

# Važnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju

---

Furdi Šafarić, Petra

Professional thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:140373>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**

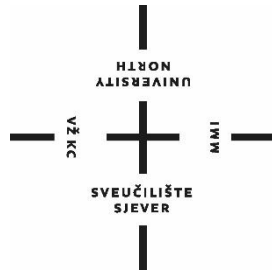


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



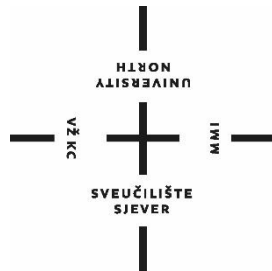
SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD br.: 019/PiEUf/2023

**Važnost i uloga emocionalne inteligencije u  
poslovnom okruženju**

Petra Furdi Šafarić

Varaždin, lipanj 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



Odjel za ekonomiju

Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD br.: 019/PiEUf/2023

**Važnost i uloga emocionalne inteligencije u  
poslovnom okruženju**

Studentica:

Petra Furdi Šafarić, mag.oec

Mentorica:

Prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, lipanj 2023.

# Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

## Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Petra Furdi Šafarić

MATIČNI BROJ

DATUM 20.06.2023.

KOLEGIJ Upravljanje znanjem

NASLOV RADA Važnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The Importance and Role of Emotional Intelligence in the Business Environment

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
- prof. dr. sc. Andreja Brajša Žganec, članica
- prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
- izv. prof. dr. sc. Petar Mišević, zamjen. član
- 

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 019/PIEU/2023

OPIS

Emocionalna inteligencija postaje sve važnija u profesionalnom okruženju. Stoga se u radu želi prikazati kako su društvene vještine, sposobnost slušanja, samoregulacija i komunikacijsko umijeće sve više cijenjeni na tržištu rada, čineći osobu emocionalno inteligentnom. Emocionalno inteligentne osobe su prilagodljive, upravljaju emocijama i smireno reagiraju u stresnim situacijama, što omogućuje lakše postizanje željenih ciljeva. Istražuje se važnost emocionalne inteligencije u poslovanju, prikazujući povezanost s cjelokupnim poslovanjem i osobnim razvojem. Visoka razina emocionalne inteligencije povezana je s osobnim rastom i razvojem što pridonosi napretku pojedinca u profesionalnim smislu. Emocionalna inteligencija omogućuje bolje razumijevanje, komunikaciju, upravljanje stresom i poboljšanje odnosa s kolegama, šefovima i klijentima, što može rezultirati boljim poslovnim rezultatima. Emocionalna inteligencija nije jedini faktor za uspjeh, ali je važna zbog toga što doprinosi emocionalnom bogatstvu koje pridonosi većem samopouzdanju i pozitivnom raspoloženju kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Cilj i svrha istraživanja je otkriti korelaciju između emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha te identificirati faktore koji utječu na emocionalnu inteligenciju i poslovni uspjeh.

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

Osobni rast i razvoj doprinosi napretku i razvoju pojedinca koji kroz stjecanje novih vještina, usvajanja znanja, motivacije i samoregulacije, doprinosi razvoju cjelovite i zadovoljavajuće osobnosti, što uključuje pozitivan utjecaj na profesionalni uspjeh.

Stoga će se u radu :

- definirati pojam inteligencije, navesti vrste inteligencije, osvrnuti se na komunikaciju i prepreke za učinkovitom komunikacijom,
- nadalje će se definirati osnovni pojmovi poput emocija, empatije i emocionalne inteligencije koja obuhvaća: emocije na radnom mjestu, razvoj emocionalno inteligentnog vođenja, ulogu emocija na poslovni uspjeh, razvoj emocionalno inteligentnog tima te prednosti i nedostatke emocionalne inteligencije na radnom mjestu,
- kako su konflikti sastavni dio života, objasniti će se važnost samokontrole, samosvijesti i samoregulacije na poslu,
- nerijetko su emocije ključan faktor koji potiče na aktivnost odnosno motivira ljude na određeno ponašanje, stoga će se objasniti pojam motivacije, razmotriti psihološke motivatore, te objasniti važnost ljudskih potencijala i kreativnosti u organizaciji,
- definirat će se moć umjetne inteligencije i kako ona utječe na čovjeka u emocionalnom i poslovnom smislu, jer u današnjem je svijetu jasno kako tehnologija više nije najveći izazov, već kako iskoristiti tehnologiju na inteligentan način,
- na poslijetku će se uz pomoć istraživanja razmotriti veza između emocionalne inteligencije i uspješnosti zaposlenika, odnosno postoji li statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije i poslovanja,
- na kraju će se donijeti zaključak na temelju teorijskog i istraživačkog dijela rada.

ZADATAK URUČEN

20. 06. 2023.



POTPIS MENTORA

A. Hurić

## **Zahvale**

*Ovim putem želim izraziti iskrenu zahvalnost mentorici, prof. dr. sc. Anici Hunjet za njezinu neprocjenjivu podršku tijekom pisanja poslijediplomskog specijalističkog rada. Njezina stručnost, posvećenost i strpljenje bili su ključni za moj uspjeh i postizanje ciljeva. Zahvaljujući njezinom mentorstvu stekla sam dublje razumijevanje svog područja istraživanja i razvila sam vještine koje će mi biti korisne u budućim profesionalnim izazovima.*

*Zahvaljujem se i profesorici doc. dr. sc. Dijani Vuković na pomoći oko istraživačkog dijela rada i statističke obrade podataka. Njezina konstruktivna povratna informacija potaknula me da razmišljam kritički i analitički i time uspješno analiziram istraživane podatke.*

*Također, zahvaljujem se obitelji na podršci, pomoći i razumijevanju.*

*Vaša podrška dala mi je samopouzdanje i motivaciju da uspješno prebrodim izazove s kojima sam se suočavala tijekom studija.*

*S poštovanjem!*

## Sažetak

Emocionalna inteligencija je sve važnija u profesionalnom okruženju. U različitim životnim situacijama, čovjek se oslanja na kvocijent inteligencije bez razlučivanja što mu sve pomaže u donošenju odluka. Današnje tržište rada pridaje sve veću pozornost društvenim vještinama, sposobnosti slušanja i umijeću komuniciranja što sve zajedno čini emocionalno inteligentnog čovjeka. Emocionalno inteligentne osobe su prilagodljivije, adekvatno upravljaju emocijama i smirenije reagiraju u stresnim situacijama što je možebitni poticaj drugima na putu do cilja. U ovom radu razmatraju se dosadašnje konstatacije o važnosti emocionalne inteligencije u poslovanju. Proučavanjem teorija emocionalne inteligencije daju se odgovori na korelaciju između emocionalne inteligencije, komunikacije, osobnosti i motivacije ljudi.

