

EMPATIJA U RADNOM OKRUŽENJU

Ana Marguerite Tomulić¹, Tanja Grmuša²

Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, Hrvatska¹; Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, Hrvatska

Sažetak

Sve ubrzaniji ritam globalne tržišne utakmice nameće nova pravila i promjene u poslovnom okruženju: poslodavci zahtijevaju drugačiji profil zaposlenika i vrednuju specifične odlike kao što su fleksibilnost, sposobnost timske suradnje te posjedovanje empatijskih i društvenih vještina. Uspješne i napredne organizacije, svjesne kako „meke“ vještine predstavljaju idealan alat za kreiranje emocionalno inteligentne i timski orijentirane radne klime, usvajaju nove filozofije upravljanja organizacijama, prema kojima čovjek, bilo da se radi o zaposleniku ili klijentu, postaje žarištem same organizacije. Takav novi koncept organizacijske kulture uključuje novi pristup prema zaposleniku, prema kojemu čovjek više nije percipiran kao automatizirani alat za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, već kao suradnik i najcjenjenija kapitalna vrijednost organizacije. S obzirom na to da je Hrvatska tranzicijska zemlja, koja kreiranjem novih vrijednosnih i kulturnih okvira pokušava uspostaviti temelje za konkurentnije poslovno okruženje, zanimalo nas je kako zaposlenici grada Zagreba percipiraju razinu empatije u njihovom radnom okruženju. Istraživanje provedeno na uzorku od sto trideset ispitanika pokazalo je ohrabrujuće rezultate u odnosu na percipiranu razinu empatije u horizontalnoj i vertikalnoj internoj komunikaciji. Međutim, rezultati vezani uz organizacijsku kulturu kao temelj razvoja empatije još uvijek naginju negativnijoj percepciji.

Ključne riječi

organizacijska kultura, komunikacijska klima, interna komunikacija, empatija, timski rad

1. UVOD

„U posljednja dva desetljeća intenzivnije se istražuju kultura, identitet i imidž organizacije. Posljedica je to nove filozofije upravljanja organizacijama. Sve se više napuštaju stari obrasci koji su se bazirali na formalnoj strukturi koju radnici tek „opslužuju“. Moderne i uspješne organizacije slijede spoznaje suvremene znanosti koja u središte zbivanja stavlja čovjeka. Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, temeljem njezina uspjeha“ /1/. Nekoć se jednom od najbitnijih kvaliteta uspješnog menadžera smatrala sposobnost kontroliranja emocija i korištenja hladnog razuma, no danas su za definiranje vrsnog lidera ključne druge osobne kvalitete poput fleksibilnosti, uvjerljivosti i empatije. Naime, globalizacija, ubrzano komuniciranje te ubrzani

tempo tržišne utakmice doveli su do ozračja nemilosrdne konkurencije i posljedično do stanja stalnih promjena u poslovnom okruženju. U tom smislu organizacije konstantno prolaze kroz preobrazbe te se rukovoditelji sve više oslanjaju na informacije, odnosno komuniciranje s djelatnicima. Sukladno takvoj promjeni percepcije organizacijskog ponašanja i uspješnosti, procesi komunikacije nisu više strukturirani unutar hijerarhije odlučivanja, već se hijerarhije kroz uspostavu međusobnog dijaloga sve više pretapaju u mreže radnika i uprave. Naglasak se sve više stavlja na zajedništvo, odnosno kolektiv, a ne na pojedinca. Naime, cilj i pokazatelj uspješnosti svake organizacije svakako je zadovoljstvo njenih klijenata, ali i zaposlenika. Sam pojam „organizacije“ označava kolektivno tijelo, odnosno uređenu skupinu osoba nastalih radi ostvarivanja određenih ciljeva. /2/ Kako bi uspješno ostvarila svoje ciljeve,

važno je da organizacija posjeduje snažnu organizacijsku kulturu i na njenim temeljima stvorenu pozitivnu percepciju, kako kod zaposlenika, tako i kod korisnika. Pritom valja naglasiti kako je organizacijsku kulturu neke organizacije nemoguće odvojiti od okruženja u kojoj je nastala, odnosno od kulture samog društva. Pende smatra /3/ kako u hrvatskim organizacijama prevladava kultura koja je rezultat ukupnog stanja u društvu te kako istu određuje i održava vrijednosni sustav u kojem su prihvaćene norme ponašanja kao što su netolerancija, revanšizam, nepovjerenje i „igre ispod stola“. Ujedno smatra kako je u Hrvatskoj radnik još uvijek percipiran isključivo kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije te ne vidi mogućnost promjene, s obzirom na to da je kontekst, odnosno kultura hrvatskog društva, „pogrešan“. U tom smislu nameće se pitanje predstavlja li empatija potencijalno rješenje za premošćivanje sve većeg jaza između menadžmenta i radnika. Nadalje, posjeduje li empatija, kao sastavnica organizacijske kulture, moć preobrazbe komunikacijske klime, pa čak i imidža i uspjeha same organizacije. Ovim ćemo radom pokušati odgovoriti na postavljena pitanja tako što ćemo ispitati povezanost organizacijske kulture i razvoja empatije u radnom okruženju; stav i percepciju zaposlenika na području grada Zagreba vezano uz stupanj empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu te stupanj značenja kojeg zaposlenici pridaju empatiji u radnom okruženju.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Organizacijska kultura

Kao što sama jezična konstrukcija pojma na to upućuje, organizacijska kultura predstavlja vrstu kulture u nekoj organizaciji, s tim da kulturu možemo definirati kao „...ukupnost obrazovanja, znanja, vještina, etičkih i socijalnih osjećaja, društvenog ophođenja i ponašanja nekog pojedinca u odnosu prema drugima“ /4/. „Organizacijska ili korporacijska kultura novi je koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti“ /5/ te predstavlja sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća /6/. Možemo reći kako organizacijska kultura predstavlja osobnost poduzeća te u tom smislu posjeduje i određene „crte ličnosti“ koje je definiraju, a to su njene vrijednosti i načela, koje određuju njen smjer razvoja i djelovanja. Temeljne vrijednosti neke organizacije određuju i njenu „klimu“, tj. ozračje, kvalitetu radne atmosfere i

međuljudskih odnosa, što direktno utječe na motivaciju, kreativnost, ali i na proizvodnost zaposlenika. Na taj se način određuju specifični obrasci ponašanja u poduzeću, što upućuje zaposlenike na to kakvo je ponašanje prihvatljivo odnosno neprihvatljivo te kakvo se ponašanje od njih očekuje i nagrađuje. Organizacijsku kulturu možemo definirati kao vrstu mikro zajednice sačinjene od određenih normi ponašanja, potrebne kako bi se svrha postojanja te organizacije uopće opravdala, ali i održala. Time organizacijska kultura u širem smislu predstavlja način života i rada u poduzeću, pa joj se stoga zaposlenici trebaju prilagođavati i usvajati je isto kao i radne postupke.

