

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA
NAŠE STUČNJAKE POŠALJITE
SVOJ UPIT NA
direktor@ripup.hr



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

POKUŠAJ „PENALIZIRANJA“ RADNIKA NEOVLAŠTENOM USTEGOM OD PLAĆE

PITANJE: Zbog pomanjkanja sredstava poslodavac je umjesto stimulaciji pribjegao sustavu destimulacije plaća ukoliko u pojedinom mjesecu dođe, po njegovoj ocjeni, do pada kvalitete i brzina rada. Može li poslodavac primjenjivati destimulaciju, mogu li tako „kažnjeni“ radnici tražiti bez obzira na njegovu odluku plaću prema ugovoru o radu?

ODGOVOR: Umanjenje plaće u pojedinom mjesecu iz razloga slabijeg rada radnika, odnosno tzv. destimulacija ili svojevrsno penaliziranje radnika mora se promatrati kroz prizmu članaka 88. i 89. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011) koji se odnose na zabranu prijeboja i zabranu neovlaštene ustege na plaći radnika od strane poslodavca. Također, svaki obračun plaće mora imati svoje nužne elemente sukladno članku 85. Zakona o radu, pa tako i razlog odnosno pravnu osnovu ustege.

Predmetno smanjenje nikako ne bi moglo biti osnovano jer bi se moralo temeljiti na ugovornoj dispoziciji radnika, a ne jednostranoj, na propisu neutemeljenoj odluci poslodavca.

Dakle, svaka ustege na plaći radnika koja se provodi od strane poslodavca mora biti utemeljena ili *ex lege* ili na dispoziciji radnika, s time da provođenje „stimuliranja“ radnika tzv. penaliziranjem ili destimulacijom, odnosno jednokratnim sniženjem plaće zbog navodnog slabijeg rada, nije zakonom dozvoljeno i svaka takva ustege na plaći radnika bila bi neovlaštena te kao takva bi se morala vratiti radniku u punom iznosu.

Na istom stajalištu je i pretežita sudska praksa (Žs Varaždin Gž-133/07. i sl.), tako da je gotovo izvjestan i gubitak sudskog postupka u slučaju da radnik u tom smislu pokrene sudski postupak protiv poslodavca.

ODRICANJE OD PRAVA NA OTPREMNINU

PITANJE: U aneksu ugovora o radu, radnik se u slučaju otkaza odrekao prava na otpremninu. Može li, međutim, svedeno doći do potraživanja te otpremnine i je li poslodavac uvijek, bez obzira na odricanje, u obvezi isplate otpremnine?

ODGOVOR: Pravo na otpremninu, prema odredbama članka 119. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009) ima radnik kojem poslodavac otkazuje ugovor o radu osim, ako se otkazuje iz razloga uvjetovanih ponašanjem radnika.

Točno je da dospelost ne može sama po sebi utjecati na odricanje od nekog prava jer je moguće odreći se i prava na neku tražbinu prije njezine dospelosti, ako ta tražbina, naravno, postoji. Međutim, upravo iz tog razloga - nepostojanja tražbine (uz napomenu da je i sama odredba članka 119. ZOR-a kogentna), nije moguće da se radnik bilo kakvom vlastoručnom, vjerodostojnom i ovjerenom pisanom izjavom ili uglavkom ugovora o radu, unaprijed odrekne svog prava na otpremninu. Jednostavno, postojanje i nastanak radnikova prava na otpremninu vezano je izravno uz sam otkaz ugovora o radu i ne može nastati prije nego što je poslodavac donio odluku o otkazu, pa se stoga radnik niti ne može unaprijed, prije otkazivanja, odreći takvog, u trenutku odricanja, ipak nepostojećeg prava na otpremninu.



Stoga takvo odricanje od otpremnine unaprijed, u trenutku kada to pravo radnik još niti nema, nikako ne može proizvesti pravne učinke.

Usprkos tome i/ili možda upravo baš zbog toga, pretežito stajalište kako sudske prakse, tako i radnopravne teorije jest da za poslodavca radnikovo odricanje od otpremnine u pisanoj formi, ali nakon otkazivanja ugovora o radu itekako može proizvesti pravne učinke i imati za posljedicu neisplatu otpremnine, i to bez obzira na kogentnost odredbi članka 119. ZOR-a.



