

# Očekivane vještine radne snage

---

**Siljan Vareško, Marin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:352781>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**MARIN SILJAN VAREŠKO**

**OČEKIVANE VJEŠTINE RADNE SNAGE**

Završni rad

Pula, rujan 2022.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**MARIN SILJAN VAREŠKO**

# **OČEKIVANE VJEŠTINE RADNE SNAGE**

Završni rad

**JMBAG: 0303085705, redoviti student**

**Studijski smjer: Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment ljudskih potencijala**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marin Siljan Vareško, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, XX. rujana 2022. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **Marin Siljan Vareško**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**OČEKIVANE VJEŠTINE RADNE SNAGE**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, XX. rujan 2022. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
2. VJEŠTINE RADNE SNAGE – TEORETSKE POSTAVKE.....	4
2.1. Vještine radne snage – pojam i važnost za organizacije.....	4
2.1.1. Tvrde vještine .....	5
2.1.2. Meke vještine.....	7
2.2. Temeljne vještine radne snage .....	11
2.2.1. Kritičko mišljenje i rješavanje problema .....	11
2.2.2. Timski rad i suradnja .....	13
2.2.3. Profesionalna radna etika .....	14
2.2.4. Prezentacijske vještine .....	15
2.2.5. Vještine vođenja .....	16
2.2.6. Mogućnost samostalne organizacije rada zaposlenika.....	17
3. RADNE VJEŠTINE .....	19
3.1. Razmišljanje o radnim vještinama .....	19
3.2. Implementacija radnih vještina .....	21
3.3. Europski indeks vještina radne snage .....	23
3.4. Pilot istraživanje – analiza Ultra Gros poduzeća .....	26
4. VJEŠTINE RADNE SNAGE U BUDUĆNOSTI .....	30
4.1. Istraživanje McKinsey Global Institute, Deloitte i BCG .....	30
4.1.1. McKinsey Global Institute .....	30
4.1.2. Deloitte .....	34
4.1.3. BCG Group.....	35
4.2. Očekivane vještine u doba digitalizacije.....	35
5. ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA .....	41
POPIS SLIKA .....	45
POPIS GRAFIKONA.....	46
SAŽETAK .....	47
SUMMARY .....	48
PRILOG .....	49

# 1. UVOD

Svako poduzeće ima kontingent radne snage čiji su temeljni kapaciteti vještine njegove radne snage. Tako se vještine radne snage mogu definirati kao određene osobine ili sposobnosti koje bi zaposlenici trebali posjedovati kako bi ispunili određene zadatke u organizaciji. Vještine uključuju sposobnost obavljanja izvršnih dužnosti u organizaciji uz izbjegavanje kriznih situacija i brzo rješavanje problema kada se pojave. Poslovne vještine mogu se razviti učenjem i praktičnim iskustvom koje zaposlenici stječu tijekom obavljanja posla. Vještine pomažu zaposlenicima da se povežu sa svojim kolegama i da znaju kako se dobro nositi sa svojim nadređenima, što omogućuje lak tijek aktivnosti u organizaciji.

Suvremeni tempo promjena znači da poslodavci moraju preuzeti proaktivnu ulogu u osiguravanju radne snage opremljene potrebnim vještinama budućnosti. Da bi to postigli, poslodavci prvo moraju razumjeti vještine koje će im trebati da ostanu konkurentni i inovativni. Zatim, moraju razumjeti kako najbolje pripremiti i osposobiti svoju radnu snagu, kao i pripremiti se za pronalaženje, zapošljavanje i unajmljivanje talenata budućnosti.

Prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti od zaposlenika se očekuje da posjeduje temeljne poslovne vještine koje će moći primijeniti u poslovnoj organizaciji, a koje će mu omogućiti očekivanu radnu produktivnost i pozitivan radni učinak na poduzeće. Takve vještine uključuju verbalnu komunikaciju, profesionalno ponašanje i suradnju, sklonost timskom radu, analitika u rješavanju problema i sposobnost prilagodbe novonastalim situacijama. Pored temeljnih poslovnih vještina, svaki zaposlenik mora posjedovati specifične tehničke vještine koje zahtijeva određeno radno mjesto. Implementacija navedenih vještina u optimalnoj snazi može dovesti do visoke radne produktivnosti.

Prilikom provedbe istraživanja u ovom završnom radu autora interesiraju dobre informacije o aktualnim vještinama radne snage jer su za njih zainteresirane različite grupe na tržištu rada, kreatori politika na tržištu rada, zaposlenici kao takvi, obrazovne institucije i agencije te dionici koji se bave profesionalnim zapošljavanjem. Stoga su aktualni trendovi radne snage izuzetno bitni u kontekstu same problematike

teme, da bi se u budućnosti moglo znati kakva će očekivanja biti od buduće radne snage po pitanju razvoja njihovih kompetencija.

Cilj je završnog rada prikazati potrebne i očekivane vještine radne snage koje zaposlenici implementiraju u poslu danas, a koje će biti i nužnije u budućnosti. Također je cilj u aplikativnom dijelu rada provedbom empirijskog istraživanja na odabranoj skupini zaposlenika ispitati razmišljanjima zaposlenika o vlastitim radnim vještinama, te prikazati rezultate i zaključke istraživanja. Svrha rada jest ukazati na važnost postojanja temeljnih i specifičnih radnih vještina radne snage u poduzeću, čijom se implementacijom mogu postići uspješni poslovni rezultati.

Struktura rada podijeljena je na pet poglavlja. U uvodu je prikazan je cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. U drugom poglavlju obradit će se teoretske postavke očekivanih vještina radne snage u poslovnim organizacijama gdje će se obraditi temeljne poslovne vještine radne snage, te podjela na meke i tvrde vještine. U trećem poglavlju obradit će se istraživanja radnih vještina, te njihova implementacija, europski indeksu vještina radne snage i analiza poduzeća pilot istraživanjem. U četvrtom poglavlju obradit će se očekivane vještine radne snage u doba digitalizacije. U zaključku će se iznijeti završne misli autora o istraženoj temi.

U radu će se, u odgovarajućim kombinacijama, primijeniti sljedeće znanstveno – istraživačke metode: opisna metoda, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, metode analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije.



## **2. VJEŠTINE RADNE SNAGE – TEORETSKE POSTAVKE**

Vještine radne snage temeljne su sposobnosti i kapaciteti koje ista primjenjuje u svojim poslovnim aktivnostima te pomoću kojih doprinosi radnoj učinkovitosti i poslovnim uspjesima poduzeća. Od zaposlenika se stoga očekuje posjedovanje temeljnih i specifičnih vještina kojima će podignuti svoj radni učinak i profitabilnost poduzeća.

U ovom poglavlju će biti riječi o temeljnim vještinama i kompetencijama radne snage, te važnosti poslovnih vještina za uspješnost suradnje i poduzeća.

### **2.1. Vještine radne snage – pojam i važnost za organizacije**

Prepoznavanje važnosti vještina radne snage je važno za svaku poslovnu organizaciju. Međutim, malo je sustavnog znanja o načinima na koje organizacija može kompleksno poimati individualne vještine svakog zaposlenika. Vještine radne snage znače vještine razvijene kroz primijenjeno učenje koje jačaju akademsko znanje pojedinca, kritičko razmišljanje, rješavanje problema i radnu etiku i na taj način razvijaju zapošljivost, profesionalne vještine i upravljanje kućnim i radnim odgovornostima koje su potrebne za ekonomsku neovisnost (Lawinsider,2022.).

Opći koncept vještina odnosi se na produktivni rad radne snage koji stječu kroz aktivnosti učenja. U tom kontekstu na radne vještine utječu raspodjela zaposlenosti prema stupnju zanimanja, distribucija zapošljavanja prema obrazovnom postignuću te mjerenje promjene radnih zadataka i atributa potrebnih za obavljanje posla (Toner, 2011). Svaki zaposlenik posjeduje vještine koje mu daju potencijal za uspjeh na radnom mjestu. Kada zaposlenici promišljaju o svom skupu vještina i koje vještine mogu biti korisne za tvrtku u koju se prijavljuju ili za koju trenutno rade, bit će bolje opremljeni da ih usklade s karijerom s kojom žele slijediti.

Vještine na radnom mjestu pomažu zaposlenicima u obavljanju svakodnevnih zadataka u ime tvrtke za koju rade. Na primjer, njihove im vještine mogu pomoći u osmišljavanju godišnje strategije, rješavanju sukoba među suzaposlenicima ili da budu otporni kada dovršavaju zadatak s kratkim rokom. Drugim riječima, svojim

vještinama zaposlenici mogu utjecati na radno mjesto na više načina. Način razmišljanja koji zauzimaju može ih dovesti u središte pozornosti kako bi impresionirali svog poslodavca i zaslužili sebi priliku za promaknuće.

Radna vještina je kompleksan pojam. Teško ju je izmjeriti ili promatrati; poslodavci, političke osobe i novinari koriste taj izraz na diverzificirane načine. Negdje se vještina prečesto povezuje s obrazovanjem, a iste se odnose na širi opseg kompetencija osim potrebnog obrazovanja za neko radno mjesto. Kad poslodavci govore o vještinama, ponekad misle na sposobnost obavljanja određenog zadatka ili posla: korištenje standardnog ili prilagođenog softvera za vođenje evidencije; prodavati dovoljno oglasa za održavanje novina; rad kao medicinska sestra u operacijskoj sali (Toner, 2011.). Međutim, poslodavci i njihovo osoblje znače nešto sasvim drugo: društvene i međuljudske vještine, a ne samo one na papiru, sposobnost slaganja sa suzaposlenicima i ophođenja s kupcima (Toner, 2011.).

Kada na tržištu rada vladaju promjenjivi i fluktuirajući uvjeti, brojni nezaposleni često prelaze s jednog posla na drugi, bilo da rade kao konobar ili biomedicinski inženjer (Lowe, 2019.). Kao takvi su dio odljeva koji je jedna od konstanti tržišta rada. U tom kontekstu zaposlenici posjeduju radne vještine koje je potrebno prilagoditi aktualnom poslu koji rade, a koji možda nema veze s njihovom strukom.

Podjela radnih vještina odnosi se na tvrde (eng. hard) i meke (eng. soft) radne vještine (Kenton, 2021.). Meke vještine su ključne prilikom potrage za poslom i iste su nemjerljive. Olakšavaju međusobno povezivanje zaposlenika, snažno utječu na izgradnju međuljudskih odnosa i zaposlenicima kreiraju mogućnosti za napredak.

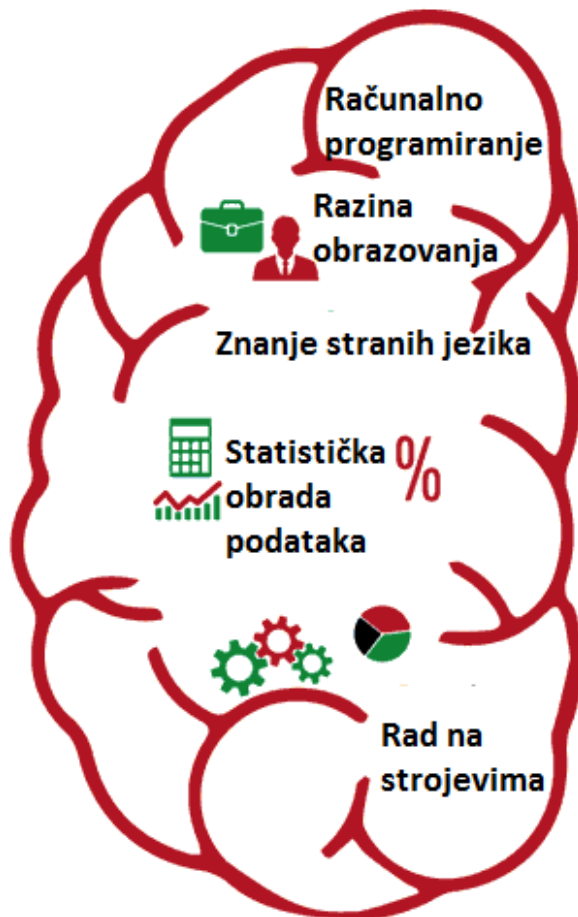
### **2.1.1. Tvrde vještine**

Tvrde vještine su naučene sposobnosti stečene i poboljšane kroz praksu, ponavljanje i obrazovanje (Kagan, 2022.). Tvrde vještine su bitne jer povećavaju produktivnost i učinkovitost zaposlenika te posljedično poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika.

Tvrde vještine važne su za životopis zaposlenika jer ih poslodavci traže prilikom pregleda njihove prijave za posao. Međutim, tvrde vještine same po sebi ne predstavljaju poslovni uspjeh jer zaposlenici također moraju koristiti druge vještine, kao što su meke vještine, koje pridonose zadovoljstvu kupaca.

Ljudi stječu tvrde vještine kroz obrazovanje, praksu i ponavljanje. Tvrde vještine mogu se odnositi na stručnost u bilo kojem složenom zadatku. Meke vještine naspram tvrdih vještina teško je podučavati te su ponašanja i povezane s osobnošću. Ljudi dokazuju svoje sposobnosti tvrdih vještina izdavanjem certifikata, diplome, naukovanja ili radnog iskustva.

Slika 1. Tvrde vještine



Izvor: obrada autora prema Online visual paradigm (2022): Hard Skills vs Soft Skills Infographic, dostupno na <https://online.visual-paradigm.com/es/infoart/templates/infographics/hard-skills-vs-soft-skills-infographic/>, pristupljeno 28.04.2022.