2.1.1. Tip organizacijske kulture – briga za učinak ili briga za ljude?

Kako postoje različite vrste osobnosti, tako postoje i različiti tipovi organizacijskih kultura. Tipologija Brooma /7/ organizacijsku kulturu dijeli na autoritarnu i sudioničku organizacijsku kulturu. Autoritarna organizacijska kultura je prije svega karakterizirana sustavom hijerarhije tradicionalne prirode, gdje se odluke provode vertikalno odnosno radi se o vrsti kulture u kojoj su procesi komunikacije strukturirani i formalizirani unutar hijerarhije odlučivanja. Moć je centralizirana i odluke se donose na najvišim razinama, a niže razine ih provode. Protok informacija odvija se uglavnom jednosmjerno i to na način da viši menadžment širi svoje zamisli i odluke niz hijerarhijsku piramidu, što umanjuje osobnost zaposlenika. Takav sustav ne dozvoljava interakciju menadžmenta i zaposlenika jer se radi o jednosmjernom odnosu što dovodi do nezadovoljstva zaposlenika. S druge strane, sudionička organizacijska kultura karakterizirana je dvosmjernom komunikacijom između menadžmenta i zaposlenika odnosno uvažavanjem njihovog dijaloga i razmjene podataka. Slobodan protok informacija omogućen je decentraliziranom strukturom koja funkcionira kao otvoren sustav u kojem zaposlenici iskazivanjem svojih misli i briga imaju moć utjecaja na upravu. Takva vrsta timskog rada kreira pozitivniju organizacijsku klimu koja, uvažavajući pojedinca, stvara jedan funkcionalan kolektiv u kojem svatko ima važnu ulogu. Uključivanjem u funkcioniranje organizacije, zaposlenik se identificira s organizacijom te stječe osjećaj pripadnosti i vrijednosti /8/.

2.1.2. Stil vođenja organizacije – uloga menadžera

Organizacijsku kulturu prije svega karakteriziraju njen stil vođenja te njeni upravni procesi odnosno sustav nagrađivanja i sustav komunikacije. Osnivači organizacija imaju ključnu ulogu u kreiranju organizacijske kulture, a viši menadžment je taj koji kreira klimu i definira prihvatljivo ponašanje zaposlenika te određuje kriterije za način njihove socijalizacije unutar organizacije. Struktura organizacijske kulture često se miješa sa strukturom menadžmenta te je stoga važno napraviti distinkciju istih: „Organizacijska je struktura, moglo bi se reći anatomija organizacije, a menadžment i sustavi menadžmenta čine njezinu infrastrukturu“ /9/. Moderne organizacije svoju uspješnost sve više pripisuju usklađivanju s modernim filozofijama upravljanja organizacijama koje još nazivamo i „emocionalno inteligentnim organizacijama“ /10/. Naime, Goleman smatra /11/ kako uspjeh i jačinu neke organizacije čine upravo njena „emocionalna samosvijest“ odnosno sposobnost očitavanja emocionalne klime s obzirom na to kako utječe na rad. Prema Bahtijarević-Šiber /12/, podcjenjivanje važnih interpersonalnih vještina jedna je od najvažnijih pogrešaka menadžera, koja umanjuje njihovu uspješnost. Interpersonalne vještine smatra ključnim vještinama uspješnog menadžera 21. stoljeća, a uspješan menadžer koji želi pridonijeti razvijanju dobrih odnosa sa suradnicima i općenito zaposlenicima trebao bi znati razvijati i održavati međusobno povjerenje, inspirirati suradnike, izražavati empatiju, poticati na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja i davati povratne informacije. Nadalje, smatra kako uspješan menadžer mora posjedovati vještinu empatičnog slušanja, jer nedostatak iste nije samo uzrok loših interpersonalnih odnosa, nego i mnogih poslovnih problema.

2.2. Empatija

Empatiju mnogi ljudi izjednačuju s brižnošću ili dobrotom, a upućeniji je definiraju kao osjećaj suosjećanja prema drugome. Međutim, suosjećanje odnosno simpatiju, osjećamo isključivo prema osobama koje su nam svjetonazorski bliske i uglavnom uključuje negativni raspon emocija, dok empatija ide korak dalje jer predstavlja neutralan filter kroz koji empatične osobe promatraju druge osobe, neovisno o tome radi li se o negativnim ili pozitivnim emocijama. Empatiju možemo dakle definirati kao kognitivno razumijevanje osjećaja i položaja druge osobe koji nam omogućava kognitivan vid, tj. 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. Empatija je „umijeće imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, razumijevanja njezinih osjećaja i viđenja te korištenja tog razumijevanja za usmjeravanje vlastitih postupaka“ /13/. Kao takva, empatija predstavlja vrlinu spoznaje tuđih razmišljanja, no kako ne bi postala „meka“ vrlina bitno je znati zadržati ravnotežu između racionalne i emotivne komponente empatije. Naime, ukoliko je kognitivna komponenta prenaplašena, empatija može biti svedena na intelektualni pokušaj razumijevanja stanja druge osobe, što isključuje emocionalnu komponentu. U slučaju kada je pak emocionalna komponenta prenaplašena, može doći do stapanja između sebe i druge osobe, odnosno gubitka granica, što onemogućuje zauzimanje perspektive, a time i zadržavanje pozicije lidera.

2.2.1. Važna karika između zaposlenika i organizacije

„Pravila na poslu se mijenjaju. Ocjenjivanje se obavlja prema novim mjerilima: nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i umješnost kojom se nosimo s vlastitom osobom, kao i s drugima“ /14/. S obzirom na to da su tvrtke u današnjem kontekstu prepoznale pravi značaj zadovoljnog radnika za tvrtku, iste razvijaju i alate za bolje shvaćanje njihovih potreba. Nekoć je tvrtka radnika postavljala na vrh piramide svojih potreba, smatrajući kako dobar radnik mora gledati prvenstveno potrebe tvrtke, a osobne stavljati u drugi plan. Prema Maslowu /15/, jedna od temeljnih potreba čovjeka potreba je za pripadanjem i poštovanjem i tek ispunjenjem osnovnih potreba, čovjek može težiti postizanju *tuđih* ciljeva. U tom smislu od izuzetne je važnosti da zaposlenik osjeti povezanost s organizacijom u kojoj radi. Prema Golemanu /16/, tu je ključna uloga vođe po tzv. modelu „transformativnog vodstva“, koji ima moć približavanja vizije organizacije zaposlenicima na način da se oni osjećaju pokretačima iste.

