

# Uloga komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa

---

Đukić, Anja

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:274981>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

ANJA ĐUKIĆ

ULOGA KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

ULOGA KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Poslovno komuniciranje

Mentor:

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof., v. pred.

Student:

Anja Đukić

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Menadžmenta - Smjer Informatički menadžment

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: ANJA ĐUKIĆ JMBAG: 0307017083

Imenovani mentor: Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof., v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Uloga komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Na temelju dostupne i proučene literature (kroz različite izvore: knjige, časopise, zbornike, internet) konstruirati sadržaj i strukturu rada. Definirati pojmove vezane uz komunikaciju i komunikacijski proces te područje menadžmenta ljudskih resursa. Pomoću intervjua kao istraživačke metode na stvarnom primjeru pokazati ulogu komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa.

Datum uručjenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof., v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# ULOGA KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

## THE ROLE OF COMMUNICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**SAŽETAK:** Cilj rada je istražiti i analizirati utjecaj i rad komunikacije u sklopu menadžmenta ljudskih resursa, ključnih karakteristika te ponašanje menadžera ljudskih resursa kako bi se osigurala uspješnost organizacije. Komunikacija je most koji povezuje sve aspekte menadžmenta i organizacijskog uspjeha. Efikasna komunikacija pomaže stvoriti bolje radno okruženje, potiče produktivnost, olakšava rješavanje problema i doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije. Doprinosi upravljanja komunikacijom u međuljudskim resursima raznoliki su i ključni za stvaranje produktivne, angažirane radne snage s visokim učinkom, što u konačnici dovodi do organizacijskog uspjeha. Komunikacija u menadžmentu osigurava da informacije teku glatko i pravodobno, da se zaposlenici osjećaju informirano i uključeno te da se ostvaruje zajednički fokus na postizanje ciljeva organizacije. U okviru ovog završnog rada, proveden je intervju putem Zoom platforme kako bi se dobio iz prve ruke uvid u aspekte komunikacije i menadžmenta ljudskih resursa. Kroz ovu digitalnu interakciju, postavljena su pitanja i održan je razgovor s iskusnim profesionalcem iz industrije, što je omogućilo dublje razumijevanje važnosti komunikacije i dinamike upravljanja ljudskim resursima. Ovaj rad analizira ključne uvide dobivene iz ovog intervjua i njihovu primjenu u kontekst poslovanja, naglašava se kako se teorija može primijeniti u stvarnom svijetu kako bi se unaprijedile prakse komunikacije i upravljanja ljudskim resursima u suvremenom poslovnom okruženju. Ovaj rad ističe ključne aspekte komunikacije, upravljanja ljudskim resursima i međuljudskih odnosa u modernim organizacijama

**KLJUČNE RIJEČI:** komunikacija, menadžment, međuljudski resursi, organizacija

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KOMUNIKACIJA .....	2
2.1. Oblici komunikacije.....	4
2.2. Zapreke u komunikaciji .....	5
2.3. Poslovna komunikacija .....	6
3. MEĐULJUDSKI ODNOSI.....	7
3.1. Menadžment.....	8
3.2. Menadžment u međuljudskim odnosima .....	9
3.3. Motivacija .....	13
4. OSVRT NA MOGUĆNOST PRAKTIČNE .....	16
4.1. Arrow Electronics .....	16
4.2. Metodologija i metoda intervjua.....	17
4.3. Intervju sa Agnieszkom Blackman .....	18
5. ZAKLJUČAK .....	25
6. POPIS LITERATURE .....	26
7. POPIS ILUSTRACIJA.....	29

## 1. UVOD

Moderne organizacije koje svoje usluge nude na rapidno rastućem i razvijajućem tržištu često zahtijevaju kvalitetnu komunikaciju u organizacijama te samu organizaciju ljudskih resursa. Kako bi se u tvrtkama održavao potrebn standard postavljaju se radne politike, planovi i strategije održavanja kvaliteta. Glavni zadatak se postavlja menadžmentu da politiku tvrtke održi kroz komunikaciju sa svojim radnicima. Međuljudski odnosi podrazumijevaju pažnju i posvećenost, odnosno maksimalnu predanost radu i želju za poboljšavanjem, kako bi i rezultati odražavali željene kriterije. Međuljudski odnosi i komunikacija igraju ključnu ulogu u poslovnom svijetu. Oni omogućavaju suradnju, razmjenu informacija i ideja, rješavanje problema i donošenje odluka. U današnjem globalnom poslovnom okruženju, sposobnost uspostavljanja i održavanja pozitivnih odnosa te učinkovite komunikacije ključna je za konkurentske prednosti organizacije.

Problematika rada usmjerena je na prikaz komunikacije organizacijama te u međuljudskim odnosima na radnom mjestu, sa vrhovnim ciljem poboljšanja kako bi se ostvarila efikasnija komunikacija. Komunikacija je suštinski element u izgradnji i održavanju zdravih odnosa u društvu, kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu, jer omogućava međusobno razumijevanje, podršku i suradnju. Međutim, danas postoje brojni izazovi i loši čimbenici koji dovode do slabljenja komunikacije i, posljedično, negativno utječu na društvene odnose.

Zaključni dio završnog rada vođen je navedenim primjerom iz prakse, odnosno prikazan je primjer utjecaja komunikacije na međuljudske odnose u američkoj korporaciji smještenoj u Poljskoj. U samoj razradi završnog rada, govoriti će se o općenitom značenju komunikacije, menadžmenta te međuljudskih odnosa. Također su razrađeni bitni segmenti kao što su oblici komunikacije, zapreke komunikacije, poslovna komunikacija te motivacija. Potom govori se o važnosti općenitog planiranja te održavanja ravnoteže društvenih odnosa. Pred kraj završnog rada će se prikazati osvrt na praktičnu primjenu kroz oblik intervjua te na metodologiju i primjenu samog intervjua. Ovaj primjer pruža praktičan uvid u to kako se teorija primjenjuje u stvarnom poslovnom okruženju.

## 2. KOMUNIKACIJA

U svakom međuljudskom odnosu postoji komunikacija, može se reći kako je ona zapravo temelj međuljudskih odnosa. Komunikacija je ta koja poboljšava međuljudske odnose, no ipak njen nedostatak ih može narušiti. Međuljudski odnosi su ključni i važni za ostvarivanje ciljeva, a kako bi bili u mogućnosti ostvariti te ciljeve važno je uspostaviti komunikaciju sa drugim ljudima.

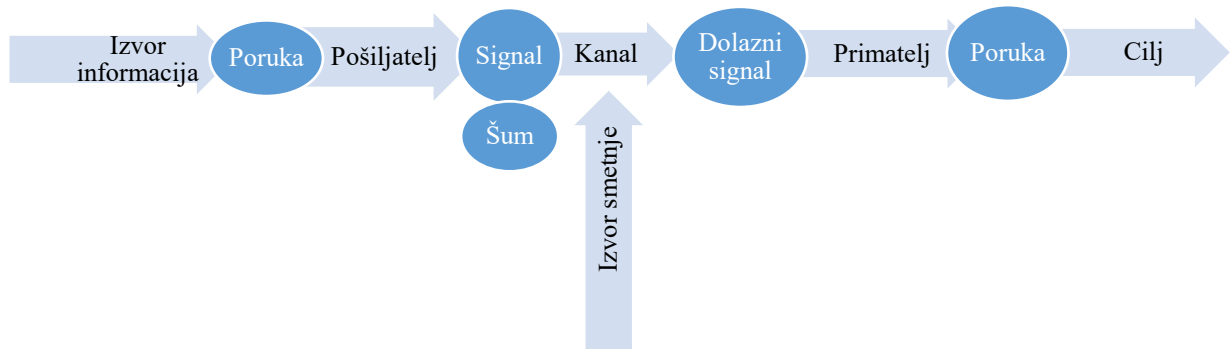
Sama važnost komunikacije se promatrala godinama u raznim organiziranim naporima, primjerice Chester I. Barnard ju je promatrao kao „sredstvo povezivanja ljudi u organizaciji na ostvarenju zajedničke svrhe“ (Weihrich, Koontz, 1998 ; 537). Učinkovita komunikacija neophodna je za razmjenu znanja, suradnju i funkcioniranje društva. Može se zaključiti koliko komunikacija pridonosi kod održavanja odnosa i veza između ljudi koji posjeduju nešto zajedničko, ona je temeljni uvjet za zasnivanje uspješnosti društva.

Komunikacija je kompleksan proces razmjene informacija, ideja, misli i osjećaja između dvije ili više osoba. To je ključni element svakodnevnog života i omogućuje ljudima da dijele znanja, izraze svoje potrebe i želje te povežu. Komunikacijski proces nije uvijek linearan i može biti složen i dinamičan. Učinkovita komunikacija zahtijeva pozornost na sve te komponente i sposobnost prilagodbe komunikacije kako bi se osiguralo razumijevanje među komunikatorima. Povratna informacija također je ključna komponenta koja omogućuje prilagodbu komunikacije u stvarnom vremenu kako bi se postigao željeni cilj komunikacije (Watzlawick, Beavin – Bavelas, Jackson, 2011).

