

# RAZVIJENOST VJEŠTINA KOMUNICIRANJA U PODUZEĆU SPORTINA D.O.O.

---

**Jukić, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:817676>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAZVIJENOST VJEŠTINA KOMUNICIRANJA  
U PODUZEĆU SPORTINA D.O.O.**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Ivana Bulog**

**Studentica:**

**Monika Jukić**

**Split, 2018.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Definicija problema .....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada.....	1
1.4. Struktura rada .....	2
2. MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	3
2.1. Menadžer.....	4
2.2. Tipovi menadžmenta .....	5
2.3. Funkcije menadžmenta.....	6
2.3.1. Planiranje.....	7
2.3.2. Organizacija .....	8
2.3.3. Kadroviranje.....	10
2.3.4. Vođenje .....	11
2.3.5. Kontroliranje .....	12
2.2. Pojmovno određivanje menadžerskih vještina .....	13
3. VJEŠTINE KOMUNICIRANJA .....	15
3.1. Pojmovno određivanje komunikacijskih vještina.....	15
3.2. Struktura komunikacijskih vještina .....	17
3.2.1. Interpersonalne vještine.....	18
3.2.2. Verbalna poslovna komunikacija .....	21
3.2.3. Neverbalna poslovna komunikacija .....	23
3.2.4. Vještine aktivnog slušanja.....	26
3.3. Važnost i značaj komunikacijskih vještina.....	27
4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU PODUZEĆA SPORTINA D.O.O..	29
4.1. Osnovne informacije o poduzeću .....	29

4.1.1.	Djelatnost .....	31
4.1.2.	Organizacijska struktura.....	31
4.1.3.	Ljudski resursi .....	33
4.1.4.	Poslovanje .....	33
4.2.	Empirijsko istraživanje o razvijenosti komunikacijskih vještina u poduzeću.....	34
4.2.1.	Definiranje problema istraživanja .....	35
4.2.2.	Ciljevi istraživanja.....	35
4.2.3.	Metoda istraživanja i izvori podataka .....	36
4.2.4.	Analiza podataka i interpretacija rezultata .....	37
5.	ZAKLJUČAK .....	47
	POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFOVA .....	50
	PRILOG – ANKETA .....	51
	SAŽETAK:.....	53
	SUMMARY .....	54

# 1. UVOD

## 1.1 Definicija problema

Komunikacija je nužan proces u svim aspektima života, pa tako i poslovnog života. Može se reći kako je komunikacija u poduzeću najbitnija u međudjelovanju ostalih procesa pri izvršavanju poslovnih zadataka te ostvarenju općih, organizacijskih te strategijskih ciljeva.

Tema rada usmjerena je na razvijenost vještina komuniciranja na konkretnom primjeru poduzeća Sportina d.o.o.

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada je detaljno prikazati sve sastavne dijelove i odrednice komunikacije u svim procesima menadžmenta s posebnim naglaskom na vještine komuniciranja menadžera te općenito vještine komunikacije, kako bi na samom kraju navedene teorijske odrednice primjenili pri utvrđivanju hipoteze istraživanja na konkretnom primjeru komunikacijskih vještina u poduzeću Sportina d.o.o.

## 1.3. Metode rada

Pri izradi završnog rada koristi se metodama analize poduzeća, proučavanjem postojeće literature, prikupljanjem podataka o poduzeću, objašnjenjem osnovnih pojmova i tematike te za anketnim upitnikom formiranim u svrhu prikazivanja empirijskog istraživanja kao dijela rada.

Korištene metode su:

- deskriptivna metoda– proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi te njihovo empirijsko potvrđivanje
- metoda analize– postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente
- metoda klasifikacije - sistemska i potpuna podjela općih pojmova na posebne.

- induktivna metoda - na temelju pojedinih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu
- deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- anketna metoda - pomoću anketnog upitnika dani su rezultati komunikacijskih vještina u poduzeću SPORTINA D.O.O.

#### **1.4. Struktura rada**

Uvodno poglavlje završnog rada će predstavljati prvu cjelinu u kojoj je definiran opis problema koji se istražuje, ciljevi rada i metode koje se koriste pri izradi rada te struktura samog rada.

U drugom dijelu rada, odnosno teorijskom dijelu rada će biti detaljno razrađeni pojmovi i karakteristike komunikacije i njene uloge u radu zaposlenih. Također se objašnjavaju funkcije menadžmenta kako bi bolje definirali što je menadžment i zašto je važan u poduzeću. Funkcije menadžmenta su - planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Svaka funkcija je definirana i ukazuje na osnovne zadatke. Menadžerske vještine se nalaze u drugom dijelu koji opisuje kakve vještine menadžer mora imati i zašto su važne te da li ih je nužno usavršavati.

Za isti predmet istraživanja bitni su ljudski resursi i motivacija zaposlenika unutar poduzeća.

U trećem dijelu rada navedeni su osnovni podaci o poduzeću Sportina d.o.o., vizija i misija, organizacijska struktura te osnovni problemi i rizici koji su aktualni u poduzeću. U ovom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje gdje su izneseni statistički podaci rezultata provedenog upitnika.

Posljednji, odnosno četvrti dio predstavlja zaključak samog rada.

## 2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih pri ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Tako Koontz i Weihrich (1998.)<sup>1</sup> definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci efikasno ostvaruju izabrane ciljeve dok Hellriegel i Slocum (1998.) definiraju menadžment kao vještinu postizanja učinjenog uz pomoć drugih osoba.<sup>2</sup>

Kako bi se pobliže pojasnile i prikazale same menadžerske vještine u uvodu poglavlja prvenstveno se prikazuju bitne karakteristike menadžmenta, osnovni tipovi menadžmenta, karakteristike menadžera te osnovne funkcije menadžmenta koje pobliže prikazuju opseg zadataka i djelatnosti kojima se menadžer i bavi, kako bi se jasnije definirale određene vještine potrebne za obavljanje navedenih funkcija u menadžmentu.

Bitne karakteristike menadžmenta su:<sup>3</sup>

1. Rad s drugima i pomoću drugih - operativne zadatke ne obavlja neposredno sam menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih kojima su određeni pojedinačni zadatci.
2. Ciljevi poduzeća – poduzeće postoji kako bi ostvarilo unaprijed određene ciljeve koji zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju u svim okolnostima. Ciljevi određuju svrhu poduzeća kao i njegov smjer te predstavljaju mjerilo uspješnosti menadžmenta.
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti – menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti, tako se efikasnost definira kao odnos inputa i outputa, dok se efektivnost definira kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.
4. Ograničeni resursi – resursi koji su uloženi proces proizvodnje nisu neograničeni, te im prijete mogućnost nestanka. S te strane je nužno s njima postupati racionalno

---

<sup>1</sup> Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). Menadžment, Mate. Zagreb, MATE.

<sup>22</sup> Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1998). Organizational behavior. ITP Nelson, Canada.

<sup>3</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija. str. 3. – 5.

5. Promjenjiva okolina – okolina poduzeća sklona je promjenama koje su sve raznovrsnije, brojnije kao i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna.

## 2.1. Menadžer

**Menadžer** je osoba koja preraspoređuje ljudske i materijalne resurse te usmjerava poslove u poduzeću. Menadžer tako planira budućnost i pokušava odrediti najpovoljniji put ostvarenja ciljeva. U obavljanju takvih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima. Svojim znanjima i vještinama pronalaze najefikasniji način motviranja zaposlenih i pri tome povećavaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost poduzeća. Također, njihova odgovornost leži u prihvaćanju odgovornosti pri utjecaju na društvo. Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke i ciljeve radeći uz pomoć drugih ljudi i to onih kojima je nadređen te kojima koordinira i onih nad kojima nema direktnu nadležnost.<sup>4</sup>

Ključne komponente efektivnog menadžera:<sup>5</sup>

- 1) Menadžer kao aktivni vođa – efektivan menadžer je aktivan sudionik te je njegova glavna zadaća definirati strategiju i voditi zaposlene prema ostvarenju iste strategije, pritom nije dovoljno samo posjedovanje znanja, već je potrebno i imati strast za posao koji obavlja
- 2) Pozitivna radna okolina – efektivni menadžer dužan je stvarati pozitivnu radnu okolinu te na taj način poticati i motivirati zaposlenike na uspjeh te u isto vrijeme uklanjati uzroke neuspjeha.
- 3) Mogućnost ostvarenja visokih postignuća – kako bi se stvorila mogućnost ostvarenja visokih postignuća, potrebno je temeljito poznavanje posla i opskrbljenost potrebnim resursima što su dva osnovna preduvjeta pri postizanju zadanog cilja. Kako bi se ostvarila visoka postignuća, neizbježno je da svi zaposlenici poznaju svoj posao, stručno i temeljito te da znaju što i kako raditi. Potrebno je da takva raspoloživost zaposlenika bude kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna.

---

<sup>4</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija. str. 20. – 22.

<sup>5</sup> Ibidem. str. 5. – 6.



- 4) Poticaj pri ostvarivanju visokih postignuća – menadžeri moraju biti aktivni u određivanju motivacijskih faktora i oblikovanju prikladnih načina poticaja kako bi se ostvarili visoki učinci.

## 2.2. Tipovi menadžmenta

Postoje dva osnovna tipa menadžmenta:<sup>6</sup>

- tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina,
- tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina dijele se na:<sup>7</sup>

1. **Top menadžment** (menadžeri na najvišoj razini) – čine ga menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu.

Nalaze se na funkcijama predsjednika, predsjedavajućeg, izvršniog direktora, CEO-a (chief executive officer) i izvršnog potpredsjednika. Glavna funkcija vrhovnog menadžmenta je briga za budućnost poduzeća te među njegove najvažnije aktivnosti, komuniciranje zajedničke vizije poduzeća te oblikovanje korporacijske kulture kao i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću kako bi održalo korak s brzim promjenama koje su sve češće.

Temeljne odgovornosti vrhovnog menadžmenta su :

- postavljanje ciljeva,
- definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva,
- monitoring interpretacija vanjske okoline,
- donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

2. **Middle menadžment** – čine ga menadžeri na srednoj razini organizacijske hijerarhije koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Srednja razina menadžmenta odgovorna je za provedbu cjelokupne strategije i politike definirane od strane vrhovnog menadžmenta. Okrenuta je prema bližoj budućnosti te njezin zadatak je ostvariti dobre odnose s istaknutom okolinom poduzeća, poticati timski rad i riješavati eventualne sukobe.

---

<sup>6</sup> Ibidem. str. 11.

<sup>7</sup> Ibidem. str. 11. – 13.

3. **Lower ili first-line menadžment** (menadžeri na prvoj razini) – čine ga menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihove titule su supervisor, line manager, section chief te office manager. Primarna zadaća first – lin menadžmenta je primjena pravila i procedura potrebnih za ostvarenje efikasne proizvodnje kao i osiguravanje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rokove kao što su ostvarivanje dnevnih zadataka.

Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti su:<sup>8</sup>

1. Funkcijski menadžeri – odgovorni su za odjele koji provode pojedine funkcijske zadatke (odjeli prodaje, nabave i sl.)
2. Linijski menadžeri – odgovorni su za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.
3. Generalni menadžeri – su odgovorni za nekoliko odjela (grupu odjela) koji obavljaju različite funkcije.
4. Projektni menadžeri – su odgovorni za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću te mu takva odgovornost prestaje pri završetku projekta.

### **2.3. Funkcije menadžmenta**

Temeljne funkcije menadžmenta su:<sup>9</sup>

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. kadrovanje,
4. vođenje,
5. kontroliranje.

Svaka od funkcija je ključna za uspješno poslovanje poduzeća, a kako bi menadžer bio uspješan mora poznavati svaku funkciju pojedinačno, kao i njezine zadatke.

---

<sup>8</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija. str. 13. – 17.

<sup>9</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija. str. 27.

### 2.3.1. Planiranje

Planiranje je oblikovana procedura koja za rezultat ima integralni sustav odluka kako bi se ostvarila željena vizija poduzeća. Osim što je planiranje jedna od funkcija menadžmenta, također je i naučna disciplina koja ima svoju metodologiju, koncepte i kategorijalni sustav. Menadžeri definiraju što je potrebno učiniti te kada, kako i tko treba učiniti određene zadatke. Tako menadžer proizvodnje planira načine korištenja kapaciteta, marketing menadžer planira načine uvođenja novog proizvoda, kanale distribucije i cijenu proizvoda dok financijski menadžer planira izvore i pribavljanje sredstava. Potreba za planiranjem postoji na svim razinama organizacijske strukture, a izraženija je na višim razinama zbog većeg utjecaja na uspjeh poduzeća. Planovi se razlikuju prema usmjerenju, formi, stupnju obuhvaćenih detalja, vremenskom horizontu, funkcionalnom području te pristupima. Planiranjem se postiže poželjna slika budućih okolnosti, uzimajući u obzir trenutno raspoloživa sredstva, prošla iskustva i brojne druge čimbenike.<sup>10</sup>

Menadžeri zapravo slijede iste korake, bilo da se radi o kupnji poslovnog prostora, razvoju proizvoda ili strateškom planu razvoja države. U svakoj fazi proučava se ostvarivost akcija pri čemu se plan mora temeljiti na realnim pretpostavkama. Koraci u planiranju su: prvi korak u procesu planiranja je definiranje problema (prilike), pri čemu je vrlo bitno da menadžeri razumiju kojih se problema žele riješiti, što se želi postići i zašto. Zatim slijedi proces definiranja i postavljanja ciljeva. Ovaj proces treba dati odgovore na pitanja o očekivanim rezultatima, o onome što se želi postići i vremenskom roku u kojemu zadatak mora biti ostvaren.<sup>11</sup>

Postupkom analiziranja pretpostavki planiranja, na temelju već dostupnih izvora pripremaju se prognoze, te se informiraju svi koji sudjeluju u procesu planiranju s ciljem postizanja sporazuma. Vrlo je važno da se svi menadžeri slažu s pretpostavkama planiranja. Kod određivanja mogućih i ostvarivih pravaca akcije definiraju se alternativni, to jest „drugi“ putevi koji su na raspolaganju do ostvarenja cilja. Ne postoji plan za koji ne postoji druga opcija odnosno alternativa. Nakon što se odrede druge mogućnosti, procesom vrednovanja alternativnih pravaca akcije ocjenjuju se, analiziraju i razmatraju pojedine alternative. U konačnici odabire se proces izbora pravca akcije u kojemu menadžment, na osnovi prethodnih

---

<sup>10</sup> Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka.str. 32.