2.2.2. Baza kvalitetne komunikacijske klime

Kako sa šire točke gledišta organizacijska kultura predstavlja socijalno lijepilo koje pomaže organizaciji da opstane /17/, tako s uže perspektive empatija predstavlja „vezivno tkivo dobrih interper-

sonalnih odnosa“ /18/. U organizacijskoj klimi empatija predstavlja ključnu vještinu za dobar međusobni odnos i interakciju suradnika. Sposobnost empatičnog izražavanja izrazito je važna osobina koju bi trebao posjedovati svaki menadžer. „Vođe s razvijenom empatijom sposobne su shvatiti različita stajališta i emocije drugih i kad ih oni ne izriču te mogu uspješno surađivati i međudjelovati s različitim ljudima“ /19/. S obzirom na to da se pojam empatije asocira s pojmovima kao što su „emocije“, „suosjećanje“, „razumijevanje“, pojam empatije u hijerarhijskim organizacijskim strukturama ne nailazi uvijek na plodno tlo, već se čak smatra i negativnom osobinom menadžera. Međutim, mijenjanjem svijesti društva i filozofija upravljanja organizacijama, sve se više vrednuje pojedinac, pa samim time i empatija. Kao što Holtz /20/ primjećuje, globalizacijom se poslovni svijet promijenio, odnosno strukture naredbi i kontrole postale su neučinkovite, a poslovni procesi sve složeniji. U tom kontekstu empatija nije slabost, već vještina, ključna za oblikovanje poruke koju komunikator prenosi jer na taj način stječe dojam kako će njegova poruka naići na plodno tlo, bez obzira na to kakva bila. Empatija je korisna i za rješavanje konfliktnih situacija jer je postizanje dogovora koji je svima prihvatljiv lakše postići ako postoji razumijevanje za osjećaje i stavove svih uključenih strana. Leinert Novosel /21/ smatra kako empatiziranjem apsorbiramo napetost i time trasiramo pravilan odnos s drugom osobom. Empatija je, dakle, od izuzetne važnosti za otvorenu komunikaciju i stvaranje radne atmosfere koja potiče zaposlenike da slobodnije iznesu svoja razmišljanja, a sukladno tome i veću kreativnost, produktivnost i lojalnost organizaciji.

2.2.3. Osnova timskog rada

Prema Sikavici i Hernausu /22/ timski rad obuhvaća visok stupanj kohezije, čiji rezultat nije samo zbroj individualnih napora, već predstavlja i visok stupanj složenosti u donošenju odluka kojom se postiže suradnja i komunikacija. Tako učinkovita timska i poslovna komunikacija zahtijeva prakticiranje empatije. „Kod empatičnog slušanja vaš je cilj razumjeti govornikove osjećaje, potrebe i želje kako biste mogli poštivati njegovo stajalište neovisno o tome dijelite li vi to stajalište. Slušajući sa suosjećanjem, osobi pomažete da iskaže osjećaje koji je ometaju u stalozenom i mirnom pristupu problemu“ /23/. Takvo prakticiranje empatije pogoduje razvoju atmosfere povjerenja, tolerancije i zajedništva.

Goleman /24/ smatra kako kvalitetan timski rad podiže grupni kvocijent inteligencije odnosno ukupan zbroj najboljih talenata svih članova tima, koji pridonose onim najboljim što imaju. „Čak i oni koji se zalažu za beskrupuloznu ideologiju „biznis je rat“ i ne vide smisla u njegovanju humanog ozračja dobro bi učinili kad bi razmislili o golemom naporu koji se mora uložiti u vojsci da bi se odnjegovao *esprit de corps* na razini voda. Dobro razumjeti zbog čega jedinica dobro funkcionira pod jakim pritiskom uvijek je značilo shvaćati da su emocionalne veze presudne za moral, djelotvornost i sam opstanak jedinice“ /25/. Kako organizacijsku klimu percipiraju zaposlenici grada Zagreba, kakva je njihova interna komunikacija te kakva je razina empatije u njihovoj radnoj sredini, pokušat će odgovoriti istraživački dio rada u nastavku.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Ciljevi istraživanja

Istraživanje ima tri osnovna cilja:

1. istražiti povezanost između organizacijske kulture i razine empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke;
2. ispitati stav i razinu zadovoljstva zaposlenika stupnjem empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu;
3. utvrditi stupanj značenja kojeg zaposlenici pridaju empatiji u odnosu na internu komunikaciju tvrtke;

3.2. Istraživačka pitanja i hipoteze

IP1: Kakva je veza između organizacijske kulture i razine empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke?

H1: Zaposlenici smatraju kako organizacijska kultura tvrtke u kojoj su zaposleni ne potiče i ne njeguje empatičnu komunikacijsku klimu.

H2: Zaposlenici smatraju kako je razina empatije u internoj komunikaciji određena organizacijskom kulturom tvrtke u kojoj su zaposleni.

H3: Zaposlenici smatraju kako razina empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke ovisi o statusu zaposlenika.

IP2: Na koji način zaposlenici percipiraju razinu empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu?

H1: Zaposlenici smatraju kako je razina empatije u komunikaciji s nadređenom osobom niska.

H2: Zaposlenici smatraju kako je razina empatije u komunikaciji sa suradnicima niska.

IP3: U kojoj mjeri zaposlenici pridaju važnost empatiji u odnosu na radno okruženje?

H1: Zaposlenici smatraju kako empatija bitno utječe na kvalitetu interne komunikacije na radnome mjestu.

H2: Zaposlenici smatraju kako posjedovanje empatijskih vještina u radnom okruženju predstavlja vrlinu, a ne slabost.

H3: Zaposlenici smatraju kako je empatija korisna za njihovo zadovoljstvo na radnome mjestu.

H4: Zaposlenici smatraju kako empatija stimulativno utječe na kvalitetu njihovog rada na radnome mjestu.