Nadalje važno je naglasiti ključne elemente procesa komunikacije koji se sastoje od pošiljatelja, poruke i primatelja poruke. Zbog velike važnosti navedenih elemenata Claude E. Shannon i Warren Weaver su 1949. godine predstavili svoj komunikacijski model koji je postao klasičan i široko korišten u teoriji komunikacije. Ovaj model, poznat kao *Shannon-Weaverov model komunikacije*, predstavlja apstraktan način razumijevanja kako informacije putuju između dva entiteta u komunikaciji. Model se često koristi kao osnova za razumijevanje osnovnih komponenti komunikacije, ali potrebno je napomenuti kako realna komunikacija često može biti mnogo složenija od ovog apstraktnog modela. Shannon-Weaverov model se često koristi kao osnova za dalje razmatranje komunikacije i proučavanje kako se informacije prenose i razmjenjuju između ljudi ili sistema. U nastavku na Slici 1. će biti prikazan Shannon-Weaverov model komunikacije.



**Slika 1. Komunikacijski model Shannona i Weavera**



*Izvor: Prilagođeno prema Shannon, C. E., Weaver, W. (1949): The Mathematical Theory Of Communication, Illinois: Urbana, str. 22*

Komunikacijski proces započinje kada jedna osoba (pošiljatelj) želi prenijeti informaciju ili podatak drugoj osobi (primatelj). Početna točka informacije je izvor informacije, to je mjesto gdje informacija ili poruka nastaje. Izvor kodira poruku pretvarajući je u određeni oblik koji se može prenositi. Zatim poruka, to je informacija ili sadržaj koji se šalje od izvora prema primatelju. Poruka može biti verbalna, pisana, vizualna ili bilo koja druga forma komunikacije. Potom koder je odgovoran za prevođenje poruke iz izvornog oblika u oblik koji se može prenositi putem određenog komunikacijskog kanala. Primjerice kodiranje riječi u pisani tekst ili razni zvukovi u električne signale. Nakon toga nalazi se *kanal*, sredstvo putem kojeg se poruka prenosi od izvora do primatelja. To može biti fizički kanal kao što su žice ili radio valovi ili digitalni kanal kao što je Internet. Nadalje prijemnik je entitet koji prima poruku i dekodira je, tj. prevodi nazad u oblik koji može razumjeti. Prijemnik je onaj koji treba shvatiti poruku izvora. *Feedback ili povratna informacija* predstavlja reakciju ili odgovor primatelja na primljenu poruku. To može uključivati pitanja, komentare, ili bilo kakvu reakciju koja vraća informaciju iz prijemnika nazad ka izvoru. Na kraju šum su sve smetnje ili prepreke koje mogu uticati na točnost poruke između izvora i prijemnika. To mogu biti fizičke smetnje, jezične nejasnoće ili druge okolnosti koje otežavaju komunikaciju (Shannon, Weaver, 1949).

## 2.1. Oblici komunikacije

Ljudi provode značajan dio svog vremena u komunikaciji s drugim ljudima. Komunikacija je osnovna ljudska potreba i ključni dio svakodnevnog života. Komunikacija se može klasično podijeliti na verbalna i neverbalna.

Verbalna komunikacija odnosi se na korištenje riječi, jezika i govora za prenošenje poruka, odnosno riječ je o govoru i pisanju. Rot (1982) navodi kako je svaka riječ nastala fonetskom kombinacijom ograničenog skupa samoglasnika i suglasnika, te je radi toga verbalna komunikacija pogodnija za prenošenje logičnih ideja. Dok pak neverbalna komunikacija regulira međuljudsku interakciju i prenosi emocionalna stanja. Nadalje verbalni simboli omogućuju pojedincu reprezentaciju pojava, označavanje klase predmeta i pojava, kombiniranje jednostavnosti, stvaranje višeslojnog povezivanja jezičnih simbola te komuniciranje imaginarnog i nepostojećeg.

Neverbalna komunikacija obuhvaća geste, izraze lica, tijelo, ton glasa i druge oblike neverbalnih signala jer ona prikazuje osjećaje, emocije te pokazivanje stavova. Ona je poprilično složenija nego što se čini na prvi pogled te upravo s time može biti i uzrok sukoba koji se pojavljuje ako dođe do nerazumijevanja neverbalnih signala. Prema tome razumijevanje neverbalnih signala odnosno znakova mogu biti važniji od verbalne komunikacije odnosno izgovorenih riječi. Neverbalna komunikacija uzrokovana je kulturnim i etničkim sastavnicama te naravno navikama, to je važno u globalnom komuniciranju s obzirom kako se verbalna i neverbalna komunikacija isprepleću i nadopunjuju (Rouse, Rouse, 2005).

Nadalje, Buble (2011) navodi vizualnu, glasovnu komponentu, taktilnu te prostornu kao važne sastavnice zapravo neverbalne komunikacije. Kada se govori o vizualnoj komponenti ona je vidljiva kroz poglede, položaje tijela i izraze lica. Kroz poglede i izraze lica sugovornika mogu se otkriti osjećaje i emocije poput sreće, ljutnje, nelagode, straha, iznenađenosti itd. Nadalje, kada je riječ o glasovnoj radi se o načinu na koji je nešto izraženo odnosno rečeno. Znači fokusira se na intonaciju glasa odnosno govori li sugovornik glasno ili tiho. Zatim vrsta govora, odnosno ako se radi o isprekidanom govoru to je znak nepripremljenosti, jasan glas prikazuje samopouzdanje dok primjerice drhtavi glas označava nesigurnost, strah i nervozu. Potom kada se govori o taktilnoj komponenti komunikacije ona se iskazuje kroz različite oblike dodira kao što su tapšanje po ramenu što izražava potporu i odobravanje. Na kraju prostorna komponenta govori o tjelesnoj blizini sugovornika što označava njihovu međusobnu bliskost i poznavanje. Također se odnosi na raspored i udaljenost namještaja u poslovnom prostoru i radnog pribora na radnom stolu.

Verbalne i neverbalne komunikacijske vještine mogu se razvijati i poboljšavati, a također uključuju sposobnost izražavanja ideja, empatiju, postavljanje pitanja i primanje povratnih informacija.

Kao što je već navedeno oba oblika komunikacije često se kombiniraju kako bi se prenijela cjelovita poruka. Učinkovita komunikacija uključuje ne samo slanje poruka, već i aktivno slušanje i razumijevanje onoga što druga osoba izražava. Osim toga, važno je biti jasan, koncizan i prilagoditi se različitim situacijama i sugovornicima. Uz sve stavke verbalne i neverbalne komunikacije mora se uzeti u obzir i tehnologija koja je također promijenila način komunikacije današnjice.

Brz napredak tehnologije omogućuje ljudima da komuniciraju na daljinu putem telefona, video poziva, e-pošte, društvenih mreža te drugih digitalnih kanala. Ova vrsta komunikacije omogućuje brz i globalni protok informacija. Može se vidjeti koliko se poboljšala tehnologija te komunikacija putem nje tijekom COVID-a 19, no taj napredak je isto tako doveo do velikih izazova i narušavanja ljudske prirode. Izazovi kao što su nedostatak neverbalnih signala, gubljenje ljudskog dodira, mogućnosti nesporazuma te povećanja nivoa u situacijama kada je nužno komunicirati uživo, primjerice tijekom poslovnih sastanaka i sl.

## **2.2. Zapreke u komunikaciji**

Komunikacija može biti otežana ili narušena iz različitih razloga. Zapreke u komunikaciji mogu se pojaviti u bilo kojem od njegovih elemenata, uključujući izvor, poruku, kanal, prijemnik i povratnu informaciju. Zapreke su faktori koji mogu otežati ili spriječiti efikasnu razmjenu informacija, ideja ili emocija između ljudi. Prepoznavanje ovih zapreka i naučiti kako ih prevladati može poboljšati komunikaciju.

Meggison, Mosley i Pietri (1992) prikazuju kako do komunikacijskih zapreka dolazi tijekom samom komunikacijskog procesa i najčešće se javlja u fazama prijenosa, prijema, kodiranja i dekodiranja. Kada se govori o prijenosu riječ je o nekoliko situacija: kontradikcija verbalne i neverbalne poruke, fizička buka, neodgovarajućem kanalu, pogrešci u jasnoći izražavanja i sl. ili je riječ o fizičkom šumu, kao buka u okolini, ili kao nejasan jezik ili tehnički izrazi koji mogu ometati prijenos poruke. Zatim prijem, ovdje se može pojaviti situacija u kojoj dolazi do nedostataka pažnje. Primjerice prijemnik može biti nepažljiv ili sputavan tokom primanja poruke, što može dovesti do propuštanja važnih informacija ili može doći do pogrešne interpretacija gdje prijemnik može pogrešno protumačiti poruku zbog svojih pretpostavki,

predrasuda ili nesporazuma. Nakon toga postoji kodiranje gdje može doći do nedostatka jasnoće u izražavanju. Koder može koristiti nejasan jezik, nedefinirane izraze ili nedostatak konkretnih detalja u poruci, što otežava razumijevanje poruke. Na kraju dekodiranje, koje može dovesti do teškoće u tumačenju poruke ako nedostaje potrebno znanje ili kontekst za razumijevanje. Također konflikti ili emocionalni faktori imaju popriličan utjecaj poput zapreke s obzirom kako emocionalni stres ili konflikti između primatelja i pošiljatelja mogu ometati dekodiranje poruke.

