VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU RADNE EFIKASNOSTI NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČ d.o.o.

Mihanović, Mate

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:331484

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU RADNE EFIKASNOSTI NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČ d.o.o.

Mentor:
dr. sc. Ivana Bulog

Student:
Mate Mihanović

Split, lipanj, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Cilj istraživanja 4

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 5

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE 6

2.1. Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja 6

2.2. Funkcije menadžmenta 8

2.2.1. Planiranje (Planning) 9

2.2.2. Organiziranje (Organizing) 11

2.2.3. Kadroviranje (Staffing) 12

2.2.4. Vođenje (Leading) 13

2.2.5. Kontroliranje (Controlling) 14

2.3. Menadžerske vještine s obzirom na funkcije menadžmenta 15

3. SOCIJALNE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI MENADŽERA 18

3.1. Socijalne vještine 19

3.2. Interpersonalne vještine menadžera 21

3.2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija 22

3.2.2. Vještine slušanja 23

3.2.3. Vještine pregovaranja 24

3.2.4. Vještine rješavanja problema 25

4. VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU RADNE EFIKASNOSTI NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČ d.o.o 27

4.1. O obiteljskom poduzeću Vina Pilač d.o.o. 27

4.2. Metodologija istraživanja 29

4.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja 29

5. ZAKLJUČAK 36

Sažetak 37

Summary 37

Literatura 38

Prilog 41

Popis grafikona 42

Popis slika 42

Popis tablica 42

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Osnove poslovne komunikacije kreću se od postavke da nijedna druga vještina ne pomaže u karijeri tako kao komunikacijska vještina. Postavlja se pitanje što komunikaciju u okviru menadžmenta čini efikasnom i kako utječe na radnu efikasnost? Pritom u obzir treba uzeti nekoliko komponenti kao što su:

- korisnost informacije,
- konkretnost informacije,
- konciznost informacije,
- pojašnjenje očekivanja i odgovornosti,
- kvalitetna argumentacija.

Dakle, interpersonalna komunikacija menadžera ključan je dio poslovne komunikacije, stoga će se uloga interpersonalne komunikacije razmatrati kroz četiri funkcije poslovne komunikacije:

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje,
- informiranje.

Iz toga proizlazi i problem istraživanja, koji je određen kao uloga interpersonalne komunikacije u stvaranju povoljne radne klime.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jest ispitati u kojoj mjeri vještine interpersonalne komunikacije utječu na radnu efikasnost. Ispitivanje će se problematizirati kroz prethodno navedene četiri funkcije poslovne komunikacije u odnosu na radnu efikasnost. Zaposlenici koji imaju više funkcije tako će kroz čestice upitnika vršiti samoprocjenu kvalitete interpersonalne komunikacije u kontekstu uspješnosti poslovanja. Na temelju toga otkrit će se jake i slabe strane te ponuditi smjernice za napredak.

1.3. Metode rada

Za potrebe završnog rada koristit će se sljedeće metode.

- kabinetsko istraživanje,
- deskriptivna metoda,
- analiza,
- sinteza.

Kabinetskim će se istraživanjem analizirati prikupljena relevantna literatura iz područja menadžmenta koja se bavi problematikom suvremene poslovne komunikacije. Deskriptivnom će se metodom opisati što se sve podrazumijeva pod menadžerskim vještinama, odnosno zašto se socijalne vještine, uključujući i vještine inerpersonalne komunikacije, karkteriziraju kao temelj uspješnosti menadžera. Jednostavnom statističkom analizom obradit će se podaci dobiveni ispunjavanjem upitnika te će se, uz interpretaciju rezultata, sintetizirati teorijski i praktični dio.

1.4. Struktura rada

Završni rad podijeljen je na teoriju i istraživanje. U prvom dijelu govorit će se o menadžerskim vještinama općenito, nakon čega će jedno poglavlje biti posvećeno socijalnim vještinama menadžera kao temelju njihove uspješnosti. Praktični dio rezerviran je za istraživanje vještina interpersonalne komunikacije u kontekstu radne efikasnosti na primjeru obiteljskog poduzeća Vina Pilač d.o.o. Nakon toga slijedi općeniti zaključak koji će povezati teoriju i istraživanje.

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

2.1. Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja

Suvremeno doba karakterizira enormno brzi razvoj informacija, kapitala, proizvoda/usluga i ljudi. Pritom se globalizacija poistovjećuje sa svijetom bez granica, tj. *„razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta“* (Bedeković & Golub, 2011, p. 57).

U takvim se okolnostima suvremeni menadžment nalazi pred novim izazovima koji u fokus stavljaju suvremenog menadžera. Njegova umijeća obuhvaćaju širok spektar općih konceptualnih i tehničkih znanja nužnih za poslovni uspjeh, a koje uključuju:

- interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine ophođenja s ljudima,
- specifične vještine upravljanja promjenama.

Na taj način menadžemnt iz razdoblja moći prelazi u razdoblje adaptacije, pri čemu se radi o menadžerima koji su okrenuti ljudima (Sikavica, et al., 2008).

Globalno tržište pred poduzeća postavlja mnoge prilike i izazove kao što su:

- suočavanje s pojavom novih konkurenata,
- spoznaje o kulturnim, političkim i ekonomskim razlikama,
- suočavanje s povećanom neizvjesnošću, strahom i brigom,
- adaptacija promjenama u globalnom okruženju,
- izbjegavanje parohijalizma, odnosno negiranje multiperspektivnosti i drugih vrijednosti (Robbins & Coulter, 2010).

Suvremeni je menadžment iz navedenih razloga nužno staviti u odnos s globalnim tržištem, odnosno globalnim okruženjem. Mnoga poduzeća žele konkurirati i biti što uspjenija u svom poslovanju, pri čemu velika odgovornost leži upravo na menadžerima, odnosno funkcijama koje obavljaju, a o kojima će biti riječi detaljnije u posebnom potpoglavlju. Budući da menadžeri svoj posao ne mogu obavljati sami, ključ uspjeha suvremeng menadžera očituje se i u međusobnim odnosima s podređenima, ali i nadređenima. Prema tome, naredni će se

odjeljak temeljiti upravo na osobnim odnosima i povjerenju, što će se povezati sa suvremenim menadžmentom i globalnim okruženjem.

U mnogima se društvima osobni odnosi temelje na kontinuiranoj razmjeni informacija. Osobni odnosi i povjerenje predstavljaju okosnicu poslovnog uspjeha poduzeća, ali i uspjeha u vanjskim interakcijama. Međutim, postoji mogućnost raznih prijevara o kojima suvremeni menadžeri moraju voditi računa kako bi se poboljšala transparentnost i odgovornost. Drugim riječima, razmjena informacija mora se temeljiti na pružanju istinitih informacija zainteresiranim klijentima kako bi se uspostavilo povjerenje. Upravo to čini ključ kvalitetnih socijalnih odnosa. U tom kontekstu društveni kapital ima implikacije na menadžersko odlučivanje, uz poštovanje etičkih načela, a osobito u odnosu na inovativnost i poduzetništvo (Conklin, 2011).

Prepoznavanje važnosti razvijanja međuljudskih odnosa za menadžersku efikasnost usko je povezano s privlačenjem i zadržavanjem visokoproduktivnih zaposlenika. Menadžeri s kvalitetnim međuljudskim odnosima radnu okolinu činit će ugodnijom, odnosno olakšat će zapošljavanje novih i zadržavanje kvalificiranih ljudi. Dakle, menadžeri svoje poslove obavljaju preko drugih, i to unutar poduzeća i na globalnom tržištu kako bi se realizirali ciljevi (Robbins & Judge, 2009).

Suvremeni menadžer često djeluje u neizvjesnim uvjetima, gdje u suradnji s važnim drugima mora donijeti ispravnu odluku. Sve je više konkurenata na tržištu, stoga i strategije zadržavanja i postizanja konkurentske prednosti sve više dolaze do izražaja, što znači da menadžerima nisu više dovoljne isključivo tehničke vještine, nego i vještine rada s ljudima. S razvojem znanosti i tehnologije mijenja se i poimanje djelovanja menadžera, pri čemu naglasak više ne leži na moći, nego na radu s ljudima. Razvoj znanja i vještina utječe na unaprjeđenje prakse upravljanja. U tom bi se kontekstu moglo promatrati i ono što razlikuje poduzeća od drugih na globalnom tržištu kada se govori o međuljudskim odnosima unutar samog poduzeća i njihovim implikacijama (Grafikon 1). Stoga je prije samog razjašnjavanja menadžerskih vještina u obzir potrebno uzeti i funkcije te uloge menadžera.



Grafikon 1. Odgovornost prema zaposlenicima i implikacije na poduzeće

Izvor: http://odgovorno.hr/o-dop-u-strucno/ilirija-ostvarenje-modela-drustveno-odgovornog-poslovanja-tvrtke-za-razdoblje-2000-2015/

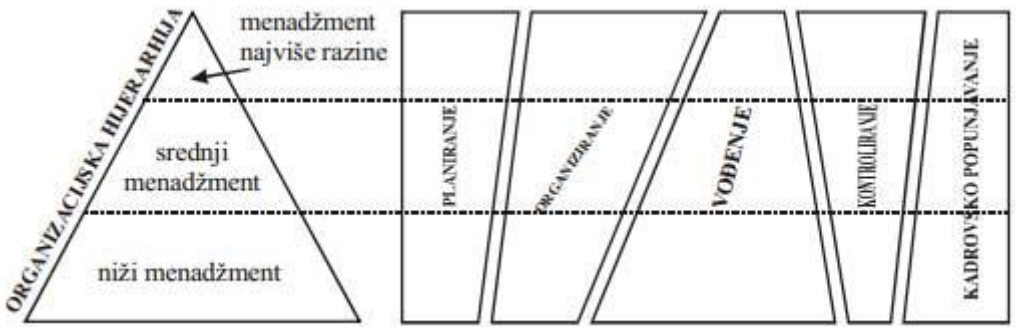
2.2. Funkcije menadžmenta

Menadžeri su odgovorni za efikasno obavljanje aktivnosti s drugim ljudima te za postizanje i postavljanje ciljeva poduzeća kroz izvršenje četiriju osnovnih upravljačkih funkcija:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- kontroliranje.

Pritom koriste ljudske, materijalne i financijske resurse (Carpenter, et al., 2010).