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

SMRT RADNIKA

PITANJE: *Prestaje li ugovor o radu smrću radnika i kakva su materijalna prava njegovih nasljednika?*

ODGOVOR: Zakon o radu („Narodne novine“, broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012) u čl.104. određuje modalitete prestanka ugovora o radu. Tako ugovor o radu može prestati:

- 1) smrću radnika,
- 2) istekom vremena na koje je sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme,
- 3) kada radnik navrší šezdeset pet godina života i petnaest godina mirovinskog staža, osim ako se poslodavac i radnik drukčije ne dogovore,
- 4) sporazumom radnika i poslodavca,
- 5) dostavom pravomoćnog rješenja o priznanju prava na invalidsku mirovinu zbog opće nesposobnosti za rad,
- 6) otkazom,
- 7) odlukom nadležnog suda.

Radnik je u svakom slučaju fizička osoba koja ima pravnu i poslovnu sposobnost, odnosno koja je ugovorna strana određenog ugovora o radu sklopljenog s određenim poslodavcem. Fizička osoba sječe pravnu sposobnost rođenjem, a gubi je smrću. Dakle, radnik gubi pravnu sposobnost, isto tako gubi svojstvo subjekta radnog odnosa odnosno svojstvo ugovorne strane ugovora o radu nastupom njegove smrti. Smrću radnika prestaje postojati pravni odnos između radnika i poslodavca, odnosno prestaje radni odnos.

Pravilo je obveznog prava da ugovor prestaje smrću stranke samo kada je izvršenje obveze vezano za osobu, odnosno ako obveza nastaje s obzirom na osobna svojstva koje od ugovornih strana ili osobne sposobnosti dužnika (čl.213. Zakona o obveznim odnosima). Ugovor o radu je strogo osobni ugovor, prava i obveze iz njega nisu nasljedna te smrću radnika kao ugovorne strane prestaje i sam ugovor o radu. Ipak, u slučaju prestanka radnog odnosa smrću radnika, poslodavac je dužan isplatiti naknadu za neiskorišteni godišnji odmor njegovim nasljednicima. Međutim, u praksi se mogu dogoditi slučajevi kolizije različitih načina otkaza ugovora o radu u isto vrijeme i za istog konkretnog radnika. Tako je, primjerice, moguće da radniku bude otkazan ugovor o radu uz otkazni rok, u tijeku kojega nastupi smrt toga radnika. Kako je radnik tijekom trajanja otkaznog roka i dalje u radnom odnosu, nastup smrti u tom slučaju predstavlja relevantan modalitet prestanka ugovora o radu. Stoga, kada radnik umre tijekom otkaznog roka, ugovor o radu prestaje smrću, a ne otkazom te njegovi nasljednici nemaju pravo na isplatu otpremnine (v. presudu Županijskog suda u Zagrebu, GŽ-6953/01, od 1.10.2002.).



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

STAZE SLONOVA

PITANJE: *Prateći svjetske trendove osmislili smo novi proizvod koji je po našim procjenama tržište trebalo objeručke prihvatiti, ali prodaja ne ide očekivanim tempom. Što se dogodilo?*

ODGOVOR: Zamislite novi park u kojem je posijana nova trava koja je počela nicati, staze su pedantno odvojene rubnicima i sve je savršeno, spremno za otvorenje, ali onda dođu ljudi (klijenti oni kojima smo namijenili naš park) i počnu okrutno gaziti po mladoj travi, stvarajući nove putove i uništavajući savršenstvo koje smo osmislili samo za njih. Ponekad su te nove staze duže, ali češće su to prečice jer klijenti točno znaju kuda žele hodati i što žele pronaći na kraju staze.

Imamo dvije mogućnosti: možemo bijesni gledati te okrutne klijente i žaliti za mladom travom, ili jednostavno s osmijehom pratiti „staze slonova“ i prilagoditi naš proizvod upravo tim stazama. Često mi znamo točno što našim klijentima treba, kakve proizvode i usluge žele, a da i zaboravimo uključiti naše klijente i kontinuirano prilagođavati proizvod baš njima jer on njih živimo. To znamo, nema tu ničeg novog.

