

# OSOBNJE I TEHNIČKE VJEŠTINE STUDENATA ZAVRŠNIH GODINA SPECIJALISTIČKOG STRUČNOG I DIPLOMSKOG SVEUČILIŠNOG STUDIJA SMJERA RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA

---

Grgić, Gloria

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:324989>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**Diplomski rad**

**OSOBNNE I TEHNIČKE VJEŠTINE STUDENATA  
ZAVRŠNIH GODINA SPECIJALISTIČKOG  
STRUČNOG I DIPLOMSKOG SVEUČILIŠNOG  
STUDIJA SMJERA RAČUNOVODSTVO I  
REVIZIJA**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Gloria Grgić**

**Split, rujan 2020.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Definiranje problema istraživanja.....	1
1.2. Definiranje predmeta istraživanja.....	2
1.3. Istraživačke hipoteze.....	3
1.4. Ciljevi istraživanja.....	5
1.5. Metode istraživanja.....	6
1.6. Doprinos istraživanja.....	6
1.7. Sadržaj rada.....	7
<b>2. OSOBNE I TEHNIČKE VJEŠTINE</b> .....	8
2.1. Pojam i definicija vještina.....	8
2.2. Meke vještine.....	11
<b>2.2.1. Osobne vještine</b> .....	11
<b>2.2.3. Komunikacijske vještine</b> .....	16
<b>2.2.4. Grupne vještine</b> .....	20
2.3. Tehničke vještine.....	22
2.4. Zastupljenost osobnih i tehničkih vještina u računovodstvenoj profesiji.....	24
<b>2.4.1. Tehničke vještine u računovodstvenoj profesiji</b> .....	25
<b>2.4.2. Profesionalne vještine računovođa</b> .....	28
<b>2.4.3. Profesionalne vrijednosti, etika i stavovi</b> .....	32
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA OSOBNE I TEHNIČKE VJEŠTINE STUDENATA ZAVRŠNIH GODINA SPECIJALISTIČKOG I DIPLOMSKOG STUDIJA SMJERA RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA</b> .....	33
<b>3.1. Metodološki aspekti istraživanja</b> .....	33
<b>3.2. Uzorak istraživanja</b> .....	33
<b>3.2. Rezultati istraživanja</b> .....	34
<b>3.2.2.1. Osobne vještine ispitanika</b> .....	37
<b>3.2.2.2. Tehničke vještine ispitanika</b> .....	44
<b>3.3. Testiranje hipoteza</b> .....	46
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	62
<b>SAŽETAK</b> .....	63
<b>SUMMARY</b> .....	64
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	64
<b>POPIS TABLICA</b> .....	65

<b>LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
<b>ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>70</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Ubrzani tehnološki razvoj tijekom godina doveo je do smanjenja troškova informacija, povećanja razine konkurencije među organizacijama, brže i odlučnije akcije menadžmenta, pojave novih poduzeća ili industrija te zahtijevanja novih profesionalnih računovodstvenih usluga i vještina (Kavanagh i Drennan, 2008). Zbog toga se poslodavci kontinuirano prilagođavaju tržištu i traže različite vještine od diplomiranih studenata kako bi zadržali konkurentnu prednost. Od diplomiranih studenata se očekuje stalno širenje i razvijanje svojih vještina, te posvećenost cjeloživotnom učenju. Tu veliku ulogu igraju sveučilišta koja trebaju postaviti temelje za cjeloživotno angažiranje diplomiranih studenata za učenje i profesionalni razvoj.

U istraživanju koje su provedi Jacklin i De Lange (2009) studenti su ukazali na nedostatak stečenih osobnih vještina na studiju. Diplomiranim studentima su tehničke vještine neophodne za ulazak na bilo koje tržište rada, međutim, samo stečene tehničke vještine u području računovodstva nisu dovoljne za uspjeh na poslu (Ting Ngoo, Tiong i Pok, 2015).

Uključivanjem mekih vještina poput rješavanja problema, upravljanja vremenom, rada u grupama, učinkovitih usmenih i pisanih komunikacija i raznih drugih vještina u nastavni plan i program sveučilišta rezultiralo bi diplomiranim studentima sa širim skupom vještina i atributa koji obuhvaćaju više od čiste tehničke ekspertize u računovodstvu (Kavanagh i Drennan, 2008). Poslodavci zahtijevaju diplomirane studente koji mogu obavljati više od tradicionalnog računovodstva. Osim tehničkog znanja, poslodavci zahtijevaju ovladavanje komunikacijom, timskim radom i sposobnostima vodstva. Naime, prema Temponeu (et al.,2012.), poslodavci tvrde da postoji manjak stečenih osobnih (ne tehničkih) vještina kod diplomiranih studenata. Možemo uočiti kako postoje razlike u očekivanjima poslodavaca i stvarno stečenih osobnih i tehničkih vještina kod studenata.

Glavna problematika ovog istraživanja je vezana uz razvijenost osobnih i tehničkih vještina kod studenata završnih godina specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.

Stoga je bitno ustanoviti koliko su razvijene i osobne i tehničke vještine, postoje li razlike u stupnju razvijenosti te o kolikim je razlikama riječ.

## **1.2. Definiranje predmeta istraživanja**

Računovodstvena i revizijska profesija jedne su od ključnih profesija u poslovnom svijetu. One osiguravaju informacije bez kojih nije moguće upravljati poslovnim subjektom (Žager, Sever, Mališ i Dečman, 2016). Za računovodstvo se često kaže da je to jezik biznisa, te se može promatrati i kao informacijski podsustav u svakom poduzeću. Obuhvaća prikupljanje podataka o poslovanju poduzeća, obradu tih podataka i izradu različitih izvješća. Za profesionalnog računovođu vještine predstavljaju bitan skup potrebnih sposobnosti kojima se iskazuje kompetentnost. Te sposobnosti se sastoje od znanja, vještina, profesionalnih vrijednosti, etike i stavova. Profesionalnom su računovođi odgovarajuće vještine potrebne za učinkovito korištenje znanja koje je stekao općim obrazovanjem.

Vještine se obično dijele na „hard“ i „soft“ vještine. „Hard“ vještine uglavnom su tehničke prirode i odnose se na ljudsku sposobnost obavljanja zadatka i stjecanja novih znanja. „Pod tehničkim znanjima i vještinama razumijeva se sposobnost primjene potrebnih znanja, tj. znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008, str.4). Tehničke vještine prema De Villiersu (2019) čine: vještine postavljanja zadataka, donošenje odluka, strateško razmišljanje, planiranje, rješavanje problema, kognitivne vještine, praćenje, kontroliranje, analitičke, koordinacijske, vještine alokacije resursa i funkcionalna stručnost. S druge strane, konceptualizacija „soft“ vještina je problematičnija. Te vještine pojavljuju se u istraživačkoj literaturi pod brojnim oznakama, kao što su „generičke vještine“, „vještine zapošljavanja“, „socijalne vještine“, „interpersonalne vještine“, „ključne vještine“, pa čak i „kompetencije.“ Ovaj skup vještina obično uključuje ovladavanje komunikacijom, timskim radom i sposobnostima vodstva. Prema De Villiersu (2019.) osobne vještine čine: koordinacija, pregovaranje, društvena složenost, društvena prosudba, interakcija, umrežavanje, nadziranje, društvena odgovornost, etika, moralne vrijednosti i integritet, fleksibilnost i prilagodljivost, korporativna kultura, utjecaj, komunikacija, vodstvo i samoupravljanje. Prije više od 20 godina, u računovodstvenoj struci su se uglavnom koristile tehničke vještine. Danas se to promijenilo i sve se više zahtijeva korištenje i razvijanje osobnih vještina kod računovođa (Jacklin i De Lange, 2009).

Prema Schwabu (2016), četvrta industrijska revolucija predstavlja eksponencijalni rast tehnološkog napretka i ulaganja u inovacije. Zbog toga današnji računovođa mora kontinuirano nadograđivati i razvijati svoje vještine. Četvrta industrijska revolucija stvorit će velike koristi kao i velike izazove u jednakoj mjeri. „Danas, s povećanjem važnosti informacijske tehnologije u poslovnom okruženju, uloga računovođe je postala sve složenija i kompleksnija“ (Ting Ngoo, Tiong i Pok, 2015:99). Podignuta je svijest o važnosti računovodstva i računovodstvene informacije. Od računovođe se očekuje puno više od jednostavne urednosti i ažurnosti u evidentiranju poslovnih promjena i sastavljanju financijskih izvješća. Od računovođa se zahtjeva stalno ažuriranje znanja tj. kontinuirano usavršavanje. „Danas računovođe djeluju u sredini koja je prepoznala značaj pravodobne i točne informacije neophodne za ekonomsko odlučivanje. Osim tehničkih računovodstvenih znanja i vještina, trebaju posjedovati i one koje će u danom trenutku omogućiti da računovođa ujedno bude i poslovni savjetnik, financijski analitičar, pregovarač ili čak menadžer“ (Černe, 2008, str. 1.).

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Na temelju prethodno definiranog problema i predmeta istraživanja postavljaju se sljedeće hipoteze:

***H1: Postoji razlika u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.***

Prema istraživanju koje su proveli Kavanagh i Drennan (2008) pisana je komunikacija jedina vještina koju su stekli studenti na željenoj razini od strane sveučilišta. Samo motivacija, profesionalni stav, usmena komunikacija, donošenje odluka i kontinuirano učenje nisu obuhvaćeni očekivanim razinama. „Najveći jaz između očekivanja studenata i onoga što fakulteti stvarno nude je zabilježen u vještinama računovodstvenog softvera, samo-promociji / motivaciji, pregovaranju, vodstvu i službi za korisnike“ (Kavanagh i Drennan 2008, str. 291). Jackling i De Lange (2008) navode u svom istraživanju rangiranje generičkih vještina po važnosti od strane studenata. Najvažnija generička vještina je pisana komunikacija, zatim slijede timske vještine, povjerenje i interpersonalne vještine te najmanje važnom vještinom smatraju usmeno izražavanje. Cilj ove hipoteze jest utvrditi postoji li razlika u stupnju

razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog i diplomskog studija smjera računovodstvo i revizija. Prvo se treba ustanoviti koliko su razvijene osobne vještine kod studenata specijalističkog stručnog a zatim koliko su razvijene kod studenata diplomskog sveučilišnog studija. Nakon toga ćemo saznati je li postoji razlika, te u slučaju postojanja o kolikoj je razlici riječ.

***H2 : Postoji razlika u stupnju razvijenosti tehničkih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.***

U istraživanju koje su proveli Jackling i De Lange (2008) studenti su se u fokusu svog računovodstvenog obrazovanja usmjerili na razvoj tehničkih vještina. Studenti su ih po važnosti rangirali, od najvažnije ka najmanje važnoj na sljedeći način: analiza računovodstvenih problema, ključne računovodstvene vještine, računalne vještine, svijest o društvenim i etičkim problemima u računovodstvenoj praksi, financijsko modeliranje, kvantitativne vještine, znanje o interakciji disciplina te računovodstveni informacijski sustavi. Cilj ove hipoteze jest utvrditi postoji li razlika u stupnju razvijenosti tehničkih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija. Također ćemo, kao i kod osobnih vještina, ustanoviti koliko su razvijene tehničke vještine kod studenata specijalističkog stručnog a zatim koliko su razvijene kod studenata diplomskog sveučilišnog studija. Nakon toga ćemo saznati je li postoji razlika, te u slučaju postojanja o kolikoj je razlici riječ.

***H3: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.***

Cilj hipoteze je utvrditi postoji li razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh. Vrdoljak et al. (2014) u svom radu objašnjava kako je u današnjem društvu akademsko postignuće sve značajnije. „Postignuće se obično operacionalizira kao uspjeh na standardiziranim testovima znanja. Najčešće korištene mjere akademskog postignuća su prosječna ocjena tijekom studija, uspjeh na točno određenom testu ili na standardiziranim testovima znanja“ (Vrdoljak et al.2014, str.1). Svrha ove hipoteze je ustanoviti je li postoji razlika u stečenim vještinama između studenata koji ostvaruju bolje ocjene i više prosjeke i onih koji ostvaruju lošije ocjene i niže prosjeke.



***H4: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.***

Cilj ove hipoteze je utvrditi postoji li razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh. „U okviru koncepta studentskog pristupa učenju, Biggs (1987) razlikuje tri pristupa: dubinski, površinski i strateški. Studenti koji dubinski pristupaju učenju su intrinzično motivirani, osobni interes i uživanje vide kao svrhu učenja, aktivno traže smisao u onome što uče te povezuju novo naučeno s već postojećim znanjem. Studenti koji površinski pristupaju učenju su uglavnom ekstrinzično motivirani, učenjem nastoje izbjeći neuspjeh, pamte te reproduciraju materijale bez povezivanja gradiva ili traženja smisla u onome što uče. Studenti koji strateški pristupaju učenju su usmjereni na postizanje uspjeha i dobivanje dobrih ocjena, odabiru optimalne strategije, zalažu se za pronalaženje optimalnih materijala i uvjeta za učenje (Gadelrab, 2011). Iz opisa različitih pristupa učenju opravdano je očekivati značajnu vezu između pristupa učenju i akademskog postignuća (Vrdoljak et al.2014, str. 127)“. Studenti koji se više zalažu za postizanje uspjeha i dobre ocjene tj. strateški i dubinski pristupaju učenju, imaju bolje uvjete za kontinuirano razvijanje osobnih i tehničkih vještina. Nasuprot tome, imamo studente koji površinski pristupaju učenju, te na taj način imaju i slabije uvjete za daljnji razvoj osobnih i tehničkih vještina tijekom studiranja.

Nakon empirijskog testiranja ove hipoteze će biti prihvaćene ili odbačene.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Nakon što je definiran predmet, problem te hipoteze istraživanja, potrebno je definirati ciljeve. Dijelimo ih na znanstvene i praktične tj. teorijske i empirijske.

Teorijski cilj obuhvaća spoznaje o osobnim i tehničkim vještinama te što one predstavljaju u računovodstvenoj profesiji. Definirat će se što su osobne i tehničke vještine te koja je njihova podjela. Također će se pobliže objasniti što je računovodstvo te što ono obuhvaća, te od kolike su važnosti vještine u današnjoj računovodstvenoj profesiji.

Praktični ciljevi obuhvaćaju prikazivanje rezultata iz anketnog upitnika o razvijenosti osobnih i tehničkih vještina studenata završnih godina specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.

### **1.5. Metode istraživanja**

Za postizanje najefektivnijih rezultata u istraživanjima je najbolje primjenjivati više različitih znanstveno tehničkih metoda. Stoga ćemo se za efikasno analiziranje predmeta, problema, ciljeva i hipoteza u istraživanju poslužiti sljedećim metodama (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010):

- Deduktivna metoda- oblik zaključivanja prilikom kojem se od jednog općeg stava dolazi do pojedinačnog zaključka .
- Induktivna metoda- oblik zaključivanja u kojem se na temelju dijela informacija donese sudovi o cjelini .
- Meta analiza- temelji se na sekundarnim podacima. Analizira podatke iz većeg broja istraživanja istog problema istraživanja.
- Metoda deskripcije- koristi se na samom početku istraživanja i ona služi za opisivanje činjenica i podataka.
- Analiza sadržaja- je metoda prikupljanja primarnih podataka. Podatci se prikupljaju iz informacijskih materijala i tekstova općenito.
- Metoda sinteze- metoda znanstvenog istraživanja u kojoj se stvarni sudovi objašnjavaju preko sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda anketiranja- metoda u kojoj se preko anketnog upitnika prikupljaju podatci i stavovi o predmetu istraživanja.

### **1.6. Doprinos istraživanja**

Ovim istraživanjem će se ukazati na postojanost i razvijenost osobnih i tehničkih vještina kod studenata završne tj. pete godine specijalističkog stručnog i diplomskog

sveučilišnog studija na smjeru računovodstvo i revizija. Saznat će se koliko su zastupljene osobne a koliko tehničke vještine, postoje li razlike u njihovom stupnju razvijenosti te o kolikim je razlikama riječ. Ovo istraživanje će omogućiti studentima uvid u njihove najslabije istražene vještine te pružiti prostor i mogućnost za daljnje napredovanje i usavršavanje. Također će omogućiti i uvid u najbolje razvijene vještine koje će biti potencijalno glavni alat u ostvarivanju bolje konkurentnosti u budućem poslovanju. Time će lakše spoznati što im je još sve potrebno kako bi postali profesionalni računovođe.

Od ovog istraživanja neće samo profitirati studenti već i poslodavci koji će imati uvid u njihove stvarne sposobnosti i vještine. Naime, sveprisutni jaz između studenata i poslodavaca ukazuje na to da poslodavci imaju prevelika očekivanja po pitanju stečenih osobnih i tehničkih vještina. Također će i sveučilištima ovo istraživanje pomoći prilikom realizacije plana i programa na smjeru računovodstvo i revizija. Moći će uvesti inovativne načine, metode i tehnike za daljnji razvoj i osobnih i tehničkih vještina koje su bile zanemarene ili slabije prisutne u dosadašnjim nastavnim planovima i programima. Cilj je bazirati se na njihov daljnji razvoj i poboljšanje kako bi studente što bolje opremili za poslovne izazove koji će ih čekati u budućnosti.

## **1.7. Sadržaj rada**

Ključni dijelovi diplomskog rada će biti: uvodni dio, teorijski dio, empirijski dio te zaključak. U uvodnom dijelu će biti predstavljena pomno odabrana tema rada, definirani predmet i problem istraživačkog rada, točno određene i objašnjene statističke hipoteze, definiran temeljni cilj, odabrane metode te objašnjen doprinos istraživačkog rada.

U teorijskom dijelu će pobliže biti objašnjena terminologija osobnih i tehničkih vještina, njihova podjela, važnost i zastupljenost u obavljanju djelatnosti profesionalnog računovođe.

U empirijskom dijelu će biti prikazani statistički podaci rezultata istraživanja u pogledu razvijenosti osobnih i tehničkih vještina studenata diplomskog sveučilišnog i specijalističkog stručnog studija, smjera računovodstvo i revizija. Također će biti iskazan osvrt na svaki pojedini dobiveni rezultat prilikom testiranja hipoteza i provođenja ankete.

U zaključnom dijelu će biti iskazani ključni elementi povezanosti između teorijskog i empirijskog dijela te spoznaje stečene prilikom istraživanja. Također će biti prikazan popis literature, tablica i slika.

## **2. OSOBNE I TEHNIČKE VJEŠTINE**

U ovom poglavlju se obrađuje pojam vještina koji ima sve veću ulogu u suvremenoj ekonomiji koja se zasniva na konkurentskim prednostima ljudskih resursa. Nakon definicije pojma, vještine se klasificiraju na meke i tehničke vještine. S obzirom na odabrani predmet istraživanja, na kraju poglavlja naveden je prikaz zastupljenosti osobnih i tehničkih vještina u računovodstvenoj profesiji.

