VJEŠTINE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HEP“ D.D., ZAGREB

Matić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:124:591145

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

VJEŠTINE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „HEP“ D.D., ZAGREB

Mentor:

Doc. dr. sc. Ivana Bulog

Studentica:

Marija Matić

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ

1. **UVOD**
   - **1.1. Problem i predmet istraživanja**
   - **1.2. Ciljevi istraživanja**
   - **1.3. Metoda istraživanja**
   - **1.4. Struktura rada**
2. **VJEŠTINE ZAPOSLENIKA**
   - **2.1. Pojmovno objašnjenje vještina**
   - **2.2. Vještine komuniciranja**
     - 2.2.1. Oblici komuniciranja
   - **2.3. Vještine rada u timu**
     - 2.3.1. Vrste timova
     - 2.3.2. Uloge timova
     - 2.3.3. Prednosti i nedostaci timskog rada
   - **2.4. Vještine upravljanja sukobima**
     - 2.4.1. Uzroci sukoba
     - 2.4.2. Stilovi upravljanja sukobima
     - 2.4.3. Faze razvoja sukoba
   - **2.5. Vještine donošenja odluka**
     - 2.5.1. Pristupi odlučivanja
3. **VJEŠTINE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA HEP**
   - **3.1. Osnovne informacije o poduzeću**
   - **3.2. Vlasnička struktura poduzeća**
   - **3.3. Organizacijska struktura poduzeća**
   - **3.4. Kadrovska struktura**
   - **3.5. Empirijsko istraživanje vještine zaposlenika**
     - 3.5.1. Metodologija istraživanja
     - 3.5.2. Rezultati istraživanja
4. **ZAKLJUČAK**

SAŽETAK

LITERATURA

POPIS SLIKA , GRAFIKONA I TABLICA

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Za uspješno obavljanje posla potrebno je imati dobre zaposlenike koji će posjedovati razne vještine i organizacijske sposobnosti. Na taj način zaposlenici povećavaju svoju konkurentnost na tržištu rada. Uspješno komuniciranje se smatra jednom od najvažnijih vještina menadžera i zaposlenika na čijem se usavršavanju mora stalno raditi kako bi se izbjegle prepreke za uspješno obavljanje aktivnosti u poduzeću. U poduzeću može doći do sukoba između zaposlenika zbog razlike u stavovima, mišljenjima i željama. Zbog toga je potrebno naučiti i primijeniti vještinu upravljanja sukobima kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo na radnom mjestu. Zaposlenici trebaju imati sposobnost donošenja odluke u nepredvidivim ili stresnim situacijama. Rad u timu je popularan među ljudima zato što pojedinci ne trebaju sami odlučivati o zadatku. Timskim radom se povećava brzina i uspješnost obavljanja zadatka.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja ovog rada je definiranje razine znanja i uspješnosti zaposlenika u poduzeću. Rad je vezan uz dokazivanje hipoteze znanstvenim metodama u kojem će ispitanici istraživanjem utvrditi u kojim su područjima dobri, odnosno loši te na koji način bi trebali poboljšati svoje nedostatke.

1.3. Metode istraživanja

U izradi završnog rada primijenjene su različite metode znanstvenog istraživanja. Upitnik je organiziran na radnom mjestu, a korišten je za procjenu vještine zaposlenika u poduzeću. Metodom analize raščlanjuju se složeni pojmovi u jednostavnije dijelove. Metodom deskripcije i sinteze donijet će se zaključci o obrađenoj temi. Metodom apstrakcije odvojeni su bitni elementi od nebitnih.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na četiri poglavlja. U uvodu se opisuju problemi i ciljevi istraživanja te korištene metode istraživanja i struktura rada. U drugom poglavlju se pojmovno definiraju vještine zaposlenika. Obrađivat će se vještine komuniciranja, upravljanje sukobima, rad u timu te donošenje odluka u stresnim situacijama. U empirijskom poglavlju opisat će se osnovne informacije, analiza stanja i vještine zaposlenika poduzeća čiji su rezultati definirani na temelju procjene upitnika koji smo koristili u ovom istraživanju. Posljednje poglavlje donosi zaključak u kojem se sažima cijeli rad.

2. VJEŠTINE ZAPOSLENIKA

U ovom poglavlju će se opisati vještine zaposlenika koje su potrebne za rad u svakoj organizaciji. Jedna od najbitnijih vještina koje trebaju posjedovati zaposlenici je vještina komuniciranja. Učinkovita komunikacija smatra se ključnom vještinom za bilo koji posao. Upravo zbog takve važnosti ćemo u sljedećem dijelu opisati osnovne karakteristike i oblike komuniciranja koje imaju presudnu važnost za uspjeh svakog menadžmenta. Uz pojam komunikacije, usko je vezan i rad u timu. Ovo poglavlje donosi opis glavnih karakteristika timskog rada te njegove najvažnije prednosti i nedostatke. Također, u nastavku ćemo opisati koje vrste timova postoje te kakva je njihova uloga u poduzeću. U timu često može doći i do konflikta zbog razlike u vrijednostima i ciljevima između zaposlenika u poduzeću. Da bi zaposlenici uspješno obavljali svoj posao potrebno je otkriti uzroke sukoba te poznavati stilove upravljanjima sukobima kako bi se konflikti uspješno riješili u organizaciji. U zadnjem dijelu ovog poglavlja opisat će se koji su najbolji načini donošenja odluka zaposlenika u nepredvidivim situacijama.

2.1. Pojmovno objašnjenje vještina

Svaki uspješan menadžer treba imati i usavršavati određena znanja i vještine kako bi uspješno obavljao svoje zadatke u poduzeću. Sikavica (2008) želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Vještina je vježbom stečena sposobnost koju karakterizira naučen niz sustavnih organiziranih operacija ili sklopova operacija koje pojedinac može dovoljno dobro i brzo izvesti s ciljem da ostvari neki zadatak („Vještina“, n.d.). Vještina je, dakle, brzo i precizno izvođenje nekog složenog slijeda radnji (Petz, 1992). R. L. Katz smatra da svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine (Sikavica, 2008). Tehničke vještine odnose se na određena znanja i analitičke sposobnosti koje su potrebne u ostvarenju poslovnih metoda i postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera. Socijalne vještine opisuju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja. Konceptualne vještine podrazumijevaju poduzeća

kao cjeline visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti unutar njega te utjecaj promjena nastalih u jednoj na ostale organizacijske jedinice (Čičin-Šain, 2007).

Prema Beliću (2011) menadžerske vještine mogu se podijeliti na osnovne i posebne. Osnovne menadžerske vještine su:

- Konceptualne vještine
- Vještine rada s ljudima
- Tehničke vještine
- Vještine oblikovanja

Posebne menadžerske vještine mogu se podijeliti na:

- Vještine planiranja
- Vještine organiziranja
- Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
- Vještine vođenja
- Vještine kontroliranja

Prema Sikavici (2008) vještine se dijele na konceptualne, tehničke i socijalne vještine. Menadžeri moraju imati umne sposobnosti za analiziranje i rješavanje složenih poslovnih situacija. Kada odlučuju o nekim važnim stvarima, menadžeri svojim sposobnostima pokušavaju razviti alternativna rješenja kako bi uspješno riješili problem. Konceptualna znanja su najpotrebnija na razini vrhovnog menadžmenta. S druge strane, tehnička znanja i vještine su važne na nižim razinama menadžmenta te se odnose na metodu tehnika u obavljanju posla primjenom specijalističkih znanja. Vještine ophođenja s ljudima razumijevaju različite vještine menadžera koje uključuju komuniciranje, delegiranje, motiviranje zaposlenika, sposobnost timskog rada i stvaranje pozitivnoga i ugodnoga radnog ozračja. Socijalne vještine najviše koristi srednja razina menadžmenta. Ove vještine su jako važne zato što će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina, kako ističe R. L. Katz, biti najbolji za svoje suradnike, koji će im zbog toga biti odani (Sikavica, 2008).