Postoje ključni elementi koji tvore bazu svakog uspješnog posla. Moramo proizvoditi proizvod visoke kvalitete? Da, ali održiv posao se gradi na dostavljanju stvarne vrijednosti klijentima. Stvarna vrijednost je ono što klijent smatra vrijednošću, a ne ono što mi smatramo da je dobro za naše klijente. Direktna veza je s drugim pravilom koje kaže da ako solidno ne upravljate svojim novčanim tijekom, nećete upravljati još dugo. Dakle, promjena i prilagodba tržištu je neminovna jer ne postoji jedna strategija koja će voditi Vašu organizaciju zauvijek, ali zato i jest zabavno jer nikad ne znate gdje Vam je kraj sve dok pratite želje svojih klijenata.





ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

MANAGER KAO DIZAJNER

PITANJE: *Vlasnik sam i manager manjeg poduzeća i nastojim biti vođa poslovanja, ali i vođa svojih zaposlenika. Zanima me postoje li neke smjernice koje bih kao vođa trebao usvojiti kako bih bio uspješniji.*

ODGOVOR: Manager i vođa neprestano se suočavaju sa situacijama rješavanja različitih problema. Da biste bili vođa kojeg zaposlenici mogu i žele slijediti s entuzijazmom, prije svega trebate biti dobar vođa s obzirom na radne zadatke. Drugim riječima, trebali biste nastupati kao dizajner. Svaki dizajner radi u okviru nekih ograničenja pa tako i vi kao vođa. Stoga nastojite dobro sagledati ograničenja na koja nailazite, bilo da se radi o ograničenjima vremena, budžeta, lokacije, materijala, ljudskih potencijala

i sl. Kada identificirate ograničenja nastojite pronaći rješenje, ali se ne opterećujte optimalnim, već najboljim s obzirom na okolnosti i ograničenja. No, to ne znači da se trebate zadovoljiti s danim. Dizajnirajte rješenja s onim što imate, ali također poduzmite neke inicijative kako biste neka ograničenja prevladali. Drugim riječima, riskirajte i ponašajte se poduzetnički, ali tek nakon što ste sagledali sve opcije i mogućnosti rasta.

Iako su rješenja, odnosno odgovori ono što se od vas očekuje, vaše područje su i pitanja. Dizajneri preispituju sve okolnosti, traže potencijale rasta i postavljaju sebi, ali i onima oko sebe, bili oni zaposlenici ili ostale interesno utjecajne skupine, na desetke pitanja kako bi dizajnirali optimalno rješenje. Pritom se također nemojte zamarati suvremenom tehnologijom. Dobri stari olovka i papir najpraktičniji su alat za skiciranje, utvrđivanje relacija i dizajniranje koncepata.

Dizajniranje prije svega uključuje oblikovanje organizacije, odnosno organizacijske strukture. Iako mnogi suvremeni organizacijski oblici zvuče privlačno, kao dizajner morate uspostaviti red i u organizaciji.

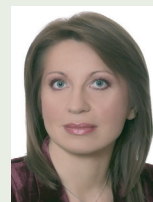
Ako postoji zbrka oko toga tko što radi, nisu poznate procedure djelovanja, niti odgovornost pojedinaca nastat će kaos. Ne morate uspostavljati čvrste hijerarhije s uskim rasponom kontrole, ali morate organizirati sustav prema načelima podjele rada i odgovornosti. Fleksibilan pristup organiziranju omogućuje i samoorganizaciju zaposlenika kako bi se poticale evolutivne promjene u poduzeću te kako bi neformalna organizacija bila poticaj promjenama formalne.

Zadatak Vas kao dizajnera je održavati poslovni sustav u ravno-

teži djelovanja vanjskih i unutarnjih silnica. Održavanje ravnoteže iznimno je zahtjevno jer je potrebno održavati ravnotežu svih podsustava kako bi sustav bio stabilan. No, to ne znači da svaki element stalno treba biti u ravnoteži. Dopustite ponekad neki oblik kaosa kako bi se iz nereda razvio red, odnosno kako bi se samo organizacijom zaposlenika razvijala kreativnost. Privremeno izbačen iz ravnoteže sustav će tražiti novu ravnotežu, vjerojatno na višoj razini i možda još kvalitetnijoj od prethodne.

Element koji vođa kao dizajner treba imati na umu je i uvođenje kontrasta. Uvođenje kontrasta korisno je za Vas kao vođu, ali i pri radu sa zaposlenicima. Kada birate neko rješenje suprotstavite ga nekom drugom, možda oprečnim. Zajednički utvrdite prednosti, nedostatke, ali i izazove drugoga scenarija. Na taj način jačat ćete kreativnu tenziju, kako u svojoj svijesti, tako i u svijesti zaposlenika.