U poslovanju se tvrde vještine najčešće odnose na osnove računovodstva i financijskog modeliranja (Kagan, 2022.). U širem smislu, tvrde vještine mogu se odnositi na stručnost u bilo kojem složenom zadatku. Tečno poznavanje drugog jezika, poznavanje Photoshopa ili PowerPointa ili stručnost u stolarstvu sve su to teške vještine koje se mogu naučiti i poboljšati kroz praksu.

Poslodavci i regruteri najčešće traže ove tvrde vještine u profesionalnim životopisima. Svaka tvrda vještina koju osoba citira najbolje je potkrijepiti certifikatom, diplomom ili drugom kvalifikacijom koja pokazuje razinu postignuća (Lowe, 2019.).

Tvrde vještine se usredotočuju na praktične sposobnosti i vještine, dok se meke vještine fokusiraju na ponašanja i osobnosti, kao što su društvene i komunikacijske vještine. Meke vještine su manje opipljive i teže ih je naučiti. Slagati se s drugima, dobro slušati i sudjelovati u malim razgovorima su meke vještine. Nečije meke vještine više su svojstvene osobnosti i teže ih je brzo procijeniti, ali s vremenom mogu biti jednako važne na poslu. Oni mogu uključivati sposobnost rada u timu, fleksibilnost, strpljenje i sposobnost upravljanja vremenom (Kagan 2022.). Tvrde vještine je lakše podučavati nego meke vještine, s obzirom na određenu sklonost i entuzijazam. Zato poslodavci često traže kandidate za posao s mekim vještinama, a ne s tvrdim vještinama.

### **2.1.2. Meke vještine**

Meke vještine na radnom mjestu započinju pojavljivanjem na vrijeme svaki dan, radeći ono što nadređeni kaže, običnu ljubaznost te pozitivan suradnički odnos (Toner, 2011.). S druge strane, tražitelji posla tvrde da su odbijeni iako su savršeno sposobni obavljati posao ili brzo naučiti sve što trebaju znati. Neki smatraju da je plaća koja im je ponuđena manje nego zaslužna zbog opisa posla i njihovog iskustva. Drugi vjeruju da poslodavci misle da su prestari ili na neki drugi način diskriminiraju. U potrebi za plaćom, neki primaju minimalnu plaću te rade bezizlazne poslove.

Meke vještine su karakterne osobine i međuljudske vještine koje karakteriziraju odnose osobe s drugim ljudima (Kenton, 2021.). Na radnom mjestu, meke vještine se smatraju nadopunom tvrdih vještina, koje se odnose na nečije znanje i profesionalne vještine. Sociolozi koriste izraz meke vještine kako bi opisali nečiji kvocijent emocionalne inteligencije (EQ) za razliku od kvocijenta inteligencije (IQ).

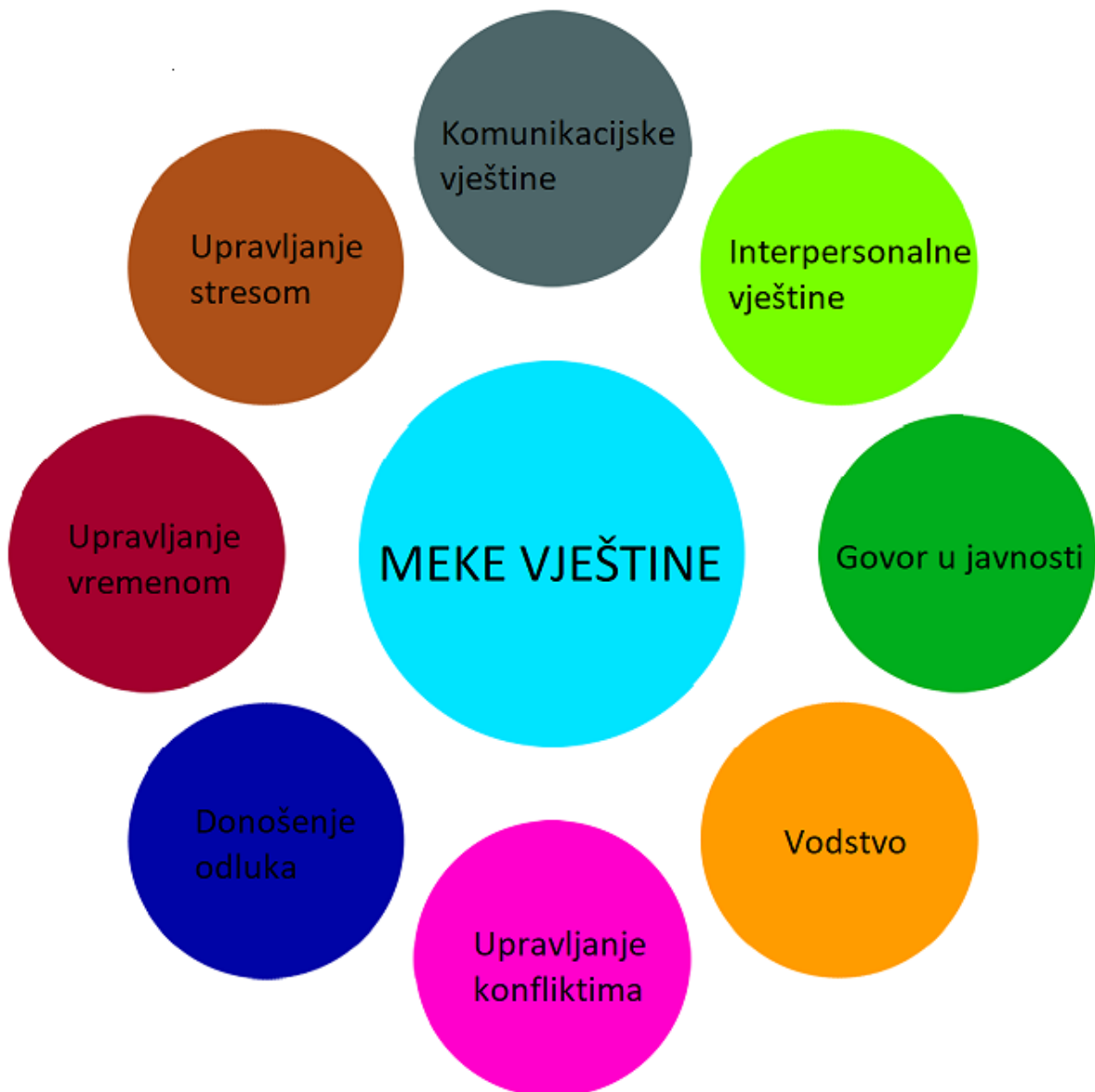
Meke vještine imaju više veze s tim tko su ljudi, a ne s onim što znaju. Kao takvi, oni obuhvaćaju karakterne crte koje odlučuju o tome koliko dobro netko komunicira s drugima i obično su definitivni dio individualne osobnosti (Team

Communication skills, 2021.). Na konkurentnom tržištu rada zaposlenici koji pokažu da imaju dobru kombinaciju tvrdih i mekih vještina često vide veću potražnju za njihovim uslugama.

Meke vještine nisu usko povezane s određenim studijskim programom (smjerom) ili poljem karijere. Primjenjive su na sva radna mjesta ili karijere i mogu se prenijeti u sve discipline; tako često se meke vještine nazivaju prenosivim vještinama. One su ne tehničke te su neophodne za uspjeh na radnom mjestu. Kao takve, mogu se opisati kao međuljudske vještine, vještine ljudskih odnosa, socijalne vještine, vještine upravljanja organizacijom, vrijeme upravljačke vještine, vještine kritičkog mišljenja, vještine rješavanja problema itd. Meke vještine teško je promatrati, kvantificirati ili mjeriti.

Meke vještine uključuju atribute i osobine osobnosti koje pomažu zaposlenicima u interakciji s drugima i uspjehu na radnom mjestu. Primjeri mekih vještina uključuju sposobnost komuniciranja s potencijalnim klijentima, mentorstvo svojim suzaposlenicima, vođenje tima, pregovaranje o ugovoru, praćenje uputa i obavljanje posla na vrijeme. Zaposlenici s dobrim mekim vještinama mogu pomoći tvrtkama da postignu višu razinu učinkovitosti i produktivnosti. Za razliku od tvrdih vještina, meke vještine je teže steći kroz trening. Neke od najtraženijih mekih vještina uključuju: integritet, pouzdanost, timski rad, kreativnost, rješavanje problema, kritičko razmišljanje, prilagodljivost, organizacija, volja za učenjem, empatiju.

Slika 2. Meke vještine radne snage



Izvor: obrada autora prema Točka na i (2018): Što su to soft skills i zašto su važne za vašu karijeru, dostupno na <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>, pristupljeno 28.04.2022.

U kontekstu primijene komunikacije kod mekih vještina, one predstavljaju sposobnost za (Geffel, 2019.):

- objektivno slušanje i parafraziranje sadržaja poruke,
- korištenje različitih oblika pismene i usmene komunikacije,
- učinkovite razgovore s pojedincima i skupinama,

- korištenje medijskih formata za maštovito predstavljanje ideja,
- izražavanje svojih želja, potreba i mišljenja i sklonosti bez uvrede i osjetljivosti drugih,
- identifikaciju i učinkovito komuniciranje vrijednosnih sudova,
- opisivanje objekata ili događaja s minimalnim brojem činjeničnih pogrešaka,
- drugima prenijeti pozitivnu sliku o sebi.

Poslodavci traže ravnotežu između tvrdih i mekih vještina prilikom donošenja odluka o zapošljavanju. Na primjer, poslodavci cijene kvalificirane zaposlenike s iskustvom u obavljanju poslova na vrijeme. Poslodavci također cijene zaposlenike s jakim komunikacijskim vještinama i jakim razumijevanjem proizvoda i usluga tvrtke. Kada komuniciraju s potencijalnim klijentima, zaposlenici s mekim vještinama mogu sastaviti uvjerljive prezentacije čak i ako njihov specifični posao nije u prodaji ili marketingu (Kenton, 2021.). Još jedna cijenjena meka vještina je sposobnost podučavanja kolega na novim zadacima.

Meke vještine pogoduju poduzećima kada se prakticiraju na razini cijele tvrtke. Na primjer, važan je duh suradnje među zaposlenicima. Članovi tima koji su sposobni dobro surađivati s ljudima različitih generacija i podrijetla općenito su produktivniji i sposobniji se usredotočiti na zajedničke prioritete. Učinkovitost i učinak poboljšavaju se kada zaposlenici surađuju dijeleći znanje i alate za obavljanje poslova. Sposobnost učenja novih metoda i tehnologija također je poželjna meka vještina za sve zaposlenike.

Tvrtke koje cijene učenje kao meku vještinu prepoznaju različite stilove učenja i potiču zaposlenike da slijede metode koje im najbolje odgovaraju. Dobro rješavanje problema je meka vještina koja je također vrijedna tvrtkama. Na primjer, tvrtke mogu djelovati učinkovitije i povećati produktivnost kada svi zaposlenici znaju kako riješiti probleme sa softverom umjesto da se za svaki popravak oslanjaju na odjel informacijske tehnologije (IT) (Lowe, 2019.).

Čelnici tvrtki često su najučinkovitiji kada imaju jake meke vještine. Na primjer, od vođa se očekuje da imaju dobre govorne sposobnosti, ali dobri vođe također su dobri u slušanju zaposlenika i drugih vođa u svojim područjima. Pregovaranje je veliki dio posla za mnoge čelnike tvrtki. Kada pregovaraju sa zaposlenicima, klijentima ili suzaposlenicima, vođe moraju biti vješti u tome da budu pažljivi prema onome što

drugi žele, a da pritom ostanu usredotočeni na traženje onoga što žele. Dobri vođe također moraju znati kako svoj posao učiniti najučinkovitijim strateškim delegiranjem zadataka zaposlenicima. Tvrtke često vole zapošljavati zaposlenike koji posjeduju meke vještine koje se dobro uklapaju s ostatkom osoblja, smatrajući ih dobrim kulturnim prikladnim za tvrtku.

## **2.2. Temeljne vještine radne snage**

U nastavku će se objasniti pojedinačne temeljne vještine radne snage, a koje zaposlenici trebaju posjedovati u svojim poslovnim aktivnostima, čiju je klasifikaciju izvršio Lowe (2019).

### **2.2.1. Kritičko mišljenje i rješavanje problema**

Kritičko razmišljanje neophodno je za gotovo svaki posao. Zaposlenici moraju biti sposobni analizirati dokaze, ispitivati pretpostavke, testirati hipoteze, promatrati i izvlačiti zaključke iz bilo kojeg oblika podataka. Kritičko razmišljanje nije samo vještina, već i navika stvorena za pomoć u rješavanju problema.

Kritičko mišljenje je sposobnost jasnog i racionalnog razmišljanja, razumijevanje logičke veze između ideja (Van der Westhuizen, 2018). Kritičko mišljenje bilo je predmet mnogih rasprava i razmišljanja još od vremena ranih grčkih filozofa poput Platona i Sokrata i nastavilo je biti predmetom rasprava u moderno doba, na primjer sposobnost prepoznavanja lažnih vijesti. Isto bi se opisati kao sposobnost uključivanja u reflektivno i neovisno razmišljanje koje zahtijeva da upotrijebite svoju sposobnost rasuđivanja (Van der Westhuizen, 2018). Radi se o aktivnom učeniku, a ne o pasivnom primatelju informacija.

Kritički mislioci rigorozno propituju ideje i pretpostavke umjesto da ih prihvaćaju zdravo za gotovo. Uvijek će nastojati utvrditi predstavljaju li ideje, argumenti i nalazi cjelovitu sliku i spremni su otkriti da ne predstavljaju. Oni će identificirati, analizirati i rješavati probleme sustavno, a ne intuicijom ili instinktom.