### **2.1. Pojam i definicija vještina**

Vještine se u ovom radu poimaju multidisciplinarno, iz ekonomske, sociološke i psihološke perspektive jer se razvoj vještina u 21. stoljeću razvija u multidisciplinarnom kontekstu. Vještina je umijeće uspješne izvedbe određene radnje, a nastaje kao rezultat proces učenja. Navedena značajka naglašava da se vještine usvajaju i razvijaju tijekom života te su stoga vještine uz znanja, ključan konceptu u suvremenom društvu, orijentiranom na cjeloživotno učenje. Agencija za znanost i visoko obrazovanje definira vještine kao „primjenu znanja i upotrebu propisanih načina rada (know-how) u izvršenju zadaća i rješavanju problema. U Hrvatskome kvalifikacijskom okviru vještine se odnose na kognitivne (logičko, intuitivno i kreativno razmišljanje) i/ili psihomotoričke (fizička spretnost te upotreba metoda, instrumenata, alata i materijala) vještine (AZVO, 2020). Razvoj ključnih vještina ili vještina usmjerenih ka podizanju konkurentске prednosti ljudskih resursa, preduvjet je kontinuiranog unaprjeđenja gospodarstva i društva.

Iz ekonomske perspektive, vještine promatrane kao rezultat procesa učenja, ključan su element ljudskog kapitala kao jedne od ključnih sastavnica intelektualnog kapitala poduzeća. Uz ljudski kapital, u intelektualni kapital se ubrajaju još i strukturni te relacijski kapital koji su zapravo derivati ljudskog kapitala (Mujić i Legčević, 2008). Intelektualni kapital i njegov razvoj postali su središte interesa suvremenih poduzeća orijentiranih na stjecanje i zadržavanje konkurentске prednosti u uvjetima zaoštrene konkurencije.

Važnost poimanja vještina u kontekstu ljudskog kapitala razvija se zahvaljujući usponu teorija endogenog ekonomskog rasta (Van Zon i Mujsken, 2001). Navedena skupina teorija dokazuje da se ljudski resursi, za razliku od tradicionalnih inputa u vidu zemlje, rada i kapitala, ne ponašaju sukladno zakonu o opadajućim prinosima, već znanje i vještine imaju mogućnost širenja, odnosno kretanja koje je sukladno zakonu rastućih prinosa. Upravo je iz tog razloga evidentno da brojna uspješna poduzeća danas temelje svoju konkurentnost na nematerijalnoj imovini zaštićenoj u sklopu prava intelektualnog vlasništva, a ta je vrsta imovine rezultat ulaganja u intelektualni kapital, s posebnim naglaskom na ljudski kapital sadržan u znanjima i vještinama zaposlenika.

Dosad opisana ekonomska perspektiva u analizi vještina, polazi od uloge vještine u kreiranju tržišno orijentirane vrijednosti. Čak je i u opisanoj ekonomskoj perspektivi poimanja vještine u sklopu koncepta intelektualnog kapitala prisutna orijentacija na zadovoljavanje potreba pojedinih društvenih skupina, dakle sociološki trendovi definiraju i stupanj tržišne uspješnosti u poslovanju poduzeća.

Sociologija polazi od značajki samog proizvodnog ili uslužnog procesa u definiranju uloge i značaja pojedinih vještina. Vještina se, iz sociološke perspektive, evaluira s obzirom na stupanj truda i učenja koji je potrebno uložiti da bi se određena radnja usavršila i obavila vješto (u skladu s očekivanim standardima). Radi se o komparativnom pristupu analizi vještina, pri čemu se veći značaj pridaje kompleksnijim vještinama u čiji je razvoj potrebno uložiti značajan trud i angažman. S obzirom na ulogu vještina u poslovnom životu, u sociološkom pristupu analize vještina polazi se od teze da je vještina ključna varijabla na kojoj se u suvremenom demokratskom društvu grade društvene klase (Green, 2011).

Između stupnja složenosti u izvedbi vještina i načina organizacije rada, postoji značajna pozitivna korelacija. Jednostavnije vještine koje su obilježene mehanicističkim i rutinskim te ponavljajućim značajkama obično se odvijaju u vrlo determiniranoj i hijerarhijski uređenoj organizacijskoj strukturi. Što je stupanj kompleksnosti vještine viši, viša je i razina neizvjesnosti te nepredvidivosti, te zaposlenici s kompleksnom razinom vještinama obično imaju znatno viši stupanj autonomije u izvedbi radnih zadaća i poslovnih procesa u odnosu na zaposlenike koji obavljaju rutinske i ponavljajuće zadatke u poslovnoj organizaciji.

Sociologija je disciplina koja daje značajan obol razumijevanju pojma vještine, budući da je vještina „socijalni konstrukt“, odnosno rezultat učenja koje se velikim dijelom odvija i

kroz socijalne interakcije. Razina kompleksnosti vještine potom uvjetuje i stupanj socio-ekonomske moći koju pojedinac posjeduje i osigurava mu značajniju ulogu na tržištu rada kao i mogućnost zapošljavanja uz povoljnije materijalne i nematerijalne uvjete rada. Upravo u ovom elementu je vidljiva spona između ekonomije i sociologije u analizi koncepta vještina.

Doprinos sociologije se ne iscrpljuje u navedenim zaključcima pa tako sociologija analizira i diskriminatorske pojave na tržištu rada koje proizlaze iz tradicionalnog i stereotipnog poimanja vještina. Tako se naglašava da je tradicionalna predrasuda o ženama kao zaposlenicima s nižom razinom vještina rezultirala pojavom „staklenog stropa“ ili otežanog napredovanja u razvoju karijere, a ima i snažne ekonomske implikacije kroz nejednakost u visini plaće i uvjeta rada. Ovim se dokazuje da se tržište rada dosad razvijalo na način da realna tržišna vrijednost može biti ugrožena percepcijom nejednake društvene moći. U ekonomskim odnosima budućnosti je stoga važno osvijestiti razlike između realnih i percipiranih vještina, kako bi se osigurala istinska ravnopravnost na tržištu rada i uistinu ekonomski učinkovita alokacija ljudskih resursa (Galić, 2011).

Psihologija je disciplina koja se najdulje bavi konceptom vještine. Vještina se kao koncept tradicionalno izučava u okupacijskoj i organizacijskoj psihologiji koja je snažno utjecala na razvoj poslovne filozofije i menadžerske funkcije upravljanja ljudskim resursima (potencijalima). Temeljni interes psihologije sadržan je u definiranju strategija ili načina učenja potrebnih vještina od strane pojedinca ili društva (Green, 2011).

U organizacijskoj psihologiji i upravljanju ljudskim potencijalima se vještina usko vezuje uz kompetencije, odnosno sposobnosti uspješne izvedbe skupa aktivnosti. Zaposlenik koji ima sposobnost izvoditi određene zadatke i pritom ostvariti visoku razinu performansi, smatra se kompetentnim zaposlenikom. Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je upravo pribavljanje, selekcija, edukacija, motivacija i nagrađivanje, razvoj karijere i evaluacija kompetentnih ljudskih resursa (Kuka, 2011).

U okviru upravljanja ljudskim resursima se ujedinjuje psihološka i sociološka perspektiva poimanja vještina jer se analizira na koji način stvoriti optimalno socijalno okruženje za razvoj vještina pojedinih zaposlenika, kao i radnih timova. Kroz proces opisa i analize radnih mjesta, nastoji se osigurati sklad između vještina zaposlenika i zahtjeva radnog mjesta kao preduvjet uspješnih performansi i visoke razine zadovoljstva zaposlenika i organizacije ostvarenim rezultatima. Činjenica da se putem ulaganja u vještine zaposlenika

utječe na generiranje tržišne vrijednosti povezuje i ujedinjuje ekonomsku, sociološku i psihološku perspektivu u analizi vještina i važnosti njihova razvoja. Dijalog između ekonomske, sociološke i psihološke perspektive u poimanju vještina postiže se odgovorom na pitanje što (koje vještine) generiraju vrijednost i tada sve discipline mogu doprinijeti u sustavnoj izgradnji onih kvaliteta na kojima se temelji generiranje nove vrijednosti.

U dosadašnjem izlaganju je istaknuto što su vještine te koja je njihova važnost sa ekonomske, sociološke i psihološke perspektive, odnosno perspektive upravljanja ljudskim potencijalima. Naglašena je potreba za multidisciplinarnim pristupom upravljanju vještinama, odnosno razvoju vještina u kontekstu generiranja vrijednosti (Pavlović i Bušelić, 2009). U nastavku rada je prikazana klasifikacija vještina na meke i tehničke vještine.

## **2.2. Meke vještine**

„Meke“ vještine ne spadaju u spektar vještina koji se uči u sustavu formalnog obrazovanja. Radi se o vještinama koje ne proizlaze iz kognitivnih, već i bihevioralnih značajki pojedinaca. Upravo navedene bihevioralne značajke determiniraju ponašanje pojedinca u određenim situacijama koje mogu biti krucijalne za postizanje uspjeha na osobnom i poslovnom planu. „Meke vještine su kombinacija ljudskih vještina, društvenih vještina, komunikacijskih vještina, osobina karaktera, stavova, atributa karijere, društvene i emocionalne inteligencije, koje između ostaloga omogućuju ljudima snalaženje u vlastitom okruženju, dobru interakciju s drugima, i ostvarenje svojih ciljeva“ (Pavlović i Bušelić, 2019, str.92). Meke vještine proizlaze iz osobnosti pojedinca ili se radi o naučenim socijalnim vještinama, kao što su empatija ili aktivno slušanje. Za razliku od „tvrdih“ profesionalnih vještina koje su vezane uz znanje i kognitivne sposobnosti pojedinca, „meke vještine“ se mogu smatrati vještinama od univerzalnog značaja i one mogu imati jednaku razinu vrijednosti, neovisno o tipu posla i poduzeća u kojem je pojedinac zaposlen. Meke vještine mogu se nadalje podijeliti na osobne vještine, interpersonalne vještine te na komunikacijske i grupne vještine.

### **2.2.1. Osobne vještine**

Osobne vještine su kvalitete koje proizlaze iz osobnosti zaposlenika i svojom kvalitetom te značajkama unaprjeđuju kvalitetu njegova odnosa s okolinom u poduzeću, bilo da se radi o odnosu prema organizacijskim zadacima ili međuljudskim intraorganizacijskim i interorganizacijskim odnosima. Razvijene osobne vještine pospješuju uspješan razvoj karijere jer doprinose razini kvalitete izvedbe organizacijskih zadataka.

### ***Vještina upravljanja vremenom***

Jedna od vrlo važnih osobnih vještina koja značajno doprinosi uspješnosti poslovnog i osobnog života je vještina dobre organizacije i upravljanja vremenom. Upravljanje vremenom je vještina koja se odnosi na svrsishodno planiranje i provedbu vremena sukladno zadanom rasporedu kako bi se maksimizirala učinkovitost zaposlenika. Organizacija i upravljanje vremenom uključuje dvije osnovne faze:

„1. planiranje vremena – određivanje potreba, postavljanje ciljeva u svrhu ostvarenja tih potreba, odabir prioriteta među zadacima koje je potrebno obaviti te dodjeljivanje vremena i drugih resursa tim zadacima kroz planiranje, terminiranje i izradu listi i

2. slijeđenje isplaniranog, odnosno pridržavanje rasporeda“ (Pološki-Volić i Mrdenović, 2008, str. 38).

Značaj ove vještine ne može biti dovoljno naglašen u suvremenom organizacijskom poslovanju u kojem se promjene odvijaju brzo te je često potrebno u kratkom roku obaviti zadatke, i to u odgovarajućim vremenskim rokovima. Vještina organizacije i upravljanja vremenom se uči tijekom cijelog života, a počinje se razvijati još u djetinjstvu u okviru obitelji kao primarne društvene zajednice koja dijete uči životnom ritmu i odnosu prema vremenu. Značajnu ulogu u dobroj organizaciji i upravljanju vremenom ima jasno prepoznavanje prioriteta aktivnosti i zadataka koje je potrebno obaviti te se zaposlenik treba posvetiti primarno prioritarnim aktivnostima kako bi izbjegao osjećaj rastrganosti između velikog broja obveza od kojih nisu sve od jednakog značaja.

Osim činjenice da se dobra organizacija i upravljanje vremenom pozitivno odražava na produktivnost i učinkovitost zaposlenika, iz ove osobne vještine proizlaze i brojne druge dobrobiti, a to su: smanjenje razine stresa pri obavljanju zadataka, visoka razina motiviranosti i energičnosti te zadovoljstva obavljenim poslom. Zaposlenici koji prepoznaju prioritete, učinkovito planiraju i pridržavaju se postavljenog rasporeda, u konačnici, imaju i mogućnost



ustrojenosti bolje ravnoteže između poslovnih i privatnog života što dodatno pridonosi razini ukupnog osobnog zadovoljstva.

### ***Vještina delegiranja***

Za zaposlenike koji imaju podređene zaposlenike, neovisno o tome na kojoj hijerarhijskoj razini, osobito je važno posjedovanje vještine delegiranja. Vještina delegiranja usko je vezana uz pravilno postavljanje prioriteta u vlastitom poslovnom rasporedu.

„Delegiranje je proces kojim menadžeri i rukovoditelji svih razina prenose određene poslove i zadatke iz svoje nadležnosti na neposredno podređene, uz istodobno prenošenje ovlasti i odgovornosti za izvršavanje tih zadataka odnosno poslova“ (Pejić i Buntak, 2012, str. 201). Delegiranje ne podrazumijeva prebacivanje vlastite profesionalne odgovornosti na ostale članove tima, već prosljeđivanje jednostavnijih zadataka kompetentnim članovima tima s obzirom na vrstu zadatka, uz istodobno savjetovanje, pomoć i nadzor nad ukupnom razinom izvedbe. Vještina delegiranja sadrži i mentorsku komponentu. Putem delegiranja zadataka, članovi tima se susreću s izazovima koje mogu uspješno riješiti uz suradnju i mentorstvo s nadređenim. Uspješno razvijena vještina delegiranja znači sposobnost jasnog donošenja odluka o tome što, kako, kada i zašto delegirati drugoj osobi na izvršenje.

Vještina upravljanja vremenom i vještina delegiranja tradicionalno se smatraju ključnim osobnim vještinama menadžera i zaposlenika. Međutim, u suvremenom dinamičnom i promjenjivom okruženju obilježenom naglim promjenama, opseg potrebnih osobnih vještina zaposlenika se povećava. Tako suvremeno okruženje osobito zahtijeva zaposlenike s razvijenim kritičnim mišljenjem i problemski orijentiranim mišljenjem te fleksibilne i intrinzično motivirane zaposlenike (Roberts, 2018).

### ***Kritičko i problemski orijentirano mišljenje***

Kritičko mišljenje postaje osobito vrijedna osobna vještina zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama. Kako se organizacijsko okruženje mijenja i sve više organizacija usvaja participativnu organizacijsku kulturu, tako kritičko mišljenje sve više dolazi do izražaja. Kritičko mišljenje ima analitičku, kreativnu i inovativnu komponentu (Roberts, 2018). Naime, kritičkim mišljenjem ili sposobnošću propitivanja aktualnog stanja u poduzeću (na razini organizacije, odjela ili procesa), može se potaknuti konstruktivni dijalog usmjeren na ostvarenje kontinuiranih poboljšanja (Van Der Westhuizen i sur., 2012). Ova je vještina

iznimno važna za organizacije koje posluju u sektorima u kojima je stjecanje i zadržavanje inovacijske prednosti temelj poslovnog uspjeha, a to je danas većina organizacija.

Kritičko mišljenje i problemski orijentirano mišljenje su dvije iznimno povezane osobne vještine zaposlenika. Razvoj problemski orijentiranog mišljenja također zahtijeva analitičke, kreativne i inovativne sposobnosti jer je potreban holistički pristup problemu i sagledavanje problema iz različitih perspektiva, a potom i iznalaženje kreativnih i inovativnih rješenja koja doprinose kvaliteti odlučivanja u poslovanju. Iako se problemski orijentirano mišljenje smatra osobnom vještinom, potrebno je naglasiti da se radi o vještini koja se nadovezuje na „tvrde“ ili kognitivne vještine pojedinca koje se kombiniraju s metakognicijom ili načinom na koji pojedinac upravlja vlastitim znanjem i motivacijom za uspješno rješavanje problema (Devčić i sur., 2012).

### ***Prilagodljivost i intrinzična motivacija***

S obzirom da je poslovno okruženje danas promjenjivo i dinamično, zaposlenici mogu biti zakočeni ukoliko pristupaju rješavanju zadataka ili razvoju međuljudskih odnosa na krut i nefleksibilan način. Adaptivan i dinamičan pristup poslu je osobna vještina koja uvelike doprinosi uspješnosti u poslovanju poduzeća.

Intrinzična motivacija jedna je od ključnih osobnih vještina suvremenih zaposlenika. Zaposlenici koji imaju istinski interes za posao koji rade će ujedno razviti bolje strategije pri rješavanju izazova i prepreka, biti će otvoreniji za nova učenja te angažirani u procesu problemski orijentiranog mišljenja. Intrinzično motivirani zaposlenici ujedno su preduvjet stvaranja uspješne i produktivne timske atmosfere te preduvjet za razvoj participativne organizacijske kulture u poduzećima.

### **2.2.2. Interpersonalne vještine**

Interpersonalne vještine su skupina „mekih“ vještina zaposlenika koja proizlazi iz emocionalne inteligencije ili sposobnost konstruktivnog izražavanja vlastitih mišljenja, osjećaja i ideja kao i uvažavanja mišljenja, osjećaja i ideja drugih. Razvijene interpersonalne vještine su ključan preduvjet u razvoju uravnoteženih, podupirućih, konstruktivnih, motivirajućih i usmjeravajućih međuljudskih odnosa u organizaciji. Upravo kroz razvijene interpersonalne vještine se razvija kohezivna i čvrsta organizacijska kultura i moral. Prema

Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), interpersonalne vještine se mogu podijeliti na vještine razvoja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecaja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja kao i vještine *networkinga*.