Ne zaboravite također na čistoću. Ona se odnosi na čistoću radne površine, ali i čistoću misli, Vas i Vaših zaposlenika. Drugim riječima, izbjegavajte pretrpati stol, ali i Vašu glavu te glave zaposlenika prevelikom količinom podataka i posla koji je trebalo obaviti jučer. Iako trenutno obavljate neku aktivnost, dio procesa razmišljanja uvijek treba biti rezerviran za gledanje unaprijed, traženje novih rješenja, odnosno za kreativnost. To ne možete postići pritiscima i nagomilavanjem obaveza. Kreativnost nastaje iz mira, a mir je rezultat harmonije. Harmonija, pak, nastaje kada su ciljevi jasni i dobro iskomunicirani, što rezultira djelovanjem iz uvjerenja, a to je upravo glavni zadatak vas kao vođe.



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marcetić

AFIRMATIVNO PROPITIVANJE

PITANJE: *Stalno slušam o afirmativnom propitivanju pa me zanima o čemu je točno riječ.*

ODGOVOR: Afirmativno propitivanje - AP (eng. *appreciative inquiry*) relativno je novi pristup u upravljanju sistemskim promjenama, na području organizacijskog razvoja. Predstavlja kolaborativni proces uvođenja, pospješivanja i podržavanja organizacijskih promjena. Usmjerava se na prilike i mogućnosti koje izviru iz pozitivnih primjera u prošlosti.

Temelji se na pretpostavci kako svaki sustav u sebi nosi stanovite pozitivne aspekte koji su hranili njegovu životnost u razdobljima posebne efikasnosti i uspješnosti te ih potom postavlja u središte svakodnevnih interesa. Na taj način, u svakodnevnom poslu primarni se fokus stavlja na pozitivno i na „ono što funkcionira“. Zamjenjuje „problemski“ pristup organizacijskim promjenama.

Predodžbe o budućnosti obično gradimo na iskustvu. Pozitivna budućnost organizacije obično se oslanja na uspjehe prošlosti. Afirmativno propitivanje, kolaborativni proces uvođenja, pospješivanja i podržavanja organizacijskih promjena, usmjerava se na prilike i mogućnosti koje izviru iz pozitivnih primjera prošlosti. Pretpostavlja da se planiranje odvija simultano s djelovanjem te da se organizacije počinju mijenjati istog trena kad se ljudi prvi puta upitaju „tko smo mi i što doista želimo posta-



ti?“. Suprotno tome, tradicionalno strateško planiranje budućnost temelji na analizi ostvarenih rezultata odnosno postignutih performansi.

AP pristup udaljava se od tradicionalnih organizacijskih modela koji remete poslovanje tako što nameću promjenu paradigme zaposlenicima i organizaciji u cjelini. Tipičan tradicionalni pristup ogleda se u koracima:

- Identifikacija percipirane potrebe za promjenom
- Analiza uzroka te potrebe
- Izrada akcijskoga plana na osnovu problemskog pristupa.

AP metoda često se koristi za poticanje i stvaranje zajedništva sudionika, svih interesnih strana, a sastoji se od 5 koraka:

1. korak: Faza pitanja (*Definition Phase*)
2. korak: Faza potrage (*Discovery Phase*)
3. korak: Faza sna (*Dream Phase*)
4. korak: Faza dizajna (*Design Phase*)
5. korak: Faza sudbine (*Destiny Phase*).

AP angažira „sustav u cjelini“,

temelji se na pretpostavci da svaki sistem u sebi nosi određene pozitivne aspekte koji su održavali njegovu životnost u razdobljima posebne efikasnosti i uspješnosti, postavljajući ih potom u središte svakodnevnih interesa.

Specifičnost ovog pristupa je u tome što angažira „sistem u cjelini“, predstavnike svih hijerarhijskih razina i dijelova sistema (interne i vanjske interesne skupine) gdje na jednom mjestu okupljeni akteri se nastoje priključiti na „pozitivnu jezgru“, dohvatiti skrivenu kolektivnu mudrost, zamisliti budućnost onakvom „kakva bi mogla biti“ i osmisliti inovacije kojima će istu ostvariti.