Osoba koja ima razvijene vještine kritičkog razmišljanja može (Van der Westhuizen, 2018):

- razumjeti veze između ideja,



- odrediti važnost i relevantnost argumenata i ideja,
- prepoznati, izgraditi i procijeniti argumente,
- prepoznati nedosljednosti i pogreške u zaključivanju,
- problemima pristupiti na dosljedan i sustavan način,
- razmišljati o opravdanosti vlastitih pretpostavki, uvjerenja i vrijednosti.

Vještine koje su zaposlenicima potrebne da bi mogli kritički razmišljati su različite i uključuju promatranje, analizu, tumačenje, razmišljanje, procjenu, zaključivanje, objašnjenje, rješavanje problema i donošenje odluka. Konkretno, zaposlenici trebaju biti u mogućnosti (Van der Westhuizen, 2018):

- razmišljati o temi ili problemu na objektivan i kritičan način,
- identificirati različite argumente koji se odnose na određeno pitanje,
- ocijeniti točku gledišta kako biste utvrdili koliko je jaka ili valjana,
- prepoznati sve slabosti ili negativne točke koje postoje u dokazima ili argumentima,
- primijetiti kakve bi implikacije mogle biti iza izjave ili argumenta,
- pružiti strukturirano obrazloženje i podršku za argument koji žele iznijeti.

Kritičko mišljenje je razmišljanje o stvarima na određene načine kako bi se došlo do najboljeg mogućeg rješenja u okolnostima kojih je mislilac svjestan. Uobičajenijim jezikom, to je način razmišljanja o onome što vam trenutno zaokuplja um kako biste došli do najboljeg mogućeg zaključka.

Iako se kritičko razmišljanje može podučavati u učionici, potrebno ga je primjenjivati tijekom studija i iskustava iz stvarnog svijeta kako bi zaposlenici stekli naviku korištenja kritičkog mišljenja u svakodnevnom životu. Prema Nacionalnoj udruzi koledža i poslodavaca Velike Britanije, vještine kritičkog razmišljanja glavni su prioritet da bi poslodavac nekoga zaposlio. Iako su vještine kritičkog razmišljanja ono što poslodavci žele i smatraju najbitnijima, prosječni poslodavac misli da su nedavno diplomirani studenti samo "donekleiskusni" u vještinama kritičkog mišljenja (Lowe, 2019.). To znači da, iako poslodavci misle da su vještine kritičkog razmišljanja 99,2% bitne, samo 55,8% diplomanata je stručno (Lowe, 2019: 55).

Uključivanjem u aktivno učenje učenici će početi primjenjivati vještine kritičkog mišljenja u svom radu. Aktivno učenje događa se kroz mnoge prilike. Bilo da se radi o zajedničkoj obrazovnoj prilici, praksi, praktikumu, laboratoriju ili terenskom iskustvu,

aktivno učenje dovodi studente izravno u situaciju s kojom će se nositi u svojoj karijeri (Lowe, 2019.). Čineći to, učenik ne samo da stječe iskustvo iz stvarnog svijeta, već je u stanju staviti svoje vještine rješavanja problema na probu i istinski ih početi razvijati.

Vještine kritičkog mišljenja također se mogu razviti kroz uključivanje učenika u učenje tijekom nastave. Uključujući se u razredne rasprave, aktivnosti i sudjelujući s drugim studentima i profesorom, ne samo da će zaposlenici razviti svoje vještine rješavanja problema kroz suradnju, već će također raditi na svojim vještinama timskog rada.

Vještine rješavanja problema pomažu zaposlenicima da brzo i učinkovito riješe probleme (Lowe, 2019: 56). To je jedna od ključnih vještina koje poslodavci traže kod kandidata za posao, budući da su zaposlenici s tim vještinama skloni oslanjanju na sebe. Vještine rješavanja problema zahtijevaju brzo prepoznavanje temeljnog problema i implementaciju rješenja (Lowe, 2019: 56).

Rješavanje problema smatra se mekom vještinom (osobnom snagom), a ne tvrdom vještinom koja se uči kroz obrazovanje ili obuku. Zaposlenici mogu poboljšati svoje vještine rješavanja problema upoznavanjem s uobičajenim problemima u svojoj djelatnosti i učenjem od iskusnijih zaposlenika.

### **2.2.2. Timski rad i suradnja**

Suradnja među ljudima u procesu izvršavanja zadatka ono je što posao učinkovito obavlja. Kada timska suradnja postaje temelj svakog projekta, doista je nevjerojatno vidjeti kako utječe na rezultate. Svako radno mjesto ili mrežni radni prostor koji potiče suradnički duh (bilo da su suigrači udaljeni ili na istom mjestu) stvara okruženje koje olakšava uspjeh.

Timski rad na primjeni vještina suradnje i fokus na obuku timskog rada omogućuje svim članovima odjela, timu ili posadi snažan rad. Raspodjela radnog opterećenja među resursima ili utvrđivanje kako će se tijekom rada odvijati kao kolektiv omogućuje poboljšani timski rad kako bi se stvari odvijale glatko.

Iako se projekti s fakultetskim grupama ponekad mogu činiti opterećujućim, ovi timski zadaci pripremit će ih za buduće okruženje na radnom mjestu. Timski rad je

neophodan za poslove u cijelom spektru. Od građevinskih radova do marketinga, medicinske sestre do glume, timski rad i suradnja vitalni su dio za nesmetano funkcioniranje organizacije ili tvrtke (Lowe, 2019.).

Interakcijom i suradnjom sa svojim kolegama, organizacija ili tvrtka će imati rast i uspjeh. Svatko ima drugačiji skup vještina koje donosi u poslovnu organizaciju. U interakciji sa svojim suzapostavljenicima zaposlenici mogu doći do boljeg zaključka ili ideje nego što bi sami imali. Kada u svoju novu karijeru dođu s kvalitetnim vještinama timskog rada koje već imaju, mogu biti korak ispred konkurencije. Iako su vještine kritičkog razmišljanja bile nešto što su mnogi poslodavci smatrali da bi se diplomanti mogli poboljšati, timski rad i suradnja bile su vještine kojima je većina poslodavaca bila jako impresionirana. 97,5% poslodavaca smatra da su timski rad i suradnja važni na radnom mjestu, dok 77% vjeruje da diplomirani studenti vješto pokazuju te vještine (Lowe, 2021.).

Nekoliko drugih razloga zašto poslodavci teže diplomiranim studentima s vještinama timskog rada je taj što te vještine mogu promovirati jedinstvo na radnom mjestu, timski rad može osigurati poboljšanu produktivnost, promiče radnu sinergiju i može pružiti nove prilike za učenje.

### **2.2.3. Profesionalna radna etika**

Poslodavci žele da njihovi zaposlenici imaju jaku radnu etiku i budu profesionalni, bez obzira na to na kojem se poslu ili karijeri zaposlenici nalaze. Stoga će poslodavac od zaposlenika očekivati jake, profesionalne društvene vještine i dobru radnu etiku.

Tijekom svakodnevnih poslovnih aktivnosti i radnog rasporeda zaposlenici imaju prilike nastaviti razvijati svoje profesionalne vještine. Te se vještine mogu razviti kroz jednostavne zadatke kao što su točnost i profesionalni stav. Također se mogu razviti kroz zadatke koji oduzimaju više vremena. Neki od tih zadataka mogu uključivati dovršavanje posla na učinkovit i pravodoban način. Ljudi koji prakticiraju jaku radnu etiku imaju manju vjerojatnost da će odugovlačiti sa zadatkom, a prvi će krenuti i preuzeti novi zadatak (Campbell, 2021.). Imajući profesionalan stav i jaku radnu etiku, poslodavci će biti više zainteresirani za razmatranje zaposlenika za promaknuće, nove poslove ili druge pozitivne rezultate.

Nečija radna etika je odraz njegovog karaktera. Jaka radna etika sugerira da osoba visoko cijeni dobro obavljanje posla, kao i poštovanje drugih i funkcioniranje s integritetom. Profesionalizam je sastavni dio pojma radne etike, koji opisuje kako osoba dolazi na posao i ponaša se na poslu (Campbell, 2021.). Postoji nekoliko načina na koje osoba može pokazati profesionalnost na poslu.

Doći na vrijeme jedna je od najosnovnijih kvaliteta profesionalizma. Stručna osoba dolazi na posao prije smjene, smjesti se i spremna je raditi do kraja. Točan je na dogovorima s klijentima i sastancima s osobljem i upravom. Njegov posao je završen na vrijeme i on poštuje sve rokove koji su mu zadani.

Još jedna profesionalna kvaliteta je odgovornost za svoje postupke. Netko s visokim stupnjem profesionalnosti preuzima odgovornost za svoje zadatke, svoje postupke i sve probleme koji proizlaze iz njegovog rada (Campbell, 2021.). Ako se dogodi problem gdje klijent nije dobio proizvod na vrijeme jer ga je član tima zaboravio prenijeti u operativni centar, stručna osoba će preuzeti odgovornost i poduzeti mjere za rješavanje problema. Nema prebacivanja odgovornosti s profesionalnim zaposlenikom.

#### **2.2.4. Prezentacijske vještine**

Jasno i učinkovito predstavljanje informacija ključna je vještina u prenošenju vaše poruke. Danas su prezentacijske vještine potrebne u gotovo svakom području, a od većine nas se zahtijeva da povremeno održavamo prezentacije. Dok neki ljudi to shvaćaju lako, drugima je to puno veći izazov.

Kako bi mogli dobro prezentirati organizaciju potrebne su nam verbalne i pisane komunikacijske vještine. Verbalna i pisana komunikacija su sposobnosti artikuliranja misli i učinkovitog izražavanja ideja korištenjem usmenih, pismenih i neverbalnih komunikacijskih vještina (za informiranje, poučavanje i uvjeravanje), za više publike, kao i za slušanje značenja i razumijevanja. Prekomjerna komunikacija jedno je područje poboljšanja koje je relativno jednostavno prevladati. Što je poruka jednostavnija, veća je vjerojatnost da će poruka biti točno primljena. Neka poruka bude kratka, jasna i sažeta (Van der Westhuizen, 2018).

Za daljnje poboljšanje usmene komunikacije bina je mogućnost angažiranja publike. Ne samo razgovorom, već i stvaranjem razgovora, zaposlenici mogu bolje

komunicirati svoje ideje i koncepte, kao i čuti nove ideje, pitanja ili različite unose (Campbell, 2021.). Biti u stanju komunicirati i usmeno i pisano znači da zaposlenici mogu učinkovito artikulirati poruke, informacije i ideje različitim ljudima, što dovodi do zajedničkog razumijevanja. Ako imaju jake vještine usmene komunikacije, mogu podijeliti svoje ideje i osjećaje na način koji drugi mogu lako razumjeti. Ako su i vješti u javnom nastupu, to znači iznošenje informacija s elokvencijom i samopouzdanjem.

Zaposlenici s jakim pisanim komunikacijskim vještinama mogu pisati jasne e-poruke i izvješća, učiniti složene ideje pristupačnima i uređivati tuđe pisanje kako bi osigurali točnost (Lowe, 2019.). Osim toga, znaju prilagoditi svoje pisanje različitoj publici, od menadžera preko pripravnika do klijenata. Poslodavci u svim poduzećima i zaposlenici u svim ulogama cijene usmene i pismene komunikacijske vještine. Komunikacija je temelj ljudskog života i čvrstih odnosa, pa poslodavci žele znati da zaposlenici mogu govoriti, pisati, uvjeravati i pregovarati (Van der Westhuizen, 2018).

Ljudi koji su izvrsni prezenteri imaju leaderski potencijal, budući da učinkoviti menadžeri trebaju snažne komunikacijske vještine (Van der Westhuizen, 2018). Ako mogu komunicirati, mogu se angažirati i inspirirati druge. Za studente, sposobnost dobre komunikacije posebno je važna. Stažisti i zaposlenici na početnim razinama blisko surađuju s drugim zaposlenicima dok uče, tako da moraju biti sposobni izgraditi odnose i postavljati prava pitanja.

### **2.2.5. Vještine vođenja**

Vještine vođenja su visoko tražene kod poslodavaca. Oni se bave zaposlenicima na način da trebaju znati motivirati, oduševiti i izgraditi međusobno poštovanje. Radi se o nizu temeljnih vještina koje većina dobrih lidera ima. Te vještine mogu se naučiti kao i bilo koje druge.

Prema teoriji osobina, neki ljudi nasljeđuju kvalitete prikladne za vodstvo. Kao da neki ljudi od rođenja imaju poseban dar za glazbu ili sport. Oni se prirodno ističu na tom području, dok se drugi moraju potruditi. Kao rezultat toga, mnogi su ljudi "rođeni vođe" s urođenim osobinama.

Postoji niz vještina širokog spektra iz područja koja su posebno važna za lidera. To uključuje strateško razmišljanje, planiranje i ostvarivanje, organiziranje ljudstva u timu, upravljanje promjenama, komunikaciju i uvjeravanje i utjecaj.

Iako većina poslodavaca traži diplomante s kvalitetnim voditeljskim vještinama, većina poslodavaca smatra da samo trećina zaposlenika pokazuje leaderske kvalitete (Lowe, 2019.). Kombinirajući kritičko razmišljanje, timski rad, profesionalnost i radnu etiku te komunikacijske vještine, možete postati izvrstan vođa na svom radnom mjestu.