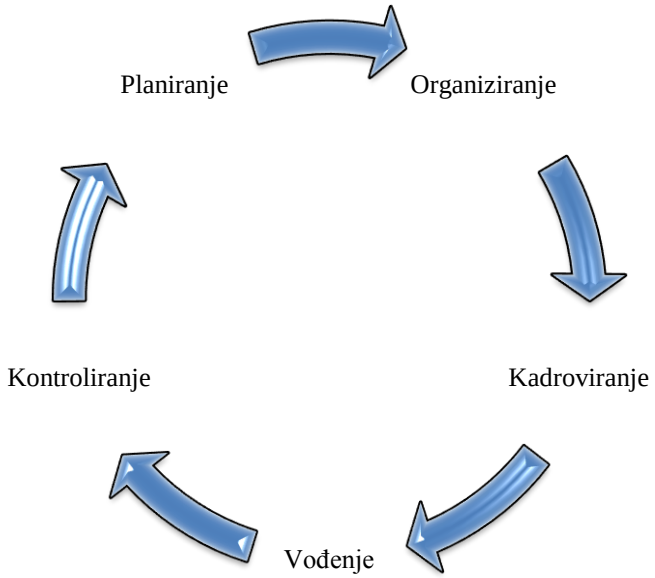
Uz ove četiri funkcije Fayol je još prije nekoliko desetljeća uključio i kadroviranje te koordiniranje kao zasebnu funckiju menadžmenta (Kinicki & Williams, 2013). Međutim, Weihrich i Koontz (1998, p. 22) navode da je koordiniranje točnije smatrati *„samom biti menadžerstva, a svrha joj je postizanje sklada između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi skupine. Obavljanje svake od menadžerskih funkcija pridonosi koordiniranju“*.



Slika 1. Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija

Izvor: http://ekonomskiportal.com/uloga-menadzmenta-na-krizu/

Budući da se menadžerske vještine ne mogu promatrati izdvojeno, nužno ih je uklopiti u funkcije i uloge menadžmenta. U pet potpoglavlja detaljnije će se pojaniti svaka od funkcija menadžmenta.



Grafikon 2. Funkcije menadžmenta

Izvor: obrada autora prema Weihrich, H. & Koontz, H. 1998. *Menedžment*. Zagreb: Mate, p. 18.

2.2.1. Planiranje (Planning)

Ova funkcija odnosi se na:

- definiranje ciljeva poduzeća,
- utvrđivanje strategije za postizanje tih ciljeva,

- razvijanje skupa planova za integraciju i koordinaciju aktivnosti (Robbins & Coulter, 2010).

Ciljevi se dijele na:

- strateške, koje postavlja menadžment najviše razine i koji vode čitavo poduzeće naprijed,
- taktičke, koji su namijenjeni poslovnim jedinicima i filijalama, a postavlja ih srednja razina upravljanja na osnou strateških ciljeva,
- operativni, koji su vezani za svakodnevno poslovanje i postavlja ih najniža razina.

Sukladno tome, i planovi se dijele na strateške, taktičke i operativne, a svaki je vezan za odgovarajuće ciljeve (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Planiranje je prvi korak izvođenja menadžerskih funkcija. Da bi bilo kvalitetno, mora slijediti nekoliko koraka:

- biti svjestan šansi u vidu:
    - tržišta,
    - konkurencije,
    - želja kupaca,
    - snaga i slabosti,
- postavljanje ciljeva, odnosno vizija o tome:
    - gdje želimo biti,
    - što želimo ostvariti,
    - kada to želimo ostvariti,
- razvoj pretpostavki planiranja, što se odnosi na okolinu u kojoj se planovi realiziraju,
- komparacija alternativa, gdje se uzimaju u obzir najniži troškovi i najveći profit,
- izbor alternative,
- formulacija pratećih planova u vidu:
    - kupnje opreme i materijala,
    - zapošljavanja i obuke radnika,
    - razvoja novog proizvoda,
- kvantifikacija planova stvaranjem proračuna (Weihrich & Koontz, 1998).

Međutim, samo planiranje počinje skeniranjem okoline, odnosno analizom kritičnih vanjskih situacija ili uvjeta s kojima se suočava poduzeće, što u obzir uzima:

- ekonomsko stanje,
- konkurente,
- kupce (Carpenter, et al., 2010).

2.2.2. Organiziranje (Organizing)

Organiziranje je dio menadžmenta koji se veže uz dizajn strukture organizacije, tj.:

- određivanje zadataka koji se trebaju obaviti,
- određivanje osoba koje će ih obaviti,
- određivanje načina grupiranja zadataka,
- određivanje tko je kome odgovoran,
- određivanje procesa odlučivanja (Robbins & Judge, 2009).

Jedan od faktora koji determiniraju učinkoviti raspon odnosi se na tehnike komuniciranja i količinu potrebnog osobnog kontakta. Menadžerovo će vrijeme biti opterećeno ukoliko se svaki plan i zadatak, odnosno promjena moraju rješavati usmenim putem. Sposobnost jasnog i sažetog priopćavanja stoga pridonosi proširenju menedžerovog raspona te se on mora znati dobro izraziti, osobito zato što se mnogi problemi ne mogu riješiti pismenim izvješćima i sl. Neki su problemi toliko delikatni da zahtijevaju sastanke oči u oči, što je vrlo važno prilikom procjenjivanja radne efikasnosti (Weihrich & Koontz, 1998).

Dakle, organiziranje ide u smjeru dizajna specifičnih zaduženja unutar poduzeća. Postavlja se pitanje kako najbolje organizirati specifične zadatke, a u isto vrijeme najučinkovitije iskoristiti ljudske resurse? Radi se o tome da se poslovi rasporede po odjelima ili specifičnim klasterima kako bi se povećala radna efikasnost. Postoji niz načina raspodjela poslova, kao što su:

- organiziranje po funkciji,
- organiziranje s obzirom na proizvod,
- organiziranje s obzirom na kupce i sl. (Carpenter, et al., 2010).

U prošlosti se nije posvećivala značajnija pažnja zaposleniku i njegovim potrebama na radnom mjestu, već je u fokusu bio samo kupac, potrošač i njegove želje te zahtjevi. U novije

je vrijeme uvriježeno da se više koristi ima od radnika koji je zadovoljan radnim uvjetima i koji zadovoljan dođe na posao, što u konačnici utječe i na njegovu radnu efikasnost. Kod toga je važna stimulacija i motivacija. Psihološki i sociološki uvjeti rada utječu pozitivno ili negativno na proizvodne i poslovne rezultate radnog mjesta, stoga je vrlo važno brigu posvetiti organiziranju rada uzimajući u obzir ljudske resurse (Buntak, et al., 2013).

2.2.3. Kadroviranje (Staffing)

Svrha kadroviranja jest sastavljanje snažnog tima te pridobivanje i zadržavanje osoblja s iskustvom, tehničkim vještinama i intelektualnim kapitalom. Niti jedno poduzeće ne može izvršiti zadatke ako nema sposobne menadžere i osoblje koje posjeduju prikladnu bazu znanja (Thompson, et al., 2008).

Kadroviranje utječe na vođenje i kontroliranje. Dobro obučeni menadžeri stvaraju okruženje u kojima se radna efikasnost nalazi na očekivanoj razini kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, ali i njihovi vlastiti ciljevi. Kadrovsko popunjavanje zahtijeva pristup otvorenog sustava. Naime, kadroviranje se obavlja unutar poduzeća koje je povezano s vanjskom okolinom (Weihrich & Koontz, 1998).

Ovom se funkcijom detaljno bavi menadžment ljudskih potencijala. Temeljni zadatak kadroviranja jest:

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika,
- kontinuirano usavršavanje zaposlenih.

Za to se još veže i:

- istraživanje ljudskih resursa,
- zapošljavanje,
- razvoj ljudskih resursa,
- nagrade,
- briga o:
    - zdravlju i životu zaposlenika,
    - odnosima sa zaposlenicima i sindikatom (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

2.2.4. Vođenje (Leading)

Kroz funkciju vođenja očituju se usmjeravanje i koordiniranje zaposlenika. *„Kada menadžeri motiviraju zaposlenike, usmjeravaju aktivnosti drugih, biraju najučinkovitije komunikacijske kanale ili rješavaju sukobe među pripadnicima organizacije, oni se bave vođenjem“* (Robbins & Judge, 2009, p. 5).

Upravljanje i vođenje često se poistovjećuju jedno s drugim. Međutim, najučinkovitiji menadžeri u pravilu su i uspješni vođe. Iz te perspektive Weihrich i Koontz (1998, p. 460) određuju vodstvo *„kao proces utjecanja na ljude tako da oni pridonesu organizacijskim i grupnim ciljevima“*.

U kontekstu vođenja, od menadžera se očekuje:

- posjedovanje vizije,
- brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama,
- dobre komunikacijske i motivacijske vještine,
- samouvjerenost, ali ne i samodopadnost,
- svijest o vlastitim mogućnostima (Karlić & Hadelan, 2011).

Suvremeni menadžer sa zaposlenicima izgrađuje dvosmjeran odnos, tj. on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči. Stil vođenja odnosi se na način stimulacije zaposlenika na izvršenje zadataka. On nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati (Karlić & Hadelan, 2011).

Vođenje pomaže ljudima da shvate kako su oni sposobni zadovoljiti najprije svoje vlastite potrebe na temelju svog rada, čime koriste svoje ljudske potencijale i doprinose ciljevima organizacije u kojoj rade. Od menadžera se očekuje da ima prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, odnosno mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti, što na kraju utječe i na radnu efikasnost (Čičin-Šain, 2007).

Drugim riječima, menadžeri trebaju paziti na nekoliko komponenti:

- višestrukost uloga, zato što su pojedinci mnogo više od proizvodnog faktora u poduzeću,

- nema prosječne osobe, već je svatko jedinstven i ima različte potrebe, ambicije, stavove, znanja, vještine i sl.,
- važnost osobnog dostojanstva, jer svakoga treba tretirati s poštovanjem,
- razmatranje ukupnosti jedne osobe, jer je čovjek ukupna osoba koja se nalazi pod utjecajem vanjskih faktora (Weihrich & Koontz, 1998).