AP je metoda koja se odnosi na radikalno preusmjeravanje pažnje lidera i menagera sa tradicionalnog problemskog pristupa upravljanju sistemima, prema pozitivističkom pristupu usmjerenom na mogućnosti i na taj način potiče lidere i menagere da iznova sagledaju organizacije iz drugačije perspektive. Preduvjeti da efekt AP-a bude pozitivan su spremnost organizacije i mjerljivost cilja AP-a, tj. njegova povezanost s financijskim rezultatom.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

„HOMO ECONOMICUS“

PITANJE: Zašto nam se događaju godine poput 2008. ili 1929. kada stvari idu jako po zlu?

ODGOVOR: Konvencionalna ekonomija je okrenuta naglavce! Više se za analize ne uzima ponašanje pojedinačnih tvrtki, nego stavovi poduzetnika o riziku i neizvjesnosti, primjećujući da je ono što je možda racionalno za pojedinca koji djeluje u izolaciji, loše za sve kao cjelinu. Primjer za to je „paradoks štedljivosti“ - u vrijeme recesije razumno je početi štedjeti više nego prije, no kad bi svi to činili, ukupna razina potražnje u gospodarstvu značajno bi pala, jer nitko ne bi ništa kupovao, a to bi značilo da se recesija samo dodatno pogoršava, što znači još veću štednju i tako dalje.

Pretpostavka o predvidivom svijetu i racionalnom riziku nema čvrstih temelja. Ljudi nisu racionalni, a budućnost je maglovita. Kad se govori o „životinjskom duhu“ koji poduzetnike navodi na odlučivanje, potvrđuje se da veliki dio naših pozitivnih aktivnosti ovisi o spontanome optimizmu, a ne o matematičkim očekivanjima, možda čak i o naivnosti, ali ne u punom smislu te riječi, niti doslovno.

Profesionalno ulaganje može se usporediti s onim novinskim natjecanjima u kojima sudionici među stotinama fotografija moraju odabrati šest najzgodnijih lica, dok se nagrada dodjeljuje onom sudioniku čiji je odabir najbliži prosječnim sklonostima svih sudionika zajedno. Svaki sudionik stoga mora birati ne ona lica koja su njemu najzgodnija, nego ona za koja smatra da će najlakše privući ostale sudionike, od kojih svi pristupaju problemu s istog stajališta. Tako se ne radi o biranju lica koja su po sudu pojedinca doista najljepša, pa čak ni o biranju onih koja su najljepša prema prosječnom mišljenju sviju. Jedno je jasno, način razmišljanja koji nas je doveo u ovaj škripac teško će nas iz njega izvući bez iracionalnosti u načinu promatranja svijeta.





ODGOVARA:
Olga Stajdohar
-Pađen

KAKO OCJENJIVATI DOBAVLJAČE?

PITANJE: Uvodimo sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 i konzultant nam je rekao da moramo imati listu odobrenih dobavljača i raditi ocjenu dobavljača jednom godišnje. Meni se to čini kao nepotrebno kompliciranje, mi znamo što od koga nabavljamo i znamo jesmo li ili nismo zadovoljni tim dobavljačima. Ako nešto nije u redu, reagiramo odmah, ne čekamo godinu dana. Ne bih htio svoje ljude opterećivati dodatnom papirologijom, pa što predlažete?

ODGOVOR: Vaš konzultant je u pravu. Popis odobrenih dobavljača i kako ste ih ocijenili je ono što će vas auditori certifikacijske kuće sigurno pitati. I vi ste u pravu. Imate sustav koji funkcionira i daje dobre rezultate, uz minimalne troškove. Auditori certifikacijske kuće su također u pravu, jer ono što traže zaista piše u normi ISO 9001 i oni to moraju provjeriti. U čemu je onda dodana vrijednost vođenja popisa odobrenih, postavljanja kriterija i ocjenjivanja dobavljača?

Nema je ako zahtjev norme ispunite samo formalno, da biste zadovoljili konzultanta i auditore. Mnogi, na žalost, tako i naprave. A to je



velika šteta, ovdje se radi o važnom preventivnom djelovanju. Spriječiti problem prije nego do njega dođe.

