

# Osobne vještine

---

**Bušić, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:581006>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LARA BUŠIĆ**

**OSOBNJE VJEŠTINE**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

## **OSOBNJE VJEŠTINE**

Završni rad

**LARA BUŠIĆ**

JMBAG: 0303073653, redovita studentica

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Kolegij: Menadžerske vještine

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, studeni 2020.

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 1. 1. Predmet i cilj rada .....   | 1  |
| 1. 2. Znanstvene metode.....  | 1  |
| 1. 3. Struktura rada.....   | 2  |
| 2. OSOBNE VJEŠTINE – TEORIJSKE POSTAVKE .....   | 4  |
| 2. 1. Definiranje osobnih vještina .....  | 4  |
| 2. 2. Osobne vještine i razvoj kognitivne spoznaje.....                               | 5  |
| 2. 3. Podjela osobnih vještina .....  | 8  |
| 2. 4. Razvoj osobnih vještina.....  | 10 |
| 3. OSOBNE VJEŠTINE I PREFERENCIJE POSLODAVACA .....                                   | 16 |
| 3. 1. Osobne vještine koje su tražene od suvremenih poslodavaca .....                 | 17 |
| 3. 2. Značaj komunikacijskih vještina u suvremenom poslovanju .....                   | 18 |
| 3. 3. Uloga poduzeća u razvoju osobnih vještina .....                                 | 22 |
| 3. 4. Značaj samoaktualizacije za razvoj osobnih vještina.....                        | 23 |
| 4. OSOBNE VJEŠTINE U PRI ZAPOŠLJAVANJU U PRAKSI.....                                  | 26 |
| 4. 1. Značaj osobnih vještina među vodećim poslodavcima automobilske industrije ..... | 26 |
| 4. 2. Značaj osobnih vještina pri zapošljavanju na fakultetima .....                  | 29 |
| 5. ZAKLJUČAK .....  | 31 |
| LITERATURA.....   | 32 |
| POPIS SLIKA .....   | 35 |

# 1. UVOD

Tijekom školovanja, studija i programa cjeloživotnog obrazovanja uglavnom se razvijaju profesionalne vještine i kompetencije koje olakšavaju pojedincu pronalazak posla i rad kojim osigurava sebi egzistenciju a organizaciji čiji je zaposlenik uspješan rad. Razvoj profesionalnih vještina pri tome je neophodan kako bi se uspješno implementirala stručna znanja u branšu u kojoj se posao odvija. Međutim, profesionalne vještine nisu jedine koje su potrebne, posebice u današnje vrijeme kada se sve više organizacije okreću timskom radu i kada je sve više uspješno djelovati u skupini od više zaposlenika te kada je putem telekomunikacijskih kanala komunikacija s ostalim zaposlenicima i komunikacija s drugim dionicima u poslovnom procesu prisutna u svako vrijeme i nije ograničena čimbenicima udaljenosti.

Iako se smatra kako su osobne vještine urođene i kako se svaki pojedinac razlikuje s obzirom na to koliko dobro ima razvijene osobne vještine, njih je moguće usavršavati i učiti. Iako se teže uče nego profesionalne vještine, učenjem i vježbanjem osobnih vještina pojedinac povećava svoju vrijednost na tržištu rada.

## 1. 1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada su osobne vještine. One predstavljaju konkurentsku prednost suvremenih zaposlenika i veoma su važne kako za poslovnu organizaciju tako i za osobu koja traži posao.

Kako se ljudski resursi i upravljanje sve više fokusiraju na osobne vještine, tražitelji posla moraju pronaći načine kako ih pokazati. Iako su tehničke vještine ključne za obavljanje posla, komunikacija, prilagodljivost i dobar rad s drugima uvijek će biti važni. Shodno tome, cilj rada je prikazati koje se osobne vještine traže na suvremenom tržištu rada te prikazati na koje načine je moguće unaprijediti vlastite osobne vještine i time povećati svoju konkurentnost na tržištu.

## 1. 2. Znanstvene metode

Prilikom izrade rada korištene su znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze
- metoda apstrakcije i konkretizacije
- metoda generalizacije i specijalizacije
- metoda klasifikacije
- metoda deskripcije
- metoda kompilacije
- komparativna metoda

Pri izradi rada korišteni su stručni materijali dostupni u domaćoj i stranoj stručnoj literaturi za teoretski dio rada te aktualni poslovni članci i izvještaji za analizu konkretnog interesa za osobne vještine u poduzećima.

### 1. 3. Struktura rada

Rad je podijeljen u tri glavna poglavlja. Započinje s uvodom u kojem je predstavljen predmet i cilj rada, znanstvene metode te struktura rada.

U poglavlju „Osobne vještine – teorijske postavke“ definirane su osobne vještine u najvažnijim teorijskim pogledima ekonomskih stručnjaka i njihov značaj za razvoj ljudskih potencijala i tržište rada. Pri tome je poseban naglas stavljen na osobne vještine i razvoj kognitivne spoznaje, podjelu osobnih vještina i njihov razvoj.

Sljedeće poglavlje, „Osobne vještine i preferencije poslodavaca“ promatra osobne vještine iz perspektive poslodavaca pri čemu se naglašavaju osobne vještine koje se traže od suvremenih poslodavaca. pri tome se kao najvažnije pokazuju komunikacijske vještine i sposobnost za socijalnu integraciju u timski rad pa je posebna pozornost stavljena na osobne vještine povezane s tim područjem. Nadalje, kako značajna poduzeća nastoje poboljšati svoj postojeći kadar prikazana je i uloga koju poduzeća mogu imati u razvoju osobnih vještina kao i samoaktualizaciju, proces kroz koji pojedinac može značajno utjecati na svoje osobne vještine.

„Osobne vještine pri zapošljavanju u praksi pokazuje u kolikoj mjeri konkretni poduzetnici očekuju od svojih zaposlenika i poslovnih kandidata da imaju razvijen sustav osobnih vještina i koje osobne vještine najviše traže. Posebna analiza provedena je među tri renomirana proizvođača automobila: Rimac, Tesla i Porsche kao i pri zapošljavanju na sveučilištima.

Rad završava zaključkom u kojem su sažete najvažnije spoznaje dobivene u radu.

## 2. OSOBNE VJEŠTINE – TEORIJSKE POSTAVKE

Osobni razvoj je životni proces. To je način da ljudi procijene svoje vještine i kvalitete, razmotre svoje ciljeve u životu i postave ciljeve kako bi ostvarili i maksimizirali svoj potencijal. Prije nego što se definira pojam osobne vještine, potrebno je odrediti značenje pojma vještina u općenitom smislu. Vještina je sposobnost da se nešto učini dobro, određena kompetencija ili znanje. Vještine se obično stječu ili razvijaju izravnim iskustvom i obukom i mogu zahtijevati uloženi napor. Stoga su osobne vještine jednostavno one vještine koje pojedinac posjeduje i uzima u obzir svoje snage.

### 2. 1. Definiranje osobnih vještina

Često se definiraju kao osobine ličnosti, ciljevi, motivacija i sklonosti koje se cijene na tržištu rada, u školi i u mnogim drugim domenama. Ove vještine su mješavina sklonosti, razumijevanja, atributa i praksi. Pri tome se osobne vještine često definiraju kao vještine „opake kompetencije“, jer ih je vrlo teško definirati, jer mogu poprimiti različite oblike u različitim kontekstima i oni se neprestano razvijaju tijekom cijelog života. Također se određuju i kao vještine unutar i među osobama (socio-emocionalne), ključne za osobni razvoj, socijalno sudjelovanje i uspjeh na radnom mjestu (Cinque, 2016).

S druge strane prema Haselbergeru i suradnicima (2012, str. 67) osobne vještine se definiraju kao vještine koje predstavljaju dinamičnu kombinaciju kognitivnih i metakognitivnih vještina, međuljudskih, intelektualnih i praktičnih vještina. Osobne vještine pomažu ljudima da se prilagode i ponašaju pozitivno kako bi se mogli učinkovito nositi s izazovima svog profesionalnog i svakodnevnog života. Vasanthakumari (2019, str. 67) tvrdi kako se osobne vještine odnose na skup osobnih osobina, navika, stavova i društvenih milosti zbog kojih je netko dobar zaposlenik i kompatibilan za rad. Pri tome ih definira kao poželjne osobine za određene oblike zaposlenja koji nisu ovisne o stečenom znanju: uključuju zdrav razum, sposobnost ophođenja s ljudima i pozitivan fleksibilan stav.

Osobne vještine često se nazivaju i mekim vještinama. Neki primjeri osobnih vještina uključuju rješavanje problema, prilagodljivost, pouzdanost, samomotivaciju i vještine vođenja. Osobne vještine su općenitije, nematerijalne osobine ili atributi koje pojedinac



posjeduje i koje poboljšavaju interakciju s drugima. Mogu biti povezane s stavom, osobnošću, osjećajima, navikama, stilom komunikacije i društvenim manirama. Uspješan razvoj osobnih vještina događa se tijekom interakcije s drugima (obitelji, prijateljima i suradnicima) i temeljni su za koliko dobro se gradi i upravlja svojim odnosima (Brandwayn, 2014, str. 120).

Suprotno osobnim vještinama, profesionalne vještine su specifičnije i često su povezane sa zadatkom ili aktivnošću, najčešće vezanom uz posao. One uključuju određene sposobnosti i znanja o području fokusa i mogu se lako kvantificirati i procijeniti. Profesionalne vještine su one vještine koje se uglavnom uče kroz obrazovanje, osposobljavanje i iskustvo na poslu mogu uključivati računalnu pismenost, upravljanje projektima, uređivanje ili znanje stranog jezika. Ovakve vještine čine pojedinca zapošljivim i omogućuju rješavanje radnih zadataka. Osobne i profesionalne vještine se nadopunjuju i čine arsenal vještina koje pokazuju sposobnosti pojedinca i presudne su za dobivanje radnog mjesta.