<sup>11</sup> Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka.str. 32. – 33.

procesa, izabire najbolju alternativu koja samim time postaje pravac akcije. Različiti autori klasificiraju planove prema različitim autorima i kriterijima.

S obzirom na razdoblje planiranja razlikuju se:<sup>12</sup>

1. dugoročno planiranje (planovi koji se odnose na razdoblje dulje od 5 godina),
2. srednjoročno planiranje (planovi koji se odnose na razdoblje između 2 i 5 godina)
3. kratkoročno planiranje (planovi koji se odnose na razdoblje do godine dana).

S obzirom na stupanj u hijerarhijskoj razini razlikuje se:

1. strateško planiranje
2. operativno planiranje
3. taktičko planiranje.

Strateškim planom definiraju se dugoročni ciljevi organizacije, a isti uključuje političke i ekonomsko – psihološke te ostale razvojne potencijale koji pomažu pri osiguravanju uspjeha u samoj budućnosti. Operativno planiranje definira točno određene planove te razrađuje pojedina poslovna područja iz strategijskog planiranja. Taktičko planiranje odnosi se na pojedina područja, te obuhvaća razdoblje do mjesec dana. Kratkoročni plan mora biti u funkciji dugoročnog plana i treba pridonositi dugoročnim ciljevima. Važno je da se planovi nadopunjuju i budu usklađeni. Često poduzeća naprave pogrešku, odnosno kratkoročne planove izrađuju i definiraju bez obzira na dugoročne planove. Takva strategija ne može osigurati budućnost u poduzeću ili državi, a naziva se pogrešnom strategijom koja ne osigurava gospodarski rast i razvoj u društvu.<sup>13</sup>

### **2.3.2. Organizacija**

Kako bi poduzeće funkcioniralo kao skladna i koordinirana cjelina i tako dugoročno ostvarivalo svoje ciljeve, potrebno je imati dobru organizaciju i odgovarajuću organizacijsku strukturu. Njihov točan poredak i oblikovanje važna je zadaća menadžera te se organiziranje smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija.

---

<sup>12</sup> Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka.str. 37.

<sup>13</sup> Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka.str. 40., 43. – 44.

Organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama, a ovisi o veličini, djelatnosti i drugim pojedinostima poduzeća, kao i o brojnim vanjskim faktorima. Najuspješnija je ona organizacija koja najbolje podržava ostvarivanje poslovnih ciljeva. S organizacijskog pogleda važno je da jedan menadžer može učinkovito koordinirati ograničenim brojem ljudi te procesima u poduzeću. Iz tog razloga se s promjenom veličine poduzeća mijenja i potreban broj organizacijskih razina.<sup>14</sup>

Centralizirano, autoritativno upravljanje najčešće odgovara manjim poduzećima, dok su u većim poduzećima obično koriste efikasniji decentralizirani sustavi upravljanja. Iz tog razloga se moderni upravljački koncepti mijenjaju prema mrežnim strukturama kroz ustroj odjela kao što su prihodni, troškovni ili profitni centri i slično.

Temeljna organizacijska struktura je **funkcionalna**, prema poslovnim funkcijama u poduzeću ona upravlja proizvodnjom, nabavom, prodajom i slično, a takve organizacijske strukture se dijele na:

- divizionalnu (prema odjelima - poslovnim segmentima),
- projektnu (prema projektu),
- matričnu (prema više projekata),
- mješovitu (različite kombinacije prethodno navedenih struktura) i dr.<sup>15</sup>

Kod funkcionalne organizacijske strukture svaka pojedina funkcija obavlja poslove iz svog područja djelovanja za cijelo poduzeće. Ova struktura je primjerenija manjim poduzećima, premda i onima koja na jednom mjestu proizvode jedan ili manji broj srodnih proizvoda i/ili usluga za slične kupce na istom tržištu.<sup>16</sup>

**Divizionalna organizacijska struktura** podrazumjeva podjelu prema različitim proizvodima i uslugama, prema različitim područjima kupaca, ili prema različitim kategorijama kupaca. To je i ključ po kojem se veći broj poslovnih funkcija dodjeljuje posebnim odjelima. Ova struktura nastala je kao posljedica rasta poduzeća, i obično je primjerena većim poduzećima, odnosno onima koja proizvode više različitih proizvoda i usluga ili jedan proizvod na različitim mjestima, a koji su namjenjeni različitim tržištima i kupcima.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Štahan, M. Menadžerska funkcija organiziranja, dostupno na: <http://www.poslovni-info.eu/sadržaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/#sthash.liXIGZGD.dpuf>, preuzeto 23.08.2018.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem.

**Projektna organizacijska struktura** podrazumijeva sastavljanje svih potrebnih elemenata (ljudi i drugih resursa) radi postizanja konkretnog zadatka. Primjenjuje se u pojedinim djelovima ili se izdvaja iz različitih djelova poduzeća i privremene je naravi, stoga se na kraju projekta rastavlja i nestaje.

**Matrična organizacijska struktura** podrazumijeva više različitih projekata koji se izvode u isto vrijeme. Stoga se privremeni projektni timovi koriste istodobno i sa funkcionalnom organizacijskom strukturom, te zajedno tvore matricu. Pri tom su projekti decentralizirani, ali obično pod nadzorom poslovnih funkcija poduzeća. Ova se struktura uglavnom primjenjuje u projektantskim i građevinskim poduzećima, ali i konzultantskim i revizorskim te sl. tvrtkama.

**Mješovita organizacijska struktura** podrazumijeva kombinacije struktura. Organizacijske strukture često se ne primjenjuju u čistom obliku, već se kombiniraju, osobito u velikim poduzećima. Tako neko poduzeće može na jednoj organizacijskoj razini primjenjivati jednu, a dok na nekoj drugoj razini može primjenjivati drugu strukturu.<sup>18</sup>

Kao odgovor na poslovanje u sve neizvjesnijem okruženju, razvijaju se razni brzo prilagodljivi i fleksibilni oblici suradnje kao što su partnerstva, zajednička ulaganja, licence, franšize i slično. Organizacija nije statična i potrebno je preispitivanje i mijenjanje zajedno s promjenama unutranjih i vanjskih faktora. Bolja organizacija tako će rezultirati boljim poslovnim učincima, pa se uspješni menadžeri kontinuirano bave poboljšanjem organizacije i organizacijske strukture.<sup>19</sup>

### 2.3.3. Kadrovanje

Kadrovanje, odnosno upravljanje ljudskim resursima je veoma važna funkcija menadžmenta jer ostale funkcije ovise o ljudskim resursima koji postoje zahvaljujući samom kadrovanju.

Sama funkcija kadrovanja ima cilj pribavljanja ljudskih resursa potrebnih za obavljanje određenih zadataka, što uključuje i zapošljavanje novih djelatnika i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuća radna mjesta.

Upravljanje ljudskim resursima je funkcija koja se obavlja na svim razinama menadžmenta i u svim sektorima tvrtke. Neke tvrtke imaju posebne odjele koji se bave isključivo ljudskim

---

<sup>18</sup> Štahan, M. Menadžerska funkcija organiziranja, dostupno na: <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/#sthash.liXIGZGD.dpuf>, preuzeto 23.08.2018.

<sup>19</sup> Plazonić, H., Analiza natječaja za zapošljavanje stručnjaka za zaštitu na radu, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST\\_Plazonic\\_Hrvoje\\_zavrzni.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST_Plazonic_Hrvoje_zavrzni.pdf), preuzeto 25.08.2018.

resursima, dok u nekima menadžer određenog sektora upravlja ljudskim resursima za taj sektor. Iako se dosta dugo zanemarivalo funkciju kadrovanja, u zadnjih par godina došlo je do znatnih promjena u shvaćanju ljudskim resursa pa se i samoj funkciji vremenom pridodaje više pažnje.<sup>20</sup>

#### **2.3.4. Vođenje**

Vođenje je funkcija menadžmenta čija je zadaća briga o tome da se ljudski resursi optimalno koriste. To je funkcija u kojoj menadžeri daju upute, vode i nadgledaju radnike kako bi se ostvarili predviđeni rezultati te krajnji ciljevi. Ukoliko se vođenje ne odradi kako treba, onda ni planiranje, organiziranje i kadrovanje nemaju smisla. Vođenje započinje aktivnostima i razrađuje posao. To je proces u kojem se osigurava podrška i savjeti radnicima kako bi radili što uspješnije i učinkovitije.<sup>21</sup>

Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i postizanje dobrih poslovnih rezultata. Vođenje je izrazito kompleksan proces i ne postoji profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja. Demokratski stil većinom je odabir žena koje su unatoč tom stavu ipak izjasnile poželjnost autokratskog stila u određenim poslovnim situacijama.

Potrebno je da dobar i uspješan vođa ima sposobnost objektivnog pogleda na situaciju i problem, te da tada primjenjuje stil vođenja koji će najbolje odgovarati konkretnoj situaciji i problemu. Mogućnost mijenjanja i prilagodbe stilova vođenja ono je što omogućuje maksimalizaciju učinka i potencijala zaposlenika, jer samo jedan stil nije rješenje za sve situacije, a potencijalni je uzrok monotonije i predvidljivosti ponašanja samog vođe. Suvremeni vođa ne može biti onaj koji samo iskazuje dominaciju, već onaj koji stvara pozitivno ozračje u međusobnim odnosima s podređenima s ciljem da oni odgovorno i s entuzijazmom teže izvršavanju zadataka, preuzimajući odgovornost za svoj dio posla. Dobar vođa konkurentna je prednost i nužnost za svako poduzeće koje želi dugoročno i uspješno postojati na tržištu.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ibidem. preuzeto 25.08.2018.

<sup>21</sup> Plazonić, H., Analiza natječaja za zapošljavanje stručnjaka za zaštitu na radu, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST\\_Plazonic\\_Hrvoje\\_zavrzni.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST_Plazonic_Hrvoje_zavrzni.pdf), preuzeto 25.08.2018.

<sup>22</sup> Karlič, T., Hadelan, L., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, UDK 658:37.091.113 Stručni rad, preuzeto 25.08.2018.

### 2.3.5. Kontroliranje

Funkcija kontroliranja sastoji se od mjerenja i ispravljanja planova kao i praćenju ostvarivanja zadanih ciljeva. Kontroliranje je stalan menadžerski proces raspoređen u sve razine organizacijske hijerarhije te je alat za postizanje organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima, u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i slično.

Postupak kontrole može se prikazati u tri koraka:<sup>23</sup>

- Prvi korak postupka kontrole - je identificiranje željenih rezultata. U tom se koraku definira željeni rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.
- Drugi je korak mjerenje učinkovitosti djelovanja koje se provodi u vremenu određenom planom s ciljem da se odstupanja od planiranog otkriju i otklone poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti. U ovom koraku ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.
- Zadnji korak pri postupku kontrole je korekcija odstupanja. Odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja.

Sposobnost identificiranja kritičkih točaka kontrole predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina pa moraju biti određeni u najosjetljivijem dijelu sustava, pri tome da moraju biti mjerljivi. Menadžer odabranim točkama pridaje posebnu pozornost, te ih nadzire kako bi se uvjerio da se cjelokupna aktivnost odvija prema planu. Nakon što se odaberu, kritičke točke predstavljaju mjerilo stvarne i očekivane učinkovitosti. Kontrolne točke moraju biti kritičke što znači da bolje od ostalih čimbenika pokazuju ostvarivanje planova. Kritičke nadzorne točke utvrđuju se na osnovi većeg broja pokazatelja. Fizički pokazatelji su nenovčani pokazatelji, a koriste se kod ponavljajućih poslova gdje je zastupljen ljudski rad – uglavnom u proizvodnji.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka. str. 44. – 45.

<sup>24</sup> Ibidem. str. 46.



## 2.4. Pojmovno određivanje menadžerskih vještina

Kako bi menadžeri mogli uspješno odraditi sve prethodno navedene funkcije i zadatke menadžmenta potrebno je da uz vlastitu i potrebnu osobnost za obavljanje radnih zadataka posjeduju i određena znanja i vještine, te da ih kroz obnašanje svoga posla kontinuirano usavršavaju i razvijaju kako bi na razini poduzeća uz samu funkciju vođenja bili i dobar uzor ostalim radnicima u poslovnoj hijerarhiji.

Menadžerske vještine se definiraju kao vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz informacijskih i praktičnih znanja.<sup>25</sup>

Kada se govori o menadžmentu kao vještini, vještina se tada shvaća kao:<sup>26</sup>

- 1) talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva,
- 2) radnja za postizanje određenih ciljeva,
- 3) te skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Menadžerske vještine se prvenstveno dijele u 4 kategorije a to su:<sup>27</sup>

1. KONCEPTUALNE VJEŠTINE – predstavljaju sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u određenoj situaciji i razumijevanje odnosa među navedenim elementima. Konceptualna vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja, te su vještine kao takve potrebne za sve razine menadžmenta, a posebice za razinu vrhovnog menadžmenta koji mora percipirati ključne elemente okoline te razvijati globalne koncepte djelovanja kako bi ostvario krajnje ciljeve poduzeća.
2. VJEŠTINE RADA S LJUDIMA – predstavljaju sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član određene grupe. Vještine

---

<sup>25</sup> Čelić, S. (2015). Socijalne vještine-temelj uspješnosti menadžera (Doctoral dissertation, Polytechnic of Sibenik. Management. (27.08.2018.)