Norma ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi kaže: „Organizacija (to jest vi) mora osigurati da nabavljeni proizvod bude u skladu sa zahtjevima navedenima u narudžbi“. Ovo traži dobru suradnju između onih koji razvijaju proizvode, definiraju njihove karakteristike, ljudi koji nabavljaju komponente i samih dobavljača.

Dobra vijest je, ne morate imati odobrenog dobavljača i ocjenjivati ga za sve što nabavljate, samo za ono što je važno za proizvod koji vi isporučujete. A što je to važno? Opet, to samo vi znate. Krenite od proizvoda, odnosno usluga koje isporučujete. Pa unazad. Pobrojite što sve tu ulazi. Koje sirovine, poluproizvodi, usluge i koliko je svaka od tih komponenti važna za vaš konačni proizvod?

Analizirajte zatim zahtjeve koje imate za svaku od komponenti. Postoje tehnički zahtjevi – vrsta materijala, oblik, dimenzije, boja, tvrdoća, žilavost, i njih je vjerojatno već definirao vaš tehnički ured. Postoje i neki drugi – koja količina, u kojem roku, kakvo pakiranje, čija je dostava i sve to po kojoj cijeni. Norma ISO 9001 ne govori o financijskom aspektu nabave, ali cijena ulaznih materijala je veliki ograničavajući faktor. Morate je ugraditi u cijenu svog proizvoda, moći ga prodati i po mogućnosti još i zaraditi. No, tek kad su svi zahtjevi za kvalitetu zadovoljeni, imate pravo postaviti i kriterij cijene.

Zatim promotrite što ste i od koga nabavljali do sada. Kako ste zadovoljni svakim od svojih dobavljača? Je li bilo kakvih reklamacija, koliko se drže rokova isporuke? Kakva je općenito suradnja s njima, koliko je susretljivo osoblje, koliko vam pomažu u definiranju zahtjeva?

Kad stavite na papir podatke koje imate, uočit ćete potencijalno slaba mjesta i trendove. Na primjer, neki dobavljač svaki put malo više zakasni. Isporuka je još uvijek na vrijeme, ali svaki put je to malo bliže roku. Ili, u isporuci ima malo više lošijih komada nego što je uobičajeno, još uvijek ste u granicama ugovorenog, ali postoji trend rasta. Ili, imate samo jednog dobavljača za ključnu komponentu. Što bi se dogodilo da ostanete i bez njega? Što bi se dogodilo da on podigne cijene? Preventivno pronalaženje alternativnog dobavljača, često je strateško pitanje. Ili, nekoliko važnih dobavljača ide preko istog referenta nabave, on odlično radi, ali što ako ode na bolovanje, ili ode iz firme i odnese svoje znanje sa sobom?

Velike tvrtke, međunarodne korporacije koje imaju puno dobavljača iz svih krajeva svijeta, pokušavaju ih obuhvatiti jedinstvenim sustavom, a naravno i ostvariti uštede objedinjujući narudžbe u veće količine i pritišćući dobavljače upravo tom svojom veličinom.

Koriste informatičke sustave, veze s dobavljačima su preko interneta, traže da se sami provjere po određenim kriterijima, traže društveno odgovorno poslovanje, aktivnu zaštitu okoliša, bankovne garancije, informacije o tome koliko dobavljač ulaže u razvoj, kakvim i koliko starim proizvodnim pogonima raspolaže, kad planira modernizaciju, kolika je fluktuacija zaposlenih, stopa bolovanja, ima li planove za zamjenu ključnog osoblja... Sam certifikat ISO 9001 obično je tek prvi uvjet. U nekim područjima, automobilska i avionska industrija ili nuklearne elektrane, biti njihov dobavljač je samo po sebi već statusni simbol. Tvrtke se bore za dospjeti na njihovu listu odobrenih dobavljača.

Velika je pogreška pokušati preslikati takve sustave. Kad krećete, krenite jednostavno. Za početak, dovoljni su vam kriteriji broj reklamacija, rokovi isporuke, susretljivost osoblja i ima li certificirani sustav kvalitete. Poslije, ako vam treba, možete nadograđivati. Ali dajte prvo svom sustavu priliku da se uhoda.