Pojam osobne vještine koristi se za označavanje svih kompetencija koje nisu izravno povezane s određenim zadatkom. Neophodne su u bilo kojem položaju jer se uglavnom odnose na odnose s drugim ljudima koji su uključeni u organizaciju. Profesionalne vještine, s druge strane, ukazuju na specifične sposobnosti za obavljanje određenog posla. Tada profesionalna vještina može biti, na primjer, sposobnost radnika da regulira i kontrolira određeni stroj za izradu neke komponente, dok je osobna vještina njegova sposobnost suradnje s kolegama koji rade u istom tvorničkom odjelu. Osobne vještine se tada smatraju strateškim elementom u bilo kojoj industrijskoj organizaciji i zaslužuju veliku pozornost uprave za ljudske resurse, ne samo u fazi zapošljavanja već i tijekom cijele profesionalne karijere zaposlenika. Kvaliteta industrije, u smislu kvalitete proizvoda, organizacije, usluga i života radnika, snažno ovisi o osobnim vještinama koje posjeduje osoblje na bilo kojoj razini. Kvaliteta ljudskog kapitala koji radi u bilo kojoj tvrtki, a zatim i rezultati koje mogu postići, uglavnom ovise o njihovim osobnim vještinama (Cimatti, 2016, str. 100).

## 2. 2. Osobne vještine i razvoj kognitivne spoznaje

Osobne vještine često se temelje na sposobnosti kognitivne spoznaje sebe i okoline te mogućnosti razvoja unutarnjeg i vanjskog napretka pojedinca i samosvijesti o svojim postupcima. Smatra se kako je temelj za kognitivnu spoznaju emocionalna i socijalna inteligencija koja se također može razvijati. Korisnost inteligencije kao pojma utvrđena je

prije mnogo godina kad je istraživače zanimalo opisati ljudske intelektualne sposobnosti. Na početku dvadesetog stoljeća jasno se pokazalo da, kad se uzmu u obzir rezultati u nizu različitih intelektualnih zadataka, ljudi koji su bili uspješni u jednoj vrsti zadatka bili su uspješni i u drugim zadacima iako su oni naizgled bili prilično različiti. Drugim riječima, pokazala se neka opća sposobnost obrade podataka koja nije bila potpuno specifična za određenu vrstu podataka. međutim, postalo je jasno i da ljudi, do neke točke, pokazuju različite snage i slabosti u obradi raznih vrsta podataka. Tako su neki ljudi prilično uspješni s primjerice numeričkim podacima, dok su drugi uspješniji s verbalnim materijalima (Cooper & Robertson, 2007, str. 16). Iz perspektive razvoja osobnih vještina veoma važnu ulogu ima razvijanje emocionalne inteligencije temeljem koje se omogućuje samoprocjena, realno sagledavanje i razumijevanje svojih vlastitih poteza i koraka te sposobnost za timski rad i komunikaciju s drugim zaposlenicima i suradnicima.

Razlike među ljudima prema njihovoj kognitivnoj sposobnosti su veoma značajne i velike, a one su najčešće zaslužne za određivanje kompetencija pojedinaca od okoline. Ipak takav objektivni stav zasnovan na intelektualnim vrlinama moguć je uglavnom samo za strance. Kada bi se opisivali prijatelji ili rođaci, većina osoba bi veoma malo vremena govorila o intelektualnim sposobnostima, a više bi se koncentrirala na socijalne i „ljudske“ osobine osobe. Osobne značajke koje bi se tada isticale više su vezane za aspektima naravi i temperamenta negosa intelektualnim kvalitetama. Razvoj ličnosti svakog pojedinca djelomično je određen situacijama u kojima se ta osoba nalazila u prošlosti. Stoga je važno znati i moći odrediti i te osobine osobe pri zapošljavanju jer će osobine ličnosti imati značajne posljedice na interakciju pojedinca i njegove buduće radne okoline.

Dok se kognitivna sposobnost odnosi na ljudsku sposobnost da obradi podatke, ličnost se povezuje s ljudskim načinom ponašanja. Razlike u temperamentu i naravi čine srž onoga što se općenito naziva ličnošću. Povijesno su postojale rasprave među psiholozima oko samog postojanja stabilnih individualnih razlika u ličnosti. Ta je rasprava bila potaknuta činjenicom da su se ljudi često ponašali nedosljedno s jedne situacije do druge. Stoga su psiholozi zaključili kako su situacije velikim dijelom odgovorne za određivanje ponašanja te je uloga stabilnih individualnih razlika minimalna (Cooper & Robertson, 2007, str. 22). Ličnost značajno utječe na osobne vještine ali treba imati na umu kako ličnost nije urođena već je formirana. Iako se u pravilu formira u dječjoj dobi, ona se može i kasnije razvijati, pa tako primjerice sramežljive, introvertne osobe sustavnim radom na samim sobom imaju mogućnost

razvijanja kvalitetnih komunikacijskih vještina i sposobnosti i postati uspješne komunikativne osobe i samim time ostvariti osobne vještine timskog rada i suradnje. Osobne vještine takve prirode su važne za uspjeh većine poslodavaca. Napokon, gotovo svaki posao zahtijeva od zaposlenika da se na neki način povežu s drugima.

Drugi razlog zbog kojeg zapošljavanje menadžera i poslodavaca traži kandidate s osobnim vještinama je taj što su osobne vještine prenosive vještine koje se mogu koristiti bez obzira na posao osobe. To kandidate za posao s osobnim vještinama čini vrlo prilagodljivim zaposlenicima.

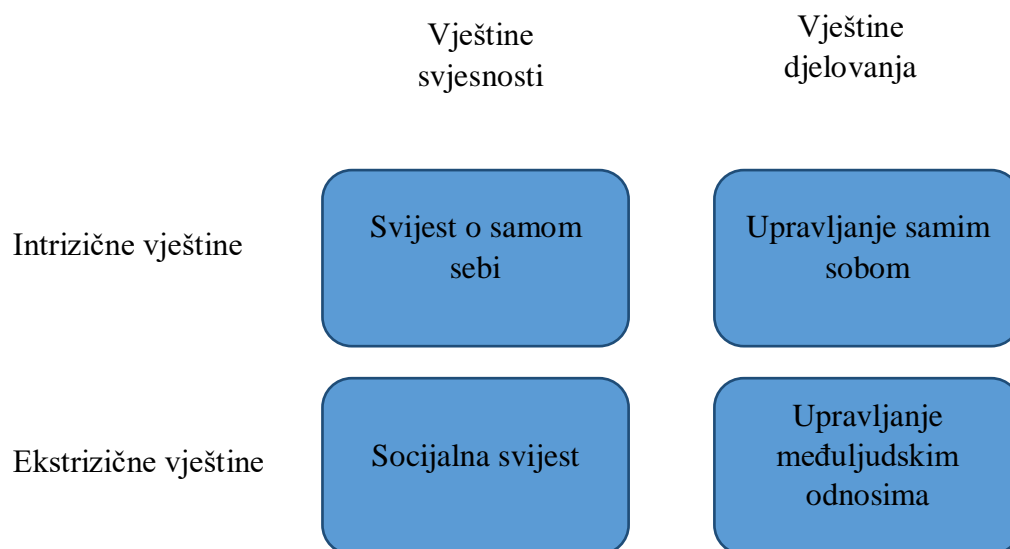
Osobne vještine posebno su ključne u poslovima koji se temelje na odnosima s kupcima. Ti su zaposlenici u izravnom kontaktu s kupcima. Potrebno je nekoliko osobnih vještina da zaposlenik mogao adekvatno saslušati kupca i pružiti mu korisnu i pristojnu uslugu.

Osobne vještine pojavljuju se kod gotovo svake osobe prirodno, determinirane time kakva je osoba ličnost. Primjerice ekstraverzija i introverzija govore o tome koliko je neka osoba otvorena i koliko surađuje sa svojom okolinom, odnosno koliko je zatvorena u sebe. Ove osobine nužno nisu ni dobre ni loše, ali značajno utječe primjerice na posao prodavača ako je osoba introvertna. Emocionalna stabilnost je veoma važna osobina jer govori o općenitom emocionalnom stanju pojedinca i o njegovoj mogućnosti da odgovori na probleme sa kojima se može naći u poslu iz svoje unutarnje perspektive. Emocionalno stabilne osobe, ili kako se u posljednje vrijeme sve više ističe emocionalno zrele i emocionalno inteligentne osobe (one koje osim emocionalne stabilnosti imaju i mogućnost upravljanja svojih emocija, prepoznavanja tuđih emocija i adekvatnog reagiranja u skladu s time itd.) mnogo su poželjnije za zapošljavanje. Savjesnost je sklonost osobe da bude dobro organizirana, da vodi računa o ispunjavanju ciljeva i rokova, da pravi i ostvaruje planove, dok je otvorenost iskustvu sklonost inovacijama, fleksibilnosti, širokim interesima i pozitivnom, otvorenom stavu prema novim iskustvima i situacijama. Važno je pri tome imati na umu kako osobne vještine ne moraju biti urođene kroz ličnost već mogu biti i izgrađene kroz sustavno učenje i rad na sebi. Kao što se razvijaju profesionalne vještine tako se sustavnim radom mogu razviti i osobne vještine.

## 2. 3. Podjela osobnih vještina

Temeljna podjela osobnih vještina određuje se prema tome je li riječ o osobnim vještinama koje su usmjerene prema samom sebi (intrizične vještine) ili je riječ o vještinama koje su usmjerene prema okolini (ekstrizične vještine). Prvi se odnose na ono što osoba mora sama razumjeti i razviti, dok druga kategorija sakuplja ono što osoba može razviti u vezi s drugim ljudima. Ta se razlika također može razlikovati u pogledu osobnih i društvenih vještina. Vještine usmjerene prema sebi su vještine koje uglavnom odgovaraju kognitivnim vještinama, poput znanja i vještina razmišljanja, dok se socijalne vještine odnose na odnose s drugim ljudima. Pri tome je vještina znanja sposobnost razrade informacija, a misaona vještina sposobnost vježbanja kritičke prosudbe. Primjeri vještina usmjerenih prema sebi su sposobnost i želja za nastavkom učenja te sposobnost planiranja i postizanja ciljeva. Glavne vještine usmjerene prema okolini mogu se prepoznati u komunikaciji, sposobnosti slušanja, pregovaranju, umrežavanju, rješavanju problema, donošenju odluka i asertivnosti (Engelberg, 2015, str. 90).

*Slika 1: Shematski prikaz podjele osobnih vještina*



Izvor: samostalna izrada autora prema (Engelberg, 2015)

Mnoge osobine ličnosti snažno utječu na pojedinačne transverzalne kompetencije. Moralne vrline mogu se smatrati povezanim s osobnim vještinama: Umjerenost, pravda, razboritost, hrabrost sve su to značajne osobine za razvoj transverzalnih kompetencija (Cimatti, 2016). Osobne vještine se nadalje mogu razlikovati u poduzetničkim vještinama i tehnološkim

vještinama. Poduzetničke vještine povezane su s vodstvom, suočavanjem s rizikom, inovacijama i upravljanjem promjenama te odgovaraju osobnim vještinama. Tehnološke vještine omogućuju izvršavanje određenih zadataka. Očigledna je paralela sa softverom i hardverom u informacijskoj tehnologiji: Softver kontrolira i upravlja hardverom. To je osobito istinito u indoeuropskom pristupu, dok u orijentalnom postoji veća integracija između dva dijela (Cinque, 2016).