<sup>26</sup> Čelić, S. (2015). Socijalne vještine-temelj uspješnosti menadžera (Doctoral dissertation, Polytechnic of Sibenik. Management. (27.08.2018.)

<sup>27</sup> Ibidem.

rada s ljudima od velike su važnosti za sve razine menadžmenta, a nisu zanemarive ni za ostale zaposlenike s obzirom na to da i oni rade s ljudima, svojim suradnicima ili neposrednim menadžerima.

3. **TEHNIČKE VJEŠTINE** – odnose se na poznavanje i vladanje znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične i određene zadatke. Također uključuju i specijalizirana znanja, analitičku sposobnost te kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera. Tehničke su vještine najvažnije za izvršitelje zadatka (nemenadžere) i prvu razinu menadžmenta, odnosno poslovođe, nadzornike, razne šefove odjela i sl.
4. **VJEŠTINE OBLIKOVANJA** – označavaju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema, na način od kojega će poduzeće imati najviše koristi. Menadžeri pri tome moraju znati generirati te artikulirati rješenje problema, vodeći računa o tome da samo rješenje bude i primjenjivo. Vještine oblikovanja su od najveće važnosti za vrhovni menadžment.

**Tablica 1.** Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije

<i>Razine menadžmenta</i>	
<i>Vrhovni menadžment</i>	tehničke vještine
<i>Srednja razina menadžmenta</i>	vještine rada sa ljudima
<i>Prva razina menadžmenta</i>	konceptualne i vještine oblikovanja

Izvor: <https://repositorij.pfst.unist.hr/islandora/object/pfst:280/preview>

Važnost menadžerskih vještina uočava se u činjenici da brojna poduzeća ulažu u obrazovanje svojih zaposlenika, te u modernije vrijeme se u novim poduzećima formiraju kompletni odjeli ljudskih resursa zaduženi za konstantnu edukaciju zaposlenika u svrhu napredovanja na svim razinama, pri čemu se automatski podiže i kvaliteta menadžerskih sposobnosti pri izvođenju zaduženja i zadataka u skladu sa svojim zaposlenicima.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Čelić, S. (2015). Socijalne vještine-temelj uspješnosti menadžera (Doctoral dissertation, Polytechnic of Sibenik. Management. (27.08.2018.)

### 3. VJEŠTINE KOMUNICIRANJA

Jedna od važnijih osobina u poslovnom komuniciranju je kako postati učinkovit u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te kako usavršiti poslovno ponašanje. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem pa čak i opovrgavanjem. Poslovna komunikacija djeluje kao krvotok u tvrtki i odražava zdravu ravnotežu u njihovom djelovanju. Svaka tvrtka ima vlastiti komunikacijski stil profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje.

#### 3.1. Pojmovno određivanje komunikacijskih vještina

Komunikacija se može definirati kao razina informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. Uspješnost komunikacije se često izjednačuje s verbalnim sposobnostima pojedinca. Jakobson je 1975. dao prvu klasičnu podjelu jezičnih funkcija:<sup>29</sup>

- referencijalna – priopćava sadržaj,
- emotivna – odnosi se na govornika,
- konativna – usmjerena prema slušatelju,
- fatička – usmjerena na govorni kanal,
- metajezička – govori o jeziku,
- poetska – usredotočena na poruku.

Biber tvrdi da jezičnih funkcija ima puno više, a 1991. izdvojio je sedam najvažnijih:<sup>30</sup>

1. idejna – odnosi se na formulaciju ideja, tj. način uporabe jezičnih oblika za posredovanje sadržaja,

---

<sup>29</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, 2006., str. 13. – 14.

<sup>30</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, 2006., str. 14.

2. tekstualna – struktura informacije, kohezija,
3. osobna – društvena obilježja govornika, stav prema poruci,
4. međuosobna – odnosi među društvenim ulogama, stavovi prema određenim sudionicima,
5. kontekstualna – fizično i temporalno okruženje, svrha,
6. procesna – realizacija i razumjevanje komunikacijskog čina,
7. estetska – jezična norma.

Za poslovnu komunikaciju sve navedene funkcije izrazito su važne, no ključno značenje imaju dvije:<sup>31</sup>

- Osobna funkcija – označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- Međuosobna komunikacija – obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

Komunikacijska kompetencija se stoga može odrediti kao jedinstvo jezične, društvene, kulturne i strateške kompetencije. Ona je spoj jezičnih vještina i društvene interakcije. Komunikacijska kompetencija manifestira se kroz brojne vidove komunikacije, koji su međusobno komplementarni i javljaju se u najrazličitijim kombinacijama.

Menadžment obavještava organizaciju o strategijama, izdaju naloge, komunicira s poslovnim partnerima i javnošću. Poslovođe primaju i izdaju naloge i upute, te podnose izvještaje o obavljenom poslu. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informaciju da bi obavljao svoj posao. Stoga se može zaključiti kako je komunikacija bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna ili netočna informacija utjecat će na stvaranje negativnog dojma.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, 2006.,str. 14.

<sup>32</sup> Ibidem. str. 15.

### 3.2. Struktura komunikacijskih vještina

Poslovna komunikacija može se realizirati unutar organizacije i izvan organizacije. Realiziranje unutar organizacija je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije. Realiziranje izvan organizacije je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. Od svih se sudionika u procesu poslovne komunikacije očekuje da komuniciraju u skladu sa svojom ulogom u organizaciji. Djelatnik ovom zahtjevu može udovoljiti samo ako točno zna što organizacija od njega očekuje. Komunikacija se tako može odvijati unutar i izvan organizacije.<sup>33</sup>

#### **Komunikacija unutar organizacije** obuhvaća:<sup>34</sup>

- Vertikalnu komunikaciju prema dolje – nalozi, upute,
- Vertikalnu komunikaciju prema gore – povratna informacija na naloge i upute, mišljenja, pritužbe,
- Horizontalnu i lateralnu komunikaciju – razmjena informaciju među djelatnicima,
- Svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama – izvješća, upiti, zapisi i slično.

Svrha komunikacije unutar organizacije je realizacija plana. Iako nema nikakve veze s poslom, osobna komunikacija je najčešći dio komunikacije u organizaciji. Osobna komunikacija podrazumijeva razmjenu mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. Intenzitet i priroda osobne komunikacije u organizaciji utječu na stavove i ponašanje djelatnika, radni moral i proizvodnost. Zbog toga menadžment mora izbjegavati krajnosti prilikom određivanja statusa osobne komunikacije na radnom mjestu.

**Komunikacija izvan organizacije** obuhvaća svu komunikaciju s poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga. To podrazumijeva odnose s javnošću, marketinšku komunikaciju i komunikaciju menadžmenta sa širim društvenim okruženjem.

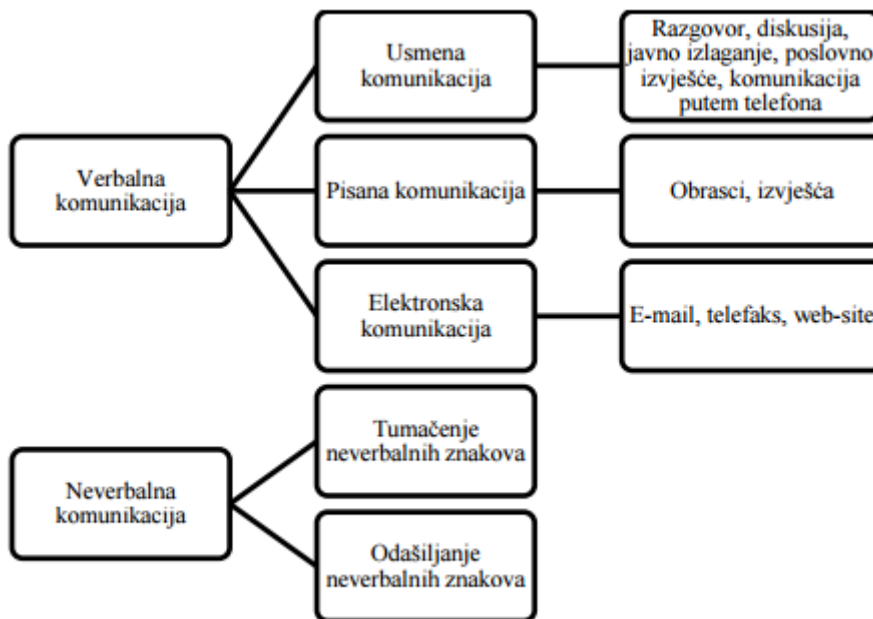
---

<sup>33</sup> Ibidem. str. 16.

<sup>34</sup> Ibidem. str. 16.

Elektronska komunikacija potrdila je potrebu za globalnim jezikom izmijenila je način uporabe jezika i nametnula je nove komunikacijske i jezične oblike. Najpoznatija je elektronska pošta, a obilježja su neposrednost i neformalnost. Doprinos nove komunikacijske tehnologije vidljiv je i u kreativnosti suvremene poslovne komunikacije.<sup>35</sup>

Razlikujemo slijedeće oblike poslovne komunikacije:<sup>36</sup>



*Slika 1.* Oblici poslovne komunikacije

Izvor: Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2006., str. 58.

### 3.2.1. Interpersonalne vještine

Interpersonalna komunikacija središte je svakodnevnog života, te se odnosi na odnose s drugim ljudima koje zanima, koji se brinu o onome što se događa u životima sugovornika, te komuniciraju sa njima kako bi im pomogli riješiti određene probleme i zabrinutosti. Ljudi žele podijeliti svoje brige i radosti, osim toga, potrebni su jedni drugima kako bi se međusobno poticali na dobre osobine te profesionalni rast. Suradnici koji daju savjete i

<sup>35</sup> Ibidem. str. 17.

<sup>36</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, 2006., str. 58.

povratne informacije u poslovnom okruženju isto tako pomažu povećati učinkovitost na poslu.

Ljudi komunikacijom razvijaju identitet, uspostavljaju i izgrađuju odnose, koordiniraju se sa drugim ljudima, što ima direktan utjecaj na pitanja koja su nam važna te rješavanje problema, kao i otvaranje novih mogućnosti.<sup>37</sup>

Na radnom je mjestu, međuljudska komunikacija kritično važna. Jerry Winsor, Dan Curtis i Ronald Stephens (1997) zatražili su 400 menadžera u širokom rasponu organizacija putem vještina za koje su kod kandidata smatrali da su najvažnije pri donošenju odluke o zapošljavanju istih. Na vrhu popisa vještina bila je direktna komunikacija, odnosno razgovor. Vještina komunikacije im je bila iznimno bitna kako bi ljudi koje su zaposlili mogli napredovati u karijeri, za što je potrebno raditi učinkovito s drugima, dobro slušati i učinkovito davati povratne informacije. Važnost interpersonalne komunikacije s profesionalnim uspjehom potvrđuju i druge studije (Cooper, Seibold & Suchner, 1997; Wagner, 2001; Waner, 1995).

**Psiholog William Schutz** (1966.) razvio je interpersonalnu teoriju potreba, koja tvrdi kako ljudska sklonost stvaranju i održivosti ovisi o tome koliko dobro ljudi zadovoljavaju tri osnovne potrebe:<sup>38</sup>

1. potreba za klevetanjem, želja za darivanjem i primanjem ljubavi i simpatije,
2. potreba za uključivanjem, želja za društvenošću i uključenosti u skupine,
3. te potreba za kontrolom, koja se odnosi na utjecaj na ljude i događaje u našim životima.

Ukratko, interpersonalna komunikacija središnja je u učinkovitosti i svakodnevnom životu. Riječ je o životnom smislu značajnih odnosa u osobnim, društvenim i profesionalnim kontekstima.

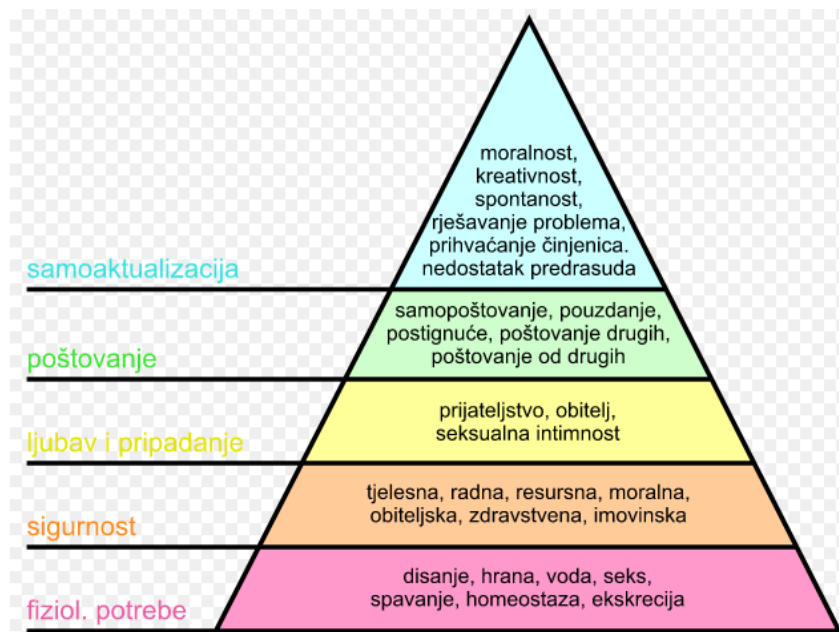
**Abraham Maslow** (1968.) predložio je komunikaciju u skladu s nizom ljudskih potreba. Prema Maslowu, osnovne potrebe moraju biti zadovoljene prije nego što se možemo usredotočiti na samoostvarenje, odnosno ostvarenje većih i viših ciljeva.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Wood, J. T. (2015). Interpersonal communication: Everyday encounters. Nelson Education.

<sup>38</sup> Wood, J. T. (2015). Interpersonal communication: Everyday encounters. Nelson Education.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija



Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs-sh.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs-sh.svg) (27.08.2018.)

