

MEĐUNARODNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA I VJEŠTINE MENADŽERA U UPRAVLJANJU KOMPANIJA

Mr. sc. Haris Bibuljica

Prof. dr. Husnija Bibuljica, email: h.bibuljica@hotmail.com

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Sažetak: Historijat međunarodnih odnosa može se pratiti od Vestfalskog mira kada je razvijen moderni državni sistem, nezavisne nacionalne države i diplomatija. Savremeni međunarodni sistem se uspostavlja tokom dekolonizacije hladnog rata. U 20. stoljeću temelj međunarodnih odnosa je bio marksizam. Novo doba donosi modernije oblike. Međunarodni odnosi proučavaju odnose između zemalja, uključujući uloge država, međunarodnih vladinih i nevladinih organizacija, kao i multinacionalnih korporacija. Često se smatraju granom političkih znanosti, iako se oslanjaju na različita područja kao što su: ekonomija, historija, međunarodno pravo, antropologija, psihologija i kulturologija. Englesku riječ menadžment (engl. management) možemo usporediti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Menadžment je vrlo kompleksan pojam te ga je moguće posmatrati i definisati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u organizaciji

Ključne riječi: Međunarodni odnosi, vještine, komunikacija, menadžment, organizacija

INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION AND SKILLS OF MANAGERS IN MANAGEMENT OF THE COMPANY

Abstract: The history of international relations can be traced back to the Westphalian peace when a modern state system, independent nation states and diplomacy developed. A modern international system is being established during the decolonization of the Cold War. In the 20th century, the basis of international relations was Marxism. New Age brings more modern shapes. International relations are studying relations between countries, including the roles of states, international governmental and non-governmental organizations, and multinational corporations. They are often regarded as a branch of political science, although they rely on various areas such as economics, history, international law, anthropology, psychology and cultural studies. The English word management can be compared with the concept of processes and coordination of effectively used human and material resources in order to achieve specific goals. Management is a very complex concept, and it can be viewed and defined from various aspects, such as management as a business process, management as a skill, as a science discipline, profession or function in an organization.

Key words: international relations, skills, communication, management, organization

1. UVOD

Ovaj rad nastao je kao plod interesa i želje da se istraže i nađu odgovori na neke novonastale situacije koje su nametnuli novi komunikacijski i tehnološki procesi. Proučavajući ove procese danas, te ih usporedivši sa načinom proučavanja prije dobije se jedna sasvim nova dimenzija koja pruža mnogo širi spektar znanja, mogućnosti, djelovanja i istraživanja.

Međunarodni odnosi - odnosi između država i naroda, raznih nacionalnih, političkih, vjerskih, društvenih snaga i pokreta koji žive ili djeluju u dvije zemlje ili više zemalja, a također i političkih, ekonomskih, socijalnih, kulturnih i drugih međunarodnih organizacija. Djelovanje svih tih subjekata međunarodnih odnosa (ova je kategorija znatno šira od kategorije međunarodnopravnih subjekata), i situacije koje nastaju kao rezultat tih kompleksnih interakcija, izravno utječu na stanje mira i rata u svijetu, na dobre ili loše odnose među državama, stupanj njihove međusobne suradnje, efikasnost rada međunarodnih organizacija, stupanj zaštite i unapređenja ljudskih prava, razvoj demokracije u svijetu i u pojedinim zemljama posebno.

Koncept moći u međunarodnim odnosima može se opisati kao stupanj resursa, sposobnosti i utjecaja u međunarodnim poslovima. Manje i nerazvijene zemlje osuđuju i žele se suprotstaviti pravilima međunarodnih odnosa smatrajući da djeluju prozapadano, forsirajući velike i razvijene zemlje na štetu manjih i nerazvijenih. Mnogi faktori utječu na međunarodne odnose: psihološki faktori, birokratska politika, vjerske i etničke grupe, znanost i tehnologija, međunarodna politička ekonomija i ekonomski faktori, kultura i kulturne varijable. Savremeni dio međunarodnih odnosa čine međunarodne institucije. Jedna od najvažnijih i najistaknutijih međunarodnih organizacija su Ujedinjeni narodi (UN). Opisuju se kao globalna udruga vlada koje nastoje olakšati saradnju u međunarodnom pravu, međunarodnoj sigurnosti, privrednom razvoju i društvenoj jednakosti.