2.2. Vještine komuniciranja

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi communicatio što znači priopćavanje, razgovor. Komunikacija se smatra jednom od najvažnijih vještina pri odabiru kandidata za posao. Postoji više različitih definicija komunikacije. Komunikacija se smatra procesom prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala (Vidak, 2014). Sikavica (2008) definira komuniciranje kao proces prenošenja informacija. Komunikacijske vještine odnose se na sposobnost slanja i primanja informacija, misli, osjećaja i stavova. On smatra da ljudi „troše“ na komuniciranje oko 75% radnih sati. Fox (2006) kako je navedeno u radu Garače & Kadleca (2011) smatra da je komunikacija proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja. Komunikacija je posebno potrebna za:

- Uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke
- Razvoj planova za njihovo ostvarenje
- Organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
- Izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
- Vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi
- Kontrolu ostvarenja (Weihrich, Koontz, 1994 navedeno u Garača, Kadlec, 2011).

2.2.1. Oblici komuniciranja

Interpersonalna komunikacija se dijeli na dvije vrste**: verbalnu i neverbalnu**. Ljudi najčešće koriste **verbalnu komunikaciju**. Verbalno komuniciranje može biti izraženo u govoru ili pismu te stoga razlikujemo usmeno i pismeno komuniciranje. Usmenim komuniciranjem se izgovorene riječi koriste za izražavanje namjere. Smatra se da čak 50 % svog radnog vremena menadžeri potroše koristeći usmeno komuniciranje. Menadžer mora usavršavati komunikaciju brojnim sastancima, prezentacijama, raspravama licem u lice, telefonskim razgovorima, itd. Nasuprot usmenom obliku komuniciranja, razlikuje se pismeno komuniciranje. Pismeno komuniciranje odvija se posredstvom medija od kojih su najčešći tekst, tablica, grafikon te slika, a javljaju se u obliku poslovnih pisama, brzojava, izvještaja, uputa, plakata itd. (Buble, 2011).

S druge strane razlikujemo neverbalnu komunikaciju. **Neverbalna komunikacija** je komunikacija bez riječi. Ovim oblikom komuniciranja poruka se prenosi brojnim izrazima lica i pokretima tijela, fizičkim kontaktom i gestama. Smatra se da čak više od 50 % informacija u interpersonalnoj komunikaciji se prenosi neverbalno. Ovaj oblik komuniciranja uključuje i način govora i oblačenja ljudi, prostorno uređenje ureda te brojne gestikulacije koje šalju određene poruke drugim ljudima. Kada se verbalne i neverbalne poruke razlikuju, govor tijela ima veće značenje od izgovorenih riječi (Buble, 2011).

Slika 1: Neverbalna komunikacija

NEVERBALNA (GOVOR TIJELA) KOMUNIKACIJA	
Profesionalna	Neprofesionalna
Govor tijela: držanje, pokreti, sjedenje, stajanje, hodanje	
Opušteno, mirno, otvoreno,...	Ukočen, hladan, nepristupačan, napet
Mimika: čelo, oči, usta, obrve,...	
Otvorene,vedre, obrve mirne, usta s laganim osmjehom...	Namršteno čelo, namrgođeno lice, stisnute obrve, „tvrda" usta...
Kontakt očima: gledanje u oči sugovornika	
Gleda sugovornika dok s njim razgovara, prati pogledom njegove pokrete, ne žmirka, ne trepće,...	Ne gleda sugovornika u oči, izbjegava pogled, lista svoje papire i ne podiže glavu,...
Govorno ponašanje: brzina, ritam, dubina, boja glasa, melodija, smijanje,...	
Govori polako i razgovjetno, pravi pauze, neopterećuje dodatnim stvarima i digresijama	Govori hladno i brzo, nema pauze, ne potkrepljuje razgovor smješkom,...
Gestikulacija: govor ruku (tapšanje, blago dodirivanje ramena i dr.) i nogu	
Ruke lagano spuštene, mirne. Kod razgovora se pazi da sugovornik bude u ravnopravnoj ravnini.	Maše rukama ili ih drži prekrižene na prsima. Sjedi prekriženih nogu (skakutanje, tapkanje,..)

Izvor: http://www.neverbalna komunikacija. hr/

2.3. Vještine rada u timu

„Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili.“ (Tudor i Srića, 2006., 22 navedeno u Pletenac, 2013) Najučinkovitiji je tim koji ima najmanje četiri člana, ali nije poželjno da ima više od dvanaest članova. Korisnost tima se smanjuje kada se u njemu nalazi manje od četiri osobe. Nasuprot tome, u timu koji ima više od dvanaest članova može doći do konflikta i stvaranja podgrupa te zbog toga članovi tima moraju imati međusobno povjerenje i otvorenu komunikaciju za efikasno obavljanje posla (Pletenac, 2013). Senge (2003., 229) kako je navedeno u radu Pletenac (2013) smatra da su timovi“ljudi koji trebaju jedan drugoga da bi djelovali“. I nadalje, smatra kako timovi trebaju kontinuirano učiti, i to kroz dijalog i diskusiju.

2.3.1. Vrste timova

Robins i Judge (2009) smatraju kako postoje četiri vrste timova unutar poduzeća: problemski, samovođeni radni, međufunkcijski i virtualni timovi.

„Problemski timovi - članovi tima svojim vještinama i znanjem pokušavaju riješiti određeni problem. Tipična skupina problemskih timova sastoji se od 5-12 članova istog odjela koji se sastaju nekoliko puta tjedno kako bi raspravili o načinu rada te njegovom poboljšanju. Zajednički jedanput tjedno raspravljaju kako poboljšati dio unutar organizacije, koje metode rada unaprijediti ili razviti, razmjenjuju vlastite ideje i sugestije i na temelju toga nude rješenja, koja možda neće biti prihvaćena

Samovođeni radni timovi - sastoje se od 10-15 članova koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove. Preuzimaju veliku odgovornost koju su prije njih imali njihovi rukovoditelji. Glavni posao ovoga tima jest planiranje, raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, nadzor nad radom. Samostalno vode svoj rad i biraju svoje članove te se međusobno ocjenjuju.

Međufunkcijski timovi - ovu vrstu timova čine članovi koji rade na istoj hijerarhijskoj razini, ali u različitim područjima rada uz zajedničko rješavanje nekih zadataka. Formiranjem takvih timova razvijaju se nove ideje te se brže i lakše rješavaju problemi. Oni omogućavaju lakši protok informacija unutar i van poduzeća. Osnivanje takvih timova kompleksan je i zahtjevan posao i to zato što se radi o povezivanju više razina, a samim time dolazi do upita o vjerodostojnosti drugih članova tima.