Cilj rada je prikazati povezanost i važnost emocionalne inteligencije s cjelokupnim poslovanjem i razvojem čovjeka u profesionalnom i osobnom smislu. Na temelju dobivenih rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da postoji pozitivna korelacija između razine emocionalne inteligencije i ukupnog poslovanja. Osobni rast i razvoj doprinosi napretku i razvoju pojedinca koji kroz stjecanje novih vještina, usvajanja znanja, motivacije i samoregulacije, doprinosi razvoju cjelovite i zadovoljavajuće osobnosti, što uključuje pozitivan utjecaj na profesionalni uspjeh.

***Ključne riječi:** inteligencija, emocionalna inteligencija, poslovni uspjeh, poslovni razvoj, komunikacija, motivacija*

## Summary

Emotional intelligence is becoming increasingly important in a professional environment. In various life situations, a human relies on their intelligence quotient without knowing what helps them in decision-making. Today's job market puts a huge attention to social skills, listening abilities, and communication skills, all of which contribute to an emotionally intelligent individual. Emotionally intelligent persons are more adaptable, effectively manage their emotions, and they react calmly in stressful situations, which can serve as inspiration for others on their path to achieving goals. This paper examines previous findings on the importance of emotional intelligence in business. By studying theories of emotional intelligence, it provides answers regarding the correlation between emotional intelligence, communication, personality, and human motivation.

The goal of this paper is to demonstrate the correlation and importance of emotional intelligence in business and personal development. Based on the results obtained from the conducted research, it can be concluded that there is a positive correlation between the level of emotional intelligence and overall business performance. Personal growth and development contribute to the progress and advancement of an individual, who, through acquiring new skills, acquiring knowledge, motivation, and self-regulation, contributes to the development of a well-rounded and fulfilling personality, which includes a positive impact on professional success.

***Key words:*** *Intelligence, Emotional Intelligence, Business Success, Business Development, Communication, Motivation*



# Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Inteligencija.....	2
2.1. Vrste inteligencije.....	3
3. Komunikacija .....	6
3.1. Neverbalna komunikacija .....	7
3.2. Prepreke za učinkovitu komunikaciju .....	10
3.3. Tipovi osobnosti u komunikaciji .....	10
4. Emocije.....	12
5. Empatija – svijest o drugima.....	15
6. Emocionalna inteligencija .....	16
6.1. Emocije na radnom mjestu .....	19
6.2. Razvoj emocionalno inteligentnog vođenja .....	20
6.3. Uloga emocija na poslovni uspjeh.....	23
6.4. Razvoj emocionalno inteligentnog tima .....	24
6.5. Prednosti i nedostaci emocionalne inteligencije na radnom mjestu .....	25
7. Konflikti i mobing na poslu, te kako ih spriječiti? .....	26
8. Važnost samokontrole i samosvijesti .....	28
8.1. Samoregulacija i stres .....	30
9. Motiviranje zaposlenika i upravljanje promjenama u poslovnom okruženju .....	31
10. Važnost ljudskih potencijala .....	37
10.1. Poticaj kreativnosti u organizaciji .....	38
11. Moć umjetne inteligencije nad ljudima .....	39
11.1. Kako umjetna inteligencija utječe na čovjeka u emocionalnom i poslovnom smislu? .....	42
12. Istraživanje .....	43
12.1. Metodologija istraživanja .....	43
12.2. Znanstvene hipoteze .....	44

12.3. Rezultati i interpretacija rezultata istraživanja .....	44
12.3.2. Testiranje hipoteza .....	54
12.3.2.1. Pearsonov koeficijent – hipoteza 0 .....	54
12.3.2.2. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 0 .....	57
12.3.2.3. Pearsonov koeficijent – hipoteza 1 .....	58
12.3.2.4. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 1 .....	61
12.3.2.5. Pearsonov koeficijent – hipoteza 2 .....	62
12.3.2.6. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 2 .....	65
13. Ograničenja istraživanja .....	73
14. Zaključak istraživanja.....	73
15. Zaključak .....	75
16. Literatura .....	77
17. Popis slika .....	79
18. Popis tablica .....	79
19. Popis grafikona.....	79
20. Krajnje bilješke .....	80

# 1. Uvod

Inteligencija je mentalna sposobnost koja između ostalog, podrazumijeva moć rasuđivanja, predviđanja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, shvaćanja složenih ideja i pojmova, brzog učenja i izvlačenja koristi iz iskustva (Azzopardi, 1998. str. 7). Inteligencija se ne odnosi samo na učenje u školi ili akademskoj zajednici, već je puno širi pojam i ima dublju sposobnost razumijevanja svijeta koji nas okružuje. Njome stvari i situacije dobivaju smisao čime se naposljetku dolazi do praktičnih rješenja. Pojam „između ostalog“ definiciji daje potpuno novi smisao jer raspodjeljuje dvije vrste inteligencije, onu racionalnu koja se odnosi na mentalne funkcije i emocionalnu koja funkcionira na razini osjećaja. Općeprihvaćeno je mišljenje da čovjek djeluje na temelju razuma, međutim brojna su istraživanja zaključila da su čovjekov pokretač emocije, osjećaji koji ga vode i produbljuju sliku svijeta i odlučivanja. Emocionalna inteligencija može biti važna za životni i poslovni uspjeh jer omogućuje bolje razumijevanje i komunikaciju s drugima, upravljanje stresom, emocijama i odnosima. Pomaže u poboljšanju odnosa s kolegama, šefovima i klijentima, što može dovesti do boljih poslovnih rezultata. Međutim, emocionalna inteligencija nije jedini ili nužni preduvjet za poslovni uspjeh, postoje i drugi faktori, kao što su kompetencije, stručnost, radna etika i poslovna strategija koje isto tako igraju važnu ulogu u radu i napredovanju pojedinca. Stoga je cilj rada istražiti važnost emocionalne inteligencije na poslu i kako ona utječe na poslovnu uspješnost i napredovanje. Važno je osvijestiti zaposlenike o potrebnim vještinama koje dovode do izvrsnosti i rasta poslovanja, ali i rasta svakog pojedinca individualno. Brojne organizacije stavljaju naglasak na osobni rast i razvoj, te oni postaju ključan faktor za napredovanje, stoga su ciljevi ovog istraživanja otkriti korelaciju između razine emocionalne inteligencije osobe i poslovnog uspjeha u organizaciji, odnosno da li osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće prilike za uspjeh na poslu. Emocionalna inteligencija je sposobnost utvrđivanja, razumijevanja i upravljanja emocijama kako u privatnom tako i poslovnom životu. Stoga, kada se govori o poslovnom uspjehu, naglasak se stavlja na emocionalnu inteligenciju iz razloga što ona stvara emocionalno bogatstvo odnosno veće samopouzdanje i pozitivno raspoloženje koje tada pridonosi sretnijem i uspješnijem radnom mjestu. Također, emocionalna inteligencija smanjuje štetne učinke poput stresa koji može dovesti do nezadovoljstva radnim mjestom i stvaranja negativne radne klime. Isto tako, nastojat će se identificirati faktori koji utječu na razinu emocionalne inteligencije i poslovnog uspjeha, kako bi se pronašao princip za njihovo poboljšanje. Istražiti postoji li veza između razine emocionalne inteligencije i sposobnosti za napredovanje u karijeri kao i analizirati utjecaj emocionalne inteligencije na radnu atmosferu i