Menadžeri obavljaju funkcije planiranja, organizovanja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontrolisanja. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, a pojam menadžmenta odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti.

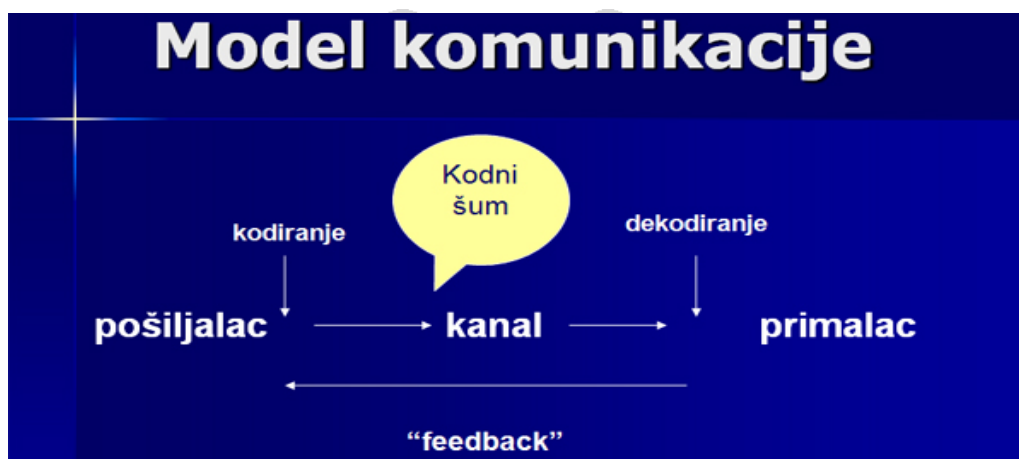
2. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Komunikacija predstavlja osnovni oblik sporazumijevanja između živih bića. Društveni opstanak ne bi bio moguć bez međusobnog sporazumijevanja ljudi. Ljudsko komuniciranje je komunikativno djelovanje koje se dešava u okviru socijalnog djelovanja kad god jedan čovjek komunicira sa drugim. Komunikacija je proces u kojem šaljeno informacije sebi ili nekome drugom. Termin potiče od latinskog glagola *communicare* što znači općiti, učiniti nešto općim, zajedničkim. U savremenijoj literaturi komunikacija označava saopštenje, tok ili proces saopštenja i povezuje se sa saopštavanjem informacija, odluka, ideja i sl.

Neophodno je da svi pojedinci razvijaju vještine komuniciranja u svim komunikacijskim oblicima, jer je potreba za brzim, efikasnim, djelotvornim i istinitim informacijama postala imperativ današnjeg društva. Da bi se ostvarila komunikacija, potrebno

je znati jezik. On je osnov svake govorne komunikacije. Ako se on ne zna dobro, u komunikaciji može doći do ozbiljnih nesporazuma ili komičnih situacija.

Učesnici komunikacije, govornik i slušalac, moraju posjedovati znanje istog jezika da bi se jezikom sporazumjeli. Postoji dosta oblika komuniciranja, ali svaki polazi od osnovnog modela komuniciranja kojeg čine četiri ključna elementa: pošiljalac (onaj koji šalje poruku), poruka, kanal (metoda prenosa poruke) i primalac (onaj koji prima/dekodira poruku). U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljaoca do primaoca.



