

# Timski rad: važnost emocionalne kompetencije

---

**Jovanović, Nina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:303317>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**NINA JOVANOVIĆ**

**TIMSKI RAD: VAŽNOST EMOCIONALNE  
KOMPETENCIJE**

Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**NINA JOVANOVIĆ**

**TIMSKI RAD: VAŽNOST EMOCIONALNE  
KOMPETENCIJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303036049, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Turizam**

**Kolegij: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

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

**Sumentorica: doc. dr. sc. Maja Vizjak**

Pula, listopad 2023.

## SAŽETAK

Tim i timski rad postali su neizostavni elementi poslovanja organizacija u 21.stoljeću. Dinamika poslovanja proizašla iz globalizacije i digitalizacije zahtjeva timove višestrukih znanja i vještina koji mogu odgovoriti na zahtjeve složenih projekata. Tim je visokoproduktivna skupina osoba koja zajednički radi na ostvarenju zajedničkih ciljeva ili jednostavno zajednica zadovoljnih ljudi. Timskim radom ista skupina ljudi postiže više od iste skupine koja timski ne radi te su stoga rezultati timskog rada mogućnost svladavanja složenih i opsežnih problema, povećani učinak radne skupine, smanjeni utrošak resursa te veće zadovoljstvo svih članova. Timski rad obilježava dinamična interakcija članova čime se postiže sinergijski efekt odnosno članovi tima radeći zajedno postižu više. Interakcija i zajedničko djelovanje unutar tima zahtjeva da članovi tima imaju široki spektar znanja, vještina i kompetencija te je sinergija između stručnih znanja i vještina i emocionalne kompetencije neophodna za iznimnu timsku izvedbu. Emocionalna kompetencija omogućuje ostvarivanje učinkovite suradnje i međuljudski sklad unutar tima čime se smatra jednom od ključnih vještina koje pojedinac treba za ostvarivanje uspjeha u timu. Emocionalne kompetencije temelje se na emocionalnoj inteligenciji te omogućuju ostvarivanje izvrsnih rezultata u timskom radu. Emocionalna kompetencija pozitivno utječe na komunikaciju, rješavanje sukoba, timsku dinamiku, inovativnost i kreativnost te sveobuhvatno pridonose skladnom, produktivnom i visokoučinkovitom timskom okruženju.

Ključne riječi: tim, timski rad, emocionalna kompetencija

## **ABSTRACT**

Team and teamwork have become indispensable elements of the business of organizations in the 21st century. Business dynamics resulting from globalization and digitization require teams with multiple knowledge and skills that can respond to the demands of complex projects. A team is a highly productive group of people working together to achieve common goals, or simply a community of satisfied people. With teamwork, the same group of people achieves more than the same group that does not work as a team, and therefore the results of teamwork are the ability to overcome complex and extensive problems, increased performance of the work group, reduced consumption of resources and greater satisfaction of all members. Teamwork is characterized by the dynamic interaction of members, which achieves a synergistic effect, that is, team members achieve more by working together. Interaction and joint action within the team requires that team members have a wide range of knowledge, skills and competences, and the synergy between professional knowledge and skills and emotional competence is necessary for exceptional team performance. Emotional competence enables effective cooperation and interpersonal harmony within a team, which is considered one of the key skills an individual needs to achieve success in a team. Emotional competences are based on emotional intelligence and enable the achievement of excellent results in teamwork. Emotional competence positively affects communication, conflict resolution, team dynamics, innovation and creativity and comprehensively contributes to a harmonious, productive and highly effective team environment.

Keywords: team, teamwork, emotional competence

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TIMSKI RAD .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje tima .....	4
2.2. Razlika između tima i radne skupine .....	5
2.3. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	8
2.4. Višestruke raznolikosti članova tima.....	10
<b>3. EMOCIONALNE KOMPETENCIJE U TIMU.....</b>	<b>13</b>
3.1. Emocionalne kompetencije.....	13
3.1.1. Osobne emocionalne kompetencije .....	14
3.1.2. Društvene emocionalne kompetencije .....	15
3.2. Razvoj emocionalnih kompetencija u timskom radu .....	16
3.2.1. Samosvijest.....	17
3.2.2. Samoregulacija .....	18
3.2.3. Empatija.....	18
3.2.4. Timska komunikacija.....	19
3.3. Prednosti i utjecaj emocionalne kompetencije na timsku izvedbu .....	20
3.4. Metode i tehnike za razvoj emocionalne kompetencije u timu .....	23
<b>4. STUDIJA SLUČAJA - VAŽNOST TIMSKOG RADA I EMOCIONALNIH KOMPETENCIJA ČLANOVA TIMA NA PRIMJERU ORGANIZACIJE MAISTRA..</b>	<b>26</b>
4.1. O organizaciji Maistra .....	26
4.2. Organizacijska struktura poduzeća.....	28
4.3. Timski rad u poslovanju organizacije.....	30
4.4. Važnost emocionalne kompetencije organizacije Maistra .....	32
4.5. Primjeri dobre prakse razvoja timskog rada i emocionalnih kompetencija...	33
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>40</b>

## 1. UVOD

U okruženju suvremenih organizacija koji se brzo razvija, timski rad postao je neizostavan element uspjeha u poslovanju. Timski rad ključan je za postizanje višestrukih ciljeva, poticanje inovacija i poticanje prilagodljivosti kao odgovor na dinamičke izazove. Kako bi se zadovoljili zahtjevi sve složenijih projekata i zadataka koji proizlaze iz globalizacije i digitalizacije, sve je veća potreba za timovima koji posjeduju višestruka znanja i vještine. Uz visoki stupanj specifičnih znanja koje članovima tima omogućuje rješavanje zadataka i odgovornosti specifičnih za posao, izrazita važnost pridodaje se učinkovitom timskom radu i sposobnosti međuljudske interakcije. Uspjeh današnjeg timskog rada nadilazi područje tehničkih vještina te veliki broj istraživanja ističe emocionalnu kompetenciju kao najvažniji element timskog rada. Emocionalna kompetencija, definirana kao sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i učinkovitog korištenja vlastitih emocija kao i emocija drugih, sve se više prepoznaje kao temeljna komponenta međuljudskih interakcija unutar konteksta tima.

Cilj završnog rada je istražiti timski rad, njegov značaj i utjecaj na uspjeh u poslovanju organizacija te važnost emocionalne kompetencije članova tima u timskom radu i stvaranju međuljudske suradnje u radnom okruženju.

Svrha rada je utvrđivanje važnosti emocionalne kompetencije u timu i timskom radu.

Znanstvene metode korištene u završnom radu su: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda sinteze i analize te deskriptivna metoda.

Struktura rada koncipirana je u pet poglavlja. U uvodnom se poglavlju iznosi problematika kojom se završni rad bavi te su definirani cilj i svrha rada. Nadalje, navedene su metode korištene prilikom izrade rada te struktura rada. Drugo poglavlje odnosi se na teoretsku analizu i obradu pojmova tim i timski rad gdje se nastoje definirati navedeni pojmovi, opisati i objasniti razlike između tima i radne skupine, prikazati prednosti timskog rada te identificirati kompetencije članova tima. U trećem poglavlju definirana je i objašnjena emocionalna kompetencija te je naglašen utjecaj emocionalne kompetencije na timski rad i prikazane metode i tehnike za njen razvoj u timu. Primjer važnosti emocionalne kompetencije u timskom radu analiziran je u točki četiri. Izneseni su primjeri dobre prakse kako emocionalna kompetencija utječe na

uspjeh tima na primjeru organizacije u sektoru turizma. Zaključak je iznesen u petom poglavlju, nakon čega slijedi literatura te popis slika i tablica.



## 2. TIMSKI RAD

Organizacijski sustavi današnjih suvremenih organizacija temelje se na timovima i timskom radu te oni predstavljaju bazu učinkovite suradnje i postignuća ciljeva u poslovanju. Tim je više od grupe pojedinaca, to je skladan spoj različitih vještina, perspektiva i talenata ujedinjenih zajedničkim ciljem i svrhom. Za razliku od rada grupe, koje mogu djelovati paralelno bez duboke međuovisnosti, timovi se udružuju oko zajedničkih ciljeva, iskorištavajući jedinstvene snage svakog člana za postizanje rezultata koji nadilaze individualne sposobnosti. Timski rad predstavlja umijeće iskorištavanja kolektivne inteligencije, poticanja otvorene komunikacije i promicanja uzajamne podrške. Sinergijskim efektom, timovi imaju moć kreiranja inovativnih ideja, rješavanja kompleksnih zadataka i problema te postizanja rezultata koja su nedostižna za skupinu ljudi koja timski ne radi.

Timski rad obilježava dinamična interakcija u kojoj pojedinci nadopunjuju svoje vještine, učinkovito stvarajući cjelinu koja je veća od zbroja svojih dijelova. Dok članovi tima sudjeluju u otvorenoj komunikaciji, ideje se dijele, pročišćavaju i proširuju, nadilazeći ograničenja pojedinačnih perspektiva. Ova razmjena ne samo da rađa inovacije, već također poboljšava osobni rast jer članovi tima uče iz međusobne stručnosti. Štoviše, timski rad potiče osjećaj odgovornosti i pripadnosti jer svaki član prepoznaje svoju ulogu u zajedničkom putu prema uspjehu.

Nadalje, suradnička priroda timskog rada njeguje razvoj bitnih kompetencija koje se protežu daleko izvan neposrednog projekta ili zadatka na kojem tim radi. Timski rad utjelovljuje snagu jedinstva, gdje cjelina doista postaje veća od zbroja svojih dijelova. Raditi u timu znatno je lakše nego raditi sam. Timski način rada pruža veliku prednost jer se zajedničkim naporima postižu zajednički rezultati koji, u pravilu, nadmašuju zbroj pojedinačnih. Pritom svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uvjetima izvan tima.

Timski rad omogućava članovima tima da međusobnim upotpunjavanjem svojih vještina, preuzimanjem posebnih uloga te visokom razinom komunikacije i interakcije najbolje iskoriste svoje sposobnosti kako bi dostigli zajednički postavljen cilj.

Prema Peteru Druckeru: „*Moderna se organizacija ne može sastojati od gazde i podčinjenih. Ona mora biti načinjena od timova.*“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Citati.hr, Autor Peter Drucker, <http://citati.hr/autori-citata/peter-drucker>, (pristupljeno 21. srpnja 2023.)

## 2.1. Definiranje tima

Tim je specifična vrsta grupe, a čini ga manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj te kolektivnu odgovornost za obavljanje određene zadaće koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti.<sup>2</sup>

Tim je, dakle, specifična visokoproduktivna skupina ljudi koja radeći zajedno ostvaruje zajednički utvrđen i usvojen cilj. Da bi tim funkcionirao članovi tima moraju imati određena stručna znanja, vještine i kompetencije, međutim najvažnije je da su skloni timskom radu i ostavljanju vlastitog interesa na stranu u korist zajedničkih interesa tima.