Kako bi se te prepreke prevladale, važno je paziti na jasnoću i preciznost kodiranja poruke, osigurati tehničke uvjete za pouzdan prijenos, aktivno slušati i postavljati pitanja radi boljeg razumijevanja poruke te nastojati smanjiti emocionalne prepreke tijekom komunikacija. Također je važno da su obje strane otvorene za povratne informacije kako bi se identificirale i riješile prepreke u komunikacijskom procesu. Najčešće zapreke u komuniciranju proizlaze iz samih osobnosti pošiljatelja i primatelja. Njihova mogućnost saslušati svog sugovornika te razumijevanje onog što je rečeno nosi veliki utjecaj na daljnje razvijanje komunikacije.

### **2.3. Poslovna komunikacija**

Poslovna komunikacija ima ključnu ulogu u učinkovitom funkcioniranju organizacija, donošenju odluka, izgradnji odnosa s klijentima i partnerima te postizanju poslovnih ciljeva. Učinkovita komunikacija jača sami odnos i poveznicu između organizacije i zainteresiranih strana. Prema tome ako dođe do prekida u komunikaciji isto tako može doći do gubljenja vremena u najboljem ili narušavanja odnosa u najgorem slučaju. Sukladno tome poslovna komunikacija je proces razmjene informacija, ideja i mišljenja unutar organizacije ili između organizacija i njihovih dionika (zainteresiranih strana) u poslovnom okruženju (Bovee, Thill, 2012).

Ukazujući kako se informacije prenose kroz organizaciju na različite načine, postoje interna i eksterna komunikacija, one se nazivaju mreža formalne komunikacije. Interna formalna mreža se sastoji od protoka informacija u tri smjera. Komunikacija prema dolje odnosno od direktora prema zaposlenicima, ona prenosi upute i odluke direktora njegovim zaposlenicima te one pomažu u izvršavanju poslova. Komunikacija prema gore odnosno od zaposlenika prema direktoru, pruža prijedloge, primjedbe, omogućava uvid u probleme i sl. Na taj način dolazi do efikasnog rješavanja problema i donošenja ispravnih odluka. Te na kraju postoji horizontalna komunikacija, ona se odvija između odjela i na taj način pruža potporu

zaposlenicima kako bi bolje koordinirali zadatke, razmjenjivali informacije te rješavali kompleksne probleme (Kolin, 2001).

Uz formalnu isto tako postoji i mreža neformalne komunikacije, koja se često još naziva tvornicom glasina ili vinovom lozom. Ova neformalna komunikacija obuhvaća izvan formalne mreže te se također odvija u situacijama kada formalna komunikacija uskraćuje informacije zaposlenicima. Ona je posljedica odnosa i komunikacije između zaposlenika na poslu i u društvenom okruženju (Bovee, Thill, 2012).

### 3. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Međuljudski odnosi odnose se na interakciju između ljudi u različitim kontekstima, uključujući osobni život, radno okruženje, društvo i zajednicu. Kvaliteta međuljudskih odnosa ima ključnu ulogu u dobrobiti, uspjehu i kvaliteti života pojedinca. Kako bi se dublje prodrlo u razumijevanje međuljudskih odnosa, nužno je prvo jasno definirati njihovu bit, odnosno razumjeti samu definiciju s kojom se bolje sagledava na prirodnu povezanost među ljudima.

Međuljudski odnosi su svakodnevni odnosi i problemi ljudskoga društva, u kojem uz situacije slaganja među ljudima postoji neslaganje te sukobljavanje pojedinaca i društvenih skupina. Glavni je razlog neslaganja različita *percepcija* iste situacije. Međuljudski odnosi kao problem uočeni su u industrijskoj psihologiji 1920-ih u tzv. Hawthorneovu eksperimentu u vezi s utjecajem rasvjete na radni učinak. Učinak se mijenjao zbog promjene ponašanja šefova prema radnicima, a ne zbog promjena u rasvjeti. Na tim je spoznajama nastala škola međuljudskih odnosa, koju je osnovao E. Mayo. Prema tome može se zaključiti kako su međuljudski odnosi zapravo socijalni odnosi koji utječu na razvoj društvenog života. Ipak svaka organizacija ima svoje određene ciljeve koje nastoji ostvariti i sa njihovim ostvarenjem nastoji povećati produktivnost i profitabilnost organizacije (Önday, 2016).

Razumijevanje važnosti međuljudskih odnosa u suvremenim organizacijama ukazuje na ključnu ulogu koju menadžeri imaju. Njihova odgovornost u motiviranju zaposlenika rezultira iznimno produktivnim i kvalitetnim ostvarenjem organizacijskih ciljeva. Osim oblikovanja vizije i strategije, menadžeri su odgovorni za održavanje efikasne komunikacije, poticanje tima, upravljanje sukobima te vještinu uspješnog pregovaranja.

Bogdanović (2009) ističe kako se u današnjim poduzećima često zahtijevaju nedostižni ciljevi i radne kvote od zaposlenika. Čak i ako se uzme u obzir da današnji poslovi ponekad postanu previše nezahvalni je za očekivati da će ih zaposlenici moći samostalno savršeno

dovršiti i ostvariti očekivana postignuća. Iz tog razloga se javlja potreba za drugim ljudima, novim zaposlenicima, organizaciji njihove sposobnosti, stručnosti i vještine za izvođenje složenih zadataka na prikladan i predviđen način. S obzirom na čovjekovu urođenu potrebu za socijaliziranjem, također i među zaposlenicima dolazi do potrebe za razgovorom, raspravom, razmjenom osjećaja, ideja, stručnih savjeta i mišljenja.

Može se zaključiti da je komunikacija prvenstveno nastala iz ljudskih poziva za pomoć, radi uspješnog izvršavanja zadanog zadatka, koji jedna individualna osoba nije u stanju riješiti. Ova potreba za tuđom pomoću nije nestala evolucijskim tokom, te se održala sve do modernog radnog okruženja i traženja pomoći i podrške kolega u kriznim situacijama, odnosno nastanka međuljudskih odnosa. Negativni međuljudski odnosi imaju dubok utjecaj na poslovne rezultate organizacije, prozračujući potencijalno štetne poslovne odluke. Osim što dovode do čestih bolovanja, izostanaka s posla i gubitka radnog vremena, njihov negativni efekt odražava se i na financijske performanse organizacije.

### **3.1. Menadžment**

Menadžment se može definirati kao djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva<sup>1</sup>.

Može se reći da je menadžment „proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“ (Sikavica i sur., 2008.) te proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti“ (Kadlec, 2013: 3). Kako bi poduzeća što bolje poslovala buduću menadžeri moraju „razumjeti važnost menadžerskog posla za sebe i zajednicu te povlastice koje ta pozicija nosi, moraju znati i što sa sobom povlači dužnost menadžera“ (Certo, Certo, 2008: 4). Uz objašnjavanje samog pojma menadžmenta može se promotriti menadžment i kao funkciju upravljanja s obzirom da je upravljanje neophodno u današnjem poslovnom svijetu. Prema Garači (2014) sami temelj upravljanja je vlasništvo nad proizvodnim faktorima odnosno čimbenicima poslovanja. Prema tome funkcija kapitala je funkcija upravljanja. Funkcija upravljanja proizlazi iz pozicije u procesu rada, jer je neophodna za svako radno mjesto. Podrijetlo upravljanja je podjela rada, a osnova upravljanja je vlasništvo. Rastom i razvojem tvrtke te povećanjem broja dioničara svi vlasnici obično ne postaju i ne mogu postati menadžeri,

---

<sup>1</sup> Enciklopedija.hr, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, (12.8.2023.)

već napuštaju svoje funkcije upravljanja i prepuštaju ih odabranim osobama. Osoba zadužena za upravljačke funkcije također određuje osobu zaduženu za upravljačke aktivnosti.

S time možemo zaključiti kako „Menadžment kao proces je vrlo kompleksan pojam i sastoji se od pet glavnih funkcija a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. S obzirom na sve rečeno dobro je za svaku organizaciju da posjeduje strategiju.“ (Kadlec, 2013:3).

Biti uspješan menadžer nije nimalo jednostavan zadatak, te Drucker (1974) naglašava da menadžeri moraju upravljati i poboljšati ono što već postoji i poznato. Na postojećim tržištima postoje tehnologije, proizvodi i usluge, tvornice i rad opreme, kapitalna ulaganja, osoblje koje obavlja poslove itd. U tom kontekstu, zadatak menadžera je optimizirati povrat tih resursa. To se obično odnosi na učinkovitost, raditi ono što već radi bolje. Suština leži u optimizaciji troška nastojanju da se ostvari maksimalna korist iz uloženi resursa, te isto tako uz to osigurati učinkovitost. Naravno isto je tako potrebno i istovremeno osiguravajući učinkovitost. Fokus je na stvaranju mogućnosti prihoda, stvaranju tržišta i promjena gospodarskih karakteristika postojećih proizvoda i tržišta. Učinkovitost je osnova uspjeha, te je ona i minimalni uvjet opstanak na tržištu. Učinkovitost znači raditi prave stvari na pravi način. Također se menadžeri smatraju ključnim, ali ujedno i najskupljim resursom svake uspješne organizacije. Dobrim upravljanjem poduzeća postižu se svi ciljevi organizacije, a menadžer sa svojim ponašanjem, načinom rada i stavom je utječe na efektivnost zaposlenika.