Slika 1. Model komunikacije

Izvor: Kesić, Tanja (2003): *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb

Poslovne komunikacije podrazumijevaju prenos informacija između poslovnih subjekata, promociju organizacija, proizvoda i usluga. Bez obzira da li pišemo neko pismo ili šaljemo e-mail, čitamo, telefoniramo mi ustvari komuniciramo. Komunikacija predstavlja značajan dio organizacijskog poslovanja, veoma je bitan faktor utiska koji se stekne o organizaciji, može biti odrednica (ne)uspješnog poslovanja. Negativne utiske ostavljaju neuredni dopisi, netačne ili neproverene informacije, dok je urednost, tačnost, vjerodostojnost put ka pozitivnom poslovnom ishodu⁴⁹⁶.

Ukoliko prije uočimo kulturne razlike, proučimo ih i prilagodimo im se prilikom poslovne komunikacije, utoliko ćemo ostvariti bolju i uspješniju poslovnu saradnju. Kada dođe do poslovnih sastanaka, pregovora i proces komunikacije započne, povratka više nema. Sve što znamo i što smo naučili, tada imamo priliku da pokažemo.

Kompanije posluju ekonomičnije, smanjuju troškove i povećavaju produktivnost kroz poslovanje. ICT ne samo da je postala dio našeg svakodnevnog života, nego neprestano korača ka novim izazovima. Poznavanje vještina novih tehnologija danas se smatra elementarnom pismenošću.

3. MEĐUNARODNO POSLOVANJE

⁴⁹⁶ Brkić, Nenad (2003): *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo

Nastaje globalna ekonomija koja predstavlja međuzavisan sistem trgovine, investicija i razvoja koji povezuje sve zemlje i regione svijeta. Ekonomije država i regiona se međusobno povezuju stvarajući mnoštvo prilika i prijetnji. One potiču iz saradnje i integracija, na jednoj strani, i konkurencije i konflikata na drugoj strani.

Osnovu svakog društva čine ekonomski procesi od kojih zavisi ukupan prosperitet društva. Značajan segment ekonomskog poslovanja, u vrijeme današnjih turbulencija, predstavljaju ekonomski odnosi sa inostranim zemljama. Globalna međuzavisnost zemalja ne dozvoljava izolaciju, a samodovoljnost postaje najlošiji izbor za svaku zemlju⁴⁹⁷. Zemlje modernog svijeta su manje ili više ovisne jedna o drugoj, ekonomski su uslovljene.

Ne postoje države kojima su dovoljne samo njihove privrede, ne postoje zajednice koje svoje materijalne potrebe mogu zadovoljiti samo vlastitom proizvodnjom. Ekonomija danas ruši sve barijere, prelazi međudržavne granice, čak i one koje politički ili neki drugi faktori opstruiraju. Međunarodni ekonomski odnosi postaju sve bitniji, jer su u njima isprepleteni interesi raznih državnih ekonomija. Međunarodna saradnja stvara novo ekonomsko okruženje koje potiče na privredni razvoj, stabilnost i saradnju svih zemalja.

Određeni dio tih potreba reguliše se uvozom iz drugih zemalja, tj. međudržavnim poslovanjem, iako svaka država nastoji da prilikom vanjskotrgovinske razmjene iskoristi sve prednosti i povoljnosti određenih proizvoda, dobara i usluga koje ima u odnosu na druge zemlje sa kojima posluje. Zahvaljujući međunarodnoj razmjeni potrebe tržišta se zadovoljavaju (imamo voće i povrće koje je danas u istoj mjeri zastupljeno na tržištima zemalja u kojima se uzgaja, kao i na tržištima onih zemalja koje nemaju adekvatne prirodne uslove za njihov uzgoj).

Bitni elementi međunarodnih ekonomskih odnosa su međunarodna trgovinska razmjena tj. uvoz i izvoz, kao i promet usluga. U međunarodnom prometu usluge nastaju kao nešto što slijedi uvoz i izvoz robe. Učešće usluga prometa u međunarodnim odnosima u stalnom je porastu i samim tim dolazi do veće privredne razvijenosti u svijetu kao i lakše međusobne komunikacije ljudi iz raznih zemalja. Ekonomski savezi između zemalja ostvaruju se u 19. stoljeću. Uspostavom novih odnosa dolazi do povećane potražnje, tržišta se integrišu, resursi su dostupniji, povećava se proizvodnja i zaposlenost.