Konačni rezultat rada tima je mogućnost svladavanja složenih i opsežnih problema, povećani učinak radne skupine, smanjeni utrošak novca, vremena i drugih resursa te veće zadovoljstvo svih članova. Timski način rada primjenjuje se kada je problem složen do te mjere kada ga pojedinac ili skupina ljudi nisu u stanju riješiti i/ili opsežan u mjeri da iziskuje angažman više osoba, raspodjelu uloga te interaktivno djelovanje različitih stručnjaka. Osim toga, primjenu timskog načina rada određuje i potreba za povećanim učincima, potrebu za učinkovitim uvođenjem promjena te kada problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica. Neovisno o tome što određuje primjenu timskog rada, karakteristike uspješnih timova, odnosno temeljni uvjeti timske uspješnosti su:<sup>3</sup>

- jasni ciljevi – tim koji ima jasno zacrtane ciljeve postiže i visoke rezultate,
- relevantne vještine – timovi se sastoje od kompetentnih članova sa stručnim ali i interpersonalnim vještinama,
- međusobno povjerenje – motivira članove i zbližava ih te rezultira uspješnosti tima,
- osjećaj grupnog identiteta – odanost, posvećenost i spremnost na ostvarivanje ciljeva,
- dobra komunikacija – dvosmjerna komunikacija kao jedan od temelja funkcioniranja tima, omogućuje kvalitetnu suradnju članova i efikasno rješavanje zadataka tima,

---

<sup>2</sup> F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. Pološki Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 150

<sup>3</sup> Ibidem, str. 183

- kvalitetno vodstvo i djelotvorni vođe – motiviraju članove tima generalno, ali i u teškim situacijama,
- osjećaj grupne djelotvornosti – članovi su djelotvorniji kada rade u timu nego individualno, najčešće je prisutna konstantna ali nesvjesna motivacija,
- emocionalna inteligencija tima – u posljednje vrijeme sve se više ističe kao temeljni uvjet timske uspješnosti,
- participacija i suradnja – motiviraju članove tima na suradnju, ali i osiguravaju želju za ostvarenjem ciljeva,
- unutarnja i vanjska potpora – traže dobru infrastrukturu, trening, praćenje i nagrađivanje radne uspješnosti članova.

## 2.2. Razlika između tima i radne skupine

Radne skupine i timovi mogu biti iste veličine i sa istim zadatkom, ali njihov način rada i funkcioniranja nije isti. Osnovna razlika je u načinu funkcioniranja. Timovi imaju visok stupanj samostalnosti, dok je u radnoj grupi menadžer odgovorna osoba zadužena za funkcioniranje grupe. Odgovornost u timovima je kolektivna dok članovi radne grupe imaju individualnu odgovornost.

Nije svaka radna skupina tim. Tim je izgrađen na prijateljstvu, entuzijazmu, zajedničkom identitetu, fleksibilan je, članovi se uzajamno poštuju i imaju jasne i zajedničke ciljeve. Članovi tima ovise jedan o drugome i podržavaju uspjeh svakog člana ponaosob. Uspjeh tima je ispred pojedinačnog uspjeha, a uspjeh svakog pojedinca, uspjeh je tima kao cjeline.

Temeljne razlike između grupa i timova prikazane su u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Temeljne razlike između grupa i timova

GRUPA	TIM
• identična svrha grupe i organizacije	• specifična vizija i misija
• rad na zajedničkom cilju	• potpuna odanost zajedničkom cilju i misiji
• imenovan menadžer – autokratsko vodstvo	• unutarnje, distributivno vodstvo i rotiranje vođa
• individualna odgovornost menadžera	• međusobna i kolektivna odgovornost
• individualni rezultat rada	• kolektivni rezultat rada
• indirektno mjerenje radne uspješnosti	• direktno mjerenje radne uspješnosti

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. Pološki Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 151

Grupe i timovi mogu se razlikovati prema veličini, no mogu biti iste veličine i sa istim zadatkom, ali njihov način rada i funkcioniranja nije isti. Timovi imaju visok stupanj samostalnosti, dok je u grupi menadžer odgovorna osoba zadužena za funkcioniranje grupe. Odgovornost u timovima je kolektivna dok članovi radne grupe imaju individualnu odgovornost.

Članovi pravih timova međusobno se nadopunjuju te su skloni konsenzusu i fleksibilnosti mišljenja. Sposobni su zajednički učiti i na taj način izbjeći moguće konflikte. Ponosni su na svoj tim, što su dio njega, znaju i svjesni su svoje uloge u timu, ne rade stvari na svoju ruku te si međusobno pomažu i podržavaju jedni druge. Definiranje ciljeva i prioriteta te pobjednički mentalitet samo su neke od karakteristika pravih timova.<sup>4</sup>

Individualni ciljevi i odgovornost u središtu su pažnje radne grupe. Iako članovi radne grupe međusobno surađuju i uzajamno si pomažu te naizgled liče na pravi tim, radna grupa postoji dok za to traje potreba. Za razliku od tima gdje ljudi teže zajedničkoj svrsi i ciljevima, članovi radne grupe međusobno surađuju, ali nemaju zajedničku svrhu ni ciljeve već se sve svodi na individualnost.

Karakteristike koje razlikuju tim od grupe ljudi koja radi zajedno: <sup>5</sup>

- jasno članstvo – potpuno je jasno tko pripada timu, a tko ne,
- zajednički cilj – svatko zna što treba uraditi te je sudjelovao u odlučivanju o tome,
- grupni ponos – ljudi su ponosni što pripadaju timu,
- jasno vidljiva međuovisnost – članovi tima dobrovoljno pomažu jedan drugome i smatra se da svaki član mora uspjeti da bi tim doživio uspjeh,
- mnogo interakcije među članovima – nema pojedinaca koji rade stvari na svoju ruku,
- članovi žele uspjeh tima – uspjeh tima je iznad pojedinačnih ambicija.

<sup>4</sup> V. Srića, Inventivni menadžer, Zagreb, CROMAN MEP Consult, 1995., str. 50.

<sup>5</sup> M. Rijavec, Uspješan menadžer - Svakodnevne metode upravljanja, MEP Consult, Zagreb, 1995., str. 107-108.

Član tima i član radne skupine bitno se razlikuju, što je vidljivo u sljedećoj tablici:

Tablica 2. Usporedba člana tima i člana radne skupine

ČLAN TIMA	ČLAN RADNE SKUPINE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nije posebno uvjeren u ciljeve skupine (ne poznaje ih, ne razumije ih, ne smatra ih izazovnim ni svojim)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridonosi timu nesebičnim izvršenjem uloge koja mu je povjerena, sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rad planira sam i to tek nakon što je dobije zadaću</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• radi samostalno, ali surađuje s ostalima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radi samostalno, a s ostalima se povezuje samo koliko mu je propisano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne pokazuje inicijativu ako se to od njega posebno ne traži</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunicira aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunicira uljudno, suzdržano, onoliko koliko treba</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stalno uči, primjenjuje nova znanja, usavršava se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne osjeća potrebu za usavršavanjem, jer to „nikoga ne zanima“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviran je radom, rezultatima, druženjem, statusom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivaciju nalazi ponajprije u dobroj plaći i statusnim simbolima (ured, namještaj, oslovljavanje...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koristi sva svoja znanja, sposobnosti, talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svoje sposobnosti rabi ograničeno, jer za više nema priliku</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• voditelja doživljava kao suradnika i trenera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u voditelju vidi samo šefa koji „mora postojati“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne zanima ga skupna ocjena napretka posla i zajednički problemi, jer smatra da ima onih koji su plaćeni da bi ih rješavali</li> </ul>

Izvor: G. Tudor i V. Srića, Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada, 3. izdanje, Zagreb, MEP Consult, 2006., str. 25-26.

U osnovi svaki tim je radna grupa, a radna grupa će postati tim kada se organizira tako da uspješno ispunjava svrhu postojanja. Dakle, tim je bolje izdanje radne grupe. Kad grupa svojim radom poprimi potrebna obilježja - poistovjećivanje članova s ciljem, ugodno radno ozračje, motiviranost, kreativnost, ravnopravnost članova i međusobno nadopunjavanje svojim znanjem i vještinama, postaje tim.

### 2.3. Prednosti i nedostaci timskog rada

Kao i svaka druga organizacijska struktura, timska organizacija ima svoje prednosti i nedostatke, ali njezine prednosti svakako nadmašuju nedostatke.

Prednosti timskog rada izraženije su od nedostataka. Upravljanje organizacijom je mnogo lakše, povećava se efikasnost i isporuka proizvoda i usluga je mnogo ekonomičnija. Kada govorimo o timskom radu, on štedi vrijeme pojedinaca a samim time i poduzeća, članovi su zadovoljni, kreativni, ispunjeni i motivirani te osjećaju sigurnost. Prednosti timskog rada mogu biti subjektivne i objektivne. Sa subjektivnog pogleda, pojedinci često doživljavaju pojačan osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva kada rade unutar dobro koordiniranog i uspješnog tima. Sa objektivnog stanovišta, prednosti se očituju kroz opipljive rezultate koje postižu članovi tima, što se očituje čimbenicima kao što su profitabilnost, operativna učinkovitost i brzina kojom se izvršavaju zadaci.

Prednosti i koristi timskog načina rada: <sup>6</sup>

- povećanje radne uspješnosti – timovi potiču kreativnost i uspješnost pojedinaca, što pozitivno utječe na konkurentnost poduzeća i uspješno izvršavanje zadanih ciljeva,
- proširenje znanja i vještina - članovi tima međusobno se nadopunjuju i stvaraju se nova skupna znanja,
- postizanje sinergije - jednak broj ljudi, radeći timski, proizvodi znatno više,
- povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine - radom u timu dobiva se na vremenu te se povećava motivacija za trajno unapređivanje organizacije,
- poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema – zajedničko odlučivanje donosi više koristi od individualnog jer sadrži više izvora informacija i znanja koje se uzimaju u obzir kod odlučivanja i pronalaženja rješenja,
- veća motivacija i zadovoljstvo članova - članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe,
- smanjenje operativnih troškova – jedna od važnih prednosti tima.

---

<sup>6</sup> F. Bahtijarević-Šiber., P. Sikavica i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 153-154

Najveća prednost timova često leži u sinergiji suradničkog napora i zajedničke odgovornosti. Međutim, posvećenost zajedničkom utvrđenom cilju jednako je važna. Za razliku od grupa koje jednostavno izvršavaju zadatke, uspješni timovi pokazuju prilagodljivost i autonomiju, vodeći ih prema postizanju jasno definiranim ciljevima i misiji zbog koje su i osnovani.

Nedostaci rada u timu nisu toliko izraženi. Glavni nedostaci u osnivanju i radu tima mogu biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i niska razina kvalitete komunikacije.

Jedan značajan nedostatak timskog rada leži u potencijalu za pojavu sukoba među članovima tima. Kada je konsenzus nedostižan zbog ograničenja ovlasti voditelja tima, izgledi tima za uspjeh postaju ugroženi. Nedovoljna kontrola može potaknuti potrebu za dominacijom unutar tima što posljedično povećava sukob i podjelu unutar tima. Zbog toga je dobra komunikacija i podjela vrlo bitna za uspješnost tima.<sup>7</sup>

Sklonost rizičnim odlukama je također nedostatak rada u timu, ljudi u timu skloni su donošenju rizičnijih odluka nego kada rade sami jer se u timu nitko ne osjeća odgovornim zbog prisutnosti kolektivne odgovornosti.

Protivnici timskog načina rada mogu biti osobe koje odlučuju o uvođenju timskog načina rada, odnosno menadžeri i rukovoditelji. Razlozi takve njihove odluke mogu biti ukoliko su neobrazovani i ne vide koristi od timskog rada. Smatraju da osnivanje tima iziskuje ulaganje energije i znatne financijske troškove radi potrebe za dodatnim usavršavanjem i obrazovanjem. Drugu skupinu protivnika timskog rada čine ljudi koji bi trebali postati članovima tima. Oni smatraju da njihovo znanje, sposobnosti i odnos prema poslu nisu dostojni za timski rad.