timski rad, je li osobe s višom razinom emocionalne inteligencije doprinose boljem radnom okruženju i uspješnijem timskom radu. Naposljetku će se predložiti mjere i strategije za povećanje emocionalne inteligencije na poslu, kako bi se poboljšala radna atmosfera i poslovni uspjeh.

## 2. Inteligencija

Inteligencija je složen koncept za koji ne postoji općeprihvaćena definicija jer je proučavan na mnogo različitih načina. Inteligencija se može shvatiti kao sposobnost učenja, razumijevanja, apstraktnog zaključivanja, planiranja, rješavanja problema i donošenja odluka za učinkovito ispunjavanje zahtjeva okoline. Stručnjaci, inteligenciju povezuju s akademskim ponašanjima kao što su verbalne sposobnosti i sposobnosti rješavanja problema, te navode da se intelektualno funkcioniranje povezuje sa socijalnim interakcijama, postupcima i vrijednostima (Gardner i sur., 1999., str. 18). Uspješno inteligentne osobe svjesne su svojih mogućnosti u postizanju željenih rezultata. Problemu pristupaju sa stajališta da ga mogu riješiti te uviđaju da granice njihovih mogućnosti nerijetko postavlja upravo ono što sami sebi tvrde da ne mogu učiniti, a ne ono što doista ne mogu (Sternberg R., 1999. str. 19). Sternberg smatra da postoji nekoliko glavnih razlika između uspješne i utemeljene inteligencije. Utemeljena ili konvencionalna inteligencija smatra se manjim dijelom inteligencije jer je usmjerena na internu akademsku inteligenciju, a ne na cjelokupnu uspješnu inteligenciju. Uspješna inteligencija sadrži analitičke, kreativne i praktične aspekte, gdje se analitički aspekti koriste kod rješavanja problema, kreativni kod odlučivanja, dok praktični formiraju učinkovita rješenja. Navedeni aspekti neovisni su jedan o drugome, međutim zajedno kreiraju uspješnu inteligenciju. Inteligencija se smatra promjenjivom iz razloga što se može povećavati i smanjivati, odnosno učenjem i proučavanjem moguće je povećati kvocijent inteligencije. U većini slučajeva inteligenciju nije moguće mjeriti i kvantificirati samo testovima, potrebno se koristiti raznovrsnim ispitivačkim sredstvima. Smatra se da kod inteligencije treba ravnomjerno koristiti svijest i znanje kako bi se dostigli ciljevi primjenjujući analitičke, kreativne i praktične sposobnosti. Testovi inteligencije ne mjere kreativne i praktične sposobnosti što nerijetko odvaja osobe od onoga u čemu su dobri i čime se žele baviti. Veoma važan element inteligencije je prilagodljivost, stoga je važno naučiti sagledati situaciju s više stajališta jer ponekad su u privatnom i poslovnom životu potrebni široki vidici za rješavanje problema. Uspješno inteligentne osobe najprije utvrđuju svoje jake i slabe strane, i pritom pronalaze načine kako iz svojih prednosti i nedostataka izvući ono najbolje i time pridonijeti sebi i društvu.

Može se zaključiti kako je inteligencija složen pojam koji se odnosi na razine sposobnosti učenja, zaključivanja, rješavanja problema u novonastalim situacijama. Obuhvaća različite mentalne sposobnosti kao što su pamćenje, pažnja i percepcija svijeta oko sebe jer inteligencija nije samo jedna osobina, to je skup sposobnosti koje zajedno čine inteligentno ponašanje. Emocionalna inteligencija ne smanjuje važnost same inteligencije već je obogaćuje i jača. Inteligencija nije samo ograničena na kognitivne sposobnosti odnosno um, već i na emocionalnu i socijalnu inteligenciju koje u konačnici čine čovjeka razumnim i sposobnim bićem. Ukoliko čovjek želi postići uspjeh, mora u jednadžbu uspjeha utkati i varijablu emocionalne inteligencije, jer u suprotnome ne može očekivati uspjeh ako ignorira prirodnu inteligenciju koja mu je podarila individualno savršenstvo i inteligentan karakter (Hercigonja, 2018, str. 51).

## 2.1. Vrste inteligencije

Inteligencija se najčešće mjeri različitim standardiziranim IQ testovima i procjenama koje ne mogu u potpunosti obuhvatiti složenost i raznolikost ljudske inteligencije. Postoje različite vrste inteligencije (Pejanović, 2012., str. 8) od kojih je najpoznatija racionalna inteligencija koja se izražava kvocijentom inteligencije, povezana je s razumom, logičnim razmišljanjem, zaključivanjem i rješavanjem problema. Međutim, navedena inteligencija ne odnosi se na kreativnost, emotivnost, osobnost i neke druge posebnosti osobe koje su potrebne za složene životne procese. Čimbenici koji pridonose racionalnoj inteligenciji prema (Azzopardi, 1998., str. 16) su:

- Prostorni čimbenik – moć zapažanja i uspoređivanja različitih geometrijskih oblika
- Čimbenik percepcije - identifikacija zadane konfiguracije
- Čimbenik memorije – pamćenje i prisjećanje određenih cjelina bez logičke veze
- Čimbenik rasuđivanja – logička indukcija i dedukcija
- Numerički čimbenik – snalaženje u brojevima
- Verbalni čimbenik – razumijevanje
- Leksički čimbenik – rječnik

Socijalna inteligencija se odnosi na način komuniciranja i interakcije s drugim osobama i snalaženje u društvu općenito. Slovi za jednu od važnijih ljudskih vještina jer društvo se neprestano mijenja i potrebna je brza prilagodba, jer svatko ima svoj pogled na život, mišljenje i stav, stoga razvoj socijalno inteligentne osobe pridonosi bržoj implementaciji u novo

okruženje. Socijalna se inteligencija razvija tijekom cijelog života i moguće ju je neprestano nadoknađivati i uvježbavati.