Virtualni timovi - S obzirom na samu riječ virtualni, očito je kako se asocira na nepostojanje komunikacije „licem u lice“, već na komunikaciju putem računala, interneta ili pak nekih drugih medija. Glavni cilj jest povezivanje udaljenih fizičkih osoba sa svrhom obavljanja zajedničkih zadataka. Pod pojmom „udaljene osobe“ podrazumijeva se da se one ne vide uživo nego putem virtualnog svijeta, a mogu biti udaljene i do nekoliko stotina kilometara.“ (Pletenac, 2013)

2.3.2. Uloge timova

Sikavica (2008) smatra da su za uspješnost timova važne sljedeće uloge:

1. Vizionar i kreator - član tima iznosi nove ideje i načine rješavanja problema, članove priprema za buduća kretanja
2. Koordinator i vođa - koordinira rad članova grupe i osigurava da tim bude usmjeren cilju, osigurava potrebne resurse
3. Organizator - član tima se usredotočuje na organiziranje rada te provođenja ideja i odluka, pozornost se daje detaljima, činjenicama, vremenu i rokovima
4. Evalvator i kontrolor - osoba analitički prati i evalvira rad grupe, prikuplja podatke i gleda sve opcije, točno procjenjuje efekte, članove upozorava na nedostatke
5. Savjetnik i poticatelj - član tima je društven te sposoban graditi dobre odnose, sluša mišljenje svakog člana. Posreduje u sukobima, smanjuje tenzije, ohrabruje i potiče članove tima. Održava grupnu koheziju i odanost.

2.3.3. Prednosti i nedostaci timskog rada

Prednosti timskog rada su višestruke; više osoba može doprinijeti boljem razvoju novih proizvoda i inovacija od samo jedne osobe te s time i povećavati efikasnost upravljanja organizacijom i konkurentne sposobnosti na tržištu. Veća efikasnost i fleksibilnost rada može se postići širenjem vještina, brzinom preusmjeravanja na nove ciljeve te smanjenjem operativnih troškova. Članovi tima povećavaju razinu znanja u organizaciji učenjem mnogih vještina te na taj način im se pruža prilika za razvojem osobnih sposobnosti i znanja i sudjelovanjem u rješavanju problema u organizaciji što ih čini puno zadovoljnijim i motiviranijim za bolje obavljanje posla (Sikavica 2008., 153, 154).

Prema Tudor i Srića (2006.); preuzeto iz Pletenac (2013) višestruke koristi timskog rada su:

1. Motivacija - članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe

2. Skupna kohezija - međusobno su povezani i teško se mogu raspasti
3. Sinergija - povezani su i djeluju u suradnji
4. Poboljšana organizacija - trajno unapređuju organizaciju
5. Skupna kreativnost - stvaraju nova znanja

Nedostatak rada u timu može biti loša koordinacija te prenošenje moći na niže razine čime se smanjuje potreba za menadžerima. Glavni problem tima je i socijalno zabušavanje, a nastaje kada neki članovi tima ulažu manje napora u grupi nego kada djeluju samostalno. Zbog toga može doći do efekta sisaljke, pojave da se drugi članovi tima osjećaju iskorištenim i naivnim te da smanjuju vlastito zalaganje i doprinos radu. Ljudi u grupi su skloniji u donošenju riskantnih odluka nego kad djeluju samostalno zato što se osjećaju sigurnije, te zbog kolektivne odgovornosti imaju osjećaj manje osobne odgovornosti. Smatra se da bih zbog toga bilo dobro razviti novi sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja te sustav koji podržava suradnju i razmjenu informacija kako bi se poboljšala uspješnost tima (Sikavica, 2008). No, sve te nedostatke tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima. „Jedan od načina da timovi budu uspješni ‚jest postojanje vođe tima koji upravlja procesima i prilagođava omjer očekivanja i realizacije.“ (Čorkalo-Biruški, 2009., 311 ; preuzeto iz Pletenac, 2013)

2.4. Vještine upravljanja sukobima

Sukobi su svakodnevna pojava na poslu, u obitelji te među prijateljima. Ljudi često svoje nezadovoljstvo iskazuju agresivnim ponašanjem i nepovjerenjem prema drugima. U konfliktnim situacijama osoba se suočava s pojačanim stresom koji može dovesti do smanjene produktivnosti rada.

Konflikt možemo definirati kao situaciju u kojoj postoje suprotni motivi, događaji i svrhe. (Cujzek-Semov & Kos, 2008)

Za B. J. Hodgea i W. P. Anthonya, sukob je sukob dva i više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koje se međusobno suprostavljaju (Sikavica & Novak, 1999). Prema Sikavici (2008) sukobi su situacije u kojima su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva.

Kroz povijest možemo razlikovati tri pristupa sukobima u organizaciji:

- Tradicionalni pristup - ovaj pristup prevladava 30- ih i 40- ih godina. Karakterizira ih stav da se sukob treba eliminirati zato što djeluje štetno za poduzeće.
- Bihevioristički pristup - ovaj pristup prevladava 50-ih do 70-ih godina. Na sukob se gledalo kao na prirodnu situaciju u međuljudskim odnosima kojom treba upravljati.
- Interaktivni pristup - ovaj pristup prevladava 80-ih godina 20.stoljeća. Ovaj pristup ponekad izaziva određenu razinu konflikta kako bi povećala efektivnost pojedinaca i grupa u poduzeću. (Buble, 2011)

2.4.1. Uzroci sukoba

Brojni su uzroci sukoba koji se mogu podijeliti na šest grupa:

1) Podjela sredstava
2) Međuovisnost zadataka
3) Različitost ciljeva
4) Percepcije i vrijednosti
5) Individualni stil i obrazovanje
6) Slaba komunikacija

Nedostatak sredstava, konkurencija na ograničena sredstava ili podjela sredstava nastaje kada su mogućnosti manji od potreba i želja za sredstvima što dovodi do nezadovoljstva jedne strane. Suprotno tome, međuovisnost, odnosno povezanost zadataka nastaje zbog neusklađenosti pojedinaca te kada posao jednog čovjeka ovisi o drugom, dok različitost ciljeva nastaje zbog suprotnih interesa i ciljeva različitih organizacijskih jedinica. S druge strane razlike u percepcijama i vrijednosti mogu uzrokovati sukobe ako su te razlike nepremostive. Prepreka u komuniciranju može biti i različitost osobnih stilova, obrazovanja i statusa ljudi u poduzeću. „Slaba i nedovoljna komunikacija između pojedinaca i skupina u poduzeću je posljedica nerazvijenog sustava informiranja.“ (Sikavica, 1999)

2.4.2. Stilovi upravljanja sukobima

Stil upravljanja sukobima se može podijeliti na dvije dimenzije: briga za sebe i briga za druge. Razlikujemo pet stilova upravljanja sukobima: suradnja, kompromis, dominacija, izbjegavanje i prilagođavanje.

Stil izbjegavanja je karakterističan za osobe s malom brigom za sebe i niskom razinom kooperativnosti. U stilu izbjegavanja osoba ne izražava zadovoljstvo, izbjegava sukobe, odgađa probleme za budućnost te se povlači iz neugodnih situacija. Zbog toga može doći do ne zadovoljenja ničijih potreba što dovodi do rezultata „gubitnik-gubitnik“ u kojem sukob ostaje neriješen.