Timski rad nije univerzalno prikladan za sve. Pojedini zaposlenici preferiraju samostalan rad koji često daje vrhunske rezultate. Nametanje timskog rada takvim pojedincima moglo bi potencijalno poremetiti njihovu koncentraciju, obradu informacija, pa čak i njihov misaoni proces.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> D. Skupnjak, Timski rad i supervizija školskih timova. Varaždinski učitelj- digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, Vol. 1 No. 1, 2018, <https://hrcak.srce.hr/file/30214>, (pristupljeno 05. listopada 2023.)

<sup>8</sup> P. Tarricone i J. Luca, Successful teamwork. A case study. Edith Cowan University. Perth, Australia., 2002. str. 644-645

## 2.4. Višestruke raznolikosti članova tima

Timski rad se definira kao sposobnost harmoničnog rada s drugima prema zajedničkom cilju. Uključuje grupu ljudi koji rade zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve. Za tim su izuzetno važne različitosti i one daju timu veću kvalitetu i rezultatima timskog rada veći značaj te se uviđa se potreba za raznolikošću unutar tima. Raznolikosti tima u konačnici ostvaruju bolji timski rezultat a odnose se na: različita stručna znanja, različita motrišta s kojih se gleda na isti problem, različitost mišljenja, različitost osobina ličnosti, različita osobna iskustva te pripadnost različitim službama. Različita stručna znanja i različite osobine ličnosti određuju raznolikost timskog sastava.

Svaki problem moguće je gledati s raznih motrišta. Isto pravilo vrijedi u situacijama kad problem obuhvaća samo jedno stručno područje. Važno je podupirati mišljenja koja se znatno razlikuju od ostalih jer upravo ona mogu donijeti veliku korist za tim i značajno mijenjati ishod timskog rada. Čak i konstruktivni sukob u timu treba nadzirati sve dok on donosi korist. Koristi za tim donose i različite osobnosti. Otvorena osoba može donijeti korist timu kao i zatvorena, osoba usmjerena na segment (detalj) može donijeti korist kao i ona usmjerena na cjelinu, mlada osoba u timu važna je za tim isto kao i starija odnosno iskusna osoba itd.

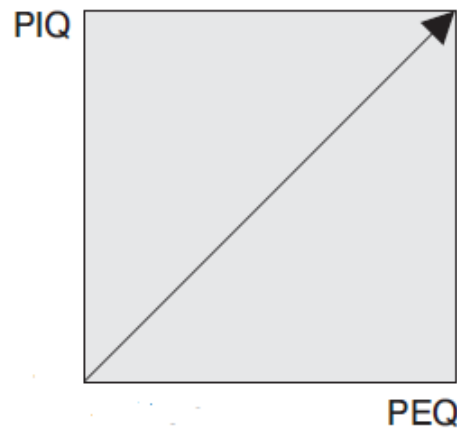
No višestruke koristi povećavaju vjerojatnost pojave problema u timu. Ljudi su skloniji družiti se s onima koji su im slični i imaju iste interese, a klone se onih koji im nisu slični ili bliski po interesima. Višestruke raznolikosti donose i višestruke slabosti kao što je sporije savladavanje problema, otežano komuniciranje, pojava više stručnih nesporazuma, sporija izgradnja timske kohezije, povećanje napetosti i frustracija, što dovodi do konflikata. Upravo iz tih razloga su važne višestruka znanja i kompetencije članova tima.

Produktivnost i uspješnost svakog tima ovisi o kompetencijama pojedinih članova. Timski rad zahtijeva mješavinu međuljudskih i tehničkih vještina, uključujući komunikaciju, vodstvo, rješavanje problema, upravljanje vremenom i rješavanje sukoba. Temeljna znanja i vještine svakog člana tima mogu se podijeliti na profesionalna znanja i vještine (profesionalna inteligencija ili kognitivna znanja) te



vještine emocionalne inteligencije. Često se u literaturi iz vještina emocionalne kompetencije izdvaja socijalna inteligencija kao zasebna grupa vještina.<sup>9</sup>

Slika 1 Odnos profesionalne inteligencije (PIQ) i emocionalne inteligencije (PEQ)



Izvor: Autorica prema M.A.S Castillo, The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence, Universitat Rovira i Virgili, vol 10, Tarragona, 2013

Kvocijent profesionalne inteligencije (Professional Intelligence Quotient) PIQ, predstavlja kognitivne sposobnosti pojedinca i vještine rješavanja problema unutar profesionalnog područja. Kognitivna znanja uključuju kritičko razmišljanje, analitičku sposobnost, kvantitativnu stručnost, tehničku stručnost i znanje specifično za područje. Visoki stupanj PIQ pokazatelj je sposobnosti osobe da razumije složene koncepte, prilagodi se okruženjima koja se brzo mijenjaju i učinkovito izradi strategiju za prevladavanje izazova. Međutim, važno je napomenuti da PIQ nije jedina determinanta adekvatnog člana tima već su potrebne i vještine emocionalne inteligencije.

Vještine emocionalne inteligencije (Personal Emotional Quotient) PEQ, odnosi se na sposobnost pojedinca da razumije, upravlja i izrazi vlastite emocije dok učinkovito upravlja emocijama drugih. Za razliku od tehničkih i kognitivnih aspekata PEQ prvenstveno obuhvaća skup vještina koje su temeljne za izgradnju zdravih odnosa, poticanje učinkovite komunikacije i uspjeh u različitim međuljudskim kontekstima. Emocionalna inteligencija uključuje samosvijest, samoregulaciju, empatiju, socijalne vještine i međuljudsku osjetljivost. Pojedinac s visokim PEQ-om vješt je u prepoznavanju vlastitih emocija i njihovog utjecaja na svoje ponašanje, kao i

---

<sup>9</sup> M.A.S Castillo, The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence, Universitat Rovira i Virgili, vol 10, Tarragona, 2013.

u suosjećanju s drugima i obzirnom reagiranju na njihove emocije. Ovaj skup vještina neprocjenjiv je u timskom radu, gdje je sposobnost inspiriranja, motiviranja i suradnje s različitim rasponom pojedinaca ključna. Emocionalna inteligencija pomaže pojedincima u rješavanju sukoba, izgradnji odnosa i stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

U današnjim međusobno povezanim i suradničkim radnim mjestima, emocionalna kompetencija jednako je važna kao i profesionalna inteligencija, budući da pridonosi učinkovitom timskom radu i cjelokupnom organizacijskom uspjehu. Suvremeni član tima mora raspolagati sa što više znanja i informacija da bi razumio zbivanja u svojoj okolini, mogao o njima ispravno prosuđivati te znao artikulirano i argumentirano iznijeti svoje stajalište.

### **3. EMOCIONALNE KOMPETENCIJE U TIMU**

Emocionalna kompetencija je sposobnost osvještavanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih. To je vitalna životna vještina koja omogućuje učinkovito prakticiranje upravljanja odnosima i postizanje ciljeva. Emocionalna kompetencija je sposobnost iznošenja vlastitih emocija te omogućuje pojedincu da upravlja i uskladi svoje emocije s krajnjim ciljevima. Također daje kontrolu nad ponašanjem pojedinca i potiče ga na samopoboljšanje. Upravljanje emocijama nije potiskivanje već njihovo primjereno izražavanje.

Iako se uglavnom smatra kako su profesionalna znanja i kognitivne vještine važnija od emocionalnih kompetencija, istraživanja dokazuju kako su oni jednako važni za pojedinca da bude uspješan u timskom radu. Visoka emocionalna inteligencija može pomoći pojedincu da značajno utječe na svijet i učini svoj rad u timu smislenim. Emocionalne kompetencije pomažu pojedincu da razvije prave intrapersonalne i interpersonalne (socijalne) vještine kako bi bio učinkovit u svemu čemu teži.

#### **3.1. Emocionalne kompetencije**

Prema definiciji kompetencija predstavlja osobitu i određenu kvalitetu odnosno skup navika koji doprinosi efikasnijem ili nadmoćnom izvođenju posla. Drugim riječima, kompetencija je sposobnost koja daje jasnu ekonomsku vrijednost naporima čovjeka na poslu.

Emocionalne kompetencije ili meke vještine su osnovne vještine koje pojedinac treba za ostvarivanje uspjeha. Takve vještine nisu mjerljive, nisu tehničke naravi te u mnogočemu određuju sposobnost pojedinca i njegovu umijeće rješavanja zahtjevnih problema i zadataka.

Emocionalne kompetencije temelje se na emocionalnoj inteligenciji te omogućuju ostvarivanje izvrsnih rezultata u timskom radu. Emocionalna inteligencija predstavlja kontrolu emocija na način da se očituju prikladno i učinkovito omoguće pojedincima da zajedno radeći napreduju ka dostizanju zajedničkog cilja.<sup>10</sup>

---

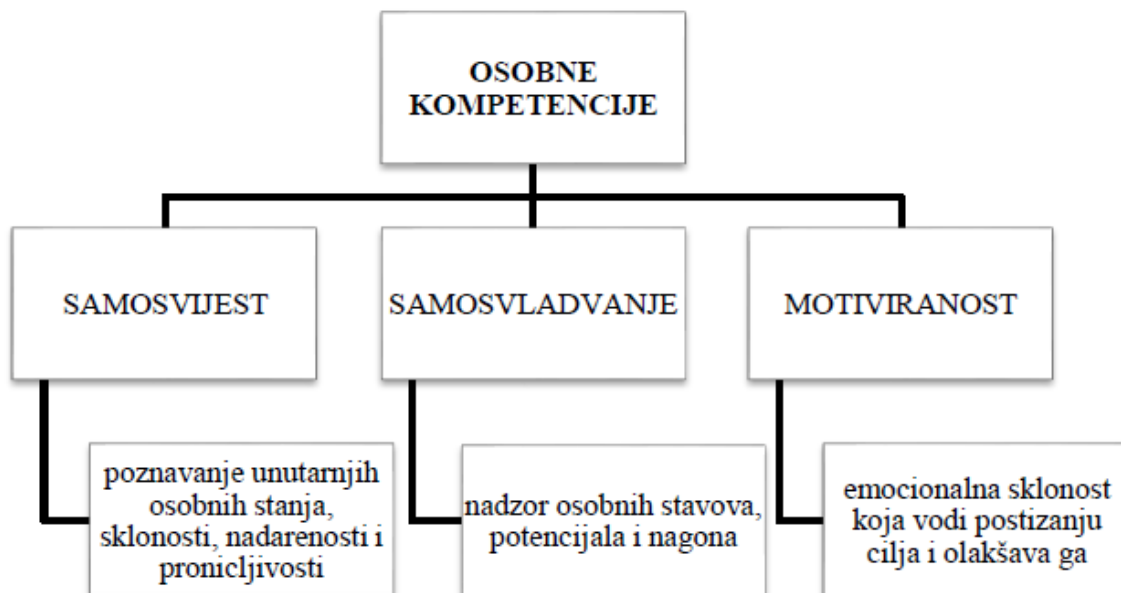
<sup>10</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2000., str. 20-21.

Emocionalne kompetencije proizlaze iz emocionalne inteligencije te se kao takve mogu podijeliti na osobne i društvene kompetencije.

### 3.1.1. Osobne emocionalne kompetencije

Osobne emocionalne kompetencije odnose se na sposobnost pojedinca da razumije, upravlja i učinkovito koristi vlastite emocije. Navedene kompetencije obuhvaćaju temeljne vještine samosvijest, samoregulaciju (samovladanje) i motiviranost, omogućujući pojedincima da upravljaju svojim emocijama, donose ispravne odluke i konstruktivno usmjeravaju svoje osjećaje.