Postoji niz različitih načina za prepoznavanje osobnih vještina, različitih načina klasifikacije i grupiranja. Mogu se prepoznati identificirati neke razlike među različitim predstavljenim klasterima, posebno između „generičkih vještina“, „ključnih vještina odnosno kompetencija“ i „osnovnih vještina“. Prvo zapažanje je da su „generičke vještine“ vještine koje su primjenjive i korisne u različitim kontekstima, pa se stoga mogu navodno prenijeti među različita radna zanimanja. Uključuju osobne vještine i dodatne sposobnosti, poput pismenosti, računanja, upotrebe tehnologije itd. Osobne vještine smatraju se podskupom generičkih vještina. Izraz "ključne kompetencije" odnosi se na one generičke vještine koje zaslužuju posebno priznanje zbog njihove izvanredne važnosti i primjenjivosti na različita područja ljudskog života (obrazovni i profesionalni, osobni i socijalni) (Brandwayn, 2014, str. 124).

Osobnu vještinu koju većina stručnjaka prepoznaje kao vrlo važnu je emocionalna inteligencija. Moguća definicija ove transverzalne vještine je sposobnost percipiranja i izražavanja osjećaja, razumijevanja i pozitivnog korištenja te učinkovito upravljanje emocijama u sebi i drugima. Stoga je emocionalna inteligencija ključna za izvedbu. Može se smatrati povezanom s individualnom osobnošću, ali se također može razviti kroz pažnju i razvoj (Cimatti, 2016).

Konceptualni model vještina definira osobnost kao tumačenje njegovih navika, koje nisu čisto ponavljanje, već raspoloženja koja osoba izražava kao specifične načine djelovanja u različitim izazovnim situacijama. Dispozicije motiviraju, aktiviraju i usmjeravaju sposobnosti. Tada model osobnih vještina, koji se ponovno razmatra poput dispozicija, izgleda kao složena konstrukcija u kojoj mnoge komponente međusobno djeluju i razvijaju se tijekom vremena, pokazujući izvedbe temeljene na koherentnom skupu znanja, sposobnosti, stavova i vrijednosti (Engelberg, 2015).

U konceptu dispozicije mogu se razlikovati tri komponente koje međusobno djeluju (Cimatti, 2016, str. 102):

- stavovi i vrijednosti
- uključeno znanje i sposobnosti
- skup koherentnih ponašanja

Slijedeći drugi pristup, kompetencije se mogu razlikovati u tri kategorije (Cimatti, 2016, str. 102):

- Know-how kompetencije koje podrazumijevaju refleksiju
- Razumijevanje i samosvijest
- Znanje-što, kada, gdje - kompetencije koje podrazumijevaju proaktivnost

Ne postoji točna podjela koje sve osobne vještine mogu postojati a još manje postoji točno određenje koje osobne vještine su iskoristive u kojem području rada. Neovisno o tome, svaka osoba može raditi na razvoju vlastitih osobnih vještina kroz sustavno ulaganje u svoj razvoj.

## 2. 4. Razvoj osobnih vještina

Podučavanje osobnih vještina temeljna je obrazovna aktivnost koja mora započeti vrlo rano u osnovnoj školi. Pogrešan je pristup pri kojem se pitanjem osobnih vještina počinje baviti tek na fakultetima i tijekom poslovanja kroz programe cjeloživotnog obrazovanja. Nadalje, razvoj osobnih vještina započinje u obitelji, pa čak i ranije od vremena kada dijete ide u školu. Vrlo je teško predvidjeti kakav će biti svijet radne snage u budućnosti, samo kratkoročno predviđanje može imati smisla. Obrazovni programi trebali bi pokušati razmotriti moguće buduće scenarije kako bi mlade ljude educirali da pronađu posao, ali to nije lako učiniti, jer je budućnost često nepredvidljiva. (Hautamäki, 2015). Ali osobne vještine nisu samo potrebne za rad, one su ključne za svakodnevni život, tada se obrazovne institucije moraju usredotočiti na metodologije i tehnike koje će učenicima pomoći da razviju transverzalne kompetencije koje će im biti korisne u bilo kojim okolnostima.

Postavlja se pitanje kako će osoba koja nema dovoljno dobro razrađenu samoevaluaciju prepoznati nedovoljno razvijene osobne vještine kod samog sebe? Sveučilište u Bristolu aktivno radi na analizi osobnih vještina i prepoznalo je nekoliko osobina koje se pojavljuju kod osoba koje nemaju dovoljno izgrađene osobne vještine i koje bi nedvojbeno trebale biti

poticaj da ti pojedinci učine značajno više na razvoju istih. To su (University of Bristol, 2020):

- Neprikladna dužina razgovora ili pisanja
- Fokusiranje gotovo isključivo na vlastiti posao ili vlastiti odjel
- Dosljedno kasnite na sastanke
- Obrambeno reagirajući na konstruktivnu kritiku

Samostalno učenje osobnih vještina ima koristi i za pojedince i za organizacije. Za pojedinca pomaže poboljšati vještine timskog rada. Kada pojedinac radi u timu ili organizaciji, stječe različite vrste znanja koja mu pomažu u osobnom i profesionalnom životu. Također pomaže pojedincu da poboljša svoje prezentacijske vještine kako bi svoje znanje podijelio s ljudima. Učenje i razvijanje osobnih vještina također pomaže osobi da popravi svoje pogreške analizirajući svoju pogrešku i da donese ispravnu odluku. Također pomaže osobi da poboljša svoju verbalnu i pisanu komunikaciju. Zajedno s tim, također pomaže osobi da nauči nove stvari. Za organizacije je korisno jer pomaže organizaciji da identificira motivirane, samopouzdanje pojedince. Pri tome organizacije mogu minimizirati pitanje prijenosa učenja, kompatibilno s tradicionalnim programima obuke, trebaju minimalni troškovi za provedbu, učenicima pruža veću slobodu izbora, može se provoditi stalno, kao sastavni element svakodnevne radne aktivnosti, stvara veću odgovornost za pojedinca da se osnaži i preuzme inicijativu u planiranju vlastitog osobnog razvoja. (Vasanthakumari, 2019).

Model poučavanja osobnih vještina podrazumijeva prvo definiranje kompetencije koju treba podučavati, a zatim razmatranje njihovih implikacija. Ovisno o razini majstorstva koriste se različiti pokazatelji i deskriptori. Na primjer, pozivajući se na kompetenciju Timski rad, koja predstavlja aktivno sudjelovanje i suradnju u timskim zadacima te promicanje samopouzdanja, srdačnosti i uključenosti u zajednički rad, mogući pokazatelji su (Cimatti, 2016, str. 105):

- Dovršavanje dodijeljenih zadataka u rokovima kao član grupe
- Aktivno sudjelovanje u sastanci timova, razmjena informacija, znanja i iskustava.
- Suradnja u definiranju, organiziranju i distribuciji grupnih zadataka.

- Usredotočenost i predanost dogovoru o zajedničkim ciljevima.

Deskriptori definiraju ocjenjivanje pokazatelja. Nastavljajući s prethodnim primjerom, prvi se pokazatelj može definirati kroz sljedeće deskriptore koji se odnose na svakog člana grupe (Cinque, 2016, str. 106):

- Ne izvršava dodijeljene zadatke
- Djelomično dovršava dodijeljene zadatke ili to čini s određenim kašnjenjem dodijeljenog zadatka
- Kvaliteta rada na dodijeljenom zadatku jasan je doprinos timu

Osim što je dodijeljeni zadatak dobro izvršio, njegov rad vodi ostale članove tima. Kako bi se podučavanje osobnih vještina implementiralo u određeni predmet tijekom studija, može se izraditi mapa u kojoj je svaki didaktički modul povezan s jednom ili više transverzalnih kompetencija koje se mogu predavati u tom kontekstu. Vrlo je važno naglasiti da je odgovornost za primjenu modela, a zatim za učinkovito podučavanje osobnih vještina, u potpunosti na Instituciji. Najviše rukovodstvo mora odlučiti koje su osobne vještine ključne, a ne samo ograničena grupa profesora. Preporučljivo je utvrditi 4 ili 5 osobnih vještina, ne više. Tada je potrebno provjeriti usklađenost ovih osobnih vještina s ciljevima i vrijednostima Sveučilišta i konačno identificirane osobne vještine moraju postati dio strategije Sveučilišta opisane u nekom službenom dokumentu. S praktičnog gledišta, kako bi se provodila ova akcija, mora se provesti detaljna analiza svakog akademskog i profesionalnog profila i didaktičkog programa kako bi se definirale osobne vještine koje imaju vezu, a zatim mogu biti uključene u svaki predmet. Potrebno je procijeniti koliko su ove osobne vještine važne u svakom profilu i kako ih procijeniti. Treba stvoriti stalni tim za praćenje programa i podršku tijekom razvoja i ocjenjivanja osobnih vještina. Opterećenje učitelja mora se pažljivo izračunati te ih treba osposobiti i motivirati. Svaki bi profesor trebao biti referent za neke pokazatelje i trebao bi pomoću deskriptora procijeniti razinu stjecanja osobnih vještina od učenika (Vasanthakumari, 2019).

Prilikom razvoja osobnih vještina često se koristi Honey i Mumford stil učenja kojeg su razvili Peter Honey i Alan Mumford 1986. godine, izgradivši model koji je nadahnut i izgrađen na modelu Kolbovih stilova učenja. međutim, izradili su vlastiti upitnik za stilove



učenja (LSQ) jer je utvrđeno da Kolbov LSI ima slabu valjanost s menadžerima. Stoga, umjesto da izravno pitaju ljude kako uče, kao što to čini Kolbov LSI, Honey i Mumford dali su upitnik koji istražuje opće tendencije u ponašanju. Razlog tome je što većina ljudi nikada nije svjesno razmišljala o tome kako stvarno uči. Da bi bili učinkoviti učenici, pojedinci moraju znati o svojim stilovima učenja ili sklonostima i pronaći načine za učenje pomoću tih metoda (Rumson, 2017).