### **3.2.Menadžment u međuljudskim odnosima**

Menadžment ljudskih resursa uključuje nadziranje različitih aspekata radne snage organizacije, uključujući zapošljavanje, obuku, procjenu učinka, odnose sa zaposlenicima i još mnogo toga. To je ključno za održavanje produktivnog i skladnog radnog okruženja. Komunikacijske vještine menadžera ljudskih resursa ključne su za uspješno vođenje tima i održavanje produktivnih odnosa unutar organizacije. To uključuje sposobnost jasne i efikasne komunikacije s različitim članovima tima, slušanje i razumijevanje njihovih potreba te pravilno prenošenje informacija. Menadžeri neprekidno koriste komunikaciju te sve aktivnosti u vezi s upravljanje su povezane sa svojim procesima kroz komunikaciju.

Također, važno je znati se nositi s konfliktima i nejasnoćama te pružati konstruktivnu povratnu informaciju. Komunikacijske vještine u kontekstu menadžera ljudskih resursa obuhvaćaju sposobnost jasnog izražavanja, slušanja, postavljanja pitanja te prilagodbe komunikacije različitim sugovornicima. Također, važno je znati prenositi informacije precizno,

koristiti neverbalnu komunikaciju (poput tijela i gestikulacije) te se nositi s konfliktnim situacijama konstruktivno. Ove vještine pomažu u izgradnji povjerenja, rješavanju problema i održavanju produktivnih odnosa unutar tima i organizacije.

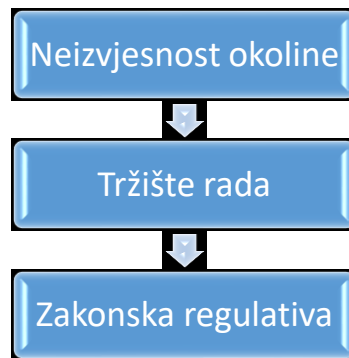
Organizacije trebaju posvetiti maksimalnu pažnju i vrijeme ljudskom potencijalu odnosno međuljudskim odnosima ako žele postići organizacijski uspjeh. Ljudi funkcioniraju kao ključ organizacije i ono što će odrediti uspjeh tvrtke ako imaju sposobnosti, specifične vještine ili inovativan način razmišljanja što ih ujedno čini konkurentima te se razlikuju od ostale konkurencije. U mnogim je organizacijama postala ključna sposobnost, odnosno jedinstvena sposobnost koja stvara visoku vrijednost i time razlikuje organizaciju od konkurencije. To osigurava privlačenjem i zadržavanjem zaposlenika s jedinstvenim profesionalnim i tehničkim vještinama, ulaganjem u samo obrazovanje i razvoj svih zaposlenika te nagrađujući ih na način koji ih održava konkurentnima s kolegama u drugim organizacijama (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Istraživanja potvrđuju kako su međuljudski resursi ključan čimbenik uspjeha organizacije što prikazuje kako je od iznimne važnosti da organizacije i menadžment ulaže u međuljudske odnose te s time i planiranje istih. Planiranje međuljudskih odnosa zapravo je proces utvrđivanja stvarnih potreba ljudskih bića. Odnosno njihov potencijal, proces organizacijske strategije, poslovni plan i organizacijske ciljeve. Dolazi do procjene broja i kvalitete potrebnih zaposlenika za uspješnu ostvarenje organizacijskih ciljeva, produktivnost i efikasnost organizacije.

Rahimić (2010) navodi kako je planiranje složen proces koji prerasta u složen poseban podsustav, sustav upravljanja međuljudskim odnosima. Ovo je vrlo važna funkcija menadžmenta jer ljudski resursi su oni koji pomažu u postizanju strateških ciljeva organizacije. Plan, odnosno rezultat procesa planiranja je alat za realizaciju strategije, koji se sastoji od raznih informacija o različitim odjelima ljudskih resursa. Planiranje je usko povezano s poslovnom strategijom, predviđanjem gospodarskih događaja, demografskim trendovima i dobi trenutno zaposlene radne snage. Samo znajući što treba učiniti može se već planirati broj ljudi. Bez obzira koliko posla treba obaviti, broj ljudi potrebnih za implementaciju ovisi o mnogim čimbenicima koji se uzimaju u obzir pri planiranju ljudskih resursa. Na samo planiranje ljudskih potencijala utječu mnogi vanjski i unutarnji čimbenici. Ljudski potencijali su kompleksna kombinacija unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na sposobnosti, motivaciju i uspješnost pojedinca. U nastavku na Slici 2. i Slici 3. biti će prikazani vanjski i unutarnji čimbenici.



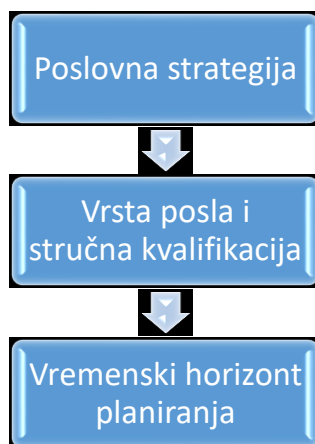
**Slika 2. Vanjski čimbenici**



*Izvor: Prilagođeno prema Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, str. 189*

Planiranje ljudskih potencijala i integriranje unutarnjih i vanjskih čimbenika ključno je za postizanje osobnog i profesionalnog uspjeha pojedinca, kao i za razvoj organizacija i društava u cjelini. Oni imaju značajnu važnost kod oblikovanja i razvoja ljudskih potencijala jer često pružaju okruženje i resurse koji omogućuju pojedincu da ostvari svoj puni potencijal. Planiranje uz navedene čimbenike omogućava pojedincima postizanje profesionalnih ciljeva, poboljšanje organizacije, zatim nadograđuje društvenu integraciju, razvija osobni potencijal te održava dugoročni uspjeh. Razumijevanje čimbenika za uspješno planiranje je ključno, no isto tako neophodno je razumijevanje svojih unutarnjih motivacija i sposobnosti. Uz pametno korištenje resursa, te naravno uzimajući u obzir unutarnje potrebe i vanjske uvjete, presudno je za postizanje dugoročnog uspjeha. U konačnici, planiranje ljudskih potencijala pomaže usmjeriti napore pojedinca ili organizacije prema ostvarenju ciljeva i maksimiziranju potencijala, a integracija unutarnjih i vanjskih čimbenika osigurava individualni pristup razvoju.

### Slika 3. Unutarnji čimbenici



*Izvor: Prilagođeno prema Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, str. 192*

Vrlo je važno uzeti sve navedene čimbenike u obzir prilikom planiranja međuljudskih odnosa kako bi se omogućilo da organizacija ima prave ljude s pravim vještinama i kompetencijama za postizanje svojih ciljeva.

Komunikacija igra ključnu ulogu u menadžmentu ljudskih resursa. Menadžeri ljudskih resursa su odgovorni za upravljanje ljudskim kapitalom u organizaciji, uključujući zapošljavanje, obuku, motivaciju, vođenje i razvoj zaposlenika, naime efikasna komunikacija je neophodna.

Efikasna komunikacija je ključna za uspješno obavljanje ovih zadataka. Važni čimbenici komunikacije unutar menadžmenta ljudskih resursa su jasan prijenos informacija, slušanje i razumijevanje, interna komunikacija, komunikacija o performansama i povratne informacije te komunikacija u timskom okruženju.

Jasan prijenos informacija odnosi se na menadžere, radi se o njihovoj sposobnosti da jasno i precizno prenesu informacije vezane uz politike, procedure, očekivanja i ciljeve organizacije zaposlenicima. To može uključivati komunikaciju o novim politikama zapošljavanja, obuke, beneficijama, performansama i drugim relevantnim pitanjima. Zatim slušanje i razumijevanje označava dobro slušanje i razumijevanje, s obzirom kako su to ključni čimbenici ključni za menadžere ljudskih resursa, od kojih je zahtijevana otvorenost za povratne informacije i probleme zaposlenika, empatija i pružanje prostora za izražavanje mišljenja, ideja,

briga ili pritužbi zaposlenika. Ovo pomaže u izgradnji povjerenja i podrške među zaposlenicima. Potom interna komunikacija prikazuje kako menadžeri vrše važnu ulogu u uspostavljanju efikasne interne komunikacije u organizaciji. To može uključivati redovitu komunikaciju putem e-pošte, internih newslettera, internih mreža ili intraneta kako bi se zaposlenici informirali o novostima, promjenama u organizaciji, mogućnostima razvoja i drugim relevantnim informacijama. Komunikacija o performansama i povratne informacije svode se na menadžere koji često sudjeluju u postupcima ocjenjivanja performansi i pružanju povratnih informacija zaposlenicima. Od njih se očekuje sposobnost jasnog komuniciranja očekivanja, pružanje konstruktivne povratne informacije o radu i napretku zaposlenika, kao i podržavanje njihovog razvoja i rasta. Te na kraju komunikacija u timskom okruženju svodi se na menadžere koji često rade s različitim timovima i odjelima unutar organizacije. Stoga je važno da budu dobri timski igrači i da uspostave otvorenu komunikaciju između timova. To može uključivati redovite sastanke, rasprave, suradnju i dijeljenje informacija radi postizanja zajedničkih ciljeva (Ćorić, 2019).