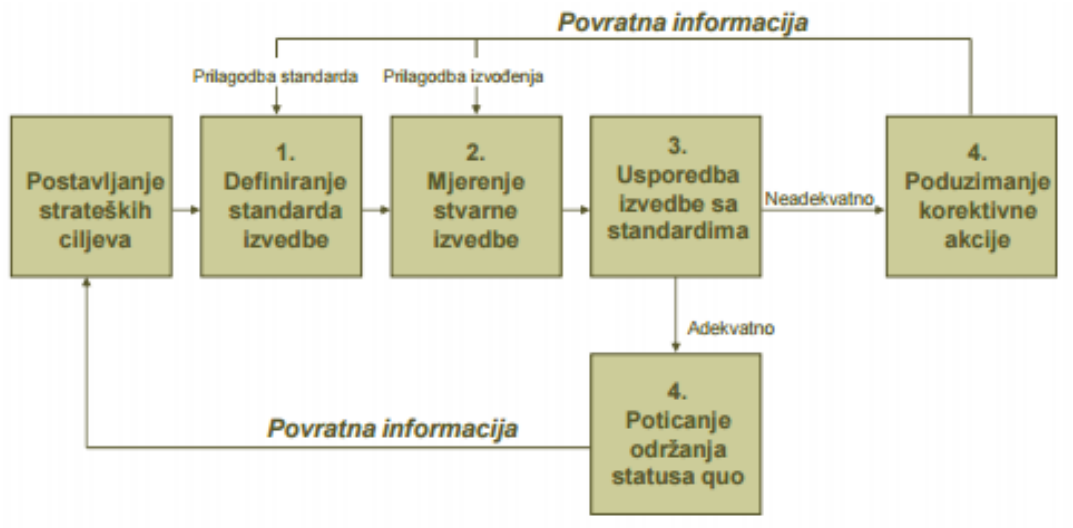
2.2.5. Kontroliranje (Controlling)

Kontrola osigurava da performansa ne odstupa od standarda i sastoji se od tri koraka:

- uspostavljanje standarda performanse,
- komparaciju trenutne izvedbe i standarda,
- poduzimanje korektivnih akcija onda kada je to potrebno (Carpenter, et al., 2010).

Iako kontroliranje kao pojam vuče za sobom negativne konotacije, ono je vrlo važno iz četiri razloga:

- pomažu sustavu u adaptaciji na promjene uvjetam
- pomažu sustavu da se nosi sa složenošću,
- ograničava dodatne eskalacije,
- usmjereno je minimalizaciji troškova i negativnih efekata (Omazić, 2014).



Slika 2. Proces kontroliranja

Izvor: Omazić, M. A. 2014. *Kontroliranje kao funkcija menadžmenta*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, p. 5.

Mjerenje izvedbe može se obaviti na nekoliko načina, ovisno o standardima izvedbe, što uključuje:

- financijska izvješća,
- izvješća o prodaji,
- rezultate proizvodnje,
- zadovoljstvo kupaca,
- procjenu formalne izvedbe.

Voditelji na svim razinama sudjeluju u upravljačkoj funkciji kontrole do određenog stupnja, no upravljačka se funkcija kontrole ne bi trebala miješati s kontrolom u bihevioralnom ili manipulativnom smislu. Umjesto toga, ova se funkcija menadžera očituje u poduzimanju potrebnih radnji s ciljem osiguranja radne aktivnosti podređenih u skladu s postizanjem ciljeva (Carpenter, et al., 2010).

2.3. Menadžerske vještine s obzirom na funkcije menadžmenta

U prethodnom je poglavlju naglasak bio na funkcijama menadžmenta u okviru poslovanja u suvremenom društvu. Te su funkcije međusobno povezane i određivanje jedne veže se uz nekoliko ključnih specifičnosti neke druge funkcije. Svaka od funkcija povezana je s radnom efikasnošću i kvalitetnom komunikacijom između menadžera i zaposlenika. U ovom će potpoglavlju biti riječi o menadžerskim vještinama s obzirom na navedene funkcije menadžmenta.

Kako bi menadžeri efikasnije obavljali svoj posao, to podrazumijeva i posjedovanje određenih znanja i vještina. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) naglašavaju tri kategorije vještina:

- tehničke/stručne,
- socijalne,
- konceptualne.

Tehnička znanja i vještine specifična su stručna znanja koja su potrebna za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu, a odnose se na:

- specijalizirana znanja određenog područja ili struke,
- analitičke sposobnosti određene specijalnosti,
- znanja primjene specifičnih modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje specifičnih problema i sl.

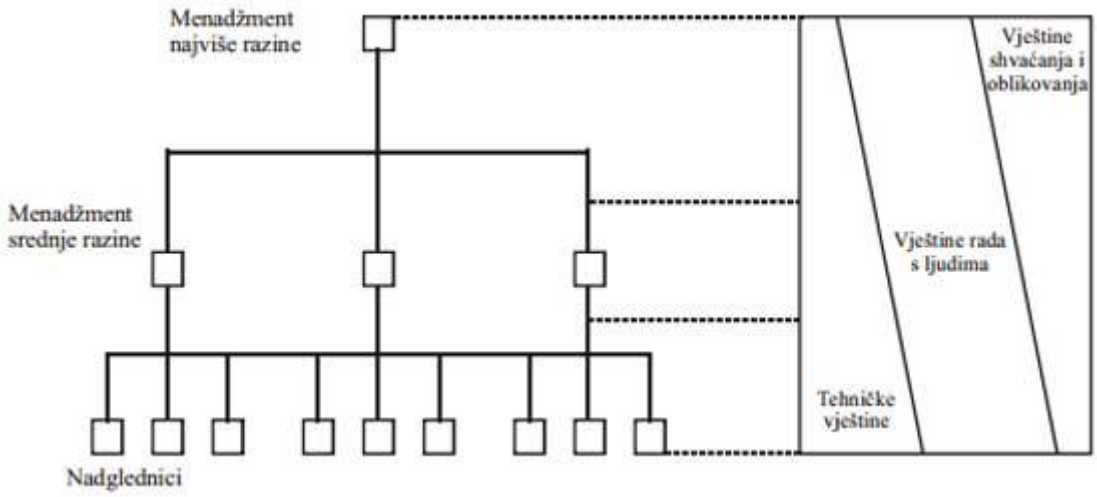
Posjedovanje tehničkih vještina usmjereno je radu sa stvarima, procesima ili objektima kako bi se obavile tehničke aktivnosti unutar poduzeća (Čelić, 2015).

Socijalne i komunikacijske vještine ne mogu se promatrati odvojeno. Komunikacijske vještine ključna su komponenta socijalnih vještina, s tim da su potonje mnogo širi pojam od komunikacijskih. Osobama koje imaju slabo razvijene socijalne vještine nije moguće posjedovati dobre komunikacijske vještine, a ukoliko su iste slabo razvijene, ostavljaju snažan negativan utisak o socijalnim vještinama (Jandrić, 2012). O socijalnim će vještinama detaljnije biti riječi u posebnom poglavlju.

Konceptualne vještine odnose se na vještine i sposobnosti primjene ideja u specifičnim situacijama i rješavanje složenih situacija (Jandrić, 2012). One uključuju sposobnost:

- stvaranja vizije budućnosti,
- sagledavanja poduzeća kao cjeline,
- visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti,
- sagledavanja djelovanja promjena u okolini.

Riječ je o koordiniranju i integriranju svih poslovnih aktivnosti i interesa, kao i definiranje prioriteta, ciljeva, strategija te budućnosti poduzeća (Čelić, 2015).



Slika 3. Razine menadžmenta i potrebne vještine

Izvor: http://ekonomskiportal.com/uloga-menadzmenta-na-krizu/

Buble (2010) menadžerske vještine identificira s ranije spomenutim funkcijama manedžmenta pa tako naglašava vještine :

- planiranja,
- organiziranja,
- upravljanja ljudskim resursima,
- vođenja,
- kontroliranja.

Međutim, on dalje dijeli navedene vještine kako je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. Menadžerske vještine

MENADŽERSKE VJEŠTINE	
Vještine planiranja	Vještine analize okoline Vještine predviđanja Vještine izrade budžeta
Vještine organiziranja	Vještine dijagnosticiranja organizacije Vještine redizajniranja posla Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja
Vještine upravljanja ljudskim resursima	Vještine regrutiranja ljudskih resursa
Vještine vođenja	Vještine motiviranja drugih Vještine delegiranja i opunomoćenja Vještine komuniciranja Vještine razvoja podređenih
Vještine kontroliranja	Vještine financijske kontrole Vještine kontrole marketinga Vještine kontrole operacija Vještine kontrole ljudskih resursa

Izvor: obrada autora prema sadržaju knjige Buble, M. 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija d.o.o.

S obzirom na sadržaj Tablice 1, može se zaključiti da menadžeri moraju posjedovati niz vještina kako bi što kvalitetnije obavljali svoj posao, ostvarili suradnju s drugima i utjecali na maksimalnu radnu efikasnost, čime se u konačnici ostvaruju ciljevi poduzeća, ali i osobni ciljevi. Budući da se tema rada veže uz interpersonalnu komunikaciju u kontekstu radne efikasnosti, u sljedećem će se poglavlju govoriti upravo o socijalnim vještinama, odnosno užem pojmu – komunikacijskim vještinama.

3. SOCIJALNE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI MENADŽERA

U povijesti socijalne misli izdvaja se nekoliko ključnih koncepcija:

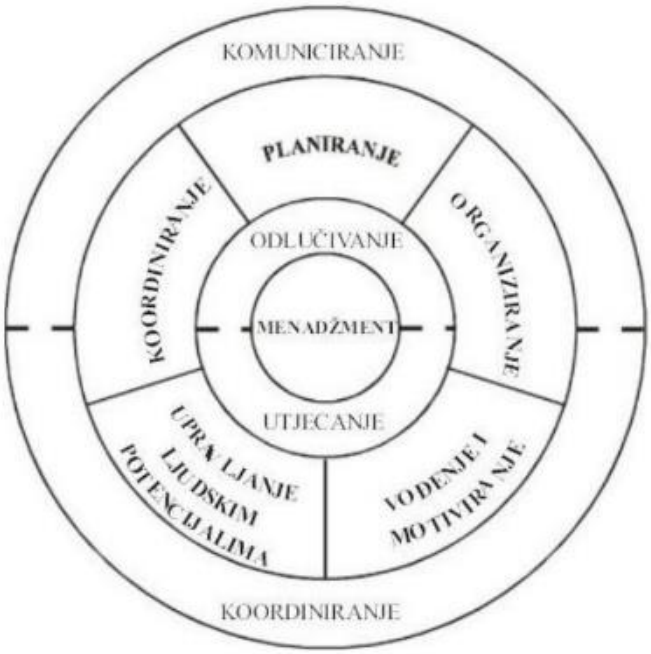
- usmjerenost na društvo,
- usmjerenost na pojedinca,
- grupna svijest.

Moderne socijalno-psihologijske ideje izvedene su iz navedenih koncepcija socijalne misli, mada suvremenici smatraju da se psihologija previše usmjerava na pojedinca, a zanemaruje donekle filozofiju društvene svijesti (Hewstone & Strobe, 2003).

Danas su socijalne vještine predmet istraživanja u brojnim znanostima:

- psihologija,
- pedagogija,
- sociologija,
- antropologija,
- ekonomija itd.