Zaposlenici koji imaju razvijene vještine vođenja prvo moraju pronaći svoj stil vođenja. Nakon što identificiraju svoje snage i koji su njihovi standardi izvrsnosti, mogu početi razvijati svoj stil vođenja na temelju tih kvaliteta. Nakon što su izgradili svoj stil vođenja, mogu početi stvarati kulturu ponašanja i praksi koje se samo-ojačavaju. Stvaranjem ove optimistične kulture povećat će se produktivnost i tijekom rada. Alternativno, nedostatak entuzijazma i strasti imat će suprotan utjecaj na kulturu radnog mjesta.

Procjena vještina i utvrđivanje područja jakih i slabih strana koja treba poboljšati prvi je korak do idealne karijere. Vježbanjem i primjenom kritičkog mišljenja, timskog rada, profesionalnosti i radne etike, usmene i pisane komunikacije te vještina vođenja, zaposlenici mogu postati poželjniji mnogim poslodavcima.

#### **2.2.6. Mogućnost samostalne organizacije rada zaposlenika**

U brojnim poduzećima se javlja mnogo rasprava o zaslugama "ekonomije nastupa" eng. (gig economy) - gdje ljudi rade na projektnoj ili ugovornoj osnovi umjesto da drže poslove kao tradicionalni zaposlenici s punim radnim vremenom (Lowe, 2019.). Većinom su te rasprave usredotočene na tvrtke poput Ubera i Lyfta koje povezuju neovisne izvođače s klijentima radi pružanja usluga potrošačima. Češće se zanemaruje rastuća populacija povremenih radnika, uključujući neovisne ugovaratelje, radnike temeljene na izjavama o radu i slobodnjake koji pružaju usluge korporacijama. Ali ovo je rastuća populacija radnika, od kojih su mnogi visokokvalificirani.

Privlačenje, zadržavanje i upravljanje tim visokokvalificiranim radnicima zahtijevat će nove načine razmišljanja o upravljanju talentima i ulozi koju vanjski talenti imaju. Tvrtke će morati postati "klijent izbora" za ove vrhunske izvođače (Lowe, 2019.).

Dvije velike smjene - jedna na strani poslodavca, druga na strani radnika - pokreću opciju samostalne organizacije rada. Prvo, tvrtkama je sve više potrebna fleksibilna radna snaga kako bi se natjecala na globalnoj razini. Poduzeća se sve više okreću neovisnim radnicima kako bi povećala poslovnu fleksibilnost i agilnost. Nezavisni radnici omogućuju im brzo i učinkovito povećanje i smanjenje broja osoblja kako bi zadovoljili promjene u potražnji i promjenjive poslovne okolnosti u sve nestabilnijem i stalno promjenjivom globalnom gospodarstvu (Lowe, 2019.). Poduzeća se također okreću visokokvalificiranim neovisnim radnicima zbog poteškoća u privlačenju i zadržavanju zaposlenika s specijaliziranim talentima koje je teško pronaći.

Mnogi kvalificirani stručnjaci žele neovisnost i odlaze na uvjetni rad kako bi stekli veću fleksibilnost rada/života, autonomiju i kontrolu nad svojom karijerom. Ovi vrlo talentirani profesionalci shvaćaju da su u stanju krenuti sami i zaraditi isto toliko ili čak više novca - pa rade upravo to.

## 3. RADNE VJEŠTINE

### 3.1. Razmišljanje o radnim vještinama

Radna vještina znači sposobnost savršenog obavljanja određenog posla. Učenje novih vještina daje zaposlenicima ispunjenje u njihovu radnom životu. Poslovne vještine omogućuju osobi da radi ispravno (Van der Westhuizen, 2018). Svijet se uvijek mijenja i razvija, pa od sada gotovo svakodnevno dolazi do otkrića u gospodarskim sektorima i načinu na koji ljudi žive. Bez pretvorbe zaposlenici ili profesionalci mogu biti ostavljeni.

Dugo se smatralo kako su veličina razine inteligencije (eng. IQ) i stupanj obrazovanja ključni za uspjeh u poslovanju. Međutim, istraživanja su pokazala kako usporedbom IQ – a i uspješnosti karijera IQ pridonosi s manje od 25% (Pureta, 2012.: 27). Za uspjeh u poslu je važno, osim navedenog, važno postići i uskladiti sposobnost nošenja samog sa sobom (osobne kompetencije) te sposobnost uspostave kvalitetne suradnje s drugima (društvene kompetencije). Na formiranje osobnih i društvenih kompetencija utječu najviše ljudi sami jer obrazovni sustav stavlja naglasak na učenje, a ne na ljudsko ponašanje. Ljudi u poslu razvijaju različite stavove da su crte ličnosti nepromjenjive te da je u poslu prihvatljivije cinično i agresivno ponašanje. Međutim, provedena istraživanja ukazuju na sljedeće čimbenike (Pureta, 2012: 28):

- Više od 50% zaposlenika nema motivacije za daljnje učenje i usavršavanje u svom poslu,
- 40% ne zna kako konstruktivno surađivati s kolegama ,
- Samo 19% onih koji se prijavljuju za prvo radno mjesto ima razvijene samodisciplinu i radne navike.

Danas je uspjeh poduzeća usko vezana za kvalitetu ljudi. Više se ne mogu sakriti manje uspješna ponašanja (impulzivnost, sramežljivost u kontaktu s ljudima, nesavjesnost...) (Pureta, 2012.), jer je izvrsnost svakog zaposlenika bitna te ona uvelike utječe na unapređenje njihove zapošljivosti.

Tijekom samo pet godina, promjena vještina bila je brza i širokog raspona. U nekim je zanimanjima bilo i poraza, ali posljedični utjecaj na tvrtke, pojedince i društva je dubok. Postoji potreba za talentima s novim vještinama, kao što je potrebno prekvalificirati i usavršavati zaposlenike te obučavati i razvijati one koji traže



posao. I sve se to mora dogoditi dok se profili vještina mnogih poslova nastavljaju prilagođavati novim trendovima na tržištu rada (Sigelman et. al., 2022.). Dobra je vijest da uz pomoć velikih podataka i analitike — alata koji se sve češće koriste u edukacijama i poticanju novih vještina zaposlenika — možemo razumjeti prirodu i detalje promjena.

Važne poslovne vještine kao što su komunikacija, pregovaranje, marketing i menadžment prave su determinante uspjeha (Sinha, 2020.). Te vještine su ključni dio napredovanja u karijeri i premašuju očekivanja na radnom mjestu. Bilo da je netko vlasnik tvrtke ili zaposlenik, bitne radne vještine pozitivno utječu na njegov učinak i produktivnost.

U kontekstu određivanja stručnih kompetencija koje utječu na uspjeh poslovanja poduzeća, iste se mogu klasificirati kao sljedeće (Pureta, 2012.):

- **Osobne kompetencije** – samosvijest, kao svijest o vlastitom identitetu, adekvatnom ponašanju koje proističe iz njega te snagama i slabostima; Samopouzdanje kao sigurnost u sebe, svoja znanja i vještine, te sposobnost pozitivnog i odgovornog prihvaćanja posljedica svoga rada (pohvala, kritika, pogrešaka, rezultata); te proaktivnost kao osobno poduzimanje potrebnih aktivnosti kako bi se riješili problemi.
- **Socijalne kompetencije** – asertivnost - jasno i odlučno izražavanje vlastitih potreba, interesa, stavova i mišljenja, bez straha od eventualnih negativnih reakcija okoline; suradnja - sposobnost postavljanja ciljeva temeljenih na potrebama i interesima svih uključenih strana te stvaranje konstruktivnih odnosa kako bi se ti ciljevi i ostvarili; utjecajnost - izlaganje vlastitih ideja tako da ih drugi prepoznaju važnima te ih odlučuju osobno podržati.
- **Konceptualne kompetencije** – planiranje - sposobnost sagledavanja strukture zadatka te procjene resursa (vremenskih, ljudskih, materijalnih) potrebnih za njegovo izvršavanje u traženoj kvaliteti i roku; sagledavanje šire slike; te sposobnost razumijevanja vlastitog područja odgovornosti u kontekstu ciljeva cjelokupne organizacije, kao i u kontekstu struke i općenito društvene odgovornosti.
- **Menadžerske kompetencije** - emocionalna inteligencija, pregovaračko umijeće, te izrazita motivacija, komunikacijske sposobnosti, društvena odgovornost i etika, te kvalificirano poslovno odlučivanje

- **Liderske kompetencije** - povezati s drugima na autentičan način, zatim treba pomoći ljudima u organizaciji da uče, razvijaju se i poboljšaju; također, svaki dobar lider mora ciljati prema pozitivnom u svojoj organizaciji, te mora znati pratiti situaciju u organizaciji i učiti iz svojih pogrešaka.

Znači poslovne vještine pomažu pojedincima razumjeti i unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na rast i profitabilnost organizacije. Pomažu u ostvarivanju poslovnih ciljeva koji doprinose uspješnosti. Iako su posebno važni za poduzetnike, vođe i menadžere, svaki profesionalac može imati koristi od snažnog razumijevanja poslovnih potreba i očekivanja.

U današnjem svijetu od profesionalaca se očekuje da se pojačaju i nadilaze opise svojih poslova. Većina radnih mjesta potiče obuku i razvoj zaposlenika jer to koristi i pojedincu i organizaciji. Kontinuiranim učenjem i razvojem vještina, organizacije mogu zadržati zaposlenike na dulje vrijeme jer to pomaže u angažmanu zaposlenika i zadovoljstvu poslom (Lowe, 2019.).

Uspjeh u profesionalnom životu ovisi o učenju novih vještina. Prilagođavanje novih vještina, poput prezentacijskih, vještina kritičkog mišljenja i slično u profesionalnom životu daje zaposlenicima osjećaj postignuća.

Važne poslovne vještine pomažu profesionalcima da pristupe drugim aspektima razvoja vještina kao što su bihevioralne, društvene i kognitivne vještine. Sposobnost učinkovite komunikacije, snalaženja u stresnim situacijama i iskazivanja empatije, otpornost i dobar karakter vrlo su vrijedne osobine. Kada zaposlenici imaju jake temelje, to vodi do samopouzdanja, što dodatno otvara vrata brojnim mogućnostima za karijeru.

### **3.2. Implementacija radnih vještina**

Radne vještine se implementiraju od strane zaposlenika primjenom istih u odgovarajućim radnim zadacima. Pružanje tečajeva e-učenja i obuke na radnom mjestu ključno je za razvoj poduzeća. Međutim, jednako je važno da poduzeće nakon toga učinkovito implementira njihovo znanje. Kako bi tvrtka rasla, mora se usavršavati na vještinama koje njezini zaposlenici već posjeduju i razvijati ih do

velikog učinka. Ne samo da je ovo korisno za posao, već također omogućuje pojedincima koji primaju učenje da unaprijede svoju karijeru.

Mnoga poduzeća pružaju svojoj radnoj snazi prilagođenu obuku koja odražava uvjerenja i vrijednosti organizacije, potičući ih da prilagode ponašanje i kulturu specifične za tu tvrtku (Van der Weisthuizen, 2018.). Pružajući edukacije o vrijednostima organizacije, zaposlenici na svim razinama mogu odraziti ono o čemu se tvrtka bavi i prikazati temeljnu poruku robne marke ili tvrtke.

Međutim, nije dovoljno da tvrtke samo osposobe svoju radnu snagu i očekuju od njih da implementiraju svoje znanje. Osim toga, ako zaposlenici prođu obuku za koju smatraju da nije potrebna, osim ako se ne objasni razlog za to, malo je vjerojatno da će zadržati informacije i implementirati ih u budućnosti.

Važno je da stav prema učenju bude pozitivan unutar poduzeća. Kada su proračuni mali i posao je užurban, zaposlenici često znaju zanemarivati obuku, jer ne mogu vidjeti prednosti. Ako su podvrgnuti tečajevima osposobljavanja s takvim stavom, vjerojatno će biti isključeni s učenjem, zadržavajući malo informacija i nerado stavljaju svoje znanje na snagu. Zato je važno da menadžeri i odjeli ljudskih resursa objasne osoblju zašto je važna implementacija vještina i kako im to može biti od koristi (Van der Westhuizen, 2018.).