Duhovna inteligencija povezana je s unutarnjim vrijednostima čovjeka. Sve ono što čini čovjeka nalazi se u njemu samome. Svatko je stvoren da preuzme odgovornost za svoj život jer to donosi mir, spokoj i sreću. Njome se stvaraju životne vrijednosti koje čine život bogatijim i smislenijim, a čovjeka mudrijim. Budi kreativnost, spontanost, prilagodljivost, hrabrost za rješavanje različitih egzistencijalnih pitanja bez zloupotrebe drugih osoba. Smatra se kako je ova inteligencija temelj i neophodna je u svim ostalim vrstama inteligencije jer omogućava razlučivanje između dobra i zla i osnova je smisla za moralnošću.

Kulturna inteligencija odnosi se na sposobnost prilagodbe različitim kulturama. Život u suvremenom, globalnom svijetu nerijetko donosi i rad s različitim kulturama. Kultura se ne odnosi samo na geografsko podrijetlo zaposlenika, već i na heterogene grupacije u poslovanju, poput menadžmenta, marketinga, financija i sl. Osnovna načela kulturne inteligencije najviše se odnose na probleme u interpersonalnim odnosima unutar organizacije poput poteškoća u komunikaciji, pregovaranju, donošenju odluka i dr. Važno je znati da nije nemoguće raditi u različitim kulturnim okvirima, nego je potrebno pokazati spremnost i prilagodljivost drugačijim kulturnim okruženjima.

Poslovna inteligencija vezana je uz poslovne aktivnosti. Odnosi se na skup metodologija za prikupljanje, analizu i distribuciju podataka uz pomoć računala i *software-a*. Omogućuje sistematiziranje i pronalaženje potrebnih informacija za što točnije donošenje poslovnih odluka.

Verbalna inteligencija je snažna i cijenjena vrsta inteligencije jer verbalni faktor je najvidljiviji i stvara prvi dojam kod osobe. Uključuje sposobnosti korištenja govora s ciljem izražavanja vlastitih osjećaja, misli i potrebe, dok isključuje demagogiju, neiskrenost, brbljavost i sl.

Umjetna inteligencija povezuje informatiku i robotiku, znanost i inženjerstvo (Putica, 2018., str. 200). Bavi se razvojem sposobnosti računalnih sustava da obavljaju zadaće za koje je potrebna inteligencija. Razvijaju se programi koji mogu donositi zaključke, razumjeti prirodan jezik, raspoznavati slike i druga obilježja. Nerijetko su to prilagodljivi roboti koji uče na temelju iskustva, velikih količina podataka, interakcijom s radnom okolinom i drugo. Umjetna inteligencija ključna je za digitalnu transformaciju društva i već je preuzela mnoge aspekte života, poput kupovine, bankarstva, automobila, medicine i drugih stvari za koje ljudi nisu ni svjesni da ih dirigiraju računala. Važno je naučiti kontrolirati i ispravno koristiti umjetnu inteligenciju kako bi i nadalje na uspješan način koristila čovječanstvu.

Emocionalna inteligencija podrazumijeva emocionalne i socijalne vještine osobe, način na koji se izražava, kako se razvija i kako se ponaša u izazovnim situacijama. Razvoj emocionalne inteligencije omogućava prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija i odnosa s drugim ljudima.

Gardner inteligenciju određuje kao sposobnost rješavanja problema ili oblikovanja proizvoda koji su važni u određenom kulturalnom okruženju ili zajednici, odnosno potencijal čija prisutnost omogućava čovjeku da razmišlja na način koji je prikladan određenoj vrsti sadržaja (Gardner i sur., 1999., str. 220). Prema navedenom, analizira sedam vrsta inteligencije:

- Lingvističku inteligenciju koja je temeljno proučavanja godinama, a odnosi se na učinkovito korištenje riječi, govor, izražavanje, pisanje i sve što je ključno za uporabu jezika i pisma.
- Glazbena inteligencija koja podrazumijeva osjećaj za glazbu, glazbenu kreativnost, prepoznavanje zvukova i slično. Visokorazvijena glazbena inteligencija zahtijeva intenzivno vježbanje koje dovodi do osjećaja za ritam, melodiju i dinamiku.
- Logičko-matematička inteligencija uključuje prepoznavanje apstraktnih odnosa. Omogućuje djelotvorno korištenje brojeva, logičko zaključivanje, uočavanje logičke strukture te koherentno razmišljati i otkrivati logičan odnos između uzročno posljedičnih veza.
- Prostorna inteligencija omogućava ljudima sposobnost zamjećivanja prostornih informacija bez vidne realizacije jer kako Gardner navodi, duboko je utisnuta u mozak ljudi (Gardner i sur., 1999., str. 224). Točnije, snalaženje u prostoru, osjećaj za plohe, boje, oblike i stvaranja mentalnih slika koje se mogu formirati i kod slijepih ljudi.
- Tjelesno-kinestetička inteligencija odnosi se na kontrolu finih i složenih motoričkih pokreta i sposobnosti rukovanja vanjskim predmetima.
- Intrapersonalna inteligencija ovisi o procesima koji omogućavaju razvijanje vlastitih osjećaja. Smatra se da ova inteligencija polazi od raspoznavanja ugone od neugode što dovodi do prepoznavanja ključnih odluka u životu. Samim time dolazi do spoznaje vlastite sposobnosti koju se nastoji upotrijebiti na najbolji mogući način.
- Interpersonalna inteligencija omogućava prepoznavanje tuđih osjećaja, vjerovanja i namjera.

Prema svemu sudeći, nerijetko jedna inteligencija može djelovati sama za sebe, već se nadopunjuju i ukazuju na individualne razlike pojedinaca u korištenju pojedinih inteligentnih

stanja bilo da se radi o poslu ili privatnom životu. Uloga inteligencije važna je u poslovnom procesu jer je izvor bogatstva koju samo čovjek može pružiti organizaciji u vidu pameti, mudrosti, stručnosti i karizme. Može se zaključiti kako je inteligencija složen i dinamičan konstrukt na koji utječu različiti čimbenici od genetike, obrazovanja, kulture, vjere, iskustva i svega onoga što čini život.