U finansijskoj sferi se u takvoj ulozi pojavljuje Međunarodni monetarni fond (MM⁴⁹⁸) i Svjetska banka (IBRD⁴⁹⁹), u sferi trgovine Svjetska trgovinska organizacija (WTO⁵⁰⁰), a u sferi zaštite prava intelektualne sredine Svjetska organizacija za zaštitu prava intelektualne svojine (WIPO).

⁴⁹⁷ Domazet, Anto (2001): Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Sarajevo

⁴⁹⁸ MMF je osnovan 1945. godine, predstavlja međunarodnu monetarnu organizaciju za međusobnu saradnju članica.

⁴⁹⁹ Međunarodna banka za obnovu i razvoj (International Bank for Reconstruction and Development - IBRD), kasnije poznata kao Svjetska banka (World Bank - WB), brine se o sprovedbi svih aktuelnih multilateralnih sporazuma, u konstantnoj je saradnji sa ostalim organizacijama koje su bitne za cjelokupnu ekonomsku politiku u svijetu.

⁵⁰⁰ WTO je osnovan u Marrakeshu (1994. godine). Brine se da se sprovedu svi aktuelni multilateralni sporazumi, upravlja pregovorima koji se tiču liberalizacije određenih nacionalnih tržišta, kontroliše način poslovanja zemalja koje su članice, obezbjeđuje sudstvo ukoliko dođe do ekonomskih sporova.

Neupitno je da se nacionalne ekonomije razvijaju, da je međunarodna razmjena i poslovanje dobilo na značaju, ali treba se osvrnuti na veliku neravnotežu koja vlada u svjetskoj ekonomiji. Dosadašnji razvoj međunarodnog tržišta i međunarodna podjela rada uzrokovala je velike razlike u svijetu koje koče njegov dalji napredak. Veliki je jaz između bogatih i siromašnih zemalja, između (ne)industrijskih zemalja gdje je potrebno raditi na balansiranju razvijenog i nerazvijenog svijeta.

4. GLOBALIZACIJA

Pojam globalizacije je jedan relativno novi izraz koji u etimološkom smislu potiče od latinske riječi *globus* što znači lopta, zemaljska kugla i francuske riječi *global*, što znači cjelovitost, sveukupnost. Za početak procesa globalizacije može se uzeti završetak Drugog svjetskog rata, a dalji razvoj je posebno vezan za tehničko-tehnološki razvoj, tj industrijsku revoluciju. Sama riječ prvi put se pojavila u Websterovom rječniku *American English* 1961. godine.⁵⁰¹

Danas se pojam globalizacije može shvatiti i definisati na različite načine. Jedni ističu da je cjelokupna priča o globalizaciji nešto pozitivno i optimistično, da je to proces zahvaljujući kojem se razvija tehnologija, dolazi do širenja tržišta, napretka znanosti, raspada diktatorskih režima, jednostavno do bolje povezanosti cijelog svijeta. Drugi ističu da je globalizacije ništa drugo do samo zlo, gdje se u svim segmentima (ekonomiji, kulturi, politici, nauci) nastoji osigurati nadmoć Zapada na čelu sa Sjedinjenim Američkim Državama, nešto kao kolonijalizam i imperijalizam nad ostalim.

Pod pojmom globalizacije najčešće se podrazumijeva planetarna dostupnost proizvoda, to je proces udruživanja čovječanstva, sažimanje prostora i vremena. Giddens globalizaciju definiše kao skup složenih procesa koji nastoje izmiješati ekonomske i političke faktore utjecaja. Ona utječe na promjenu svakodnevnog života, najviše u razvijenim zemljama i istovremeno stvara nove sisteme koji prelaze nacionalne granice i snage.