Stil dominacije odražava visoku brigu za sebe i malu brigu za druge. Osoba s ovim stilom koristi razna sredstva kao što su agresivnost, upornost, isticanje vlastitih moći i prisila kako bi došla do ostvarenja vlastitih interesa i želja bez obzira na druge osobe.

Stil prilagođavanja odražava malu brigu za sebe i veliku brigu za druge. Osoba je spremna žrtvovati vlastite interese za zadovoljenje tuđih interesa i potreba. Ovaj stil primjenjuju osobe koje žele biti prihvaćene te ih karakterizira velikodušnost, pokornost i slušanje drugih osoba.

Stil suradnje odražava veliku asertivnost i kooperativnost. Karakteristike ovog stila su otvorenost, promišljanje o razlikama, razmjena informacija te pronalazak povoljnog rješenja za zadovoljenje obiju strana s ciljem dugoročnog poslovanja.

Kompromisni stil karakterizira umjerenu brigu za sebe i za druge. Svaka strana treba nešto žrtvovati kako bi se postiglo obostrano prihvatljivo rješenje (Sikavica, 2008).

2.4.3. Faze razvoja sukoba

Božac & Angeleski (2008, prema Louis R. Pondy) je identificirao pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda:

1. Faza latentnog konflikta - sukob je prikriven iako postoje uvjeti koji ga mogu prouzročiti. Uzroci sukoba mogu nastati zbog ograničenosti resursa, različitih ciljeva i težnje za autonomijom.
2. Faza percepcije konflikta - U ovoj fazi osobe postaju svjesni potencijalnog sukoba zbog razlike ciljeva i mišljenja.
3. Faza u kojoj se konflikt osjeća - radi se o „personalizaciji konflikta“. Ljudi počinju osjećati tenzije i anksioznost što je rezultat nerazumijevanja i nepodudaranja mišljenja iz prethodne faze procesa.
4. Faza manifestiranog konflikta - Utvrđeno je neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. U ovoj fazi ponašanje se može odraziti na razne načine, od potpune potištenosti i ravnodušnosti do otvorene agresivnosti. Ponašanje se smatra konfliktnim ukoliko ga svi ili poneki sudionici takvim doživljavaju.
5. Posljedična faza - vide se rezultati konflikta. U ovoj je fazi konflikt riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.

2.5. Vještine donošenja odluka

Odlučivanje je dio svakodnevnog ljudskog života, a može se odvijati u obitelji, različitim organizacijama i ustanovama, državi i institucijama. Svaki čovjek lagano donosi odluke u svakodnevnim životnim situacijama, međutim, teže odlučuje o tome gdje će živjeti i raditi. Odlučivanje je usko povezano s upravljanjem. D. Gospić smatra da upravljati poduzećem znači odlučivati. Odlučivanje se događa na svim radnim mjestima. Vrhovni menadžment odlučuje o strateškim pitanjima dok najniža razina menadžmenta donosi operativne odluke. Postoje razne definicije odlučivanja. B. M. Bass i H. A. Simon smatraju da je to proces identifikacije skupine mogućih inačica i izbor najpovoljnije među njima. Koontz i Weihrich misle da bi se odlučivanje moglo definirati kao izabiranje smjera, odnosno načina djelovanja, između više inačica. Svako radno mjesto traži donošenje odluka koje utječu na poslovanje u poduzeću. Poslovno odlučivanje se definira kao izbor između dva ili više alternativa za

rješavanje problema, a događa se u raznim poduzećima, bankama, institucijama (Sikavica & Novak, 1999).

2.5.1. Pristupi odlučivanja

Možemo razlikovati tri pristupa odlučivanja: intuitivno, racionalno i odlučivanje na temelju prosuđivanja.

Intuitivno odlučivanje je sposobnost donošenja odluka na temelju osjećanja signala donositelja odluke. Ovaj pristup može biti uspješan kod odabira manjeg broja inačica za rješavanje problema dok kod velikog broja alternativnih rješenja pruža mogućnost odabira krivih odluka. Intuitivno odlučivanje se provodi u uvjetima nestabilne, turbulentne okoline čiji rezultati mogu dovesti do dobrih ili loših posljedica za poduzeće. Ovaj način odlučivanja je karakterističan za donošenje operativnih odluka koje su programirane i služe za rješavanje rutinskih problema.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja koristi se u programiranom odlučivanju, a temelji se na prethodnim iskustvima i znanjima menadžera. Ovo odlučivanje je jeftino, brzo i ograničeno jer se odnosi na poznate i rutinske situacije. U poslovnom odlučivanju se temeljom prosuđivanja donose taktičke odluke koje se odnose na poznate situacije.

Racionalno odlučivanje je spor i skup način odlučivanja kojim se donose strateške odluke, a donositelj odluke se koristi analitičkom metodom koja se sastoji od nekoliko faza te se koristi u situacijama koje se ne ponavljaju (Sikavica, 1999).

3. VJEŠTINE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA HEP

3.1. Osnovne informacije o poduzeću

Hrvatska elektroprivreda (HEP) je nacionalna energetska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električne energije, a u posljednjih nekoliko desetljeća i opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina („HEP grupa“, n.d.).

Osnovni podaci:

Naziv: Hrvatska elektroprivreda d.d.

Sjedište: Ulica grada Vukovara 37, Zagreb

Osoba ovlaštena za zastupanje: mr. sc. Ivan Mravak, dipl. ing., Predsjednik Uprave

Datum osnivanja: 19.07.1997.

Pravni oblik: dioničko društvo

Matični broj: 3557049

Misija tvrtke HEP je opskrba kupaca sigurnom i kvalitetnom energijom uz visoki stupanj društvene odgovornosti.

Vizija HEP grupe je ostati važna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima.

Osnovni ciljevi grupe HEP su optimizacija poslovanja kao cjeline, povećanje efikasnosti poslovnih procesa, uvođenje novih elemenata kontrole i novih metoda rada te prilagodba EU regulativi („ Misija, vizija i temeljne vrijednosti“, n.d.).

3.2. Vlasnička struktura poduzeća

HEP grupa je u 100% vlasništvu hrvatske države što znači da ima stalnu podršku države u svojim aktivnostima. Temeljni zadatak tvrtke HEP je osigurati pouzdanu isporuku električne energije po povoljnim cijenama te postati samo-održiva, privredna i neovisna tvrtka. Do 1995. godine država daje HEP grupi razne zajmove i garancije u ostvarenju svojih ciljeva. Nakon odredbe ratinga (BBB-) od agencije Standard & Poor, HEP je samo trebao dozvolu državnih struktura kako bi prikupio sredstva. Očekuje se da će država nastaviti podupirati HEP grupu u isporuci električne energije s ciljem ostvarenja dugoročnih uspješnih rezultata poslovanja („ Vlasnička struktura“, n.d.).