Kada govorimo o socijalnim vještinama menadžera, onda se ne zadržavamo isključivo na pojedincu, nego i na timu zaposlenika. Stoga će se o socijalnim vještinama govoriti u kontekstu djelokruga rada menadžera. Pritom će u ovom poglavlju naglasak biti i na komunikaciji kao jednoj od ključnih socijalnih vještina. Menadžer pri izvršavanju funkcija mora voditi računa o vlastitim socijalnim vještina jer se danas većina obavlja timski (Slika 4).



Slika 4. Položaj komunikacije u odnosu na menadžerske funkcije

Izvor: http://documents.tips/documents/tipovi-menadzmenta-55c99b01693cb.html

3.1. Socijalne vještine

Socijalna psihologija povezuje pojmove psihologije i sociologije te se fokusira na utjecaj ljudi jedan na drugoga. Socijalni psiholozi obavljaju istraživanja koja daju značajne doprinose u područjima mjerenja, razumijevanja i mijenjanja:

- stavova,
- komunikacijskih obrazaca,
- uspostavljanja povjerenja (Robbins & Judge, 2009).

Socijalne se vještine najjednostavnije mogu odrediti kao osobne vještine i sposobnosti. Osim tehničkih znanja, one su jedan od prediktora uspjeha u obavljanju posla. Zahtjevi koji se postavljaju pred zaposlenike i menadžere mijenjaju se u uvjetima tranzicije i globalizacije, stoga raste i potražnja za osobama kod kojih su razvijene kvalitetne socijalne vještine. Socijalne se vještine mogu klasificirati u nekoliko kategorija:

- opće socijalne vještine:
    - emocionalna inteligencija,
    - fleksibilnost,
    - sposobnost suočavanja sa stresom,

- uključenost,
- želja za učenjem,
- spremnost na izvedbu,
- otvorenost,
- kreativnost,
- analitičko mišljenje,

➢ vještine samostalnog upravljanja:

- osobna odgovornost,
- samopouzdanje,
- samoprocjena,

➢ vještine suočavanja s drugima:

- poštovanje,
- tolerancija,
- empatija,
- komunikacijske vještine,
- vještine upravljanja i pregovaranje,
- prezentacijske i interkulturalne vještine i sl. (Schuetz, 2011).

Socijalne vještine izravno su povezane s izgrađivanjem i održavanjem pozitivnih odnosa i s očuvanjem psihološkog zdravlja, a to je usko povezano i s interpersonalnim vještinama. Stoga je potrebno kontinuirano raditi na vještinama potrebnimh za izgradnju i održavanje suradničkih odnosa s drugima (Johnson & Johnson, 1989).

Nekoliko pristupa menadžmentu razmatra i pitanje međuljudskih odnosa u okviru kojih se očituju i socijalne vještine. Doprinosi pristupa i ograničenja prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Pristupi menadžmentu s obzirom na međuljudske odnose

PRISTUPI MENADŽMENTU U ODNOSU NA MEĐULJUDSKE ODNOSE		
	KARAKTERISTIKE	OGRANIČENJA
Pristup temeljen na međusobnom ponašanju ljudi	Fokusira se na međusobno ponašanje, međuljudske odnose, vodstvo i motiviranost.	Zanemaruje planiranje, organiziranje i kontroliranje.
Pristup temeljen na skupnom ponašanju	Naglasak je na ponašanju ljudi u skupinama. Proučava obrasce skupnog ponašanja (organizacijsko ponašanje).	Često se ne uklapa u pojmove, načela, teoriju i tehnike menadžmenta.
Pristup temeljen na kooperativnom društvenom sustavu	Bavi se aspektima međuljudskog i skupnog ponašanja koji vodi suradnji.	Preširoko polje za izučavanje menadžmenta jer predviđa mnoge pojmove, načela i tehnike

		upravljanja.
Pristup temeljen na društveno-tehničkim sustavima	Fokusira se na proizvodnju, uredsko poslovanje i druga područja s bliskim vezama tehničkog sustava i ljudi.	Zanemaruje mnoga menadžerska znanja.
Pristup temeljen na teoriji odlučivanja	Fokusira se na proces nastajanja odluka (pojedinačnom ili skupnom).	Menadžment nije samo donošenje odluka.

Izvor: obrada autora prema Weihrich, H. & Koontz, H. 1998. *Menedžment*. Zagreb: Mate, p. 46.

Dakle, međuljudski odnosi, odnosno socijalne vještine igraju ključnu ulogu u postizanju poslovne uspješnosti i zadovoljstva poslom. Tim se područjem bave brojne znanosti, a rezultati istraživanje svake od njih značajno doprinose razumijevanju funkcije menadžera. Jasno je da je odnos kvalitetnih socijalnih vještina i radne efikasnosti proporcionalan: što su socijalne vještine kvalitetnije, i radna efikasnost će biti bolja. Budući da su socijalne vještine široko područje, u idućem će se potpoglavlju razmatrati interpersonalne vještine menadžera u kontekstu radne efikasnosti, a upravo će se na tome temeljiti i empirijski dio ovog završnog rada.

3.2. Interpersonalne vještine menadžera

„Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za... organizacije“ (Jukić, 2012, p. 157).

U takvim okolnostima interpersonalne vještine menadžera postoju ključ stvaranja povoljne radne klime, povećanja radne efikasnosti, motiviranosti i stvaranja kvalitetnijih usluga. U tom smjeru vještine razvijanja kvalitetnih odnosa obuhvaćaju:

- inspiriranje zaposlenika,
- davanje feedback-a,
- motiviranje zaposlenika,
- uspostavljanje pozitivne radne klime (Jukić, 2012).

Interpersonalne vještine najuže su povezane s komunikacijskim vještinama i zajedno čine fokus teorija o ljudima usmjerenom menadžmentu. Dobri menadžeri ne razmišljaju samo o onome što žele reći, nego i kakve implikacije ima ono što žele reći, uklapajući to u širi kontekst. Empatija, samorefleksija, svjesnost o situaciji, karizma igraju veliku ulogu u efikasnosti komuniciranja (Wolski, 2011).

Kako bi učinkovito vodili tim i samim time pozitivno utjecali na radnu efikasnost, menadžeri bi trebali posjedovati nekoliko ključnih interpersonalnih vještina:

- verbalna komunikacija,
- neverbalna komunikacija,
- vještine slušanja,
- vještine pregovaranja,
- vještine rješavanja problema (Williams, 2016).

3.2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

Komunikacija se može definirati kao proces prijenosa informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja preko pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Kvalitetna komunikacija pridonosi poslovanju, što se očituje u:

- kvalitetnijem odlučivanju,
- bržem i efikasnijem rješavanju problema,
- ranijem otkrivanju potencijalnih problema,
- povećanoj produktivnosti,
- jasnijim marketinškim porukama,
- unaprjeđenju profesionalnog ugleda zaposlenika i poduzeća (Bovee & Thill, 2012).

Mnoge se informacije prenose verbalnim putem. Verbalna se komunikacija odvija neposrednim susretima sudionika komunikacije, a njena je osnovna prednost brza razmjena s trenutačnom povratnom vezom. Međutim, problem verbalne komunikacije jest što se štedi uvijek vrijeme (Weihrich & Koontz, 1998).

Williams (2016) smatra da je upravo verbalna komunikacija ključ uspješnog vođenja tima. On naglašava da menadžeri moraju imati razumljiv vokabular jer u suprotnom zaposlenici neće biti sigurni što se od njih traži te neće uspješno odraditi zadatke, što negativno utječe na radnu efikasnost.

Kada govori o neverbalnoj komunikaciji, Williams (2016) dopušta da, ovisno o okolnostima, ima prednost nad verbalnom. Pri tom misli na važnost:

- facijalne ekspresije,
- tona glasa,

- jačine glasa,
- gestikulacija,
- izbora odjeće i sl.

Primjerice, menadžer koji konstantno drži prekrižene ruke dok razgovara može kod zaposlenika izazvati nelagodu. Ili, menadžer koji ne može uspostaviti kontakt očima tijekom razgovora ostavlja dojam dosade i nezainteresiranosti.

3.2.2. Vještine slušanja

Zaposlenici bi u svakom trenutku trebali znati da je ono što oni rade vrijedno, odnosno da se cijeni njihov rad i da se cijene njihove ideje i prijedlozi. Štoviše, menadžeri bi trebali u svakodnevnom radu aktivno slušati, a ne pasivno, tj. fokusirati se na ono što se govori bez da istovremeno razmišljaju o tome što će reći dok drugi govori, kako riješiti problem i sl. Čovjek u prosjeku zapamti 25% onoga što čuje, međutim vještine slušanja mogu se trenirati. Kako bi se kvalitetni odnosi uspostavili i održali, zaposlenici moraju znati da menadžeri brinu o njima. Točnije rečeno, radna efikasnost povećat će se ukoliko se u obzir, između ostaloga, uzmu i vještine slušanja, koje podrazumijevaju fokusiranje na druge osobe sugovornike i potpunu prisutnost slušatelja (Keyser, 2014).

Vrlo je važno imati na umu da aktivno slušanje zapravo eliminira potencijalne pogreške i jako pozitivno utječe na komunikacijski proces (Williams, 2016). Postoji nekoliko koraka koji pridonose razvoju i usavršavanju vještina slušanja, a to su:

- prisutnost u trenutku, što znači da se slušatelj u cjelosti fokusira na ono što sugovornik govori,
- nije dovoljno samo slušati, što je usko povezano s neverbalnom komunikacijom u kojoj su važni vizualni aspekti komunikacije,
- uspostavljanje i održavanje kontakta očima, što ne znači nepristojno buljenje,
- klimanje glavom kao indikator razumijevanja, slaganja ili jednostavno slušanja,
- zvukovi koji indiciraju na slaganje ili razumijevanje, poput „mm, da, razumijem“,
- svijest o položaju vlastitog tijela, tj. jesu li nam ruke prekrižene ili ne, jesmo li nagnuti prema naprijed ili natrag i sl.,
- parafraziranje ili sažimanje onoga što smo čuli,
- postavljanje specifičnih i važnih pitanja,
- ne brzati s evaluacijom (Wellings, 2013).

Učinkovito slušanje odvija se kroz pet koraka prikazanih u Tablici 3.

Tablica 3. Koraci i karakteristike učinkovitog slušanja

KORACI UČINKOVITOG SLUŠANJA	KARAKTERISTIKE
Primanje	Slušatelj čuje poruku I prepoznaju je. U ovaj je korak uključena i neverbalna komunikacija.
Dekodiranje	Slušatelj pripisuje značenje zvukovima u skladu s vjerovanjima, stavovima, očekivanjima I sl.
Pamćenje	Dolazne se poruke najprije pohranjuju u kratkoročnom pamćenju prije nego se presele u dugotrajno pamćenje.
Procjenivanje	Slušatelj primjenjuje sposobnosti kritičkog razmišljanja I procjenjuje kvalitetu dokaza.
Odgovaranje	Slušatelj reagira nakon što je procijenio govornikovu poruku.