3.3. Metoda istraživanja

Slijedom detaljne teorijske analize konceptata organizacijske kulture, organizacijske klime, empatije i zadovoljstva u radnom okruženju izrađena je anketa sa svrhom procjene percepcije građana grada Zagreba razinom i kvalitetom empatije u njihovom radnom okruženju. Istraživanje je bilo kvantitativne naravi i provedeno je na uzorku od 130 slučajno odabranih ispitanika, zaposlenika grada Zagreba, u periodu od 20. prosinca 2016. godine do 5. siječnja 2017. godine. Upitnik je sadržavao 4 sociodemografska pitanja te je bio podijeljen u 4 grupe pitanja, od kojih je svaka sadržavala 9 potpitanja. Ispitanici su trebali davati svoje procjene na ljestvici Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu je ocjeni 1 pridružen najmanji intenzitet slaganja – „u potpunosti se ne slažem“, a ocjeni 5 najveći intenzitet slaganja – „u potpunosti se slažem“. Upitnikom su se mjerile četiri dimenzije procjene percepcije empatije kod zaposlenika grada Zagreba:

- **Percepcija organizacijske kulture tvrtke u kojoj su zaposleni** – razina važnosti koju organizacijska kultura pridaje svakom zaposleniku, neovisno o njegovom statusu, kvaliteta ozračja koje njeguje, načini motiviranja i uvažavanja rada zaposlenika, iskazivanje razumijevanja za pitanja i zabrinutosti svojih zaposlenika koja su vezana uz poslovni proces te one privatne naravi, omogućavanje sudjelovanja zaposlenika u odlukama koje utječu na njihov posao, poštivanje zakonom zajamčenih radničkih prava, sankcioniranje neetičnog ponašanja;
- **Percepcija komunikacije s nadređenim** – pristupačnost i dostupnost nadređene osobe, njezina upoznatost te suosjećanje u odnosu na probleme zaposlenika na poslu, ali i one privatne naravi, upoznatost i vrednovanje doprinosa zaposlenika u organizaciji, razina motiviranja i uvažavanja iznošenja ideja svojih zaposlenika, kao i timskog rada te kažnjavanje neetičnog ponašanja;
- **Percepcija komunikacije sa suradnicima** – spremnost suradnika na suradnju i konsenzus, iskazivanje međusobnog suosjećanja za probleme osobne naravi i međusobne tolerancije i potpore u izvršavanju zajedničkih ciljeva, otvorenost prema različitim stavovima, uvažavanje međusobnog uspjeha, međusobno povjerenje i etično ponašanje;
- **Percepcija važnosti empatije u radnom okruženju** – važnost empatije za timski rad, njen utjecaj na kvalitetu interne i eksterne komunikacije na radnome mjestu, na zadovoljstvo i kvalitetu rada zaposlenika u radnom okruženju, za rješavanje konflikata i bolje međusobno razumijevanje i toleranciju te naposljetku na sam imidž i uspješnost organizacije.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketi je pristupilo 130 ispitanika, od čega više od polovice (67 %) čine osobe ženskog spola, dok njih 33 % čine osobe muškog spola. Dobna struktura ispitanika pokazuje dominaciju skupine od 36 do 45 godina (41 %), slijedi ona od 26 do 35 (25 %), zatim u približnom omjeru dobna skupina od 18 do 25 (9 %) i od 56 do 65 % (11 %). Nadalje, obrazovna struktura pokazuje podjednak omjer ispitanika koji imaju srednju stručnu spremu (50 %) i višu (16 %) te visoku (30 %), dok mali postotak čine ispitanici s nižom stručnom spremom (2 %) i magisterijem ili doktoratom (2 %).

Tablica 1. Organizacijska kultura tvrtke u kojoj su ispitanici zaposleni

ORGANIZACIJSKA KULTURA TVRTKE U KOJOJ SAM ZAPOSLEN(A)						
R.br.	Tvrđnja	1	2	3	4	5
1.	Organizacijska kultura pridaje jednaku važnost svakom zaposleniku, neovisno o statusu.	18 %	17 %	12 %	36 %	17 %
2.	Organizacijska kultura njeguje ozračje povjerenja, sigurnosti, otvorenosti i timskog rada.	11 %	13 %	16 %	35 %	25 %
3.	Organizacijska kultura motivira i uvažava rad svakog zaposlenika kroz nagrade (unaprjeđenje, edukacija, novčana naknada).	22 %	18 %	15 %	27 %	18 %
4.	Organizacijska kultura pokazuje razumijevanje za pitanja i zabrinutosti svojih zaposlenika koja su vezana uz poslovni proces.	9 %	21 %	19 %	28 %	23 %
5.	Organizacijska kultura pokazuje razumijevanje i zabrinutost za pitanja svojih zaposlenika koja se odnose na njihov privatni život.	19 %	14 %	18 %	30 %	19 %
6.	Omogućava svim zaposlenicima mogućnost sudjelovanja u odlukama koje utječu na njihov posao.	15 %	31 %	11%	28 %	15 %
7.	Pokazuje razumijevanje i poštovanje prema zakonom zajamčenim radničkim pravima (pravo na korištenje bolovanja, godišnjeg odmora; osiguravanje novčane naknade u slučaju prekovremenog rada i rada nedjeljom).	5 %	13 %	10 %	21 %	51 %
8.	Sankcionira neetično ponašanje koje je u suprotnosti s vrijednostima organizacije (ogovaranje, agresivna konkurencija).	14 %	18 %	24 %	21 %	23 %
9.	Stavlja čovjeka (zaposlenika i kupca) na prvo mjesto.	14 %	17 %	28 %	18 %	23 %

Legenda: 1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - djelomično se ne slažem; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - djelomično se slažem; 5 - u potpunosti se slažem

Izvor: Istraživanje autorica

Tablica 2. Komunikacija s nadređenom osobom

KOMUNIKACIJA S NADREĐENOM OSOBOM						
R.br.	Tvrđnja	1	2	3	4	5
1.	Nadređena osoba je pristupačna i dostupna.	5 %	9 %	10 %	31 %	45 %
2.	Nadređena osoba je upoznata s mojim problemima na poslu.	5 %	9 %	16 %	28 %	42 %
3.	Nadređena osoba pokazuje razumijevanje i suosjećanje u odnosu na moje probleme na poslu.	6 %	9 %	22 %	36 %	27 %
4.	Nadređena osoba pokazuje razumijevanje i suosjećanje u odnosu na moje privatne probleme.	9 %	13 %	19 %	29 %	30 %
5.	Nadređena osoba je upoznata s mojim doprinosom organizaciji.	3 %	6 %	19 %	34 %	38 %
6.	Nadređena osoba pridaje važnost i nagrađuje moj doprinos organizaciji.	13 %	10 %	22 %	29 %	26 %
7.	Nadređena osoba kažnjava neetično ponašanje među zaposlenicima (ogovaranje, agresivna konkurencija).	11 %	20 %	30 %	23 %	16 %
8.	Nadređena osoba potiče i uvažava iznošenje ideja, mišljenja i viđenja svojih zaposlenika.	10 %	13 %	19 %	29 %	29 %
9.	Nadređena osoba potiče zaposlenike na međusobno uvažavanje i timski rad.	9 %	10 %	15 %	31 %	35 %