Na najosnovnijoj razini, ljudi trebaju preživjeti, a komunikacija pomaže pri susretanju. Putem komunikacije ostvarujemo i sigurnosne potrebe. U slučaju da osobi prokišnjava krov, ili u slučaju da su stan napali termiti potrebno je razgovarati sa upraviteljem imovine ili vlasnikom kako bi se problem riješio te kako bi imali siguran dom i sklonište.

Komunikacija također pomaže u zaštiti od opasnosti. Kada su određeni prehrambeni proizvodi nesigurni javnost se o tome obavještava putem medija, radnici traže da se poduzmu nešto u slučaju nesigurnih uvjeta rada, a stručnjaci međusobno komuniciraju kako bi obavili svoje poslove.

Također, interpersonalna komunikacija ljude uvodi u ideje koje proširuju perspektive. Često se nakon razgovora s određenom osobom može zaključiti: "Nikada prije nisam to vidio, ili čuo."

U nastavku Maslowljeve hijerarhije slijede i potrebe samopoštovanja koje uključuju i poštovanje prema sebi i poštovanje za druge.

---

<sup>39</sup> Ibidem.



Samo-aktualizacija prema Maslowu prikazuje najuzvišeniju samoučinkovitu ljudsku potrebu. Maslow (1954/1970) je definirao samostalnost kao potpuno razvijanje i upotrebu jedinstvenih "talenata, sposobnosti i potencijala".<sup>40</sup>

Modeli interpersonalne komunikacije mogu biti:<sup>41</sup>

1. **Linearni modeli** - pogrešno predstavljaju komunikaciju kao niz akcija u kojima je prvi korak (slušanje) a zatim slijedi prethodni korak (govor). Međutim, u stvarnoj interakciji, govor i slušanje često se javljaju istodobno ili se preklapaju. Na poslu, suradnici razmjenjuju ideje, a svaki sluša i odgovara kako jedna osoba govori; oni koji govore i dalje slušaju znakove drugih. Prvo gledanje na interpersonalnu komunikaciju bio je verbalni model koji se sastojao od 3 pitanja koja opisuju niz akata koji čine komunikaciju: Tko? Kome? Kakav učinak?
2. **Interaktivni modeli** - prikazuju komunikaciju kao proces u kojem slušatelji daju povratne informacije, što je odgovor na poruku. Osim toga, interaktivni modeli prepoznaju da komunikatori stvaraju i tumače poruke u osobnim područjima iskustva. Što se više područja iskustva preklapaju, to se bolje mogu razumjeti drugi sugovornici. Kada se područja iskustva ne preklapaju dovoljno, mogu se pojaviti nesporazumi.
3. **Transakcijski model** - naglašava dinamiku interpersonalne komunikacije i višestruke uloge koje ljudi pretpostavljaju tijekom procesa, uključuje obilježje vremena kako bi privukao pažnju na činjenicu da poruke, buka i polja iskustva variraju tijekom vremena. Transakcijski model prepoznaje tijekom interpersonalne komunikacije prisutan i šum. Osim toga, ovaj model uključuje i značajku vremena.

### 3.2.2. Verbalna poslovna komunikacija

Poslovna se komunikacija može svesti na konačan broj tipiziranih komunikacijskih situacija, što upućuje na mogućnost definiranja ograničenog broja pravila uspješnog poslovnog komuniciranja. Verbalna komunikacija se može podijeliti na usmenu i pisanu. Važnost

---

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem.

uspješnog posredovanja misli u pismenom i usmenom obliku na određenom mjestu je razmjerna. Izbor medija diktiraju pošiljatelj poruke, publika i priroda informacije.<sup>42</sup>

Komunikacija licem u lice – poslovni sastanak - poslovni sastanak treba imati čvrsto utvrđen dnevni red, također se treba odrediti trajanje sastanaka i strogo se pridržavati vremenskih okvira te izbjegavati besmislene rasprave. Prije sastanka sudionici moraju dobiti kopiju dnevnog reda. Ako na poslovnom sastanku treba donijeti neku odluku za koju je, primjerice, potrebna većina, treba detaljno pročitati pravilnik kako bi odluka bila ispravno donesena.<sup>43</sup>

Vrste vođenja poslovnog sastanka mogu biti:<sup>44</sup>

- Konfuzni stil koji se događa u neplaniranim situacijama. Svatko govori što hoće, najglasniji imaju glavnu riječ, ostali se povlače, problemi se nerješavaju.
- Demokratski stil gdje se radni materijal pravodobno dostavlja, tema se na sastanku ukratko izloži, svatko ima pravo reći svoje mišljenje, vlada snaga argumenata, voditelj je prvi među jedankima, odluke su izraz volje većine.
- Diktatorski stil pri kojemu se voditelj ne obazire na sudionike, on je autoritarni autoritet, sudionici se radije ne javljaju jer vjeruju da su rasprave i zaključci formalna stvar, unaprijed određeni.

**Izlaganje/prezentacija** - se može održati pomoću audiovizualnih pomagala kao što su power point prezentacije na kompjuteru, pomoću postera/plakata/izložbe, pomoću videa. Tijekom i nakon izlaganja poštuju publiku i njeno vrijeme, pridite publici, pozdravite je i prošetajte među njih prije početka. Prilagodite se publici, napravite pauze, nikako ne treba zanemariti niti svoj, a niti tuđi govor tijela. A i nikako ne treba zadržavati slajd dulje od 3 min, jer slajd pomaže slušateljima da bolje razumiju temu o kojoj se priča te čini prezentaciju zanimljivijom i samim pretjeranim zadržavanjem na jednom slajdu, slušateljima prezentacija može postati jednostavno dosadna. Ponudite publici zanimljive materijale i korisne informacije (podijelite tiskani materijal). Na kraju odvojite malo vremena za pitanja publike te njihove komentare.

---

<sup>42</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2006., str. 58.

<sup>43</sup> <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/.../poslovno-komuniciranje1.doc>

<sup>44</sup> Ibidem.

**Komunikacija putem telefona** - telefon je jedno od najučestalijih sredstava komuniciranja u današnjem poslovnom svijetu. Poslovni običaj je da telefonski razgovor osim što služi kao sredstvo komuniciranja, prethodi gotovo svakom poslovnom susretu ili sastanku. Telefonirate da biste zakazali sastanak, da biste otkazali sastanak, da biste najavili sjednicu, da biste sazvali sjednicu... stoga je nedvojbeno da je telefonski razgovor nešto što vas u poslu nikad ne mimoilazi i što trebate korektno i dobro obaviti. Pri telefonskom komuniciranju treba se ponašati prirodno jer se raspoloženje odražava u glasu. Potrebno je smiješiti se, kako bi se ostavio dojam ugodnog i uslužnog. Također se preporučuje i izbjegavati lošu naviku telefoniranja i obavljanja drugog posla. Zvukovi i šumovi tih radnji mogu doći do sugovornika te izazvati ljutnju. U okviru pripreme za dulji telefonski razgovor, potrebno je zatvoriti vrata ureda kako kolege u radnom okruženju nebi ometali razgovor i napaviti sve pripreme kao da se radi o uobičajenom sastanku ili poslovnom posjetu. Pri svakom telefonskom pozivu je potrebno sve informacije koje se smatraju potrebnima držiti pripremljene na stolu ili nadomak mjesta obavljanja razgovora.

**Video konferencija** - je komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu (video slika) izmjenjuju između dviju ili više lokacija. Obično se smatra da su za video konferenciju potrebna barem tri sudionika, opremljena videokamerama, mikrofonom, zvučnicima, računalima i brzim mrežnim pristupom. Najčešće se upotrebljava u poslovne svrhe i prilikom učenja na daljinu. U poslovnom svijetu video konferencije omogućuju da pojedinci sa udaljenih lokacija mogu prisustvovati sastanku ili da mogu posao obavljati i od kuće. Postoje određeni problemi oko kojih se spori da sprečavaju video konferencije da postanu standardni oblik komunikacije. Jedan od njih je npr. kontakt očima koji igra veliku ulogu u društvenoj komunikaciji.<sup>45</sup>

### 3.2.3. Neverbalna poslovna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez izgovorenih riječi, bilo namjerno, bilo ne namjerno. Problemi vezani za neverbalnu komunikaciju proizlaze iz činjenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled. Kako neverbalni znakovi nisu jednoznačni, preporuča

---

<sup>45</sup> Ibidem.

se u procesu interpretacije kombinirati više neverbalnih znakova i/ili ih kombinirati s verbalnom porukom. Oči pokazuju iznenađenje, a usta nezadovoljstvo. Rastvorene ruke i raskopčana jakna znak su otvorenosti. Krštenje ruku i trljanje zatiljka smatraju se znakovima zabrinutosti, a grickanje noktiju ili olovke znakovima nesigurnosti. Nakašljavanje, pušenje, povlačenje uha i meškoljenje u stolici pokazuju nervozu. Samouvjerena osoba obično sjedi uspravno s rukama na leđima ili u džepovima sakoa. Znak razmišljanja ili procjenjivanja su trljanje brade, zabacivanje glave, dodirivanje lica rukom, gledanje preko naočala, čišćenje naočala, dodirivanje luka nosa rukom.<sup>46</sup>

Neverbalna komunikacija se odnosi na:

1. pogled,
2. izraz lica,
3. te držanje tijela i geste.

**Pogled** ima više komunikacijskih funkcija:<sup>47</sup>

- regulira tijek komunikacije signalizirajući početak i kraj razgovora,
- odražava pozornost – pogled prati i olakšava davanje povratne informacije,
- odaje osjećaje,
- te odražava prirodu odnosa među sugovornicima.

U zapadnoj poslovnoj kulturi gledanje sugovornika u oči smatra se znakom iskrenosti, pouzdanja, povjerenja i pozivom na društvenu interakciju. Pogled koji luta znak je nesigurnosti, osjećaja inferiornosti, pa čak i neurotične ličnosti.

**Izraz lica** odražava osjećaje i raspoloženje: zanimanje i dosadu, veselje i tugu. Osmijeh je znak pozitivnih osjećaja i prijateljstva, dok mrštenje odražava ljutnju i nezadovoljstvo.<sup>48</sup> U trenucima sreće obrazi se podižu, usta šire i oči otvaraju, dok će sretno iznenađen čovjek podići obrve i široko se nasmijati. Ako je iznenađenje neugodno, tada će lice otkriti kombinaciju čuđenja i ljutnje, s otvorenim ustima u obliku slova O i namrštenim obrvama. Ukupno postoji 21 različit izraz lica, a što je više emocija uključeno, to je teže prepoznati

---

<sup>46</sup> <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/.../poslovno-komuniciranje1.doc>

<sup>47</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2006., str. 71.

<sup>48</sup> Ibidem. str. 72.

kako se netko osjeća. Ipak, dobiva se dojam je li to raspoloženje dobro ili loše. Prepoznatljive emocije lica su:<sup>49</sup>

- sreća,
- tuga,
- strah,
- ljutnja,
- iznenađenost,
- gađenje,
- zgražanje,
- sretna iznenađenost,
- sretna zgroženost,
- žalostan strah,
- žalosna ljutnja,
- žalosna iznenađenost,
- žalosna zgroženost,
- ustrašena ljutnja,
- ustrašena iznenađenost,
- ustrašena zgroženost,
- ljutita iznenađenost,
- ljutita zgroženost,
- gadljiva iznenađenost,
- mržnja,
- i zavidljivost.

**Držanje tijela i geste** - fizički izgled i odjeća, ali i držanje tijela i pokreti, predispozicije su kojima pojedinac ostavlja jak dojam. Preporučuje se uspravan položaj tijela i prirodne geste koje nadopunjuju verbalnu poruku. Treba izbjegavati klonuo, ovješeni položaj tijela ili „ležanje“ u stolici. Sugovornik koji širi ruke, nagnje se prema natrag i ima otvoren položaj tijela signalizira spremnost na komunikaciju. Skrštene ruke, prekrizene noge i pogrbljeno držanje znakovi su defenzivnosti.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> <http://www.24sata.hr/psihologija/ljudsko-lice-ima-21-izraz-od-sretnog-gaenja-do-divljenja-360250>

<sup>50</sup> Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2006., str. 72.

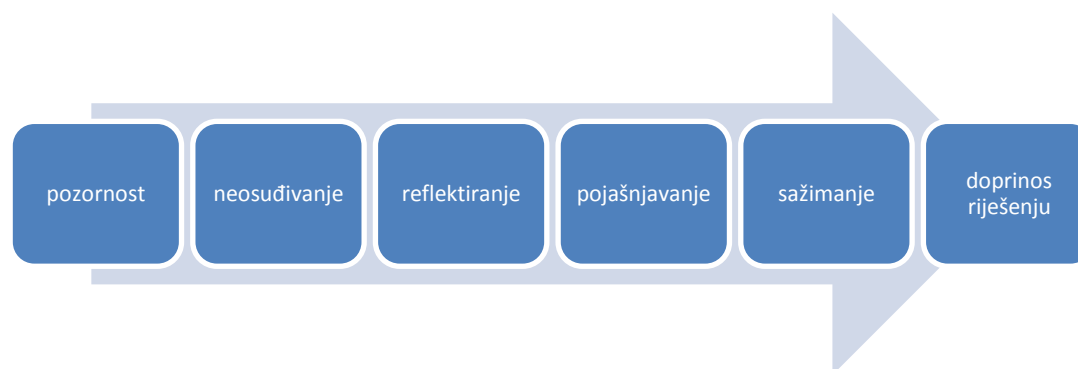
### 3.2.4. Vještine aktivnog slušanja

Aktivno slušanje kao komunikacijska vještina predstavlja bitan dio menadžerskog posla te međuodnosa sa ostalim zaposlenicima na ostalim organizacijskim i radnim jedinicama, ono u komunikaciji predstavlja razumijevanje te povratnu informaciju u svrhu uspješnog obavljanja radnih zadataka pri ostvarenju organizacijskih te strategijskih ciljeva. Watzlawick i suradnici (1967.) zapažaju kako je nemoguće ne komunicirati, te da se poruke u međuljudskim odnosima uvijek odašilju, čak i šutnjom ili namjernim odsustvom. Osim toga, govornik sugovorniku uz sadržaj uvijek šalje i poruke o svojem stanju svijesti, o tome kako se osjeća, te o tome što misli o njihovom odnosu, zbog čega je od izuzetne važnosti da je na drugom kraju komunikacijskog kanala osoba koja je spremna uložiti mentalni napor kako bi mogla razumjeti govornika.<sup>51</sup>

Vještina slušanja se prema Tyneru (2009.) promatra kroz senzornu i kognitivnu razinu:

- Senzorna razina se odnosi na pasivno slušanje, pri čemu se sugovornika čuje, ali sugovornik nije kognitivno angažiran te ne pokazuje razumijevanje (Gordon, 1996.).
- Kognitivna razina se odnosi na aktivno slušanje, gdje se ono promatra kao proces koji se sastoji od nekoliko etapa, a cilj mu je uspostavljanje većeg razumijevanja govornikova stajališta.