Izvor: Bovee, C. L. & Thill, J. V. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate, p. 49.

U konačnici, jedna od odgovornosti menadžera jest i uspostavljanje pozitivne radne klime unutar poduzeća, a jedan od načina jest i motiviranje ljudi na komuniciranje s ciljem poboljšanja razumijevanja. Kada ne postoje nedoumice, ljudi će brže i učinkovitije obaviti svoj radni zadatak (Hynes, 2011).

3.2.3. Vještine pregovaranja

Vještine učinkovitog pregovaranja također su od velike važnosti za menadžere jer pružaju sredstva potrebna za razumijevanje, pripremu i vođenje pregovora. Cilj učinkovitog pregovaranja nije uništiti drugu stranu, već implicira istovremenu realizaciju vlastitih ciljeva i ciljeva poduzeća uz stvaranje nesuparničkih sporazuma. Prilikom pregovaranja treba osobito na umu dvije stvari:

- komunikacija je ključ uspješnog pregovaranja,
- kako se nositi s vlastitim i tuđim emocijama (Cohen, 2014).

Petrović (2011) razlikuje dva osnovna pristupa pregovaranju:

- distributivno pregovaranje,
- integrativno pregovaranje.

Kod distributivnog pregovaranja jedna strana nastoji pod svaku cijenu pobijediti drugu stranu, što nije temelj poslovne suradnje te stoga šteti radnoj efikasnosti. S druge strane, u integrativnom pregovaranju obje strane nastoje zadovoljiti vlastite i suparničke želje, čime se postiže obostrano zadovoljstvo. Suprotna je strana partner, a međusobni se odnosi temelje na

poštovanju, iskrenosti i otvorenosti. Ovakav pristup pregovaranju odvija se kroz sljedeće korake:

- upoznavanje i stvaranje ozračja pregovora,
- iznošenje zahtjeva,
- izražavanje neslaganja,
- reevaluacija,
- formalizacija sporazuma.

3.2.4. Vještine rješavanja problema

Menadžeri se u svakodnevnom radu susreću s problemima koje treba riješiti. Mada se neki od njih mogu riješiti po principu „odmah i sada“, većina njih traži timski pristup rješavanju. Najučinkovitiji načini rješavanja problema koji u obzir uzimaju interpersonalne vještine mogu se svesti na četiri koraka:

- transparentna komunikacija,
- razbijanje prepreka,
- otvorenost,
- čvrsta temeljna strategija (Llopis, 2013).

Nakon što se problem uoči, nužno je naći metode i tehnike naboljih opcija, a onda i razmijeniti ideje. Važno je prihvatiti da je pristup rješavanju problema često timski i da ljudi imaju različita iskustva, znanja i vještine koje mogu biti od velike koristi. Postoje dva modela rješavanja problema: analitički i kreativni (Singer & Prić, 2011).

Analitički model sastoji se od sljedećih koraka:

- idnetificiranje problema,
- generiranje alternativnih rješenja,
- vrjednovanje i izbor rješenja,
- primjena i kontrola.

Kada nema očitih alternativa za rješenje problema i kada se rješenja ne mogu implementirati, onda se rješavanju problema pristupa na kreativan način, prilikom čega je važno generirati nove ideje, iskoristiti različite strategije i stare procese na novi način itd. (Singer & Prić, 2011).

Može se zaključiti da su interpersonalne vještine menadžera kompleksno područje koje zahtijeva pristup u okviru razmatranja socijalnih vještina. Istraživanja provedena u okviru menadžmenta potvrdila su hipoteze da su kvalitetne socijalne vještine kriterij uspješnosti menadžera. Iz tog se razloga i interpersonalne vještine mogu razmatrati na sličan način. Što su one razvijenije kod menadžera, on i njegov tim bit će uspješniji u obavljanju svog posla, odnosno povećat će se radna efikasnost.

Kontekstualiziranje interpersonalnih vještina i radne efikasnosti ima smisla ukoliko se one promatraju kroz međuljudske odnose u vidu kvalitetne komunikacije, aktivnog slušanja, vještina pregovaranja i rješavanja problema. Usavršavanje svake od navedenih vještina doprinosi i radnoj efikasnosti. Potrebno je kontinuirano raditi na sebi jer se jednom stečene vještine moraju neprestano usavršavati kako bi se uspjelo odoljeti izazovima suvremenog doba. Iz tog će se razloga provesti istraživanje na temelju kojeg će se donijeti zaključak o povezanosti interpersonalnih vještina i radne efikasnosti na primjeru obiteljskog poduzeća.

4. VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU RADNE EFIKASNOSTI NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČ d.o.o.

U ovom će se poglavlju ukratko dati par informacija o obiteljskom poduzeću Vina Pilač d.o.o. te će se prikazati i interpretirati rezultati istraživanja kako bi se uočile jake i slabe strane u području vještine interpersonalne komunikacije.

4.1. O obiteljskom poduzeću Vina Pilač d.o.o.

Određenje obiteljskog poduzeća može se pratiti kroz definiciju samih obiteljskih poduzeća u kojima većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, s tim da je u upravljanje poduzećem uključena najmanje jedna osoba iz obitelji, odnosno u slučaju dioničkih društava, osnivač ili vlasnik dijela poduzeća koji sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja. Stoga se obiteljska poduzeća mogu odrediti kroz tri komponente, a to su:

- obitelj,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrola nad poduzećem (Alpeza & Mezulić Juric, 2013).

Obitelj Mihaljević, u čijem se vlasništvu nalazi objekt Vina Pilač, odlučila se na izgradnju centra zato što se na vrgoračkom području nalazi jedno od najvećih vinogorja u Hrvatskoj s dosta kvalitetnih vina koja se mogu plasirati po cijeloj državi i zemljama Europske unije.

Sami se objekt sastoji od:

- vinarije,
- restorana,
- kušaonice,
- kafića,
- fitness centra,
- cage box terena (www.vina-pilac.hr, n.d.).

Od registriranih djelatnosti važno je spomenuti:

- proizvodnju, promet, preradu grožđa za vino (osim prerade u sok od grožđa i koncentrirani sok od grožđa),
- proizvodnju i promet vina i drugih proizvoda od grožđa i vina,
- destilaciju, promet vina i drugih proizvoda od grožđa i vina,
- proizvodnju i promet voćnih vina i drugih proizvoda na bazi voćnih vina itd. (www.fininfo.hr, n.d.).

Vina Pilač relativno su mlado obiteljsko poduzeće, stoga je potrebno ulagati mnogo napora kako bi se povećali prihodi i ostvarila dobit. U 2015. godini poduzeće je poslovalo s gubitkom, što je prikazano na Tablici 4. preko računa dobiti i gubitka.

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka za razdoblje 1.1.2015. - 31.12.2015.

Račun dobiti i gubitka za poduzetnike
Za razdoblje: 01.01.2015. - 31.12.2015.

Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		2.337.420	2.542.205
II. POSLOVNI RASHODI		2.077.957	2.821.903
III. FINANCIJSKI PRIHODI		94	37
IV. FINANCIJSKI RASHODI		307.829	154.694
V UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		-	-
VI UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		-	-
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI		46	-
VIII.IZVANREDNI - OSTALI RASHODI		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		2.337.560	2.542.242
X. UKUPNI RASHODI		2.385.786	2.976.597
XI DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		-48.226	-434.355
XII. POREZ NA DOBIT		-	-
XIII DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-48.226	-434.355
Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (za obveznike primjene MSFI-a)			
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-
II. OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA		-	-
III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVATNU DOBIT RAZDOBLJA		-	-
IV. NETO OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-
V. SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-

Izvor: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

4.2. Metodologija istraživanja

U istraživanju su sudjelovala 3 ispitanika, tj. poslovni voditelji vinarije, restorana i kafića. Ispitanici su trebali procijeniti razvijenost vlastitih interpersonalnih vještina putem Upitnika interpersonalnih vještina koji se sastoji od ukupno 40 čestica podijeljenih u četiri kategorije:

- vještine slušanja (11 čestica),
- emocionalna inteligencija (10 čestica),
- verbalna komunikacija (8 čestica),
- komunikacija u grupi (11 čestica).

Upitnik je prilagođen potrebama istraživanja i preveden na hrvatski jezik. Preuzet je s web stranice *Skills You Need – Interpersonal Skills Self-Assessment*. Podaci su obrađeni jednostavnom statističkom analizom i prikazani na grafikonima.

4.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

Poslovni voditelj vinarije na upitniku je ostvario rezultate kako prikazuje Tablica 5.

Tablica 5. Rezultati poslovnog voditelja vinarije po kategorijama

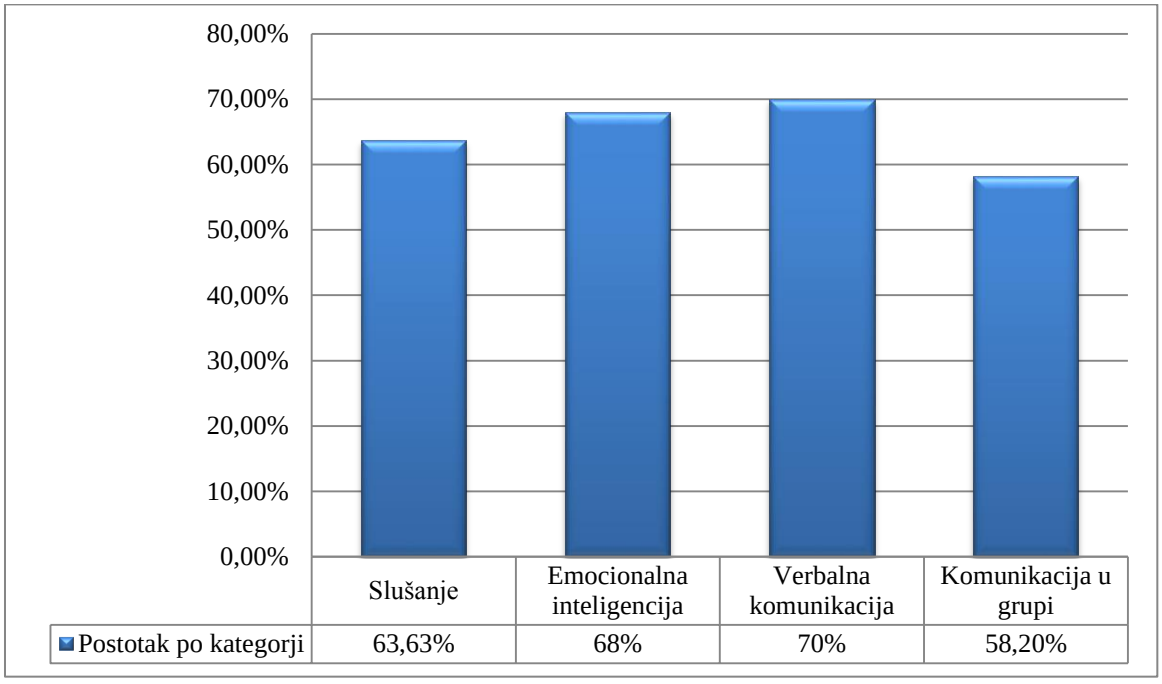
KATEGORIJA	BROJ BODOVA
SLUŠANJE	**35/55**
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	**34/50**
VERBALNA KOMUNIKACIJA	**28/40**
KOMUNIKACIJA U GRUPI	**32/55**
UKUPNO	**126/200**