Kroz efikasnu komunikaciju, menadžeri međuljudskih resursa stvaraju pozitivno radno okruženje, potaknuti suradnju i produktivnost te izgraditi zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Također, komunikacija pomaže u rješavanju konflikata, izgradnji povjerenja i održavanju uspješnih odnosa unutar organizacije. Zapravo sama primjena određenih pravila komunikacije i ponašanja ključni su čimbenici povjerenja u organizaciji. Oni se izgrađuju kroz naravno samu komunikaciju, potporu, poštovanje, poštenje, predvidivost i kompetentnost (Fox, 2006).

### **3.3. Motivacija**

Motivacija se odnosi na unutarnje ili vanjske čimbenike koji pokreću, usmjeravaju i održavaju ponašanje, djelovanje i napore prema postizanju ciljeva. Motivacija igra ključnu ulogu u svim aspektima života, uključujući osobni razvoj, obrazovanje i radno okruženje. Motivacija je, prema tome, sve ono što nas potiče na uspjeh i napor kako bismo ostvarili svoje ciljeve i očekivanja. Može se reći da motivacija predstavlja različite načine iznošenja motiva i poticanja na određeno djelovanje. Osim toga, motivacija istražuje zašto ljudi biraju specifične načine djelovanja kako bi postigli željene rezultate. U tom kontekstu, motivacija igra ključnu ulogu u menadžmentu, budući da je jedan od glavnih zadataka upravljanja usmjeravanje zaposlenika prema ostvarivanju ciljeva organizacije ( Bahtijarević - Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Motiviranje zaposlenika je od velike važnosti, jer ono je u današnjem suvremenom svijetu ključan segment menadžmenta i njegovog poslovanja. Jedan od ciljeva menadžera je stalno motiviranje zaposlenika da se uključe u veće i izazovnije zadatke, intelektualni napor i povećano sudjelovanje koji zahtijevaju suvremeni rad i razvoj. Osim toga, rade na usmjeravanju motivacije zaposlenika za razvoj u smjeru postizanja organizacijskih ciljeva.

Weichrich, Koontz (1998) navodi kako bi se bolje razumjela sama motivacija potrebno je poznavati lanac potrebe, želje i satisfakcije. Riječ je o tome kako osjećaj potrebe zapravo izaziva želju kako bi se ta potreba ispunila, ako se ta potreba ispuni dolazi do satisfakcije kao željenog rezultata ovog procesa. Međutim u protivnom dolazi do raznih tenzija koje uzrokuju akcije. U nastavku na Slici 4. će biti prikazani spomenuti motivacijski lanac čiji elementi zajedno čine proces motivacije i ostvarivanja cilja. Svaki korak u ovom lancu igra ključnu ulogu u održavanju i pojačavanju motivacije pojedinca.

**Slika 4. Lanac potrebe – želje – satisfakcija**



*Izvor: Prilagođeno prema Weichrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Zagreb: HRVATSKA TISKARA d.d, str. 413*

Objašnjenje motivacijskog lanca je poprilično složeno s obzirom kako se on ne pojavljuje uvijek tako kako je prikazan na slici. Potrebe su obično uzrokovane ponašanjem, no ipak mogu biti i uzrokovane određenim ponašanjem što onda potpuno formira motivacijski lanac na drugu osnovu.

Porter, Miles (1974) navode kako je važno naglasiti tri važne grupe koje utječu na motivaciju, a to su:

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike kao što i stoji u nazivu uzimaju u obzir potrebe individualne osobe. Ljudi se međusobno razlikuju, prema tome ono što utječe na njihovo motiviranje prilikom rada razlikovati će se od neke druge osobe. Neki su vođeni i motivirani samim izazovom zadatka dok pak su drugi motivirani novcem. Karakteristike posla odnose se na različite aspekte i elemente koji čine određeni posao ili radno mjesto, kao što su zahtjevnost, kompleksnost, samostalnost i drugo. Jedan te isti posao može bit određen i karakteriziran po različitim obilježjima. Vodstvo odnosno menadžer mora voditi računa o tome da odredi i održava sklad između individualnih i karakteristika posla. Organizacijske karakteristike prikazuje pravila, procedure, sustav nagrada i sl. kako pridonosi efikasnosti organizacije. Važno je da svi čimbenici budu koncipirani tako da privlače nove zaposlenike, a u isto vrijeme zadržavaju već postojeće.

S obzirom na to razumijevanje motivacije, ona se može koristiti kao važan alat za razumijevanje organizacijskog ponašanja, predviđanje utjecaja bilo kojeg ponašanja menadžmenta i usmjeravanje te vrste ponašanje kako bi došlo do ostvarenja organizacijskih i osobnih ciljeva. interes za postizanje organizacijskih ciljeva, odgovori na njih spadaju u domenu motivacije i razumijevanja. Ipak sami ljudski motivi se zasnivaju na potrebama bile one svjesne ili podsvjesne.

Varga (2011) govori kako motivacija zaposlenika je zapravo jedna od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima sa svrhom ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti u tom ostvarivanju ovisi o odluci menadžera koje će biti bazirana na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg krajnjeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka toga jest definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je su dobro znanje i kompetencije o vođenju ljudi te dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. S obzirom da sami sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

Kroz život ravnoteža između davanja i uzimanja mora biti utemeljena, kako u privatnom životu tako i u poslovnom životu pogotovo. Sama osnova međuljudskih odnosa je obveza te kako ne bi došlo do raznih nestabilnosti i akumuliranja obveza na jednoj strani potrebno je ne izbjegavati podmirenje tih obveza. Jer ipak u ovom odnosu uvijek postoji jedna strana koja na neki način „plaća“ za ono što „dobije“. U svakom društvu postoji određena ravnoteža i sve dok uvijek postoji jedna strana koja nešto nudi postojati će druga strana koja to želi. Dok je odnos

takav, odnos je stabilan. Međutim upravo iz toga u svakom društvu se razvijaju određeni uzroci ponašanja. U svakodnevnom životu vidi se prikaz međuljudskih odnosa kroz neke male rituale ljubaznosti kao što su primjerice pokloni za rođendan, neke usluge ili zajednički izlasci, odnosno društvene rituale (Fox, 2006).

## **4. OSVRT NA MOGUĆNOST PRAKTIČNE**

Za potrebe ovog rada proveden je intervju sa menadžericom međuljudskih odnosa koja je ujedno i team leaderice jednog od timova zaduženih za međuljudske odnose, riječ je o Agnieszki Blackman koja je ujedno bila menadžerica i team leaderica tijekom obavljanja funkcija stručne prakse u Poljskoj. Vrijeme provedeno u timu Agnieszke Blackman je pružilo uvid u čistu sliku kvalitetnih odnosa i pristupa s zaposlenicima i klijentima.

Agnieszka Blackman kao mlada i ambiciozna osoba diplomirala je sa Wroclaw business academy u području međuljudskih resursa u 2015. godini. Radi za Arrow Electronics zadnjih 6 godina, te je u to vrijeme iznimno napredovala. Sa svoje 32 godine ona je u vremenskom periodu od 6 godina od pozicije seniorskog suradnika međuljudskih resursa došla do menadžera međuljudskih resursa. Također jedna od zanimljivosti je njeno osvajanje CHRO<sup>2</sup> nagrade 2021. godine u Arrow Electronicsu, odnosno globalnu nagradu kojom se prepoznaje izvanredna izvedba i modeliranje željenog ponašanja.

### **4.1. Arrow Electronics**

Američka korporacijska tvrtka Arrow Electronics ECS nalazi se u gradu Gdańsk u Poljskoj. Arrow Electronics je tvrtka sa sjedištem u Centennialu, Colorado. Tvrtka je specijalizirana za distribuciju i usluge s dodanom vrijednošću u vezi s elektroničkim komponentama i računalnim proizvodima. Sve od automobila do aparata za kavu, Arrow doprinosi u vlastitom dizajnu i stvaranju, te stručnosti i podršci za cijeli životni ciklus elektroničkih komponenti i računarstva usluge njihovih distribucijskih službi. Svoje poslovanje su proširili na područje cijele Europe, Azije, Australije, Novog Zelanda i Kanade. Arrow Electronics osnovana je 1935. godine kada je maloprodajna trgovina pod nazivom Arrow Radio otvorena u ulici Cortlandt u srcu donjeg Manhattana "Radio Row", rodnom mjestu distribucije elektronike. Arrow Radio, koji je osnovao Maurice ("Murray") Goldberg, prodavao je rabljene radio uređaje i radio dijelove maloprodajnim kupcima. Arrow Electronics ECS nastavlja u

---

<sup>2</sup>CHRO, HR Today, <https://www.hrotoday.com/chro-of-the-year-award/>, ( 26.8.2023.)