*Slika 3.* Vještine aktivnog slušanja



Izvor: izrada autora (prema: Varga, R., & Somolanji Tokić, I. (2015). Trebaju li nam sustavan odgoj i obrazovanje za aktivno slušanje?. Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, str. 650., 27.08.2018.)

<sup>51</sup> Varga, R., & Somolanji Tokić, I. (2015). Trebaju li nam sustavan odgoj i obrazovanje za aktivno slušanje?. Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, 64(4), 647-660. str. 650.

Na vještine slušanja pojedine osobe utječe i vlastita osobnost i temperament, te strpljivost kao poželjna osobina, a dodatna poteškoća koja utječe negativno na učestalost aktivnog slušanja je se slušanje u određenim kulturama ne potiče u jednakoj mjeri kao govor. Aktivno slušanje nastupa u problemskim situacijama dok je sugovornik pod utjecajem snažnih emocija, a ukoliko je i sugovornik pod utjecajem težih emocija teško kognitivno slušati. Na temelju znakova pri aktivnom slušanju također je i utvrđeno kako je ono kulturološki uvjetovano. Tako primjerice, kulture koje u svojem izričaju ne posjeduju npr. „a-ha“ (npr. arapska), pri učenju zapadnjačkih jezika uče i kada i kako koristiti navdenu riječ u svrhu ostvarivanja što aktivnijeg slušanja i potpunije komunikacije.<sup>52</sup>

### **3.3. Važnost i značaj komunikacijskih vještina**

Između samog procesa menadžmenta i svih aktivnosti koje komunikacija podrazumijeva postoji vrlo bliska povezanost koja dovodi do uspjeha i ostvarenja ciljeva, te se za realizaciju poslovanja, usvršavanje i razvoj mora provoditi uspješna komunikacija, kako bi se izbjegli moguće prepreke na učinkovitoj komunikaciji se mora stalno raditi i konstantno ulagati u njeno poboljšanje. Komunikacija se u menadžmentu nalazi i u internoj i u eksternoj okolini te ukoliko komunikacija ne postoji menadžment je vrlo loš ili ga uopće nema, dok loša komunikacija i pretjerana umreženost utječu na gubljenje kvantitete i kvalitete u cjelokupnom komunikacijskom procesu.

U vanjskom okruženju globalizacija ima negativan učinak s pretrpanošću informacijama. Unutar poduzeća upotreba interneta i visoka tehnologija donose mnoge prednosti, premda laka dostupnost određenih informacija te društvene mreže svakako negativno utječu na verbalnu komunikaciju unutar i izvan poduzeća. Promjenjivoj okolini i procesima modernizacije i globalizacije se potrebno postepeno prilagođavati i stalno se usavršavati, pri čemu se ostvaruje bolja i povoljnija komunikacija u svim procesima menadžmenta.<sup>53</sup>

Komunikacija je prema tome u procesima menadžmenta od izuzetne važnosti za:<sup>54</sup>

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke,

---

<sup>52</sup> Ibidem. str. 652.

<sup>53</sup> Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), str.119.

<sup>54</sup> Ibidem. str. 120.

2. razvoj planova za njihovo ostvarenje,
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način,
4. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije,
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
6. te kontrolu ostvarenja.

Komuniciranje kao aktivnost menadžera se odvija između nekoliko osoba u uvjetima turbulentne okoline i promjenjivih uvjeta poslovanja. Prema Bedekoviću (2010.) osnovne aktivnosti povezane sa komunikacijom a koje su opisu posla modernog menadžera su:

1. vodstvo,
2. komuniciranje,
3. motiviranje zaposlenika,
4. te međuljudski odnosi i grupna dinamika.

Međutim, u navedenim aktivnostima za sve procese prvenstveno je potrebno komuniciranje, jer bez procesa komunikacije menadžer nije sposoban voditi grupu ljudi ili cijelu tvrku. Vodstvo se odnosi na interakciju među ljudima i utjecanje da grupe slijede vođu, pri čemu najvažniju ulogu ostvaruju upravo svi procesi komunikacije.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), str.121.



## **4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU PODUZEĆA SPORTINA D.O.O.**

SPORTINA

Sportina Group d.o.o. jedna je od najuspješnijih distributera svjetski poznatih modnih brendova, te predstavlja prepoznatljivo ime na području Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Srbije, Kosova, Crne Gore i Bugarske. Obzirom na prepoznatljivost brendova koje prodaje i izvan granica navedenih zemalja, za robne marke Sportina grupe vlada i veliki interes stranih državljana koji u Hrvatsku dođu motivirani turističkim posjetima i poslovnim putovanjima.

U prvome dijelu zadnjeg poglavlja prikazuju se osnovni podatci o poduzeću, dok se u nastavku prikazuje empirijsko istraživanje prema formiranom upitniku upućenom pojedinim menadžerima i djelatnicima Sportina grupe, kako bi se prikazale komunikacijske vještine i odnosi na samom primjeru poduzeća.

### **4.1. Osnovne informacije o poduzeću**

Sportina Group d.o.o., osnovana je 2003. godine, odlukom o osnivanju društva. Temeljna djelatnost grupe je trgovina na malo odjećom u specijaliziranim trgovinama, a sa više od 270 trgovina i portfolijom koji obuhvaća više od 50 svjetski poznatih robnih marki Sportina Group pripada najvećim trgovcima modnih proizvoda na prostoru jugoistočne Europe, broji više od 330 zaposlenih i predstavlja jednu od vodećih kompanija za trgovinu odjećom i obućom s više od 80 prodavaonica u najvećim gradovima Republike Hrvatske.

Među robnim markama koje Sportina Group prodaje ili distribuira na domaćem i regionalnom tržištu nalaze se cijenjena imena svijeta mode kao što su: Emporio Armani, Bikkembergs, Burberry, Dsquared2, BOSS, Ice Iceberg, Just Cavalli, Cerruti 1881, itd. Zastupaju i modne brendove srednjeg cjenovnog razreda među kojima su u svijetu mode najpoznatije robne marke Tom Tailor, Bata, Vero Moda, Orsay, Jack & Jones, Marx, i druge.

Uz to što je franšizni predstavnik svjetski poznatih robnih marki, Sportina Group posljednjih godina uspješno razvija i vlastite razvojne (multibrand) prodajne koncepte među kojima se izdvajaju trgovine XYZ-a, odnosno Sportina trgovine. U XYZ poslovnica na raspolaganju je ponuda najprestižnijih modnih dizajnera., a one posluju isključivo u velikim gradovima regije te je za njihovo poslovanje karakteristična i veličina podavaonica koje se prostiru na više od 2000 kvadratnih metara.

**Tablica 2.** Osnovne informacije o poduzeću

<b>Osnovne informacije</b>	
<b>Tvrtka</b>	SPORTINA d.o.o za trgovinu i usluge
<b>Skraćeno ime</b>	SPORTINA d. o. o.
<b>Sjedište i adresa</b>	Remetinečka cesta 139, 10000 Zagreb, Hrvatska
<b>OIB</b>	68039275991
<b>Matični broj</b>	080429142
<b>Temeljni kapital</b>	20.000,00 kn
<b>Direktor (osoba ovlaštena za zastupanje)</b>	Tomislav Ljutić

Izvor: izrada autora (prema: <http://www.sportina.hr/hr/Sportina/>, 28.08.2018.)

**Viziju** poduzeća se zasniva na kreiranju ponude za potpuni životni stil, što se odražava na ponudu kolekcija poznatih modnih robnih marki, te na sam turizam i ugostiteljstvo RH.

**Misija** poduzeća je putem trendova svjetskih metropola, robnim markama i dizajnerskom modom prepoznatljivom na globalnoj razini, dugogodišnjim iskustvom, širokim izborom robnih marki svih cjenovnih razreda, odanosti modnoj misiji, te poznavanjem specifičnosti lokalnih tržišta modu približiti svakom kupcu te im omogućiti kreirajne vlastitog stila, čime dugi niz godina u svojem poslovanju ostvaruje povjerenje kupaca te širenje brenda poduzeća.

#### **4.1.1. Djelatnost**

Osnovna djelatnost poduzeća usmjerena je na trgovinu odjećom na malo u specijaliziranim trgovinama diljem Hrvatske i susjednih zemalja. Uz temeljnu djelatnost u registru poduzeća Sportina Group d.o.o. je također registrirala i sljedeće djelatnosti:

1. proizvodnja tekstila,
2. proizvodnja odjeće - dorada i bojenje krzna,
3. financijsko davanje u zakup (leasing),
4. istraživanje tržišta i ispitivanje javnoga mnijenja,
5. savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem,
6. promidžba (reklama i propaganda),
7. mjenjački poslovi,
8. kupnja i prodaja robe,
9. obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
10. zastupanje domaćih i inozemnih tvrtki,
11. uvoz i izvoz robe,
12. međunarodni prijevoz robe cestom,
13. iznajmljivanje vozila sa i bez vozača,
14. pružanje usluga špedicije,
15. te pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pićem i napicima i pružanje usluga smještaja.

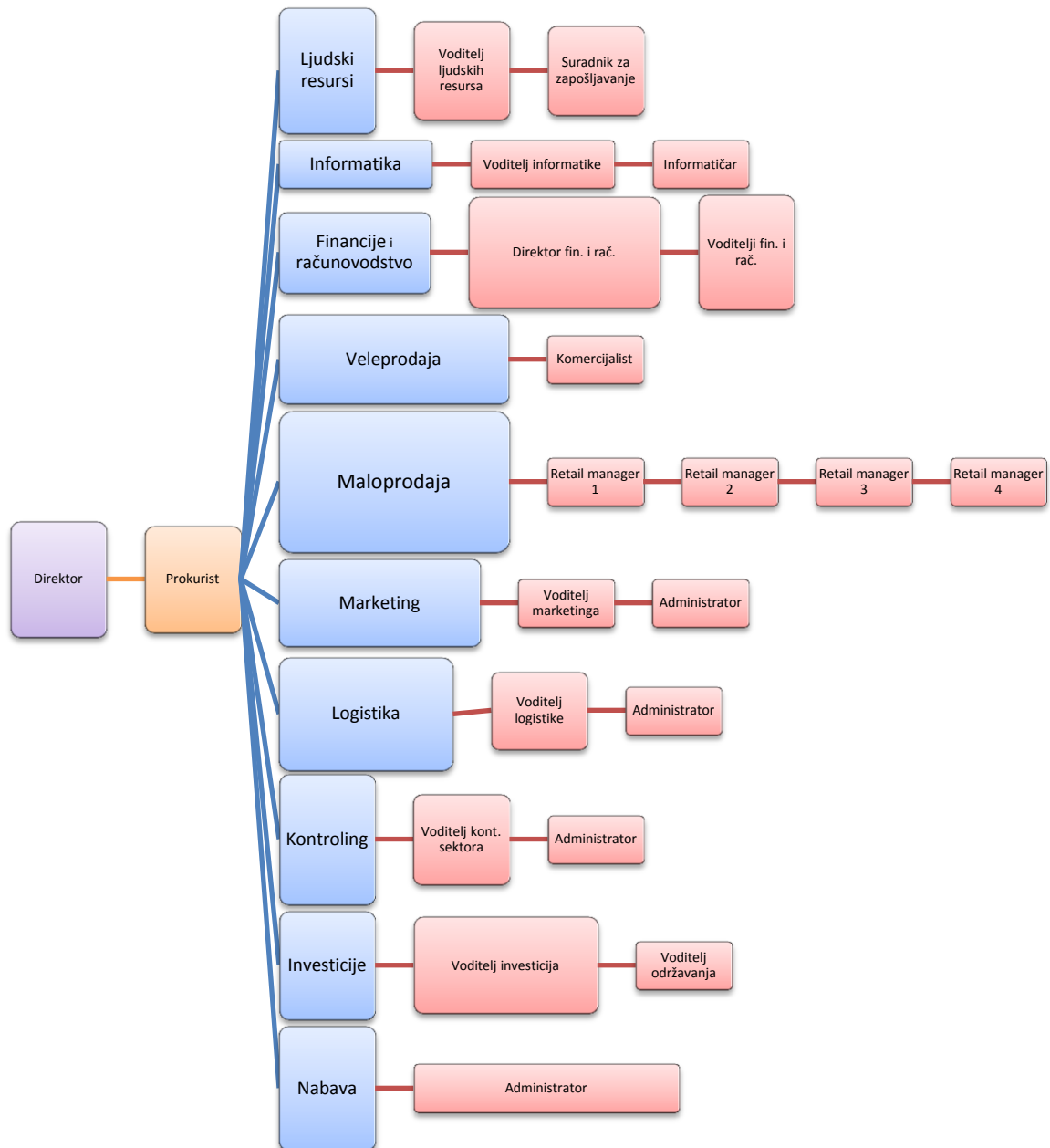
Obzirom na širok opseg djelatnosti poduzeća zapošljava i velik broj zaposlenika što direktno pozitivno utječe na stopu nezaposlenosti, te se zaposlenici usavršavaju u prodajnim i komunikacijskim sposobnostima kako bi se na grupnoj razini ostvarile vizija i strategijski i organizacijski ciljevi.