Izvor: obrada autora

Poslovni voditelj vinarije imao je 126 bodova na upitniku interpersonalnih vještina od mogućih 200. Najbolji je rezultat ostvario u kategoriji verbalne komunikacije, gdje se uočava najmanja razlika u bodovima. Ispitanik prepoznaje važnost verbalne komunikacije u postizanju poslovnih ciljeva poduzeća. Veliku važnost pridaje razumijevanju onoga što govori i jasnom izražavanju svojih ideja. U kategoriji vještina slušanja ispitanik je ostvario 35 od mogućih 55 bodova. Jasno je naglasio da ne prekida sugovornika dok govori i ne dovršava rečenice drugih, kao i to da obraća pažnju na neverbalne znakove, govor tijela i facijalnu ekspresiju. Može se zaključiti da, osim verbalne komunikacije, veću važnost pridaje i neverbalnoj komunikaciji koja pridonosi razumijevanju prenesene poruke.

U kategoriji emocionalne inteligencije ispitanik je ostvario 34 boda od mogućih 50. Prepoznaje uzroke stresa i samokritičan je prema svojim pogreškama, ali teže prepoznaje osjećaje drugih. Ne izbjegava teške teme, što je vrlo važno kada se govori o poslovnoj učinkovitosti jer se može tvrditi da poslovanje poduzeća neće biti učinkovito ukoliko se veći problemi ne riješe. U kategoriji vještina komunikacije unutar grupe ispitanik je ostvario 32 od mogućih 55 bodova. Ispitanik se lako uklapa u grupe, brine o onome što će reći i ponekad dominira u grupi, što ne mora nužno povlačiti negativne konotacije, ali su važne okolnosti u kojima ostvaruje dominaciju.

Grafikon 3 prikazuje odnose odgovora poslovnog voditelja vinarije po kategorijama.



Grafikon 3. Odnos odgovora poslovnog voditelja vinarije po kategorijama

Izvor: obrada autora

Prema podacima i samoprocjeni ispitanika prikazanim u Grafikonu 3 može se zaključiti da je od interpersonalnih vještina najviše bodova postignuto kod vještina verbalne komunikacije, i to 70%. Slijede vještine emocionalne inteligencije (68%), slušanja (63,63%) te vještine komunikacije u grupi (58,20%).

Poslovna voditeljica restorana na upitniku interpersonalnih vještina ostvarila je rezultate kako prikazuje Tablica 6.

Tablica 6. Rezultati poslovne voditeljice restorana po kategorijama

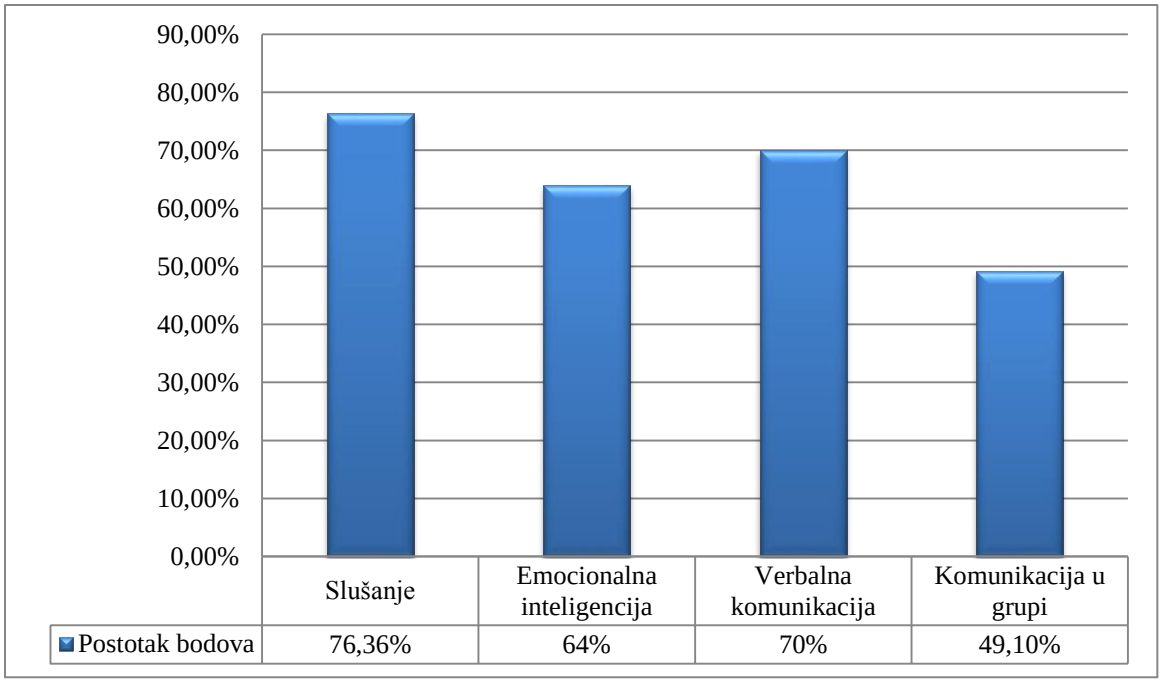
KATEGORIJA	BROJ BODOVA
SLUŠANJE	**42/55**
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	**32/50**
VERBALNA KOMUNIKACIJA	**28/40**
KOMUNIKACIJA U GRUPI	**27/55**
UKUPNO	**129/200**

Izvor: obrada autora

Poslovna voditeljica restorana na upitniku interpersonalnih vještina ostvarila je ukupno 129 bodova. Najbolji je rezultat ostvarila u području vještina slušanja, gdje je dala više bodove i za nedostatke vještina slušanja, kao što su prekidanje drugih, dovršavanje tuđih rečenica i sl. verbalne komunikacije. Najveći broj bodova kategoriji vještina verbalne komunikacije dala je razumijevanju izrečenog, jasnom iskazivanju misli, promjeni glasa sukladno sadržaju komunikacije i interpretiranju primljenih poruka.

U kategoriji emocionalne inteligencije ispitanica je ostvarila 32 boda. Ispitanica nikada ne izbjegava teške teme i nema problema sa stvaranjem novih prijateljstava. Dobro procjenjuje nečiji karakter i samokritična je prema vlastitim pogreškama, no iritiraju je navike drugih, ali im ne želi reći. U kategoriji komunikacije u grupi ispitanica je ostvarila 27 bodova. Međutim, treba naglasiti da se u ovoj kategoriji čestice više vežu uz teškoće komunikacije u grupi, a upravo je tim česticama ispitanica dala izrazito niske ocjene. Može se zaključiti da ne izbjegava kontakt očima niti grupne situacije, govor u grupi i sl.

Grafikon 4 prikazuje odnose odgovora poslovne voditeljice restorana po kategorijama.



Grafikon 4. Odnos odgovora poslovne voditeljice restorana po kategorijama

Izvor: obrada autora

Prema podacima i samoprocjeni ispitanika prikazanim u Grafikonu 4 može se zaključiti da je od interpersonalnih vještina najviše bodova postignuto kod vještina slušanja, i to 76,36%. Slijede vještine verbalne komunikacije (70%), emocionalne inteligencije (64%) te vještine komunikacije u grupi (49,10%).

Poslovni voditelj kafića na upitniku interpersonalnih vještina ostvario je rezultate kako prikazuje Tablica 7.

Tablica 7. Rezultati poslovnog voditelja kafića po kategorijama

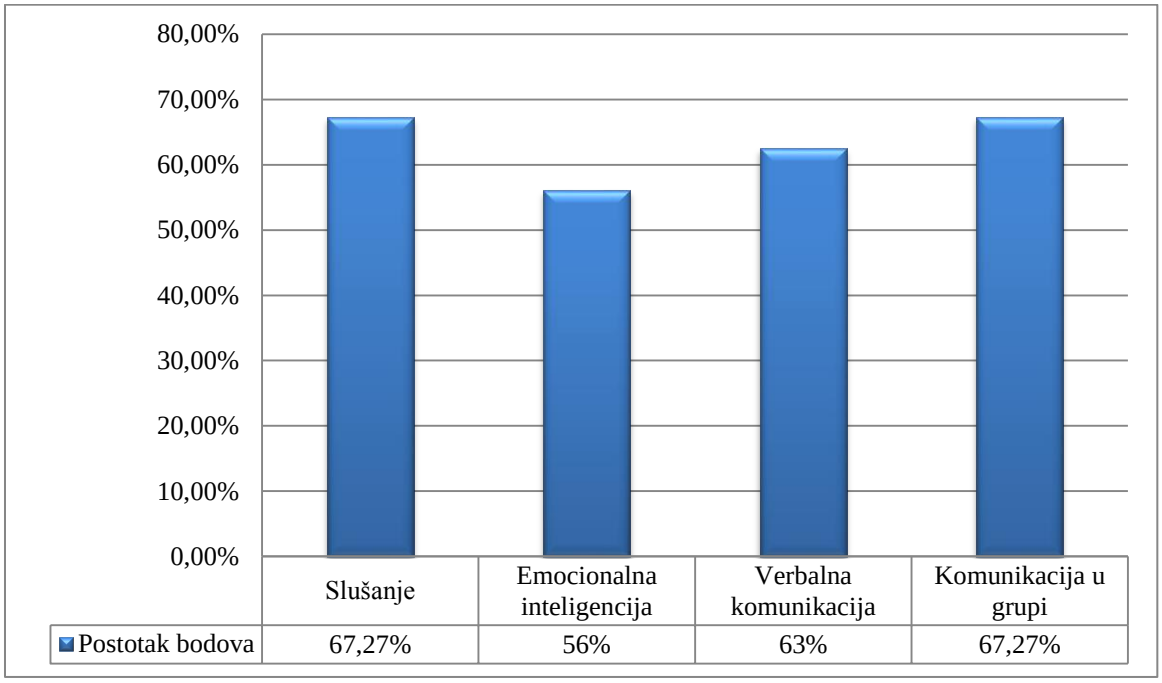
KATEGORIJA	BROJ BODOVA
SLUŠANJE	**37/55**
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	**28/50**
VERBALNA KOMUNIKACIJA	**25/40**
KOMUNIKACIJA U GRUPI	**37/55**
UKUPNO	**127/200**

Izvor: obrada autora

Poslovni voditelj kafića na upitniku interpersonalnih vještina ostvario je ukupno 127 bodova. U kategoriji verbalne komunikacije postigao je 25 bodova od maksimalnih 40, gdje je naglašeno jasno iznošenje ideja, razumijevanje izrečenog od strane sugovornika, ali i nervoza prilikom komunikacije s drugim ljudima. U kategoriji vještina slušanja ispitanik je ostvario ukupno 37 bodova. Istaknuo je uspostavljanje kontakta očima, gestikuliranje s ciljem pokazivanja razumijevanja onog što sugovornici govore, korištenje verbalnih signala, ali i prekidanje drugih dok govore, kao i dosađivanje tijekom slušanja drugih.