**Vještine razvoja dobrih odnosa i suradnje** uvjetovane su međusobnim poštovanjem, razumijevanjem i utemeljenošću odnosa na povjerenju te posvećenosti zajedničkom cilju. Putem navedenih osobina, zaposlenici u procesu interakcije grade odnose suradnje. To su odnosi u kojima se hijerarhijski i piramidalan pristup organizaciji poslovanja zamjenjuje pristupom utemeljenom na uvažavanju i poticanju razvoja zajedništva, kohezije i međusobnog povjerenja. Organizacije u kojima je povjerenje, a ne kontrola osnovno organizacijsko „ljepilo“ ujedno imaju najzadovoljnije i najbolje intrinzično motivirane zaposlenike. U takvim uvjetima se ujedno razvija visoka razina organizacijske etike i morala te integriteta na razini pojedinca i kolektiva (Van Der Westhuizen i sur., 2012).

Stil vodstva uvelike utječe na razvoj dobrih odnosa i suradnje. Vođa s visokim razinom emocionalne inteligencije te razvijenim sposobnostima empatije i aktivnog slušanja, biti će sklon primjenjivanju transformativnog stila vodstva koja se ne temelji na autoritarnom, već demokratskom načelu vodstva te inspiraciji suradnika na temelju vlastitog primjera te visokog stupnja posvećenosti postizanju organizacijskih ciljeva.

Upravo na temelju empatije i aktivnog slušanja, transformativni vođa s razvijenim socijalnim i interpersonalnim vještinama potiče suradnike na dijalog i razvija interes za rješavanjem organizacijskih zadataka, izazova i potencijalnih problema kroz modalitet konstruktivne rasprave zasnovane na dijalogu. Doprinos razvijenih interpersonalnih vještina vođe i članova tima ogledava se u kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete pojedinaca i tima kao cjeline te u orijentaciji na evoluiranje kroz iznalaženje zajedničkih i konstruktivnih rješenja. Što su izazovi s kojima se organizacija susreće kompleksniji, to je važnije ulaganje u suradnički pristup rješavanju problema.

**Vještine utjecaja na druge** ili vještine persuazije su vrlo važne interpersonalne vještine, i to osobito za osobe koje su na liderskim pozicijama u organizaciji. Putem persuazije ili vještine uvjeravanja se omogućuje pozitivan (ne manipulativan) utjecaj na suradnike koji posljedično rezultira internaliziranjem organizacijske vizije, misije i organizacijskih ciljeva. Vještinu utjecaja na druge imaju lideri s reputacijom i karizmom, odnosno lideri sa snažnom društvenom potporom, ali i integritetom te konzistentnošću u komunikaciji.

Kada je rad u organizaciji utemeljen na timskom načelu, pružanje *feedback-a* ili povratne informacije je ključan aspekt kojim se evaluira uspješnost poslovanja, donesenih odluka i rješenja. U timovima s visoko razvijenim interpersonalnim vještinama ne postoji neopravdani strah od kritike, ali se jednako tako kritike ne upućuju s ciljem umanjivanja važnosti i vrijednosti suradnika u timu, već na konstruktivan način, ističući i prednosti i nedostatke ideje ili rješenja te na argumentiran način. U takvoj atmosferi se tim usmjerava na kontinuirano poboljšanje te tim ima savjetodavnu ulogu, upravo kroz povratne informacije koje pruža.

Na ulogu u davanju povratnih informacija (*feedback-a*) se nadovezuje **savjetodavna** ili **mentorska** (*coaching*) uloga menadžera. U središtu savjetodavne uloge vođe je ideja o potrebi za emancipacijom i osnaživanjem uloge svakog pojedinca u timu. Takvo shvaćanje proizlazi iz činjenice da se svaki „lanac jak koliko i njegova najslabija karika“. Vođa ne može uspješno ispuniti savjetodavnu ulogu ukoliko se gradi konkurentna atmosfera, već upravo u kooperativnom okruženju koje se može izgraditi putem visoko-razvijenih interpersonalnih vještina.

**Vještina *networkinga*** se odnosi na vještinu uspostavljanja i uspješnog održavanja privatnih i poslovnih mreža i veza. Radi se o vještini izgradnje socijalnog ili relacijskog kapitala poduzeća. Etičnost i integritet pojedinca, ulaganje u razvoj odnosa i izgradnja povjerenja, ključni su čimbenici o kojima ovisi uspješnost u realizaciji *networka* kao interpersonalne meke vještine u poslovanju. O tome koliko je navedena vještina važna, svjedoči činjenica da se relacijski kapital danas smatra dijelom nematerijalne imovine poduzeća.

### **2.2.3. Komunikacijske vještine**

Komuniciranje je interaktivan proces koji ima interpersonalni karakter. Cilj komuniciranja je ostvariti razumijevanje i socijalnu sponu s drugim ljudima, a putem komuniciranja ljudi međusobno razmjenjuju informacije i emocije pa se može zaključiti da komunikacijski proces ima svoju racionalnu i emocionalnu komponentu. U svakodnevnom životu, nije moguće ne komunicirati jer se čak i nedostatkom komunikacije odašilje

komunikacijska poruka koja je bit komuniciranja, a najznačajnija vrijednost komunikacije je u stvaranju međuljudskih odnosa.

Komunikacija se najjednostavnije može definirati kao proces slanja poruke od pošiljatelja prema primatelju.

Proces komunikacije moguće je sagledati s kulturološkog aspekta, a u organizaciji je ključna veza između organizacijske kulture i komunikacije. „Veza komunikacije i kulture je iznimno kompleksna. Naime, kultura se razvija kroz komunikacijski proces (običaji, pravila, procedure i drugi obrasci ponašanja koji se razvijaju i dijele putem komuniciranja). Kultura je prirodni „rezultat“ procesa komuniciranja koji bez komunikacije ne bi mogao biti održan. Prema tome, kultura se kreira, dijeli, mijenja i uči kroz komunikaciju, ali se i komunikacija praksa kreira i uči uvažavajući kulturu“ (Jergović, 2003, str. 989). Komunikacija i kultura su procesi koje odlikuje snažna međupovezanost i međusobna uvjetovanost.

Svaki komunikacijski proces ujedno je i odraz određenog modela kulturnog ponašanja, što znači da komunikacijski proces obuhvaća određena pravila i kodekse koji se uvažavaju u procesu verbalne i neverbalne komunikacije, ali i komunikacije putem masovnih medija u određenom društvu. Kulturna komunikacijska pravila određuju sadržaje o kojima se mora, smije ili ne smije komunicirati. Iz navedenog se može zaključiti da su komunikacijske vještine zaposlenika snažno kulturološki uvjetovane. U komunikacijske vještine se ubrajaju vještine verbalne i neverbalne komunikacije, pregovaračke i prezentacijske vještine.

Verbalna komunikacija zasniva se na jeziku kako sustavu simbola kojima se prenosi značenje komunikacijske poruke, dok je neverbalna komunikacija znatno širi i kompleksniji oblik komunikacije zasnovan na govoru tijela, pokretima lica, tonu i boji glasa, posturi i sl. Verbalna komunikacija može biti govorna ili pisana komunikacija. Govorna komunikacija ima viši stupanj vjerodostojnosti u poslovnom okruženju jer sadrži i verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Čovjek svjesno kontrolira verbalnu komunikaciju utemeljenu na lingvističkom sustavu, no neverbalna komunikacija je pod snažnom kontrolom nesvjesnog uma. Upravo iz navedenog razloga je neverbalnu komunikaciju teže kontrolirati. Uspješne vještine verbalne i neverbalne komunikacije posjeduju ljudi kod kojih postoji integritet i konzistentnost te jedinstvenost poruke verbalne i neverbalne komunikacije. Ukoliko poruka koja se šalje verbalnim putem nije u skladu sa signalima neverbalne komunikacije ili govora tijela, tada je vjerojatnost da će sugovornik povjerovati poruci govornika vrlo niska. Razlog tome je što se

ljudi u komunikacijskom procesu na nesvjesnoj razini više oslanjaju na neverbalne poruke, nego na formalni sadržaj komunikacijske poruke (verbalnu poruku) (Mrvica Mađarac, 2015).

Osobito važne komunikacijske vještine u poslovanju su **pregovaračke vještine**. Potreba za pregovaračkim vještinama proizlazi iz činjenice da se u poslovanju dvije ili više strana nalaze u situaciji da se uzajamno trebaju, a interesi su im često oprečni. U takvim situacijama se provodi proces pregovaranja koji ima za cilj iznaći kompromisno rješenje na zadovoljstvo sviju pregovaračkih strana (Tomašević Lišanin, 2004). Pregovaračke vještine predstavljaju kombinaciju „mekih“ interpersonalnih i komunikacijskih vještina u cilju postizanja željenog rezultata. S obzirom da se pregovaranjem stvara dodatna vrijednost za organizaciju, razvijene pregovaračke vještine predstavljaju značajnu konkurentsku prednost za potencijalne posloprimce. Iako se čini kako su neki ljudi rođeni kao uspješni pregovarači, zapravo se radi o vještini koju je edukacijom moguće uspješno usvojiti i usavršiti.

U fazi planiranja pregovaračkog procesa, dolaze do izražaja osobne analitičke, kreativne i inovativne sposobnosti pregovarača koje se primjenjuju kako bi se izradile optimalne pregovaračke strategije i scenariji s ciljem uspješnog ishoda pregovaračkog procesa. U fazi pripreme i realizacije pregovora, višu razinu uspjeha postižu pregovarači s razvijenim kritičkim mišljenjem i problemski orijentiranim mišljenjem kao osobnim vještinama. Fleksibilnost te motiviranost pregovarača također su važne pregovaračke vještine koje proizlaze iz osobnih vještina.

Strpljenje je značajka koja proizlazi iz osobnosti pojedinca, ali se može unaprijediti i kroz proces socijalnog učenja. Vješte pregovarača karakterizira visoka razina strpljenja i sposobnost tolerancije frustracije. Vješt pregovarač ima sposobnost sagledavanja situacije iz široke perspektive i u svojim je nastojanjima orijentiran na dugoročne dobiti te ga pojedine potencijalne konfliktne situacije ne mogu odvratiti od ostvarenja cilja. Ukoliko se vješt pregovarač nađe u konfliktnoj situaciji, primjenjuje asertivni komunikacijski stil u kojem jasno iskazuje svoje potrebe i želje s ciljem zadržavanja zdravih granica, ali istodobno poštuje stajališta i granice drugih pregovarača. Na taj način uspješan pregovarač gradi integritet i stječe istinsko poštovanje i povjerenje ostalih uključenih strana. Asertivnost je snažan alat kojim raspolažu vješti pregovarači (Sedlan Konig, 2013).

Kako bi pregovarač uspješno primijenio asertivan komunikacijski stil, nužno je da prethodno osigura cjelovito razumijevanje pregovaračke situacije, odnosno da je detaljno

upoznat s vlastitim interesima i interesima druge strane u pregovaračkom procesu. U razvoju cjelovitog razumijevanja pregovaračke situacije, vješti pregovarači koriste se aktivnim slušanjem na temelju fokusiranja na verbalne i neverbalne poruke sugovornika, provjere razumijevanja komunikacijske poruke putem parafraziranja i empatije, odnosno razumijevanja pozicije druge osobe. Uz aktivno slušanje je moguće razviti konstruktivnu raspravu o rješenjima koja potencijalno mogu zadovoljiti interese svih uključenih strana (Rost i Wilson, 2013).

Kontrola emocija je vitalan aspekt u razvoju uspješnih pregovaračkih vještina. Pregovaračke situacije mogu biti značajan izvor konflikata u kojima je potrebno zadržati emocionalnu kontrolu kako bi se osigurala objektivna percepcija situacije i princip pregovaranja koji je zasnovan na odvajanju osoba od problema (postupaka). Kontrola emocija ne znači da pregovarač ne smije iskazati svoje potrebe i želje, ali je vrlo važno da ih iskomunicira na uljudan i miran način kako bi se konflikt mogao uspješno razrješavati, umjesto da se produbljuje.

Moralne vrijednosti i etičnost pregovarača također su značajni aspekti osobnosti pregovarača o kojima ovisi uspješnost ishoda pregovaračkog procesa. Pregovarači koji primjenjuju distributivni pregovarački stil i teže ostvarenju cilja pod svaku cijenu možda i mogu postići kratkoročnu dobit u pregovaranju, ali nisu uspješni u izgradnji dugoročno usmjerenih i uspješnih poslovnih odnosa suradnje (Šlogar i Cigan, 2012). Stoga neetični pregovarači mogu postići pobjedu, ali se radi o „Pirovoj“ pobjedi koja se ne temelji na uzajamnom povjerenju i poštovanju, kao ni na potencijalima dugoročne suradnje.

U „meke“ komunikacijske vještine se uz vještine verbalne i neverbalne komunikacije te pregovaračke vještine, mogu ubrojiti i **prezentacijske vještine** koje imaju iznimnu važnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima i internom marketingu te u prodajnim procesima kao i u marketinškoj komunikaciji u cjelini. „Prezentacijske su vještine određeni oblik izravne komunikacije u kojem se jedna osoba (ili više njih) obraća većem broju ljudi. Za razliku od pisane komunikacije (pisma, elektronička pošta, chat), traži se osobna prisutnost govornika“ (Kokotec, 2011, str. 5). Na temelju prezentacijskih vještina je moguće izgraditi uspješne odnose unutar organizacije kao i uspješne organizacijske odnose s ključnim dionicima kao što su kupci, dobavljači i poslovni partneri.

Uspješna izvedba prezentacije ovisi o pripremi i realizaciji prezentacije. U procesu pripreme prezentacije, govornik se treba skoncentrirati na razumijevanje potreba publike

kojoj se obraća kako bi tonom i stilom prezentacije uspio privući pažnju gledatelja. Osim informacija koje se prezentiraju, vrlo je važan i način prezentacije informacija i njegov sukladnost sa zahtjevima publike. Faza pripreme uključuje i tehničke vještine strukturiranja prezentacije koje se sastoje od uvodne riječi, razrade teme i zaključka.

U fazu pripreme prezentacije se ubraja i osobna priprema govornika. Faza osobne pripreme je značajna jer se njome umanjuje razina stresa i nervoze koja uobičajeno prati javni nastup, i to putem dobre pripreme i s ciljem jačanja kredibiliteta govornika. U osobnu pripremu kao aspekt ukupnih prezentacijskih vještina ubraja se ulaganje govornika u pripremu prezentacije i uvježbavanje njezine izvedbe s ciljem sklada verbalne i neverbalne komunikacije kao i ulaganje u profesionalan i adekvatan osobni izgled govornika.

U fazi izvedbe prezentacije je potrebno osigurati visoku razinu persuazije ili uvjerljivosti, odnosno utjecaj na druge ljude. To znači da su prezentacijske vještine kombinacija interpersonalnih i komunikacijskih „mekih“ vještina. Visoka razina persuazije postiže se skladnom verbalnom i neverbalnom komunikacijom pri nastupu. Temeljna načela na kojima se zasniva uspješan verbalni nastup su jasnoća i sažetost poruke, poticanje publike na interakciju kroz pitanja i komentare kako bi se zadržala potreba razina pažnje i interesa te čvrstoća izlaganja u smislu izbjegavanja komunikacijskog stila koji bi se mogao protumačiti kao nepouzdan i neuvjerljiv.

Na stupanj uvjerljivosti nastupa uvelike utječu i vještine neverbalne komunikacije prilikom izvedbe prezentacije. Ključni principi neverbalne komunikacije koji su temelj uvjerljivosti temelje se na osiguranju adekvatne udaljenosti od publike, kontaktu očima te samopouzdanom držanju tijela uz otvoreni stav ruku, smiješak ili neutralan izraz lica.

#### **2.2.4. Grupne vještine**

Ključna grupna vještina u suvremenom poslovanju je vještina timskog rada koja se temelji na međusobnom poštovanju i dijalogu između članova tima. U doba globalizacije i sve dinamičnijih promjena u okruženju poduzeća, nužno je da poduzeće svojim izborom i razvojem djelatnika uspješno odgovori izazovima iz okruženja. Pritom je važno imati zaposlenike koji su fleksibilni, skloni timskom radu, koji svojim individualnim doprinosom (stručnim znanjima, domišljatošću, kreativnošću, utjecajem...) utječu pozitivno na cjelokupni poslovni rezultat poduzeća. Poduzeća u dinamičnom okruženju moraju svojim zaposlenicima



omogućiti stalni napredak i kontinuiranu edukaciju u cilju unaprjeđenja kvalitete krajnjih outputa poduzeća – proizvoda i usluga. Osnova konkurentnosti je objedinjavanje znanja pojedinaca u znanje timova koje potom postaje organizacijsko znanje. Bit timskog rada je, dakle, u integriranju znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema.

Tim podrazumijeva suradnju troje ili više ljudi koja je usmjerena na ispunjenje zajedničkih organizacijskih ciljeva. Potreba za timskim radom je iznimno naglašena u uvjetima dinamične i promjenjive okoline kada se poduzeća susreću s brojnim novim izazovima na koje je potrebno iznaći jedinstvena, kreativna i uspješna tješenja, a s ciljem očuvanja održive konkurentske prednosti. Prednost timskog u odnosu na individualni rad vezana je uz činjenicu da sudionici tima imaju interdisciplinarni pristup problemu koji se izučava te stoga i mogućnost sagledavanja problema iz različitih perspektiva. Takav pristup doprinosi generiranju kvalitetnijih i kreativnijih odgovora na organizacijske probleme i izazove. Pritom vođa tima treba biti „koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku“ (Garača i Kadlec, 2011, str. 120).

Vještine rada u timu odnose se na motiviranost za suradnjom i dijalogom te aktivnim sudjelovanjem pojedinca u radu tima, a posebice u procesu analize problema i predstavljanja potencijalnih rješenja. Vođa tima ima ključnu ulogu u poticanju zaposlenika na izražavanje vlastitog mišljenja i ideja kao i ulogu u inspiriranju članova tima te razvoju motivacije za ciljno usmjereno ponašanje. Razvijenost timskih vještina je preduvjet kojim se osigurava da svi članovi tima dijele zajednički cilj, razviju zajednički angažman i potrebu za međusobnom motivacijom u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Članovi tima u ostvarenju cilja međusobno tijesno surađuju i u svojim zadacima se nadopunjuju te je iz tog razloga nužno osigurati visok stupanj timske kohezije.

Tim je ujedno produktivan oblik suradničkog rada kojim se potiče maksimalno izražavanje znanja i vještina svih članova tima upravo kroz atmosferu suradnje i zajedništva. Dobar tim ne nastaje sam po sebi. Nastanak uspješnog tima ovisi o kvaliteti vođe tima, osobinama sudionika i međusobnom trudu te toleranciji. Timski rad zahtijeva ne samo orijentaciju na zadatke, već i orijentaciju na međuljudske odnose (Skupnjak, 2018). Potrebno je poštivati ključna načela timskog rada, jer inače članovi nikada neće postati tim, te postići sinergiju u svom djelovanju. Zbog toga je važno dobro procijeniti kada tim ima prednosti pred individualnim radom i uvidjeti pravi trenutak kada treba pomoći članovima i voditelju

tima da razumiju samu dinamiku rada u timu. U timu je potrebno razviti toleranciju na različitost. Različita znanja i vještine uvijek su dobrodošle, kao i različita mišljenja.