#### **4.1.2. Organizacijska struktura**

Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere* = graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije, te organizaciji daje obličje, odnosno predodređuje način njenog funkcioniranja. Sam pojam organizacije predstavlja

ukupnost smisleno uređenih dijelova na način koji olakšava postizanje ciljeva. Sportina Group d.o.o. nalazi se u 100 postotnom privatnom vlasništvu.<sup>56</sup>

**Slika 4.** Organizacijska struktura poduzeća Sportina Group



Izvor: izrada autora prema dobivenim podacima od strane poduzeća

<sup>56</sup> [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf) (28.08.2018.)

Voditelji sektora navedenih u slici 4. odgovorni su direktno direktoru te su im je za strateške odluke potrebno odobrenje direktora, dok u vlastitom području, odnosno sektoru, sami donose pojedine odluke usmjerene na konkretno poslovanje u svojoj oblasti.

#### **4.1.3. Ljudski resursi**

Sportina d.o.o. danas u svim svojim poslovnica i odjelima zapošljava više od dvije tisuće ljudi. Kako bi poduzeće zadovoljilo uvjetima ponude i potražnje na konkurentnom tržištu pri samoj regrutaciji zaposlenika prvenstveno od zaposlenih zahtijevaju prilagodljivost te želju za napredovanjem, pri čemu se od zaposlenih očekuju određene i konkretne osobine kao što su odgovornost, proaktivnost, sposobnost postavljanja izazova u poslu i u samoj komunikaciji sa kupcima, te želja za napredovanjem i razvijanjem vlastitih vještina, znanja i sposobnosti, što se direktno odražava na poslovanje poduzeća. Cilj poduzeća je pri svakodnevnim radnim zadacima na ukupnoj razini poduzeća stvoriti kvalitetnu radnu sredinu u kojoj se zaposlenici usavršavaju i pojedinačnim radom i trudom utječu na cjelokupno poslovanje.

Osnovni cilj poduzeća pri zapošljavanju je zapošljavanje je motivacija, obuka, te sistem nagrađivanja koji potiče na daljnje kvalitetnije i efikasnije obavljanje radnih zadataka, te ostvarivanje osobnih i ciljeva i interesa poduzeća, što zahtjeva konstantno ulaganje finansijskih i nefinansijskih resursa kako bi se upravljanje ljudskim resursima podiglo na višu razinu.

Odjel ljudskih ljudskih resursa u Sportini zapošljava samo dvije osobe zbog samih potreba tržišta potrebno je regrutiranje educirane radn snage koja pri osnovnim zadaćama odjela ljudskih resursa pronalazi i zadrži kadar koji ima potrebna znanja za obavljanje određenih poslova i ostvarivanje postavljenih strateških ciljeva.

#### **4.1.4. Poslovanje**

Tvrtka Sportina Group osnovana 90-ih godina od strane slovenskog poduzetnika Bahtijara Bajrovića, počevši sa trgovinom na Bledu koja je funkcionirala i kao veleprodaja. Bajrović je

od sredine devedesetih krenuo sa zastupanjem poznatijih modnih brandova, te otvaranjem vlastitih trgovina. Godinama nakon toga Sportina se pretvorila u veliko trgovačko poduzeće koje posluje u sedam zemalja u regiji, te sadrži gotovo 250 prodavaonica, više od 200 milijuna eura prometa, lanac kafića, pet hotela i više od 1700 zaposlenih u cijeloj regiji. Sportina je zastupnik više od sedamdeset različitih brandova, od luksuznih do onih nižega cjenovnog ranga (Poslovni dnevnik, 2011).

Slovenska Sportina grupa je 2010. godine na hrvatskom tržištu ostvarila rekordan promet od više od 306 milijuna kuna prihoda, uz rast u godinu dana za 84 milijuna kuna, što prikazuje samu uspješnost poslovanja. U Zagrebu se 2011. godine otvora i ekskluzivna multibrend trgovinu XYZ Premium Fashion Store, površine veće od 2000 četvornih metara.

U narednim godinama Sportina Group bilježi značajan pad prihoda na hrvatskom tržištu i u ostatku regije, te u Hrvatskoj početkom 2014. godine zbog nelikvidnosti i blokade računa predaje zahtjev za predstečajnu nagodbu, pritom prijavljujući 147,8 milijuna kuna duga (Poslovni dnevnik, 2014).

Financijske poteškoće Sportine u navedenom periodu su bile direktno povezane s poslovanjem nekretninama u Sloveniji te u susjednim zemljama. Srodna tvrtka glavnog osnivača Sportine, tvrtka Condor Real nekretnine je u tome periodu kupovala kreditima koje nije bila u mogućnosti otplatiti što je utjecalo na direktno jamčenje Sportine u cijelom procesu. Condor Real je u Hrvatskoj ugašen 2013. godine i pripojen hrvatskoj Sportini zajedno s nekretninama vrijednima dva milijuna eura. U Hrvatskoj Sportina danas ostvaruje prihode od oko 30 milijuna eura, što je dva puta manje nego u Sloveniji, ali i dvostruko više nego u Srbiji, te tako ostaje jedno od najemitivnijih tržišta grupacije.

#### **4.2. Empirijsko istraživanje o razvijenosti komunikacijskih vještina u poduzeću**

Istraživanje o važnosti i razvijenosti komunikacijskih vještina u poduzeću Sportina d.o.o. provedeno je putem online ankete formirane od strane autora rada. Pitanja su formirana prema samoj problematici tematike. Vrijeme prikupljanja odgovora trajalo je 3 dana, te je na anketu

odgovorilo 30 ispitanika, od čega su 3 ispitanika bila menadžeri a ostali ispitanici zaposlenici poduzeća.

#### **4.2.1. Definiranje problema istraživanja**

Na samom početku istraživanja tržišta u svrhu prikupljanja važnih podataka veoma je bitno postaviti glavnu problematiku pothvata te odgovoriti na nju putem pitanja na koja se očekuje odgovor.

Problemi/pitanja koja istražujemo, te na koja očekujemo odgovor su:

1. Zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu.
2. Sudjelovanje u grupnoj komunikaciji i dogovorima.
3. Izražavanje stavova i ideja i uvažavanje mišljenja.
4. Praćenje neverbalne komunikacije na radnome mjestu i rješavanje problema.
5. Informiranost o važnim pitanjima vezanima za poduzeće i sloboda komunikacije u hijerarhijskom odnosu u poslovnicima.
6. Sloboda komunikacije u iznošenju prijedloga, žalbi, komentara na odluku i slično.

#### **4.2.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja su sljedeći:

1. Utvrditi mišljenja ispitanika o važnosti komunikacijskih vještina u poslovanju poduzeća.
2. Putem ankete prikupiti statističke podatke te ih prikazati grafički.
3. Detaljno prikazati i objasniti pojedinačne segmente istraživanja.

Ograničenja istraživanja ogledaju se u mogućem slabom odazivu ispitanika, no u današnje vrijeme društvenih mreža i jednostavne dostupnosti, rizik slabog odaziva je proporcionalan riziku većeg odaziva na anketu. Ciljani broj ispitanika se odnosio na 40 ispitanika, dok je na upitnik odgovorilo 30 ispitanika. Anketa se provodila među zaposlenicima Sportina grupacije na području Splita, Šibenika, Zadra i Zagreba provedba ankete od strane autora te se smatra uspješnom.

### 4.2.3. Metoda istraživanja i izvori podataka

Svrha istraživanja se odnosi na dobivanje povratnih informacija na temelju kojih se potvrđuje hipoteza. Izvori podataka za potrebe istraživanja dijele se u dvije skupine i mogu biti:

- primarni,
- i sekundarni.

Primarni podaci su oni podaci koje osoba inicijativno i samostalno prikuplja u istraživanju. Takvi podaci su prikupljeni neposredno od ispitanika na određenom terenu, (na licu mjesta, internet anketi, neposrednim korisnicima društvenih mreža, portala i sl.) pomoću metoda promatranja i ispitivanja za potrebe istraživanja o kojemu je riječ.

Primarni se podaci odnose na:

- podatke koji opisuju činjenice, stanje ili situaciju,
- podatke koji opisuju mišljenja, stavove, osjećaje te druge psihološke varijable.

Sekundarni podaci proizlaze kao rezultat prethodnog prikupljanja primarnih podataka, koji su prikupljeni prije, te za neku drugu svrhu, a istraživač ih nalazi kao gotove informacije koje su analizirane i objavljene. Sadašnji sekundarni podaci nekada su prikupljeni kao primarni podaci te se često nazivaju i povijesnim podacima.<sup>57</sup>

Sekundarni podaci se odnose na:

- podatke prikupljene u vlastitom okruženju (interni sekundarni podaci),
- podatke prikupljene izvan vlastitog okruženja (eksterni, sekundarni podaci).

Za prikupljanje primarnih podataka u konkretnom istraživanju autor samoinicijativno izrađuje online anketu, te putem metoda promatranja i ispitivanja ispitanika dolazi do zaključka istraživanja.

Postupak ispitivanja se sastoji od različitih kriterija od kojih su najvažniji.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Vranešević, T.: Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent d.o.o., Zagreb, 2014., str. 204

<sup>58</sup> <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A218/datastream/PDF/view> (25.08.2018.)



- oblik komuniciranja s ispitanikom,
- stupanj strukturiranosti pitanja,
- pokrivenost ciljeva istraživanja .

Svrha ovog istraživanja je u što kraćem vremenu, prikupiti što više točnih podataka od strane ispitanika i utvrditi hipotezu i problematiku istraživanja.

Uzorak istraživanja je dio, odnosno podskup populacije koji će bit podvrgnut istraživanju. Istraživač u procesu istraživanja pomoću uzorka može definirati<sup>59</sup>:

- okvir izbora,
- način biranja uzorka,
- veličinu uzorka.

Uzorak konkretnog istraživanja su menadžeri i zaposlenici Sportina grupacije, kojima je anketa dostavljena putem elektroničke pošte i privatnim porukama unutar određenih društvenih mreža. Anketa se u konkretnom slučaju sastoji od 14 pitanja formiranih prema potrebama istraživanja.

Obrazac za istraživanje i prikupljanje primarnih podataka sastoji se od dva osnovna oblika pitanja a to su:

- linearna skala brojeva od 1-5,
- i dihotomna pitanja koja daju mogućnost dvaju odgovora kao što su odgovori da i ne.

#### **4.2.4. Analiza podataka i interpretacija rezultata**

Analiza podataka kao i interpretacija rezultata su završne faze u procesu istraživanja te daju odgovor na postavljene ciljeve radi kojih je istraživanje provedeno. Obradene podatke je potrebno dodatno interpretirati.

---

<sup>59</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/statistika/8\\_predavanje\\_s.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/statistika/8_predavanje_s.pdf) (25.08.2018.)

Analizom podataka je utvrđeno kako je ispunjeno 30 anketnih upitnika od 40 planiranih anketnih upitnika što čini reprezentativni uzorak od 75% koji nam govori da je istraživanje uspješno provedeno te da se na dobivenim podacima može napraviti daljnja analiza.

Podatci su grupirani prema vrsti i obliku pitanja, u prvome dijelu su prikazani tablično kako bi se prikazao broj odgovora ispitanika prema rednom broju i vrsti pitanja, kao i srednja vrijednost zadovoljstva pri verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji u konkretnom poduzeću, dok je u nastavku prikazana grafička analiza podataka po pojedinom pitanju.

**Tablica 3.** Brojčani prikaz rezultata provedenog istraživanja – linearna skala ( vrijednosti od 1-5)

RB. PITANJA	1	2	3	4	5	Aritmetička sredina
1. Osjećaj ugone na radnom mjestu			1	12	17	10
2. Zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu		1	9	5	15	9,7
3. Sudjelovanje u grupnoj komunikaciji i dogovorima		1	3	8	18	9,7
4. Pažljiv odabir riječi pri komunikaciji			8	13	9	10
5. Prihvaćanje konflikta		2	8	8	11	9
6. Izražavanje stavova i ideja		1	3	9	17	9,7
7. Uvažavanje mišljenja		2	2	16	10	9,3
8. Prisustvo sastancima			4	6	20	10
9. Praćenje neverbalne komunikacije	1	2	1	7	19	9

U tablici 3. je prikazan brojčani prikaz odgovora prema rednom broju pitanja formiranih tako da ispitana osoba zadovoljstvo prikaže na linearnoj skali brojeva od 1 do 5, pri čemu je 1 najmanja vrijednost, a 5 najveća. U tablici je također prikazana i srednja vrijednost odgovora, odnosno, koliko je ispitanika prema određenom pitanju prosječno pozitivno zadovoljno prema pitanjima određenim procesima verbalne i neverbalne komunikacije u poduzeću.

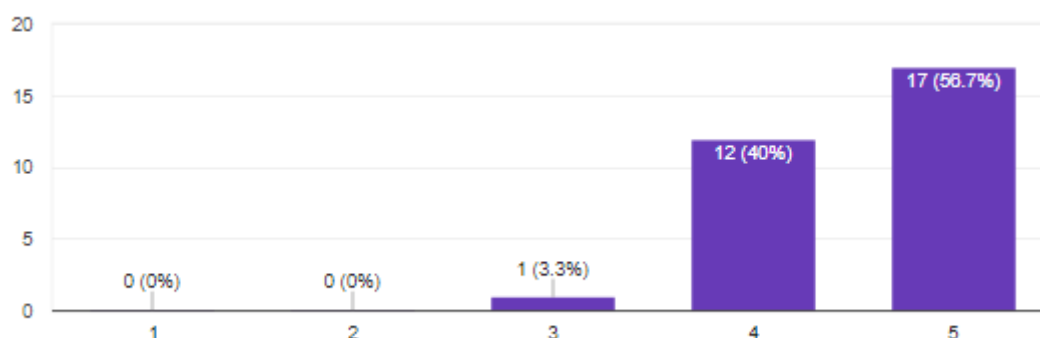
**Tablica 4.** Brojčani prikaz rezultata provedenog istraživanja – odgovori DA i NE

REDNI BROJ PITANJA	DA	NE	Aritmetička sredina
10. Rješavanje problema usmenim putem	27	2	14,5
11. Postavljanje dodatnih pitanja u slučaju nerazumijevanja	30		30
12. Informiranost o važnim pitanjima	18	12	15
13. Sloboda pri iznošenju mišljenja	29	1	25
14. Obraćanje u slučaju potrebe	30		30

U tablici 4. je prikazan brojčani prikaz odgovora prema rednom broju pitanja formiranih prema izboru odgovora DA i NE, te srednja vrijednost odgovora, odnosno, koliko je ispitanika prema određenom pitanju prosječno pozitivno zadovoljno prema pitanjima određenim procesima verbalne i neverbalne komunikacije u poduzeću.