IQ + EQ = Success



ODGOVARA:
Aco Momčilović,
psiholog

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

PITANJE: *Pojam „emocionalne inteligencije“ se često spominje, ali što ona zapravo znači, i koliko je ona uopće korisna u poslovnom svijetu?*

ODGOVOR: Da, istina je da se pojam emocionalne inteligencije „ustalio u narodu“ i da se često koristi, ponekad i s krivim ili nedovoljno točnim značenjem. Emocionalna inteligencija je jedan onih „buzz words“ pojmova koji se čine prirodnima i logičnima za koristiti. Teorija i podjela EI ima više, i različite su kompleksnosti te razine znanstvenog potkrepljenja. Ovdje ću spomenuti često korišten model Daniela Golemana, jednog od tvorca i definitivno popularizatora tog pojma. On u svom modelu emocionalne inteligencije govori o pet podfaktora, koji su:

Poznavanje vlastitih emocija
Upravljanje emocijama
Samomotiviranje
Prepoznavanje emocija drugih
Snalaženje u vezama.

Goleman je u svoj model uključio otprije poznate pojmove kao što su optimizam, motivacija, svjesnost, socijalne kompetencije te specifične socijalne i komunikacijske vještine, koji prožimaju navedene faktore.

Pitanje primjene konstrukta emocionalne inteligencije je vrlo relevantno, i isto tako očekivano da dođe iz područja biznisa gdje se sve gleda kroz prizmu korisnosti i upotrebljivosti. Do danas postoji cijeli niz vrlo interesantnih istraživanja na tu temu, ali bez ulaska u detalje svakog od njih, spomenut ću nekoliko studija slučajeva gdje se dokazala korisnost EI-a, jer mislim da je na ovo pitanje najbolje odgovoriti kroz primjere:

Općenito u poslovima srednje kompleksnosti su najuspješniji zaposlenici bolji za 87% od prosječnih zaposlenika, a ta razlika se u najkompleksnijim poslovima penje na 127%. Golemanovo istraživanje iz '98. pokazalo je da uzrok tih razlika leži 1/3 u nji-

hovim tehničkim znanjima i kompetencijama i mentalnim sposobnostima, a 2/3 leže u emotivnim kompetencijama.

Istraživanje Centra za kreativno vodstvo pokazalo je da je primarni razlog odlazaka top managementa s funkcija nedostatak u emotivnim kompetencijama. Tri primarne koje su uzrokovale nedostatak uspjeha na top pozicijama su: teškoće nošenja s promjenom, nemogućnost rada u timu i loši međuljudski odnosi.

U jednom od prvih istraživanja, još iz 80-ih, među više stotina menagera dokazano je da je superiorni radni učinak direktno povezan s uspješnom i točnom samoprocjenom.

Istraživanje Egon Zehndera u Latinskoj Americi, Njemačkoj i Japanu, na preko 500 menagera pokazalo je da neovisno o kulturi emocionalna inteligencija ima veliku važnost. Dakle, istraživanje je pokazalo da najveću šansu za uspjeh imaju oni menageri kojima je najveća snaga baš u razini emocionalne inteligencije, čak važnija od klasičnog IQa ili razine prethodnog iskustva.

Pitanje koje bi nas naravno moglo interesirati je može li se i

kako utjecati na poboljšanje emotivne inteligencije? Dosad su već i stvorene neke igre koje bi trebale utjecati na razvoj emocionalne inteligencije. Jedna od njih je i *Creating an Emotionally Intelligent World*, koja se može naći i kupiti na internetu. Naravno neki istraživači sugeriraju i da svatko može raditi sam na sebi kako bi poboljšao svaki od faktora emocionalne inteligencije:

1. **NAUČITE PREPOZNATI OSJEĆAJE:** pojašnjavajte si vlastite osjećaje. Pitajte se: „Kako se osjećam?“

2. **PREUZMITE ODGOVORNOST ZA OSJEĆAJE:** nemojte tražiti vanjska objašnjenja za ono što osjećate.

3. **PREDVIDITE SVOJE OSJEĆAJE:** unaprijed predvidjeti svoju reakciju na dolazeći događaj.

4. **PITAJTE DRUGE KAKO SE OSJEĆAJU:** empatija. Slušajte sugovornika bez predrasuda.

5. **BUDITE MANJE OSJETLJIVI:** ako se s nečim ne slažete, nemojte se odmah povlačiti ili napadati.

6. **PROBLEME SAGLEDAJTE CJELOVITO:** kad vam se nešto loše dogodi razmislite koliko je taj problem ozbiljan. Koliku će važnost imati za 10 mjeseci/10 godina?