Zbog intenzivne suradnje članova, tim nije samo sredstvo za postizanje kvalitetnijih rješenja na organizacijske probleme i izazove, već predstavlja i prostor susreta različitih mišljenja, ideja i stavova. Iako upravo raznolikost mišljenja, ideja i stavova koje tim donosi zapravo obogaćuje proces donošenja odluka i kreiranja rješenja, timski rad može ujedno biti izvor konflikata u poduzeću. Iz tog je razloga ključno da vođa i članovi tima kontinuirano razvijaju vještine upravljanja konfliktima.

Razvijene vještine upravljanja konfliktima podrazumijevaju razumijevanje prirode izvora konflikta. Konflikt može nastati na kognitivnoj razini i tada se očituje u argumentiranom sučeljavanju mišljenja i ideja pojedinih članova tima. Ovu vrstu konflikta je potrebno moderirati i osigurati odvajanje osoba od proturječnih stajališta, ali i njegovati jer se upravo kroz opisani tip konflikta i rađaju najkvalitetnije organizacijske ideje i rješenja (Badke-Schaub i sur., 2010).

S druge strane, konflikti koji nastaju na osobnoj razini i imaju u pozadini snažnu emocionalnu netrpeljivost među članovima, predstavljaju potencijalnu prijetnju uspješnom radu tima u smislu produktivnosti, učinkovitosti, ali i stupnja zadovoljstva članova tima. U rješavanju konflikata sa snažnim emotivnim nabojem je važna uloga vođe tima kao moderatora i medijatora u rješavanju nastalog sukoba. Vođa tima treba nepristrano poticati aktivno slušanje argumenata sukobljenih strana s ciljem jasnog iskazivanja osjećaja i potreba, ali i postizanja međusobnog razumijevanja te poticanja empatije. Na ovaj način se osigurava drugačija perspektiva u pristupu i sagledavanju konflikata emocionalne prirode, a time i uspješno razrješavanje sukoba koji je najčešće rezultat nedovoljno kvalitetne i otvorene komunikacije. S druge strane, kada su emocionalno nabijeni konflikti preduboki, vođa tima ne smije dopustiti ugrožavanje uspješnog funkcioniranja tima te je u tom slučaju potrebno rotirati sukobljene članove tima na druge vrste poslova.

### **2.3. Tehničke vještine**

Tehničke vještine nazivaju se i „tvrdim“ vještinama, odnosno vještinama kojima se iskazuje sposobnost djelatnika u uspješnoj izvedbi zadataka tehničke prirode. Navedene se vještine najčešće stječu u sklopu sustava formalnog obrazovanja, a radi se o vještinama koje su utemeljene na kognitivnim sposobnostima zaposlenika. Tehničke vještine je najčešće potrebno kombinirati s različitim vrstama stečenih znanja kako bi se postigla uspješna izvedba organizacijskih ciljeva i zadataka.

Tehničke vještine primjenjuju se prilikom izvedbe tehničkih i praktičnih organizacijskih zadataka koji su podložni standardizaciji i obično su detaljno propisani u procedurama izvedbe pojedinih radnih procesa i aktivnosti. Radi se o vještinama koje je, uslijed visokog stupnja standardizacije, moguće lako mjeriti i kvantificirati. Posjedovanje tehničkih vještina je nužno za tehnički kompetentnu izvedbu radnih zadataka.

U suvremenom poslovnom okruženju se izvedba tehničkih vještina odnosi na sposobnost kompetentne izvedbe seta fizičkih procesa i aktivnosti, ali i aktivnosti u digitalnom okruženju. Razlog tome je što su suvremeni poslovni procesi uglavnom utemeljeni na informacijsko-komunikacijskoj i Internetskim tehnologijama. Na ovaj se način smanjuje potreba za manualnim radom te se osigurava povećanje brzine i učinkovitosti u izvedbi poslovnih procesa, neovisno o tome radi li se o procesima proizvodnje/pružanja usluga, procesima podrške ili upravljačkim procesima (Drljača, 2003).

Dok su ne-tehničke vještine prenosive iz industrije u industriju, tehničke vještine su usko vezane i specifične za pojedine gospodarske sektore i mogu se značajno razlikovati na međusektorskoj razini. Čak i unutar jednog gospodarskog sektora se mogu zahtijevati različite vrste tehničkih vještina, ovisno o prirodi poslovnih procesa. Unutar jednog poslovnog odjela se može razlikovati stupanj i vrsta specijalizacije različitih djelatnika za obavljanje određenih organizacijskih zadataka koji zajednički, na razini odjela ili poduzeća, čine cjelinu.

Tehničke vještine obično se opisuju u sklopu analize i opisa radnog mjesta te se ubrajaju u potrebne ili nužne vještine koje kandidat treba posjedovati kako bi uspješno obavio potrebne zadatke. Određene tehničke vještine ključne su za obavljanje specifičnih vrsta poslova jer se za različite vrste poslova koriste različiti alati, programi i procesi. Za razliku od tehničkih vještina, skupina „mekih“ ili ne-tehničkih vještina se obično u opisima radnog mjesta ubraja u poželjne vještine potencijalnih posloprimaca. Stoga je ispravno zaključiti da je kompetentna izvedba tehničkih vještina ključan preduvjet zapošljavanja, a viši stupanj

razvijenosti „mekih“ vještina može osigurati prevagu i konkurentsku prednost za zaposlenike s istom razinom izvedbe tehničkih vještina navedenih u opisu radnog mjesta. U suvremenom okruženju kojeg obilježavaju kontinuirane inovacije proizvoda, usluga i poslovnih procesa, kao i izniman uspon tehnoloških rješenja koja podržavaju izvedbu poslovnih procesa, stečene tehničke vještine mogu biti podložne zastarijevaju pa ih je stoga nužno kontinuirano nadograđivati kako bi se osigurala konkurentnost na tržištu rada (Rupčić i Žic, 2012).

## **2.4. Zastupljenost osobnih i tehničkih vještina u računovodstvenoj profesiji**

Računovodstvena profesija ima vrlo značajnu ulogu u svakoj organizacijskoj strukturi i poslovnom subjektu, budući da je računovodstvo temeljna poslovna funkcija svakog poduzeća, a obveza provedbe računovodstvenih poslova proizlazi iz zakonskih odredbi. Manji poslovni subjekti najčešće eksternaliziraju računovodstvene poslove specijaliziranim računovodstvenim servisima, dok veći poslovni subjekti uslijed povećanog obujma poslovanja zapošljavanju vlastito računovodstveno osoblje.

Obujam poslova računovođa uvjetovan je veličinom poduzeća i gospodarskim sektorom u kojem poduzeće posluje. Organizacija poslova u računovodstvenoj funkciji postaje složenija kako se povećava kompleksnost organizacijske strukture. Tradicionalno se temeljna zadaća računovodstva odnosila na knjigovodstvene poslove evidencije poslovnih promjena na imovini, kapitalu, obvezama, prihodima, rashodima i ostvarenom poslovnom rezultatu (dobiti ili gubitku) (Belak, 2006).

Suvremeno računovodstvo je znatno širi pojam od knjigovodstva kao funkcije evidencije prošlih poslovnih događanja (promjena). U opseg računovodstvenih poslova, danas se ubrajaju i poslovi planiranja proračuna te financijske kontrole kao i financijskog izvještavanja koje je usklađeno s potrebama različitih skupina internih i eksternih korisnika. U sklopu računovodstvene funkcije se prate zakonske promjene u okviru djelatnosti te se obrađuju i rješavaju pravna i porezna pitanja koja su ključna u poslovanju poduzeća. Proširenje opsega poslova i zadataka u računovodstvenoj profesiji temeljni je čimbenik koji nameće potrebu orijentacije računovođa na kontinuirano, cjeloživotno učenje i profesionalno usavršavanje (Ramljak i Pavić, 2016).

Financijska izvješća koja generira računovodstvena funkcija koriste se kao važan instrument u procesu donošenja odluka različitih skupina javnosti. To se odnosi na menadžere koji se koriste podacima i pokazateljima iz financijskih izvješća s ciljem unaprjeđenja poslovanja i donošenja odluka na temelju identificiranja „slabih točki“ sukladno podacima iz Bilance, Računa dobiti i gubitka, Izvješća o novčanom tijeku, Izvješća o kapitalnim promjenama i Bilješkama uz financijska izvješća. Ostale ključne skupine javnosti koje se koriste podacima iz navedenih izvješća su vlasnici, dioničari, investitori na tržištu kapitala kao i porezna tijela.

Ključno je promišljati o daljnjem razvoju vještina računovodstvenih profesionalaca u budućnosti s obzirom na njihovu iznimno odgovornu ulogu u cjelokupnom poslovanju. Od računovođa se zahtijeva ispunjavanje sljedećih kriterija prilikom obavljanja poslova:

1. „ispravno, pouzdano i objektivno financijsko računovodstvo i izvješćivanje,
2. učinkoviti financijski menadžment kroz kolanje informacija o (ne)likvidnosti te
3. mjerodavne savjete pri različitim poslovnim i poreznim pitanjima.“ (Ramljak i Pavić, 2016).

Prikazani opseg odgovornosti pokazuje da je evidentiranje poslovnih promjena samo jedan aspekt poslovanja računovođe (knjigovođe), a da je sve značajnija uloga informacijsko-savjetodavna funkcija računovodstvenih stručnjaka kojoj je cilj unaprijediti cjelokupno organizacijsko poslovanje. Na povećanje opsega i zadataka računovodstvene profesije utječu i trendovi globalizacije te liberalizacije tržišta. Poslovanje poduzeća sve više izlazi iz nacionalnih okvira što nameće dodatnu potrebu za poštovanjem načela transparentnosti u poslovanju. Međunarodni okvir poslovanja ujedno uzrokuje potrebu za visokim stupnjem usklađenosti i standardizacije te usporedivosti računovodstvenih standarda i praksi. Na temelju povećanja opsega i složenosti u računovodstvenim poslovima i zadacima, u Međunarodnim standardima edukacije su navedene profesionalne kompetencije računovođa koje su usklađene s potrebama suvremenih poduzeća. Te se kompetencije prema Međunarodnim standardima edukacije dijele na tehničke vještine, profesionalne vještine te profesionalne vrijednosti, etiku i stavove (Žager i Dečman, 2016).

#### **2.4.1. Tehničke vještine u računovodstvenoj profesiji**

Spektar tehničkih vještina u računovodstvenoj profesiji je vrlo opsežan i odnosi se na:

- financijsko računovodstvo i izvještavanje,
- upravljačko računovodstvo,
- financije i financijski menadžment,
- oporezivanje,
- interne kontrole,
- upravljanje rizicima,
- zakone i propise,
- informacijske tehnologije,
- poslovno okruženje,
- ekonomiju,
- poslovne strategije i menadžment (Ramljak i Pavić, 2016).

Financijsko računovodstvo je postupak pripreme financijskih izvještaja koje kompanije koriste kako bi osobama izvan tvrtke pokazale svoje financijske performanse i položaj, uključujući investitore, vjerovnike, dobavljače i kupce. Zadaća financijskog računovodstva je izrada financijskih izvješća (Bilance, Računa dobiti i gubitka, Izvješća o novčanom tijeku, Izvješća o promjenama kapitala i Bilješki uz financijska izvješća) kao informacijske osnove za ciljne skupine javnosti. Postupkom financijskog izvještavanja se osigurava provedba načela transparentnosti u poslovanju poduzeća. U sklopu financijskog računovodstva, objedinjena je funkcija knjigovodstva i financijskog izvještavanja, a temelji se na načelu bilančne ravnoteže te su njime obuhvaćena kretanja imovine, kapitala, obveza, prihoda, rashoda, financijskog rezultata i novčanih te kapitalnih tokova (Belak, 2006).

Upravljačko računovodstvo je funkcija koja je usmjerena na identificiranje, mjerenje, analiziranje, tumačenje i prenošenje financijskih informacija menadžerima kako bi se pospješilo ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Garrison i sur., 2010). Za razliku od financijskog računovodstva koje je orijentirano ka zadovoljavanju potreba za informiranjem vanjskih korisnika, upravljačko računovodstvo je usmjereno na osiguranje potrebnih financijskih podataka na osnovu kojih menadžeri mogu donijeti kompetentne i racionalno utemeljene upravljačke odluke. Upravljačko računovodstvo osigurava potrebne informacije za menadžere na svim hijerarhijskim razinama u poduzeću. Cilj informacija koje se osiguravaju u sklopu upravljačkog računovodstva je osigurati pregled prošlih događaja, analizu sadašnje situacije i predviđanje budućih poslovnih tokova na osnovu izvješća upravljačkog računovodstva.

Upravljanje financijama je u službi adekvatnog osiguranja izvora financiranja i financijskih sredstava s ciljem nesmetanog poslovanja i razvoja poduzeća. U financijskom menadžmentu su ključne tri vrste odluka između kojih je potrebno uspostaviti uravnotežen i harmoničan odnos:

- Odluke o ulaganju (investicijske odluke) su ključne odluke u financijskom planiranju, a temelje se na ocjeni učinkovitosti investicijskih projekata, pri čemu vlasnici (investitori) daju prednost ulaganjima s višom razinom povrata na uloženi kapital (stopa i rok povrata uloženog financijskog kapitala);
- Odluke o financiranju – odluke o financiranju detaljnije će se obrazložiti u ovom radu, a radi se o odlukama o tome kojim se izvorima financiranja koristiti s ciljem financiranja investicijskih projekata. Ključni elementi odluke odnose se na odabir izvora i kombinacije izvora financiranja (vlastiti i tuđi kapital) te odabir dinamike financiranja. Odluku o financiranju potrebno je uskladiti sa strukturom postojeće imovine i kapitala te obveza poduzeća; uzimajući u obzir referentne granice koje se odnose na zaduženost poduzeća;
- Odluke o dividendi – kod ovih odluka je često prisutan nesklad između interesa vlasnika i dioničara kao investitora u poduzeće i upravljačke strukture. Menadžment teži reinvestiranju dobiti u poslovanje poduzeća, a dioničari (vlasnici) povećanju osobne dobiti kroz isplatu dividendi. Interese različitih dionika u korporativnom upravljanju je potrebno uskladiti i uravnotežiti (Vukičević, 2006).

Sklad između navedenih vrsta odluka svakako predstavlja osnovicu uspješnog i uravnoteženog financijskog planiranja kojim će se podržati strategija rasta i razvoja poduzeća na način da financijsko planiranje djeluje u službi kreiranja novostvorene ekonomske vrijednosti u poduzeću.

Poznavanje poreznih zakona te pravodobna i točna izrada potrebnih izvješća ili poreznih prijavi za potrebe poreznog tijela također je zadaća računovodstvene profesije. U okviru oporezivanja je potrebno poznavati osnovice i stope pojedinih vrsta poreza, informirati se o tome tko su porezni obveznici pojedinih vrsta poreza te poznavati sustave poreznih razreda, umanjenja/uvećanja porezne osnovice kao i poznavanje osnova za porezne olakšice i oslobođenja. Od osobite je važnosti sustavno i kontinuirano praćenje poreznih zakona i podzakonskih akata.

Pod internim kontrolama se podrazumijeva „proces, kojeg oblikuje uprava poduzeća, viši menadžment i osoblje, sa svrhom stjecanja razumnog uvjerenja o ostvarenju sljedećih ciljeva:

1. pouzdanost financijskog izvještavanja,
2. usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom,
3. učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija i
4. zaštita imovine.“ (Tušek, Sever, 2007, str. 275).

Cilj provedbe interne kontrole je osigurati sukladnost s operativnim i informacijskim ciljevima, ali i politika sukladnosti sa zakonskim i drugim normativnim zahtjevima u procesu financijskog izvještavanja u poduzeću.

Upravljanje rizicima važna je tehnička kompetencija suvremenih računovođa. Ova se kompetencija usko veže uz adekvatno preventivno upravljanje kriznim situacijama. Rizik predstavlja svaku vrstu neželjenog ishoda u poslovanju poduzeća. Kako bi se preventivno upravljalo rizicima, potrebno je ustrojiti sustav ranog upozorenja putem kretanja ključnih financijskih pokazatelja koji pravodobno upućuju na devijacije u ispunjavanju ciljeva i omogućuju primjenu korektivnih radnji prije potpunog izbijanja krizne situacije.

Računovodstvena djelatnost je visoko regulirana i potrebno ju je provoditi sukladno važećim i aktualnim zakonskim i podzakonskim propisima te računovodstvenim standardima. Navedena je tehnička kompetencija temeljni preduvjet pravilnog, točnog, ažurnog i pouzdanog obavljanja računovodstvenih poslova i zadataka kao i financijskog izvještavanja.

U suvremenoj dinamičnoj okolini je potrebno snažnije povezivanje na razini poslovnih funkcija, a osobito je važno da sva funkcija djeluje u skladu sa postavljenom strategijom poduzeća. Iz tog je razloga važno poznavanje poslovnog okruženja, što se odnosi na makrookruženje, poslovno ili mikrookruženje te interno okruženje poduzeća. Kompetentnost u pogledu upravljanja poduzećem, odnosno obavljanja funkcija planiranja, organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole doprinosi uspješnosti i učinkovitosti u obavljanju poslova iz djelokruga računovodstva te se menadžerske kompetencije također mogu ubrojiti u značajne tehničke vještine računovođa.

#### **2.4.2. Profesionalne vještine računovođa**



Osim tehničkih vještina računovođa, Žager i Dečman (2016) naglašavaju važnosti profesionalnih vještina u računovodstvenoj profesiji. U skupinu profesionalnih vještina računovođa moguće je ubrojiti sljedeće vještine:

- Intelektualne vještine,
- Interpersonalne i komunikacijske vještine,
- Personalne vještine i
- Organizacijske vještine (Dečman i Žager, 2016).

Intelektualne vještina računovođa odnose se na vještine koje proizlaze iz sposobnosti razlikovanja, kombiniranja, klasificiranja, analize i kvantifikacije objekata, događaja i simbola. U skupinu intelektualnih vještina se ubrajaju sposobnosti oblikovanja konkretnih koncepata i njihova definiranja te sposobnosti adekvatnog korištenja pravila nižeg i višeg reda (IGI Global, 2020).