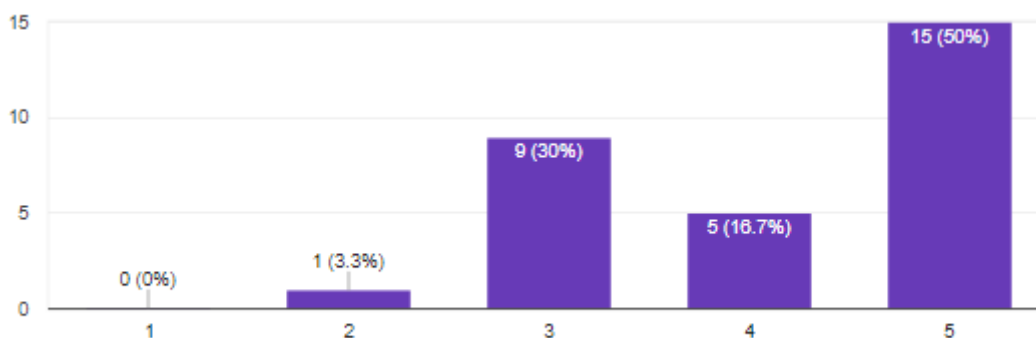
U nastavku je prikazana pojedinačna analiza odgovora na pitanja, grafički prikaz analiziranih podataka, kao i sama interpretacija.

**Graf 1.** Osjećaj ugone na radnom mjestu



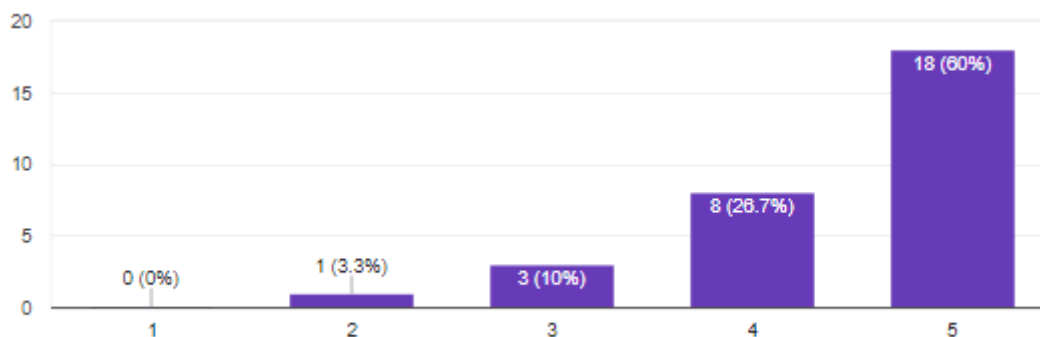
U grafu broj 1. prikazani su odgovori ispitanika o osjećaju ugodnosti u radnome okruženju. Iz grafa je vidljivo kako je većina zaposlenika zadovoljno svojim radnim okruženjem u poslovanju poduzeća Sportina d.o.o dok se jedan ispitanik izjašnjava srednjom vrijednosti zadovoljstva.

**Graf 2.** Zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu



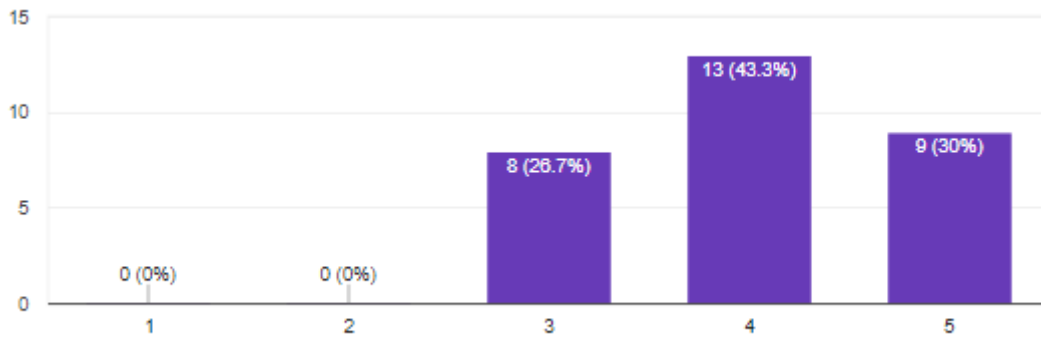
Iz grafa broj 2. su vidljivi različiti parametri pri razmišljanju ispitanika o zadovoljstvu komunikacijom na radnome mjestu, pri čemu je većina ispitanika, odnosno 66.7%, zadovoljno komunikacijom, dok 30% ispitanika izražava srednje zadovoljstvo komunikacijom na svojem radnome mjestu. 1 ispitanik izražava nezadovoljstvo komunikacijom u radnom okruženju.

**Graf 3.** Sudjelovanje u grupnoj komunikaciji i dogovorima



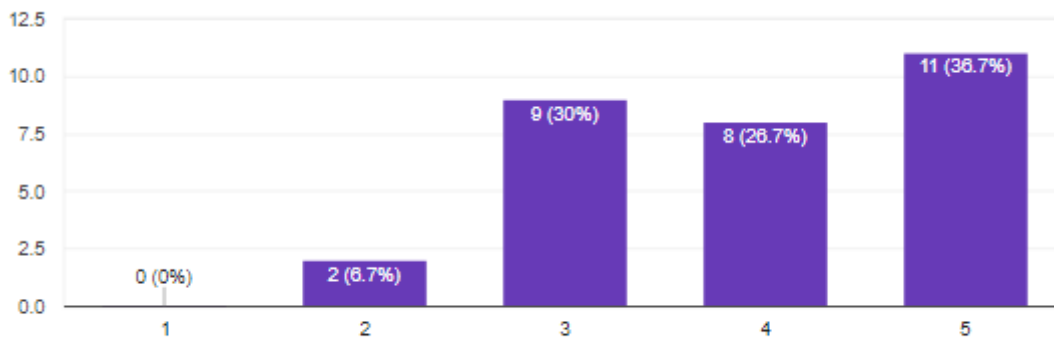
U grafu broj 3. j prikazano sudjelovanje zaposlenika u grupnoj komunikaciji i dogovorima, pri čemu je 86,7% ispitanika iskazalo kako sudjeluje u grupnoj komunikaciji, dok je 10% zaposlenika iskazalo kako u grupnoj komunikaciji sudjeluje ponekad, dok 1 zaposlenik smatra kako ne sudjeluje često u komunikaciji i dogovorima na razini poslovnice.

**Graf 4.** Pažljiv odabir riječi pri komunikaciji na radnom mjestu



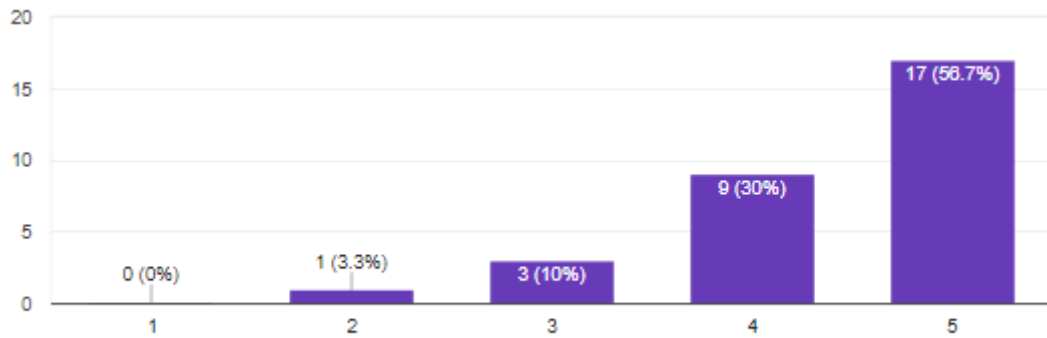
U pitanju broj 4. 73.3% zaposlenika iskazuje kako u razgovoru sa kolegama pažljivo bira riječi, što ukazuje na pozitivnu tendenciju održavanja dobrog odnosa u radnom okruženju, te suzbijanju određenih efektivnih emocija pri raspravi, dok 26.7% ispitanika iskazuje srednju vrijednost biranja riječi pri razgovoru, što može ovisiti o mogućoj otvorenosti, prijateljskom odnosu sa kolegama ili nastojenosti ka izražavanju konkretnih emocija.

**Graf 5.** Prihvatanje konflikta



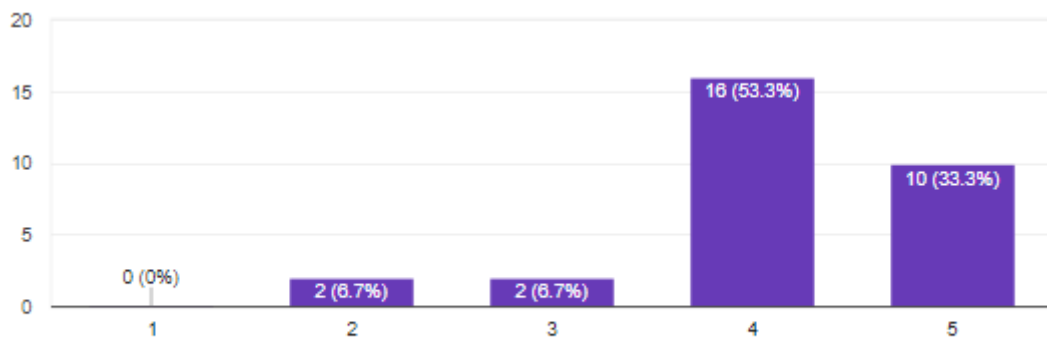
U grafu broj 5. 63.4% ispitanika iskazuje konflikte u timu kao fazu u procesu razvoja na zajedničkoj razini, dok 30% zaposlenih iskazuje srednju vrijednost pri poimanju konflikata u timu, 2 ispitanika ne prihvataju konflikte kao toliko neizbježnu fazu u procesima razvoja.

**Graf 6.** Izražavanje stavova i ideja



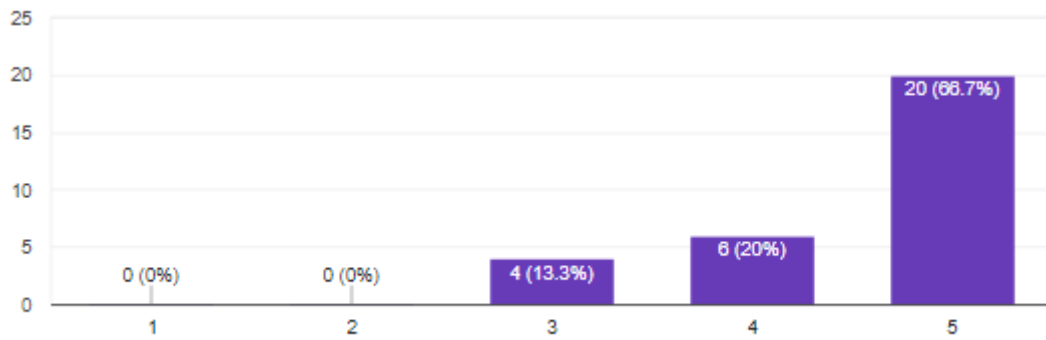
U grafu broj 6. ispitanici iskazuju kako izražavaju svoje stavove i ideje. Većinski dio ispitanika, odnosno 86.7% jasno izražava svoje stavove u radnom okruženju, dok ih 11% izražava rijetko ili ponekad.

**Graf 7.** Uvažavanje mišljenja radnih kolega



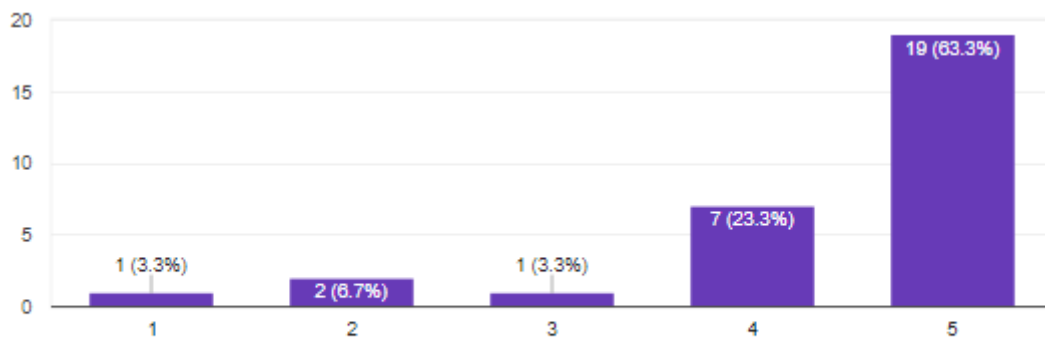
86.6% ispitanika uvažava mišljenja svih kolega u poduzeću, dok 13.4% ispitanika mišljenja svih kolega u poduzeću uvažava ponekad ili rijetko.