Ona predstavlja mnogo veće ostvarenje od paravana iza kojeg se odigravaju savremeni politički procesi, realno gledajući globalizacija iz temelja mijenja društvene institucije u kojima živimo i djelujemo. Govori se o pozitivnim i negativnim utjecajima. U prve bi ubrajali razvoj novih znanja i tehnologija kao i prenos istih, edukaciju i obrazovanost mladih ljudi, kreativnost, dok bi drugi podrazumijevali nametnute običaje i shvatanja razvijenih zemalja, kao i potiskivanje domaćih tradicionalnih vrijednosti. Dolazi do sveukupne modernizacije svijeta samo što ona sada ne mora nužno značiti pozapadnjačenje.

Naprotiv, modernizacija sve više ojačava druge kulture i smanjuje razmjernu moć Zapada, u temeljnim stvarima svijet postaje moderniji i sve manje zapadnjački. Anthony Giddens smatra da je globalizacija inherentno svojstvo modernosti. Relativno razdvajanje vremena i procesa.

Globalizacija podrazumijeva uspostavu zajedničke, opće, globalne ekonomije, globalnih svjetskih finansija, globalne privrede, globalnih međunarodnih pravnih i sudskih

⁵⁰¹ Vočkić-Avdagić, Jelenka (2007): Razvoj savremenih komunikacijskih procesa i sistema i bosanskohercegovačko društvo i država, Fakultet političkih nauka, Sarajevo

instanci, jednostavnije kazano - globalne svjetske vlade, koja, može se tako reći, može i hoće da kompetentno vlada globalnim znanjem, uvezuje i plasira globalne informacije, tako uspostavljajući zrele uvjete za globalnu kontrolu visokih tehnologija, sofisticiranih znanstvenih otkrića i pronalazaka⁵⁰².

Većina globalizaciju doživljava kao amerikanizaciju, jer SAD imaju posebnu ulogu u cijelom svijetu, čine što god požele bez bilo kakvih poteškoća ili uplitanja međunarodne zajednice bez obzira da li se radi o odlukama i posljedicama koje su značajne za čitav svijet.

Smatra se da su elementi supremacije zapadne civilizacije sljedeći⁵⁰³:

- a) rukovode svjetskim bankarskim sistemom,
- b) kontrolišu sve stabilne valute,
- c) troše najviše novca,
- d) međunarodna tržišta kapitala su u njihovim rukama,
- e) za mnoga društva predstavljaju moralne lidere,
- f) u stanju su izvesti najveće vojne intervencije,
- g) kontrolišu morske puteve koji su plovni,
- h) upravljaju najvažnijim i najnaprednijim tehničkim otkrićima,
- i) tehnološki obrazovan kadar je u njihovim rukama,
- j) imaju pristup svemiru,
- k) upravljaju međunarodnim komunikacijama i
- l) raspolazu najsavremenijim oružjem

5. ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA

Menadžment ne obavlja samo operativne zadatke poslovanja organizacije, već se u tome oslanja na druge uposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava najbitniju stvar u organizaciji, a to je logistička podrška kako bi se stvorili uslovi za efektanu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije što uvijek zahtijeva kolektivnu akciju koja kontroliše i uspostavlja menadžment. Ciljevi određuju suštinu, smjer i djelovanje menadžmenta, a ostvarenost ciljeva ukazuje upravo na stepen uspješnosti menadžmenta.

Menadžment je vrlo kompleksan pojam te ga je moguće posmatrati i definisati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosioca određenih funkcija u organizaciji, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u organizaciji, a najveći broj autora prihvatio je pristup definisanja menadžmenta kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Menadžeri obavljaju funkcije planiranja, organizovanja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontrolisanja. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, a pojam menadžmenta odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti. Oni upravljaju, a upravljanje se bavi proizvodnom djelatnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

⁵⁰² Fejzić, Fahira (2004): Medijska globalizacija svijeta, Promocult, Sarajevo

⁵⁰³ Brkić, Nenad (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet Sarajevo

Bitne karakteristike menadžmenta su⁵⁰⁴:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina.

