

POSLOVNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Sladana Lolić

Univerzitet za poslovne studije, Ekološki fakultet, Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina, lolics537@gmail.com

SAŽETAK

U savremenim uslovima poslovanja, nemoguće je zamisliti uspješno poslovanje bez adekvatne poslovne kulture. Upravljanje ljudskim resursima je vrlo složen proces. Veoma složen proces je i realizacija poslovanja. Za usvršavanje ljudskih resursa i razvoj poslovanja mora se sprovesti uspješna poslovna komunikacija. Veza između upravljanja ljudskim resursima u jednoj organizaciji i razvoja komunikacionih vještina se manifestuje kroz nivo poslovne kulture i mora se stalno raditi na njenom poboljšanju. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne poslovne komunikacije. U ovom radu se ukazuje na značaj poslovne komunikacije za razvoj i upravljanje ljudskim resursima u savremenim uslovima poslovanja.

Ključne riječi: menadžment, komunikacija, ljudski resursi.

UVOD

Svakodnevno u privatnom i poslovnom životu dolazimo u situaciju da sa nekim o nečemu komuniciramo. Zapravo, upućenost na druge ljude i rad sa njima je uvijek zanimljiva, ali ne i jednostavna aktivnost. Komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava pomoću kojih od okoline dobijamo ono što želimo (Petar, 2001). Ljudi se međusobno razlikuju i imaju različite interese, ali komunikacijom se upravo služe da bi se te razlike prevazišle i interesi približili. Dobra komunikacija je ona koja je plodonosna, odnosno ona koja ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju.

Komunikacija je u tijesnoj vezi sa svim područjima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji segment privatnog, a tako ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija nije bitna. Samom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi pa je veoma bitno da komunikacija bude uspješna. Poslovanje svakog preduzeća zavisi od kvaliteta ljudskog kapitala kojeg zaposlenici posjeduju (Šarenac, Pavličić, i Begu, 2006). Svaka organizacija teži ka usavršavanju ljudskih resursa. Veza između upravljanja ljudskim resursima i razvojem njihovih komunikacionih vještina se manifestuje kroz nivo poslovne kulture. Poslovna komunikacija koju zaposlenici posjeduju, potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informisanosti i znanja donose stratešku prednost (Vukmir, 2001). Zaposlenici, ljudski potencijal tako predstavlja najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti preduzeća.

POSLOVNA KOMUNIKACIJA, MENADŽMENT, LJUDSKI RESURSI

Komunikacija se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju danas svakodnevno upotrebljavamo u privatnim i poslovnim odnosima. Prisutna je gotovo u svim sferama života i u različitim životnim situacijama, a posebno je važna u ekonomiji i trgovini (Tolić, 2002). Ipak, jasno je da svi ljudi, a ponekad i poslovne organizacije, pa i države, nemaju potpuno razvijenu vještinu poslovnog komuniciranja, te zadiru od ovog veoma pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerovatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa i strategije poslovne kulture.

Korišćenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, takođe doprinosi nepopularnosti poslovnom komuniciranju u određenim krugovima. Mnogi ljudi poslovnu

komunikaciju doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobija, a slabiji neminovno gubi (Volkema, 2000).

Poslovno komuniciranje kao proces otklanjanja konflikte u kome tražimo uzajamno prihvatljiv sporazum za strane uključene u taj proces i ima za cilj da nađe pomirljivo rješenje za obe strane (Lewicki, Saunders, Minton, & Barry, 2003).

Uspješno poslovno komuniciranje je dobar osjećaj za obe strane, odnosno da sve strane iz pregovora izađu sa osjećajem da su, uslovno rečeno, pobijedile. To je važno iz razloga što dogovor mora biti prihvatljiv i dovoljno argumentovan za svaku stranu, posmatrano sa njenog stanovišta (Tudor, 1992). Ako nije tako, onda to nije dogovor nego prinudno rješenje koje nema dugoročan karakter, gdje se vrlo brzo može očekivati novo nezadovoljstvo one strane koja smatra da je oštećena, i novi konflikt koji će, po pravilu, biti još veći.

Poslovna komunikacija kao proces razmjene informacija, značenja i osjećaja među ljudima je veoma bitna za uspješno poslovanje (Radivojević, 2006).

Sposobnost preciznog i jasnog poslovnog komuniciranja u poslovnom svijetu, može pomoći u odnosu s klijentima ili kolegama, u pregovorima, organizaciji posla ili pri donošenju odluka (Tomašević i Lišanin, 2004).

Poslovno komuniciranje se uvijek odvija u vrlo važnim poslovnim situacijama, od ključnog je značaja poznavanje osnovnih psiholoških komunikoloških, ali i strateških faktora koji donose uspjeh u poslovnoj komunikaciji. Posebnu važnost poslovnoj komunikaciji daje i činjenica da je u svakodnevnoj upotrebi pri upravljanju i vođenju preduzeća, u svakodnevnim procesima delegiranja ovlaštenja i timskog rada (Reardon, 1998).