vođenju inovacija surađujući s više od 210.000 vodećih tehnoloških proizvođača i pružatelja usluga. U 2022. godini, tvrtka je ostvarila prodaju u iznosu od 37 milijardi USD, pružajući tehnološka rješenja koja poboljšavaju poslovanje i svakodnevni život ljudi diljem svijeta. Jedan od ključnih aspekata poslovne filozofije Arrow Electronics je "Five Years Out". Ova filozofija odražava njihov način razmišljanja o budućnosti, fokusirajući se na strateška razmišljanja između onoga što je trenutno moguće i praktičnih tehnologija koje to mogu ostvariti. Ovim pristupom, Arrow Electronics teži pronaći inovativna rješenja koja će oblikovati budućnost i potaknuti napredak u tehnološkom svijetu.<sup>3</sup>

## 4.2. Metodologija i metoda intervjua

Polu-strukturirani intervjui su kvalitativna istraživačka metoda koja se koristi za prikupljanje informacija od sudionika na fleksibilan i otvoren način. Takva metoda često se koristi za potrebe različitih razgovora sa službenim osobama, pretežito zbog svoje prilagođenosti ispitaniku, a glavna ideja jest prikupljanje informacija radi boljeg razumijevanja ponašanja pojedinaca. Nalazi se između strukturiranih intervjua, koji koriste unaprijed određena pitanja s ograničenim prostorom za istraživanje, i nestrukturiranih intervjua, koji su više konverzijski i slobodniji. U polu-strukturiranom intervjuu, ispitivač priprema popis ključnih tema i pitanja za vođenje razgovora, ali također ima fleksibilnost u istraživanju novih ideja i praćenju zanimljivih točaka koje je ispitanik postavio. Ovaj pristup također omogućuje dublje razumijevanje, uz iskustva sudionika, njihove perspektive te osjećaja o temi koja se proučava (Ayres, 2008).

Intervju bi se, radi što boljeg rezultata, također trebao temeljiti na nekoliko različitih faktora – osobnoj zainteresiranosti, prethodno istraženim informacijama o osobi s kojom se provodi intervjui, širok spektar znanja teme intervjua, kao i tema do kojih bi se sugovornik potencijalno mogao dosegnuti, ali i sposobnosti postavljanja pravovremenih pitanja i potpitanja. Potom i sposobnosti izbjegavanja *dead air*, riječ je o šutnji tokom koje voditelj intervjua očekuje daljnje informacije, dok sugovornik smatra kako je dao dovoljno dobar odgovor. Voditelj intervjua treba biti spreman brzo reagirati na odgovore sugovornika i postavljati dodatna pitanja kako bi održao interakciju živom (Galletta, 2013).

---

<sup>3</sup> Arrow Electronics, [https://www.arrow.com/en/components?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1r6oa3qZuFgBkbSD2maQ6f3hj6tyji9DDqFl\\_Fb3rPRWEZAKu7-TbAaAiVYEALw\\_wcB&gclid=aw.ds](https://www.arrow.com/en/components?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1r6oa3qZuFgBkbSD2maQ6f3hj6tyji9DDqFl_Fb3rPRWEZAKu7-TbAaAiVYEALw_wcB&gclid=aw.ds), (29.8.2023.)

Ayres (2008) navodi ključne karakteristike polustrukturiranog intervjua:

1. **Pripremljena pitanja:** Ispitivač priprema popis ključnih tema i pitanja koje će pokriti tijekom intervjua. Ova pitanja su unaprijed osmišljena, ali nisu toliko ograničavajuća kao kod potpuno strukturiranih intervjua. Ovo pomaže kako bi se osiguralo da se istraživački ciljevi ispune.
2. **Fleksibilnost:** Za razliku od strukturiranih intervjua s formatima fiksnih odgovora, polustrukturirani intervjui dopuštaju ispitivaču da postavlja dodatna pitanja, dalje istražuje odgovore i prilagođava razgovor na temelju odgovora sugovornika.
3. **Istraživanje odgovora:** Cilj je izmamiti bogate i detaljne odgovore od sudionika, dopuštajući im da izraze svoje misli vlastitim riječima. Usmjeren na sudionika: Intervju se fokusira na perspektivu i iskustva sugovornika, dajući im priliku da podijele svoje uvide na otvoreniji način.
4. **Analiza podataka:** Podaci prikupljeni iz polustrukturiranih intervjua obično su kvalitativne prirode. Istraživači analiziraju odgovore za obrasce, teme i uvide. Polustrukturirani intervjui obično se koriste u raznim područjima, uključujući društvene znanosti, psihologiju, antropologiju, istraživanje tržišta i studije korisničkog iskustva. Sa takvom analizom dolazi do ravnoteže između strukture i fleksibilnosti, omogućujući istraživačima da dobiju vrijedne detaljne informacije, a da pritom zadrže određenu dosljednost u intervjuiima.

Važno je napomenuti da uspješan polu-strukturirani intervjui zahtijeva od ispitivača određene vještine, kao što su sposobnost slušanja, postavljanje pravovremenih pitanja i prilagodba tonu i ritmu razgovora. Ispitivač također treba biti svjestan svojih predrasuda i ostati neutralan kako bi osigurao autentične odgovore od sudionika. Polustrukturirani intervjui omogućuje duboko razumijevanje složenih tema i perspektiva sudionika, a istovremeno pruža određenu strukturu kako bi se osiguralo da istraživački ciljevi budu ostvareni (Galletta, 2013).

#### **4.3. Intervju sa Agnieszkom Blackman**

Ispitivanje je provedeno u polustrukturiranom obliku tijekom intervjua kako bi se očuvala spontanost, ali istodobno usmjerilo na glavnu temu. Cilj ovog istraživanja je prikupiti informacije putem intervjua kako bi se procijenio utjecaj menadžera ljudskih resursa, razumjele



prakse ljudskih resursa unutar organizacije te istražila uloga komunikacije u poboljšanju učinkovitosti.

Teme koje su koncipirane u obliku pitanja u intervju se svode na pobliže razumijevanje uloge voditelja ljudskih resursa u procesu upravljanja odnosima sa zaposlenicima i važnost komunikacije, rješavanja sukoba te poticanje pozitivnog i uključivo radnog okruženja. Zatim procjenjivanje učinka zaposlenika, davanje povratnih informacija, poboljšanje komunikacije i provođenje planova za poboljšanje učinka. Dodatno, razumijevanje pristupa menadžera tijekom razvoja zaposlenika i napredovanju u karijeri. Nadalje, pojašnjavanje o odgovornostima menadžera ljudskih resursa u provedbi politike tvrtke, osiguravanju usklađenosti sa zakonima i propisima o radu i održavanju sigurnog radnog okruženja. Također razumijevanje napora menadžera ljudskih resursa da izgradi snažnu organizacijsku kulturu, promiče angažman zaposlenika i odgovori na probleme ili povratne informacije zaposlenika što nas opet dovodi do ključne uloge komunikacije u uspješnosti menadžera ljudskih resursa. Kroz intervju dotaknula se i tema uključenosti voditelja ljudskih resursa u promicanje različitosti, jednakosti i uključenosti unutar tvrtke i njihove napore da stvore raznoliko i uključivo radno mjesto.

Kao što je već ranije navedeno u ovome završnom radu, intervju sa menadžericom međuljudskih odnosa koja je ujedno i team leaderice jednog od timova zaduženih za međuljudske odnose proveden je u ponedjeljak, 5. lipnja 2023. godine putem video poziva na Zoom platformi.

1. „Što Vam se najviše sviđa kod pozicije menadžera ljudskih potencijala i team leadera u Arrow-u? „

„Poprilično klišej odgovor, volim raditi s ljudima. Imala sam veliku sreću raditi sa zrelim ljudima koji razumiju zašto su na ovom poslu i što žele postići. Dio koji meni pruža najviše užitka je vidjeti kako ljudi rastu, ako razumijete kako posao koji radite utječe na Vašu zajednicu ili slično, to će Vam pružiti više zadovoljstva nego od posla koji ne razumijete što možete postići s njime. U poduzeću je lanac razumijevanja zašto nešto radite poprilično dug.“

2. „Koji su Vaši dugoročni ciljevi, te jeste li ih ostvarili i kako?“

„Kao što sam već spomenula ranije ne vodi me karijera odnosno ne jurim za njom, već su mi prioritet ljudi. Voljela bih vidjeti kako ljudi rastu i kako stvari koje radim rade na poboljšanju ne samo mog tima, već i na poboljšanju rada drugih ljudi u drugim timovima te i same organizacije.“

3. „Što Vam je bio najveći izazov i kako ste ga prevladali?“

„Najveći izazov s kojim sam se suočila je bio kako upravljati osobom koja se ne trudi i ne pokušava raditi na poboljšanju organizacije. Ja sam za davanje šansi, ali kada dođete do točke kada ništa ne funkcionira i osjećate se kao da ste učinili sve što ste mogli i vidite da se s druge strane ne ulaže trud, tada morate nešto poduzeti. To mi je bio najveći izazov, staviti nekoga u plan poboljšanja jer nije bilo drugog načina. Ako ste „people person“ poput mene, to ima osobnu cijenu jer Vas više ili manje pogađa.“