### **3. Komunikacija**

Da bi inteligencija i sve različitosti čovjeka došle do izražaja potrebno je komunicirati. Upravo je komunikacija najčešći način zadovoljavanja socijalnih interakcija (Skupnjak, 2020. str. 2). Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala (Bovee i sur., 2012., str. 4). Zapravo je srž komunikacije dijeljenje informacija koje pomažu u kvalitetnijem odlučivanju, donošenju odluka, bržem rješavanju problema, povećanju produktivnosti, boljim finansijskim rezultatima, stvaranju i održavanju poslovnih veza i na kraju unaprijeđenju poslovnog imidža. Za ostvarenje ciljeva neophodno je uspješno komunicirati, jer bez jasne, uvjerljive i koncizne poruke komunikacija ne dolazi do izražaja, jer komunikacija je više od razgovora, to je autentična prirodna potreba za komuniciranjem s okolinom (Skupnjak, 2020. str. 3). Da bi poruka koje se prenosi bila učinkovitija potrebno je savladati pet elemenata učinkovite poslovne komunikacije (Bovee i sur., 2012., str. 6):

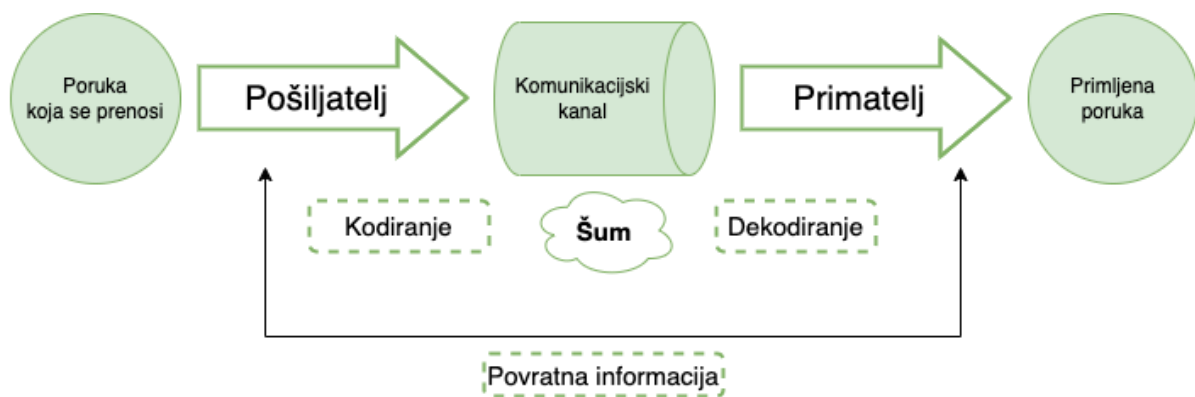
- Pružanje praktične informacije o organizaciji ili o poslu u kojem se žele postići određeni ciljevi.
- Pružanje činjenica umjesto neodređenih dojmova što predstavlja korištenje konkretnog jezika, specifičnih pojedinosti i informacija koje su jasne, točne i etične. Uvijek je potrebno priložiti uvjerljive dokaze koji potvrđuju pravo stanje.
- Informacije je potrebno predstaviti na koncizan i učinkovit način jer važnije je naglasiti sažetu poantu nego ponuditi hrpu neorganiziranih činjenica i brojeva.
- Objašnjenje očekivanja i odgovornosti jer bitno je naglasiti što se očekuje od određenih ljudi.
- Pružanje neospornih i uvjerljivih argumenata i preporuka koje prikazuju preciznu prednost i dobit od određenih zadataka.

Vidljivo je kako je poslovna komunikacija zahtjevnija od društvene komunikacije stoga se navodi nekoliko komunikacijskih kompetencija odnosno vještina koje poslodavci očekuju od zaposlenika kod procesa komunikacije (Bovee i sur., 2012., str. 7):



- Logično i cjelovito organiziranje ideja i informacija
- Koherentno i uvjerljivo izražavanje ideja i informacija
- Aktivno slušanje sugovornika
- Učinkovito komuniciranje s ljudima različitog obrazovanja i iskustva
- Učinkovito i korisno korištenje komunikacijskih tehnologija
- Praćenje prihvaćenih gramatičkih i pravopisnih normi
- Prilagođavanje svojih poruka i komunikacijskih stilova specifičnoj publici i situaciji
- Komuniciranje na civiliziran način koji odražava suvremene norme poslovnog ponašanja
- Etično komuniciranje
- Mudro upravljanje vremenom i učinkovito korištenje resursa

Komunikacija je u današnjem poslovnom okruženju izazov i uvelike ovisi o kvaliteti komunikacijskog kanala kojim se može postići uspjeh ali i neuspjeh. Dosljednost u razgovoru doprinosi pozitivnom dojmu koji je orijentiran na izvršenje zadanih ciljeva i normi. Da bi se dogodila komunikacija mora postojati svrha, odnosno poruka koja se želi prenijeti. Kodirana poruka se prenosi između pošiljatelja i primatelja putem komunikacijskog kanala koji predstavlja određeni medij. Primatelj dekodira poruku i na kraju šalje povratnu informaciju kao rezultat razumijevanja ili nerazumijevanja poruke. Komunikacijski kanal prikazan je na slici 1.



Slika 1. - Komunikacijski kanal

Izvor: Obrada autora prema knjizi Organizacijsko ponašanje (Robbins, 2010., str. 370)

### 3.1. Neverbalna komunikacija

Najvažnije je čuti ono što se ne govori, jer velik dio komunikacijskog procesa prenosi se neverbalnim signalima. Neverbalna komunikacija je interpersonalan proces slanja i primanja informacija bez pisma i govora (Bovee i sur., 2012., str. 51) koji nadopunjuje verbalnu

komunikaciju, jer ona je nevidljiv dio komunikacijskog procesa. Komunicira bez riječi odnosno načinom na koji se gleda, sluša i djeluje. Neverbalna komunikacija posvećuje veći značaj poruci koja se prenosi i stoga pospješuje verbalnu komunikaciju što je dokazano prema istraživanju A. Mehrabiana, gdje se 7% komunikacije odnosi na verbalnu komunikaciju, dok 93% na neverbalnu, od čega 55% na govor tijela, a 38% na ton glasa (Fraisman Čobanov, 2020., str. 99). Prema navedenom može se pretpostaviti kako neverbalni signali imaju velik utjecaj na komunikaciju, međutim to ne znači da verbalna komunikacija nije važna, već da je potrebno stvoriti sinergiju između verbalne i neverbalne komunikacije. Neverbalni signali koji povećavaju sposobnost uspješnog komuniciranja uključuju (Bovee i sur., 2012., str. 51):

- Mimiku lica kao glavno sredstvo izražavanja emocija, otkriva se priroda i intenzitet osjećaja. Posebice oči, koje otkrivaju čovjeka, reguliraju interakciju i uspostavljaju dominantnost.
- Geste i držanje odnosno položaj i kretnja tijela koji izražavaju specifične namjere. Pogrblijeno držanje tijela, vrpoljenje i slično nesvjesni su signali koji otkrivaju osjećaj ugone ili neugode u određenim situacijama.
- Glasovna obilježja koja se odnose na visinu, brzinu i ton glasa u prenošenju poruke. Glasovna obilježja mogu otkriti sreću, iznenađenje, strah i druge emocije koje su nastale prilikom konverzacije.
- Osobni izgled je jedan od temeljnih obilježja jer ljudi reagiraju jedni na druge na temelju fizičkog izgleda. Nerijetko fizički izgled i facijalna obilježja mogu predstavljati ograničenja kod ljudi ali bezobzira na to važno je pristojno i uredno izgledati.
- Dodir je bitan čimbenik kod iskazivanja topline, ugone i utjehe, međutim u poslovnom svijetu nije toliko općeprihvaćen. Stoga je važno otkriti u kojoj se kulturi osoba nalazi i prema tome odrediti da li je dodir primjeren ili nije.
- Vrijeme i prostor se odnose na pokazivanje autoriteta odnosno na pokazivanje važnosti ali i nerijetko na nepoštovanje drugih tako da ih ostave da čekaju što je oblik neprofesionalnog ponašanja. Isto tako odnosi se na poštovanje ili narušavanje tuđeg privatnog prostora što je snažan neverbalni signal.