Slika 2. Podjela osobnih emocionalnih kompetencija



Izvor: D. Goleman, Emocionalna Inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 2000., str. 30

Samosvijest uključuje sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih osjećaja, snaga, slabosti i okidača. Razvijanje samosvijesti predstavlja temelj za emocionalni rast, dopuštajući pojedincima da donose informirane odluke i bolje upravljaju svojim reakcijama. Samosvijest je bitna vještina za tri emocionalne kompetencije koje uključuju emocionalnu savjesnost (shvaćanje vlastitih emocija i kako one utječu na rad u timu), samopouzdanje (svjesnost jakog osjećaja i sigurnosti u svoje sposobnosti, vrijednosti, vrline, i ciljeve), i preciznu samoprocjenu (analiza

svojih sposobnosti gdje je fokus na područja koja treba jačati i u kojem smjeru ih treba razvijati).

Samoregulacija je sposobnost kontroliranja i usmjeravanja vlastitih emocionalnih odgovora na konstruktivan način odnosno nadzor nad vlastitim stavovima, nagonima i potencijalima. To uključuje upravljanje impulsima, održavanje emocionalne ravnoteže i prilagodbu promjenjivim okolnostima. Kroz elemente samoregulacija kao što su samokontrola, vjerodostojnost, savjesnost, prilagodljivost i inovativnost, pojedinci mogu naučiti učinkovito regulirati svoje emocije te u konačnici bolje donositi odluke u timskom radu.

Motivacija, još jedna ključna komponenta osobne emocionalne kompetencije, odnosi se na unutarnji nagon koji potiče pojedince prema postizanju svojih ciljeva. Motivacija podrazumijeva strast za postignućem, predanost osobnom rastu i sposobnost da se ustraje unatoč neuspjesima. Elementi motivacije uključuju težnju za postignućem (sposobnost čovjeka da se fokusira prema rezultatima, da se bazira na trudu i ustrajnosti i zadovoljenju mjerila), predanost (radu s emocijama i vjerovanjem u uspjeh ideje ili projekta tima, s osjećajem vlastitog pridonosa i vlastitog rada), inicijativu (ne bojati se neuspjeha, imati snage i želje za promjenama, poticati i druge na promjene i kreirati pozitivne promjene u timu) i optimizam (neiscrpan izvor pozitivnog razmišljanja i nade u uspjeh). Pojedinci s visokom motivacijom bolje su opremljeni da iskoriste svoje emocije kako bi potaknuli svoje težnje, potičući osjećaj svrhe koji vodi njihova djela u timskom radu.<sup>11</sup>

### *3.1.2. Društvene emocionalne kompetencije*

Nadovezujući se na osobne emocionalne kompetencije, emocionalna inteligencija proširuje se na društvene interakcije, ističući važnost razumijevanja i povezivanja s drugima. Razvoj društvenih kompetencija određuje kako će se pojedinac ponašati u odnosima s drugima i kako će se socijalizirati što je vrlo važno timskom okruženju i radu. Koncept društvenih emocionalnih kompetencija naglašava ključnu ulogu koju emocije igraju u međuljudskoj dinamici. Empatija, središnja komponenta društvenih kompetencija, uključuje vještinu uočavanja i razumijevanja emocija drugih,

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 30-33

stvarajući temelje za istinske veze i učinkovitu komunikaciju. Potrebno je naglasiti važnost empatije u njegovanju značajnih odnosa, jer omogućuje pojedincima da rezoniraju s osjećajima onih oko njih.

Nadopuna empatiji su socijalne vještine – umijeće vještog upravljanja društvenim interakcijama. Socijalne vještine obuhvaćaju široki spektar, od aktivnog slušanja i jasne komunikacije do rješavanja sukoba i timskog rada. Kultiviranjem društvenih emocionalnih kompetencija, pojedinci su bolje opremljeni za njegovanje pozitivnih odnosa, skladnu suradnju i pozitivan doprinos svojim zajednicama i radu u timu.

### **3.2. Razvoj emocionalnih kompetencija u timskom radu**

U području timskog rada, sinergija između stručnih znanja i vještina i emocionalne kompetencije neophodna je za iznimnu timsku izvedbu. Stručna znanja i vještine omogućuju članu tima odgovor na izazove, osmišljavanje inovativnih rješenja i doprinos stručnim uvidima u radu tima. S druge strane, emocionalna kompetencija pruža ključne vještine potrebne za učinkovitu suradnju i međuljudski sklad unutar tima. Pojedinci s izraženim emocionalnim kompetencijama posjeduju sposobnost empatije, vještine komunikacije i snalaženja u društvenoj dinamici, čime potiču okruženje povjerenja, poštovanja i suradnje.

Emocionalna kompetencija igra ključnu ulogu u timskoj dinamici i izvedbi. Učinkovit timski rad ne oslanja se isključivo na tehničke vještine i znanje, već je emocionalna kompetencija, odnosno sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, jednako bitna.

Razvoj emocionalne kompetencije u kontekstu timskog rada ključni je aspekt uspjeha suradnje. Timovi se sastoje od različitih pojedinaca, od kojih svaki posjeduje jedinstvene emocije, perspektive i stilove komunikacije. Savladavanje ove složenosti zahtijeva povećanu svijest o emocijama, kako unutar sebe tako i među članovima tima, kao i sposobnost učinkovitog upravljanja tim emocijama.

U nastavku rada objašnjene su četiri emocionalne kompetencije od čega se samosvijest i samoregulacija odnose na pojedinca, tiču se njega, njegovih osobina, osobnog rasta i razvoja. Dok se druge dvije kompetencije, odnosno empatija i timska komunikacija odnose na pojedinca, ali na njegov pristup, razumijevanje i ponašanje prema drugim članovima tima.

### 3.2.1. Samosvijest

Samosvijest je temeljna kompetencija kada se govori o emocionalnoj kompetenciji. Samosvijest označuje introspekciju vlastitih osjećaja kakvi oni jesu, i to u trenutku kada se pojavljuju, temelji se na intuiciji i instinktima.<sup>12</sup> Samosvijest nam zapravo govori koliko poznajemo sami sebe. Pojedinci prepoznaju vlastite emocionalne okidače, moći, snage i ograničenja. Oni razumiju i sposobni su upravljati svojim osjećajima, svjesni su svoje vrijednosti, ali i svojih slabosti što im omogućava lakšu komunikaciju u međuljudskim odnosima čime imaju i velik utjecaj kako na privatni, tako i na poslovni život. Za čovjeka je u životu vrlo važno da pozna sebe jer jedino tako može funkcionirati i pripadati društvu. Kada čovjek zaista pozna sebe, može raditi na sebi, poboljšati neke aspekte za koje zna da postoji mjesta za rast i više cijeniti sebe i svoje vrline što ga čini sretnijom osobom. Niska samosvijest često znači i nesigurnost u sebe što otežava funkcioniranje pojedinaca, dok su osobe sa višom razinom samosvijesti sigurniji u sebe što se pozitivno odražava na svaki aspekt njihovog života. Samosvijest potiče dublje razumijevanje kako nečije emocije mogu utjecati na dinamiku tima i donošenje odluka. Priznavanjem i reguliranjem svojih emocija pojedinci mogu spriječiti sukobe i pridonijeti skladnom timskom okruženju. Štoviše, samosvijest omogućuje članovima tima da transparentno komuniciraju svoje emocionalne potrebe i brige, promičući otvoreni dijalog i međusobnu podršku.

Na temelju istraživanja provedenog u Splitu, na temu „Značenje samosvijesti kao temeljnog segmenta emocionalne inteligencije“ u kojemu je sudjelovalo 110 ispitanika različite životne dobi, stručne spreme, godina radnog staža, mjesta odnosno sektora rada i spola, moguće je zaključiti da je kod tih osoba razvijena samosvijest, no tu činjenicu ne možemo poopćiti na Republiku Hrvatsku. Razlike u odgovorima muškaraca i žena nema, osim što žene više povezuju osjećaje sa događajima. Nema značajne razlike kod više i ne obrazovanih ispitanika u odgovorima, isto kao i onih zaposlenih u privatnom ili državnom sektoru. Mali, ali statistički značajan koeficijent korelacije ističe da stariji nešto više povezuju osjećaje sa događajima, što ima smisla

---

<sup>12</sup> L. Bačić, Značenje samosvijesti kao temeljnog segmenta emocionalne inteligencije, Školski vjesnik : časopis za pedagošku teoriju i praksu, Vol. 60 No. 1., 2011., <https://hrcak.srce.hr/file/121576> , (pristupljeno 01. listopada 2023.)

obzirom na to da su proživjeli više od ostalih i uživaju u uspomenama dok ih mlađi grade.<sup>13</sup>

### 3.2.2. Samoregulacija

Samoregulacija je sposobnost praćenja i kontroliranja vlastitog ponašanja, a igra ključnu ulogu u održavanju uravnotežene i produktivne timske atmosfere. Kroz samoregulaciju, pojedinci uče upravljati svojim emocionalnim reakcijama u stresnim situacijama, čime izbjegavaju impulzivne reakcije koje bi mogle narušavati timski rad. Umjesto toga, članovi tima sa snažnom emocionalnom kompetentnošću mogu konstruktivno kanalizirati svoje emocije, fokusirajući se na rješenja i učinkovito rješavanje problema, umjesto da budu preplavljeni negativnim emocijama.<sup>14</sup> Nakon svijesti i uspješnog prepoznavanja i otkrivanja vlastitih emocija, potrebno je usredotočiti se na načine na koje se te emocije izražavaju. Suočavanje sa neugodnim emocijama, onima koje ne usređuju već koče i zabrinjavaju, nije nimalo lako, a te emocije čovjek treba naučiti regulirati. Upravo takve emocije mogu biti kočnica u pravilnoj atmosferi i odnosima između članova tima te ih je stoga potrebno naučiti regulirati. Osobe koje ne znaju upravljati sobom to i ne žele, boje se, nemaju samopouzdanja i vjeru u sebe, no rad na sebi uključuje i one manje ugodne situacije gdje se pojedinci uče nositi sa njima kako u određenim trenucima, tako i u budućnosti.

### 3.2.3. Empatija

Empatija je još jedan važan faktor emocionalne kompetencije unutar timova. Možemo ju definirati kao kognitivno razumijevanje osjećaja i položaja druge osobe koji nam omogućava perspektivu, a time i usmjeravanje vlastitih postupaka prema tuđim osjećajima, dok nam emocionalno uživljavanje u osjećaje druge osobe omogućava i afektivan vid, tj. gledanje svijeta očima druge osobe i postizanje razumijevanja njezinih osjećaja.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2000., str. 30-33

<sup>15</sup> A.M. Tomulić i T. Grmuša, Empatija u radnom okruženju, Mediji, kultura i odnosi s javnostima, Vol. 8 No. 2, 2017., <https://hrcak.srce.hr/file/294007>, (pristupljeno 05. listopada 2023.)