Legenda: 1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - djelomično se ne slažem; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - djelomično se slažem; 5 - u potpunosti se slažem

Izvor: Istraživanje autorica

Tablica 3. Komunikacija sa suradnicima

KOMUNIKACIJA SA SURADNICIMA						
R.br.	Tvrđnja	1	2	3	4	5
1.	Zaposlenici su spremni na suradnju i konsenzus.	2 %	11 %	17 %	36 %	34 %
2.	Zaposlenici međusobno pokazuju suosjećanje za probleme osobne naravi.	2 %	10 %	17 %	38 %	33 %
3.	Zaposlenici si međusobno pružaju potporu u izvršavanju zajedničkih ciljeva.	2 %	8 %	17 %	35 %	38 %
4.	Zaposlenici smatraju kako organizacijska kultura tvrtke utječe na međusobno ponašanje zaposlenika.	3 %	3 %	28 %	30 %	36 %
5.	Zaposlenici rado prihvaćaju drugačije stavove i razmišljanja.	5 %	15 %	26 %	39 %	15 %
6.	Zaposlenici se međusobno ponašaju etično.	2 %	10 %	25 %	35 %	28 %
7.	Zaposlenici uvažavaju uspjeh svojih suradnika.	3 %	13 %	28 %	30 %	26 %
8.	Zaposlenici pokazuju međusobno povjerenje.	5 %	10 %	21 %	41 %	23 %
9.	Zaposlenici su međusobno tolerantni.	2 %	11 %	20 %	44 %	23 %

Legenda: 1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - djelomično se ne slažem; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - djelomično se slažem; 5 - u potpunosti se slažem

Izvor: Istraživanje autorica

Tablica 4. Važnost empatije

VAŽNOST EMPATIJE						
R.br.	Tvrđnja	1	2	3	4	5
1.	Empatija je preduvjet za timski rad.	2 %	2 %	12 %	28 %	56 %
2.	Rad u okruženju koje ne potiče empatiju čini me nezadovoljnim.	1 %	2 %	17 %	30 %	50 %
3.	Empatija stimulativno utječe na kvalitetu rada zaposlenika.	2 %	2 %	8 %	36 %	52 %
4.	Empatija stimulativno utječe na kvalitetu interne i eksterne komunikacije na radnom mjestu.	1 %	2 %	12 %	32 %	53 %
5.	Empatija je bitna za razumijevanje svojih suradnika.	2 %	1 %	9 %	25 %	63 %
6.	Posjedovanje empatijskih vještina u radnom okruženju predstavlja vrlinu.	2 %	3 %	9 %	23 %	63 %
7.	Empatija bitno utječe na rješavanje konflikata u radnoj okolini.	1 %	2 %	12 %	26 %	59 %
8.	Empatija je bitna za imidž tvrtke.	5 %	1 %	19 %	32 %	43 %
9.	Empatija utječe na uspješnost organizacije.	5 %	2 %	8 %	41 %	44 %

Legenda: 1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - djelomično se ne slažem; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - djelomično se slažem; 5 - u potpunosti se slažem

Izvor: Istraživanje autorica

4.1. Utvrđivanje povezanosti između organizacijske kulture i razine empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke

Rezultati provedenog istraživanja pružaju prije svega uvid u percepciju zaposlenika, što se tiče vrijednosti i normi ponašanja koje tvrtka u kojoj su

zaposleni promiče. Analizom rezultata prvog dijela anketnog upitnika naziva „Organizacijska kultura tvrtke u kojoj sam zaposlen(a)“, generalno se može zaključiti kako su, što se tiče percipiranja njihovih tvrtki kao podloga za razvoj empatije, mišljenja zaposlenika podijeljena. Naime, samo 53 % ispi-

tanika pozitivno je reagiralo na tvrdnju kako organizacijska kultura tvrtke u kojoj su zaposleni pridaje jednaku važnost svakom zaposleniku, neovisno o statusu. Pritom je važno istaknuti kako je u pravilu upravo faktor nezadovoljstva radnika izravno pod utjecajem njihove percepcije nepravde koju najčešće vežu za svoj status odnosno funkciju na radnom mjestu. „Čimbenik naknade u zadovoljstvu poslom nije toliko u vezi s količinom novca koju djelatnik zarađuje koliko s percepcijom poštenosti i dosljednosti naknade“ /26/. Kako bi zaposlenici prihvatili organizacijsku kulturu u kojoj su zaposleni te se osjećali njenim sastavnim tkivom, važno je njihovo akulturiranje, odnosno upoznati zaposlenika s organizacijskom kulturom i njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima /27/. Drugi korak je kreiranje osjećaja pripadnosti, ali i doprinosa kod zaposlenika. Važno je da se zaposlenici osjećaju kao važan dio organizacije kako bi se s istom identificirali. Reakcija na tvrdnju kako organizacija svim zaposlenicima omogućava sudjelovanje u odlukama koje utječu na njihov posao bila je većinom negativna (tek 43 % ispitanih dalo je pozitivne reakcije), a upravo je uključivanje zaposlenika u sam proces odlučivanja tvrtke ključan faktor za njihovo identificiranje s tvrtkom. Pende /28/ smatra kako u suvremenoj Hrvatskoj još uvijek ne postoje čvrste ni pozitivne osnove na kojima organizacije mogu graditi uspješnu kulturu, pozitivan identitet i povoljan imidž. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju njegovo razmišljanje. Naime, tvrdnja kako organizacijska kultura njeguje ozračje povjerenja, sigurnosti, otvorenosti i timskog rada, izazvala je tek 45 % pozitivnih reakcija i jednako toliko negativnih (40 %), što ukazuje na podijeljenost percepcije zaposlenika o samoj komunikacijskoj klimi koju tvrtka njeguje. Nadalje, s tvrdnjom kako organizacijska kultura motivira i uvažava rad svakog zaposlenika kroz nagrade (unaprjeđenje, edukacija, novčana naknada), složilo se tek pola ispitanika. Iako je dosljednost u sustavu nagrađivanja zaposlenika najvažniji čimbenik, svakako je važno da sustav nagrađivanja, ali i kažnjavanja neefektivnog, odnosno neetičnog ponašanja postoji jer to ukazuje na ravnopravnost među djelatnicima, ali i na dosljednost organizacije u provedbi svoje misije, svojih načela i vrijednosti. S tvrdnjom da organizacija u kojoj su zaposleni sankcionira neetično ponašanje koje je u suprotnosti s vrijednostima organizacije (ogovaranje, agresivna konkurencija), nešto manje zaposlenika dalo je pozitivan odgovor, odnosno 44 % njih. Takvi rezultati prije svega