Poznato je kako neverbalni signali često prikazuju istinu i ponekad sugovornicima prenose više informacija od izgovorenih riječi. Posvećivanjem veće pozornosti na neverbalnu komunikaciju, ljudi će postati boljim sugovornicima ali i slušateljima. Uz navedene neverbalne signale navode se tri važna aspekta slušanja kod neverbalne komunikacije (Lewicki i sur., 2006. str. 171):

- Uspostavljanje kontakta očima jedan je od najvažnijih pokazatelja pozornosti slušatelja. Razvidno je kako neiskreni ljudi neće moći gledati druge u oči i pristupiti im na taj način. Uspostavljajući kontakt očima sugovornicima se daje do znanja da ih se pažljivo sluša i smatra važnim govornikom. Međutim potrebno je shvatiti razliku između uspostavljanja kontakta očima i buljenja koji nije primjeren. Stoga pogled treba na trenutak maknuti sa sugovornika kako ne bi došlo do sumnje i nepovjerenja.
- Prilagodba položaja tijela je isto tako važan aspekt slušanja jer pokazuje da li sugovornik obraća pažnju na nečiji govor. Položajem tijela poput uspravnog držanja, blago nagnutog prema naprijed daje se dojam sugovorniku da ga se sluša i da je sugovornik zainteresiran za njegov govor. Dok se okretanjem, vrpoljenjem, pogrbljenim držanjem, prekriženim rukama, šalju suprotni signali, nezainteresiranost za sugovornika i neprihvatanje njegove poruke.
- Pokazivanje interesa i pažnje može se iskazati brojnim oblicima ponašanja. Blago kimanje glavom, pokret rukom ili jednostavnim odgovorom daje se sugovorniku poticaj da nastavi svoj govor i time se pokazuje razumijevanje za njega. Kratak kontakt očima, kimanje glave ili osmjeh jasni su znakovi interesa. Dok s druge strane, mrštenje, okretanje glavom pokazuju neodobravanje poruke druge strane.

Neverbalna komunikacija ključan je dio komunikacije i ako se dobro koristi može pregovaračima pomoći da postignu bolje rezultate. Ponekad neverbalna komunikacija može nadopuniti cjelokupan smisao poruke koja se prenosi, jer dovoljan je samo jedan pogled u stranu ili povišen ton kako bi ljudi drugačije percipirali situaciju. Može se utvrditi kako neverbalni signali prenose više informacija i više im se vjeruje nego skupini verbalnih znakova, dok vizualni znakovi imaju veću težinu od vokalnih<sup>1</sup>.

Na posljetku se može zaključiti kako je komunikacija važan čimbenik emocionalne inteligencije jer pomaže u razumijevanju vlastitih i tuđih emocija na adekvatan način. Kada je osoba emocionalno inteligentna lakše prepoznaje emocije i ima veću sposobnost postavljanja granica i izbjegavanja konflikata te rješavanja problema. Isto tako emocionalna inteligencija pomaže razlučiti kako riječi i postupci utječu na druge te kako ih prilagoditi da bi se osjećali bolje i bili skloniji suradnji. Emocionalna inteligencija i komunikacija međusobno su povezane i zajedno djeluju kako bi pospješile interakciju među ljudima i potaknule bolje razumijevanje koje će biti prihvatljivo za obje pregovaračke strane.

## 3.2. Prepreke za učinkovitu komunikaciju

Nerijetko dolazi do prepreka koje mogu usporiti ili iskriviti učinkovitu komunikaciju, najčešće se odnose na (Robbins, 2010., str. 383-385):

- Filtriranje gdje pošiljatelj manipulira informacijom da bi izgledala prihvatljiva primatelju. Filtriranje se najčešće događa kod prenošenja poruka u različitim statusnim skupinama odnosno gdje zaposlenici žele udovoljiti šefu pa često govore ono što nadređeni žele čuti.
- Selektivna percepcija gdje pošiljatelji poruke ovisno o svojoj motivaciji, potrebi, iskustvu, selektivno vide i čuju i time projiciraju svoje interese putem poruke koju šalju.
- Pretrpanost informacijama dolazi kada informacije nadmaše osobne kapacitete. Tada dolazi do selektiranja, ignoriranja ili zaborava poruka. Rezultat prenatrpanosti informacijama je manje učinkovita komunikacija.
- Emocije se odnose na osjećaj primatelja kada prima poruku, što će u krajnjem slučaju utjecati na način interpretacije poruke. U takvim slučajevima ljudi su skloni zanemariti svoje objektivne procese i osloniti se na emocionalnu prosudbu informacija.
- Jezik označava definiranje poruke. Dob, obrazovanje i kulturno podrijetlo tri su najjasnije varijable koje utječu na jezik i definiranje riječi.
- Strah od komuniciranja je prepreka u kojoj ljudi izbjegavaju komunikaciju s drugim ljudima. Pate od napetosti i tjeskobe i vrlo teško se snalaze u interakciji licem u lice.

Kako bi se prevladale prepreke u komunikaciji, prvo ih je važno osvijestiti. Bezobzira na mnoge prepreke važno je jasno se izražavati, posvetiti pažnju sugovorniku, izbjegavati pretpostavke i ne upadati u riječ. Postavljanjem pitanja pomaže se u razumijevanju poruke što dovodi do povjerenja i otvorenosti komunikacije. Komunikacija je vještina koja se svakodnevno razvija, stoga je potrebno raditi na vlastitoj komunikaciji, poticati empatiju i pokušati razumjeti perspektivu druge osobe, a to se postiže strpljivošću i upornošću.