Konkretno, u timu, uključuje razumijevanje osjećaja i perspektiva kolega članova tima. Razvijanje empatije omogućuje članovima tima da se povežu na dubljoj razini, potičući osjećaj prijateljstva i povjerenja. Cijeneći emocije drugih, pojedinci mogu prilagoditi svoju komunikaciju tako da bude osjetljivija i obzirnija, čime se sprječavaju nesporazumi i sukobi. Empatija je važan faktor kod članova tima jer se odnosi na razumijevanje koje je pojedincima bitno osjetiti kod drugih članova radi uspješnije i ugodnije suradnje. Osobe bez empatije teško mogu uspješno funkcionirati u timu jer je osjetno nerazumijevanje, neprihvatanje i nepoštivanje kod takvih osoba. Samim time ostali članovi tima nemaju izraženu želju i potrebu za suradnjom i više ne funkcioniraju kao tim. Empatija je nekim ljudima već urođena, dolazi od djetinjstva i prati nas kroz život, no sve više stručnjaka tvrdi i kroz praksu dokazuje da se može u određenoj mjeri razvijati i vježbati, a isto tako i stjecati iskustvom što dovodi do promjene u privatnim i poslovnim odnosima.<sup>16</sup>

#### 3.2.4. *Timska komunikacija*

Komuniciranje je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima.<sup>17</sup> Čini temelj ljudskih odnosa pa je tako i u središtu funkcioniranja tima. Članovi tima surađuju na način da međusobno razmjenjuju informacije i slušaju jedni druge. Uz aktivno slušanje i govorenje, kao neposredni oblik komunikacije unutar tima može se spomenuti i neverbalna komunikacija. Osim govora, vrlo je bitno i aktivno slušanje, gdje druga strana osjeća razumijevanje te samim time stječe i povjerenje u osobu čime raste i njihov odnos. Pod neverbalnom se komunikacijom misli na govor tijela, izraze lica te cjelokupan dojam koji dobivamo o drugoj osobi.

Učinkovita komunikacija i društvene vještine dodatno jačaju emocionalnu kompetenciju u timskom radu. Sposobnost jasnog prenošenja ideja, aktivnog slušanja drugih i pružanja konstruktivne povratne informacije ključne su vještine koje doprinose pozitivnom timskom okruženju. Ove vještine olakšavaju učinkovitu suradnju, potiču

---

<sup>16</sup> I. Jurković, Elementi emocionalne inteligencije kao sastavnica nastave engleskoga jezika na stručnim tehničkim studijima, Tehnički glasnik, Vol. 5 No. 2, 2011., <https://hrcak.srce.hr/file/124731>, (pristupljeno 01.10.2023.)

<sup>17</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, Diacovensia : teološki prilozi, Vol. 12 No. 1, 2004., [https://www.academia.edu/81495420/Temeljna\\_na%C4%8Dela\\_timskog\\_rada?f\\_ri=859](https://www.academia.edu/81495420/Temeljna_na%C4%8Dela_timskog_rada?f_ri=859), (pristupljeno 29.09.2023.)

razmjenu različitih gledišta i osiguravaju da se članovi tima osjećaju cijenjenima i shvaćenima.<sup>18</sup>

U kontekstu timskog rada, razvoj emocionalne kompetencije je ciklički proces. Dok pojedinci njeguju samosvijest, samoregulaciju, empatiju i društvene vještine, oni doprinose emocionalno inteligentnom timskom okruženju. S druge strane, ovo okruženje njeguje rast emocionalne kompetencije među članovima tima dok uče na međusobnim primjerima i iskustvima.

### **3.3. Prednosti i utjecaj emocionalne kompetencije na timsku izvedbu**

Timski rad pruža plodno tlo za razvoj emocionalne kompetencije. Primjer navedenog može biti scenarij u kojem član tima dosljedno pokazuje otpornost i pozitivnost, čak i u situacijama visokog pritiska. Promatranje takvog ponašanja može potaknuti druge članove tima da usvoje slične strategije za upravljanje stresom. Nadalje, dok članovi tima komuniciraju, oni dijele svoje jedinstvene emocionalne reakcije, dopuštajući drugima da uče iz različitih perspektiva. Ovo suradničko učenje potiče razmjenu emocionalnih strategija i potiče kulturu emocionalne kompetencije unutar tima.

Emocionalna kompetencija ima dubok utjecaj na komunikaciju unutar timova. Članovi tima koji posjeduju jaku emocionalnu kompetenciju vješti su u aktivnom slušanju i empatijskom razumijevanju. To im omogućuje da točno protumače emocije iza verbalnih i neverbalnih znakova, što dovodi do jasnije komunikacije. Kada se pojedinci osjećaju shvaćenima i cijenjenima, vjerojatnije je da će otvoreno pridonositi, dijeliti ideje i učinkovito surađivati. Konflikti su neizbježni u timskim okruženjima zbog različitih perspektiva, stavova i ciljeva. Obzirom da tim krasi razlika u kompetencijama članova, upravo zbog tih razlika postoji mogućnost konflikta, koji su očekivani i prihvatljivi ukoliko se ne događaju prečesto. Važno je bilo kakvu vrstu sukoba unutar tima pokušati riješiti, kako ne bi došlo do narušavanja odnosa između članova, što može za posljedicu imati i utjecaj na samu organizaciju.

Emocionalna kompetencija oprema članove tima alatima za konstruktivno upravljanje sukobima. Kada članovi tima mogu regulirati svoje emocije, sukobima pristupaju s mirnijim držanjem, što dovodi do racionalnijih rasprava. Osim toga,

---

<sup>18</sup> M. West, Tajne uspješnog upravljanja timom, Zagreb, Školska knjiga, 2005., str.52

empatija omogućuje članovima tima da razumiju međusobna gledišta, olakšavajući kompromis i zajedničko rješavanje problema.

Timska okruženja često uključuju kratke rokove i situacije visokog pritiska. Emocionalna kompetencija pridonosi upravljanju stresom omogućujući pojedincima da reguliraju svoje emocionalne reakcije na stresore. Na primjer, članovi tima koji mogu zadržati pribranost tijekom stresnih razdoblja pozitivno utječu na cjelokupnu atmosferu u timu. Ova kolektivna emocionalna otpornost podupire timsku koheziju i dobrobit.<sup>19</sup>

Emocionalna kompetencija ima dubok utjecaj na izvedbu tima, nudeći niz prednosti koje pridonose skladnom, produktivnom i visokoučinkovitom timskom okruženju. Neke od ključnih prednosti i utjecaja emocionalne kompetencije na izvedbu tima jesu:

- Poboljšana komunikacija: Emocionalna kompetencija potiče učinkovitu komunikaciju među članovima tima. Pojedinci koji su emocionalno svjesni i vješti u upravljanju svojim emocijama sposobniji su jasnije izraziti svoje misli i brige. Ova jasnoća smanjuje nesporazume, poboljšava razmjenu informacija i potiče otvoreni dijalog unutar tima.
- Rješavanje sukoba: timovi nisu imuni na sukobe, ali emocionalno kompetentni članovi tima posjeduju alate za konstruktivno rješavanje nesuglasica. Mogu regulirati svoje emocije, suosjećajno saslušati različita stajališta i surađivati na pronalaženju rješenja.
- Pozitivna timska dinamika: emocionalno kompetentni pojedinci pridonose pozitivnoj timskoj atmosferi. Njihova samosvijest i empatija omogućavaju im stvaranje okruženja koje podržava i poštuje u kojem se članovi tima osjećaju cijenjenima i shvaćenima. Ovaj osjećaj psihološke sigurnosti potiče suradnju i inovaciju.
- Prilagodljivost i otpornost: timovi se često suočavaju s izazovima i promjenama, a emocionalna kompetencija osposobljava članove tima da se prilagode izazovima. Emocionalno inteligentni pojedinci mogu učinkovitije upravljati stresom, neuspjesima i neizvjesnošću, osiguravajući da tim ostane usredotočen i motiviran čak i u teškim vremenima.

---

<sup>19</sup> M. Rijavec, Uspješan menedžer-Svakodnevne metode upravljanja, Zagreb, MEP Consult, 1995., str. 107-108.

- Učinkovito vođenje: emocionalna kompetencija posebno je ključna za voditelje timova. Vođe koji su emocionalno inteligentni mogu inspirirati i motivirati članove svog tima, poticati povjerenje i lojalnost te donositi odluke koje uzimaju u obzir emocionalni učinak na tim. Ovaj stil vodstva promiče osjećaj jedinstva i zajednički osjećaj svrhe.
- Inovativnost i kreativnost: emocionalna kompetencija potiče različite perspektive i kreativno razmišljanje. Članovi tima koji se osjećaju ugodno izražavajući svoje ideje i emocije vjerojatnije će doprinijeti inovativnim rješenjima. Emocionalno inteligentni timovi iskorištavaju ovu raznolikost kako bi razvili jedinstvene pristupe problemima.
- Povećana produktivnost: timovi koji daju prednost emocionalnoj kompetenciji imaju tendenciju doživjeti povećanu produktivnost. Emocionalno svjesni pojedinci mogu učinkovito upravljati svojim vremenom i resursima, ostati usredotočeni na zadatke i učinkovito surađivati. Štoviše, smanjeni sukobi i bolja komunikacija pridonose pojednostavljenim tijekovima rada.
- Dobrobit zaposlenika: emocionalna kompetencija podupire dobrobit članova tima. Timsko okruženje koje cijeni emocije i naglašava podršku promiče zadovoljstvo poslom, smanjuje izgaranje i poboljšava cjelokupno mentalno i emocionalno zdravlje.
- Učinkovito donošenje odluka: emocionalna kompetencija pomaže u donošenju informiranih i uravnoteženih odluka. Članovi tima koji mogu regulirati svoje emocije manje će donositi impulzivne odluke, a oni koji uzimaju u obzir emocije drugih mogu osigurati da odluke budu dobro prihvaćene i usklađene s ciljevima tima.

Rad u timu uvelike može naučiti članove kako da budu bolji govornici, bolji pregovarači, kako da bolje sklapaju poslove, kako da prepoznaju neverbalne znakove, ali i kako da budu bolji slušatelji, kako da aktivno slušaju. Aktivno slušanje i dobre komunikacijske vještine doprinose i boljim međuljudskim vještinama. Osim komunikacije, međuljudskim vještinama doprinosi i sama činjenica da članovi moraju međusobno surađivati, uvažavati tuđa mišljenja i biti motivacija drugima.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, Diacovensia : teološki prilozi, Vol. 12 No. 1, 2004., [https://www.academia.edu/81495420/Temeljna\\_na%C4%8Dela\\_timskog\\_rada?f\\_ri=859](https://www.academia.edu/81495420/Temeljna_na%C4%8Dela_timskog_rada?f_ri=859), (pristupljeno 29.09.2023)

### 3.4. Metode i tehnike za razvoj emocionalne kompetencije u timu

Organizacija koja želi razviti produktivne timove s visokim učinkom mora njegovati organizacijsku kulturu koja je pozitivna i otvorena. Pod otvorena misli se na otvorenost prema promjenama, uvažavanju mišljenja, prema različitim oblicima kreativnosti i prema izazovima. Ukoliko jedna organizacija svojim timovima odnosno članovima tima omogući razvoj kompetencija uvažavajući njihove višestruke raznolikosti, njihove talente, prijedloge i njihovu potrebu za napretkom, tada privlači vrhunske talente i zadržava članove time koji napreduju, a time napreduje i sam tim i organizacija. Osim toga postoji konstantna potreba za poboljšanjem kompetencija članova tima, uključujući i emocionalne kompetencije.<sup>21</sup>

Razvijanje emocionalne kompetencije u timu ključno je za stvaranje pozitivnog i produktivnog radnog okruženja. Formalni programi obuke usmjereni na poboljšanje emocionalne inteligencije pružaju strukturirane pristupe razvoju emocionalne kompetencije unutar timova. Ovi programi često uključuju radionice, procjene i vježbe za izgradnju vještina prilagođene specifičnim potrebama tima. Na primjer, radionica se može usredotočiti na podučavanje članova tima kako prepoznati i upravljati emocijama tijekom scenarija visokog stresa. Aktivnosti koje zahtijevaju suradnju, izgradnju povjerenja i učinkovitu komunikaciju potiču članove tima da primjenjuju i usavršavaju svoje emocionalne vještine. Primjeri takvih aktivnosti su:

- Radionice emocionalne inteligencije (EI): održavanje radionica s ciljem edukacije članova tima o emocionalnoj inteligenciji i njezinoj važnosti. Neke od tema radionica mogu biti samosvijest, samoregulacija, empatija i učinkovita komunikacija.
- Evaluacije i povratne informacije: korištenje procjene i anketa za procjenu razine emocionalne inteligencije članova tima. Kod procjene važno je pružati prilagođene povratne informacije kako bi pojedincima pomogli da razumiju svoje snage i područja za poboljšanje.
- Modeliranje uloga: voditelji i menadžeri trebali bi biti primjer kada je riječ o emocionalnoj kompetenciji. Iskazivanje zdravog emocionalnog izražavanja i upravljanja potiče članove tima da čine isto.