3.3. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće HEP d.d.sastoji se od tri glavna organa Društva:

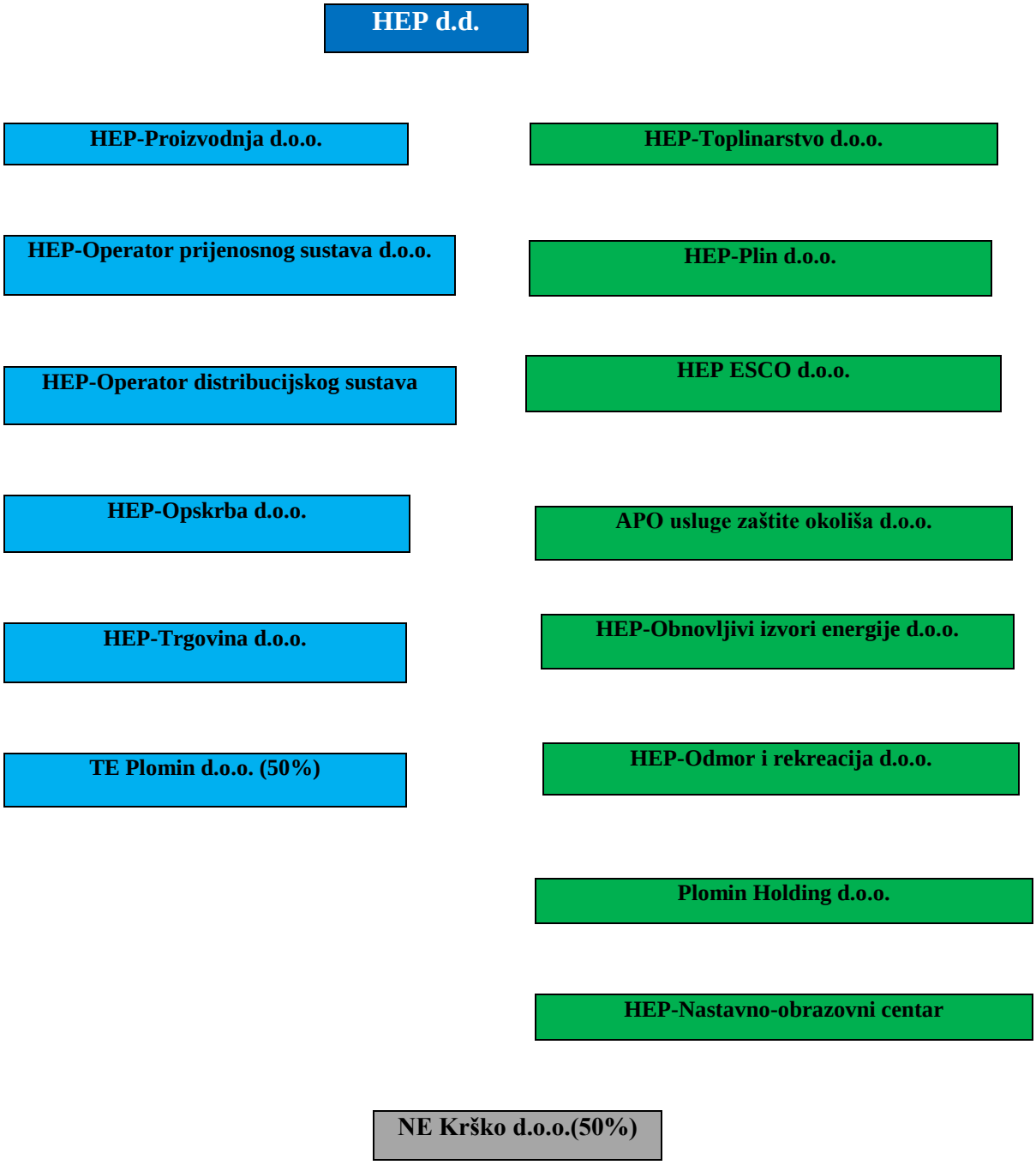
1. Glavna skupština
2. Nadzorni odbor

3. Uprava društva

Glavnu skupštinu čine dioničari koji postavljaju članove Nadzornog odbora. Nadzorni odbor se sastoji od sedam članova, a njihov zadatak je nadzor nad vođenjem poslova Društva. Glavna skupština bira šest članova društva dok jednog člana imenuje i opoziva radničko vijeće temeljem odredaba Zakonom o radu. Nadzorni odbor društva postavlja Upravu dioničkog društva. Uprava Hrvatske elektroprivrede d.d. se sastoji od šest članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom Uprave. Uprava vodi cjelokupno poslovanje društva na vlastitu odgovornost („ Upravljačka struktura“, n.d.).

Hrvatska elektroprivreda je grupacija koja se sastoji od krovnog društva (matica-HEP d.d).i povezanih društva temeljnih, sporednih i ostalih djelatnosti. Glavne djelatnosti se sastoje od sljedećih društva: : HEP Proizvodnja d.o.o., HEP Operator prijenosnog sustava d.o.o., HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. i HEP Opskrba d.o.o.; dok se sporedne djelatnosti obavljaju u društvima HEP Trgovina d.o.o., HEP Toplinarstvo d.o.o., HEP Plin d.o.o., HEP ESCO d.o.o., HEP Obnovljivi izvori energije d.o.o., te Agencija za posebni otpad (APO) d.o.o. Neka društva se nalaze u zajedničkom vlasništvu: TE Plomin d.o.o. s RWE Power iz Njemačke i NE Krško d.o.o. s GEN energijom d.o.o. iz Slovenije. Obavljanje poslova u krovnom društvu grupe HEP d.d. odvija se u Direkciji za ekonomske poslove, Direkciji za upravljanje ljudskim potencijalima, pravne i opće poslove, Direkciji za korporativni razvoj i strategiju, Sektoru za informatiku i telekomunikacije i Sektoru interne revizije („Organizacijska struktura“, n.d.).

Slika 2: Organizacijska struktura poduzeća „HEP“



Izvor: http://www.hrvatska elektroprivreda.hr/

3.4. Kadrovska struktura

Hrvatska elektroprivreda kontinuirano ulaže u stjecanje novih znanja i vještina svojih radnika kojima se pruža razvoj karijere te na taj način stvaraju konkurentnu prednost na otvorenom tržištu. Već dugi niz godina HEP svoj uspjeh temelji na suradnji uspješnih stručnjaka koji svojim dugogodišnjim iskustvom pridonose održivosti elektroenergetskog sustava Republike Hrvatske. Razvoj ljudskih resursa osigurava se kroz regrutiranje, selekciju, izbor te zapošljavanje radnika koji će svojim znanjem i vještinama unaprijediti poslovanje poduzeća. Uz to, poduzeće HEP kontinuirano ulaže u edukaciju zaposlenika koja obuhvaća praćenje rada pripravnika, organizaciju tečaja stranih jezika, upućivanje radnika na poslijediplomski studij te polaganje stručnih ispita, vođenje evidencije o dodjeljivanju kadrovskih stipendija i organizaciju stručne prakse za učenike i studente („ Ljudski resursi“, n.d.).

Grupa HEP provodi i poticajne mjere za radnike koji ispunjavaju uvjete na starosnu ili prijevremenu mirovinu. U poduzeću HEP zaposlenik štiti svoja prava putem Hrvatskog elektrogospodarskog sindikata (HES), Nezavisnog sindikata radnika Hrvatske elektroprivrede (NSRH), Nezavisnog strukovnog sindikata operativnih radnika HEP-a (TEHNOS) i Samostalnog sindikata radnika u djelatnosti energetike, kemije i nemetala Hrvatske (EKN) te putem Podružnice Toplinske mreže („ Ljudski resursi“, n.d.).