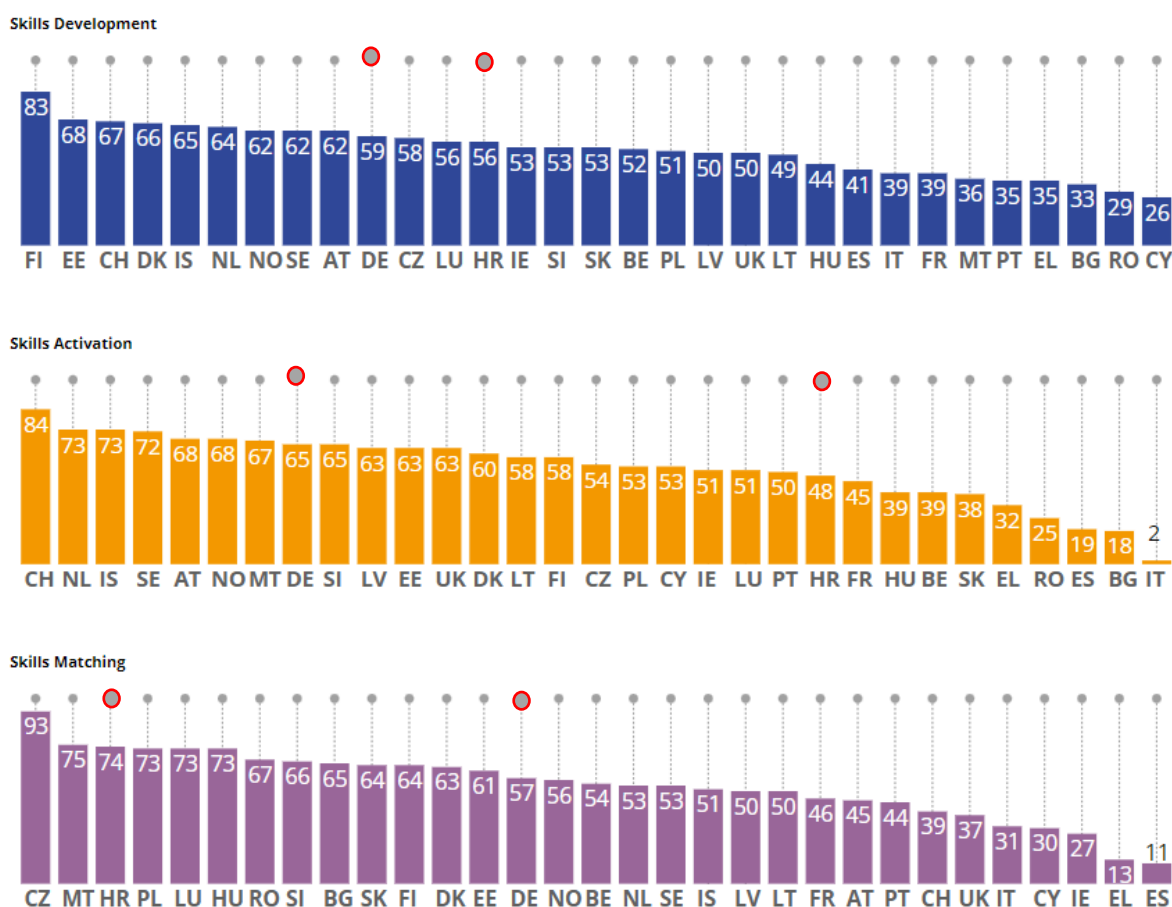
Osposobljavanje bi se trebalo provoditi unutar poduzeća često, a svaki put kada se tečaj završi, menadžeri moraju osigurati da se stečeno znanje provede u praksi. Obuka može biti rasipna kada zaposlenici ne prakticiraju svoja učenja i ne vrate se na način na koji su radili prije. Menadžeri bi trebali poticati zaposlenike da prilagode nove načine rada. To bi moglo uključivati održavanje kreativne sesije kako bi se otkrilo kako najbolje iskoristiti ovo znanje i što se na radnom mjestu može promijeniti na bolje. Ovdje bi menadžeri i čelnici ljudskih resursa mogli zatražiti povratnu informaciju od zaposlenika o tome kako se te informacije mogu iskoristiti na najbolji mogući način.

### 3.3. Europski indeks vještina radne snage

Istraživanje CEDEFOP-a kojim on mjeri Europski indeks vještina radne snage, mjeri udaljenost od idealnog učinka radne snage zemalja. Ova idealna izvedba odabrana je kao najveća postignuta u bilo kojoj zemlji u razdoblju od 7 godina. Idealna izvedba se procjenjuje na 100, a rezultati svih zemalja se zatim izračunavaju i uspoređuju s tim. Temelj ESI-ja je 15 pojedinačnih pokazatelja iz različitih međunarodnih skupova podataka. Rezultati se izračunavaju po zemljama na razini indikatora. Rezultati se zatim izračunavaju u prosjeku na različitim slojevima i na kraju se formira rezultat indeksa. Ilustracije radi, rezultat indeksa (ili stupa, postupa itd.) od 65 sugerira da je zemlja dosegla 65% idealne izvedbe (CEDEFOP; 2022.). Dakle, još uvijek ima 35% (100-65) prostora za napredak. Rezultat od 100 odgovara postizanju 'granice', a to je željena ciljna izvedba za taj pokazatelj. Rezultat 0 odgovara najnižoj uspješnosti (CEDEFOP; 2022.).

U slučaju procjene Hrvatskog europskog indeksa radne snage Hrvatska je poboljšala svoj položaj jer je 2022. godine na 12. mjestu u odnosu na 18. mjesto 2020. godine i pripada skupini "viših-srednjih postignuća". Nalazi se na 13. mjestu u razvoju vještina, 22. u aktivaciji vještina i 3. u usklađivanju vještina usporedno sa Njemačkom koja je na 10. mjestu u razvoju vještina, 8. u aktivaciji vještina i 14. u usklađivanju vještina. (CEDEFOP; 2022.)

Slika 3. Europski indeks vještina 2022.



Izvor: CEDEFOP (2022): European skills index, dostupno na <https://www.cedefop.europa.eu/en/countries/croatia>, pristupljeno 16.10.2022.

Hrvatska je na 13. mjestu u razvoju vještina, gdje ima snažne rezultate u “studentima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja” (rang 3.), “omjer učenika u predškolskom obrazovanju i nastavnika” (rang 9.) (CEDEFOP; 2022.). Osim toga, njegova pozicija u “visokim računalnim vještinama” uvelike se poboljšala budući da je na 15. mjestu u izdanju 2022. u usporedbi s 27. pozicijom 2020. godine.

Njemačka je na 10. mjestu u razvoju vještina, gdje postiže dobre rezultate u “omjeru učenika u predškolskom obrazovanju i nastavnika” i rezultatima “visokih digitalnih vještina” (na 5. odnosno 9. mjestu), ali učinak ispod prosjeka u “studentima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja” (16. mjesto). (CEDEFOP; 2022.)

Hrvatska je na 22. mjestu u aktivaciji vještina, unatoč tome što je na prvom mjestu u “ranim napuštanjima obuke”. Doista, ovaj dobar rezultat nadoknađuju “stopa

aktivnosti (25-54 godine)" (29. mjesto), "zaposleni nedavni diplomanti" i "stope aktivnosti", gdje je na 26. mjestu u oba (CEDEFOP; 2022.).

U aktivaciji vještina, Njemačka je na 8. mjestu, karakteriziraju ju prilično dobre stope aktivnosti (na 10. mjestu za skupine 20-24 i 25-54) i polarizirani prijelaz na posao, s drugim najvećim udjelom „nedavno diplomiranih u zaposlenje“, ali niska uspješnost u “osobama koje prijevremeno napuštaju obuku” (rang 22.). (CEDEFOP; 2022.)

Slika 4. Aktivacija vještina u Njemačkoj

#### Skills Activation in Germany



Izvor: CEDEFOP (2022): European skills index, dostupno na <https://www.cedefop.europa.eu/en/countries/croatia>, pristupljeno 16.10.2022.

Najbolji rezultat Hrvatske na razini stupa u 2022. je u usklađivanju vještina, gdje zauzima 3. mjesto. Vrijedno je istaknuti 2. poziciju u "neusklađenosti vještina", ali ima relativno nisku izvedbu u "neusklađenosti kvalifikacija" (rang 29.). Kod ostalih pokazatelja uočen je relativno umjeren učinak. (CEDEFOP; 2022.)

Slika 5. Usklađivanje vještina u Hrvatskoj

#### Skills Matching in Croatia



Izvor: CEDEFOP (2022): European skills index, dostupno na <https://www.cedefop.europa.eu/en/countries/croatia>, pristupljeno 16.10.2022.

U usklađivanju vještina Njemačka je na 14. mjestu. Što se tiče pokazatelja zaposlenosti, nalazi se na 8. mjestu u "dugoročnoj nezaposlenosti" i 13. u "nezaposlenim honorarcima". Štoviše, u 2022. Njemačka pokazuje značajan stupanj neusklađenosti vještina, zauzimajući 17. odnosno 20. mjesto u "zaposlenim s niskim primanjima (ISCED 5-8)" i "neusklađenosti kvalifikacija". (CEDEFOP; 2022.)

### **3.4. Pilot istraživanje – analiza Ultra Gros poduzeća**

Nakon obrade teorijske problematike očekivanih radnih vještina i njihove implementacije u poduzećima, u ovom će se poglavlju prikazati rezultati empirijskog istraživanja gdje će se preispitati razmišljanja zaposlenika o radnim vještinama u Ultra Gros d.o.o. – u poslovnicama Pule. Istraživanje se provelo na primjeru poduzeća, gdje će se obuhvatiti njegovi zaposlenici slučajnim odabirom.

Poduzeće Ultra Gros predstavlja veliko prodajno poduzeće prehrambenih i proizvoda široke potrošnje na nacionalnoj razini. Sama Ultra grupa je osnovana 2001. godine, kao reakcija na penetraciju brojnih velikih inozemnih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište a koji se pretežito bave prodajom robe široke potrošnje i prehrambenih proizvoda. Ova je grupacija nastala iz potrebe udruživanja malih prodavaonica u Hrvatskoj jer je to bio jedini način opstanka pred eksponencijalnom konkurencijom.

Osnovna djelatnost Ultra Gros-a je trgovina na veliko i malo robom široke potrošnje - prehrana, pića, duhanske prerađevine, kozmetički proizvodi, građevinski materijal, namještaj, tehnička roba i bijela tehnika, tekstil i obuća te turistička djelatnost (Ultra Gros, 2022.).

Svrha je istražiti razmišljanja zaposlenika o radnim vještinama koje koriste u svom radu. Autor ovoga rada je proveo predmetno istraživanje na uzorku od 50 slučajno odabranih ispitanika, koji su zaposlenici poduzeća Ultra Gros d.o.o. – u poslovnicama u Puli, kojima je distribuirana anketa direktnim kontaktom, telefonskim konzultacijama ili elektroničkom poštom. Svi anketni upitnici su popunjeni, vraćeni i

prošli proces analitičke obrade da bi autor dobio rezultate istraživanja. U istraživanju je ispitanicima zajamčena anonimnost. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 28. ožujka - 05. travnja 2022. godine.

Anketni upitnik se sastoji od 6 sastavljenih pitanja, gdje prvi dio pitanja obuhvaća socio – demografski profil ispitanika, dok drugi dio pitanja obuhvaćaju mišljenja zaposlenika o radnim vještinama i njihovoj važnosti. Ispitanici su bili zamoljeni da iskreno odgovore na postavljena pitanja. Svi anketni upitnici su vraćeni te su uredno popunjeni.

Nakon prikupljanja svih ispunjenih anketnih upitnika, autor je iste obradio u računalnom programu Excel te je koristio deskriptivnu statistiku i grafičke prikaze rezultata istraživanja. Rezultati istraživanja o utjecaju implementacije radnih vještina na poslovni uspjeh poduzeća pokazali su niz evidentnih situacija i mišljenja o kvaliteti radnih vještina i samoprocjeni ispitanika prilikom obavljanja poslovne aktivnosti. Rezultati tih istraživanja bit će prikazani u nastavku.

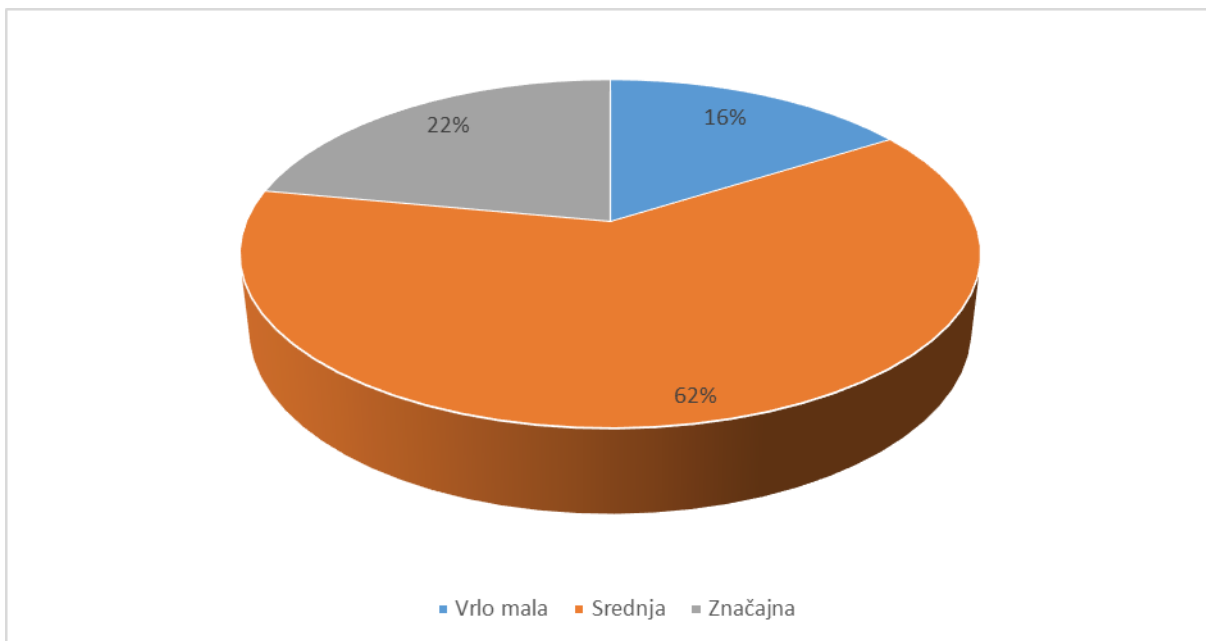
Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini od 36 – 46 godina, njih 46%. Potom slijede zaposlenici u dobi od 25 – 35 godina, njih 28%. Najmanje je ispitanika u dobi od 15 – 25 godina, njih 7%, dok je ispitanika u dobi od 48 – 58 godina 19%. U uzorku stoga dominiraju ispitanici od 25 – 47 godina.