Cilj svakog poslovnog komuniciranja mora biti razumijevanje. Poslovno komuniciranje kao osnov poslovne kulture je proces u kome dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim, ali i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojega će obe strane imati korist (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). Upravo zbog toga je poslovno komuniciranje složen proces koji se svodi na prevazilaženje prepreka i savladavanje teškoća. Dakle, poslovno komuniciranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti koja se temelji na nematerijalnim resursima – sposobnostima i vještinama ljudskog kapitala, ali koja direktno utiče na rast profita i ukupan poslovni uspjeh (Kennedy, 2003).

REZULTATI I DISKUSIJA

Cilj ovog rada je odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri je zastupljena poslovna komunikacija u menadžmentu poslovanja, odnosno ispitati kako razmišlja zaposleni ljudski potencijal, klijenti i menadžeri i u kojoj je mjeri zastupljena poslovna komunikacija na relaciji ljudski potencijal – menadžer i to iz ugla ljudskog potencijala, klijenata i menadžera.

Pretpostavka je da između menadžmenta i ljudskog potencijala vlada bogata poslovna komunikacija. Primijenjeno je nekoliko statističkih postupaka. Svi su se na jedan ili drugi način bavili razmatranjem poslovnog komuniciranja i interakcije menadžer – ljudski potencijal i to iz ugla samih menadžera, ljudskog potencijala i klijenata.

U prvom redu je izvršena analiza mjera deskriptivne statistike da bi se ustanovile tendencije u okviru kojih se kreću dobijeni rezultati. Nakon toga je izvršena provjera odstupanja dobijenih distribucija u odnosu na normalnu. Poslije toga je razmatran stepen slaganja menadžera i ljudskog potencijala i klijenata oko procjene kvaliteta poslovne komunikacije menadžer – ljudski potencijal. Na osnovu svih ovih podataka dat je odgovor.

Podaci koji se odnose na kvalitet poslovne komunikacije menadžer – ljudski potencijal pokazuju vrlo visoke rezultate bez obzira na to da li se radi o procjeni samih menadžera, ljudskog potencijala ili klijenata. Sve tri varijable imaju vrijednosti aritmetičke sredine koje prelaze vrijednost 40. Imajući u vidu da je maksimalna moguća vrijednost za sve tri varijable 50, možemo jasno zaključiti da se radi o kvalitetnoj i frekventnoj procjeni poslovne komunikacije menadžer – ljudski potencijal.

Tabela 1. Mjere deskriptivne statistike za procjenu poslovnog komuniciranja menadžer – ljudski potencijal i to iz ugla samih menadžera, ljudskog potencijala i klijenata.

Table 1. Descriptive statistics measures for assessing business communication between manager and human potential from the point of view of the managers themselves, human potential and clients.

	Vrednovanje menadžera od strane ljudskog potencijala	Vrednovanje menadžera od strane klijenata	Samovrednovanje menadžera od strane menadžera
N	213	113	213
M	41,52	41,94	41,35
SE M	0,49	0,42	0,32
SD	7,23	6,15	3,44
W	52,31	37,94	11,85
Sk	-1,027	-0,52	-0,003
Ku	1,40	-0,65	-0,081
Min	11,00	26,00	33,00
Max	50,00	50,00	50,00
χ^2	132,14	59,86	63,000
Df	28	22	15
P	0,00	0,00	0,00

N – uzorak

M – aritmetička sredina

SE M– standardna greška aritmetičke sredine

SD – standardna devijacija

W – varijansa

Sk – skjunis

Ku – kurtozis

χ^2 – hi kvadrat test

df– stepen slobode

p – nivo statističke značajnosti

Ukoliko se pogledaju vrijednosti skjunisa kao indikatora horizontalnog pomjeranja distribucije skorova vidimo da su sve tri dobijene vrijednosti negativnog predznaka, što jasno sugerise da su rezultati svih ispitanika pomjereni ka višim skorovima, odnosno ka pozitivnom maksimumu. Kurtozis kao mjera vertikalnog odstupanja za procjenu datu od strane ljudskog potencijala pokazuje da je spljoštena, odnosno da ljudski potencijal daje značajno različite odgovore u odnosu na menadžere i klijente. S druge strane vidimo, da su rezultati menadžera i klijenata sa negativnim vrijednostima skjunisa, što pokazuje spljošteniju distribuciju od normalne, odnosno manji raspon skorova koje menadžeri i ljudski potencijal postižu.

Konačno, ukoliko se navedena odstupanja posmatraju u cjelini i ukoliko se dobijene raspodjele procjene poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer uporede sa normalnom distribucijom, onda možemo zaključiti da sve tri procjene poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer značajno odstupaju od normalne raspodjele. Naime, za sve tri procjene (menadžer, ljudski potencijal, klijent) statistička vrijednost hi kvadrat testa je statistički značajna. Napominjemo da su sve tri dobijene vrijednosti hi kvadrat testa statistički značajne na nivou 0,01. Drugim riječima, procjene poslovne komunikacije od strane menadžer, ljudski potencijal, klijent su pomjerene ka pozitivnim vrijednostima, odnosno na osnovu do sada dobijenih rezultata mogli bismo reći da je ispitivna poslovna komunikacija ljudski potencijal – menadžer bogata.