**Graf 8.** Prisustvo sastancima na radnom mjestu



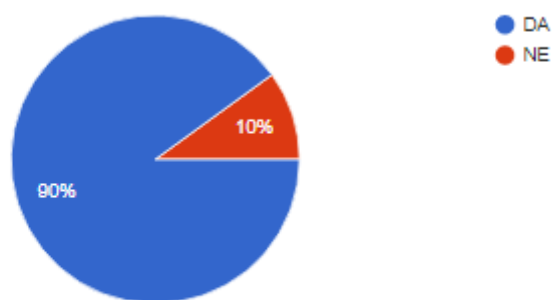
86.7% ispitanika često prisustvuje sastancima na radnom mjestu dok ih od 30 ispitanika 13.3% sastancima prisustvuje ponekad.

**Graf 9.** Praćenje neverbalne komunikacije



Na pitanje broj 9. je 86.6% ispitanika izjavilo kako prati neverbalnu komunikaciju kod svojih kolega, dok je 13.3% ispitanika izjavilo kako to radi ponekad, rijetko ili nikad.

**Graf 10.** Rješavanje problema usmenim putem



90% ispitanika izjasnilo je kako probleme u radnom okruženju riješava usmeno (licem u lice), dok ih je 10% izjasnilo kako to ne radi usmenom komunikacijom.

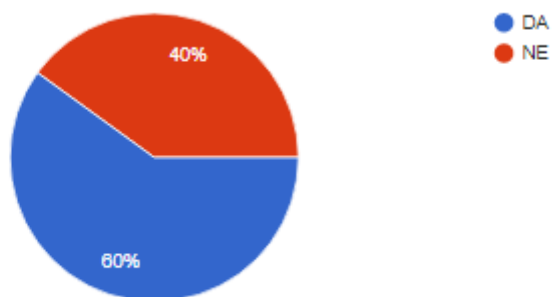
**Graf 11.** Postavljanje dodatnih pitanja u slučaju nerazumijevanja



Na pitanje broj 11. svi su ispitanici odgovorili kako uvijek postavljaju dodatna pitanja ukoliko ne razumiju što im kolega na radnom mjestu ili nadređena osoba govori, što pokazuje vrlo pozitivan trend pri zanimanju zaposlenika za radne zadatke i njihovo pravilno izvođenje.

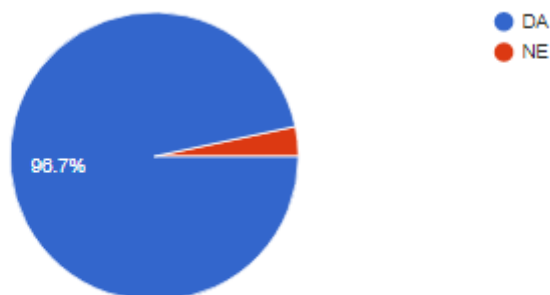


**Graf 12.** Informiranost o važnim pitanjima



60% zaposlenika u Sportina poduzeću smatra kako su redovito informirani o bitnim pitanjima vezanim uz poduzeće i poslovanje dok 40% smatra kako nisu, što ukazuje na potrebu većeg stupnja informiranja djelatnika od strane voditelja i nadležnih.

**Graf 13.** Sloboda pri iznošenju mišljenja



Pri iznošenju prijednoga, žalbi i komentara na odluku nadležnoj osobi u hijerarhiji poduzeća, 96.7% ispitanika je izjavilo kako ima slobodu u navedenim procesima, dok je 3.3% ispitanika izjavilo kako takvu slobodu nema, što je malen postotak te može ovisiti o vanjskim faktorima ili brojnim oblicima međuljudskih odnosa formiranih prema konkretnoj osobi, ipak većinskim dijelom prevladava pozitivan trend.

**Graf 14.** Obraćanje u slučaju potrebe



Od 30 anketiranih ispitanika, svi su izjasnili kako znaju kome se obratiti u slučaju da im je potrebna određena informacija, što ukazuje na dobre vođe u poduzeću.

Uzmemo li u obzir detaljnu analizu provedenu tokom ovog istraživanja može se zaključiti kako je razvijenost komunikacijskih vještina u poduzeću od velike važnosti za poslovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Komunikacija je sastavni dio svakoga ljudskoga odnosa i samoga života. Od samog rođenja čovjeku su potrebne geste, neverbalna i verbalna komunikacija, kako bi se mogao dalje razvijati i stvarati međusobne odnose sa drugim ljudima.

U menadžmentu kao kompleksnom sustavu odnosa poduzeća, nadređenih i svih hijerarhijski poredanih zaposlenika, veoma je bitno da je komunikacija jasna, konkretna, te prije svega pozitivna i bez određenih nastojanja da se nadređena osoba i prikazuje kao netko intelektualno ili „platežnom moći“ viši, nego prvenstveno vođa čiji je glavni cilj ostvarivanje glavnih strategijskih i organizacijskih ciljeva te zadovoljstvo ostalih zaposlenika sa radnim uvjetima i pri ispunjavanju radnih zadataka, kako bi oni sami mogli djelovati poticajno jedni na druge te ulagati u vlastito napredovanje sa željom za usvajanje novih znanja i kontinuiranim razvojem.

Sportina Group d.o.o. se kao poduzeće ponosi dobrim glasom te konstantnim ulaganjem u širenje prodajnih kapaciteta i lokacija, no prvenstveno je bitno ulaganje u ljudske resurse kako bi zaposlenici u vremenima određenih kriza održali taj isti dobar glas te doprinjeli pozitivnom rastu ostvarenja profita. Iz empirijskog dijela rada, vidljivo je kako pojedini zaposlenici nisu zadovoljni određenim segmentima komuniciranja na radnom mjestu, no većina ispitanika izražava pozitivna mišljenja.

Obzirom na ljudsku prirodu, razne vanjske i psihološke čimbenike neizbježna je činjenica kako se pojedine osobe u svome radnom okruženju u pojedinim situacijama neće osjećati ugodno ili komunikativno, no kod samog radnog odnosa i komunikacije je na kraju krajeva najbitniji timski rad te na prvome mjestu profesionalnost pri izvršavanju radnih zadataka za dobrobit cijelog poduzeća, krenuvši od samog menadžmenta pa sve do zaposlenika na različitim funkcijama unutar jednoga radnog mjesta ili okruženja.

## LITERATURA:

### KNJIGE

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija.
2. Baroš, Ž. (2005). Osnove menadžmenta. Vizija, Banja Luka
3. Štahan, M. Menadžerska funkcija organiziranja, dostupno na: <http://www.poslovni-info.eu/sadržaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/#sthash.liXIGZGD.dpuf>
4. Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2006.
5. Vranešević T., Marušić M., (2001.), Istraživanje tržišta, Zagreb, Adeco.
6. Vranešević, T.: Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent d.o.o., Zagreb, 2014.

### ZNANSTVENI ČLANCI, SKRIPTE, RADOVI, ČASOPISI I STRUČNA LITERATURA

1. Plazonić, H., Analiza natječaja za zapošljavanje stručnjaka za zaštitu na radu, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST\\_Plazonic\\_Hrvoje\\_zavrzni.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/606329.ST_Plazonic_Hrvoje_zavrzni.pdf), preuzeto 25.08.2018.
2. Karlić, T., Hadelan, L., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, UDK 658:37.091.113 Stručni rad
3. Wood, J. T. (2015). Interpersonal communication: Everyday encounters. Nelson Education.
4. Varga, R., & Somolanji Tokić, I. (2015). Trebaju li nam sustavan odgoj i obrazovanje za aktivno slušanje?. Školski vjesnik: časopis za pedagoški teorijsku i praksu, 64(4)
5. Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta.
6. Čelić, S. (2015). Socijalne vještine-temelj uspješnosti menadžera (Doctoral dissertation, Polytechnic of Sibenik. Management.

## INTERNET IZVORI

1. <https://repositorij.pfst.unist.hr/islandora/object/pfst:280/preview>
2. <https://zeljkaa.files.wordpress.com/2010/.../poslovno-komuniciranje1.doc>
3. <http://www.24sata.hr/psihologija/ljudsko-lice-ima-21-izraz-od-sretnog-gaenja-do-divljenja-360250>
4. <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02 - Organizacijska struktura.pdf>
5. <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A218/datastream/PDF/view>
6. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/statistika/8\\_predavanje\\_s.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/statistika/8_predavanje_s.pdf)

## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFOVA

### TABLICE

<b>Tablica 1.</b> Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije.....	14
<b>Tablica 2.</b> Osnovne informacije o poduzeću .....	30
<b>Tablica 3.</b> Brojčani prikaz rezultata provedenog istraživanja – linearna skala ( vrijednosti od 1-5) .....	38
<b>Tablica 4.</b> Brojčani prikaz rezultata provedenog istraživanja – odgovori DA i NE.....	39

### SLIKE

<b>Slika 1.</b> Oblici poslovne komunikacije .....	18
<b>Slika 2.</b> Maslowljeva hijerarhija .....	20
<b>Slika 2.</b> Vještine aktivnog slušanja .....	26
<b>Slika 4.</b> Organizacijska struktura poduzeća Sportina Group .....	32

### GRAFOVI

<b>Graf 1.</b> Osjećaj ugode na radnom mjestu .....	39
<b>Graf 2.</b> Zadovoljstvo komunikacijom na radnom mjestu.....	40
<b>Graf 3.</b> Sudjelovanje u grupnoj komunikaciji i dogovorima.....	40
<b>Graf 4.</b> Pažljiv odabir riječi pri komunikaciji na radnom mjestu .....	41
<b>Graf 5.</b> Prihvatanje konflikta .....	41
<b>Graf 6.</b> Izražavanje stavova i ideja .....	42
<b>Graf 7.</b> Uvažavanje mišljenja radnih kolega .....	42
<b>Graf 8.</b> Prisustvo sastancima na radnom mjestu.....	43
<b>Graf 9.</b> Praćenje neverbalne komunikacije.....	43
<b>Graf 10.</b> Rješavanje problema usmenim putem .....	44
<b>Graf 11.</b> Postavljanje dodatnih pitanja u slučaju nerazumijevanja.....	44
<b>Graf 12.</b> Informiranost o važnim pitanjima .....	45
<b>Graf 13.</b> Sloboda pri iznošenju mišljenja .....	45
<b>Graf 14.</b> Obraćanje u slučaju potrebe .....	46

## PRILOG – ANKETA

*Cilj ovog upitnika je prikupiti podatke te na temelju njih grafički prikazati i analizirati rezultate upitnika kako bi se prikazao međusoban odnos vještina komuniciranja i njihove važnosti za hijerarhijski odnos između zaposlenika na radnome mjestu.*

1. U radnom okruženju osjećam se ugodno. (linearna skala)  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
2. Zadovoljan/zadovoljna sam komunikacijom na radnom mjestu.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
3. Uvijek sudjelujem u grupnoj komunikaciji i dogovorima.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
4. Pažljivo biram riječi u razgovoru s kolegama.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
5. Konflikte u timu prihvaćam kao neizbježnu fazu u procesu razvoja tima.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
6. Uvijek jasno izražavam svoje stavove i ideje.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
7. Uvažavam mišljenja baš svih kolega u poduzeću.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
8. Često prisustvujem sastancima na radnom mjestu.  
- 1, 2, 3, 4, 5
  
9. Pratim neverbalnu komunikaciju kolega (govor tijela, izraz lica, držanje...)  
- 1, 2, 3, 4, 5

10. Probleme najčešće rješavam licem u lice (usmeno).

- a) Da
- b) Ne

11. Uvijek postavljam dodatna pitanja ako u potpunosti ne razumijem što nadređeni ili kolega govori.

- a) Da
- b) Ne

12. Smatrate li da ste redovito informirani o važnim pitanjima vezanim za poduzeće?

- a) Da
- b) Ne

13. Imate li slobodu da svom šefu iznesete prijedlog, žalbu, komentar na odluku i slično?

- a) Da
- b) Ne

14. Kada želite dobiti neku informaciju, znate li kako to učiniti i kome se obratiti?

- a) Da
- b) Ne

*„Hvala na pažnji i vremenu“*



## SAŽETAK

Komunikacija je nužan proces u svim aspektima života, pa tako i poslovnog života. Može se reći kako je komunikacija u poduzeću najbitnija u međudjelovanju ostalih procesa pri izvršavanju poslovnih zadataka te ostvarenju općih, organizacijskih te strateških ciljeva. Poduzeće mora biti spremno za nastupajuće promjene koje mogu negativno utjecati na poslovanje poduzeća, stoga menadžment kao proces rada s drugima i uz pomoć drugih treba biti kvalitetan, a manageri trebaju biti posvećeni. Od izuzetne je važnosti komunikacija među članovima poduzeća, a razvijenost komunikacijskih vještina unutar poduzeća ovisi o upravljanju ljudskim resursima.

Obuke i edukacije koje provodi Sportina Group uključuju predavanja i edukaciju o komunikaciji s kupcima, ali i s kolegama u situacijama konflikata i slično.

Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. Oni su intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Važnu ulogu u tome imaju manageri, osobe koje svojim znanjima i vještinama pronalaze najefikasniji način motiviranja zaposlenih i pri tome povećavaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost poduzeća. Također, njegov je zadatak ostvariti dobre odnose s istaknutom okolinom poduzeća, poticati timski rad i riješavati eventualne sukobe.

**Ključne riječi:** komunikacija, motivacija, ljudski resursi

## **SUMMARY**

Communication is a necessary process in all aspects of life, as well as business life. It can be said that communication in the enterprise is most important in the interaction of other processes in the performance of business tasks and the realization of general, organizational and strategic goals. The company must be ready for the upcoming changes that may have a negative impact on business operations, so management as a process of working with others and with the help of others should be quality and managers should be dedicated. Communication between members of the enterprise is of utmost importance, and the development of communication skills within a company depends on human resource management. Training and education conducted by the Sportina Group include lectures and education on communication with customers, but also with colleagues in conflict situations. Human resources are the total knowledge, skills, abilities, creative opportunities, motivation and loyalty that an organization has. They are the intellectual and psychic energy that the organization can engage in achieving goals and business development. There are managers, people who find their skills in the most efficient way of attracting employees, and thus increase the overall effectiveness, efficiency and productivity of the company. It is also his job to achieve good relations with the corporate environment, to encourage teamwork and to resolve possible conflicts.