Najviše ispitanika završilo SSS – 50%. Dodiplomski studij je završilo njih 30%, a diplomski 18%. samo 2% ispitanika ima završen doktorat znanosti. U uzorku je razvidna dominacija zaposlenika sa SSS, te je u uzorku ima 84% zaposlenika te 16% studenata koji su zaposleni preko student servisa, ali su aktualno još uvijek u sustavu visokog obrazovanja.

Za potrebe istraživanja autor je ciljno usmjerio distribuciju upitnika prema zaposlenim osobama, stoga u uzorku nema nezaposlenih. Zaposlene osobe su odabrane prema osobnoj procjeni autora i spoznaji da se radi o zaposlenim osobama, neovisno o grupi djelatnosti ili sektoru u kojem rade.

Grafikon 1. Mogućnost organizacije vlastitog rada na poslu

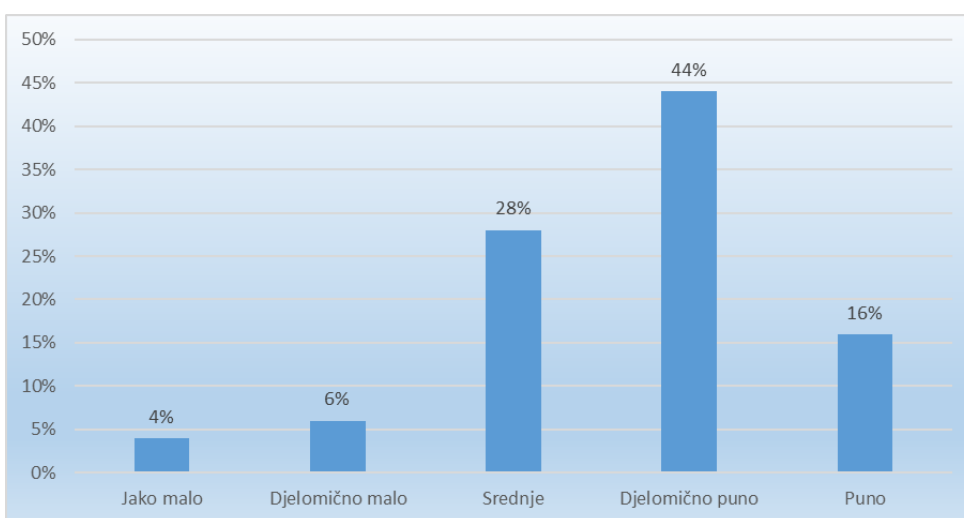




Izvor: izrada autora

Iz grafikona 1. je razvidno kako su ispitanici vlastitu mogućnost organizacije rada u poduzeću ocijenili osrednjom (62%), 22% ih je ocijenilo značajnom, dok ih je 16% označilo vrlo malom. Može se zaključiti da ispitanici imaju osrednje mogućnosti vlastite organizacije rada u poduzeću.

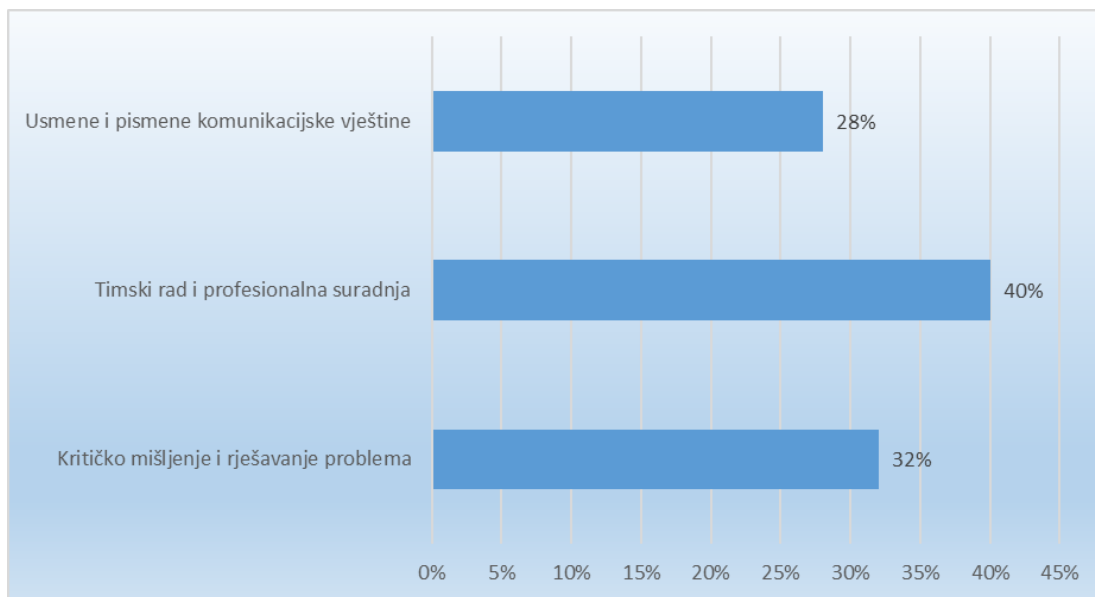
Grafikon 2. Potreba suradnje s kolegama u poduzeću



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 2. je vidljivo kako je najviše ispitanika, njih 44% izjavilo kako postoji djelomično puno potrebe za suradnjom sa kolegama. 28% ispitanika u srednjoj mjeri surađuje s kolegama, 16% ih surađuje puno, dok samo 10% ih surađuje malo ili vrlo malo. Razvidno je da ispitanici djelomično puno surađuju sa svojim kolegama na poslu.

Grafikon 3. Odabrane vještine koje opisuju radne sposobnosti ispitanika



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 3. je vidljivo kako su ispitanici odabrali 3 radne vještine koje najbolje opisuju njihove sposobnosti. Kritičko mišljenje njih 32%, timski rad i profesionalnu suradnju 40% te usmene i pismene komunikacijske vještine 28%.

U poduzeću Ultra Gros kao primjeru Hrvatskog poduzeća vidljivo je da vještine timskog rada i profesionalne suradnje su trenutno vrlo važne, nakon toga je kritičko mišljenje i rješavanje problema, usmene i pisane komunikacije su nešto manje važne, te sposobnost vođenja i profesionalna radna etika nisu znatno važne. Ovisno o čemu se druga poduzeća bave, te koliko su velika zahtijevati će neke druge radne vještine.

## 4. VJEŠTINE RADNE SNAGE U BUDUĆNOSTI

U daljnjem tekstu promatrat će se projekcija vještina radne snage u budućnosti, te njihove važnosti prema sljedećim izvorima.

### 4.1. Istraživanje McKinsey Global Institute, Deloitte i BCG

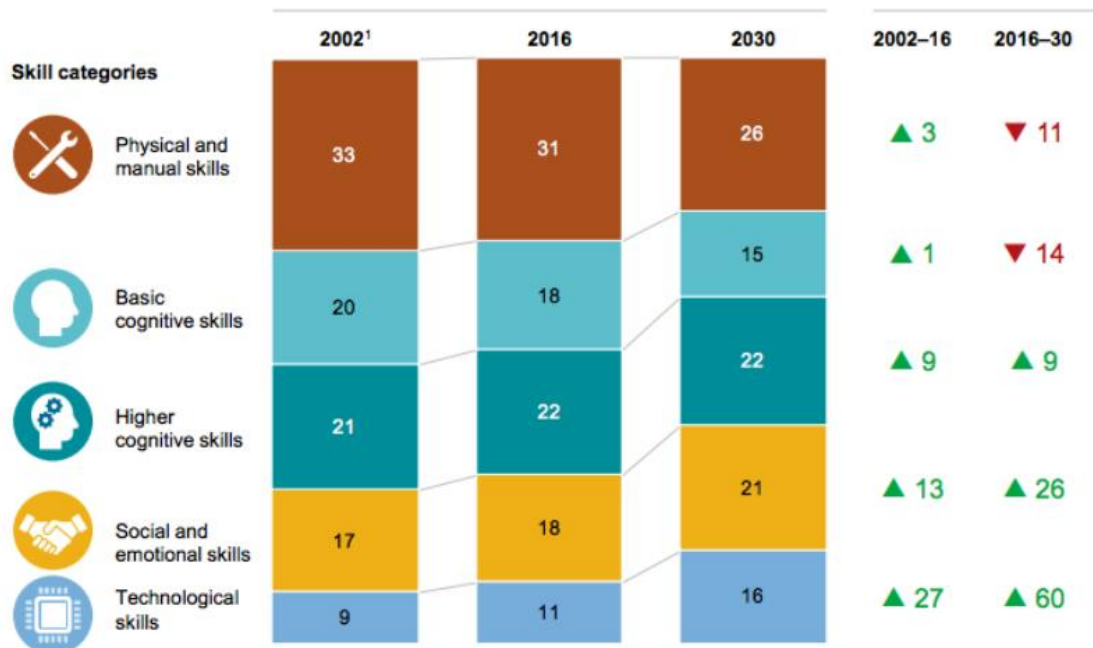
#### 4.1.1. McKinsey Global Institute

Izvješće McKinsey Global Institutea koje je provedeno o primjeni vještina radne snage u budućnosti istaknulo kako smatra da će AI i automatizacija vjerojatno utjecati na niz poslova temeljenih na ljudskim vještinama. Studija također naglašava tri najbolja skupa vještina (fizičkih, tehničkih i emocionalnih) za koje McKinsey kaže da će se zaposlenici morati razviti od sada do 2030. ako ne žele biti "ostavljeni" (McKinsey Global Institute, 2018.).

Izvješće raspoređuje radne vještine u pet različitih kategorija: fizičke i ručne; osnovni kognitivni; viši kognitivni; društveni i emocionalni; i tehnološke. Zaposlenici koriste niz ovih sposobnosti u širokom području poslova. Dakle, fizičke i ručne vještine obuhvaćaju poslove koje bi mogao obavljati relativno nekvalificirani zaposlenici, kao što su vozači i zaposlenici na montažnoj traci, kao i kvalificirani zaposlenici, uključujući medicinske sestre, električare i obrtnike.

Kognitivne sposobnosti poput osnovne pismenosti i računanja potrebne su zaposlenicima kao što su blagajnici, osoblje za korisničku podršku i oni koji su uključeni u unos i obradu podataka niske razine, kao što su daktilografi i službenici. U izvješću se kaže da su uglavnom zaposlenici s ova dva skupa vještina ti koji će vjerojatno najviše patiti, iako ne u svakoj profesiji. McKinsey Institute (2018) navodi kako će se promjene vještina različito odvijati u različitim sektorima. Zdravstvo će, na primjer, vidjeti rastuću potrebu za fizičkim vještinama, čak i kada potražnja za njima opada u proizvodnji i drugim sektorima.

Slika 6. Automatizacija i AI utječu na unapređenje radnih vještina



Izvor: Jezard, A. (2018): The 3 key skill sets for the workers of 2030, dostupno na [https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2\\_XFOg1mUf2lfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc](https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2_XFOg1mUf2lfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc), pristupljeno 24.05.2022.

Autori izvješća su zaključili kako istraživanje otkriva pomak s aktivnosti koje zahtijevaju samo osnovne kognitivne vještine na one koje koriste više kognitivne vještine. Pad radnih aktivnosti koje uglavnom zahtijevaju osnovne kognitivne vještine najveći je u naših pet kategorija. Potražnja za višim kognitivnim vještinama kao što su kreativnost, kritičko razmišljanje i donošenje odluka, te složena obrada informacija, rasti će do 2030. kumulativnim dvoznamenkastim stopama (Jezard, 2018.).

Širok raspon zadataka koje trenutno obavljaju ljudi specijalizirani za takve vještine u SAD-u i 14 zapadnoeuropskih zemalja vjerojatno će biti automatizirani. Fizički zaposlenici u SAD-u vjerojatno će doživjeti smanjenje od 11% u odnosu na 90 milijardi radnih sati u 2016., dok bi se 113 milijardi sati u zapadnoj Europi smanjilo za 16%. Broj sati posvećenih osnovnim kognitivnim vještinama u SAD-u iznosio je 53 milijarde u 2016., s 14% manje potrebnih u 2030., a 62 milijarde sati u Zapadnoj Europi smanjilo bi se za 17%. (McKinsey Institute, 2018)

McKinsey Institute (2018) također predviđa dramatičan porast potražnje za više sati zaposlenika u ostala tri skupa vještina, a to su:

- **Više kognitivne sposobnosti:** ove vještine uključuju naprednu pismenost i pisanje, kvantitativne i statističke vještine, kritičko mišljenje i složenu obradu informacija. Liječnici, računovođe, istraživački analitičari, pisci i urednici obično ih koriste.
- **Društvene i emocionalne, ili takozvane „meke vještine“:** one uključuju naprednu komunikaciju i pregovaranje, empatiju, sposobnost kontinuiranog učenja, upravljanja drugima i prilagodljivosti. Razvoj poslovanja, hitna reakcija i savjetovanje zahtijevaju ove vještine.
- **Tehnološke vještine:** ovo obuhvaća sve, od osnovnih do naprednih IT vještina, analize podataka, inženjeringa i istraživanja. To su vještine koje će vjerojatno biti najviše nagrađene jer tvrtke traže više programera softvera, inženjera, robotičara i znanstvenih stručnjaka.

Potražnja za višim kognitivnim vještinama u SAD-u će 2030. porasti za 9% u odnosu na 62 milijarde sati zabilježenih 2016., a 78 milijardi zaposlenih u zapadnoj Europi povećat će se za daljnjih 7% u istom razdoblju (McKinsey Institute, 2018).

Slika 7. Veća potražnja za kreativnošću, kritičkim mišljenjem i donošenjem odluka zaposlenika do 2030. godine



Izvor: Jezard, A. (2018): The 3 key skill sets for the workers of 2030, dostupno na [https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2\\_XFOg1mUf2lfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc](https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2_XFOg1mUf2lfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc), pristupljeno 24.05.2022.