U kategoriji emocionalne inteligencije ispitanik je ostvario 28 bodova. Prema dobivenim podacima može se zaključiti da ispitanik ne izbjegava teške teme, da je zadovoljan sobom i da nema problema sa sklapanjem novih prijateljstava. S druge strane, ne može procijeniti izvore stresa i nije samokritičan prema svojim pogreškama. U kategoriji vještina komunikacije u grupi ispitanik je ostvario 37 bodova te, s obzirom na odgovore, iskazuje dominaciju u grupi, ali sudjeluje u grupnim raspravama, lako se uklapa u grupe i ugodno se u njima osjeća.

Grafikon 5 prikazuje odnose odgovora poslovnog voditelja kafića po kategorijama.

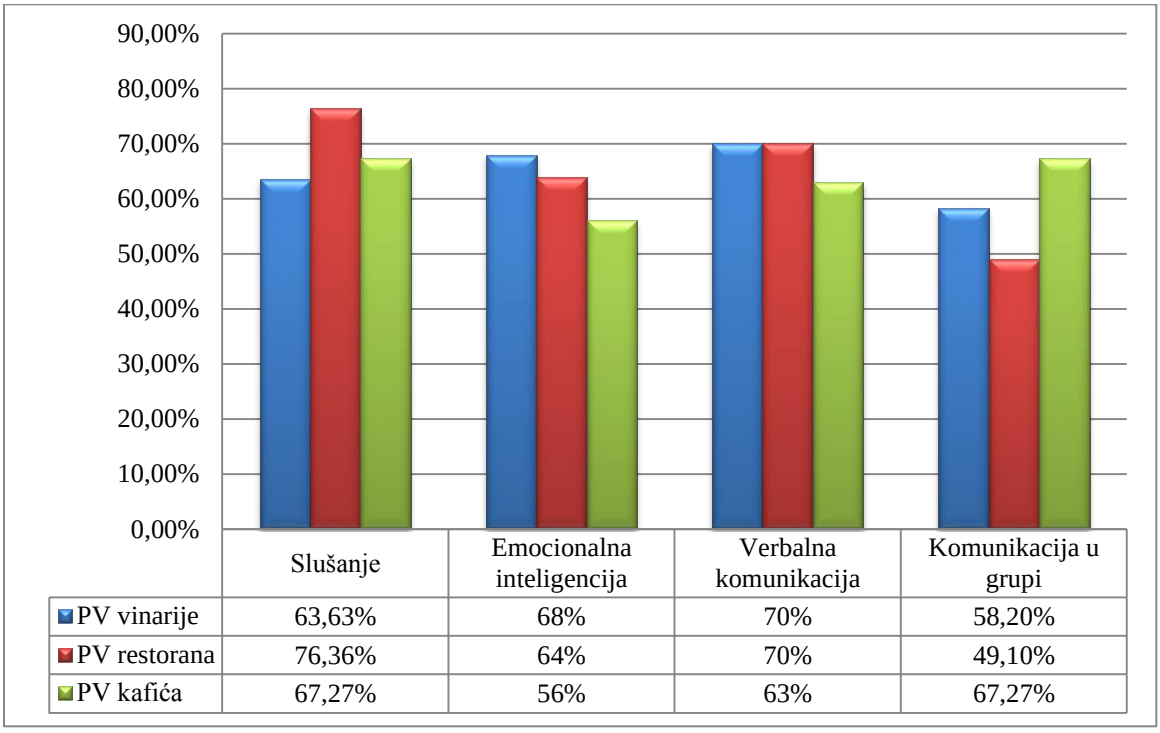


Grafikon 5. Odnos odgovora poslovnog voditelja kafića po kategorijama

Izvor: obrada autora

Najbolje rezultate ispitanik je ostvario u vještinama slušanja i komuniciranja u grupi (nešto više od 67% po kategoriji), a slijede ih vještine verbalne komunikacije sa 63% te emocionalna inteligencija s 56%.

Grafikon 6 prikazuje odnose odgovora triju poslovnih voditelja po kategorijama vještina.



	Slušanje	Emocionalna inteligencija	Verbalna komunikacija	Komunikacija u grupi
PV vinarije	63,63%	68%	70%	58,20%
PV restorana	76,36%	64%	70%	49,10%
PV kafića	67,27%	56%	63%	67,27%

Grafikon 6. Odnos odgovora poslovnih voditelja po kategorijama

Izvor: obrada autora

Prema podacima iz Grafikona 6 može se zaključiti da poslovna voditeljica restorana ima najviše razvijene vještine slušanja, a najmanje poslovni voditelj vinarije. Emocionalna inteligencija najrazvijenija je kod poslovnog voditelja vinarije, a najmanje razvijena kod poslovnog voditelja kafića. Verbalna komunikacija podjednako je razvijena kod poslovnih voditelja vinarije i restorana, dok je komunikacija u grupi najrazvijenija kod poslovnog voditelja kafića.

Općenito govoreći, ljudi smatraju da imaju razvijene vještine slušanja i da ih stoga ne trebaju poboljšavati, no zapravo nekolicina ljudi aktivno sluša druge. Vještine aktivnog slušanja nije teško uvježbati, ali to podrazumijeva vježbu i strpljenje. Ovaj upitnik pružio je priliku ispitanicima da sami procijene u čemu su dobri po pitanju vještina slušanja, a na kojim bi

područjima trebalo raditi. Vještina slušanja vrlo su važne u efikasnosti poslovanja poduzeća jer je vrlo važno čuti mišljenja drugih, uvažiti ih, pokazati im da su njihove ideje važne i da o njima vrijedi promišljati kako bi se u konačnici realizirali postavljeni ciljevi.

U kontekstu interpersonalnih vještina važno je bilo i ispitati emocionalnu inteligenciju, koja predstavlja mjeru interpretiranja i razumijevanja vlastitih i tuđih osjećaja. Ljudi s razvijenijom emocionalnom inteligencijom više uživaju u svom poslu i uspješniji su u obavljanju posla, što pridonosi i efikasnom poslovanju poduzeća.

Kako se netko verbalno izražava utječe na interpersonalne odnose, pri čemu se verbalna komunikacija ne odnosi samo na riječi koje izgovorimo, nego i na način kako ih koristimo. Verbalnu komunikaciju ne možemo razmatrati zasebno, nego u povezanosti s vještinama slušanja, emocionalne inteligencije i grupne komunikacije. Ova je vještina također vrlo važna jer se očekuje da će prilikom delegiranja zadataka ljudima biti jasno i razumljivo što se od njih traži, a sve u skladu s poslovnom filozofijom i vrijednostima poduzeća.

Vještine komunikacije u grupi povezane su sa samopoštovanjem i samopouzdanjem, stoga je vrlo bitno kako se ljudi osjećaju u grupi i kako komuniciraju u grupi. Razumljivost poruka koje se prenose vrlo je bitna za izvršavanje zadataka, ali i za planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. To se odnosi na sve interpersonalne vještine. Konstantnim radom na sebi i unaprjeđenju vlastitih vještina doprinosi se i efikasnom poslovanju poduzeća.

Ovo istraživanje omogućilo je poslovnim voditeljima obiteljskog poduzeća Vina Pilač priliku za samoprocjenu vlastitih interpersonalnih vještina u kontekstu radne efikasnosti. Može se zaključiti da će poduzeće uspješnije poslovati ukoliko su kod poslovnih voditelja izražene interpersonalne vještine, ali se pritom ne smiju zanemariti ni ostale menadžerske vještine. Upitnik interpersonalnih vještina pokazao je koje su im jake strane, a koje su im slabe strane te tako ukazao na područja koja je potrebno poboljšavati.

Cilj svakog poduzeća jest ostvarenje dobiti, a da bi se ta dobit ostvarila, potrebno je učinkovito poslovati i na tržištu ostvariti konkurentsku prednost. U tom slučaju veliku ulogu imaju razvijene menadžerske vještine. Daljnja bi ispitivanja trebalo usmjeriti u pravcu stupnja razvijenosti i ostalih menadžerskih vještina kako bi se dobila šira slika i radna efikasnost stavila u nešto širi kontekst.

5. ZAKLJUČAK

Interpersonalna komunikacija menadžera ključan je dio poslovne komunikacije i doprinosi učinkovitosti poslovanja. Menadžeri i poslovni voditelji odgovorni su za učinkovito obavljanje aktivnosti s drugim ljudima te za postizanje i postavljanje ciljeva poduzeća preko planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja, pri čemu koriste sve raspoložive resurse.

S ciljem uspješnog vođenja tima, od poslovnih se voditelja očekuje da imaju razvijene sve potrebne vještine, što uključuje i vještine interpersonalne komunikacije kao što su:

6. verbalna komunikacija,
7. neverbalna komunikacija,
8. vještine slušanja,
9. vještine pregovaranja,
10. vještine rješavanja problema.

Takva podjela interpersonalnih vještina može se razmatrati kroz slušanje, verbalno komuniciranje i emocionalnu inteligenciju. Koliko je važno aktivno slušati i jasno i razumljivo iskazati vlastite ideje, toliko je i važno imati osjećaja za članove svog tima, razumjeti njihove potrebe i prepoznati njihove osjećaje.

U ovom su se radu ispitivale vještine interpersonalne komunikacije na primjeru poduzeća Vina Pilač d.o.o. Rezultati su pokazali da poslovna voditeljica restorana ima najrazvijenije vještine slušanja, dok je emocionalna inteligencija najrazvijenija kod poslovnog voditelja vinarije, a najmanje razvijena kod poslovnog voditelja kafića. Verbalna komunikacija podjednako je razvijena kod poslovnih voditelja vinarije i restorana, dok je komunikacija u grupi najrazvijenija kod poslovnog voditelja kafića. Na ovaj su način poslovni voditelji imali priliku izvršiti samoprocjenu interpersonalnih vještina te otkriti jake i slabe strane.