Na osnovu intelektualnih vještina, računovođa je sposoban uspješno razriješiti probleme i donijeti učinkovite, činjenično utemeljene poslovne odluke. Kako bi intelektualne vještine bile u službi učinkovitog donošenja odluka u računovodstvenoj profesiji, nužno je raspolaganje potrebnim profesionalnim znanjima i razumijevanje problematike te adekvatna primjena stečenih znanja. Intelektualne vještine su u računovodstvenoj profesiji ujedno preduvjet za učinkovitu evaluaciju i vrednovanje donesenih rješenja.

Obavljanje računovodstvenih poslova i zadataka zahtijeva posjedovanje interpersonalnih i komunikacijskih vještina. „Interpersonalne i komunikacijske vještine su one koje omogućavaju profesionalnom računovođi rad sa suradnicima za opće dobro organizacije, primanje i prenošenje informacija, razumno prosuđivanje i efektivno donošenje odluka“ (Černe, 2008, str. 73). Ove vještine dolaze do izražaja u slučajevima kada je potrebno primijeniti kritičko mišljenje i problemski orijentirano razmišljanje u okvirima timskog rada na razini poslovne funkcije, ali i na multidisciplinarnoj razini prilikom primjene timskog rada. Orijentacija računovodstvenih profesionalaca na kontinuirano profesionalno usavršavanje i cjeloživotno učenje zasniva se na razvijenosti komunikacijskih vještina.

Interpersonalna vještina razvoja dobrih odnosa utemeljenih na suradnji osnova je za dobro surađivanje računovodstvenih djelatnika u sklopu poslovne funkcije, ali i za uspostavu konstruktivnih odnosa suradnje, dijaloga i usvajanja načela participativnosti na kros-funkcijskoj i interorganizacijskoj razini. Vještine razvoja dobrih odnosa snažno doprinose

razvoju odnosa povjerenja, a time podupiru motivaciju i zadovoljstvo djelatnika te potiču maksimalan angažman zaposlenika.

Interpersonalne vještine persuazije osobito su važne za vođe funkcije računovodstva i financija koje svoje vještine uvjeravanja iskorištavaju s ciljem pozitivnog utjecaja na zaposlenike kako bi se ostvarila posvećenost zakonitom i etičnom poslovanju, praćenju standarda i načela rada računovodstvene profesije i ostvario doprinos računovodstvene funkcije u realizaciji strateških postulata na organizacijskoj razini. Savjetodavna ili mentorska (*coaching*) uloga vrlo je izražena i značajna profesionalna vještina u obavljanju računovodstvenih poslova i zadataka. Ova vještina dolazi do izražaja pri edukaciji novih kadrova, ali i pri svakoj promjeni zakonskih i podzakonskih odredbi koja se odražava na računovodstvenu profesiju. Stoga je mentorstvo i pružanje savjeta kontinuirano zadaća računovodstvenih stručnjaka te je važna sposobnost adekvatnog prenošenja znanja uz davanje konstruktivnih povratnih informacija o obavljenom poslu.

Vještine verbalne i neverbalne komunikacije ključne su za uspješnu organizacijsku komunikaciju na funkcijskoj razini, ali i za uspješnu komunikaciju računovodstvene i ostalih organizacijskih funkcija. Putem razvijenih vještina verbalne i neverbalne komunikacije osigurava se uspješno prenošenje informacija o zadacima i poslovima koje je potrebno obaviti, kao i adekvatno razumijevanje prirode zadatka.

Jednako tako, o razvijenosti verbalne i neverbalne komunikacije ovisi i uspješna „bottom-up“ organizacijska komunikacija, odnosno komunikacija od podređenih ka nadređenima. Značaj „bottom-up“ komunikacije proizlazi iz činjenice da su podređeni najbolje upoznati s osobinama pojedinih organizacijskih zadataka te su u poziciji dati konstruktivne prijedloge o mogućnostima unaprjeđenja pojedinih poslovnih procesa na funkcijskoj i organizacijskoj razini (Saary, 2016). Njegovanje otvorene i konstruktivne komunikacije doprinosi orijentaciji sveukupnog poslovanja ka kontinuiranom unaprjeđenju i postizanju funkcijske i organizacijske izvrsnosti.

S obzirom na česte zakonske i podzakonske izmjene koje se reflektiraju na računovodstvenu praksu, u procesu kontinuirane edukacije računovođa je vrlo važna razvijenost prezentacijskih vještina kod voditelja računovodstvene funkcije. Prezentacijski sadržaji namijenjeni su upoznavanju djelatnika s promjenama i novitetima koje se uvode u računovodstvenu praksu. Međutim, osim na sadržajne prezentacijske aspekte, nužno je obraditi pažnju na stil prezentacije, njezinu jasnoću, sažetost i zanimljivost izlaganja.

Razvijene prezentacijske vještine uključuju i proces buđenja interesa kod računovođa kako bi se kroz postavljanje pitanja potakla rasprava i omogućila razrada pojedinih stavki koje nisu dovoljno razjašnjene. Prezentacijskim vještima potiče se buđenje analitičkih i kreativnih vještina kod ciljne publike, a upravo na ovaj način se ostvaruju ključni edukacijski ciljevi u računovodstvenoj profesiji.

Stavovi i ponašanja ključni su elementi osobnih vještina u računovodstvenoj profesiji. Stavovi računovođa ovisni su o skupu usvojenih i internaliziranih vrijednosnih normi te u značajnoj mjeri determiniraju profesionalno ponašanje računovođe kao i stupanj njegove intrinzične motivacije u obavljanju profesionalnih zadataka i dužnosti (Ramljak i Pavić, 2016).

Iz osobnih vještina proizlazi mogućnost uspješnog samostalnog upravljanja vremenom i pravilnog postavljanja prioriteta u obavljanju zadataka. Navedene su osobne vještine od iznimnog značaja s obzirom da su pravodobnost i ažurnost važna načela u računovodstvenoj profesiji (Guzić, 2018). Izrada pojedinih financijskih izvješća determinirana je vremenskim, zakonski utvrđenim, rokovima što dodatno naglašava sposobnost učinkovitog upravljanja vremenom i postavljanja prioriteta u uspješnom obavljanju radnih zadataka u računovodstvenoj profesiji.

Priroda računovodstvene profesije zahtijeva poštovanje standarda profesionalne etike i postupanje prema načelima profesionalnog skepticizma (Černe, 2008). O usvajanju načela profesionalne etike uvelike ovisi stupanj profesionalnosti, ali i zakonitosti rada računovođe te se stoga etičke vrline mogu smatrati ključnim osobnim vještinama koje definiraju uzornog profesionalca u računovodstvenoj struci. Profesionalni skepticizam ima važnost u procesu obavljanja samokontrole i samoevaluacije, a osobito dolazi do izražaja prilikom obavljanja poslova interne i eksterne kontrole, odnosno revizije kojoj je cilj ustanoviti upućuju li financijska izvješća na znakove prijetvornog računovodstva (Pretnar Abičić, 2014).

Organizacijske vještine preduvjet su za uspješno obavljanje svih vrsta poslova, a imaju izniman značaj u stupnju profesionalnosti obavljanja računovodstvenih poslova i zadataka. Profesionalni računovođe su u suvremenom poslovnom okruženju sve više uključeni u proces donošenja odluka na organizacijskoj razini te se od njih zahtijeva visoka razina upućenosti u organizacijske zadatke u cjelini kao i u strateške odrednice u poslovanju organizacije.

Organizacijske vještine u računovodstvenoj profesiji navedene su i u računovodstvenim standardima te se nadovezuju na tehničke vještine računovođa, i to osobito na „strateško

planiranje, upravljanje projektima, upravljanje ljudima i resursima, donošenje odluka; sposobnost organiziranja i delegiranja zadataka, motiviranje i osposobljavanje ljudi; vođenje; profesionalnu prosudbu i moć rasuđivanja“ (Černe, 2008, str. 8).

### **2.4.3. Profesionalne vrijednosti, etika i stavovi**

Profesionalne vrijednosti, etika i stavovi usko su vezani uz personalne vještine računovodstvenih profesionalaca s osobitim naglaskom na profesionalni skepticizam i sposobnost prosuđivanja kao i na poštovanje etičkih načela u poslovanju (Žager i Dečman, 2016).

Postupanje prema etičkim načelima podrazumijeva prezentaciju točnih, istinitih i kvalitetnih informacija u financijskim izvještajima jer je cilj financijskog izvještavanja omogućiti pouzdanu podlogu za činjenično utemeljeno donošenje odluka. Iz tog je razloga nužno postupanje računovodstvenih profesionalaca sukladno Kodeksu etike profesionalnih računovođa (Bedečković, 2013). Ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom podrazumijeva kontinuirani razvoj svijesti o vlastitoj profesionalnoj odgovornosti i donošenju moralno ispravnih odluka. Jedino takvim postupanjem je moguće eliminirati problem asimetričnosti informacija između računovođa i ostalih korisnika financijskih izvješća i razviti odnos povjerenja u podatke prikazane u izvješćima. Takav odnos se može razviti ukoliko profesionalni računovođa pristupa poslovanju uvažavajući načela jednakosti, pravednosti i nepristranosti (Bedečković, 2013).

Žager i Dečman (2016) u sklopu analize profesionalnih vrijednosti, etike i stavova računovođa, naglašavaju i važnost predanosti interesu javnosti. Upravo kroz poslovanje koje je sukladno temeljnim etičkim načelima, može osigurati djelovanje u interesu javnosti, odnosno eliminirati potrebu za prijetvornim računovodstvom koje ima za cilj manipulaciju pojedinih skupina javnosti, a time i donošenje odluka na prijetvornim informacijama, što može uzrokovati značajne financijske i reputacijske štete po sve uključene dionike. Ponašanje u skladu s interesima javnosti zahtijeva shvaćanje društvene odgovornosti koju profesionalni računovođa ima prema poduzeću, ali i eksternim interesno-utjecajnim skupinama.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA OSOBNE I TEHNIČKE VJEŠTINE STUDENATA ZAVRŠNIH GODINA SPECIJALISTIČKOG I DIPLOMSKOG STUDIJA SMJERA RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA**

#### **3.1. Metodološki aspekti istraživanja**

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze rada.

Za potrebe ovog istraživanja proveden je anketni upitnik među 49 ispitanika u razdoblju od 12.06.2019. do 29.10 2019. godine .

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja, dok se razdioba brojčanih vrijednosti prezentira upotrebom metoda deskriptivne statistike, i to aritmetičke sredine, moda i medijana kao srednjih vrijednosti, te standardne devijacije, minimuma i maksimuma kao pokazatelja disperzije.

Adekvatnost mjerne skale osobnih i tehničkih vještina se testira Cronabach alpha pokazateljem, dok se testiranje razlike u razvijenosti vještina s obzirom na studij i uspjeh studiranja testira ANOVA testom s uključenim efektom interakcije, te T-testom.

Upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira se struktura odgovora na postavljena anketna pitanja od strane ispitanika.

Analiza je rađena u statističkom Softwareu SPSS 25.

#### **3.2 Uzorak istraživanja**

Empirijsko istraživanje o razvijenosti osobnih i tehničkih vještina kod studenata završnih godina specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastoji od 3 dijela (struktura ispitanika s obzirom na sociodemografska obilježja, ocjenjivanje razvijenosti

pojedinih vještina kod studenata te ocjena doprinosa fakultetskog obrazovanja razvoju vještina i spremnosti za tržište rada) .

Istraživanje je provedeno tijekom razdoblja od 12.06.2019. do 29.10 2019. godine. Ukupan broj ispitanika N=49.

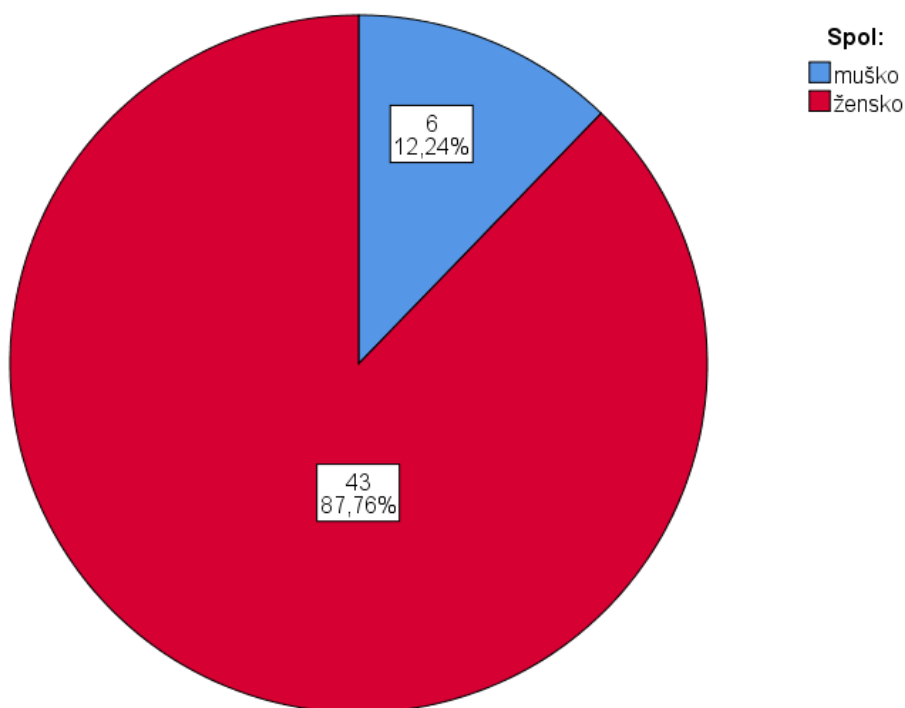
Anketni upitnik je priložen na kraju rada.

### 3.2. Rezultati istraživanja

#### 3.2.1. Ispitanici

U prvom dijelu rezultata prezentira se struktura ispitanika s obzirom na sociodemografska obilježja.

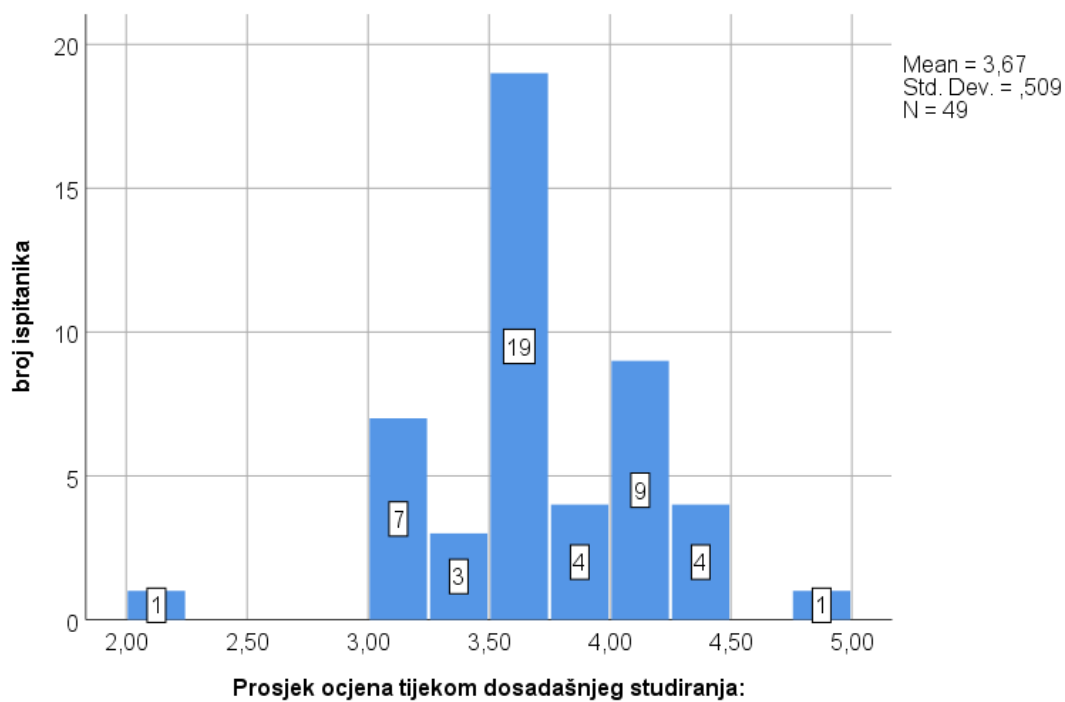
**Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu**



Izvor: rezultati istraživanja

Kao što slika 1. prikazuje, u uzorku su zastupljenije studentice (87,76%) u odnosu na studente muškog spola (12,26%).

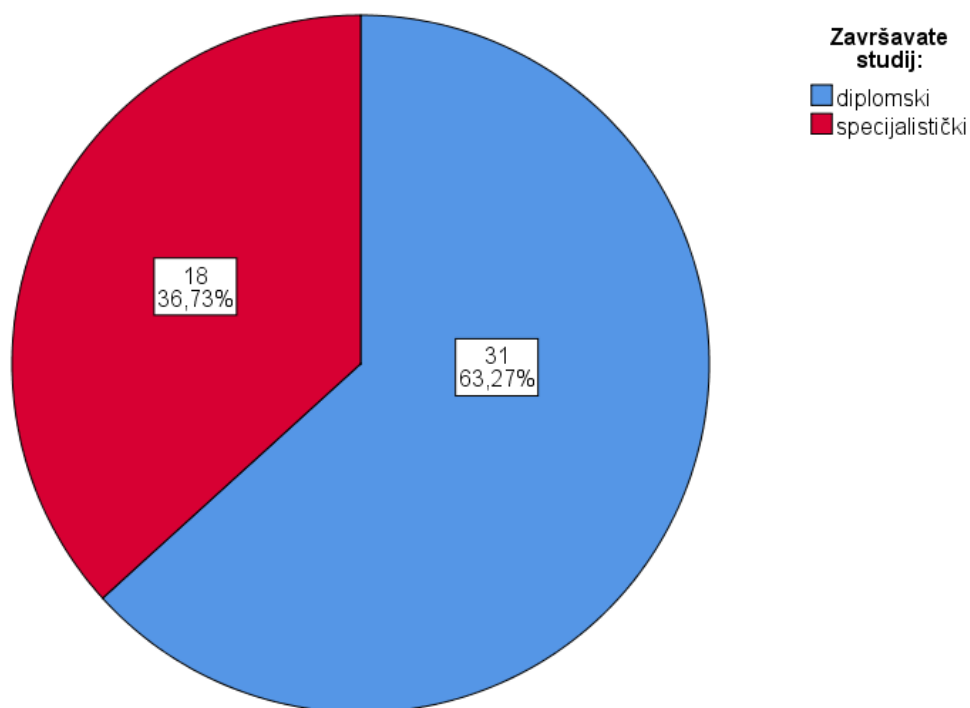
**Grafikon 2. Prosjek ocjena tijekom dosadašnjeg studiranja**



Izvor: rezultati istraživanja

Prema prosječnoj ocjeni tijekom dosadašnjeg studiranja se može utvrditi da je prosječan uspjeh 3,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59.