3.5. Empirijsko istraživanje vještine zaposlenika

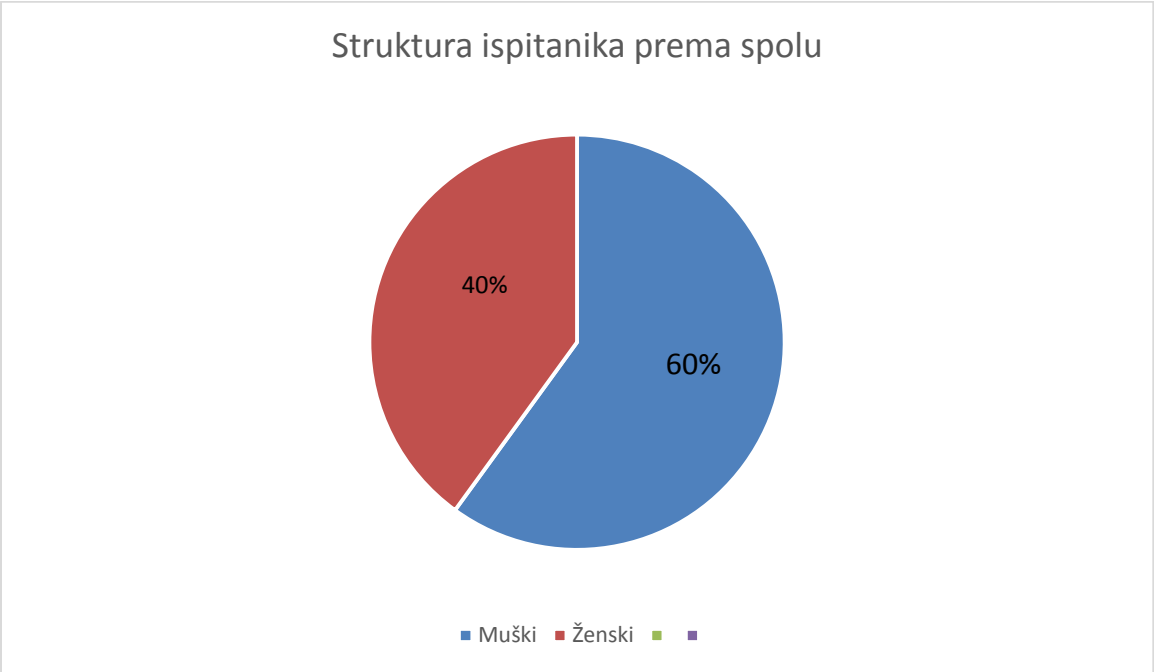
3.5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog rada među zaposlenicima je provedeno anketno istraživanje za procjenu vještina. Istraživanje je provedeno između 15 zaposlenika u razdoblju od 27. travnja do 5. svibnja. Upitnik, koji je izrađen online u alatu Google Docs, poslužio je za jednostavno prikupljanje i analizu podataka u tvrtki HEP. Upitnik se sastoji od dva dijela u kojem se prvi dio odnosi na socio-demografske karakteristike zaposlenika dok se u drugom dijelu upitnika nalazi 20 tvrdnji koje su ispitanici ocjenom od 1 do 5 trebali izraziti stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama. Ovaj kviz pomaže ljudima da otkriju svoje snage i slabosti te da pokušaju iskoristiti svoje prednosti za uspješno poslovanje u budućnosti. Kviz se temelji na osam osnovnih vještina prema kojima menadžeri trebaju usmjeriti svoje napore:

- ✓ razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa (pitanja 5,15 i 17),
- ✓ selekcija „pravih“ ljudi (pitanja 11 i 17),
- ✓ učinkovito delegiranje (pitanja 2 i 18),
- ✓ motivacija ljudi (pitanja 3, 19),
- ✓ upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima (pitanja 3, 6 i 12),
- ✓ komunikacija (pitanja 8, 9, 6, 20),
- ✓ planiranje, odlučivanje i rješavanje problema (pitanja4, 10)
- ✓ izbjegavanje učestalih pogrešaka (pitanja 1, 7, 14).

3.5.2. Rezultati istraživanja

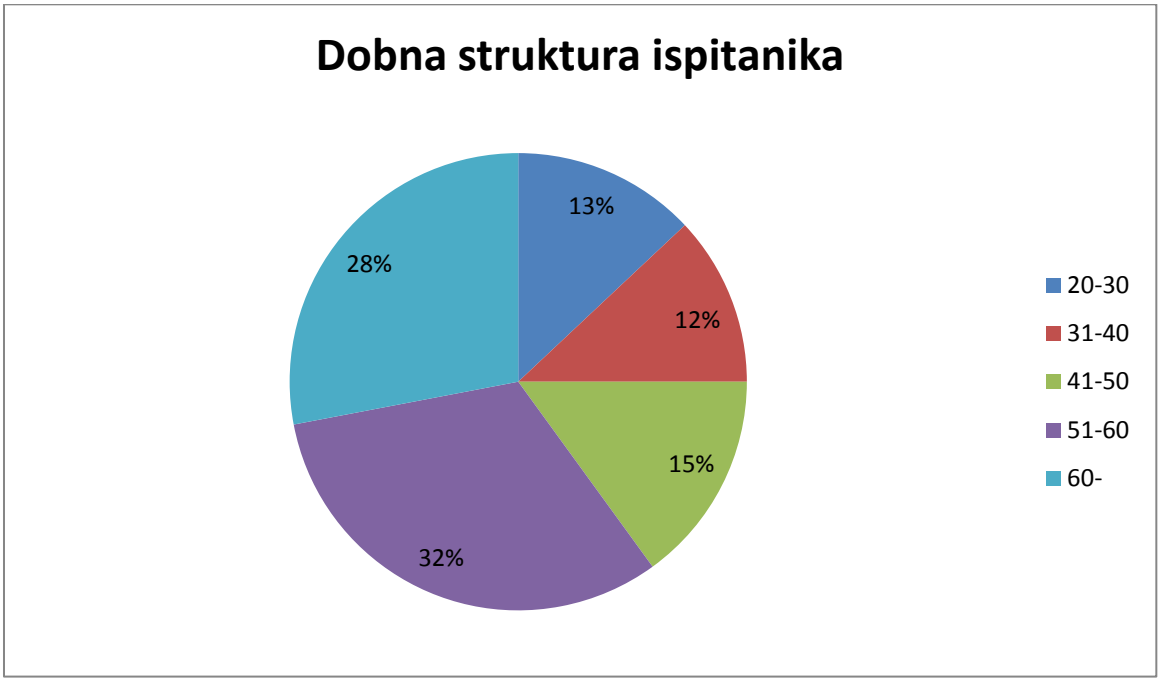
Istraživanje je povedeno na uzorku od 15 zaposlenika od kojih su 40 % ženskog, a 60 % muškog spola. Rezultati nam pokazuju da je u ispitanom odjelu zaposleno više muškaraca nego žena.



Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: Izrada autora

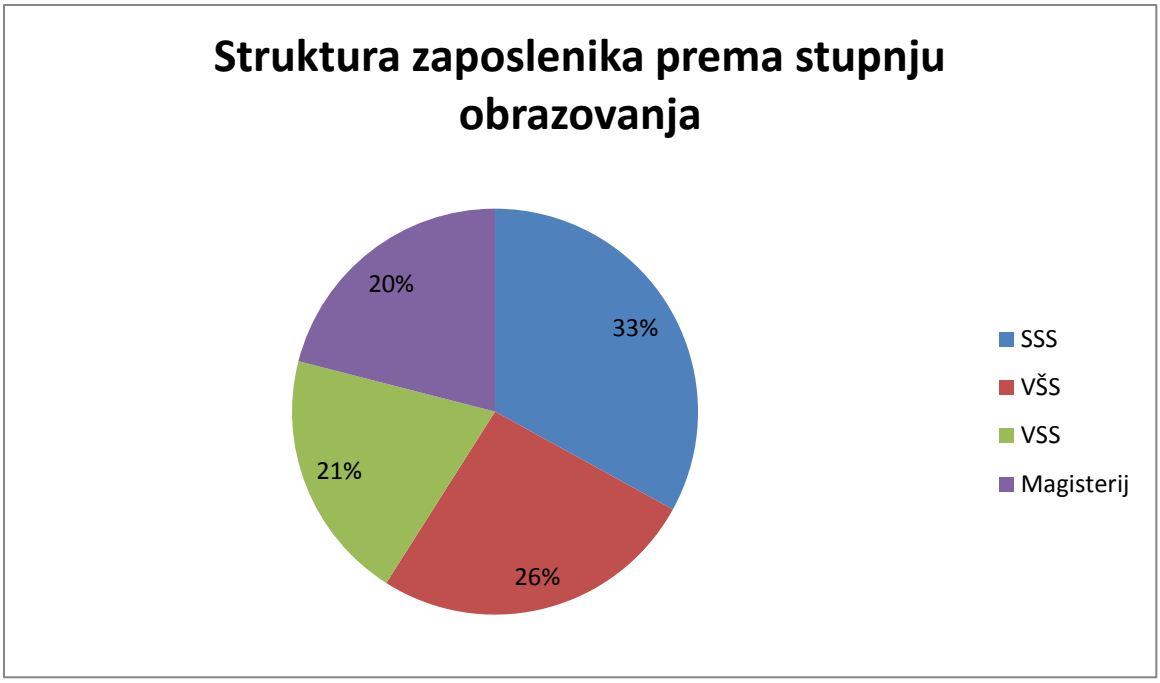
Iz slike 2. vidljivo je da se 32 % ispitanika nalazi u dobnoj skupini od 51-60 godina, zatim slijedi njih 28 % od 60 godina i više. Prema rezultatima ovog istraživanja može se zaključiti da je na odjelu prodaje zaposleno više starije populacije.



Grafikon 2. Ispitanici prema dobnoj strukturi

Izvor: Izrada autora

Rezultati analize pokazali su da 33 % ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu, dok njih 26 % ima završenu višu školu. Najmanje ispitanika ima završen magisterij. Zanimljivo je reći da je istraživanje pokazalo da upravo najviše muškaraca ima završen magisterij, dok su žene u poduzeću većinom zaposlene sa srednjom ili višom školom.



Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Izrada autora

U nastavku će se interpretirati rezultati istraživanja koji su dobiveni anonimnim odgovaranjem zaposlenika po pojedinim tvrdnjama.

Dva su ispitanika ostvarila 73 i 64 boda te spadaju u dobre zaposlenike. Njih karakterizira uspješan rad u poznatoj okolini, no ipak bi trebali poraditi te se usredotočiti na područja u kojima nisu dovoljno dobri kako bi u budućnosti poboljšali svoje vještine za rad u poduzeću. Zaposlenici sa 79 i 81 bodom svrstavaju se odlične menadžere. To su osobe koje su uspješne u svom poslu, no ipak moraju pokušati poboljšati one vještine u kojima imaju niži postotak učinkovitosti kako bi stvorili nove ideje i uspjehe te napredovanja u karijeri.

Zaposlenik koji ima 64 boda nalazi se u skupini dobrih zaposlenika. Konflikt smatra kao neizbježan proces između ljudi koji mogu dovesti do njegova rješavanja te poboljšanja odnosa između ljudi. Kada sastavlja tim, traži ljude koji su slični po osobnosti, godinama te koji se ne oslanjaju samo na tehničke vještine. Voli tražiti pomoć i mišljenje drugih ljudi, ne razmišlja previše o svojim greškama te se previše oslanja na šefa. Dobar je u komunikaciji s drugima te na taj način motivira ostale zaposlenike da pokušaju unaprijediti svoje performanse. Ne odlučuje uvijek pažljivim analiziranjem te ponekad ne razumije kako se odvija poslovni proces na odjelu.

Tablica 1. Rezultati prvog ispitanika prema po osnovnim vještinama

Osnovne vještine	**Bodovi**
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9 / 15
2. Selekcija „pravih“ ljudi	6 / 10
3. Učinkovito delegiranje	6 / 10
4. Motivacija	8 / 10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	9 / 15
6. Komuniciranje	16 / 20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	6 / 10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	7/ 15
	64/100

Izvor: Izrada autora

Ispitanik koji je ostvario 73 boda nalazi se u skupini dobrih zaposlenika. Rijetko se u njegovom timu nalaze ljudi sa sličnim karakteristikama. Jedna od bitnih prednosti zaposlenika je ta što mogu dodijeliti posao „pravim ljudima“, a ne samo onima koji imaju najviše vremena. Često motivira druge ljude tako da pojedinačno razgovara s ostalim članovima tima kako bi otkrio njihovu razinu zadovoljstva s poslom. Prednost je to što prati članove tima kada uoči da ponašanje ima negativan utjecaj na usluge koje se nude potrošačima te im pruža priliku za poboljšanje. Nedostatak ovog zaposlenika je taj što često izbjegava konflikt te na taj način dozvoljava da problem raste i postaje sve teže rješiv. Uspješan je komunikator te mu je jedna od najvažnijih stvari da tim zajedničkim snagama uspješno obavlja svoj posao. Često se vodi intuicijom, a ne pažljivim planiranjem te se previše oslanja na šefa misleći da će on riješiti probleme.

Tablica 2. Rezultati drugog ispitanika po osnovnim vještinama

Osnovne vještine	**Bodovi**
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9/15
2. Selekcija „pravih“ ljudi	6/10
3. Učinkovito delegiranje	10/10
4. Motivacija	6/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	12/15
6. Komuniciranje	15/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	7/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	11/15
	73/100

Izvor: Izrada autora

Zaposlenik koji je ostvario 79 bodova spada u odlične zaposlenike. Ovo je osoba koja ima najviše povjerenja u sebe i koja pokušava svoj posao obaviti na najbolji način. Voli surađivati s ljudima različitih karaktera jer smatra da ih međusobne razlike mogu učiniti još kreativnijim i inovativnijim u obavljanju posla. Često potiče ostale zaposlenike prema ostvarenju ciljeva poduzeća. Nastoji izbjeći konflikte u timu te pokušava izbjeći pogreške koje bi dovele do problema u tvrtki. Ako pak dođe do pogreške, ljudima daje mogućnost da ih isprave. Ostvaruje najefektivniju komunikaciju s ostalim članovima tima te s njima pažljivo planira, analizira i određuje ciljeve koje treba ostvariti za rad u poduzeću.