Prema McKinsey Institutu, određene radne vještine zaposlenika nedostaju, posebice u implementaciji odjela za ljudske resurse. Iste će biti prikazane na slici 6.

Slika 8. Tri područja manjkavosti mekih vještina



Izvor: obrada autora prema McKinsey Institute (2022): Soft skills for a hard world, dostupno na <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world?fbclid=IwAR2funiYXes4w4oJDzqjiCBmzLo9bsMAr3l876e0irjWLOcKW0LQZwOLtSE>, pristupljeno 09.09.2022.

Za primjer determiniranja tri područja manjkavosti mekih vještina mogu se uzeti dvije kompanije: Deloitte i BCG Group.

#### 4.1.2. Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu Limited međunarodna je mreža profesionalnih usluga sa sjedištem u Londonu, Ujedinjeno Kraljevstvo. Deloitte je najveća mreža profesionalnih usluga po prihodima i broju profesionalaca u svijetu i smatra se jednom od velike četvorke računovodstvenih tvrtki zajedno s EY, KPMG i PricewaterhouseCoopers (Deloitte, 2022.). S obzirom da se radi o međunarodnoj kompaniji sa iznimnom potrebom redovne komunikacije između podružnica u udaljenim dijelovima svijeta i na različitim geografskim razinama, ovdje je komunikacija ključno područje mekih vještina. Iako danas IT tehnologije omogućuju Deloitte komunikaciju putem digitalnih uređaja, ta komunikacija između međunarodnih podružnica nailazi na manjkavosti u kontekstu zakašnjelih odgovora, premošćivanja vremenskog jaza zbog udaljenosti, poteškoća dobivanja potrebnih informacija na vrijeme zbog različitih radnih vremena među međunarodnim podružnicama.

Komunikacija nailazi na poteškoće i prilikom upućivanja poruka među različitim razinama menadžmenta kod međunarodnih poslovnica, gdje je upitno da li komunikacijske poruke dolaze u prave ruke i u pravo vrijeme. U kontekstu kritičkog mišljenja, rješavanja problema, inovacija i kreativnosti, svi ovi elementi kreću isključivo od vrhovnog menadžmenta, odnosno iz Ujedinjenog Kraljevstva prema ostalim međunarodnim podružnicama, koje potom samo impliciraju dobivene naputke u svoje poslovne aktivnosti koje nailaze na probleme ili implementiraju već donesene inovacije iz središnjice. Kod suočavanja sa kompleksnosti zadataka pojedini zaposlenici Deloitte imaju određena ograničenja da neke poslovne zadatke ne znaju riješiti pa učestalim traženjem pomoći od nadređenih ili kolega umanjuju produktivnost svoga rada.

Posljednjih godina došlo je do značajnog povećanja broja poslova u kojima su kognitivne sposobnosti i korisnička služba postali važniji. Napredne razine obuke i vještine rješavanja složenih problema također su postale važnije za zaposlenike. Kreativnost i socijalna inteligencija posebno su bitne vještine za većinu novih poslova stvorenih između sada i 2030. Budući da te vještine daju ljudima jasnu prednost u odnosu na strojeve i softver, one također nude zaštitu od razvoja automatizacije, čineći poslove otpornim na budućnost (Deloitte, 2022.).

### **4.1.3. BCG Group**

Boston Consulting Group globalna je konzultantska tvrtka koja surađuje s liderima u poslovanju i društvu kako bi se suočila s njihovim najvažnijim izazovima i iskoristila njihove najveće prilike (BCG, 2022.). Njihov uspjeh ovisi o duhu duboke suradnje i globalnoj zajednici različitih pojedinaca koji su odlučni svaki dan učiniti svijet i jedni druge boljim.

BCG je bio pionir u poslovnoj strategiji kada je osnovan 1963. Danas blisko surađuje s klijentima kako bi prihvatili transformacijski pristup usmjeren na dobrobit svih dionika - osnaživanje organizacija za rast, izgradnju održive konkurentске prednosti i poticanje pozitivnog društvenog utjecaja (BCG, 2022.). Njegovi raznoliki, globalni timovi značajno žele otključati potencijal i ostvariti promjene, isporučujući integrirana rješenja kroz vrhunsko savjetovanje o upravljanju, tehnologiju i dizajn te korporativne i digitalne pothvate.

U kontekstu rješavanja problema, kritičkog mišljenja i inovacija, BCG Group je svjetski lider u elementima strateškog menadžmenta i tu se primarno javljaju ograničenja u odnosima zaposlenika i klijenata jer klijenti u nekim situacijama ne znaju specifično determinirati što ustvari žele da zaposlenici učine, pa menadžeri trebaju klijentima specificirati njihove usluge. Kod komunikacije se javlja sličan problem kao kod Deloitte, gdje kad se upućuju komunikacijske poruke u međunarodne poslovnice, pitanje je kad će poruka doći, kome i koliko će vremena trebati da se dostave potrebne informacije. Konačno, kod suočavanja zaposlenika sa kompleksnošću zadataka, ponekad određeni zaposlenici nemaju dovoljno poslovnog iskustva da riješe neki zadatak pa često konzultiraju iskusnije kolege. To bi trebali u BCG – u riješiti dodatnim edukacijama takvih zaposlenika.

## **4.2. Očekivane vještine u doba digitalizacije**

Utjecaj automatizacije i digitalizacije na svijet rada vjerojatno će se dodatno povećati u godinama koje dolaze. Ključne kompetencije potrebne u digitalnom dobu zahtijevaju od zaposlenika prilagodbu novim poslovnim inovacijama te da svoje vještine prilagode novoj digitalnoj tehnologiji.



Otprilike polovica aktivnosti za koje su ljudi plaćeni globalno teoretski bi se mogla automatizirati korištenjem trenutno demonstriranih tehnologija. Vrlo malo zanimanja — manje od 5% — sastoji se od aktivnosti koje se mogu potpuno automatizirati (Manyika et. al., 2017.). Međutim, u oko 60% zanimanja barem jedna trećina sastavnih aktivnosti mogla bi se automatizirati (Manyika et. al., 2017.), što podrazumijeva značajne transformacije na radnom mjestu i promjene za sve zaposlenike.

Iako je tehnička izvedivost automatizacije važna, ona nije jedini čimbenik koji će utjecati na tempo i opseg prihvaćanja automatizacije. Ostali čimbenici uključuju trošak razvoja i implementacije rješenja za automatizaciju za specifične namjene na radnom mjestu, dinamiku tržišta rada (uključujući kvalitetu i količinu rada i povezane plaće), prednosti automatizacije izvan supstitucije rada te regulatorno i društveno prihvaćanje.

U odnosu na procjenu individualnih vještina, u pristupima treba promijeniti metode sa sumativnim procjenama i prisjećanje činjenica na aplikacije specifične za kontekst i formativno ocjenjivanje. Mehanizmi ocjenjivanja mogu se iskoristiti kao otvoreniji i kvalitativniji pristupi za promicanje kreativnosti i inovativnosti razmišljanja i mjerenja sposobnosti pojedinca koji mogu primijeniti proces ili teoriju u potpuno novim kontekstima (World Economic Forum, 2022.).

U doba digitalizacije javljaju se određeni trendovi radne snage putem kojih se zaposlenici prilagođavaju implementaciji digitalizacije u poslovanju. Neki od tih trendova su da digitalizacije potiče fleksibilnost, pobjednici uzimaju sve, nastanak novih digitalnih divova, te dolazak digitalizacije u valovima (Europska Komisija, 2022.).

### **1. Digitalizacija potiče fleksibilnost**

U prošlosti, mnoga radna mjesta možda nikada nisu ni razmišljala o virtualnim sastancima, sve dok je svatko mogao rezervirati konferencijsku sobu. No socijalno distanciranje prisililo je tvrtke da usvoje tehnologije video sastanka, čineći uvelike irelevantnim gdje zaposlenici fizički borave. Ovi novi načini rada također su doveli do porasta i ubrzanja individualnog izbora. Više nego ikad ljudi žele fleksibilnost, izbor i najbolji hibrid rada na daljinu i ureda.

### **2. Pobjednici uzimaju sve**

Tvrtke ubrzavaju svoju digitalizaciju i automatizaciju kao rezultat pandemije – 38% ubrzava dok je 17% stavilo planove na čekanje (Europska Komisija, 2022.). Automatizacija će povećati broj zaposlenih za nova radna mjesta, a one tvrtke koje najviše digitaliziraju također stvaraju najviše radnih mjesta. Zapravo, 86% poslodavaca koji automatiziraju planira povećati ili zadržati broj zaposlenih (Europska Komisija, 2022.); u usporedbi sa samo 11% poslodavaca koji planiraju smanjiti ili zadržati planove za automatizaciju (Europska Komisija, 2022.).

### **3. Novi digitalni divovi**

Organizacije superzvijezda poput Amazona koje su brzo napredovale u digitalizaciji prije pandemije već postaju jače. Oni koji već ulažu više u digitalizaciju, vještine radne snage i inovacije zauzimaju veći tržišni udio, udaljavaju se od kolega i donose korist zaposlenicima i kupcima jer se način na koji radimo, konzumiramo, učimo i družimo se gotovo preko noći prebacio na daljinu. Ukratko, tvrtke koje su najviše fokusirane na digitalno postiču uspjeh (Europska Komisija, 2022.).

### **4. Digitalizacija dolazi u valovima**

Dok veće organizacije (250+ zaposlenika) planiraju više digitalizirati i zaposliti više, među poduzećima svih veličina rastući su trendovi prema digitalizaciji. Veće organizacije planiraju prvo automatizirati proizvodne funkcije, a zatim administraciju, IT i Front Office, dok će manje tvrtke vjerojatnije digitalizirati kako bi transformirale funkcije podrške, rad s klijentima i financije. Sektori koji su se sporo automatizirali prije pandemije sustižu i udvostručuju se (Europska Komisija, 2022.).

Sve veća potreba za kreativnošću vidljiva je u mnogim aktivnostima, uključujući razvoj visokokvalitetnih marketinških strategija. Nesigurni ekonomski uvjeti 2020. i 2021. potaknuli su organizacije da preispitaju načine na koje se "to uvijek radilo". Inoviranje postojećih procesa ključno je za prilagodbu promjenjivim zahtjevima tržišta. Poticanje kreativnosti na radnom mjestu ključno je za poticanje kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju ovlaštenima za predlaganje novih ideja.

Kreativno rješavanje problema omogućit će timovima generiranje inovacija na radnom mjestu na mnoštvo načina - bilo da se radi o pronalaženju novih pristupa problemima svojstvenim poslovanju, razvoju novih proizvoda ili poboljšanju postojećih procesa. Kreativnost će omogućiti zaposlenicima da osmisle načine za

suočavanje s najvećim izazovima uz smanjenje troškova i automatizaciju zadataka koji se ponavljaju.

Otvorenost prema novim idejama, promjenama i sposobnost da se vidi bolji svijet ključna je vještina u današnjem svijetu. Ono što nas je dovelo ovdje neće nas odvesti u budućnost. Treba aktivno tragati za dokazima protiv svojih favoriziranih uvjerenja i stalno tražiti nove načine obavljanja stvari i postizanja pozitivnog ishoda. U svijetu koji se brzo mijenja, pristup usmjeren prema van i praćenje promjena u okruženju povećavaju agilnost i omogućuju prepoznavanje i prilike za rast. (Medium, 2021.)

Protiv uobičajenih uvjerenja, kreativnost nije nasumična i impulzivna, već je kreativni proces, zapravo, upravo suprotan. Dobro planiranje i dosljednost obilježja su uspješnog kreativnog profesionalca. Ono što je potrebno za uspjeh u budućnosti je stav učenja, osjećaj neodređenosti, da postoji nešto što možete naučiti od drugih. Kreativna osoba uvijek je znatiželjna i ispituje. Postavljanje pravih pitanja ključna je vještina. Uvijek pitati, učiti iz situacije, željeti učiti od drugih i razmatrati zašto i zašto ne pomaže razmišljanju, kreativnosti i kontinuiranom učenju. (Medium, 2021.)

## 5. ZAKLJUČAK

Radne vještine svakog zaposlenika ovise o njegovu formalnom obrazovanju, radom iskustvu, mogućnostima zapošljavanja i karakternim osobinama, kao i sposobnosti snalaženja na poslu. Da bi zaposlenici uspješno primijenili svoje radne vještine, trebaju biti visoko motivirani za posao koji obavljaju te na istome biti zadovoljni. Takvi osjećaji se potiču uvažavanjem istih i priznavanjem njihovih vještina i sposobnosti, davanjem priznanja za dobro obavljen posao, ukazivanjem na nedostatke i propuste u obavljanju posla te dostavom povratnih informacija o kvaliteti njihova rada.

Vještine radne snage su danas snažnije orijentirane prema agilnim i mekim vještinama u odnosu na tvrde vještine. Za zaposlenike je važno da imaju dobro razvijeno kritičko mišljenje te da odgovorno pristupaju rješavanju poslovnih problema te da iskazuju značajniju sklonost timskom radu. Prezentacijske vještine je za njih izrazito bitno u kontekstu vlastite prezentacije prema nadređenima i kolegama, a kompetencije samostalne organizacije rada ukazuju na njihove sposobnosti da samostalno odrade kompleksne poslovne zadatke.