**Grafikon 3. Struktura ispitanika prema vrsti (razini) studija**



Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da veći broj ispitanika spada u skupinu polaznika diplomskog sveučilišnog studija. Polaznika diplomskog sveučilišnog studija je za 13 više u odnosu na broj polaznika specijalističkog stručnog studija.

### **3.2.2. Deskriptivna statistika osobnih i tehničkih vještina**

U nastavku rada će biti prikazana deskriptivna statistika vještina ispitanika koje su podijeljene u sljedeće skupine:

- komunikacijske vještine (CS),
- kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema (CTPS),
- timski rad (TS),
- cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS),
- poduzetničke vještine (ES),
- etika i profesionalne moralne vještine (MPES),
- liderske vještine (LS),
- tehničke vještine.



### 3.2.2.1. Osobne vještine ispitanika

**Tablica 1. Deskriptivna statistika komunikacijskih vještina (CS) ispitanika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>N</b>	<b>Prosje k</b>	<b>Std.Dev .</b>	<b>Medija n</b>	<b>Mo d</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maksimu m</b>
Sposobni ste jasno predočiti ideju, u pisanom i usmenom obliku	49	4,30	0,68	4,00	4,00	2,00	5,00
Sposobni ste praktimirati vještine dobrog slušaoca i davati odgovore	49	4,37	0,81	5,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste jasno prezentirati prezentaciju sa samopouzdanjem	49	3,99	0,88	4,00	4,00	2,00	5,00
Sposobni ste koristiti tehnologiju tijekom prezentacije	49	4,61	0,73	5,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste pregovarati i postizati dogovore	49	4,18	0,60	4,00	4,00	3,00	5,00
Sposobni ste komunicirati s ljudima iz različitih kulturnih sredina	49	4,51	0,54	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste proširiti vlastite komunikativne vještine	49	4,55	0,58	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste koristiti ne-usmene vještine	49	4,42	0,70	5,00	5,00	3,00	5,00
<b>Komunikacijske vještine (CS).</b>	<b>49</b>	<b>4,37</b>	<b>0,45</b>	<b>4,38</b>	<b>4,88</b>	<b>3,25</b>	<b>5,00</b>

Izvor: rezultati istraživanja

U tablici 1 su prikazane komunikacijske vještine (CS) ispitanika koje su ispitane setom od 8 tvrdnji. Iz navedenog seta koji tvori ukupnu dimenziju komunikacijskih vještina može se zaključiti da su ispitanici najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste koristiti tehnologiju tijekom prezentacije* (prosje $k$ =4,61; Std. dev.=0,73), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste jasno prezentirati prezentaciju sa samopouzdanjem* (prosje $k$ =3,99; Std. dev.=0,88). Iz navedenog proizlazi da je ukupna razina

razvijenosti komunikacijskih vještina (CS) 4,37 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,45.

**Tablica 2. Deskriptivna statistika kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema (CTPS) ispitanika**

<b>Tvrđnja</b>	<b>N</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Std.Dev.</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Sposobni ste identificirati i analizirati probleme u složenoj situaciji i napraviti opravdanu procjenu	49	4,31	0,71	4,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste proširiti i poboljšati svoje sposobnosti razmišljanja kao što je objašnjavanje, analiziranje i vrednovanje rasprave	49	4,26	0,78	4,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste pronaći ideje i alternativna rješenja	49	4,44	0,73	5,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste razmišljati izvan okvira	49	4,53	0,62	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste donijeti zaključke na temelju valjanih dokaza	49	4,59	0,57	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste ustrajati i posvetiti punu pozornost zadatku	49	4,57	0,58	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste razumjeti i prilagoditi se kulturi zajednice i novom radnom okruženju	49	4,57	0,54	5,00	5,00	3,00	5,00
<b>Kritičko razmišljanje i vještine</b>	<b>49</b>	<b>4,47</b>	<b>0,49</b>	<b>4,71</b>	<b>4,86</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

<b>rješavanja problema (CTPS)</b>						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

Izvor: rezultati istraživanja

U tablici 2 je prikazano kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema ispitanika koji su ispitani setom od 7 tvrdnji. Ispitanici su najviši stupanj razvijenosti iskazali na tvrdnju *Sposobni ste donijeti zaključke na temelju valjanih dokaza* (prosjeak=4,59; Std. dev.=0,57), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali na tvrdnju *Sposobni ste proširiti i poboljšati svoje sposobnosti razmišljanja kao što je objašnjavanje, analiziranje i vrednovanje rasprave* (prosjeak=4,26; Std. dev.=0,78). Iz navedenog proizlazi da je ukupna razina razvijenosti kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema 4,47 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,49.

**Tablica 3. Deskriptivna statistika vještina timskog rada (TS) ispitanika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>N</b>	<b>Prosje k</b>	<b>Std.Dev .</b>	<b>Medija n</b>	<b>Mo d</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maksimu m</b>
Sposobni ste izgraditi dobre odnose i imati dobru interakciju s drugim ljudima i raditi s njima učinkovito kako bi postigli zajednički cilj	49	4,71	0,54	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste razumjeti i prebaciti se između uloge vođe grupe i člana tima	49	4,59	0,67	5,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste prepoznati i poštovati stavove, ponašanja i uvjerenja drugih ljudi	49	4,73	0,49	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste pridonijeti planiranju i koordinaciji grupnog rada	49	4,69	0,47	5,00	5,00	4,00	5,00
<b>Timski rad (TS)</b>	<b>49</b>	<b>4,68</b>	<b>0,43</b>	<b>4,75</b>	<b>5,00</b>	<b>3,25</b>	<b>5,00</b>

Izvor: rezultati istraživanja

U tablici 3 je prikazana vještina timskog rada ispitanika koja je ispitana setom od 4 tvrdnje. Ispitanici su najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste prepoznati*

*i poštovati stavove, ponašanja i uvjerenja drugih ljudi* (prosjek=4,73; Std. dev.=0,49), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste razumjeti i prebaciti se između uloge vođe grupe i člana tima* (prosjek=4,59; Std. dev.=0,67). Iz navedenog proizlazi da je ukupna razina razvijenosti vještina timskog rada 4,68 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,43.

**Tablica 4. Deskriptivna statistika cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama (LLIS) ispitanika**

<b>Tvrdnja</b>	<b>N</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Std.Dev.</b>	<b>Medija n</b>	<b>Mo d</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maksimu m</b>
Sposobni ste pretraživati i upravljati relevantnim informacijama iz različitih izvora	49	4,63	0,67	5,00	5,00	2,00	5,00
Sposobni ste samostalno učiti i primati nove ideje	49	4,76	0,48	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste razvijati istraživački um i željni ste znanja i učenja	49	4,61	0,57	5,00	5,00	3,00	5,00
<b>Cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS).</b>	<b>49</b>	<b>4,67</b>	<b>0,49</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

Izvor: rezultati istraživanja

U tablici 4 su prikazani cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama koji su ispitanici setom od 3 tvrdnje. Ispitanici su najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste samostalno učiti i primati nove ideje* (prosjek=4,76; Std. dev.=0,48), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste razvijati istraživački um i željni ste znanja i učenja* (prosjek=4,61; Std. dev.=0,57). Iz navedenog proizlazi da je ukupna razina razvijenosti cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama 4,67 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,49.

**Tablica 5. Deskriptivna statistika poduzetničkih vještina (ES) ispitanika**

Tvrdnja	N	Prosje k	Std.Dev.	Medija n	Mo d	Minimu m	Maksimu m
Sposobni ste identificirati poslovne mogućnosti	49	4,47	0,62	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste procijeniti poslovni plan	49	4,18	0,75	4,00	4,00	2,00	5,00
Sposobni ste stvarati, istraživati i tražiti poslovne i radne mogućnosti	49	4,40	0,64	4,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste zaposliti se sami	49	4,51	0,79	5,00	5,00	2,00	5,00
<b>Poduzetničke vještine (ES)</b>	<b>49</b>	<b>4,39</b>	<b>0,54</b>	<b>4,50</b>	<b>n/a*</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

\*ne postoji jedna najčešća vrijednost

Izvor: rezultati istraživanja

Poduzetničke vještine ispitanika su ispitivane setom od 4 tvrdnje. Ispitanici su najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste zaposliti se sami* (prosje k=4,51; Std. dev.=0,79), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste procijeniti poslovni plan* (prosje k=4,18; Std. dev.=0,75). Ukupna razina razvijenosti poduzetničkih vještina je 4,39 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,54.

**Tablica 6. Deskriptivna statistika etike i profesionalnih moralnih vještina (MPES) ispitanika**

Tvrdnja	N	Prosje k	Std.Dev.	Medija n	Mo d	Minimu m	Maksimu m
Sposobni ste razumjeti učinke ekonomskih, ekoloških i sociokulturnih čimbenika na profesionalnu praksu	49	4,40	0,69	5,00	5,00	3,00	5,00

Sposobni ste analizirati i donositi odluke u rješavanju etičkih pitanja	49	4,50	0,66	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste prakticirati etičko ponašanje i imati osjećaj odgovornosti prema društvu	49	4,71	0,50	5,00	5,00	3,00	5,00
<b>Etika i profesionalne moralne vještine (MPES)</b>	<b>49</b>	<b>4,54</b>	<b>0,53</b>	<b>4,67</b>	<b>5,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Etika i profesionalne moralne vještine (MPES) ispitanika su ispitivane setom od 3 tvrdnje, gdje su ispitanici najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste prakticirati etičko ponašanje i imati osjećaj odgovornosti prema društvu* (prosjek=4,71; Std. dev.=0,50), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste razumjeti učinke ekonomskih, ekoloških i sociokulturnih čimbenika na profesionalnu praksu* (prosjek=4,40; Std. dev.=0,69). Ukupna razina razvijenosti etike i profesionalnih moralnih vještina (MPES) ispitanika je 4,54 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,53.

**Tablica 7. Deskriptivna statistika liderskih vještina (LS) ispitanika**

Tvrdnja	N	Prosje k	Std.Dev .	Medija n	Mod	Minimu m	Maksimu m
Sposobni ste pridonijeti izgradnji tima i radu	49	4,67	0,59	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste voditi projekt	49	4,25	0,71	4,00	4,00	2,00	5,00
Sposobni ste razumjeti i naizmjenično djelovati kao vođa grupe i član grupe	49	4,45	0,68	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste nadzirati članove tima	49	4,50	0,71	5,00	5,00	2,00	5,00
<b>Liderske vještine (LS)</b>	<b>49</b>	<b>4,47</b>	<b>0,57</b>	<b>4,75</b>	<b>5,00</b>	<b>2,75</b>	<b>5,00</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Liderske vještine ispitanika su ispitivane setom od 4 tvrdnje, gdje su ispitanici najviši stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste pridonijeti izgradnji tima i radu* (prosjeak=4,67; Std. dev.=0,59), dok su naniži stupanj razvijenosti iskazali kod tvrdnje *Sposobni ste voditi projekt* (prosjeak=4,25; Std. dev.=0,71). Ukupna razina razvijenosti liderskih vještina je 3,37 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57.

Ukupna razina razvijenosti osobnih vještina ispitanika je ispitivana sa ukupno 33 tvrdnje. Interna validnost mjerne skale razvijenosti osobnih vještina testirana je Cronbach  $\alpha$  gdje vrijednost 0,946 upućuje na zaključak da tvrdnje ispituju jednu tematiku, tj. da je struktura pitanja u upitniku valjana (tablica 2).

**Tablica 8. Interna validnost mjerne skale razvijenosti osobnih vještina**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,946	33

Izvor: rezultati istraživanja

Najniža razina razvijenosti osobnih vještina utvrđena je kod tvrdnje da su ispitanici sposobni jasno prezentirati prezentaciju sa samopouzdanjem gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,99 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,88, dok je najviša razina slaganja utvrđena kod tvrdnje da su ispitanici sposobni samostalno učiti i primati nove ideje gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom 4,76 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,48.

### 3.2.2.2. Tehničke vještine ispitanika

U nastavku rada se prezentiraju tehničke vještine ispitanika. Razvijenost tehničkih vještina je ispitana putem 9 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali slaganje u rasponu od 1 do 5.

**Tablica 9. Tehničke vještine**

	N	Prosje k	Std. dev.	Med ijan	Mo d	Min	mak s
Sposobni ste knjižiti sve poslovne promjene i sastaviti financijske izvještaje	4 9	3,78	0,90	4,00	4,00	1,00	5,00
Sposobni ste primijeniti računovodstvene standarde i načela za potrebe financijskog izvještavanja	4 9	3,63	0,97	4,00	4,00	1,00	5,00
Sposobni ste interpretirati i procijeniti financijske performanse poduzeća	4 9	3,71	0,87	4,00	4,00	1,00	5,00
Sposobni ste sastavljati izvještaje i analize iz područja računovodstva troškova	4 9	3,61	0,98	4,00	4,00	1,00	5,00
Sposobni ste vršiti budžetiranje i primijeniti ostale tehnike menadžerskog računovodstva	4 9	3,37	0,97	3,00	n/a	1,00	5,00
Sposobni ste primijeniti različite metode strateškog menadžerskog računovodstva	4 9	3,52	0,87	3,40	3,00	1,00	5,00
Poznajete sve porezne propise relevantne za poslovanje poduzeća	4 9	3,38	0,83	3,00	3,00	2,00	5,00
Sposobni ste izračunati porez na dobit, porez na dohodak, PDV i ostale poreze	4 9	4,38	0,75	5,00	5,00	3,00	5,00
Sposobni ste koristiti računovodstveni informacijski sustav poduzeća	4 9	4,05	0,89	4,00	5,00	2,00	5,00
Razvijenost tehničkih vještina	4 9	3,71	0,66	3,89	4,00	2,11	5,00

Izvor: rezultati istraživanja

Interna validnost mjerne skale razvijenosti tehničkih vještina testirana je Cronbach  $\alpha$  gdje vrijednost 0,896 upućuje na zaključak da tvrdnje ispituju jednu tematiku, tj. da je struktura pitanja u upitniku valjana (tablica 4).



**Tablica 10. Interna validnost mjerne skale razvijenosti tehničkih vještina**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	9

Izvor: rezultati istraživanja

Najniža razina razvijenosti tehničkih vještina utvrđena je kod tvrdnje da su ispitanici sposobni vršiti budžetiranje i primijeniti ostale tehnike menadžerskog računovodstva gdje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,37 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97, dok je najviša razina slaganja utvrđena kod tvrdnje da su ispitanici sposobni izračunati porez na dobit, porez na dohodak, PDV i ostale poreze gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom 4,38 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,75.

Ocjenama od 1 do 5 ispitanici su ocjenjivali koliko je fakultetsko obrazovanje doprinijelo trenutnom razvoju prethodno ocjenjenih vještina (tablica 5).

**Tablica 11. Ocjena doprinosa fakultetskog obrazovanja razvoju osobnih i tehničkih vještina ispitanika**

	N	Prosječna vrijednost	Std.Dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
Doprinos fakultetskog obrazovanja razvoju prethodno ocjenjenih vještina:	49	3,80	0,98	4,00	4,00	1,00	5,00

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna razina doprinosa obrazovanja razvoju prethodno ocijenjenih vještina je 3,80 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,98. Riječ je o visokoj razini doprinosa. Kod polovice ispitanih razina doprinosa je 4 ili manje, dok je kod polovice ocjena doprinosa 4 ili više (medijan), te je najčešća razina doprinosa 4 (mod).

Ocjenama od 1 do 5 ocijenjena je spremnost za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina (tablica 6).

**Tablica 12. Ocjena spremnosti za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina**

	N	Prosječna vrijednost	Std.Dev	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
Spremnost za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina:	49	3,84	0,80	4,00	4,00	2,00	5,00

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna razina spremnosti za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina je 3,84 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80. Riječ je o visokoj razini doprinosa. Kod polovice ispitanih razina spremnosti za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina je 4 ili manje, dok je kod polovice ispitanih spremnost za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina 4 ili više (medijan), te je najčešća razina spremnosti za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina 4 (mod).

### 3.3. Testiranje hipoteza

U sljedećem dijelu rada će biti provedeno testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza.

Pretpostavka o postojanju razlike u stupnju osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija formirana je na temelju očekivanja da suvremeni obrazovni sustav svojim holističkim pristupom utječe na razvoj osobnih vještina studenata. Hipoteza glasi:

***H1: Postoji razlika u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.***

Prilikom testiranja prve hipoteze potrebno je osobne vještine podijeliti na pripadajuće (komunikacijske vještine (CS), kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema (CTPS), timski rad (TS), cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS),

poduzetničke vještine (ES), etika i profesionalne moralne vještine (MPES) i liderske vještine (LS)) te ih posebno sve testirati i na osnovu svih tih testiranja donijeti ukupni zaključak.

**Tablica 13. ANOVA test komunikacijskih vještina (CS)**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Komunikacijske vještine (CS).					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,556	1	,556	3,317	,075
Ocjene	,133	1	,133	,792	,378
Završavatestudij_A * Ocjene	1,862	1	1,862	11,102	,002
Error	7,547	45	,168		
Total	943,824	49			
Corrected Total	9,539	48			

a. R Squared = ,209 (Adjusted R Squared = ,156)

Izvor: rezultati istraživanja

Testiranje zavisnosti razvijenosti komunikacijskih vještina o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Prilikom testiranja je korišten dvostruki faktor tj. složena ANOVA. Tablice ANOVE imaju po tri p vrijednosti. Prva vrijednost je studij, druga ocjena a treća je kombinacija studija i ocjene te ako bi njihove vrijednosti iznosile manje od 10% ustanovljena je njihova značajnost tj. postojanje razlika između varijabli.

Empirijska p vrijednost kod testiranja zavisnosti komunikacijskih vještina o studiju je 0,075, odnosno može se utvrditi postojanje veće razine komunikacijskih vještina kod studenata diplomskih sveučilišnih studija u odnosu na specijalističke stručne studije, dok postojanje zavisnosti razine komunikacijskih vještina s obzirom na uspjeh nije utvrđena (empirijska p vrijednost 0,378).

Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da je razina komunikacijskih vještina zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom. Utvrđeno je da je najveća razina razvijenosti komunikacijskih vještina utvrđena kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija koji imaju dobar uspjeh (4,68), dok je najniža utvrđena kod ispitanih

studenta specijalističkog stručnog studija koji imaju ocjenu dobar (3,94), te je postojanje razlika utvrđeno (empirijska p vrijednost 0,002).