Kako bi pomogli u pronalaženju ispravnog stila učenja ili sklonosti, Honey i Mumford razvili su upitnik izgrađen na kontinuumu kao što prikazuje slika u nastavku. Poznavanje stila učenja pomaže pojedincima da donose pametnije odluke u prilagođavanju prilika za učenje i naklonosti najboljem učenju, povećava raspon i raznolikost iskustava koja su potencijalne mogućnosti učenja, poboljšava vještine učenja i svijest (Leaver, 2016).

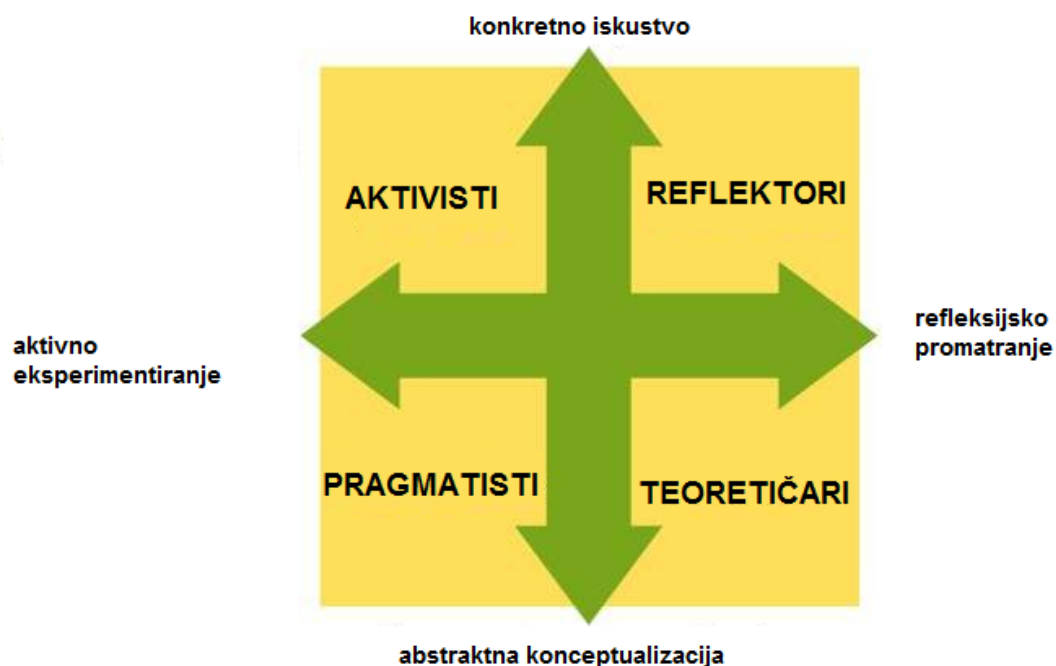
Četiri su stila učenja (Honey & Mumford, 1986):

- **Aktivisti:** Aktivisti su oni pojedinci koji uče radeći. Aktivisti trebaju uprljati ruke. Imaju prijemčiv način za bavljenje učenjem, uključujući sebe i potpuno i bez sklonosti u novim susretima. Aktivnosti učenja mogu biti mozganje, rješavanje problema, grupna rasprava, zagonetke, natjecanja, igra uloga itd
- **Teoretičari:** Ovi polaznici dobivaju priliku da shvate hipotezu koja stoji iza aktivnosti. Oni trebaju modele, ideje i istine s određenim krajnjim ciljem da bi sudjelovali u postupku učenja. Volite raščlaniti i integrirati, uvlačeći nove podatke u metodičnu i dosljednu ‘hipotezu’. Njihov izbor aktivnosti učenja uključuje modele, statistike, priče, citate, pozadinske informacije, teorijsku primjenu koncepata itd.
- **Pragmatičari:** Ovi pojedinci imaju sposobnost shvatiti kako primijeniti učenje u praksi u svojoj sadašnjoj stvarnosti. Konceptualne ideje i rekreacije ograničene su koristi osim ako ne vide pristup koji će koncepte praktično primijeniti u svom životu. Eksperimentiranje s novim idejama, nagađanjima i metodama kako bi provjerili rade li njihov je način djelovanja. Uče bolje kroz odvajanje vremena za razmišljanje o tome kako primijeniti učenje u stvarnosti, studije slučaja, rješavanje problema i raspravu.

- **Reflektori:** Te osobe uče promatrajući i promišljajući što se dogodilo. Mogu se suzdržati od uskakanja i radije gledaju sa strane. Žele se vratiti i vidjeti susrete s različitih alternativnih gledišta, prikupljajući informacije i koristeći priliku da rade na odgovarajućem zaključku. Vole uparene rasprave, upitnike za samoanalizu, upitnike za osobnost, time out, promatranje aktivnosti, povratne informacije od drugih. treniranje, intervjui itd. Oni su promišljeni ljudi koji vole razmotriti sve moguće kutove i implikacije prije nego što naprave potez. Radije zauzimaju pozadinsko mjesto na sastancima i raspravama. Uživaju promatrati druge ljude u akciji. Oni slušaju druge i pokreću raspravu prije nego što iznesu svoje stavove. Skloni su niskom profilu i imaju malo udaljen, tolerantan nepomućen zrak. Kad djeluju, to je dio široke slike koja uključuje prošlost, sadašnjost i tuđa zapažanja, kao i njihova vlastita.

Međusobni odnos i doprinosi u četiri stila učenja prikazan je shematski na slici 2.:

*Slika 2: Shematski prikaz Honey i Mumford stila učenja*



Izvor: vlastita izrada autora prema (Honey & Mumford, 1986)

Drugo istraživanje Petera Honeya nije otkrilo neke posebne 'stilove e-učenja', iako je kao rezultat svog istraživanja pretpostavio da su 'aktivisti' (oni s otvorenim pristupom učenju i koji

se žele potpuno uključiti u iskustvo) željeli bi da tempo bude brži, a dijelovi vremena kraći od „reflektora“ (onih koji se radije odmiču i prvo doživljavaju iskustva iz niza različitih perspektiva) (Rumson, 2017).

Istraživanja se usredotočuju na nastavne metode i na alate koji su već razvijeni i korišteni kako bi ih se vrednovalo i konsolidiralo ili oni predlažu neke inovacije u didaktici usmjerene na podučavanje osobnih vještina. Neke postojeće aktivnosti za poticanje razvoja osobnih vještina su (Cimatti, 2016, str. 108):

- Kliničko uparivanje / Praksa / Program industrijskog osposobljavanja / faza u poduzećima i organizacijama
- Kolegijski glavni projekti (teza)
- Tečajevi integrirani u sveučilišne programe (Vodstveni certifikat / stupanj)
- Natjecanja izvan sveučilišta dinamičke prirode, kao što je „Natjecanje u visini dizala“ u kojem studenti moraju brzo iznijeti ideju za novi projekt.

Metoda poučavanja osobnih vještina strogo je povezana s njihovom definicijom. Kad se osobne vještine promatraju kao osobni resursi, oni se mogu aktivirati kontekstom i situacijom, tada simulacije i studije slučaja mogu biti od posebne pomoći. Osobne vještine kao sposobnosti i performanse mogu se bolje razviti funkcionalnim pristupom, a metode poput projektnog rada u ovom slučaju mogu učinkovitije podržati njihov razvoj. Jednom kada se steknu osobne vještine mogu se prenijeti iz jednog u drugi kontekst, tada isti proces učenja može rezultirati rezultatima u različitim okruženjima. I obrnuto, definicija osobnih vještina također je povezana s najboljom didaktičkom metodom koja se može koristiti za njihov razvoj (Cinque, 2016).

### 3. OSOBNE VJEŠTINE I PREFERENCIJE POSLODAVACA

Razvoj osobnih vještina mora biti usmjeren u povećanje konkurentnosti pojedinca na tržištu rada, jednako kao što je to slučaj i s razvojem profesionalnih vještina. Nedvojbeno je profesionalni razvoj izrazito važan za razvoj ljudskih potencijala, ali u suvremenom poslovnom okruženju sve važniju ulogu imaju i osobne vještine, posebice vezane za timski rad i komunikacijske vještine.

2009. godine EucA (Europsko udruženje sveučilišnih koledža) pokrenulo je projekt ModEs (modernizacija visokog obrazovanja akreditacijom osobnih vještina), financiran od strane EU programa „Erasmus za cjeloživotno učenje”, a tri je godine sudjelovalo 15 partnera iz 10 zemalja. Projekt je imao za cilj integriranje zajedničkog europskog programa o osobnim vještinama u akademske kurikulume. Dva glavna proizvoda projekta ModEs predstavljena su Priručnikom koji sadrži niz smjernica za podučavanje osobnih vještina na dodiplomskoj razini i prototipom "ozbiljne igre" na različitim jezicima za razvoj osobnih vještina. Glavni ciljevi ovih rezultata bili su sveučilišni nastavnici, treneri i nastavnici za studentska pitanja i usluge. Kako bi identificirali i grupirali osobne vještine potrebne na profesionalnom polju, stručnjaci za profesionalne vještine iz različitih partnerskih organizacija uključenih u projekt ModEs razvili su popis vještina i njihove definicije iz pregleda literature i njihovog profesionalnog iskustva. Ovaj je popis potvrđen i pregledan u okviru projektnog konzorcija, prije nego što ga tvrtke potvrde. Kao dopuna informacijama, partneri na projektu računali su na suradnju ljudi koji rade na području ljudskih resursa tvrtki i osoba odgovornih za profesionalni razvoj osoblja iz različitih sektora koji djeluju u Španjolskoj, Italiji, Sloveniji, Latviji i na Malti. Ova je faza razvijena dizajniranjem i pružanjem internetskog upitnika tvrtkama. Za ovo istraživanje odabrana je skala tipa Likert. Ukupno 500 tvrtki koje djeluju u različitim sektorima djelatnosti (iz Španjolske, Italije, Slovenije, Latvije i Malte) procijenile su važnost vještina uključenih u on-line upitnik. (Cinque, 2016, str. 173).