---

<sup>21</sup> V. Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, treće izdanje, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2008., str. 127-132

- Otvorena komunikacija: poticanje na otvorenu i iskrenu komunikaciju unutar tima. Kreiranje zdravog okruženja u kojem se članovi tima osjećaju ugodno dijeleći svoje misli i emocije bez straha od osude.
- Aktivno slušanje: podučavanje članova tima vještinama aktivnog slušanja. To uključuje posvećivanje pune pozornosti govorniku, postavljanje razjašnjavajućih pitanja i pokazivanje empatije.
- Obuka za rješavanje sukoba: osiguravanje obuke o učinkovitim strategijama i principima rješavanja sukoba. To pomaže članovima tima da se nose s nesuglasticama i izazovnim situacijama na konstruktivan način.
- Pomnost i upravljanje stresom: prezentiranje primjera dobre prakse pomnosti i tehnika upravljanja stresom kako bi pomogli članovima tima da bolje razumiju svoje emocije i upravljaju njima. Tehnike poput meditacije i dubokog disanja mogu biti od pomoći.
- Teambuilding aktivnosti: organizacija teambuilding aktivnosti koje promiču emocionalnu povezanost i razumijevanje među članovima tima. Ove aktivnosti mogu poboljšati suradnju i međuljudske odnose.
- Tehnike regulacije emocija: podučavanje tehnika za upravljanje emocijama, kao što je prepoznavanje okidača, vježbanje strategija regulacije emocija i preoblikovanje negativnih misli.
- Educiranje o kulturnoj osjetljivosti: poticanje inkluzivnog okruženja osiguravajući obuku o kulturnoj osjetljivosti i emocionalnom izražavanju u različitim sredinama. To pomaže članovima tima da bolje razumiju i poštuju međusobne emocije.
- Kultura povratnih informacija: stvaranje kulture u kojoj se potiče davanje i primanje povratnih informacija. Konstruktivne povratne informacije mogu pomoći članovima tima da uče i emocionalno rastu.
- Uvažavanje i priznanje: njegovanje zdravih odnosa kroz uvažavanje te akte priznavanje truda i postignuća članova tima. Osjećaj vrijednosti pozitivno utječe na emocionalno blagostanje.
- Postavljanje ciljeva: postavljanje ciljeva emocionalnog razvoja uz profesionalne ciljeve kod članova tima te redovito kontroliranje i evaluacija napretka.

- Poučavanje i mentorstvo: poučavanje ili mentorstvo članovima tima koji rade na određenim područjima emocionalne kompetencije. Ovo osobno vodstvo može biti vrlo učinkovito.
- Redovite provjere: menadžeri mogu provoditi redovite provjere s članovima tima kako bi razgovarali o njihovom emocionalnom blagostanju, izazovima vezanim uz posao i osobnom razvoju.
- Osnaživanje: osnaživanje članova tima da preuzmu inicijativu i kontrolu nad svojim emocionalnim rastom. Poticanje članova tima na samoinicijativu po pitanju poboljšanja emocionalnih kompetencija.

Razvoj emocionalne kompetencije zahtijeva vrijeme i dosljedan trud. Važno je stvoriti sigurno i poticajno okruženje u kojem se članovi tima osjećaju ugodno istražujući i poboljšavajući svoje emocionalne vještine. Uzimajući u obzir jedinstvenost te višestruke raznolikosti tima, potrebno je koristiti one metode i tehnike za poboljšanje emocionalne kompetencije koje najbolje odgovaraju specifičnim potrebama i dinamici tima.

## **4. STUDIJA SLUČAJA - VAŽNOST TIMSKOG RADA I EMOCIONALNIH KOMPETENCIJA ČLANOVA TIMA NA PRIMJERU ORGANIZACIJE MAISTRA**

U svrhu empirijske obrade završnog rada, provedeno je istraživanje važnosti tima, timskog rada i emocionalnih kompetencija članova tima u poduzeću Maistra. Istraživanje je provedeno putem Internet izvora te intervjuja sa stručnim suradnikom iz odjela ljudskih potencijala poduzeća Maistra. Cilj istraživanja je upoznati se sa važnosti timskog rada u velikoj i uspješnoj organizaciji kao što je Maistra te proučiti jesu li i koliko su zapravo važne emocionalne kompetencije i emocionalna inteligencija kod zaposlenih. U svrhu produblivanja i razumijevanja razrađene teme održan je sastanak sa stručnim suradnikom odjela te je na temelju postavljenih pitanja, rad poslan na uvid u samu tvrtku. Istraživački je dio odobren od strane direktorice za suradnju.

### **4.1. O organizaciji Maistra**

Maistra d.d. jedna je od vodećih turističkih poduzeća u luksuznom turizmu Hrvatskoj. Društvo posluje u sastavu Adris grupe d.d. i upravlja turističkim dijelom poslovanja Adrisa, tj. upravlja hotelima, turističkim naseljima i kampovima u međunarodno prepoznatljivim odredištima - Rovinju, Vrsaru, Zagrebu i Dubrovniku. Maistra d.d. predstavlja renomirano ugostiteljsko poduzeće u Hrvatskoj, poznato po svojim luksuznim hotelima i odmaralištima smještenim duž jadranske obale. Organizacija u 2023. godini broji 4500 zaposlenika.

Djelatnost organizacije obuhvaća širok spektar objekata i usluga, uključujući hotele, apartmane, kampove, restorane i organizaciju događaja. Impresivan portfelj nudi niz smještajnih mogućnosti koje zadovoljavaju širok raspon korisnika. To uključuje niz luksuznih hotela i odmarališta koji nude prekrasan pogled na Jadransko more, kao i udobne apartmane koji pružaju domaći doživljaj. Osim toga, Maistra upravlja kampovima koji gostima omogućuju raznovrsniji i bogatiji oblik turizma popraćenog modernim sadržajima i rekreacijskim aktivnostima.



Slika 3. Logo Maistra d.d.

# MAISTRA

## HOSPITALITY GROUP

Izvor: Amcham 25, <https://www.amcham.hr/en/maistra-dd-m623>, (pristupljeno 29.09.2023.)

U središtu Maistrine ponude leži posvećenost očuvanju hrvatske kulturne baštine i prirodnih ljepota. Objekti se često stapaju s okolinom, osiguravajući da gosti mogu uživati u prirodnim bogatstvima, povijesnim mjestima i lokalnim tradicijama. S jakim naglaskom na pružanje besprijekornog iskustva gostima, Maistra pruža personalizirane usluge koje odražavaju vrijednosti regije, istodobno prihvaćajući suvremene trendove ugostiteljstva.

Organizacija poslovanja unutar Adris Grupe i Maistre usmjerena je na strukturiranje različitih funkcionalnih područja kako bi se postigla efikasnost i učinkovitost u svim aspektima poslovanja. To uključuje jasno definirane procese za obavještanje zaposlenika o važnim promjenama, internu komunikaciju putem različitih kanala te redovite interne nadzore kako bi se osiguralo poštivanje propisa i internih pravila.

Osim toga, organizacija poslovanja u Maistri naglašava važnost kontinuiranog obrazovanja i razvoja zaposlenika kao preduvjeta za prilagodbu novim trendovima i izazovima u poslovnom okruženju. Stoga se provode različiti programi obrazovanja i osposobljavanja na različitim razinama, uključujući osnovne programe osposobljavanja, posebne programe za specifična radna mjesta te programe unapređenja menadžerskih vještina.

Maistra, kao dio Adris grupe, njeguje timski rad kao važan element svoje organizacijske kulture. To se manifestira kroz različite inicijative usmjerene na zaposlenike, kao što su programi obrazovanja i osposobljavanja, angažiranost zaposlenika i briga za njihovo zdravlje i sigurnost na radnom mjestu.

Maistra aktivno radi na izgradnji pozitivne i poticajne radne okoline koja potiče suradnju i timski rad. Ova posvećenost zaposlenicima usklađena je s vizijom Adris

grupe koja teži ostvariti održiv rast i razvoj, uključujući i brigu o zaposlenicima kao ključnom resursu organizacije. Posvećenost i briga o zaposlenicima potvrđuju i vrijednosti koje zagovara Adris grupa, a uključuje kreativnost pojedinca kao osnova unapređenja poslovanja te timski rad i stvaranje stimulatívne radne okoline.

Kroz provođenje anketa o angažiranosti zaposlenika i uspostavljanje jasnih ciljeva usmjerenih na održivost, Maistra aktivno radi na izgradnji pozitivne i poticajne radne okoline koja potiče suradnju i timski rad.

Sve navedene inicijative i programi pokazuju predanost Maistre i Adris grupe stvaranju radnog okruženja koje potiče timski rad, razvoj zaposlenika i postizanje ciljeva održivog razvoja. Ova posvećenost zaposlenicima ključna je za ostvarenje dugoročnog uspjeha organizacije.<sup>22</sup>

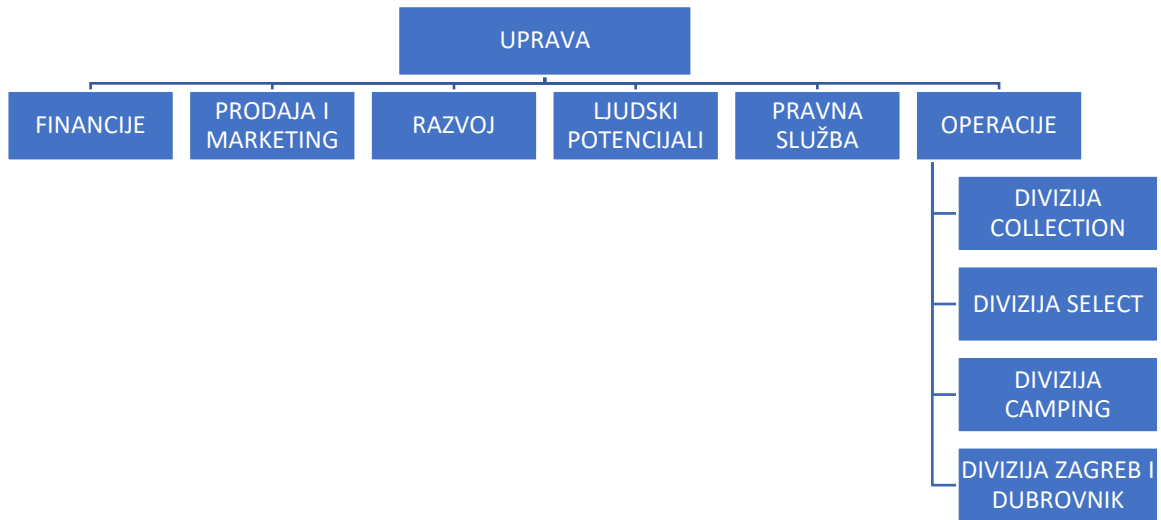
## **4.2. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacija Maistra d.d. koristi funkcionalnu organizacijsku strukturu. Na vrhu organizacijske strukture Maistre nalazi se Uprava, odgovorna za postavljanje strateškog usmjerenja tvrtke i cjelokupno upravljanje. Upravni odbor nadzire rad različitih ključnih poslovnih funkcija organizacije. Poslovne funkcije organizacije su financije, prodaja i marketing, razvoj, ljudski potencijali, pravna služba, operacije koje su podijeljene na četiri divizije te podršku operacijama.