**Tablica 14. ANOVA test kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema (CTPS)**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema (CTPS)					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,006	1	,006	,024	,879
Ocjene	,023	1	,023	,091	,765
Završavatestudij_A * Ocjene	,049	1	,049	,191	,664
Error	11,593	45	,258		
Total	989,184	49			
Corrected Total	11,664	48			
a. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = -,060)					

Izvor: rezultati istraživanja

Testiranje zavisnosti razvijenosti kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,879), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,765).

Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema nije zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom.

**Tablica 15. ANOVA test timskog rada (TS)**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Timski rad (TS)					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,035	1	,035	,187	,667
Ocjene	,002	1	,002	,009	,927

Završavatestudij_A * Ocjene	,332	1	,332	1,787	,188
Error	8,369	45	,186		
Total	1083,625	49			
Corrected Total	8,722	48			
a. R Squared = ,040 (Adjusted R Squared = -,024)					

Izvor: rezultati istraživanja

Zavisnost razine vještina timskog rada o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina vještina timskog rada nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,667), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,927).

Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da razina vještine timskog rada nije zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,188).

**Tablica 16. ANOVA test cjeloživotnog učenja i vještine upravljanja informacijama (LLIS)**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS)					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,389	1	,389	1,615	,210
Ocjene	,093	1	,093	,388	,536
Završavatestudij_A * Ocjene	,000	1	,000	,001	,980
Error	10,838	45	,241		
Total	1078,667	49			
Corrected Total	11,556	48			
a. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,000)					

Izvor: rezultati istraživanja

Zavisnost razine razvijenosti vještina cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina vještina cjeloživotnog učenja i vještine upravljanja informacijama nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,210), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,536).

Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da razina razvijenosti vještine cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama nije zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,980).

**Tablica 17. ANOVA test poduzetničke vještine (ES)**

<b>Tests of Between-Subjects Effects</b>					
Zavisna varijabla: Poduzetničke vještine (ES)					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,615	1	,615	2,140	,150
Ocjene	,012	1	,012	,042	,838
Završavatestudij_A * Ocjene	1,009	1	1,009	3,510	,068
Error	12,932	45	,287		
Total	958,516	49			
Corrected Total	14,051	48			
a. R Squared = ,080 (Adjusted R Squared = ,018)					

Izvor: rezultati istraživanja

Zavisnost razine razvijenosti poduzetničkih vještina o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina poduzetničkih vještina nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,150), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,838).

Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da razina razvijenosti poduzetničkih vještina je zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,068).

**Tablica 18. ANOVA test etike i profesionalne moralne vještine (MPES)**

<b>Tests of Between-Subjects Effects</b>	
Zavisna varijabla: Etika i profesionalne moralne vještine (MPES)	

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,274	1	,274	,958	,333
Ocjene	,031	1	,031	,108	,743
Završavatestudij_A * Ocjene	,426	1	,426	1,491	,228
Error	12,868	45	,286		
Total	1021,582	49			
Corrected Total	13,369	48			

a. R Squared = ,037 (Adjusted R Squared = -,027)

Izvor: rezultati istraživanja

Zavisnost razvijenosti etike i profesionalne moralne vještine o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina poduzetničkih vještina nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,333), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,743).

Uvođenjem efekta interakcije se ne može utvrditi zavisnost razine razvijenosti etičke i profesionalne moralne vještine o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,228).

**Tablica 19. ANOVA test liderskih vještina (LS)**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Liderske vještine (LS)					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,961	1	,961	2,997	,090
Ocjene	,003	1	,003	,010	,920
Završavatestudij_A * Ocjene	,692	1	,692	2,158	,149
Error	14,434	45	,321		

Total	994,126	49			
Corrected Total	15,553	48			
a. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,010)					

Izvor: rezultati istraživanja

Zavisnost razvijenosti liderskih vještina o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Veća razina razvijenosti liderskih vještina je utvrđena među studentima diplomskog sveučilišnog studija u odnosu na studente specijalističkog stručnog studija (empirijska p vrijednost 0,090), dok postojanje razlike u razvijenosti liderskih vještina s obzirom na ocjene nije utvrđena (empirijska p vrijednost 0,920).

Uvođenjem efekta interakcije studija i uspjeha nije utvrđeno postojanje razlike (empirijska p vrijednost 0,149).

Također, testirane su osobne vještine kao ukupna varijabla. Rezultati su prikazani u tablici 20.

**Tablica 20. ANOVA test razvijenosti osobnih vještina**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Razvijenost osobnih vještina					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,282	1	,282	1,847	,181
Ocjene	,011	1	,011	,070	,792
Završavatestudij_A * Ocjene	,514	1	,514	3,368	,073
Error	6,862	45	,152		
Total	995,021	49			
Corrected Total	7,432	48			
a. R Squared = ,077 (Adjusted R Squared = ,015)					

Izvor: rezultati istraživanja

Testiranje zavisnosti razvijenosti osobnih vještina o studiju i uspjehu ispituje se ANOVA testom.

Razina osobnih vještina nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,181), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,792).



Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da je razina razvijenosti osobnih vještina zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,073).

Nadalje, da bi se ispitala razvijenost tehničkih vještina kod studenata, definirana je druga hipoteza koja glasi:

***H2 : Postoji razlika u stupnju razvijenosti tehničkih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.***

**Tablica 21. ANOVA test razvijenosti tehničkih vještina**

Tests of Between-Subjects Effects					
Zavisna varijabla: Razvijenost tehničkih vještina					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Završavatestudij_A	,115	1	,115	,259	,613
Ocjene	,052	1	,052	,116	,735
Završavatestudij_A * Ocjene	,792	1	,792	1,780	,189
Error	20,032	45	,445		
Total	696,752	49			
Corrected Total	20,917	48			

a. R Squared = ,042 (Adjusted R Squared = -,022)

Izvor: rezultati istraživanja

Postojanje razlike u razvijenosti tehničkih vještina s obzirom na studij i uspjeh ispituje se ANOVA testom.

Razina tehničkih vještina nije zavisna o studiju (empirijska p vrijednost 0,613), kao niti o uspjehu (empirijska p vrijednost 0,735).

Uvođenjem efekta interakcije se ne može utvrditi zavisnost razine razvijenosti tehničkih vještina o razini studija u interakciji sa uspjehom (empirijska p vrijednost 0,189).

Akademski uspjeh je objektivan kriterij na osnovu kojeg se evaluira stupanj razvijenosti vještina studenata. To se odnosi i na osobne vještine koje se na studiju razvijaju kroz proces socijalnog učenja i interakcije. Hipoteza glasi:

***H3: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.***

**Tablica 22. Deskriptivna statistika komunikacijskih vještina (CS)**

Descriptive Statistics				
Zavisna varijabla: Komunikacijske vještine (CS).				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,68	,21	5
	vrlo dobar	4,33	,43	26
	Total	4,38	,42	31
Specijalistički stručni studij	Dobar	3,94	,50	6
	vrlo dobar	4,54	,37	12
	Total	4,34	,50	18
ukupno	Dobar	4,27	,54	11
	vrlo dobar	4,39	,42	38
	Total	4,37	,45	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razvijenost komunikacijskih vještina je utvrđena kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija koji imaju dobar uspjeh (4,68), dok je najniža utvrđena kod ispitanih studenata specijalističkog stručnog studija koji imaju ocjenu dobar (3,94).

Postojanje razlike s obzirom na uspjeh, studij, te interakcijski efekt studija i uspjeha ispituje se ANOVA testom. Tablica 13 prikazuje ANOVA test komunikacijskih vještina (CS). Uvođenjem efekta interakcije se može utvrditi da je razina komunikacijskih vještina zavisna o razini studija u interakciji sa uspjehom. Utvrđeno da je najveća razina razvijenosti komunikacijskih vještina utvrđena kod ispitanih studenata koji imaju dobar uspjeh, dok je najniža utvrđena kod ispitanih studenata specijalističkog studija koji imaju ocjenu dobar, te je postojanje razlika utvrđeno (empirijska p vrijednost 0,002).

**Tablica 23. Deskriptivna statistika kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema (CTPS)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema (CTPS)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	Dobar	4,49	,22	5
	vrlo dobar	4,46	,57	26
	Total	4,47	,53	31
Specijalistički stručni studij	Dobar	4,38	,33	6
	vrlo dobar	4,51	,50	12
	Total	4,47	,44	18
Total	Dobar	4,43	,28	11
	vrlo dobar	4,48	,54	38
	Total	4,47	,49	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema je utvrđena među studentima specijalističkog stručnog studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,51), dok je najniža razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema utvrđena kod studenata specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,38).

**Tablica 24. Deskriptivna statistika timskog rada (TS)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Timski rad (TS)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,85	,14	5
	vrlo dobar	4,63	,49	26
	Total	4,67	,45	31
Specijalistički stručni studij	dobar	4,58	,49	6
	vrlo dobar	4,77	,33	12
	Total	4,71	,39	18
Total	dobar	4,70	,38	11
	vrlo dobar	4,68	,44	38
	Total	4,68	,43	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina vještina timskog rada je utvrđena kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,85), dok je najniža među studentima specijalističkog stručnog studija s dobrim uspjehom (4,58).

**Tablica 25. Deskriptivna statistika cjeloživotnog učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,67	,47	5
	vrlo dobar	4,77	,36	26
	Total	4,75	,37	31
Specijalistički stručni studij	dobar	4,44	,46	6
	vrlo dobar	4,56	,72	12
	Total	4,52	,63	18
Total	dobar	4,55	,45	11
	vrlo dobar	4,70	,50	38
	Total	4,67	,49	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina razvijenosti vještina cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama je utvrđena kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,77), dok je najniža razina utvrđena među studentima specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,44).

**Tablica 26. Deskriptivna statistika poduzetničkih vještina (ES)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Poduzetničke vještine (ES)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,75	,43	5
	vrlo dobar	4,36	,54	26
	Total	4,42	,53	31
Specijalistički stručni studij	dobar	4,13	,61	6
	vrlo dobar	4,44	,53	12
	Total	4,33	,56	18
Total	dobar	4,41	,60	11

	vrlo dobar	4,38	,53	38
	Total	4,39	,54	49

Izvor: rezultati istraživanja

Razvijenost poduzetničkih vještina je najveća kod ispitanih studenata diplomskih sveučilišnih studija sa dobrim uspjehom(4,75) , dok je najniža među ispitanim studentima specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,13).

**Tablica 27. Deskriptivna statistika etike i profesionalne moralne vještine (MPES)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Etika i profesionalne moralne vještine (MPES)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,80	,45	5
	vrlo dobar	4,51	,58	26
	Total	4,56	,56	31
Specijalistički stručni studij	dobar	4,39	,61	6
	vrlo dobar	4,56	,41	12
	Total	4,50	,47	18
Total	dobar	4,58	,56	11
	vrlo dobar	4,52	,53	38
	Total	4,54	,53	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina etike i profesionalne moralne vještine je utvrđena kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,80), dok je najniža razina utvrđena kod studenata specijalističkog studija sa dobrim uspjehom (4,39).

**Tablica 28. Deskriptivna statistika liderske vještine (LS)**

<b>Descriptive Statistics</b>				
Zavisna varijabla: Liderske vještine (LS)				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,80	,33	5
	vrlo dobar	4,49	,55	26
	Total	4,54	,53	31

Specijalistički stručni studij	dobar	4,17	,58	6
	vrlo dobar	4,44	,65	12
	Total	4,35	,63	18
ukupno	dobar	4,45	,57	11
	vrlo dobar	4,47	,58	38
	Total	4,47	,57	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina razvijenosti leaderskih vještina je utvrđena kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,80), dok je najniža razina utvrđena među studentima specijalističkih stručnih studija sa dobrim uspjehom (4,17).

**Tablica 29. Deskriptivna statistika razvijenosti osobnih vještina**

Descriptive Statistics				
Zavisna varijabla: Razvijenost osobnih vještina				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	dobar	4,69	,19	5
	vrlo dobar	4,48	,41	26
	Total	4,51	,39	31
Specijalistički stručni studij	dobar	4,26	,41	6
	vrlo dobar	4,54	,40	12
	Total	4,45	,41	18
Total	dobar	4,46	,39	11
	vrlo dobar	4,50	,40	38
	Total	4,49	,39	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina razvijenosti osobnih vještina je utvrđena kod ispitanih studenata diplomskih sveučilišnih studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,69), dok je najniža razina utvrđena kod studenata specijalističkih stručnih studija sa dobrim uspjehom (4,26).

**Tablica 30. Deskriptivna statistika razvijenosti tehničkih vještina**

Descriptive Statistics				
Zavisna varijabla: Razvijenost tehničkih vještina				
Završavate studij	Ocjene	Mean	Std. Deviation	N
Diplomski sveučilišni studij	Dobar	4,02	,05	5
	vrlo dobar	3,63	,74	26

	Total	3,69	,69	31
Specijalistički stručni studij	Dobar	3,59	,38	6
	vrlo dobar	3,82	,72	12
	Total	3,75	,62	18
Total	Dobar	3,79	,35	11
	vrlo dobar	3,69	,73	38
	Total	3,71	,66	49

Izvor: rezultati istraživanja

Najveća razina razvijenosti tehničkih vještina je utvrđena kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,02), dok je najmanja razina razvijenosti tehničkih vještina utvrđena kod ispitanih studenata specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (3,59).

Posljednja hipoteza glasi:

***H4: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.***

U tablici 22 koja prikazuje deskriptivnu statistiku komunikacijskih vještina (CS) utvrđena je najveća razvijenost komunikacijskih vještina kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija s dobrim uspjehom (4,68), dok je najniža utvrđena kod ispitanih studenata specijalističkog stručnog studija koji imaju ocjenu dobar (3,94).

Tablica 23 prikazuje deskriptivnu statistiku kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema (CTPS). U tablici je najveća razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema utvrđena među studentima specijalističkog stručnog studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,51), dok je najniža razina kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema utvrđena kod studenata specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,38). Rezultati kritičkog razmišljanja vještine rješavanja problema utvrđene kod studenata diplomskog sveučilišnog studija iznose 4,49 za studente sa dobrim uspjehom i 4,46 za studente sa vrlo dobrim uspjehom.

U tablici 24 koja prikazuje deskriptivnu statistiku timskog rada (TS) utvrđena je najveća razina vještina timskog rada kod ispitanih studenata diplomskog studija sa dobrim uspjehom (4,77), dok je najniža među studentima specijalističkog studija s dobrim uspjehom (4,44).

U tablici 25 koja prikazuje deskriptivnu statistiku cjeloživotnog učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS) utvrđena je najveća razina razvijenosti vještina cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,77), dok je najniža razina utvrđena među studentima specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom(4,44).

U tablici 26 koja prikazuje deskriptivnu statistiku poduzetničkih vještina (ES) utvrđena je najveća razvijenost poduzetničkih vještina kod ispitanih studenata diplomskih sveučilišnih studija sa dobrim uspjehom (4,75), dok je najniža među ispitanim studentima specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,13).

U tablici 27 koja prikazuje deskriptivnu statistiku etike i profesionalne moralne vještine (MPES) utvrđena je najveća razina etike i profesionalne moralne vještine kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,80), dok je najniža razina utvrđena kod studenata specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (4,39).

U tablici 28 koja pokazuje deskriptivnu statistiku liderske vještine (LS) utvrđena je najveća razina razvijenosti liderskih vještina kod studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,80), dok je najniža razina utvrđena među studentima specijalističkih stručnih studija sa dobrim uspjehom (4,17).

U tablici 29 koja prikazuje deskriptivnu statistiku razvijenosti osobnih vještina utvrđena je najveća razina razvijenosti osobnih vještina kod ispitanih studenata diplomskih sveučilišnih studija sa vrlo dobrim uspjehom (4,48), dok je najniža razina utvrđena kod studenata specijalističkih stručnih studija sa dobrim uspjehom (4,26).

U tablici 30 koja prikazuje deskriptivnu statistiku razvijenosti tehničkih vještina utvrđena je najveća razina razvijenosti tehničkih vještina kod ispitanih studenata diplomskog sveučilišnog studija sa dobrim uspjehom (4,02), dok je najmanja razina razvijenosti tehničkih vještina utvrđena kod ispitanih studenata specijalističkog stručnog studija sa dobrim uspjehom (3,59).



Nakon provedenog testiranja donose se zaključci o prihvatanju/odbacivanju postavljenih hipoteza rada.

**Tablica 31. Testiranje hipoteza**

Hipoteza rada	Prihvaća se / odbacuje se
<i>H1: Postoji razlika u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.</i>	✓
<i>H2 : Postoji razlika u stupnju razvijenosti tehničkih vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija.</i>	X
<i>H3: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.</i>	✓
<i>H4: Postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh.</i>	X

Izvor: rezultati istraživanja

Slijedom rezultata provedenog testiranja donosi se zaključak da se hipoteze rada H1 kojom se pretpostavlja da postoji razlika u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija i H3 kojom se pretpostavlja da postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata

specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh prihvaćaju kao istinite.

Razlika u razini razvijenosti tehničkih vještina s obzirom na studijski program nisu utvrđene, kao niti s obzirom na uspjeh kod studenata diplomskih sveučilišnih studija, zbog čega se hipoteze H2 i H4 odbacuju kao neistinite.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Pitanje vještina postaje jedno od ključnih pitanja u organizacijskoj psihologiji, budući da o stupnju razvijenosti vještina zaposlenika u velikoj mjeri ovisi ukupni organizacijski uspjeh i realizacija strateških ciljeva organizacije. Zaposlenici doprinose realizaciji misije, vizije i strateških ciljeva poduzeća primjenom „mekih“ vještina u koje se ubrajaju osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine kao i tehničke vještine. Temeljni kriterij razlikovanja između tehničkih i ne-tehničkih ili „mekih“ vještina proizlazi iz činjenice da su tehničke vještine vezane uz kognitivne sposobnosti zaposlenika, dok su meke vještine utemeljene na socijalnim i komunikacijskim značajkama, odnosno proizlaze iz emocionalne inteligencije zaposlenika. Posjedovanje tehničkih i „mekih“ vještina ima osobitu važnost u računovodstvenoj profesiji. Vještine profesionalnih računovođa klasificiraju se na tehničke vještine, profesionalne vještine te profesionalne vrijednosti, etiku i stavove. U tehničke vještine se uključuje poznavanje računovodstva i financija, strateškog upravljanja, poreznog sustava, ekonomije i menadžmenta te sustava upravljanja rizicima. Obujam tehničkih vještina ukazuje na proširenje opsega odgovornosti profesionalnih računovođa u poslovanju suvremenih poduzeća. Profesionalne vještine računovođa preklapaju se s općom klasifikacijom „mekih“ vještina te uključuju osobne, komunikacijske, interpersonalne i organizacijske vještine, ali uključuju i intelektualne vještine koje po svojoj naravi proizlaze iz kognitivnih sposobnosti. Profesionalni skepticizam, etika i djelovanje u skladu s javnim interesima ključne su vrijednosti kojih se profesionalni računovođa treba pridržavati.