Rezultati istraživanja pokazali su kako suvremeno gospodarstvo ponajviše traži 22 vrste osobnih vještina koje su grupirane u tri kategorije (Cinque, 2016, str. 173):

- Intrizične vještine, tj. vještine učenja, tolerancija na stres, profesionalna etika, samosvijest, predanost, životna ravnoteža, kreativnost / inovativnost

- socijalne vještine, tj. komunikacija, timski rad, kontaktna mreža, pregovaranje, upravljanje sukobima, vodstvo, prilagodljivost kulture
- metodološke vještine, tj. orijentacija na kupca / korisnika, kontinuirano usavršavanje, prilagodljivost promjenama, orijentacija na rezultate, analitičke vještine, donošenje odluka, upravljačke vještine, istraživanje i upravljanje informacijama

Vasanthakamuri (2019, str. 67) s druge strane smatra kako su najvažnije osobne vještine empatija, sposobnost vođenja, komunikacija, timski rad, dobre manire, sposobnost poučavanja, dobro funkcioniranje s različitostima i samopouzdanje.

### 3. 1. Osobne vještine koje su tražene od suvremenih poslodavaca

Suvremeni poslodavci svjesni su kako su ljudski potencijali temelj razvoja poslovanja u 21. stoljeću i najvažnija konkurentna prednost. Poslodavci cijene osobne vještine jer znaju da je vjerojatnije da će zaposlenici s razvijenim osobnim vještinama dobro surađivati s menadžerima, kolegama, klijentima i dobavljačima, nego pojedinac s nerazvijenim međuljudskim vještinama. Osim što stvara skladnije radno mjesto, osoba s dobrim osobnim vještinama može jasno i sažeto prenijeti svoje ideje, a istovremeno se aktivno baviti slušanjem. U tom svjetlu osobne vještine postaju gotovo jednako važne pri zapošljavanju kao i profesionalne vještine odnosno kvalifikacije. Osobne vještine koje su najviše tražene su (Jobs.ie, 2018):

- **Radna etika:** Ovo je tehnički 'osobna' vještina koju možete poboljšati. Nema opravdanja da ne budete točni i ne pokažete poštovanje prema vremenu svojih kolega, niti bi trebao postojati razlog zašto ne možete raditi maksimalno.
- **Rješavanje problema:** Imate li analitičke vještine potrebne za razmišljanje na nogama i pronalazak rješenja problema bez da se cijelo vrijeme oslanjate na svog menadžera?
- **Lojalnost:** Unajmljivanje osoblja danas je skup postupak, pa poslodavci žele kandidate koji će vjerojatno dugoročno ostati u organizaciji. Očekuju i da radite profesionalno i udovoljavate najboljim interesima tvrtke.

- **Spremnost za učenje:** Kako se organizacije mijenjaju, važno je otkrivati nove informacije, proširiti svoje postojeće znanje i razmotriti nove načine rada. Tvrtke ne žele zaposlenike koji se strogo drže zastarjelih metoda rada.
- **Timski rad:** Teško je napredovati na modernom radnom mjestu bez čvrstih međuljudskih vještina. Ovo je još jedna od najvažnijih osobnih vještina koje poslodavac traži. Ako nema konsenzusa među članovima tima, cijeli projekti mogu se zaustaviti.

Većina zaposlenika bila je u timu u kojem postoji barem jedan član koji neprestano kuka i ne slaže se s drugima. To dovodi do sveukupne negativne atmosfere jer ovaj pojedinac uspije srušiti cijeli tim. Suprotno tome, kada se radi s članom tima s izvrsnim osobnim vještinama, uživa se raditi s njima i produktivnost se prirodno povećava.

### 3. 2. Značaj komunikacijskih vještina u suvremenom poslovanju

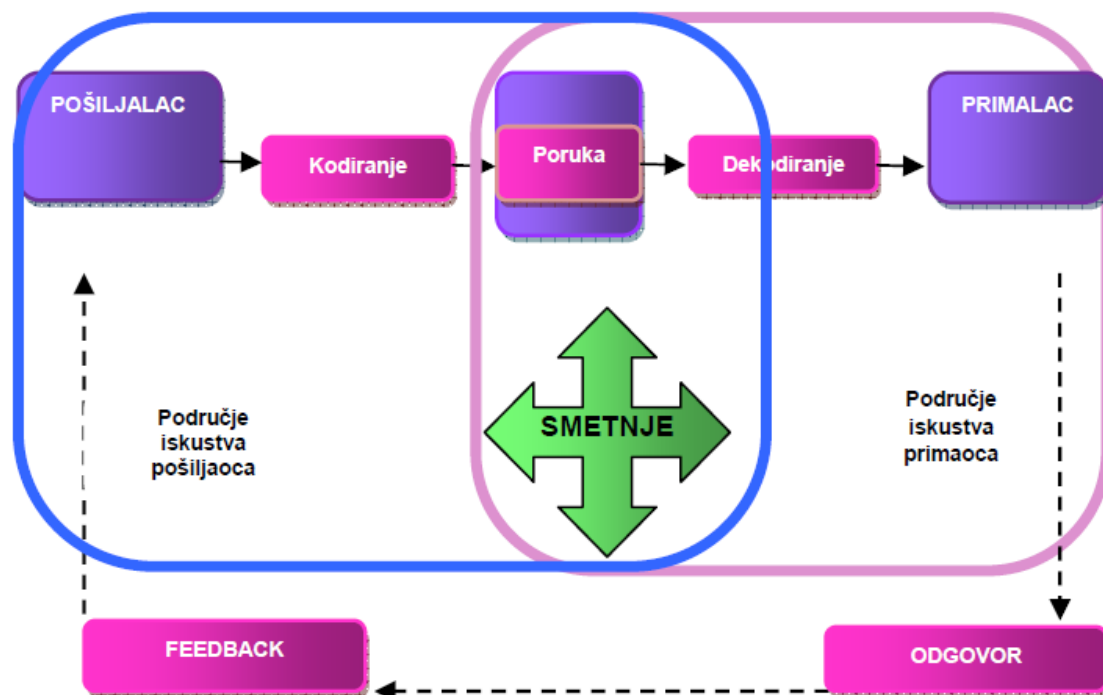
U suvremenom poslovanju posebno važnu ulogu imaju komunikacijske vještine. Komunikacijske vještine čine kamen temeljac suvremenih osobnih vještina. Komunikacija se temelji na komunikacijskom procesu. To je proces pri kojem nastaje veza između pošiljatelja i primatelja poruke, odnosno nastaju raznovrsne socijalne interakcije. Kvaliteta odnosa izravno utječe i na kvalitetu komunikacije. Kako ljudi međusobno komuniciraju putem poruka važno je odrediti što su poruke. Sve poruke sastoje se od nizova simbola. Simboli su riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti, uporabljivi stoga što se ljudi više ili manje slažu u pogledu objekata, zbivanja ili osjećaja na koje se ti simboli odnose (Reardon, 1998, str. 15).

Dva su temeljna aspekta svake komunikacije: sadržajni (predmetni) i odnosni aspekt. Prisutni su u svakoj komunikaciji koja se odvija između dva ili više komunikacijska subjekta. Predmetni aspekt predstavlja ono što je „eksplicitno“ izrečeno i u profesionalnom kontekstu bi trebao imati primarnu ulogu. Naime, ljudi koji zajedno obavljaju neke poslove ili pak djeluju unutar tima trebali bi se usredotočiti na predmet komunikacije, a ne na odnose kakve međusobno imaju. Nasuprot sadržajnom aspektu poruke je odnosni aspekt koji je slabije osviješten i prenosi se „implicitno“. Čim se stupa u proces komunikacije i nekoga se oslovi kroz komunikaciju daje mu se neverbalnim znakovima (boja glasa, stav tijela, pogled i sl.) do znanja što se o njemu misli i na koji način se odnosi prema njemu (Pletenac, 2013, str. 65).

Sukladno navedenim definicijama proces komuniciranja može se promatrati kao krug ili ciklus, koji ometaju različiti faktori komunikacijske mikroprepreke i komunikacijske makroprepreke. Međutim, kako bi se cijeli komunikacijski događaj mogao realizirati što uspješnije, potrebno je u svakom trenutku uvažavati osnovna načela komunikacije (Jurković, 2012, str. 388). Stoga je važno imati na umu kako učenje komunikacije i savladavanje otvorene i uspješne komunikacije kao osobne vještine i preduvjeta za čitav niz drugih osobnih vještina od mogućnosti za uspješan timski rad do kvalitetnih odnosa s potrošačima i izražavanja empatije proizlazi ne samo iz mogućnosti da se prenosi poruka već i da se sluša poruka. Drugim riječima, učenje komunikacije uključuje i učenje primanja informacija i njihovu obradu a ne samo emitiranje verbalne ili neverbalne komunikacije.

Primjer komunikacijskog procesa prema Kotleru prikazan je na slici 3:

*Slika 3: Komunikacijski proces i njegovi elementi*



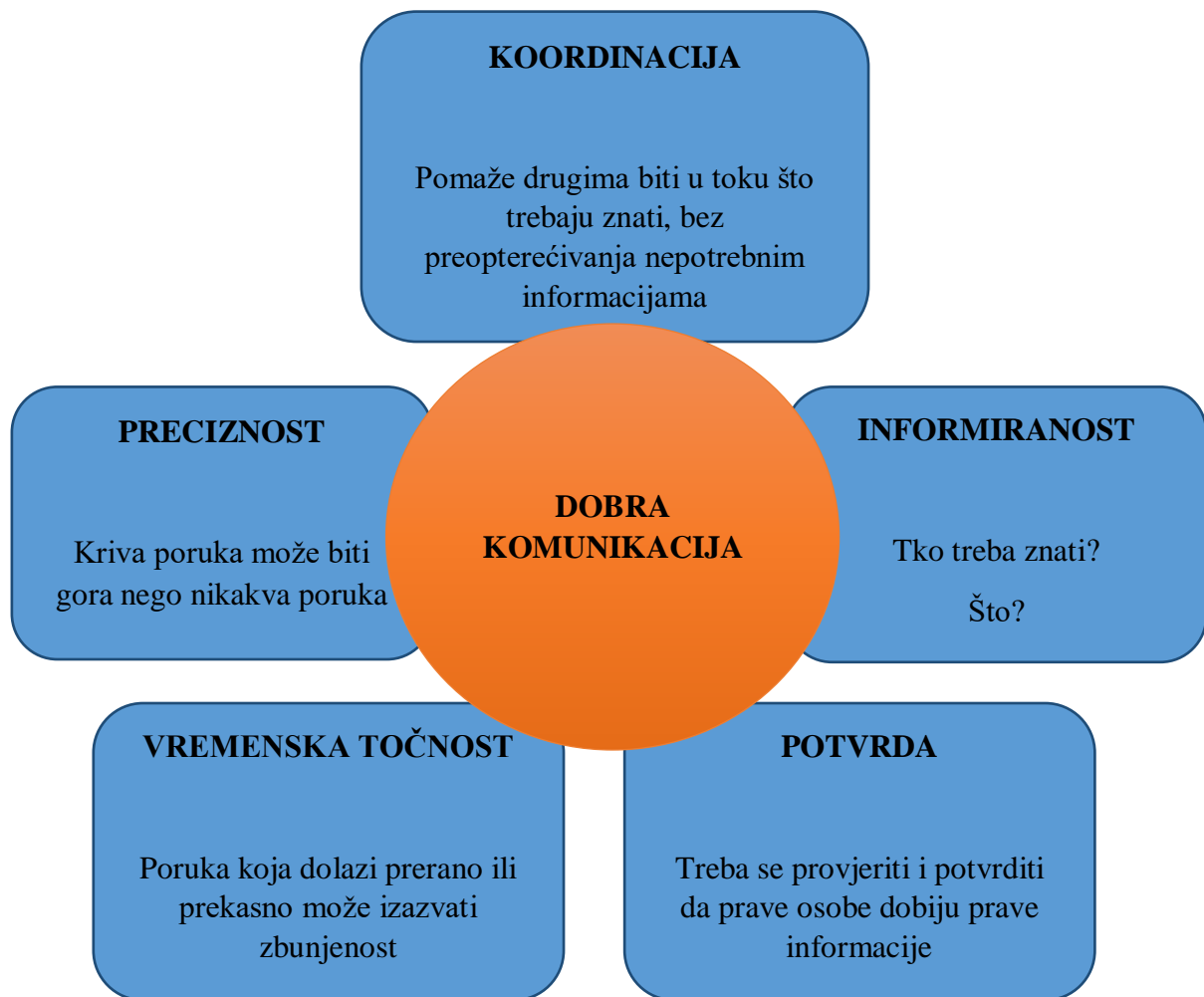
Izvor: (Kotler, 1994)