su pokazatelj podijeljene percepcije radnika u odnosu na njihovog poslodavca. Tvrtka koja ima kvalitetan sustav nagrađivanja kvalitete svog radnika, ali i kažnjavanja neetičnog ponašanja istog, ukazuje na sposobnost društveno odgovornog poslovanja, što je na današnjem tržištu ključan faktor za uspjeh neke tvrtke. Nadalje, s tvrdnjom kako tvrtka pokazuje razumijevanje i poštovanje prema zakonom zajamčenim radničkim pravima (pravo na korištenje bolovanja, godišnjeg odmora, osiguravanje novčane naknade u slučaju prekovremenog rada i rada nedjeljom), slaže se čak 72 % ispitanika. Iz ovih rezultata možemo iščitati kako zaposlenici smatraju da se njihov poslodavac striktno drži samo zakona, ali ne i etičnih nepisanih pravila koje podrazumijevaju empatični stav tvrtke. Naime, tvrtka koja sebe vidi na tržištu mora posjedovati emocionalnu inteligenciju odnosno emocionalnu samosvijest, što znači sposobnost očitavanja emocionalne klime s obzirom na to kako utječe na rad /29/. Takva tvrtka mora čovjeka, pojedinca, bilo da se radi o zaposleniku ili kupcu, stavljati na prvo mjesto. Upravo to potvrđuju negativni rezultati tvrdnje kako organizacija stavlja čovjeka (zaposlenika i kupca) na prvo mjesto, gdje je samo 43 % ispitanika iskazalo slaganje s tom tvrdnjom. Zaposlenici su također podijeljeni: oko 50 % njih slaže se s tvrdnjom kako organizacijska kultura pokazuje razumijevanje za pitanja i zabrinutosti svojih zaposlenika koja su vezana uz poslovni proces i koja se odnose na njihov privatni život. Kolika je važnost utjecaja organizacijske kulture na razinu empatije među zaposlenicima vidljivo je i iz velikog broja pozitivnih odgovora: čak 73 % njih slaže se s tvrdnjom da organizacijska kultura tvrtke utječe na međusobno ponašanje zaposlenika.

4.2. Utvrđivanje percepcije zaposlenika razinom empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu

Istraživanjem se htjela utvrditi percepcija zaposlenika kvalitetom horizontalne i vertikalne interne komunikacije tvrtke na način da razina empatije bude ključan faktor te kvalitete. Organizacijska kultura odraz je vrijednosti organizacije, a menadžer je taj koji te vrijednosti mora zrcaliti kroz svoj odnos prema zaposlenicima. Dakle, ključnu sponu između vrijednosti koje promiče organizacija i reflektiranje istih na zaposlenike čini menadžment odnosno ru-

kovoditelji. Način dvosmjernog prenošenja informacija između organizacije i zaposlenika ključan je za komunikacijsku klimu same organizacije, stoga sposobnost osluškivanja i komuniciranja predstavlja ključnu kompetenciju rukovoditelja. Zanimljivo je primijetiti kako rezultati istraživanja ukazuju na pozitivniju percepciju zaposlenika nadređene osobe u odnosu na samu kulturu organizacije, što ukazuje na empatično osluškivanje nadređene osobe. Nadređenu osobu čak 86 % ispitanika doživljava kao pristupačnu i dostupnu. S tvrdnjom kako je nadređena osoba upoznata s problemima zaposlenika na poslu, slaže se 70 % ispitanika, a što se tiče razumijevanja i suosjećanja u odnosu na probleme na poslu, 63 % ispitanika također je pozitivno reagiralo. Taj odnos u postocima pokazuje kako nadređena osoba osluškuje probleme svojih djelatnika, ali ih ne ignorira već pokazuje i suosjećanje u odnosu na njih. Što se tiče suosjećanja nadređene osobe u odnosu na privatne probleme zaposlenika, 59 % ih je pozitivno odgovorilo, što ukazuje na blagi nerazmjer u empatičnom pristupu nadređene osobe izvan radnog okruženja. S tvrdnjom kako je nadređena osoba upoznata s mojim doprinosom organizaciji složilo se 72 % ispitanika, a nešto malo manje, njih 55 % smatra kako nadređena osoba pridaje važnost njihovom doprinosu te ga nagrađuje. Ovakav rezultat pokazatelj je kako zaposlenici smatraju da njihov trud nije dovoljno nagrađen, iako primijećen od strane nadređene osobe. Ovakav stav zaposlenika očito nije vezan za njihovu percepciju nadređene osobe, već same organizacije. Naime, pozitivna slika nadređene osobe iskazuje se i na polju motiviranja zaposlenika. S tvrdnjom da nadređena osoba potiče i uvažava iznošenje ideja, mišljenja i viđenja svojih zaposlenika složilo se 58 % ispitanika. Naposljetku, s tvrdnjom da nadređena osoba potiče zaposlenike na međusobno uvažavanje i timski rad složilo se 66 % ispitanika.

Organizacijska kultura tvrtke i njeno odražavanje kroz empatičan pristup menadžmenta trebala bi biti podloga za kvalitetnu suradnju među zaposlenicima, što dodatno potvrđuje pozitivna reakcija zaposlenika na tvrdnju da organizacijska kultura utječe na međusobno ponašanje zaposlenika. Velik broj pozitivnih stavova vezano za poticanje nadređenog zaposlenika na timski rad i suradnju direktno se odražava kroz 70 % ispitanika koji se slažu kako su zaposlenici spremni na suradnju. Nadalje, 73 % njih smatra da si zaposlenici međusobno pružaju potporu u izvršavanju zajedničkih ciljeva i

71 % kako zaposlenici međusobno pokazuju suosjećanje za probleme osobne naravi. Njihovo međusobno uvažavanje odražava se i kroz njihovo međusobno etično ponašanje, smatra 63 % ispitanika. Njih 65 % pokazuje međusobno povjerenje i toleranciju. Ovakvi rezultati svakako ukazuju na komunikacijsku klimu kojom vladaju faktori ključni za rad u timu, odnosno empatično razumijevanje i osluškivanje, tolerancija, podrška i povjerenje. Međutim, nešto manji postotak vezano uz prihvaćanje drugačijih stavova i razmišljanja (54 %) i uvažavanja uspjeha svojih suradnika (56 %) ukazuje na blagu devijaciju u odnosu na takav stav. S obzirom na težnju timskog rada sinkronizaciji individualnih ciljeva, od izuzetne je važnosti za njegovu kvalitetu odsutnost bilo kakvog oblika zavisti. Takva vrsta zavisti među zaposlenicima može se pripisati neadekvatnom sustavu nagrađivanja, koji kod radnika potiče agresivnu i nezdravu konkurenciju, ali i općoj situaciji nesigurnosti očuvanja radnog mjesta u sve dinamičnijoj tržišnoj utakmici.