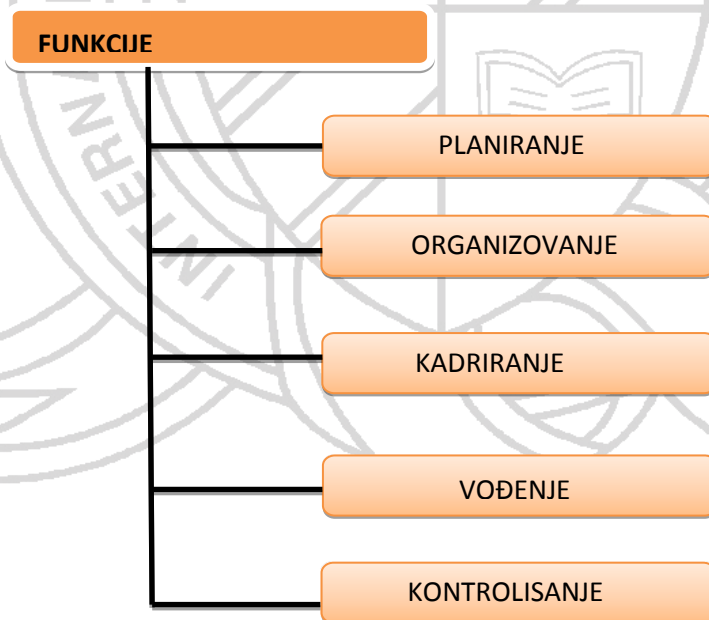
Menadžerske teorije objašnjavaju praksu menadžmenta, tj. način na koji se menadžeri ponašaju. U nastavku slijedi detaljniji opis najznačajnijih teorija menadžerske prakse, a to su⁵⁰⁵: konvergentna i divergentna teorija.

Konvergentna teorija je univerzalna teorija, tj. ona koja podrazumijeva nacionalne norme i praksu. Ona je univerzalna zbog globalizacije tržišta i tehnoloških otkrića u komunikaciji i transportu (baza su mu standardni kriteriji).

Divergentna praksa je ona koju odlikuje brojnost različitih normi i uvjerenja, te se smatra da time ograničava prihvatljiva ponašanja i njihovu dostupnost. Njoj pripada kulturalna tradicija, ideologija i norme. Menadžerstvo je, stoga, vezano za kulturološke posebnosti koje uključuju različite zahtjeve efektivnog ponašanja.

Menadžment ima određene funkcije, a to su:

- planiranje
- organizovanje
- upravljanje ljudskim potencijalima i
- vođenje.



Slika 2. Funkcije menadžmenta,

⁵⁰⁴ Kothler, Philip (2008): Marketing menadžment, Mate, Zagreb

⁵⁰⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb

6. VJEŠTINE MENADŽERSTVA I MENADŽERA

Kao najvažnija vještina menadžera se smatra vještina predviđanja. Predviđanje je važan aspekt strateškog menadžmenta, a odnosi se na anticipiranje budućnosti. Drugim riječima, predviđanje se bavi onim što se pretpostavlja da će se dogoditi u budućnosti, dok se planiranje bavi onim što bi se trebalo dogoditi u budućnosti. Dakle, predviđanje se bavi budućim događajima ili uvjetima u kojima će poduzeće operirati. Postoje razni stilovi menadžerstva koji su temeljeni na stilu, a najrašireniji i najpoznatiji su menadžerska mreža, autoritaran i oportunistički stil⁵⁰⁶.

Menadžerska mreža. Ovaj se model često primjenjuje u organizacijskom treningu i razvoju, a uključuje brigu o proizvodnji i brigu o ljudima. Briga o proizvodnji određuje koliko je vođa zabrinut za izvršavanje organizovanog zadatka. Uključuje aktivnosti poput posvećenosti pažnje odlukama o djelovanju, razvoju novih proizvoda, pitanjima procesa, radnog opterećenja i obima prodaje. Nije ograničena samo na stvari, nego na sve što organizacija pokušava postići.

Autoritaran stil. Autoritet je u ovom kontekstu vođa dobronamjerni diktator koji se ponaša ljubazno, ali u svrhu ostvarenja cilja. Ponaša se prema ljudima kao da su odvojeni od zadatka.