Kao što je prikazano na slici 3, komunikacijski proces predstavlja zatvoreni sustav u kojem su glavni subjekti pošiljatelj i primatelj, a koji se bazira na dvostranom odnosu odnosno jednako

koliko je važno slati poruku važno je i primiti poruku. Identičan zatvoreni proces onom kojim se šalje poruka predstavlja i proces primanja poruke, „feedback“.

Kako bi se ostvarila kvalitetna i uspješna komunikacija, komunikacijski proces mora imati sve elemente uspješne komunikacije. Na radnom mjestu obično besmisleno čavrljanje neće mnogo pomoći u razvoju poslovanja ali kvalitetna, usmjerena komunikacija može biti od vitalne važnosti za razvoj poslovanja. Podjela dobre komunikacije prikazana je na slici 4.:

*Slika 4: Shematski prikaz dobre komunikacije*



Izvor: samostalna izrada autora prema (Vasanthakumari, 2019)

Nakon kvalitetnog razvoja komunikacijskih vještina potrebno je i razviti kvalitete za suradnju i timski rad. Zajednički je napor tima da postigne zajednički cilj ili izvrši zadatak na



najučinkovitiji i najučinkovitiji način. Ljudi bilo kojeg spola, različitih dobnih skupina, kvalifikacija, statusa i vještina rade kao tim sa zajedničkim ciljem izvršenja zadatka.

Uvaženo je mišljenje kako je upravo timski rad preduvjet za poboljšanje rezultata u radu. Pri tome je potrebno optimalno ujediniti i usmjeriti prema rješavanju cilja koji je stavljen pred tim kognitivne sposobnosti i bogatstvo koje posjeduju svi članovi tima, odnosno usmjeriti njihovo znanje, iskustvo i inteligenciju u međusobnu interakciju na konstruktivan i svrsishodan način. Smatra se kako je pojedinac nedovoljno osposobljen za zadovoljavanje informacijskih izazova modernog doba, pa je stoga timski rad neophodan za uspješno postizanje ciljeva i izvršavanje zadaća u turbulentnom poslovnom i društvenom okruženju dvadeset i prvog stoljeća.

Razvoj empatije, prijateljskih odnosa i kvalitetne formalne i neformalne komunikacije preduvjeti su za uspješnost timskog rada. Upravo radi toga postaje sve popularnije provoditi „team building“ programe kojima se jača međusobna povezanost timova u neformalnom okruženju. Oni se međusobno bolje upoznaju, razvijaju svoju komunikaciju i pri tome bolje usmjeravaju u svoj zajednički rad.

Uspostavljajući prijateljski odnos sa svojim suradnicima, takve osobe učvršćuju mrežu plodne suradnje koja donosi dobre rezultate. Skupine koje se ugodno osjećaju zajedno, koje uživaju u druženju i zabavi, imaju emocionalni kapital koji im pomaže da postignu velike rezultate i da prebrode teška vremena krize. Skupine bez takvih emocionalnih veza brže će se paralizirati, pogrešno će funkcionirati i vrlo lako raspasti pod pritiskom većih izazova i kriza. Također je veoma važno da vođa timskog rada suosjeća s drugima, da je kreativan, ima istinsku ljubav prema suradnicima i strast koja stvara kreativno ozračje potrebno za ostvarenje velikih ideja. Takav vođa posjeduje spontanost, humor, inovativnost, radost i milosrđe (Nikić, 2004, str. 124).

Postavlja se pitanje mogu li se vještine za međusobnu suradnju zapravo naučiti ili je timski duh urođen? Organizacije nastoje probuditi timski duh i potaknuti koheziju među svojim zaposlenicima brojnim programima team-buildinga, dok pojedinci pokušavaju poboljšati svoj učinak u timu u samoizgradnji kroz razvoj komunikacijskih vještina i produbljanja svoje emocionalne kompetencije kroz stručnu literaturu i radom s psiholozima i drugim stručnjacima.

Vještine poput emocionalne inteligencije nesumnjivo se bitno razlikuju među pojedincima, ali unatoč tome, iskustvo pokazuje da od povećanja svijesti može biti mnogo koristi. Čak i jednodnevni kratki tečaj može znatno povećati sposobnost da se prepoznaju koje osobne vještine koje već imaju, da se ponose njima, rutinski ih raspoređuju i artikuliraju ih potencijalnim poslodavcima a na vještinama koje su im slabije porade kroz ciljanu izgradnju i samoučenje (Gibert, Tozer, & Westoby, 2016, str. 4).

Bez sumnje bi se samoanalizom do neke mjere mogli naučiti vještine, ali učenje u grupi je moćnije. Slušajući međusobne odgovore, ljudi dobivaju razne ideje o kojima nisu sami razmišljali. Nakon toga, rasprava i razmišljanje pomažu sudionicima da pronađu izražajne riječi i razumiju kako drugi shvaćaju njihove odgovore. Konačno, kratki tečaj trebao bi imati za cilj da se svijest pretvori u trajnu vrijednost. Ovisno o pojedincu i vještini o kojoj je riječ, moguće je nekoliko putova. Pojedinaac bi mogao odlučiti svjesno potražiti određeno daljnje iskustvo i u skladu s tim napraviti planove za karijeru. Mogli bi u svoj laboratorij ugraditi rutinu, poput sustavnog raspravljanja o strateškim smjernicama svakih 6 mjeseci. Mogli bi izraditi kratke dokumente za upotrebu u prijavama za posao, sažimajući vještine koje imaju i njihovu vrijednost istraživačkom timu.

### 3. 3. Uloga poduzeća u razvoju osobnih vještina

Tvrtka uvijek želi zaposliti najbolje i najviše nadarene ljude, ali mora postati svjesna da to nije moguće, tržište rada je bogato ponudama, ali većina raspoloživih ljudskih resursa su samo normalni ljudi koji mogu dobro raditi, ali rijetko mogu posjedovati sve skupa željene kvalitete.

Iz perspektive poslodavaca, vještine se mogu učinkovito podijeliti u dvije glavne kategorije: vještine za izvršavanje i vještine angažmana. Prvi se izraz odnosi na sposobnost djelovanja zaposlenika, stvaranja stvari i proizvodnje. Drugo znači suradnju, podjelu odgovornosti i sposobnosti koje se odnose na sposobnost ljudi da angažiraju druge ljude na poslu. Poduzeće mora biti u stanju pomoći pojedincu da razvije aspekte u kojima je slabiji, jer je vrlo teško pronaći ljude izvrsne u obje. Stoga u proces stvaranja i razvoja osobnih vještina mora biti uključeno i poduzeće ukoliko želi uspješno sudjelovati u razvoju svojih ljudskih potencijala.

Integracija je temeljni dio postupka zapošljavanja i odabira. Stvara most koji popravljaju bazu za dobre buduće performanse ljudi u bilo kojoj tvrtki. Dobar početak novog posla tada je utemeljen na međusobnoj povezanosti zaposlenika za tvrtku koja zapošljava ali i za zaposlenika i cijelu njegovu karijeru i život (Cimatti, 2016, str. 122).

Organizacijska socijalizacija je druga riječ koja označava integraciju i može se definirati kao proces tijekom kojeg se "zaposlenici transformiraju iz organizacijskih autsajdera u sudjelujuće i učinkovite članove" (Brandwayn, 2014, str. 145). Druga definicija za organizacijsku socijalizaciju je osmišljavanje nove situacije i učenje očekivanih sposobnosti (Cimatti, 2016, str. 123).

U obje definicije su istaknute koristi od uspješne organizacijske socijalizacije: pojedinac u smislu učenja posla, razvoj organizacije i vještine povezane s poslom, prilagodba radu, koristi od karijere; organizacija za povrat uloženi troškova zapošljavanja, odabira i osposobljavanja; organizacijska predanost novih zaposlenika, poboljšana radna sposobnost, ponašanje organizacijskog građanstva. Organizacijska socijalizacija ne odgovara samo učenju ciljeva i odgovornosti posla i usmjeravanju na ulogu koju zaposlenik ima unutar poduzeća već također podrazumijeva učenje vještina i uvođenje postupaka potrebnih za izvršavanje zadataka i razvijanje odnosa sa suradnicima i za postizanje socijalne integracije unutar poduzeća.

Neki poslodavci također zahtijevaju od ispitanika da sudjeluju u simulacijama posla koje pokazuju kako bi obavljali radne dužnosti. U simulaciji posla, tvrtka može stvoriti scenarije s kojima bi se kandidat mogao suočiti na poslu. Kandidat dovršava svaki scenarij i poslodavac može provjeriti koliko je dobro prošao. Ove simulacije pokazuju mogu li kandidat prevesti svoje osobine ličnosti kako bi odgovarao zahtjevima posla odnosno mogu li njegove osobne vještine zaista ostvariti konkurentsku prednost u poslovanju (Kolakowski, 2019).