4.3. Utvrđivanje stupnja značenja kojeg zaposlenici pridaju empatiji u odnosu na internu komunikaciju tvrtke

Ovim istraživanjem ukazuje se na stav zaposlenika i njihovu percepciju kulture tvrtke u kojoj su zaposleni te nadređene osobe koja ih provodi, ali i njihovih suradnika. No, kako bismo uopće mogli promatrati empatiju kao varijablu promjene u odnosu na komunikacijsku klimu radnog okruženja ispitanika, važno je utvrditi njihov stav vezano uz sam pojam empatije. Postavlja se pitanje razumiju li zaposlenici značaj empatije u radnom okruženju. Naime, empatiju prije svega treba promatrati kao vrlinu koja nam pomaže u uspješnom razumijevanju i osluškivanju svojih suradnika i sugovornika, a time i sposobnosti ulaska u njihovu „kožu“. Posljedično takva sposobnost daje nam i sposobnost adekvatne reakcije na emocionalna očekivanja druge osobe i utjecanja na daljnji tijek komunikacije s tom osobom. Pritom je važno istaknuti kako svaka osoba koja čini dio neke organizacije ima neka očekivanja vezana za svoju ulogu i ulogu drugih i za sustav nagrađivanja i kažnjavanja, što nazivamo psihološkim ugovorom. „Ako psihološki ugovor između zaposlenika i poslodavca ne ispuni svoja očekivanja kao posljedica pojavljuje se niska razina povjerenja, predanosti i lojalnosti prema organizaciji“ /30/. Ovo istraživanje ukazuje na to kako su zaposlenici svjesni značaja

empatije u radnom okruženju. Velika većina ispitanika (preko 80 %) smatra kako je empatija ključna za razumijevanje svojih suradnika, rješavanje konflikata, timski rad i općenito za kvalitetu interne i eksterne komunikacije. Podjednak postotak ispitanika empatiju smatra važnim faktorom njihovog zadovoljstva u radnoj okolini, ali i stimulativnim za njihovu kvalitetu rada. Nadalje, važna je i spoznaja kako je nezadovoljan radnik i potencijalno opasan radnik jer se njegovo zadovoljstvo može direktno odraziti na organizaciju. Nezadovoljan radnik svoj stav može reflektirati kroz internu, ali i eksternu komunikaciju. Ovo istraživanje to potvrđuje: 75 % ispitanika smatra kako je empatija bitna za imidž tvrtke, a čak 85 % kako empatija utječe na uspješnost tvrtke. Isto tako, čak 88 % ispitanika slaže se s tvrdnjom da je posjedovanje empatijskih vještina u radnom okruženju vrlina. „Razumjeti kako se netko osjeća u poslovnim pregovorima ne znači složiti se s njim i popustiti, nego naprotiv, to znači vještije pregovarati. Kao rezultat toga, čvrste odluke prouzročit će manje gorčine i trajne zlovolje“ /31/.

5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

S obzirom na ograničen broj osoba koje su sudjelovale u ovom istraživanju, uzorak sačinjava samo 130 zaposlenika grada Zagreba, što nije dovoljan broj za poopćavanje rezultata. Valja naglasiti i kako u uzorku dominiraju ispitanici ženskog spola (blizu 70 %). Nadalje, u obzir treba uzeti i činjenicu kako su anketni upitnici podijeljeni u samo četiri zagrebačka kvarta. Kod ovog bi istraživanja svakako bilo zanimljivo proučiti i stav o empatiji ovisno o spolu, statusu, dobi i iskustvu. Zanimljivo bi bilo usporediti i rezultate ovisno o stručnoj spremi ispitanika te statusu i sektoru djelatnosti. Naime, kod nekih je poslovnih okruženja, kao što je to primjerice vojska, radi adekvatnog funkcioniranja i ispunjavanja vlastite svrhe postojanja, autoritarna organizacijska kultura sa sistemom jednosmjernih naredbi neophodna. Ovo bi istraživanje svakako valjalo ponoviti na većem i heterogenijem uzorku ispitanika kako bi se isti mogao poopćiti, uključujući pritom i pitanje povezanosti sociodemografskih karakteristika ispitanika s njihovim zadovoljstvom i percepcijom empatije.

6. ZAKLJUČAK

Ovo je istraživanje imalo tri osnovna cilja. Jedan od ciljeva bio je istražiti povezanost između organizacijske kulture i razine empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke. Rezultati istraživanja potvrdili su hipotezu prema kojoj „zaposlenici smatraju kako organizacijska kultura u kojoj su zaposleni ne potiče i ne njeguje empatičnu komunikacijsku klimu. Ujedno je potvrđena i hipoteza prema kojoj „zaposlenici smatraju kako je razina empatije u internoj komunikaciji određena organizacijskom kulturom tvrtke u kojoj su zaposleni“. Cilj našeg istraživanja bio je utvrditi i stupanj značenja kojeg zaposlenici pridaju empatiji u odnosu na internu komunikaciju tvrtke. Postavljene hipoteze potvrđene su i ukazuju na visok stupanj važnosti empatije u odnosu na radno okruženje od strane ispitanika. Empatiju smatraju ključnom i korisnom za kvalitetu interne komunikacije na radnom mjestu, kao i za njihovo zadovoljstvo i kvalitetu rada. Konačno, cilj ovog istraživanja bio je i ispitati stav i razinu zadovoljstva zaposlenika stupnjem empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu, horizontalno i vertikalno. Stav ispitanika prema kojem je razina empatije u internoj komunikaciji određena organizacijskom kulturom tvrtke u kojoj su zaposleni, a koju smatraju nepogodnom za razvoj empatije, trebao je logički potvrditi hipoteze istraživanja prema kojima zaposlenici smatraju kako je razina empatije u komunikaciji s nadređenim i sa suradnicima niska. Međutim, percepcija ispitanika u odnosu na internu komunikaciju, bilo da se radi o nadređenoj osobi ili suradnicima pokazala se pozitivnom. Takav se rezultat može interpretirati analizirajući status menadžera u Hrvatskoj. Naime, Pende smatra /32/ kako se u Hrvatskoj upravljanje organizacijom smatra čisto privatnom stvari, odnosno sastavnim dijelom menadžerske osobne imovine. Iako bi prva uloga menadžera trebala biti uloga spone između organizacije i zaposlenika, menadžeri često djeluju samostalno, ne sljedeći u potpunosti kulturu organizacije čiji su zaposlenici. Ovim istraživanjem možemo zaključiti kako zaposlenici, unatoč nepogodnoj bazi za razvoj empatije, kreiraju empatično komunikacijsko ozračje, u kojem uključuju i nadređenu osobu jer je percipiraju kao nezavisnu u odnosu na samu organizacijsku kulturu tvrtke. Upravu tvrtke se na neki način sagledava kao „neprijatelja“ koji je sposoban primjenjivati isključivo zakonom regulirana radnička prava, ali ne i etička prava radnika. Ovakvi su rezultati zapravo vrlo znakoviti jer ukazuju na neusklađenost samih organizacija i