---

<sup>22</sup> ADRIS GRUPA d.d., Godišnje izvješće zajedno s dodatnim dokumentima, <https://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscju/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca/2022-2/> (pristupljeno 12.1.2024.)

Slika 4. Organizacijska struktura organizacije Maistra d.d.



Izvor: Autorica

Poslovna funkcija financije uključuje controlling koji ima ključnu ulogu u upravljanju financijskim resursima, analitiku, računovodstvo, nabavu te informatiku. Poslovna funkcija prodaja i marketing kao najveća poslovna funkcija, fokusirana je na generiranje prihoda i promociju usluga i proizvoda. Osim toga, funkcija prodaja i marketing imaju puno manjih organizacijskih jedinica i odjela kao primjerice poslovna prodaja pod koju spadaju kongresi.

Poslovna funkcija razvoj bavi se investicijama, kod renovacije postojećih ili gradnje novih objekata te toj funkciji pripada i služba zaštite na radu. Poslovna funkcija ljudski potencijali osigurava razvoj i dobrobit ljudskog kapitala. Zatim je tu i poslovna funkcija pravna služba koja je zadužena za pravna pitanja, štiteći interese organizacije. Kao jedna od poslovnih funkcija obuhvaćena je i poslovna funkcija operacije kao srce Maistrinog pružanja usluga koja je dalje podijeljena na specijalizirane divizije, uključujući diviziju Collection, diviziju Select, diviziju Camping, diviziju Zagreb i Dubrovnik. Tu spada i odjel podrška operacijama, od kojih je svaki posvećen pružanju jedinstvenih usluga i održavanju operativne izvrsnosti kroz razne poslovne jedinice. Pod diviziju Collection spadaju luksuzni hoteli koji nude wellness i spa, ukusna i autentična jela te lokalno iskustvo čime garantiraju jedinstven i nezaboravan odmor. Diviziju Select čine objekti na atraktivnim lokacijama uz more, šume, šetnice te

uređene i divlje plaže. Divizija Camping odnosi se na kampove sa raznim zanimljivim aktivnostima te divizija Zagreb i Dubrovnik koja nudi smještaj i u navedenim gradovima.<sup>23</sup> Naposljetku, osim navedenih divizija, pod poslovnu funkciju operacije, spada odjel podrška operacijama, a odnosi se na rukovoditelje poslovnih funkcija u kojima je svaki zadužen za svoj sektor, no u svim postojećim objektima. Tako postoji primjerice rukovoditelj hrane i pića zadužen za sve objekte, ne samo za određeni, rukovoditelj smještaja i sl. Oni donose nove standarde, razvijaju nove programe, brinu o edukacijama za svoj odjel na razini svih objekta.

Organizacijska struktura unutar Adris Grupe i Maistre temelji se na funkcionalnoj strukturi, gdje su različiti odjeli ili funkcionalna područja odgovorni za specifične zadatke ili aktivnosti. Ova struktura omogućuje jasnu hijerarhiju i odgovornost unutar organizacije, s ciljem postizanja efikasnosti i učinkovitosti u poslovanju.

Primjerice, u Maistri se kontinuirano ulaže u osmišljavanje i provođenje vlastitog sustava edukacije prilagođenog potrebama zaposlenika. Provede se edukacije za sve zaposlenike, od menadžmenta do sezonaca, kako bi se potaknuo njihov stalni razvoj u profesionalnim znanjima, komunikacijskim, prodajnim i upravljačkim vještinama.

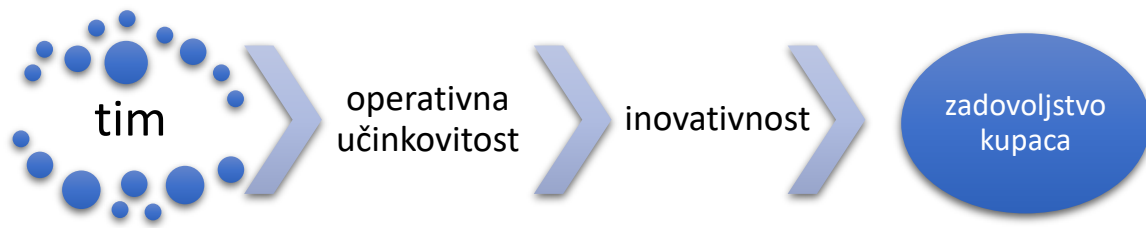
### **4.3. Timski rad u poslovanju organizacije**

Upravljanje velikom organizacijom kao što je Maistra d.d. zahtijeva strateški pristup koji stavlja snažan naglasak na učinkovit timski rad i suradnju. Organizacija sadrži brojne odjele koji su zaduženi za različite aspekte poslovanja koji moraju biti usklađeni u radu kako bi cjelokupno poslovanje funkcioniralo besprijekorno.

---

<sup>23</sup> Maistra d.d., Portfelj Maistra Hospitality Group, <https://www.maistra.com/hr/brendovi/#/>, (pristupljeno 10. listopada 2023.)

Slika 5. Važnost suradnje timova



Izvor: Autorica

U organizaciji ove veličine timovi postaju bitne jedinice koje pokreću operativnu učinkovitost i inovativnost što naposljetku dovodi do zadovoljstva kupaca. Kroz dobro strukturirane timove, komunikacija i suradnja mogu neprimjetno premostiti jaz između različitih sektora i odjela unutar organizacijske strukture. Učinkovita komunikacija i suradnja ne samo da optimiziraju raspodjelu resursa, već i njeguju osjećaj zajedničke svrhe, stvarajući okruženje u kojem se doprinos svakog zaposlenika čini značajnim za uspjeh tvrtke.

Tvrtka Maistra d.d. orijentirana je na timski i interdisciplinarni rad, cijeni kooperativnost, spremnost na promjene i posvećenost kompaniji. Način poslovanja pruža brojne mogućnosti svima onima koji su proaktivni, orijentirani na rezultat, prihvaćaju izazov i preuzimaju odgovornost.<sup>24</sup>

Osim timskog rada unutar odjela, izuzetno je bitan i timski rad između odjela. Unutarnja povezanost između odjela postaje osobito očita na velikim događajima, poput konferencija i manifestacija. Koordinacija konferencijskih soba, usluga recepcije, hrane i pića te održavanja zahtijeva besprijekornu komunikaciju i timsku suradnju. Učinkovit protok informacija ključan je u ovim događajima, naglašavajući potrebu za brzim i točnim prijenosom informacija.

Kao temeljne vrijednosti tvrtke, Maistra ističe pripadnost, izvrsnost, profesionalnost i osmijeh. Upravo pojam pripadnosti, kao jedne od temeljnih vrijednosti, naglašava značaj timskog rada i zajedništva koje on donosi.

---

<sup>24</sup> Maistra d.d., Od posla do karijere, <https://posao.maistra.com/pogodnosti-za-zaposlenike/>, (pristupljeno 12. listopada 2023.)

#### **4.4. Važnost emocionalne kompetencije organizacije Maistra**

Maistra veliku važnost pridaje empatiji i kvalitetnim komunikacijskim vještinama na svim pozicijama i funkcijama. Iako određene uloge mogu zahtijevati dodatne vještine, kao što su samoregulacija, samosvijest, davanje povratnih informacija i osjetljivost na potrebe članova tima, empatija i učinkovita komunikacija i dalje spadaju u najvažnije vještine. Maistra formalno ne koristi znanstvene testove emocionalne inteligencije u selekciji kandidata, već se oslanja na samoprocjenu i sugestivna pitanja tijekom intervjua. Dodatno, psihološki testovi, uključujući procjene kognitivnih sposobnosti i upitnike osobnosti, provode se za određene pozicije, uglavnom u poslovnim funkcijama i menadžerskim ulogama. Ovi standardizirani alati pružaju korisne uvide u emocionalne kompetencije, iako ne tako izravno kao testovi emocionalne inteligencije.

Nadalje, Maistra visoko cijeni aktivno slušanje i empatiju, ne samo u izravnoj interakciji s gostima već i unutar tima te između odjela. Ovi ključni aspekti naglašeni su u Maistrinim internim programima usavršavanja, u kojima se kontinuirano omogućuje zaposlenicima uvježbavanje i unaprjeđivanje komunikacijskih vještina koje svakodnevno koriste s gostima.

U području tako značajne tvrtke, emocionalna kompetencija jedna je od najvažnijih komponenti u upravljanju timovima i pokretanju organizacijskog uspjeha. Emocionalna kompetencija omogućuje menadžerima da:

- razumiju,
- motiviraju,
- učinkovito vode timove.

U nastavku je nekoliko primjera situacija unutar Maistre d.d. gdje je korištenje emocionalne kompetencije ključno za učinkovito rješavanje problema i timski rad:

- Suradnja različitih odjela: projekt zahtijeva suradnju između odjela marketinga i prodaje. Učinkovita emocionalna kompetencija ključna je jer članovi tima iz različitih odjela moraju razumjeti međusobne perspektive, jasno komunicirati i zajednički raditi jer u slučaju nesporazuma, sukoba i prekida komunikacije može doći do neuspjeha projekta.

- Rukovođenje situacijama visokog pritiska: tijekom vrhunca turističke sezone, objekti se mogu suočiti s velikom popunjenošću i zahtjevnim gostima. Emocionalna

kompetencija ključna je kada se članovi tima susreću sa stresnim situacijama. Bez emocionalne kompetencije, članovi tima bi mogli biti preopterećeni, što bi dovelo do smanjenog učinka i mogućih sukoba.

- Timska dinamika i rješavanje sukoba: unutar velike organizacije poput Maistre d.d., svakodnevno surađuju različiti timovi. U slučaju sukoba mišljenja unutar tima, emocionalna kompetentnost je ključna za sporazumno rješavanje nesuglasica. Članovi tima trebaju upravljati svojim emocijama, aktivno slušati različita stajališta i pronaći najbolja rješenja. Nedostatak emocionalne kompetencije može eskalirati u sukobe i spriječiti napredak.

U svakom od navedenih primjera, emocionalna kompetencija omogućuje članovima tima da pronađu odgovore na izazove, izgrade pozitivne odnose i učinkovito doprinose ciljevima.

#### **4.5. Primjeri dobre prakse razvoja timskog rada i emocionalnih kompetencija**

Za razvoj timskog rada i emocionalne kompetencije unutar timova Maistra d.d. organizira radionice i teambuilding-e usmjerene na poboljšanje međusobnih odnosa članova tima a samim time i vještina emocionalne kompetencije.

U tvrtci je naglasak stavljen na timski i interdisciplinarni rad, potiče se kooperativnost, spremnost na promjene te posvećenost brzorastućoj kompaniji. Poslovni model pruža mnoge mogućnosti proaktivnim pojedincima orijentiranim na postizanje rezultata, sposobnima prihvatiti izazove i preuzeti odgovornost. Sustavno se teži usavršavanju zaposlenika na svim razinama što pozitivno prihvaćaju, prepoznajući potrebu za stalnim unaprjeđivanjem kvalitete usluge koja je ključna za uspjeh.