Dalje razmatranje je izvršeno na osnovu poređenja rezultata procjene poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer dobijenih od strane ljudskog potencijala i klijenata. S obzirom na to da su podaci tako pripremljeni da odgovaraju zahtjevima primjene t testa za nezavisne uzorke, ovdje je u isto vrijeme posmatrano i postojanje statistički značajne razlike između procjena ljudskog potencijala i klijenata. Istovremeno će na ovaj način biti moguće dobiti i podatak o postojanju eventualnog stabilnog odnosa procjene poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer od strane klijenata i ljudskog potencijala.

Tabela 2. Provjera značajnosti razlika u procjeni nastavnika od strane klijenata i ljudskog potencijala putem t testa.

Table 2. Checking the significance of differences in the evaluation of teachers by clients and human potential by means of the t test.

Varijabla	N	M	SD
Vrednovanje menadžera od strane ljudskog potencijala	213	41,52	7,23
Vrednovanje menadžera od strane klijenata	213	41,94	6,15

N – uzorak

M – aritmetička sredina

SD – standardna devijacija

Posmatrani podaci pokazuju da u procjeni kvaliteta poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer između samih ljudskih potencijala i klijenata nije zabilježena ni jedna statistički značajna razlika niti na jednom nivou statističke značajnosti. Skorovi u procjenama koje postižu i jedni i drugi su vrlo visoki i među njima nema značajne razlike, odnosno i jedni i drugi procjenjuju poslovnu komunikaciju bogatu i kvalitetnu.

Tabela 3. Korelacija procjena poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer od strane ljudskog potencijala i klijenta.

Table 3. Correlation of evaluations of business communication human potential - manager by human potential and client.

Varijabla	Vrednovanje menadžera od strane klijenata
Vrednovanje menadžera od strane ljudskog potencijala	0,240**

** – statistički značajno na nivou 0,01

Ukoliko se pogledaju korelacije između procjena poslovne komunikacije ljudski potencijal – menadžer koje daju klijenti i ljudski potencijal, vidi se da je dobijena korelacija vrijednosti 0,240 statistički značajna na nivou 0,01, što bi trebalo da znači ne samo da su procjene ljudskog potencijala i menadžera ujednačene, već i da u manjoj mjeri ali pouzdano variraju.

ZAKLJUČCI

Zastupljenost poslovne komunikacije posmatrani su iz ugla menadžera, ljudskog potencijala i samih klijenata, su posmatrani tako da se o njima zaključivalo na jedan poseban ali objektivan način. U prvom redu nastojali smo da ispitamo stepen kvalitet i učestalosti poslovne komunikacije koje predstavljaju indikatore poslovnog aspekta i dobrog poslovanja menadžmenta. Može se zaključiti da i po ocjeni menadžera, ljudskog potencijala i samih klijenata, postoji bogata interakcija ljudski potencijal – menadžer. Ovaj rezultat predstavlja važan poslovni resurs koji se dalje može razvijati. Komunikacija je proces koji ima neophodnu važnost u svakom segmentu poslovanja, što se upravo i pokazalo ovim istraživanjem. Menadžment svake organizacije je taj koji je zaslužan za stvaranje dobre radne

atmosfera kao i poslovne komunikacije. Uspješno provedena poslovna komunikacija u organizaciji temelj je za dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju zadataka te samih ciljeva organizacije.

LITERATURA

- Kennedy, G. (2003). *The new negotiating edge: The behavioral Approach for Results and Relationships*. London: Nicholas Berkley Publishing.
- Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J.W., & Barry, B. (2003). *Negotiation, readings, exercises and cases*. Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Petar, S. (2001). *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila: osnove uspješnog pregovaranja*. Rijeka: Andromeda, Positive Business.
- Radivojević, M. (2006). *Poslovna korespondencija*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
- Reardon, K.K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea.
- Šarenac, R., Pavličić, N. i Begu, B. (2006). *Pregovaranje i pregovaračke vještine*. Podgorica: Vlada Republike Crne Gore – Uprava za kadrove.
- Tolić, T. (2002). *Proces pregovaranja pri kupnji/prodaji proizvoda i usluga*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Tomašević, M. i Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji “dodaje vrijednost”. U *Zborniku radova sa Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 35-45.
- Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač: Umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP.
- Volkema, R.J. (2000). *The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal situation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb: RRIF-plus.

BUSINESS COMMUNICATION AS FACTOR OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Lolić Slađana

University of Business Studies, Faculty of Ecology, Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, lolics537@gmail.com

ABSTRACT

In modern business aspect, it is impossible to imagine a successful business without appropriate business culture. Human resources management represents a very complex process. Business implementation is a quite complex procedure too. Development of human resources and business development depend on successful business communication. The connection between human resources management, within one organization, and development of communication skills are displayed through the level of business culture and requires constant refinement. Successfully executing the function of management comes as result of productive business communication. This paper points to the significance of business communication in development and guiding human resources in modern human resources management.

Keywords: management, communication, human resources.