4. „Kako se po Vašem mišljenju tvrtka mijenjala i rasla?“

„Zapravo vidim najveću promjenu ovdje u međuljudskim odnosima, budući da smo počeli kao bezglave kokoši koje trče uokolo, da bismo postali netko kome ljudi u tvrtki vjeruju da će upravljati i rukovati, sada radimo pametnije i koristimo tehnologiju, bolje organizacije vremena, a također smo naučili kako reći ne, što je dosta važno. Primjerice na početku smo samo koristili WorkDay i Outlook, oni su nam bili jedini alati i radni dani su nam bili u kaosu. Međutim kako smo postajali veći, dobili smo više alata i resursa za rad, a tehnološki procvat za Arrow počeo je oko 2019. tako da je to dovelo do velike promjene u onome što radimo.“

5. „Koliko je Vama važna kultura tvrtke i koje mjere poduzimate da održite željenu kulturu?“

„S obzirom kako je korporacija sa sjedištem u SAD-u postoji određena vrsta dinamike koju dobivate, te se većinom ona uspoređuje sa nordijskim tvrtkama koje su više orijentirane na raznolikost i uključenje. S obzirom da Arrow američka tvrtka, može se definitivno osjetiti upravo ta energija, dinamičnu kulturu i fokusiranost na raznolikost i

uključenje. Arrow je jako fokusiran na to da bude i održi tu raznolikost i uključenje, *bilo* da je riječ o religiji, rasi, seksualnoj orijentaciji i sl. Želimo se potruditi da te stvari ne utječu na ničiju karijeru.“

6. „Koje osobine čine dobrog vođu?“

„Vjerujem kako se uglavnom traže vrlo opće ljudske vještine za sami početak. Ali oni koji to zapravo postižu su oni koji ne samo čuju, nego i slušaju. Netko tko ima prilično razvijenu emocionalnu inteligenciju kako bi mogao razumjeti što ljudi osjećaju i kako na to reagirati. Trik je u tome da to znate izbalansirate, netko kome ljudi nisu dosadni ili ga ne umaraju. S druge strane to mora biti netko tko mora imati nekakvu viziju, nekakav plan kako voditi ljude u pravom smjeru pa je važno i strateško razmišljanje naravno. Netko tko predviđa kako će organizacija izgledati za 4 godine, a ne samo sutra.“

7. „Kako se motivirate kada ste suočeni s ponavljajućim ili zamornim zadacima?“

„Planiranje je važan dio toga. Iako mislim kako bi se moje planiranje vremena moglo poboljšati, ali to je nešto što imam na umu kao prioritet. Također vjerujem kako moja osobnost odgovara ulozi jer mi ne smeta raditi u kaosu, to mi je prirodno jer mi je ugodno u ovom brzom okruženju.“

8. „Jeste li se ikada morali nositi sa situacijom u kojoj je netko ili grupa ljudi bila neosjetljiva na rasu/vjeru/kulturu/podrijetlo drugog zaposlenika? Kako ste se nosili sa situacijom?“

„Ponekad menadžeri ili voditelji timova to uzimaju zdravo za gotovo i ne obraćaju puno pažnje na to, pa volim podsjetiti ljude u svom timu na otvorenu komunikaciju. U mom timu nismo imali takve situacije, ali tijekom mog mentorstva dogodila se neka situacija neosjetljivost. Ključno je reagirati na licu mjesta, ako imam neke primjedbe na nečije ponašanje, obično ih zamolim za sastanak 1 na 1 te im nastojim objasniti zašto mi se nešto nije svidjelo ili nekome nije. Većinu vremena to upali, jer uglavnom zna doći do toga kada netko pretjera sa šalama.“

9. „Na kojim vrstama projekata trenutno radite?“

„Radimo na skraćanju radnog dana petkom za 2 sata, želimo da naši ljudi rade kraće. Testirat ćemo ga 2 mjeseca. Budući da tržište i ekonomija trenutno nisu u najboljem stanju i pokušavamo natjerati ljude da rade manje radnih sati za isti iznos novca, tako da ćemo za početak raditi rotacije. To znači kako će 50% tima biti na raspolaganju puno radno vrijeme, a 50% moći će krenuti 2 sata ranije. Želimo postići na taj način više učinaka s obzirom kako su statističke analize u zadnjih par godina na našoj strani.“

10. „Koje su Vam glavne odgovornosti u ovoj ulozi najvažnije?“

„Mjerenje i provjera temperature u timu, u poduzeću i u samom timu menadžmenta. To je nešto što morate dobro izbalansirati i ako to učinite kako treba, moći ćete izbjeći veliki broj konfliktnih situacija i nesporazuma.“

11. „Što mislite koje su važne vještine koje idealni kandidat treba da bude uspješan u ovoj ulozi?“

„Sve ovisi o ulozi iz koje zapošljavate, ali vjerujem da ako kandidat ima volju učiti i možete vidjeti taj nagon u njima da su znatiželjni učiti, da Vam postavljaju prava pitanja, to je osnova linija za mene kada tražim nekoga da se pridruži timu. Uvijek kažem da nekoga možete puno naučiti, samo je pitanje vremena, ali ako nemate tu znatiželju, tu volju za učenjem, to ne možete naučiti.“

12. „Koje je Vaše mišljenje/predviđanje za buduću komunikaciju s ljudima u radnom okruženju?“

„Vidi se kako se komunikacijske vještine među generacijama razlikuju i tako je oduvijek bilo, no u današnje vrijeme brzo nam dosadi, ne znamo i ne želimo slušati druge, a to je i s profesionalne strane. naše živote. Zato mislim da je uloga menadžmenta razvijati komunikacijske vještine u timovima i isticati važnost toga. Čak i ako radimo na daljinu, još uvijek postoje alati za podršku boljoj komunikaciji - uključivanje kamere na sastanku kako bi ljudi mogli vidjeti izraze lica jedni drugima kao vrlo jednostavan primjer. Ne sumnjam kako se poprilično udaljavamo od tradicionalnog uredskog rada i

vidim to više kao prednost nego kao nedostatak, iako ćemo doista morati naučiti kako komunicirati u ovoj novoj stvarnosti, ali to je izvedivo, samo treba uložiti malo truda i pobrinute se da zaposlimo prave ljude.“

13. „Što Vas najviše veseli o budućnosti ove tvrtke?“

„Naučila sam kako je samo pitanje vremena kada će se stvari promijeniti, ali vjerujem kako će se Arrow više razvijati u tehnologiju. Osobito s radom na daljinu od kuće jer postoje stvari koje se mogu učiniti pametnije i učinkovitije i učiniti ih na daljinu kako bi se brže postigli bolji rezultati.“

Kroz intervju vidljiva je ključna poveznica između komunikacije i menadžmenta ljudskih resursa te ona leži u tome kako komunikacija igra ključnu ulogu u oblikovanju, održavanju i poboljšanju odnosa među ljudima unutar organizacije ili tima. Odnosi među ljudima, posebno unutar poslovnih okruženja, temelje se na međusobnom povjerenju, razumijevanju, poštovanju i suradnji. Komunikacija je osnovni alat kojim se ovi elementi grade i održavaju.

U odgovorima Agnieszke Blackman uočljivi su elementi koji su ključni za održavanje uspješnosti organizacije. Ti elementi su *povjerenje, razumijevanje, poštovanje, rješavanje konflikta, suradnja, povratne informacije i emocionalna inteligencija*. Uzimanjem u obzir ovih elemenata, jasno je da uspješan menadžer međuljudskih odnosa zahtijeva vještine komunikacije. Menadžeri koji su u mogućnosti uspostaviti i održavati dobar komunikacijski okvir imaju veću vjerojatnost da će izgraditi timove koji su produktivni, angažirani i spremni surađivati prema postizanju zajedničkih ciljeva.

Kroz intervju s Agnieszkom Blackman otkrivena je velika količina korisnih informacija i dodatno objašnjenje kako se ti aspekti primjenjuju u poslovnom svijetu. Neke od ključnih stvari čija je primjena vidljiva kroz njezine odgovore na postavljena pitanja su, za početak, komunikacijske tehnike. Kroz vještine slušanja, postavljanje pitanja, izražavanje mišljenja i davanje povratnih informacija ona je, zapravo, omogućila učinkovitu komunikaciju sa svojim timom, kolegama i klijentima. Zatim rješavanje sukoba, kroz pitanja o tome dobiva se uvid u njezinu sposobnost rješavanja problema i održavanja pozitivnog radnog okruženja. Njezin način poticanja rada u timskom radu te kako delegira zadatke i motivira članove tima daje odraz kako izgraditi produktivno timsko okruženje. Nadalje, kultura poduzeća sadrži veliku ulogu, pogotovo uzimajući u obzir kako Arrow Electronics ECS posluje s državama diljem Europe i svijeta, te u samoj organizaciji postoji širok raspon različitih kultura i ljudi iz svih dijelova

svijeta. U skladu s tim, ključnu ulogu imaju vrijednosti tvrtke, pravila i norme ponašanja koje se promoviraju i očekuju od zaposlenika. Potom, osobni razvoj može dati uvid u kontinuiran rad pojedinca na svojim vještinama i znanju kako bi ostalo učinkovit u svom poslu. Također, primjeri iz prakse pokazuju nam konkretne primjere iz njezina radnog iskustva u kojima je uspješno primijenila komunikacijske vještine i vještine upravljanja međuljudskim odnosima kako bi postigla poslovne ciljeve organizacije ili prevladala izazove. Na posljetku, uvijek se mogu zatražiti savjeti i preporuke u svrhu poboljšanja međuljudskih odnosa i komunikacije u poslovnom okruženju.