Oportunistički stil. Oportunizam koncept je baziran na lično napredovanje, i sve akcije su usmjerene isključivo na taj cilj. On se prilagođava i prebacuje na bilo koju mrežu kako bi ostvario maksimalnu prednost i ličnu korist. Prednosti koje je ovaj pristup donio uključuju promjenu smjera istraživanja i potvrđenost činjenicama. Nedostacima se smatra nedovoljna općenita istraženost, pogotovo u tome kako djeluje na uspješnost.

7. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da ekonomije prelaze granice matičnih zemalja čime se stvara svijet globalne ekonomije i globalnih komunikacijskih procesa. U tom globalnom ekonomskom svijetu nastaju nove prepreke koje su povezane sa usklađivanjem različitih poslovnih praksi u Svaka kompanija je odraz svoje vještine komuniciranja u ekonomiji danas. Poslovni ljudi nailaze na mnoge komunikacijske prepreke prilikom susreta sa svojim partnerima koji dolaze iz raznih krajeva svijeta. Mnogi poslovi se ne završavaju zbog neuspješnog načina komunikacije ili pogrešne ocjene neverbalnih poruka na koje se posebno mora obratiti pažnju.

Značaj razumijevanja komunikacije u poslovanju počinje dobivati novu, jaču dimenziju. Bez komunikacije bilo bi nemoguće voditi bilo kakav posao. U današnjem globalnom svijetu ignorisanje komunikacije može dovesti do ozbiljnih problema. Koliko god dobra i uspješna komunikacija može povećati profit tako ga loša i neuspješna komunikacija može umanjiti.

Može se zaključiti da je jedna od bitnijih odlika menadžera upravljanje ljudima, gdje menadžeri veoma često zbog nepoznavanja posla, zaposlenika ili nekih drugih faktora veoma loše rade, a nažalost, u BiH i u zemljama u regionu, je baš to veliki problem za bolje poslovanje kompanija. Zato bi menadžer morao imati viziju, potom bi morao da dobro upozna

⁵⁰⁶ Kothler, Philip (2008): Marketing menadžment, Mate, Zagreb

svoje zaposlenike, sve njihove mahane i vrline. Po mogućnosti, treba da pomogne svojim zaposlenicima pri obavljanju poslova, kako savjetodavno tako i direktno da je uključen, treba biti jasan i direktan, kako u svojoj viziji tako i pri zadavanju određenih zadataka svojim uposlenicima. Pored svega ovoga, mora da ima i svoj integritet i kredibilitet da bi bio uspješan menadžer i da bi svoju kompaniju vodio uspješno.

LITERATURA

- [1] Kesić, Tanja (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb
- [2] Brkić, Nenad (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet Sarajevo
- [3] Domazet, Anto (2001): Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [4] Vočkić-Avdagić, Jelenka (2007): Razvoj savremenih komunikacijskih procesa i sistema i bosanskohercegovačko društvo i država, Fakultet političkih nauka, Sarajevo
- [5] Fejzić, Fahira (2004): Medijska globalizacija svijeta, Promocult, Sarajevo
- [6] Brkić, Nenad (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet Sarajevo
- [7] Kothler, Philip (2008): Marketing menadžment, Mate, Zagreb
- [8] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb
- [9] Pržulj, Živka (2007): Kultura poslovnog ponašanja, Biografika, Subotica
- [10] Robbins, Stephen (2009): Bitni elementi komunikacijskog ponašanja, Mate, Zagreb
- [11] Plenković, Mario (2011): Poslovna komunikologija, Alinea, Zagreb
- [12] Tadin, Hrvoje (2005): Komunikacija za menadžere, Praksa Poduzetništvo, Zagreb
- [13] http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/Tkits/4/Serbian/2_concepts.pdf
- [14] http://www.mvteo.gov.ba/izvjestaji_publicacije/?id03903
- [15] <http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/et2008-3.pdf>