## 3.3. Tipovi osobnosti u komunikaciji

Osobnost je individualnost, skup osobnih obilježja prema kojima se pojedinac razlikuje od drugih<sup>ii</sup>. Često se definira kao složeni skup karakteristika, kvaliteta, ponašanja koji čine jedinstvenu i trajnu cjelinu pojedinca. Osobnost se sastoji od načina na koji čovjek razmišlja, osjeća, djeluje i reagira na okolinu. Razvija se tijekom cijeloga života i može se mijenjati prilikom utjecaja različitih čimbenika kao što su iskustvo, obrazovanje, okruženje i sl. Važna je iz razloga jer prikazuje percepcije, ponašanja i reakcije na svijet što se uvelike može povezati s unutarnjom inteligencijom osobe. Prema Goldsmithu (Rosenberg, 2013., str. 21) postoje četiri

tipa osobnosti koji su prikazani na slici 2. Dominantan tip osobnosti usmjeren je na aktivno upravljanje zadacima. Odlučni su, čvrsti, izravni, neovisni i često usmjereni samo na sebe. Skloni su komunicirati direktno bez oklijevanja. Često govore ono što misle bez razumijevanja za druge. Motivira ih završavanje zahtjevnih zadataka u kratkom roku, brzo donošenje odluka, sudjelovanje u natjecanjima i davanju uputa. S navedenim tipom osobnosti ponekad je teško komunicirati, međutim potrebno je biti izravan, sažet, usredotočen na zadatak, dotaknuti se ključnih točaka i djelovati brzo. Nerijetko ovakav tip osobnosti kritizira druge, zadržava kontrolu, ne uključuje druge u rješavanje zadataka te reagira agresivno. Interaktivan tip osobnosti usmjeren je na ljude i emocije, a karakteriziraju ga društvenost, karizmatičnost, energičnost, impulzivnost i optimističnost. Komunicira otvoreno i ne ustručava se dati mišljenje i povratne informacije. To su kreativni zaposlenici koji su često emotivni i strahuju od društvene odbačenosti. Motivira ih interakcija s različitim ljudima, sudjelovanje u timovima, ohrabrivanje drugih i razmatranje više ideja. Njihove slabe točke su pretjerani optimizam, provođenje više vremena s ljudima nego u obavljanju zadacima, gubitak fokusiranosti i izbjegavanje donošenja odluka. Podržavajući tip osobnosti, usmjeren je na druženje s poznatim osobama, dobri su slušači i timski igrači. Karakterizira ih smirenost, staloženost, odanost, pažljivost, skromnost i pouzdanost. Vrlo su empatični i promišljeni i stoga su velika vrijednost timu. Rijetko pokazuju svoje mišljenje, radije šute stoga je važno u komunikaciji s njima biti strpljiv, jasno definirati zadatke, uključiti ih u planiranje i graditi sigurnu privrženost. Savjestan tip osobnosti usmjeren je na analize i zadatke. Karakterizira ga preciznost, sistematičnost, logičnost, oprez i discipliniranost. Samostalni su i realni, stoga u komunikaciji s njima je potrebno koristiti podatke i činjenice, držati se zadatka, koristiti provjerene ideje i pažljivo objašnjavati. Skloni su postavljati mnogo pitanja ali radije rade samostalno nego u skupini.



Slika 2. - Tipovi osobnosti u komunikaciji

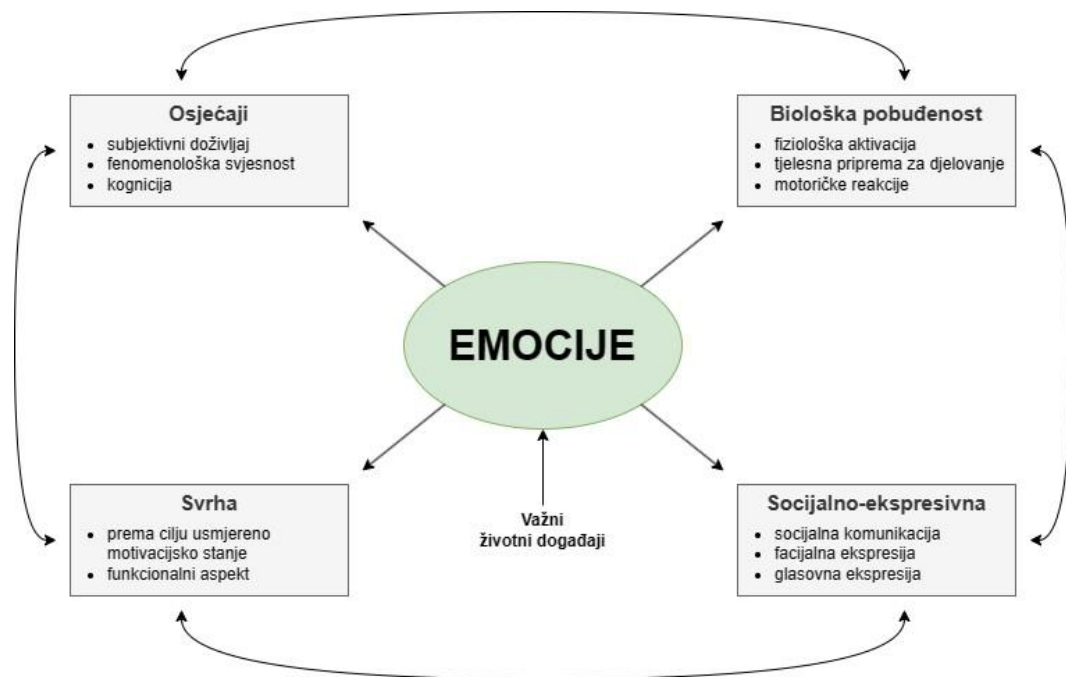
Izvor: Obrada autora (Rosenberg, 2013., str. 21)

Svaka osoba je satkana od više tipova osobnosti gdje je jedna dominantna, a ostale se pojavljuju ovisno o situaciji. Osobnost osobe utječe na emocionalnu inteligenciju jer ljudi su sposobni razvijati emocionalnu inteligenciju bez obzira na osobnost. Važno je raditi na sebi i svojim vještinama kako bi se povećala emocionalna inteligencija bez obzira na osobnost osobe. Kako se emocionalna inteligencija odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama, tako isto omogućava lakše prepoznavanje tipova osobnosti i prilagodbe različitim osobnostima koje u konačnici moraju raditi i djelovati zajedno u istoj organizaciji.