Kako bi zaposlenicima usadili temeljne vrijednosti organizacije, Maistra koristi nekoliko radionica. Jedna od njih je interna obuka koju prolaze svi novi zaposlenici, poznata kao "MAIntro". Tijekom ove edukacije potencijalni budući zaposlenici upoznaju se s poslovanjem tvrtke, njezinom matičnom tvrtkom Adris grupom te s misijom, vizijom, vrijednostima i aktivnostima. Obuka uključuje vježbe, teorijske aspekte vezane uz timski rad, a razlikuje se od odjela do odjela. Neki su odjeli fokusirani na

administrativne zadatke i podatke, dok drugi izravno surađuju s gostima u velikim timovima, naglašavajući važnost suradnje, timskog rada i emocionalne kompetencije.

U nastojanju da potakne izvrsnu komunikaciju unutar svojih timova, Maistra u sklopu programa „Komunikacijske MAIstorije“ provodi obuku komunikacijskih vještina namijenjenu svim zaposlenicima koji imaju izravan kontakt s gostima. Ovaj program ne samo da poboljšava interakciju gostiju, već i poboljšava internu komunikaciju, što u konačnici omogućuje bolju suradnju. Predanost kontinuiranom učenju i rastu pokazuje Maistrinu posvećenost njegovanju kulture izvrsnosti, profesionalizma i pripadnosti kroz učinkovitu komunikaciju i timski rad. Emocionalne kompetencije koje poduzeće vrednuje posebice su naglašene upravo u radionici "Komunikacijske MAIstorije". Uz interaktivnu radionicu "Komunikacijske MAIstorije" gdje se vježbaju i istražuju različiti scenariji i perspektive, Maistra ima i edukaciju naziva "Kako motivirati tim".

U cilju razvoja potencijala zaposlenika zainteresiranih za podučavanje stručnih vještina, pokrenut je program Trening za trenere koji potiče zaposlenike da postanu odjelni treneri i ambasadori znanja. Za sezonske zaposlenike organiziraju se online edukacije kroz program MAIposada, ističući važnost dobre posade i njezinu ključnu ulogu u ispunjavanju očekivanja gostiju.

Za one koji teže karijeri u menadžmentu u hotelskim operacijama ili korporativnim službama, dostupan je program pripravnštva MAIStart koji omogućuje dublje upoznavanje svih odjela u objektu i korporativnim službama te razvoj organizacijskih vještina i znanja, potičući stvaranje odnosa s kolegama.

Za određene visoke pozicije Maistra traži kandidate s potencijalom za menadžerske uloge te kao metodu koristi "centre za procjenu", a menadžerski pripravnici iz ovih programa često napreduju do uloga voditelja odjela, stječući iskustvo kroz dodatne programe i na kraju napredujući do direktora. U tim se selekcijama ispituje i procjenjuje kako profesionalna, tako i emocionalna inteligencija.

Također, Maistra potiče interne talente provodeći razvojne centre isključivo za postojeće zaposlenike kako bi im se omogućilo brže napredovanje u karijeri, usmjeravajući ih na jačanje znanja i vještina. Načela na kojima se temelje ovi razvojni centri odnose se na one centre za procjenu koji se koriste u procesu odabira, procjenjujući kompetencije relevantne za vodeće uloge.

Program Poslovna akademija usmjeren je na upravljanje talentima, obogaćujući zaposlenike i potičući njihov daljnji stručni i hijerarhijski razvoj kroz razvoj komunikacijskih, menadžerskih i liderskih vještina. MAI Leadership Journey



programom razvijaju se i usavršavaju menadžerske vještine voditelja, rukovoditelja i direktora u operacijama i korporativnim službama.

Kroz organizaciju stručnih edukacija i angažiranje vrhunskih predavača potiče se izvrsnost u kvaliteti usluge kroz razne programe poput sommelierskih tečajeva, edukacija za barmene i bariste, Good Food Academy, F&B Bootcamp, F&B Management, F&B Service monitoring and coaching te programi razvoja animatorskih vještina. Sve navedene inicijative i programi ilustriraju posvećenost kompanije Adris grupa razvoju i usavršavanju svojih zaposlenika te promicanju kvalitetnih poslovnih praksi unutar organizacije.

Uz navedeno, organizacija ulaže maksimalne napore da preko rukovoditelja, menadžera te voditelja timova i odjela potiču pozitivno okruženje, timski rad i otvorenu komunikaciju. Tvrtka Maistra d.d. služi kao primjer uspješne organizacije koja prepoznaje važnost emocionalne kompetencije te koristi timski rad za postizanje ciljeva i organizacijske izvrsnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

Obradom teme završnog rada utvrđeno je kako su timski rad i emocionalna kompetencija neizostavni elementi u poslovanju suvremenih organizacija.

Analizom poglavlja timski rad definiran je pojam tim kao specifična visokoproduktivna skupina ljudi koja radeći zajedno ostvaruje zajednički utvrđen i usvojen cilj. Iz definicije identificirana su ključna obilježja tima te višestruke koristi timskog rada kao što su savladavanje složenih i opsežnih problema, povećani učinak radne skupine te veće zadovoljstvo svih članova. Kao tip organizacijske strukture tim ima višestruke prednosti koje koriste organizacijama u poslovanju. Prednosti uključuju izraženu motivaciju, skupnu koheziju i kreativnost, poboljšanu organizaciju te u konačnici sinergijski efekt. Unatoč brojnim prednostima identificirani su i nedostaci kao što su potencijalno loša koordinacija, sukob interesa i ciljeva pojedinih članova tima, kao i moguća niska razina kvalitete komunikacije te sklonost pojedinca samostalnom radu. Analizom prednosti i nedostataka timskog rada utvrđuje se da iako su organizacije sklone implementiranju timske organizacijske strukture zbog svojih prednosti, timski rad nije univerzalno prikladan za sve. Time se upućuje na potrebu za višestrukim znanjima, vještinama i kompetencijama članova tima pri čemu je uz stručna znanja i vještine neophodna emocionalna kompetencija za rad u timu.

Emocionalna kompetencija je sposobnost osvještavanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih. Postavljajući definiciju u kontekst timskog rada može se zaključiti kako emocionalna kompetencija igra ključnu ulogu u timskoj dinamici i izvedbi. Timski rad uvelike se oslanja na članove tima koje imaju sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama odnosno posjeduju sposobnost empatije, vještine komunikacije i snalaženja u društvenoj dinamici. Nadalje, razvoj emocionalne kompetencije u kontekstu timskog rada doprinosi većoj produktivnosti tima te predstavlja ciklički proces u kojem razvoj osobnih emocionalnih kompetencija doprinosi emocionalno inteligentnom timskom okruženju dok s druge strane timsko okruženje njeguje rast emocionalne kompetencije među članovima tima. Zbog važnosti emocionalne kompetencije u timskom radu, organizacije implementiraju razne metode i tehnike za njeno poboljšanje i razvoj. Neke od metoda uključuju radionice, evaluacije, otvorene komunikacije, obuka, teambuildinga i sl. Na primjeru tvrtke Maistra d.d.

potvrđuje se važnost emocionalne kompetencije u timskom radu te korištenje neke od navedenih metoda za poboljšanje učinkovitosti i produktivnosti tima.

Timski rad neizostavan je element rada suvremenih organizacija. Višestruki ciljevi kao i složenost projekata stvaraju potrebu za uvođenjem timova i timskog rada koji imaju višestruka znanja i vještine. Za uspješnost tima ključna je emocionalna kompetencija članova tima koja omogućuje povezivanje različitih stručnih znanja i osobine ličnosti te stvaranje međuljudske suradnje u radnom okruženju.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. i N Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Castillo, M.A.S., *The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence*. Vol 10, Tarragona, Universitat Rovira i Virgili, 2013.
3. Goleman, D., *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb, Mozaik knjiga, 2000.
4. Parker, G., *Timski igrači i timski rad: nove strategije za razvoj uspješne suradnje*. San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
5. Rijavec, M., *Uspješan menadžer-Svakodnevne metode upravljanja*. Zagreb, MEP Consult, 1995.
6. Srića, V., *Inventivni menadžer*. Drugo izdanje, Zagreb, Croman MEP Consult, 1995.
7. Tudor, G. i V. Srića, *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 3. izdanje, Zagreb, MEP Consult, 2006.
8. Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*. Treće izdanje, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2008.
9. West, M., *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Školska knjiga, Zagreb, 2005.

### Internet izvori

10. Citati.hr, Autor Peter Drucker, <http://citati.hr/autori-citata/peter-drucker>, (pristupljeno 21. srpnja 2023.)
11. Skupnjak, D., „Timski rad i supervizija školskih timova“, *Varaždinski učitelj : digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, Vol. 1 No. 1, 2018., <https://hrcak.srce.hr/file/302141>, (pristupljeno 05. listopada 2023.)
12. Tarricone, P., Luca, J., „Successful teamwork. A case study.“, Edith Cowan University. Perth, Australia, 2002., <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=5007&context=ecuworks>, (pristupljeno 22. srpnja 2023.)
13. Nikić, M., „Temeljna načela timskog rada“, *Diacovensia: teološki prilozi*, Vol. 12 No. 1, 2004.,

[https://www.academia.edu/81495420/Temeljna\\_na%C4%8Dela\\_timskog\\_rada?f\\_ri=859](https://www.academia.edu/81495420/Temeljna_na%C4%8Dela_timskog_rada?f_ri=859), (pristupljeno 29. rujna 2023.)

14. Bačić L. „Značenje samosvijesti kao temeljnog segmenta emocionalne inteligencije“, Školski vjesnik : časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, Vol. 60 No. 1., 2011., <https://hrcak.srce.hr/file/121576>, (pristupljeno 01. listopada 2023.)

15. Amcham 25, <https://www.amcham.hr/en/maistra-dd-m623>, (pristupljeno 29. rujna 2023.)

16. Tomulić A.M., Grmuša T., „Empatija u radnom okruženju“, Mediji, kultura i odnosi s javnostima, Vol. 8 No. 2, 2017., <https://hrcak.srce.hr/file/294007>, (pristupljeno 05. listopada 2023.)

17. Jurković, I., „Elementi emocionalne inteligencije kao sastavnica nastave engleskoga jezika na stručnim tehničkim studijima“, Tehnički glasnik, Vol. 5 No. 2, 2011., <https://hrcak.srce.hr/file/124731>, (pristupljeno 01. listopada 2023.)

18. Maistra d.d., „Od posla do karijere“, <https://posao.maistra.com/pogodnosti-za-zaposlenike/>, (pristupljeno 12. listopada 2023.)

19. Maistra d.d., „Portfelj Maistra Hospitality Group“, <https://www.maistra.com/hr/brendovi/#/>, (pristupljeno 10. listopada 2023.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1 Odnos profesionalne inteligencije (PIQ) i emocionalne inteligencije (PEQ) ...	11
Slika 2. Podjela osobnih emocionalnih kompetencija .....	14
Slika 3. Logo Maistra d.d.....	27
Slika 4. Organizacijska struktura tvrtke Maistra d.d.....	29
Slika 5. Važnost suradnje timova .....	31

### Popis tablica

Tablica 1. Temeljne razlike između grupa i timova .....	5
Tablica 2. Usporedba člana tima i člana radne skupine .....	7