Ovakav intervju, kao što je prethodno spomenuto, može pomoći kako bi se bolje razumjelo kako su međuljudski odnosi i komunikacija integrirani u poslovnom svijetu te kako se mogu primijeniti za postizanje uspješnih poslovnih rezultata, ali i prikazati ponašanja pojedinaca tokom njihovog rada u određenoj kompaniji. Međuljudski odnosi i komunikacija su neizostavni elementi uspješnog poslovanja. Integracija ovih elemenata, analiza ponašanja pojedinaca te primjena dobivenih uvida ključni su koraci za postizanje uspješnih poslovnih rezultata u suvremenom poslovnom svijetu. Organizacije koje prepoznaju važnost međuljudskih odnosa i komunikacije imaju potencijal za ostvarivanje konkurentske prednosti i dugoročni uspjeh. Dobiveni uvidi iz intervjua s iskusnim profesionalcem iz industrije mogu se primijeniti u suvremenom poslovanju kako bi se unaprijedile prakse upravljanja ljudskim resursima i komunikacijom. To uključuje razvoj programa obuke za zaposlenike kako bi poboljšali svoje komunikacijske vještine, stvaranje kulture povratnih informacija i podrške te implementaciju tehnoloških alata koji olakšavaju komunikaciju u virtualnom radnom okruženju. Sve u svemu, integracija uvida dobivenih iz intervjua s iskusnim profesionalcem u organizacijsku praksu može biti ključna za ostvarivanje konkurentske prednosti i dugoročni uspjeh. Organizacije koje usmjere svoju pažnju na razvoj međuljudskih odnosa i komunikaciju stvaraju temelje za uspješno poslovanje, bolje timove i zadovoljstvo zaposlenika, što će na kraju doprinijeti njihovoj uspješnosti na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Međuljudski odnosi temelje se na zdravoj komunikaciji i na komunikacijskim vještinama bez kojih je nemoguće postići bilo kakvu učinkovitost. U današnje vrijeme neizbježna je svakodnevna komunikacija, bilo da se radi o poslovnoj ili privatnoj, taj životni segment nas nikako ne zaobilazi. Vrlo važno je znati posvetiti se komunikacijskim vještinama kako bismo kroz njih postigli mogućnost dobrih međuljudskih odnosa o kojima ovisi i sam opstanak čovjeka u društvu.

Svakodnevno svjedočimo lošim međuljudskim odnosima koji su proizašli iz loše komunikacije, odnosno predvođeni su manjkom razumijevanja i prihvaćanja u društvu. Česta posljedica neučinkovitih odnosa i nerazumijevanja u komunikaciji je velika količina frustracija i nesigurnosti koji ruše svaki temelj zdravog odnosa. Ključna poveznica između komunikacije i menadžmenta međuljudskih odnosa je ta da efikasna komunikacija igra nezaobilaznu ulogu u oblikovanju, održavanju i poboljšanju odnosa među ljudima unutar organizacije ili tima. Komunikacija je temelj uspješnih međuljudskih odnosa, a menadžeri imaju važnu ulogu u olakšavanju i poticanju takve komunikacije. Kroz provedeni intervju utvrđeno je kako se efikasan pristup komunikaciji i menadžmentu ljudskih resursa može prilagoditi suvremenim izazovima kao što su rad na daljinu, raznolikost radne snage i brze promjene na tržištu. Ovi uvidi mogu pomoći organizacijama da razviju strategije koje će unaprijediti njihovu konkurentsku prednost i dugoročni uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz analizu ključnih aspekata komunikacije i menadžmenta ljudskih resursa te primjenu dobivenih uvida u suvremenom poslovanju, ovaj rad doprinosi boljem razumijevanju važnosti komunikacije u postizanju organizacijskog uspjeha i pruža smjernice za praktičnu primjenu ovih spoznaja u stvarnom svijetu.

Postići cilj u komunikaciji iziskuje veliki trud i prihvaćanje činjenica koje se nalaze izvan naše kutije, odnosno izvan našeg percepcijskog prozora. Također prihvaćanjem različitih navika i toga da su problemi u komunikaciji sastavni dio života, možemo reći da to odnos čini jačim i zrelijim, što na kraju rezultira dobrim i zdravim međuljudskim odnosima. Ukratko, komunikacija je most preko kojeg prelazimo bujicu problema međuljudskih odnosa, kako bismo dostigli željene rezultate na drugoj strani. Kroz efikasnu komunikaciju, menadžeri grade povjerenje, smanjuju konflikte, potiču suradnju i stvaraju pozitivno radno okruženje koje podržava rast i uspjeh organizacije.

## 6. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Ayres, L. (2008): "Semi-Structured Interview" The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods, Thousand Oaks: SAGE Publications
2. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Zagreb: Školska knjiga
3. Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing
4. Bahtijarević - Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala; suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga d.d.
5. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, Zagreb: STEGA TISAK
6. Bovee, C., L., Thill, J., V. (2012): Suvremena poslovna komunikacija, Zagreb: MATE d.o.o.
7. Certo, S.C., Certo T.S. (2008): Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
8. Ćorić, N. (2019): Korporativna komunikacija, Zagreb: Grafomark d.o.o.
9. Drucker, P. (1998): The Discipline of Innovation, Brighton: Harvard Business Review
10. Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada pučko otvoreno učilište – Zagreb
11. Galletta, A. (2013): Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond, New York: NYU Press
12. Garača, N. (2014): 1, 2, 3, 4... Virovitica: Veleučilište u Virovitici
13. Kolin, P.,C. (2001): Successful Writing at Work, Boston: Houghton Mifflin
14. Megginson, L., C., Mosley, D., C., Pietri, P., H. (1992): Management: Concepts and Applications, New York: Harper Collins Publishers



15. Porter, M., L., Miles, E., R. (1974): Contemporary Management: Issues and Viewpoint, New York: Englewood Cliffs
16. Rahimić, Z. (2010): Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo: Ekonomski fakultet
17. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005): Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Zagreb: Masmmedia
18. Rot, N. (1982): Znakovi i značenja : verbalna i neverbalna komunikacija, Beograd: Nolit
19. Watzlawick, P., Beavin – Bavelas, J., Jackson, D.D. (2011): Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes, New York: W.W.Norton & Company
20. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Zagreb: HRVATSKA TISKARA d.d.

***Članci u časopisima i zbornicima:***

1. Bogdanović, M. (2009). Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati? Tranzicija, Vol. 11 No.23-24, str. 143-156
2. Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Virovitica: Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, str. 4956-0
3. Őnday, Ő. (2016): Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments Of Mayo To Groupthink Of Janis, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 1, str. 95-110
4. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Čakovec: Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 1, str. 10

***Rječnici, enciklopedije i leksikoni:***

1. Enciklopedija.hr, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, (12.8.2023.)

***Mrežna stranica:***

1. HR Today, <https://www.hrotoday.com/chro-of-the-year-award/>, ( 26.8.2023.)
2. Arrow Electronics,  
[https://www.arrow.com/en/components?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1r6oa3qZuFgBkbSD2maQ6f3hj6tyji9DDqF1\\_Fb3rPRWEZaku7-TbAaAiVYEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.arrow.com/en/components?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1r6oa3qZuFgBkbSD2maQ6f3hj6tyji9DDqF1_Fb3rPRWEZaku7-TbAaAiVYEALw_wcB&gclsrc=aw.ds), (29.8.2023.)

***Intervju:***

Blackman, A. Osobni intervju. 5.6.2023.

## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Komunikacijski model Shannona i Weavera
2. Slika 2. Vanjski čimbenici
3. Slika 3. Unutarnji čimbenici
4. Slika 4. Lanac potrebe – želje - satisfakcija

### ***PRILOZI: Pitanja za intervju***

1. Što vam se najviše sviđa raditi u poziciji menadžera ljudskih potencijala i team leadera u Arrow-u?
2. Koji su vaši dugoročni ciljevi, jeste li ih ostvarili i kako?
3. Što vam je bio najveći izazov i kako ste ga prevladali?
4. A kako se po Vašem mišljenju tvrtka mijenjala i rasla?
5. Koliko je Vama važna kultura tvrtke i koje mjere poduzimate da održite željenu kulturu?
6. Koje osobine čine dobrog vođu?
7. Kako se motivirate kada ste suočeni s ponavljajućim ili zamornim zadacima?
8. Jeste li se ikada morali nositi sa situacijom u kojoj je netko ili grupa ljudi bila neosjetljiva na rasu/vjeru/kulturu/podrijetlo drugog zaposlenika? Kako ste se nosili sa situacijom? Biste li se danas ponašali isto ili drugačije?
9. Na kojim vrstama projekata trenutno radite?
10. Recite mi koje su vam glavne odgovornosti ove uloge najvažnije?
11. Što mislite koje su važne vještine koje idealni kandidat treba da bude uspješan u ovoj ulozi?
12. Koje je Vaše mišljenje/predviđanje za buduću komunikaciju s ljudima u radnom okruženju?
13. Što Vas najviše veseli o budućnosti ove tvrtke?



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, ANJA ĐUKIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ULOGA KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU Ljudskih RESURSA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Anja Đukić



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja ANJA ŽUKIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 19.9.2023. (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

ANJA ŽUKIĆ

U Virovitici, 5.9.2023.