Danas zaposlenici u obavljanju poslovnih zadataka posjeduju meke i tvrde radne vještine. Meke vještine odnose se na međuljudske odnose i karakterne osobine zaposlenika koje oni primjenjuju u svome poslu. Nasuprot tomu, tvrde vještine obuhvaćaju specifične i tehnike vještine potrebne za obavljanje posla. U toj podjeli meke vještine više dolaze do izražaja te o njima primarno ovisi uspjeh poslovnih aktivnosti. Danas zaposlenici u svome poslu implementiraju temeljne potrebne vještine da bi ga mogli obaviti, a koje uključuju kritičko mišljenje, profesionalnu suradnju, usmenu i pismenu komunikaciju, timski rad i profesionalnu etiku. Primjena specifičnih vještina odnosi se na specifična radna mjesta koja imaju potrebe za specijaliziranim stručnjacima. To sve više dolazi do izražaja u primjeni radnih vještina u doba digitalizacije, kada se sve veći naglasak postavlja na potrebu široke informatičke pismenosti i znanja zaposlenika.

Radne vještine u mnogim svjetskim korporacijama i manjim poduzećima su predmet analize brojnih stručnjaka akademske zajednice koje rezultiraju proliferacijom znanstvenog korpusa sa iskazom kvantitativnih pokazatelja o

uspjesima i ograničenjima aktualne radne snage i percepcije njihovih perspektiva u budućnosti.

Provedeno anketno istraživanje na uzorku od 50 zaposlenika odabranih poduzeća pokazalo je kako postoji visoka razina profesionalne suradnje među zaposlenicima te visok stupanj odgovornosti za ispravnost obavljenog posla među zaposlenicima. Istaknuto je kako zaposlenicima nije ostavljena velika mogućnost samostalne organizacije radnih aktivnosti, te da vještina timskog rada i profesionalne suradnje u najvećoj mjeri opisuju sposobnosti ispitanika.

Napredak poslovanja i usmjerenje na digitalizaciju sve više iziskuje potrebu za implementacijom novih radnih vještina. Digitalizacija je donijela brojne procjene u poslovanju poduzeća, primarno reducirajući njihove operativne troškove poslovanja i olakšavanje poslovnih aktivnosti zaposlenicima. Tako se od zaposlenika očekuje da svoje vještine sve više stječu u domeni IT tehnologija jer je danas bez njih poslovanje postalo nezamislivo. Stoga se od njih sve više sada, a i u budućnosti očekuje posjedovanje specifičnih radnih vještina, koje pored postojećih trebaju učinkovito implementirati u svome radu da bi doprinijeli unapređenju poslovanja poduzeća u kojemu rade. Budućnost je neizvjesna, ali je orijentirana na razvoj primjene umjetne inteligencije i robotizacije poslovnih procesa, a u skladu s time treba i kompetencije radne snage prilagoditi, primarno u kontekstu specijalizacije njihovih znanja u odnosu na implementaciju robotizacije i automatizacije poslovnih procesa.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1998): Planiranje ljudskih potencijala, Informator, Zagreb
2. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija.
3. Lowe, N. (2019): Putting Skill to Work, The MIT Press, UK.
4. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
5. Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb
6. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber; F.; Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga.
7. Sinha, R. (2020): Career Development: An Enabler for Job Satisfaction, Routlandge, USA.
8. Van der Westhuizen, T. (2018): : Improving Business Performance Through Effective Managerial Training Initiatives, IGI Global, USA.

## Članci:

1. Geffel, M. (2019): Hard & Soft Skills, dostupno na [https://sunyjefferson.edu/student-life/documents/Hard\\_and\\_Soft\\_Skills\\_Booklet.pdf?fbclid=IwAR0MwMu4q7jAx9qgo0E\\_0VAb2zp2fZHRapFMLIePIdx2bhYzAQRQOUG0jp4](https://sunyjefferson.edu/student-life/documents/Hard_and_Soft_Skills_Booklet.pdf?fbclid=IwAR0MwMu4q7jAx9qgo0E_0VAb2zp2fZHRapFMLIePIdx2bhYzAQRQOUG0jp4), pristupljeno 09.09.2022.
2. Kagan, J. (2022): Hard skills, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>, pristupljeno 28.04.2022.
3. Kenton, M. (2021): Soft skills, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>, pristupljeno 28.04.2022.
4. Pissarides, M., Vallanti, G. (2007): The Impact Of Tfp Growth On Steady-State Unemployment, International Economic Review, Department of Economics,

University of Pennsylvania and Osaka University Institute of Social and Economic Research Association, Vol. 48, No. 2, str. 607 – 640

5. Sigelman, M. et. al. (2022): Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce, BCG Group, dostupno na [https://web-assets.bcg.com/c1/c0/649ce92247c48f4efdbf9e38797a/bcg-shifting-skills-moving-targets-and-remaking-the-workforce-may-2022.pdf?fbclid=IwAR0NJPPjQhI3PK3Tby0CUnO8UF4\\_SBSvPew7qLxoY-DCIBWdU6YcyIZEt90](https://web-assets.bcg.com/c1/c0/649ce92247c48f4efdbf9e38797a/bcg-shifting-skills-moving-targets-and-remaking-the-workforce-may-2022.pdf?fbclid=IwAR0NJPPjQhI3PK3Tby0CUnO8UF4_SBSvPew7qLxoY-DCIBWdU6YcyIZEt90), pristupljeno 09.09.2022.
6. Toner, P. (2011): Workfaceskills and innovation – an overview of major themes in the literature, OECD, dostupno na <https://www.oecd.org/sti/inno/46970941.pdf>, pristupljeno 28.04.2022.

### **Internet izvori:**

1. Airswift (2018): 5 key soft skills to thrive in an age of technology and digitalisation, dostupno na <https://www.airswift.com/blog/automation-5-essential-skills/>, pristupljeno 14.05.2022.
2. BCG Group (2022): About Us, dostupno na <https://www.bcg.com/about/overview>, pristupljeno 17.09.2022.
3. Campbell, M. (2021): Top 5 Skills Employers Look For, dostupno na <https://newmanu.edu/top-5-skills-employers-look-for>, pristupljeno 30.04.2022.
4. CEDEFOP (2022): European skills index, dostupno na [https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index/country/croatia?fbclid=IwAR2EwydZu2dH6VZjFMgg5Sft7h2IGJEYVA\\_AbTTXejqK880SajeTXGiqmFpc](https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index/country/croatia?fbclid=IwAR2EwydZu2dH6VZjFMgg5Sft7h2IGJEYVA_AbTTXejqK880SajeTXGiqmFpc), pristupljeno 3.05.2022.
5. Delloite (2022): Aobut Us, dostupno na <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07271800>, pristupljeno 17.09.2022.
6. Deloitte (2022): What key competencies are needed in the digital age?, dostupno na <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html>, pristupljeno 3.05.2022.

7. Europska Komisija (2022): Changing nature of work and skills, dostupno na [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/science-areas/education-skills-employment/employment/changing-nature-work-and-skills\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/science-areas/education-skills-employment/employment/changing-nature-work-and-skills_en), pristupljeno 17.09.2022.
8. Globalization Partners (2021): 2021 Global Workforce Trends, dostupno na <https://www.globalization-partners.com/resources/ebook-2021-global-workforce-trends/#gref>, pristupljeno 20.07.2022.
9. Jezard, A. (2018): The 3 key skill sets for the workers of 2030, dostupno na [https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2\\_XFOg1mUf2IfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc](https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/?fbclid=IwAR3eSCN6Sryo2_XFOg1mUf2IfGQojKditffssZH7eb9eerVf7W72OFyNwpc), pristupljeno 24.05.2022.
10. Lawinsider (2018): Workface skills definition, dostupno na <https://www.lawinsider.com/dictionary/workforce-skills>, pristupljeno 28.04.2022.
11. Manyika, J. et. al. (2017): Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages, dostupno na <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#part2>, pristupljeno 24.05.2022.
12. McKinsey Global Institute (2018): Report for workers 2030, dostupno na <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>, pristupljeno 24.05.2022.
13. McKinsey Institute (2022): Soft skills for a hard world, dostupno na <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world?fbclid=IwAR2funiYXes4w4oJDzqjiCBmzLo9bsMAr3l876e0irjWLOcKW0LQZwOLtSE>, pristupljeno 09.09.2022.
14. Pureta, T. (2012): Profil kompetencija kontrolera i financijskih stručnjaka, dostupno na [https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/1517/4.2.\\_profil\\_kompetencija\\_kontrolera\\_i\\_financijskih\\_strucnjaka\\_tanja\\_pureta.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/1517/4.2._profil_kompetencija_kontrolera_i_financijskih_strucnjaka_tanja_pureta.pdf), pristupljeno 20.07.2022.



15. Tocka na i (2018): Što su to soft skills i zašto su važne za vašu karijeru, dostupno na <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>, pristupljeno 28.04.2022.
16. Ultragros (2021): O nama, dostupno na <https://www.ultragros.hr/o-nama>, pristupljeno 20.09.2022.
17. World Economic Forum (2022): Catalysing Education 4.0 Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery, dostupno na [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Catalysing\\_Education\\_4.0\\_2022.pdf?fbclid=IwAR1Coksm3wBB-BdJx41cn\\_Dwym2Y5StferOwNOU4YWG2ObT1PFq8SHnZGho](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf?fbclid=IwAR1Coksm3wBB-BdJx41cn_Dwym2Y5StferOwNOU4YWG2ObT1PFq8SHnZGho), pristupljeno 20.9.2022.
18. Why Creative Skills Are Leading the Way in the Future Economy, dostupno na <https://medium.com/swlh/why-creative-skills-are-leading-the-way-in-the-future-economy-7602fa455d91>, pristupljeno 20.9.2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tvrde vještine.....	6
Slika 2. Meke vještine radne snage.....	9
Slika 3. Europski indeks vještina 2022.....	24
Slika 4. Aktivacija vještina u Njemačkoj.....	25
Slika 5. Usklađivanje vještina u Hrvatskoj.....	25
Slika 6. Automatizacija i AI utječu na unapređenje radnih vještina.....	31
Slika 7. Veća potražnja za kreativnošću, kritičkim mišljenjem i donošenjem odluka zaposlenika do 2030. godine.....	32
Slika 8. Tri područja manjkavosti mekih vještina.....	33

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Mogućnost organizacije vlastitog rada na poslu.....	28
Grafikon 2. Potreba suradnje s kolegama u poduzeću.....	28
Grafikon 3. Odabrane vještine koje opisuju radne sposobnosti ispitanika.....	29

## SAŽETAK

Prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti od zaposlenika se očekuje da posjeduje temeljne poslovne vještine koje će moći primijeniti u poslovnoj organizaciji, a koje će mu omogućiti očekivanu radnu produktivnost i pozitivan radni učinak na poduzeće. Takve vještine uključuju verbalnu komunikaciju, profesionalno ponašanje i suradnju, sklonost timskom radu, analitika u rješavanju problema i sposobnost prilagodbe novonastalim situacijama. Pored temeljnih poslovnih vještina, svaki zaposlenik mora posjedovati specifične tehničke vještine koje zahtijeva određeno radno mjesto. Implementacija navedenih vještina u optimalnoj snazi može dovesti do visoke radne produktivnosti.

Napredak poslovanja i usmjerenje na digitalizaciju sve više iziskuje potrebu za implementacijom novih radnih vještina. Tako se od zaposlenika očekuje da svije vještine sve više stječu u domeni IT tehnologija jer je danas bez njih poslovanje postalo nezamislivo. Stoga se od njih sve više sada, a i u budućnosti očekuje posjedovanje specifičnih radnih vještina, koje pored postojećih trebaju učinkovito implementirati u svome radu da bi doprinijeli unapređenju poslovanja poduzeća u kojemu rade.

**Ključne riječi:** radna snaga, vještine, posao, sposobnosti, implementacija

## SUMMARY

When performing business activities, employees are expected to possess basic business skills that can be implemented in a business organization, which will enable the expected work productivity and positive work performance on the company. Such skills include verbal communication, professional behavior and cooperation, a penchant for teamwork, problem-solving analytics, and the ability to adapt to new situations. In addition to basic business skills, each employee must possess specific technical skills that require a specific job. Implementing these skills at optimum strength can lead to high work productivity.

The progress of the business and the focus on digitalization increasingly necessitate the implementation of new work skills. Thus, employees are expected to acquire more and more skills in the field of IT technology, because today without them, business has become unthinkable. Therefore, more and more of them are expected now, and in the future, to have specific work skills, which in addition to the existing ones should be effectively implemented in their work in order to contribute to the improvement of the business in which they work.

**Key words:** workforce, skills, job, skills, implementation

# PRILOG

## PILOT ISTRAŽIVANJE - Analiza malog projekta

### 1. Vaša dob

- a) 15 – 25 god                      b) 26 – 36 god                      c) 37 – 47 god  
d) 48 – 58 god                      e) 59 god i više

### 2. Vaše obrazovanje

1. SSS      2. Preddiplomski studij      3. Diplomski studij      4. Doktorat

### 3. Vaš status zaposlenosti

- a) Učenik/Student      b) Zaposlen      c) Nezaposlen      d) Umirovljenik

### 4. Mogućnost organizacije vlastitog rada u Vašem poduzeću je:

1. Vrlo mala      2. Srednja      3. Značajna

### 5. Ocijenite potrebu suradnje s Vašim kolegama u poduzeću:

- 1 – jako malo, 2 – djelomično malo, 3 - srednje, 4 – djelomično puno, 5 – jako puno

### 6. Odaberite jednu do tri radne vještine koje izrazito opisuju Vaše sposobnosti:

1. Kritičko mišljenje i rješavanje problema
2. Timski rad i profesionalna suradnja
3. Profesionalna radna etika
4. Usmene i pismene komunikacijske vještine
5. Sposobnost vođenja