Budući da poduzeće djeluje povezano, poslovni voditelji mogu pomoći jedan drugome, tj. oni koji imaju bolje razvijene određene vještine mogu pomoći u radu voditelju kojemu su prema rezultatima najmanje razvijene. Također, ovo istraživanje poslužilo je kao polazišna točka i može se nadopuniti ispitivanjem ostalih menadžerskih vještina.

Sažetak

Suvremeno doba karakterizira brzi razvoj informacija, kapitala, proizvoda/usluga i ljudi. Pritom se globalizacija poistovjećuje sa svijetom bez granica, a u takvim se okolnostima suvremeni menadžment nalazi pred novim izazovima koji u fokus stavljaju suvremenog menadžera. Kako bi menadžeri efikasnije obavljali svoj posao, moraju posjedovati određene vještine, i to tehničke, socijalne i konceptualne. U okviru socijalnih vještina izdvajaju se i interpersonalne vještine. Cilj ovog rada bio je ispitati u kojoj mjeri vještine interpersonalne komunikacije utječu na radnu efikasnost obiteljskog poduzeća Vina Pilač d.o.o. Istraživanje je pomoglo otkriti jake i slabe strane poslovnih voditelja, ali i pružiti poticaj za daljnje usavršavanje vještina.

Ključne riječi: menadžment, menadžerske vještine, interpersonalne vještine

Summary

The modern era is characterized by the rapid development of information, capital, products/services and people. As a result, globalization is identified with the world without borders, and in such circumstances modern management faces new challenges and contemporary manager is in their focus. In order for the managers to do their job more efficiently, they must possess certain skills, technical, social and conceptual. Social skills also include interpersonal skills. The aim of this paper was to examine how the skills of interpersonal communication affect the work efficiency of the family enterprise Vina Pilač d.o.o. The research has helped reveal the strong and weak side of business leaders, but also provide a boost for further skill upgrading.

Key words: management, managerial skills, interpersonal skills

Literatura

1. Alpeza, M., & Mezulić Juric, P. 2013. *Upravljanje obiteljskim poduzećem.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf [Pokušaj pristupa 29. svibnja 2017].

2. Bedeković, V. & Golub, D., 2011. Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment*, 2(2), pp. 57-63.

3. Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012. *Suvremena poslovna komunikacija.* Zagreb: Mate.

4. Buble, M., 2004. *Menadžerske vještine.* Zagreb: Sinergija d.o.o..

5. Buntak, K., Sesar, V. & Vršić, M., 2013. Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3), pp. 311-315.

6. Carpenter, M., Bauer, T. & Erdogan, B., 2010. *Management Principles.* New York: Flat World Knowledge Inc..

7. Cohen, S., 2014. *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale.* Zagreb: Mate.

8. Conklin, D., 2011. *The global environment of business: New paradigms for international management.* Thousand Oaks: Sage Publications.

9. Čelić, S., 2015. *Socijalne vještine - temelj uspješnosti menadžera.* Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.

10. Čičin-Šain, D., 2007. *Osnove menadžemnta.* Zadar: Sveučilište u Zadru.

11. Fininfo. [Mrežno] Dostupno na: http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/vina-pilac/Detaljno/127194 [Pokušaj pristupa 27 svibnja 2017].

12. Hewstone, M. & Strobe, W., 2003. *Socijalna psihologija.* Zagreb: Naklada Slap.

13. Hynes, G. E., 2011. *Managerial communication: strategies and applications.* New York: McGraw-Hill Education.

14. Jandrić, P., 2012. *Udžbenik Tehničkog veleučilišta u Zagrebu / Manualia polytechnici studiorum Zagrabiensis.* Zagreb: Tehničko veleučilište u Zagrebu.

15. Johnson, D. W. & Johnson, R. T., 1989. *Social skills for successful group work.* [Mrežno] Dostupno na: https://pdfs.semanticscholar.org/4198/b0e20d2cac6566c0e51fac842b52733ab384.pdf [Pokušaj pristupa 22 travnja 2017].

16. Jukić, D., 2012. Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomska misao i praksa*, 21(1), pp. 157-178.

17. Karlić, T. & Hadelan, L., 2011. Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment*, 2(3), pp. 67-72.

18. Keyser, J., 2014. *Listening is a leader's most important skill.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2014/07/Listening-Is-a-Leaders-Most-Important-Skill [Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].

19. Kinicki, A. & Williams, B., 2013. *Management: A practical introduction.* New York: McGraw-Hill Education.

20. Llopis, G., 2013. *The 4 most effective ways leaders solve problems.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/#552a0fdc4f97 [Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].

21. Omazić, M. A., 2014. *Kontroliranje kao funkcija menadžmenta,* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.

22. Robbins, S. P. & Coulter, M., 2010. *Management.* New Jersey: Pearson Education Inc..

23. Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: Mate.

24. Schuetz, H., 2011. *Acquiring social skills - the key to professional success.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.tcworld.info/e-magazine/business-culture/article/acquiring-social-skills-the-key-to-professional-success/ [Pokušaj pristupa 20 travnja 2017].

25. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia d.o.o..

26. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki-Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.

27. Singer, S. & Prić, J., 2011. *Analitičko i kreativno rješavanje problema.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3_kreativnost_biljeske.pdf [Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].

28. Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E., 2008. *Strateški menadžment.* Zagreb: Mate.

29. Vina Pilač. [Mrežno] Dostupno na http://www.vina-pilac.hr/ [Pokušaj pristupa 27 svibnja 2017].

30. Weihrich, H. & Koontz, H., 1998. *Menedžment.* Zagreb: Mate.

31. Wellings, C., 2013. *How manager can improve their listening skills.* [Mrežno] Dostupno na: http://www.business2community.com/leadership/managers-can-improve-listening-skills-0636763#rGmfVqg6pHWR9um7.97
[Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].

32. Williams, M., 2016. *5 interpersonal skills all effective managers need.* [Mrežno] Available at: http://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonal-skills-effective-managers-need.htm [Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].
33. Wolski, K., 2011. *Interpersonal skills for manager - psychology in business.* [Mrežno] Dostupno na: https://www.slideshare.net/jucho1/interpersonal-skills-for-managers-psychology-in-business [Pokušaj pristupa 23 travnja 2017].

Prilog

Poštovani poslovni voditelji, pred Vama se nalazi Upitnik interpersonalnih vještina putem kojeg ćete ocijeniti vlastite interpersonalne vještine. Upitnik je anoniman i rezultati će se koristiti isključivo za potrebe istraživačkog dijela završnog rada, stoga Vas molim da odgovarate samostalno i iskreno. Odgovarat ćete tako da upišete broj uz tvrdnju, ovisno o stupnju slaganja (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Hvala!

SLUŠANJE	
U usporedbi s drugima, moje vještine slušanja su iznad prosjeka.	
Dok slušam druge, uspostavljam kontakt očima.	
Klimam glavom i koristim druge geste kako bih pokazao/la da me zanima što drugi govore.	
Prekidam sugovornika dok priča ako ja imam nešto važno za reći.	
U razgovoru se često dosađujem jer smatram da drugi nemaju što zanimljivo reći.	
Koristim verbalne signale kako bih potaknuo/la sugovornika da nastavi govoriti.	
Prekinut ću sugovornika ukoliko se ne slažem s njegovim stavom.	
Dovršavam rečenice drugih kada oni zastanu, a ja znam što su htjeli reći.	
Odlučujem hoću li ili neću slušati sugovornika na temelju njegovog izgleda i načina govora.	
Kada komuniciram s drugima, obraćam pažnju na neverbalne znakove, govor tijela i facijalnu ekspresiju.	
Sjedim i slušam prekriženih ruku i nogu.	
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	
Znam kako se članovi grupe osjećaju u svakoj situaciji.	
Iritiraju me navike drugih, ali im to izbjegavam reći.	
Točno znam zbog čega sam pod stresom.	
Razumijem i poštujem stavove drugih, čak i ako su drugačiji od mojih.	
Samokritičan/na sam prema svojim pogreškama.	
Dobro procjenjujem nečiji karakter.	
Zadovoljan/na sam sobom.	
Izbjegavam teške teme i sučeljavanja.	
Teško stječem nova prijateljstva.	
Znam kada netko ne razumije što govorim.	
VERBALNA KOMUNIKACIJA	
Jasno izražavam svoje ideje.	
Ljudi razumiju što govorim.	
Mijenjam ton i volumen glasa sukladno sadržaju komunikacije.	
Mogu ponoviti što su drugi rekli na drugačije načine.	
Ponovim sugovorniku sve što sam čuo/la.	
Koristim neuobičajene izraze kako bih drugima pokazao/la koliko sam inteligentan /na.	
Općenito sam nervozan/na kad pričam s drugima.	
Teško izražavam svoje misli.	
KOMUNIKACIJA U GRUPI	
U razgovoru iskazujem dominaciju unutar grupe.	
Izbjegavam kontakt očima.	
Izbjegavam grupne situacije kad god je to moguće.	
Ne govorim mnogo u grupi.	
Sudjelujem u grupnoj komunikaciji.	
Ne osjećam se kao dio grupe.	
Nervozan/na sam kada moram odgovoriti na pitanje unutar grupe.	
Lako se uklapam u grupe.	
Brinem o onome što ću reći u grupi.	
Na sastancima preferiram sjesti otraga.	
U grupi se osjećam ugodno.	

Popis grafikona

Grafikon 1. Odgovornost prema zaposlenicima i implikacije na poduzeće 8
Grafikon 2. Funkcije menadžmenta 9
Grafikon 3. Odnos odgovora poslovnog voditelja vinarije po kategorijama 30
Grafikon 4. Odnos odgovora poslovne voditeljice restorana po kategorijama.....32
Grafikon 5. Odnos odgovora poslovnog voditelja kafića po kategorijama.....33
Grafikon 6. Odnos odgovora poslovnih voditelja po kategorijama.....34

Popis slika

Slika 1. Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija 9
Slika 2. Proces kontroliranja 14
Slika 3. Razine menadžmenta i potrebne vještine 16
Slika 4. Položaj komunikacije u odnosu na menadžerske funkcije 19

Popis tablica

Tablica 1. Menadžerske vještine 17
Tablica 2. Pristupi menadžmentu s obzirom na međuljudske odnose..... 20
Tablica 3. Koraci i karakteristike učinkovitog slušanja 24
Tablica 4. Račun dobiti i gubitka za razdoblje 1.1.2015. - 31.12.2015..... 28
Tablica 5. Rezultati poslovnog voditelja vinarije po kategorijama..... 29
Tablica 6. Rezultati poslovne voditeljice restorana po kategorijama..... 31