### 3. 4. Značaj samoaktualizacije za razvoj osobnih vještina

Na razvoju osobnih vještina pojedinac može značajno raditi i sam kroz provođenje procesa samoaktualizacije. Ipak samoaktualizacija je često poticana od strane poslodavca i kada zaposlenik shvaća da samoaktualizacijom može poboljšati ne samo svoje osobne vještine već i svoj položaj na poslu, cijeli proces učenja i napretka mu se čini svrsishodnim i ostvarivim.

Poslovna klima u kojoj se zaposlenik nalazi glavni je pokretač kreativnosti i samoaktualizacije, jer ukoliko zaposlenik radi u okolini koja očekuje kreativno mišljenje, on će imati sve predispozicije za razvijanje vlastite samoaktualizacije i samim time kreativnosti kao glavnog pokazatelja iste. Stoga je posebno važna kreativnost organizacije, koja ne smije biti ograničena izravnim utjecajem na poslovanje i stvaranjem inovacija, već treba biti usmjerena i na kreativno mišljenje oko mogućnosti rješavanja svake situacije sa kojom se menadžeri neke tvrtke suočavaju.

Stoga razne organizacije potiču kreativnost na radnom mjestu te nastoje razviti kreativnu kulturu unutar svoje poslovne organizacije. Kreativna kultura odnosno kreativna klima dugoročno je ulaganje u pozitivan razvoj organizacije, i indirektno se na taj način može povećati utjecaj kreativnosti u uspješnosti poslovanja cjelokupnog poduzeća.

Idealno zamišljen zaposlenik koji radi na svojoj samoaktualizaciji trebao bi imati sljedeće značajke (Brajdić 2004, 175):

- Uvijek spreman upustiti se u iskušano i novo
- Zanima se za strane kulture
- Voljeti promjenu, pa čak i promjene u svom načinu poslovanja

Ipak, postoji određena bojazan koja se često pojavljuje kod menadžera oko novih ideja, a koja je povezana sa nepoznavanjem mogućih rezultata ili posljedica određenog načina poslovanja. Stare i prokušane tehnike daju očekivane rezultate, postoji čitav niz potencijalnih opasnosti koje su se događale već drugima i za koje je moguće pronaći rješenje. Razvijanje nove ideje dovodi do opasnosti od nepoznatih posljedica za koje će biti potrebno tek odrediti metode sanacije potencijalne štete ili preventivne reakcije ukoliko se može predvidjeti negativni događaj.

Rješavanje problema jedna je od najtraženijih vještina radne snage, stoga je presudno da se utvrdi kako će se kandidat nositi sa stresnom situacijom. Ne samo da može bolje prikazati sposobnost razmišljanja na nogama i rješavanja problema, već daje i uvid koliko dobro može prepoznati krizu i analizirati složenu situaciju. Ako kandidati samo sjede ili jednostavno slijede upute, možda nisu pokretač koji je poduzeću potreban u kritičnoj situaciji. Međutim, ako su brzo uočili problem i surađivali u timu kako bi ga riješili, možda imaju izvrstan

lidarski potencijal u organizaciji koji je veoma tražena osobna vještina. Procesom samoaktualizacije osoba stalno radi na sebi i tako se navikava stalno suočavati s novim izazovima i zadaćama i postaje ono što većina poslodavaca zapravo traži.

## **4. OSOBNE VJEŠTINE U PRI ZAPOSŁJAVANJU U PRAKSI**

Snažno razvijene osobne vještine iznimno su važne za poslodavce jer pokazuju kako pojedinac ima pozitivan stav na poslu koji nastoji dobiti ili koji već obavlja te se dobro snalazi u timskom radu i komunikaciji sa svim dionicima poslovanja. Na taj način osobne vještine doprinose uspješnog ishoda poslovanja i osobne vještine time postaju konkurentska prednost ljudskih potencijala organizacije. Pojedinci s dobro razvijenim osobnim vještinama obično su visoko motivirani i strastveni u svom poslu, što obično dovodi do rezultata više kvalitete.

Poslodavci sve češće osim formalnih vještina sve više pozornosti posvećuju osobnim vještinama koje imaju zaposlenici. Stoga je prilikom ispunjavanja CV-a sve važnija sastavnica osobnih vještina, posebice u području komunikativnosti, radne etike i volje za istraživanjem i samostalnim nadopunjavanjem. Jedan od poslodavaca koji posebno obraća pozornost na osobne vještine su Rimac automobili. Oni svoju strategiju zapošljavanja temelje na detaljnoj analizi osobina i navika potencijalnih kandidata kroz duži angažman na društvenim mrežama na kojima se trude maksimalno održavati dvostranu komunikaciju s svojim fanovima. Na taj način prepoznaju osobe koje svojim ne samo profesionalnim vještinama već i osobnim vještinama djeluju pogodne za implementaciju u organizaciju.

### **4. 1. Značaj osobnih vještina među vodećim poslodavcima automobilske industrije**

Kako navode u Rimac automobili, prilikom zapošljavanja u pravilu traže veoma širok spektar profila kandidata. S obzirom na odjele, traže inženjere elektrotehnike i računarstva, gotovo svih vrsta, od embedded developera do software developera s dodatnim specijalizacijama. Ali i velik broj ljudi srednje stručne spreme za razne pozicije u proizvodnji. Tamo također trebaju specifična znanja za odjele poput lakirnice ili kompozitnih materijala ili za rad na CNC strojevima (Biberović, 2016). U tako širokom obujmu različitih struka važno je da svi djeluju kao tim i stoga su osobne vještine veoma važne za kandidate kako bi se uspješno uklopile u veoma ambiciozan i komunikativan tim Rimac automobili.

Mate je osobno, osim znanja ili iskustva, ponekada i ispred formalne edukacije stavljao strast zaposlenika za poslom koji mogu obavljati unutar poduzeća, što se kod nekih vidi u njihovim dugogodišnjim hobijima (Biberović, 2016). Drugim riječima, prilikom zapošljavanja osobne

vještine često su bile značajnije od profesionalnih vještina. Pri tome u prvi plan Rimac automobili stavljaju kod osobnih vještina uz komunikaciju i sklonost timskom radu također i sklonost samo-motivaciji i istraživanju te razvijanju kreativnog mišljenja.

Sličnu strategiju pri zapošljavanju ali još više pri evaluaciji postojećih zaposlenika provodi i Porsche. Svake godine menadžeri i zaposlenici raspravljaju o tome kako ocjenjuju učinak i predanost svake osobe te kako bi mogao izgledati budući put u karijeri. Jesu li i kako postignuti postavljeni ciljevi, rješava se u poštenoj i nepristranoj raspravi o ocjeni. Snage, potencijal za poboljšanje, želje i razvojne mogućnosti raspravljaju se i koriste se kao osnova za razvoj i utvrđivanje prilagođenih razvojnih mjera, pri čemu je u prvom planu stavljen timski rad, predanost radu i radna etika te odgovornost (Porsche.com, 2020).

U Porscheu vjeruju kako osobne vještine ne pokazuju samo sposobnost koja izravno iz njih proizlazi već i dugoročno pokazuju veću stabilnost zaposlenika i veću prilagodljivost. Primjerice, suradnja između zaposlenika nije samo dobra praksa već ukazuje i na emocionalnu inteligenciju zaposlenika (EI). EI je usko povezan s voditeljskim vještinama, jer je vjerojatnije da će netko s višim EI rješavati sukobe i rješavati probleme među kolegama. Angažiranje ljudi koji imaju potencijal za rast štedi vrijeme i novac u dugoročnom planiranju, a Porsche ulaže velike napore u stvaranje radnog tima koji će kroz dugi niz godina zajednički izgrađivati brend i nastavljati postojeći rast. Ljudi koji pokazuju dobro rukovanje prošlim neuspjesima ili pogrešnim koracima ne pokazuju samo vještine rješavanja problema, već i sposobnost vođenja. Ako kandidat može pokazati da može riješiti problem i razmišljati svojom glavom kad se pojave problemi, pokazuje da može preuzeti odgovornost veće uloge, pa je stoga poželjan budući zaposlenik u Porscheu (Perlman, 2019).

Razvoj osobnih vještina, posebice u području komunikacija je temelj za dugoročno zapošljavanje i u Tesli. Elon Musk, CEO poduzeća smatra kako će većinu automatiziranih poslova s vremenom oduzeti robotika i umjetna inteligencija, ali komunikacijske vještine računala i umjetne inteligencije još dugo vremena neće biti dovoljne da zamijene elokventnu i komunikativnu osobu. Ljudi u osnovi uživaju u interakciji s drugim ljudima, pa je stoga važno imati dobre komunikacijske vještine kako bi se postiglo dobro poslovno ozračje. Musk nije jedina osoba koja ovo iznosi. Godinama su oni koji su bili uključeni u umjetnu inteligenciju i strojno učenje upozorili su da bi gubitak posla kao rezultat automatizacije i robotike mogao postati značajan u sljedećih nekoliko desetljeća. I dok javnost takve tehnologije smatra

prvenstveno prijetnjom tvorničkim i ručnim poslovima, sofisticirani algoritmi mogli bi jednog dana preuzeti ljudske poslove u svemu, od korisničke službe do operacija u podatkovnom centru.

Kad se promatraju osobne vještine poslovnih kandidata za korporaciju Tesla, obično se poseban fokus stavlja na sljedeće (Kolakowski, 2019):

- Komunikacija
- Angažman
- Fleksibilnost / prilagodljivost
- Učinkovitost
- Promatranje / slušanje

U poduzeću smatraju kako je to moguće savladati, pod uvjetom da je netko spreman naučiti. Komunikacija je očito ključna za mnoge tehnologe, koji često moraju prenijeti složene ideje rukovoditeljima i ostalim članovima tima koji možda nemaju tehnološku pozadinu; u tim slučajevima zauzimanje empatičnog stava i pokušaj sagledavanja problema sa stajališta druge osobe može pomoći tehnologu da uobličí svoje ideje na način koji je razumljiv svima.

Angažman je također važan, pogotovo jer mnogi tehnolozi vole svoj rad "odvajati" od drugih u svojoj organizaciji. Iako se takvi silosi mogu činiti učinkovitim načinom uštede vremena (i smanjenja dosadnih pitanja), to zapravo rezultira dubokom izolacijom, što može postati problem kad tehnologu treba određeni projekt od drugih zaposlenika. Koliko god ponekad moglo dokazati da zanosi živce, interakcija s kolegama često je vrlo korisna.