U empirijskom istraživanju provedenom na ispitanicima koji pohađaju diplomski sveučilišni i specijalistički stručni studij računovodstva, cilj je bio ispitati postojanje statistički značajnih razlika između osobnih i tehničkih vještina studenata na različitim stupnjevima studiranja. Osim toga, ispitan je odnos između tehničkih vještina i akademskog uspjeha. Rezultati

istraživanja potvrdili su hipoteze da postoji razlika u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija i da postoji razlika u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh. Iz navedenog se može izvući opći zaključak da postoje razlike u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija. Može se kazati kako suvremeni obrazovni sustav svojim holističkim pristupom utječe na razvoj osobnih vještina studenata te da akademski sustav utječe na razvoj tehničkih vještina, dok utjecaj akademskog obrazovanja na razvoj „mekih vještina“ nije statistički značajan.

## **SAŽETAK**

U radu se istražuju osobne i tehničke vještine studenata završnih godina specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera Računovodstvo i revizija. Cilj istraživanja je usporedbom stupnja razvijenosti osobnih i tehničkih vještina studenata smjera Računovodstvo i revizija ustanoviti postoje li statistički značajne razlike između usvojenosti osobnih i tehničkih vještina. Motivacija za provedbu istraživanja proizlazi iz činjenice da poduzeća koja posluju u suvremenom dinamičnom okruženju ovise o intelektualnom kapitalu zaposlenika u cjelini, kao i o tehničkim i „mekim“ vještinama koje isti posjeduju jer stupanj vještina uvelike uvjetuje ukupnu konkurentsku prednost poduzeća. U teorijskom dijelu istraživanja prikazana je podjela vještina na tehničke i „meke vještine“. Tehničke vještine odraz su kognitivnih sposobnosti, dok se „meke“ osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine vežu uz emocionalnu inteligenciju pojedinca. Vještine profesionalnih računovođa uključuju širok skup tehničkih poslovnih vještina kao i meke vještine te profesionalne vrijednosti, etiku i stavove. Rezultati empirijskog istraživanja potvrdili istraživačke hipoteze da postoje razlike u stupnju razvijenosti osobnih vještina kod studenata specijalističkog stručnog i diplomskog sveučilišnog studija smjera računovodstvo i revizija i u stupnju razvijenosti vještina kod studenata specijalističkog stručnog studija smjera računovodstvo i revizija s obzirom na akademski uspjeh. Time je dokazano da se ulaganjem u akademsko obrazovanje može značajno unaprijediti razina tehničkih vještina, a time i kompetentnost na tržištu rada.

**Ključne riječi:** vještine, tehničke vještine, „meke“ vještine, vještine u profesionalnom računovodstvu, razvijenost vještina studenata diplomskog sveučilišnog i specijalističkog stručnog studija, studijski smjer Računovodstvo i revizija.

## SUMMARY

This paper explores the personal and technical skills of students in the final years of the specialist and graduate studies in Accounting and Auditing. The aim of the research is to compare the degree of development of personal and technical skills of students of Accounting and Audit Department in order to determine if there are statistically significant differences between the degree of personal and technical skills. The motivation for conducting the research stems from the fact that companies operating in dynamic environment depend on the intellectual capital of the employees as a whole, as well as the technical and "soft" skills they possess because the degree of skills greatly determines the overall competitive advantage of the company. The theoretical part of the research shows the division of skills into technical and "soft skills". Technical skills are a reflection of cognitive abilities, while "soft"; i.e. personal, interpersonal, communication and group skills are linked to an individual's emotional intelligence. Professional accountant skills include a broad set of technical business skills as well as soft skills as well as professional values, ethics and attitudes. The results of the empirical research confirmed the research hypotheses that there are differences in the level of personal skills development in students of specialist and graduate studies in accounting and auditing and in the level of skills development in students in specialist studies in accounting and auditing with regard to academic success. This has proven that investing in academic education can significantly improve the level of technical skills, and thus competence in the labour market.

**Keywords:** skills, technical skills, "soft" skills, skills in professional accounting, skills development of undergraduate and specialist students, Accounting and Auditing

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

34

Grafikon 2. Prosjek ocjena tijekom dosadašnjeg studiranja	35
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema vrsti (razini) studija	36

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Deskriptivna statistika komunikacijskih vještina (CS) ispitanika	36
Tablica 2. Deskriptivna statistika kritičkog razmišljanja i vještina rješavanja problema (CTPS) ispitanika	38
Tablica 3. Deskriptivna statistika vještina timskog rada (TS) ispitanika	39
Tablica 4. Deskriptivna statistika cjeloživotnog učenja i vještina upravljanja informacijama (LLIS) ispitanika	40
Tablica 5. Deskriptivna statistika poduzetničkih vještina (ES) ispitanika	41
Tablica 6. Deskriptivna statistika etike i profesionalnih moralnih vještina (MPES) ispitanika	41
Tablica 7. Deskriptivna statistika liderskih vještina (LS) ispitanika	42
Tablica 8. Interna validnost mjerne skale razvijenosti osobnih vještina	43
Tablica 9. Tehničke vještine	44
Tablica 10. Interna validnost mjerne skale razvijenosti tehničkih vještina	45
Tablica 11. Ocjena doprinosa fakultetskog obrazovanja razvoju osobnih i tehničkih vještina ispitanika	45
Tablica 12. Ocjena spremnosti za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina	46
Tablica 13. ANOVA test komunikacijskih vještina (CS)	47
Tablica 14. ANOVA test kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema (CTPS)	48
Tablica 15. ANOVA test timskog rada (TS)	48
Tablica 16. ANOVA test cjeloživotnog učenja i vještine upravljanja informacijama (LLIS)	49
Tablica 17. ANOVA test poduzetničke vještine (ES)	50

Tablica 18. ANOVA test etike i profesionalne moralne vještine (MPES)	51
Tablica 19. ANOVA test liderskih vještina	51
Tablica 20. ANOVA test razvijenosti osobnih vještina	52
Tablica 21. ANOVA test razvijenosti tehničkih vještina	53
Tablica 22. Deskriptivna statistika komunikacijskih vještina (CS)	54
Tablica 23. Deskriptivna statistika kritičkog razmišljanja i vještine rješavanja problema (CTPS)	55
Tablica 24. Deskriptivna statistika timskog rada (TS)	55
Tablica 25. Deskriptivna statistika cjeloživotnog učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS)	56
Tablica 26. Deskriptivna statistika poduzetničkih vještina (ES)	56
Tablica 27. Deskriptivna statistika etike i profesionalne moralne vještine (MPES)	57
Tablica 28. Deskriptivna statistika liderske vještine (LS)	57
Tablica 29. Deskriptivna statistika razvijenosti osobnih vještina	58
Tablica 30. Deskriptivna statistika razvijenosti tehničkih vještina	59
Tablica 31. Testiranje hipoteza	61

## LITERATURA

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO). Vještine. Dostupno na: <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/120-vjestine> (03.01.2020.)
2. Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G., Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas?. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 119-133.
3. Bahtijarević-Šiber, F. ,Sikavica, P., Pološki Vokić, N.,2008. *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.

4. Bedeković, M. (2013). Računovodstvena etika i njezina važnost u računovodstvenoj profesiji. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4(2), 102-105.
5. Belak, V. (2006). *Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima*. Zgombić & Partneri, Zagreb.
6. Černe, K. (2008). Studentska percepcija računovodstvene profesije s aspekta Međunarodnih obrazovnih standarda za profesionalne računovođe. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 69-85.
7. De Villiers, R., 2019. *The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures*. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 18, pp. 1-22.
8. Devčić, M. J., Topolovec, V., Mrkonjić, I. (2012). Kognitivni, metakognitivni i motivacijski aspekti rješavanja problema. *EDUvision 2012*, 95.
9. Drljača, M. (2003). Informacijska osnovica za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnog procesa. *Elektrika, Broj*, 26.
10. Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu–značaj “orodnjenog” rada. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 49(1 (189)), 25-48.
11. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
12. Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., McGowan, A. (2010). Managerial accounting. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 792-793.
13. Green, F. (2011). *What is Skill?: An Inter-Disciplinary Synthesis*. Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies,[Institute of Education, University of London].
14. Guzić, Š. (2018). Deadlines for submission of financial reports for 2017. *Računovodstvo, revizija i financije*, 28(1), 46.
15. IGI Global. Dostupno na: <https://www.igi-global.com/dictionary/assessing-computational-thinking/42063> (24.01.2020.)
16. Jacklin, B. i De Lange, P., 2009. *Do Accounting Graduates' Skills Meet The Expectations of Employers? A Matter of Convergence or Divergence*. *Accounting Education: an international journal*. Vol.18,pp. 369-385.

17. Jergović, B. (2003). Komunikacijska kultura hrvatskih novinara: medijska scena 1994. *Društvena istraživanja-Časopis za opća društvena pitanja*, 12(6), 989-1002.
18. Kavanagh, M.,K. i Drennan, L.,2008. *Koje vještine i attribute treba računovodstvenim diplomantima? Dokazi iz percepcije studenata i očekivanja poslodavaca. Accounting and Finance*, Vol.48(2),pp. 279 - 300
19. Kokotec, M. (2011). *Prezentacijske vještine i međunarodno okruženje (završni rad)*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
20. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 64-66.
21. Mrvica Mađarac, S., (2015). Poslovna komunikacija–poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. *Mostariensia: časopis za humanističke znanosti*, 19(1), 149-158.
22. Mujić, N., Legčević, J. (2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije. *Informatologia*, 41(3), 196-202.
23. Pavlović, A., Bušelić, V. (2019). Emocionalna inteligencija i meke vještine kroz obrazovanje i poslovnu karijeru. *Polytechnic and design*, 7(2), 90-102.
24. Pejić, N., Buntak, K. (2012). Uspješno delegiranje–potencijal učinkovitije državne uprave. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 12(1), 201-228.
25. Pološki Vokić, N., Mrđenović, R. (2008). Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 35-47.
26. Pretnar Abičić, S. (2014). Profesionalni skepticizam revizora i rizik prijevernog financijskog izvještavanja. *Journal of Accounting and Management*, 4(1), 1-16.
27. Ramljak, B., Pavić, M. (2016). Izazovi računovodstvene profesije u budućem razdoblju. *Računovodstvo, revizija i porezi u praksi, Udruga računovođa i financijskih djelatnika Split*, 1-11.
28. Roberts, E. (2018). Important personal skills that employers value. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/personal-skills-list-2063763> (08.01.2020.)
29. Rost, M., Wilson, J. J. (2013). *Active listening*. Routledge.
30. Rupčić, N., Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem–suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 3(2), 21-28.



31. Saáry, R. (2016). Exploratory Analysis Of Internal Communication Characteristics– Results Of Empirical Research. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 10(2), 209-218.
32. Schwab, K.,2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
33. Sedlan König, L. (2013). Entrepreneurial Competencies as a Competitive Advantage in the Labour Market. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26(1), 57-69.
34. Šlogar, H., Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 259-265.
35. Tempone, I., Kavanagh, M., Segal, N., Hancock, P., Howieson, B. i Kent, J.,2012. *Desirable generic attributes for accounting graduates into the twenty-first century The views of employers*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 25,pp. 41-55.
36. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
37. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
38. Tušek, B., Sever, S. (2007). Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 273-294.
39. Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679.
40. Van Zon, A., Muysken, J. (2001). Health and endogenous growth. *Journal of Health economics*, 20(2), 169-185.
41. Vrdoljak, G., Kristek, M., Jakopec, A. i Zarevski, P. 2014. *Provjera modela predviđanja akademskog postignuća studenata: uloga proaktivnosti i pristupa učenju*. *Naklada Slap*, Vol. 2, pp. 125-136.
42. Vukičević, M. (2006). *Financije poduzeća*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
43. Yee Ting Ngoo, Y., T., Tiong, K., M. i Pok, W., F., 2015. *Bridging the Gap of Perceived Skills between Employers and Accounting Graduates in Malaysia*. *American Journal of Economics*, Vol. 5 (2), p.p.98-104.

44. Žager, K., Dečman, N. (2016). Kontinuirana edukacija računovođa, 51. Simpozij „Aktualne dileme i izazovi računovodstva, revizije i poreza u Republici Hrvatskoj“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Vodice.
45. Žager, K., Sever, Mališ, S., i Dečman, N., 2016. *Certificiranje i licenciranje računovodstvenih i revizijskih zvanja. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. Posebno izdanje. pp.391-420.

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani studenti, drage kolege,

studentica sam Ekonomskog fakulteta u Splitu, te za potrebe izrade diplomskog rada na temu „Osobne i tehničke vještine studenata završnih godina specijalističkog i diplomskog studija smjera računovodstvo i revizija“ provodim anketu čiji je osnovni cilj istražiti razvijenost osobnih (mekih) i tehničkih (tvrdih) vještina kod studenata na završnoj godini studija na smjeru računovodstvo i revizija. S obzirom da je ispunjavanje ankete važno kako bi dobili kvalitetne informacije molim Vas da odvojite nekoliko minuta svoga vremena i odgovorite na pitanja. Svi odgovori u potpunosti su anonimni i koristit će se isključivo u navedenu svrhu, stoga vas molim da na sva pitanja odgovorite točno i iskreno.

Hvala Vam na sudjelovanju.

### OSOBNİ PODACI:

*Molim vas zaokružite jedan od ponuđenih odgovora*

1. Vaš spol: a) Žensko b) muško
2. Završavate studij: a) Specijalistički b) Diplomski
3. Prosjek ocjena tijekom dosadašnjeg studiranja: \_\_\_\_\_
4. Ocijenite zadovoljstvo vlastitim uspjehom tijekom studiranja:

*1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 - ni zadovoljan/na ni nezadovoljan/na; 4 – zadovoljan/na; 5 – izrazito zadovoljan/na.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Radno iskustvo (uključujući rad preko studentskih ugovora i volonterski rad):
- a) da
- b) ne

## OSOBNJE VJEŠTINE

Molim vas ocijenite ocjenama od 1 (najniži stupanj) do 5 (najviši stupanj) razvijenost svake od navedenih osobnih vještina kod Vas u ovom trenutku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### *Komunikacijske vještine (CS).*

Sposobni ste jasno predočiti ideju, u pisanom i usmenom obliku					
Sposobni ste praktimirati vještine dobrog slušaoca i davati odgovore					
Sposobni ste jasno prezentirati prezentaciju sa samopouzdanjem					
Sposobni ste koristiti tehnologiju tijekom prezentacije					
Sposobni ste pregovarati i postizati dogovore					
Sposobni ste komunicirati s ljudima iz različitih kulturnih sredina					
Sposobni ste proširiti vlastite komunikativne vještine					
Sposobni ste koristiti ne-usmene vještine					

### *Kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema (CTPS).*

Sposobni ste identificirati i analizirati probleme u složenoj situaciji i napraviti opravdanu procjenu					
Sposobni ste poboljšati svoje vještine analiziranja, objašnjavanja i vrednovanja rasprave					
Sposobni ste pronaći ideje i alternativna rješenja					
Sposobni ste razmišljati izvan okvira					

Sposobni ste donijeti zaključke na temelju valjanih dokaza					
Sposobni ste ustrajati i posvetiti punu pozornost zadatku					
Sposobni ste razumjeti i prilagoditi se kulturi zajednice i novom radnom okruženju					

*Timski rad (TS)*

Sposobni ste izgraditi dobre odnose i imati dobru interakciju s drugim ljudima i raditi s njima učinkovito kako bi postigli zajednički cilj					
Sposobni ste razumjeti i prebaciti se između uloge vođe grupe i člana tima					
Sposobni ste prepoznati i poštovati stavove, ponašanja i uvjerenja drugih ljudi					
Sposobni ste pridonijeti planiranju i koordinaciji grupnog rada					

*Cjeloživotno učenje i vještine upravljanja informacijama (LLIS).*

Sposobni ste pretraživati i upravljati relevantnim informacijama iz različitih izvora					
Sposobni ste samostalno učiti i primati nove ideje					
Sposobni ste razvijati istraživački um i željni ste znanja i učenja					

*Poduzetničke vještine (ES)*

Sposobni ste identificirati poslovne mogućnosti					
Sposobni ste procijeniti poslovni plan					
Sposobni ste stvarati, istraživati i tražiti poslovne i radne mogućnosti					
Sposobni ste zaposliti se sami					

*Etika i profesionalne moralne vještine (MPES)*

Sposobni ste razumjeti učinke ekonomskih, ekoloških i sociokulturnih čimbenika na profesionalnu praksu					
Sposobni ste analizirati i donositi odluke u rješavanju etičkih pitanja					
Sposobni ste prakticirati etičko ponašanje i imati osjećaj odgovornosti prema društvu					

*Liderske vještine (LS)*

Sposobni ste pridonijeti izgradnji tima i radu					
------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Sposobni ste voditi projekt					
Sposobni ste razumjeti i naizmjenično djelovati kao vođa grupe i član grupe					
Sposobni ste nadzirati članove tima					

### TEHNIČKE VJEŠTINE

Molim vas ocijenite ocjenama od 1 (najniži stupanj) do 5 (najviši stupanj) razvijenost svake od navedenih tehničkih vještina kod Vas u ovom trenutku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sposobni ste knjižiti sve poslovne promjene i sastaviti financijske izvještaje					
Sposobni ste primijeniti računovodstvene standarde i načela za potrebe financijskog izvještavanja					
Sposobni ste interpretirati i procijeniti financijske performanse poduzeća					
Sposobni ste sastavljati izvještaje i analize iz područja računovodstva troškova.					
Sposobni ste vršiti budžetiranje i primijeniti ostale tehnike menadžerskog računovodstva					
Sposobni ste primijeniti različite metode strateškog menadžerskog računovodstva					
Poznajete sve porezne propise relevantne za poslovanje poduzeća					
Sposobni ste izračunati porez na dobit, porez na dohodak, PDV i ostale poreze					
Sposobni ste koristiti računovodstveni informacijski sustav poduzeća					

Molim vas ocijenite ocjenom od 1-5 koliko vam je fakultetsko obrazovanje doprinijelo trenutnom razvoju prethodno ocjenjenih vještina:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ocijenite vašu spremnost za tržište rada s obzirom na stupanj razvijenosti osobnih i tehničkih vještina.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---