prije svega rukovoditelja, a takva rascjepkanost pogoduje razvoju paralelnih mikroklima. Isključivo ujedinjena organizacijska struktura sposobna je osigurati pozitivnu poziciju organizacije u globalnoj tržišnoj utakmici.

NAPOMENE

* Sadržaj ovog rada temelji se na osobnim stavovima autorice i ne odražava stav Hrvatske gospodarske komore.

** The content of this article is based on the personal views of the author and does not reflect the attitude of the Croatian Chamber of Economy.

Notes

- /1/ Pende, Hrvoje: Moć neetičkog poslovanja. Organizacijska kultura u Hrvatskoj. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008, str. 9.
- /2/ Cf. <http://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html>, pristup ostvaren 8. 1. 2017.
- /3/ Cf. Pende, Hrvoje: Moć neetičkog poslovanja. Organizacijska kultura u Hrvatskoj. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008, str. 189.
- /4/ Anić, Vladimir; Brozović Rončević, Dunja; Goldstein, Ivo; Goldstein, Slavko; Jojić, Ljiljana; Matasović, Ranko; Pranjković, Ivo: Hrvatski enciklopedijski rječnik, Svezak 5., Novi liber, Zagreb, 2004, str. 285.
- /5/ Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina: Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 27.
- /6/ Cf. Sikavica, Pere; Novak, Mijo: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999, str. 596.
- /7/ Cf. Broom, Glenn M. Učinkoviti odnosi s javnošću. Mate d.o.o., (prevoditelj: Luka Marković), Zagreb, 2010, str. 217 – 219.
- /8/ Cf. Borovec, Krunoslav; Balgač Iva; Karlović Ruža: Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom. Rezultati istraživanja. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, 2011, str. 20 – 21.
- /9/ Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina: Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 265.
- /10/ Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 267.
- /11/ Ibid, str. 268.
- /12/ Cf. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina: Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 51 – 52.
- /13/ Krznarić, Roman: Empatija. Prevela s engleskoga Aleksandra Barlović. Planetopija, Zagreb, 2014, str. 10.
- /14/ Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 9.
- /15/ Temeljne ljudske potrebe na vrlo jednostavan način prikazao je američki psiholog Abraham Maslow, rangirajući ih u piramidi naziva "Maslowljeva piramida ljudskih potreba", teoriju koju je predložio u radu „Teorija čovječe motivacije“ („A Theory of Human Motivation“, 1943.) objavljenu u „Psychological Reviewu“. Cf. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, pristup ostvaren 8. 1. 2017.
- /16/ Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 188.
- /17/ Cf. Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009, str. 578.
- /18/ Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina: Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 56.
- /19/ Ibid, str. 56.
- /20/ Cf. Holtz, Shel: Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije. HUOJ, Zagreb, 2007, (Sarajevo: MIMS), str. 7.
- /21/ Cf. Leinert Novosel, Smiljana: Komunikacijski kompas. Plejada d.o.o., Zagreb, 2015, str. 162.
- /22/ Cf. Sikavica, Pere; Hernaus, Tomislav (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi Informator, Zagreb, 2011, str. 549.
- /23/ Bovée Courtland, L., Thill, John V. (2012). Suvremena poslovna komunikacija, Deseto izdanje, MATE d. o. o, Zagreb, 2012, str. 49.
- /24/ Cf. Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str.196.
- /25/ Ibid, str. 203.
- /26/ Holtz, Shel: Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije. HUOJ, Zagreb, 2007, str. 28.
- /27/ Cf. Broom, Glenn M.: Učinkoviti odnosi s javnošću. Mate d.o.o., Zagreb, 2010, str. 223 – 225.
- /28/ Cf. Pende, Hrvoje: Moć neetičkog poslovanja. Organizacijska kultura u Hrvatskoj. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008, str. 189.
- /29/ Cf. Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 268.
- /30/ Borovec, Krunoslav; Balgač, Iva; Karlović, Ruža: Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom. Rezultati istraživanja. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Policijska akademija, 2011, str. 16.
- /31/ Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu. Preveo s engleskog Goran Vujasinović. Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 140.
- /32/ Cf. Pende, Hrvoje: Moć neetičkog poslovanja. Organizacijska kultura u Hrvatskoj. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008, str. 189.

EMPATHY IN WORKING ENVIRONMENT

Ana Marguerite Tomulić¹, Tanja Grmuša²

Croatian Chamber of Economy¹, Zagreb, Croatia¹; Zagreb School of Business, Zagreb, Croatia

Abstract

The accelerated pace of global competition imposes new rules and changes in the business environment: employers are looking for a different kind of employee profiles and value specific competences such as flexibility, teamwork abilities and empathic and social skills. Successful and progressive organizations, aware of the fact that "soft" skills represent an ideal tool for creating emotionally intelligent and team-oriented working environments, are now adopting new organization management philosophies, according to which the person, whether it concerns the employee or the client, becomes the focus of the organization itself. This new concept of organizational culture includes a new approach towards the employee, according to which the employee is no longer perceived as an automated tool to achieve organizational goals, but as a collaborator and the most important value of the organization. Given the fact that Croatia is a transitional country, which is trying, by creating new values and cultural framework, to lay the foundation for a more competitive business environment, we wanted to know how the employees of Zagreb perceived the level of empathy in their working environment. A study conducted on a sample of one hundred and thirty respondents showed encouraging results in relation to the perceived level of empathy in the horizontal and vertical internal communication. However the results related to the organizational culture as a basis for the development of empathy still tend to a negative perception.

Key words

organizational culture, communication climate, internal communication, empathy, teamwork