Fleksibilnost i usredotočenost na učinkovitost mogu pomoći timovima da podnose i okolnosti koje se najbrže mijenjaju, poput startupa. Poslodavci su u Tesla automobili također započeli testiranje sposobnosti kandidata za posao za određene osobne vještine tijekom postupka prijave i razgovora, koristeći sve, od neuroznanstvenih igara do staromodnih ručnih sastanaka, pa je važno prepoznati i svladati ove vještine što je brže moguće ako ste na potraga za poslom (Kolakowski, 2019).



Nadalje, u Tesla automobilima navode kako osobne vještine mogu pomoći i pri boljem predstavljanju poslovnog znanja. Kandidati bi trebali očekivati internetske procjene koje omogućuju da na kreativan način daju informacije o svojem znanju i kvalitetama. Od tražitelja posla koji se natječu za tvorničku ulogu može se tražiti da sastave nešto ispred regrutera kako bi pokazali da mogu slijediti upute. Inženjerski i drugi poslovi temeljeni na tehnologiji zahtijevat će pokazivanje vještina na bijeloj ploči (Dishman, 2018). Pri tome osim tehnološkog znanja ključnu ulogu imati će sposobnost komunikacije, prezentacije i koncentracije na dobivene upute što jest dio osobnih vještina.

Iako je nedvojbeno kako su prilikom zapošljavanja u automobilskoj industriji neophodne profesionalne vještine i velika razina znanja u tom području, osobne vještine su ipak ono što na kraju čini razliku. Veliki broj kandidata može imati slične profesionalne vještine i znanja te umjesto testiranja minimalnih profesionalnih razlika poslodavci radije odabiru one zaposlenike koji imaju razvijenije osobne vještine. Učinkovita komunikacija i fleksibilnost mogu učiniti osobu glavnim kandidatom za vodeće timove, pa čak i proširiti se na upravljanje, što zauzvrat može pružiti malo veću sigurnost posla i veće šanse pri zapošljavanju.

#### 4. 2. Značaj osobnih vještina pri zapošljavanja na fakultetima

Sličan pristup pojavljuje se i prilikom zapošljavanja na fakultetima. Iako je jasno kako dobre komunikacijske i empatijske vještine predstavljaju temelj za rad u prosvjeti, određeni fakulteti posebno su se usmjerili prema širokom spektru osobnih vještina svojih budućih zaposlenika.

Lista osobnih vještina koje primjerice očekuje od svojih zaposlenika University of Bristol jasno pokazuje koliko duboko i značajno mogu osobne vještine djelovati na vrijednost ljudskog kapitala (University of Bristol, 2020):

- Voljan i sposoban procijeniti i primijeniti vlastite vještine, sposobnosti i iskustvo
- Svjesni vlastitog ponašanja i njegovog utjecaja na druge
- Upravljanje radnim opterećenjem i učinkovito korištenje vremena
- Dobro pripremljeni za sastanke i prezentacije
- Pokazivanje svijesti o vlastitim vrijednostima, motivacijama i osjećajima
- Pratite ono što se događa u profesionalnom području

- Imati entuzijastičan i pozitivan pristup „mogu učiniti“
- Održavanje zdrave životne ravnoteže
- Govor i pisanje jasnim sažetim jezikom
- Pokazivanje dosljednosti između riječi i djela
- Biti sam motiviran
- Prihvatanje i dokazivanje osobne odgovornosti za zdravlje i sigurnost, zaštitu podataka i druga područja usklađenosti
- Davanje i primanje konstruktivnih povratnih informacija kao dio uobičajene svakodnevne radne aktivnosti
- Razvoj i održavanje osobnih mreža kontakata
- Osiguravanje vlastitog ponašanja, riječi i djela podržavaju predanost jednakim mogućnostima i različitosti
- Učinkovito predsjedavanje sastancima, osiguravajući svima da imaju priliku dati svoj doprinos
- Dobivanje najboljeg od drugih učinkovitom komunikacijom
- Upravljanje vlastitim odgovorom kad se suoče sa izazovnim situacijama
- Aktivno se zanimajući za ono što se šire događa u organizaciji
- Pratite ono što se događa u širem okruženju visokog obrazovanja

Prema tome, osobne vještine čine veoma važan faktor u brojnim poduzećima i organizacijama a posebno su važne u onim subjektima koji zapošljavaju velik broj zaposlenika čija interakcija i međusobna suradnja čine temelj uspješnog poslovanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Osobne vještine često se definiraju kao nematerijalne vrijednosti koje se ne mogu naučiti i izmjeriti. Te aktivnosti uključuju upravljanje vremenom, komunikacijske vještine, rješavanje problema, potencijal vodstva i suradnju. Ipak osobne vještine mogu se umaprijediti i potrebno je aktivno raditi na njihovom usavršavanju i poboljšanju kako bi se povećala vrijednost zaposlenika na njegovom radnom mjestu i kako bi time postao vrijednost više u ljudskim potencijalima organizacije.

Važnost osobnih vještina često je podcijenjena i za njih je predviđeno puno manje vježbanja i učenja nego je predviđeno za profesionalne vještine. Čini se da organizacije očekuju da se ljudi znaju ponašati na poslu i važnost vještina poput preuzimanja inicijative, učinkovite komunikacije i slušanja, što često nije slučaj. Stoga je rad na vlastitim osobnim vještinama ono što odgovoran zaposlenik koji ima ambiciju napredovati i dalje se razvijati mora stalno raditi.

Većina interakcija s drugim ljudima zahtijeva određenu razinu osobnih vještina. U tvrtki s kojom pojedinac pregovara oko dobivanja novog ugovora, predstavljanju nove ideje kolegama, umrežavanju za novi posao itd. Na poslu se svakodnevno koriste osobne vještine i razvijanje tih osobnih vještina pomoći će zaposleniku da postigne više posla i ubrza napredovanje u karijeri. Vještine poput aktivnog slušanja, suradnje, predstavljanja ideja i komunikacije s kolegama visoko su cijenjene na modernom radnom mjestu. Snažne meke vještine osiguravaju produktivno, suradničko i zdravo radno okruženje, što je sve presudno svojstvo organizacija u sve konkurentnijem svijetu.

Postavlja se pitanje kako prepoznati kada je potrebno više uložiti vremena i napora u razvoj osobnih vještina? Iako je unapređivanje svojih vlastitih osobnih vještina važno kod svake osobe i u svakom trenutku, posebno je važno kada se prepozna jedan od znakova loše razvijenih osobnih vještina, a to je svakako loše prilagođena dužina razgovora ili pisanja te nemogućnost kvalitetnog izražavanja, neuspješno suočavanje s radom u timu i prilagođavanje ostalim članovima tima, fokusiranje gotovo isključivo na vlastiti posao ili vlastiti odjel, kašnjenje na posao, nepoštivanje rokova i slično te obramben stav prema konstruktivnoj kritici.

## LITERATURA

1. Biberović, M. (02. 12 2016). *Može li poslodavac biti poželjan zbog Facebooka i LinkedIna? Pitajte Rimac Automobile!* Preuzeto 20. 10 2020 iz Netokracija: <https://www.netokracija.com/rimac-automobili-greyp-poslodavac-128407>
2. Brajdić, I. (2004). *Primjena znanstvenih metoda odlučivanja u turizmu*. Opatija: FTMM.
3. Brandwayn, R. (2014). *10 Successful Colombian Executives Working Abroad: A Business English Book*. Bogota: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
4. Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises . *International Journal for Quality Research* , 97-130.
5. Cinque, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 389-407.
6. Cooper, D., & Robertson, I. T. (2007). *Psihologija odabira zaposlenika*. Jastrebarsko: Slap.
7. Dishman, L. (29. 01 2018). *Tesla Recruiter Shares Six Strategies To Land A Job At The Company*. Dohvaćeno iz Fast company: <https://www.fastcompany.com/40521409/tesla-recruiter-shares-six-strategies-to-land-a-job-at-the-company>
8. Engelberg, S. (2015). Educating for Quality in the Wood Industry: Some Words of Caution. *International Journal for Quality Research*, 89-96.
9. Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2016). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 1-5.
10. Haselberger, D., Oberhuemer, P., Pérez, E., Cinque, M., & Capasso, F. D. (2012). Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions . *eMod project*.
11. Honey, P., & Mumford, A. (1986). *Manual of Learning Styles London*. London: Mumford press.

12. Jobs.ie. (2018). *The Human Touch: Get Ahead at Work & In Life by Improving Your Personal skills*. Preuzeto 19. 10 2020 iz Jobs.ie: <https://www.jobs.ie/job-talk/personal-skills/>
13. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 387-399.
14. Kolakowski, N. (10. 09 2019). *Elon Musk Wants You to Learn Soft Skills to Keep Your Job*. Dohvaćeno iz DICE: <https://insights.dice.com/2019/09/10/elon-musk-learn-soft-skills-keep-job/>
15. Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
16. Leaver, B. L. (2016). *Achieving Success in Second Language Acquisition*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia : teološki prilozi*, 115-129.
18. Perlman, S. (14. 03 2019). *It's Not Luck: The Importance of Soft Skills*. Dohvaćeno iz Employment expert blog: <http://blog.eeih.com/expert/its-not-luck-the-importance-of-soft-skills>
19. Pletenac, K. (2013). Komunikacija i rad u timu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 65-69.
20. Porsche.com. (2020). *Familiarisation and development opportunities*. Preuzeto 20. 10 2020 iz Porsche.com: <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/employer/developmentopportunities/>
21. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
22. Rumson, R. (27. 09 2017). *Honey and Mumford learning styles*. Preuzeto 10. 10 2020 iz E-learning network: <https://www.eln.io/blog/honey-and-mumford-learning-styles>
23. University of Bristol. (2020). *Managing self and personal skills*. Preuzeto 10. 10 2020 iz University of Bristol: <http://www.bristol.ac.uk/staffdevelopment/professional-services/professional-behaviours/managing-self/>

24. Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 66-72.

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Shematski prikaz podjele osobnih vještina .....     | 8  |
| Slika 2: Shematski prikaz Honey i Mumford stila učenja ..... | 14 |
| Slika 3: Komunikacijski proces i njegovi elementi.....       | 19 |
| Slika 4: Shematski prikaz dobre komunikacije .....           | 20 |