Tablica 3. Rezultati trećeg ispitanika po osnovnim vještinama

Osnovne vještine	**Bodovi**
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	8/15
2. Selekcija „pravih“ ljudi	7/10
3. Učinkovito delegiranje	10/10
4. Motivacija	9/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	13/15
6. Komuniciranje	16/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	7/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	12/15
	79/100

Izvor: Izrada autora

Ispitanik koji ima 81 bod spada u odlične zaposlenike. Smatra da je za efikasno obavljanje poslova poduzeća potrebno izabrati „prave“ ljude sa kvalitetnim vještinama koji će doprinijeti razvoju poduzeća. Misli da se posao može najkvalitetnije obaviti sam te da bi ljudima s najviše vremena trebalo dodijeliti zadatke s kojima bi rasteretili menadžere i ostale zaposlenike. Svakog zaposlenika nastoji motivirati na način koji mu odgovara i koji ga animira da djeluje na najbolji način. Prati članove tima kada uoči njihovo negativno ponašanje te im pruža priliku za popravak. Prednost ovog zaposlenika je to što prepoznaje svoje greške, kao što je povremeno oslanjanje na šefa. Također, nastoji identificirati problem te ga pokušava riješiti s ciljem izbjegavanja većeg konflikta i razdora između zaposlenika. Dobrom komunikacijom s kolegama nastoji utvrditi ciljeve organizacije te pokušava ukazati na dobre i loše strane koje treba popraviti u timu. Prilikom procesa donošenja odluka pažljivo analizira situaciju te se rijetko oslanja na vlastitu intuiciju.

Tablica 4. Rezultati četvrtog ispitanika po osnovnim vještinama

Osnovne vještine	**Bodovi**
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9/15
2. Selekcija „pravih“ ljudi	8/10
3. Učinkovito delegiranje	9/10
4. Motivacija	9/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	13/15
6. Komuniciranje	16/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	8/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	12/15
	81/100

Izvor: Izrada autora

Rezultati istraživanja pokazali su da zaposlenici jako dobro obavljaju svoj posao. Analizom smo došli do zaključka da je dobro komuniciranje najbolji način međusobnog približavanja među ljudima u timu. Često zaposlenici razgovaraju jedni s drugima o stvarima koje treba popraviti te o pojedinačnim ciljevima organizacije. Upravo se dobrom komunikacijom o dobrim i lošim stvarima te o pojedinačnim ciljevima zaposlenika mogu spriječiti potencijalni konflikti među ljudima. No, osim komunikacije, uspješna motivacija ljudi koja se može postići pojedinačnim razgovorom s članovima tima, bitan je temelj da ljudi sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao. Jedna od bitnih stvari u timu je i poticanje dobrih odnosa između članova organizacije. Ali, ponekad može doći i do konflikta zbog razlike u ciljevima i percepcijama. Zbog toga je potrebno suočiti se s konfliktima, a ne izbjegavati ih. Prvo se treba identificirati problem, a onda ga pokušati riješiti na najbolji mogući način. Prema rezultatima analize može se reći da zaposlenici imaju visoke rezultate u vještinama planiranja i odlučivanja. Te se iz toga može zaključiti da zaposlenici velikim dijelom razumiju kako se odvija poslovni proces u njihovom odjelu. Ali, s druge strane nedostaci ljudi su te što se previše oslanjaju na šefa te ih ponekad ne informiraju o svim stvarima koje se događaju na radnom mjestu.

4. Zaključak

Svaki dobar zaposlenik, uz radno iskustvo, treba posjedovati brojne karakterne vrline te vještine za ostvarenje ciljeva poduzeća. Pod pojmom vještina podrazumijevamo sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti. Timski rad, razvijene komunikacijske vještine i sposobnost brzog učenja te donošenja odluka neophodne su vještine zaposlenika u svakom sektoru. Jedna od najvažnijih vještina zaposlenika je efikasno donošenje odluka. Jasan proces donošenja odluka vodi prema vrijednim rezultatima koji mogu poboljšati kvalitetu posla kojim se bavimo. No, osim donošenja odluka, bitnu ulogu među zaposlenicima ima i vještina komuniciranja. Dobra komunikacija pridonosi pozitivnom ozračju među kolegama te pruža mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa. Za takvo ozračje među ljudima najviše pridonosi timski rad koji zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. S druge strane, loša komunikacija stvara napetost koje može dovesti i do sukoba u organizaciji. Sukobi u organizaciji se javljaju u situacijama u kojima postoji neusklađenost mišljenja, ciljeva i zbivanja između pojedinaca ili grupa. Iz tog razloga, potrebno je spriječiti konflikte u organizaciji jer one mogu dovesti do smanjene radne uspješnosti i nezadovoljstva među zaposlenicima. Iz svega ovoga može se zaključiti da su vještine nužan faktor za međuljudsko funkcioniranje i uspješno poslovanja u budućnosti.

Sažetak

Ovim radom želi se ukazati na važnost znanja i vještina koje zaposlenici trebaju posjedovati u organizacijama. Vještine komuniciranja, donošenje odluka, upravljanje sukobima te timski rad su ključne osobine koje bi svaki zaposlenik trebao posjedovati u organizaciji. U ovom radu posebni naglasak je stavljen i na opis zaposlenika po različitim vještinama na primjeru poduzeća HEP. Rezultati analize pokazali su da su zaposlenici kompetentni za izvršavanje i zahtjevnih zadataka u poduzeću.

Summary

With this finally work, what is wanted to be shown, is the importance of the knowledge and the skills that employees have to own in the organizations. Communication skills, decision-making, conflict management and teamwork are key features each employee should have in the organization. In this paper a special emphasis has been placed on the description of employees by different skills on the example of HEP. The results of analysis showed that employees are competent for performing and demanding tasks in the enterprise.

Literatura

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008) *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i* izazovi. Zagreb: Školska knjiga

Belić, I. (17.travanj 2011). *Menadžerske vještine.* Preuzeto 15. ožujak 2017 iz Menadžerske vještine: http://menadzerske-vjestine.blogspot.hr

Buble, M. (2011*) Poslovno vođenje.* Zagreb: M.E.P.

Cujzek-Semov, T., Kos, S. (2008) *Nenasilno rješavanje sukoba*. Dostupno na: http://www.nenasilno rješavanje sukoba.hr/; pristupljeno (05.07.2017.)

Čičin-Šain. (2007) Osnove menadžmenta.U Čičin-Šain, *Predavanja iz menadžmenta* (str.14-15). Zadar: Sveučilište u Zadru.

Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011) Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment* , II (3), str. 118-125.

Gonan, B., Marli Angeleski, I. (2008) Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Ekonomska istraživanja, XXI* (4), str. 45-61

http://www.hrvatska elektroprivreda.hr/; pristupljeno (13.04.2017.)

http://www.vjestine.hr/; pristupljeno (17.02.2017.)

http://www.uvod u menadžment i vještine za uspjeh.hr/; pristupljeno (10.06.2017.)

Management: How Good Are Your Management Skills. Preuzeto 25. lipanj 2017 iz Mind Tools: https://www.mindtools.com

Pletenac, K. (2013) Komunikacija i rad u timu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, str. 65-69

Sikavica, P., Novak, M., (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator

Vidak, I. (2014) Oblik i struktura poslovnog pisma. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,* str. 79-82

Popis slika i grafikona

Slika 1. Neverbalna komunikacija

Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća „HEP“

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Grafikon 2. Ispitanici prema dobnoj strukturi

Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja

Popis tablica

Tablica 1. Rezultati prvog ispitanika po osnovnim vještinama

Tablica 2. Rezultati drugog ispitanika po osnovnim vještinama

Tablica 3. Rezultati trećeg ispitanika po osnovnim vještinama

Tablica 4. Rezultati četvrtog ispitanika po osnovnim vještinama