## 4. Emocije

U privatnom i poslovnom životu, kao i u organizaciji svakog oblika, emocije igraju presudnu ulogu jer doprinose smanjenju dvosmislenosti socijalne interakcije i pružaju informacije o osjećajima, namjerama, ciljevima i motivima onih koji izražavaju osjećaje (Sokić i sur. 2020., str. 8). Emocije se može opisati kao psihološke i fiziološke procese i promjene na koje utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici kao npr. osobna iskustva, uvjerenja, kultura i sl. Mogu se okarakterizirati kao niz subjektivnih osjećaja poput sreće, ljutnje, straha, ljubavi, tuge, srdžbe, radosti, začuđenosti, gađenja, stida i mnogih drugih. Emocije su osjet tjelesne promjene, pri kojoj primjerice, tvrdoća nije odsutnost emocija, nego drugačija emocionalna orijentacija prema drugima (Ahmed, 2014., str. 12-13). Samim time, složenije su nego se čini,

temeljni su dio ljudskog iskustva i igraju važnu ulogu u oblikovanju misli, ponašanja i odnosa. Na slici 3 prikazana je višedimenzionalnost emocija koje postoje kao subjektivni, biološki, svrhoviti i socijalni fenomen (Reeve, 2010., str. 301-302.). Različiti aspekti doživljaja, nadopunjuju i usklađuju osjećaje što čini ukupnu sliku emocija. Prema navedenom, emocije su kratkotrajni osjećajno (subjektivno) - pobuđujuće (fiziološko) – svrhovito (funkcionalno) - izražajni (ekspresivni) fenomeni koji pomažu da se osoba prilagodi prilikama i izazovima s kojima se suočava tijekom važnih životnih događaja (Reeve, 2010., str. 302.). Četiri komponente emocija prikazane su na slici 3.

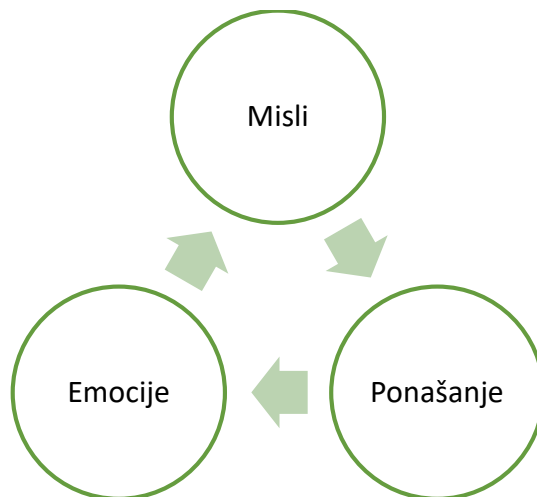


Slika 3. - Četiri komponente emocija

Izvor: Obrada autora (Reeve, 2010., str. 302.)

Emocije postoje kao odgovori na izazove, stres i probleme te pomažu u uspostavljanju položaja u odnosu na okolinu (Fraisman Čobanov, 2020., str. 101). Mogu se izraziti na različite načine, kao što su izraz lica, govor tijela, ton glasa odnosno verbalnim i neverbalnim znakovima. Smatra se da emocije pomažu u boljem donošenju odluka. Kognitivna teorija tvrdi da emocije proizlaze iz procjene osobnog značenja koji izaziva emociju, odnosno navedena teorija govori da je moguće utjecati na emocije odabirom značenja za određeni događaj koji je potaknuo emociju (Fraisman Čobanov, 2020., str. 103). Naglašava se da je konačni cilj teorije upravljati emocijama, umjesto da one upravljaju vama. U poslovnom svijetu prepoznavanje emocija je dovoljno ključan faktor o kojem vrijedi pisati. Za lidere je vrlo važno prepoznavanje

emocija, jer ta im vještina omogućava prepoznavanje reakcija drugih ljudi i time pokazuje smjer daljnje komunikacije i pregovora (Fraisman Čobanov, 2020., str. 104). Isto tako, emocije lidera utječu na zaposlenike, njihove odluke i ponašanje u organizaciji. Primjerice, ukoliko lider pokazuje pozitivne emocije poput sreće, uzbuđenja i motivacije, to može potaknuti zaposlenike na veću produktivnost, angažman i lojalnost prema organizaciji. S druge strane, kada lider pokazuje negativne emocije poput bijesa, frustracije ili tuge, to stvara napetost i nesigurnost među zaposlenicima, što može negativno utjecati na njihovu učinkovitost. Važno je da lideri prepoznaju tuđe ali i svoje emocije kako bi donosili racionalne odluke i prilagodili se promjenama u organizaciji. Stoga je važno osvijestiti unutarnji odnos misli, ponašanja i emocija jer oni su gotovo uvijek u suodnosu što je prikazano na slici 4.



Slika 4. - Odnos misli, ponašanja i emocija

Izvor: Obrada autora prema (Fraisman Čobanov, 2020., str. 113).

Navedeni proces pomaže u osvještavanju vlastitih misli, ponašanja i emocija koje neposredno utječu jedna na drugu. Tako npr. ako osoba ima negativne misli, tada će se ponašati bezvoljno i reagirati emotivno, dok u suprotnom ukoliko je osoba sretna, njezino će ponašanje biti otvoreno prema okolini i emocije će pokazivati osmjehom, veseljem i sl.

Može se zaključiti kako su emocije složen i važan aspekt ljudskog iskustva i igraju ključnu ulogu u oblikovanju misli, ponašanja i odnosa. Također, značajno mogu utjecati na lidere odnosno nadređene i zaposlenike što će u konačnici utjecati na krajnji uspjeh organizacije.



## 5. Empatija – svijest o drugima

Empatija je druga razina emocija. Sposobnost razumijevanja i osjećanja tuđih emocija, misli i osjećaja (Fraisman Čobanov, 2020., str. 150). U današnjem svijetu visoku cijenu nose originalnost, individualizam, mjerljivi rezultati, međutim, oni ne bi bili mogući bez ljudi. Vrlo se teško u organizaciji osloniti samo na jednu osobu, iz tog razloga potreban je tim kompetentnih osoba koji svojom kohezijom čine uspješnu organizaciju. Svaki tim je drugačiji jer se sastoji od različitih karaktera koji sa sobom nose specifične osobine, entuzijizam, emocije, motivacije ali i frustracije i nezadovoljstvo. Poanta uspješne suradnje je osvijestiti tuđe emocije to jest što ih motivira, pokreće, kako razmišljaju i djeluju. Shodno tome djeluje empatija, koja je preduvjet uspješne suradnje, tolerancije i međusobnog podržavanja. Empatija se definira kao sposobnost razumijevanja tuđih emocija. Uključuje sposobnost procjene emocija i sposobnost suosjećanja, brige i povezanosti s drugima. Empatija je korisna osobina lidera današnjice jer njome se pokazuje individualan pristup svakom zaposleniku. Poznavanje motivacije drugih ljudi, najvažniji je korak koji dovodi do vrsnih rezultata. Razlikuju se tri vrste empatije (Goleman; Fraisman Čobanov, 2020., str. 150-152):

- Kognitivna empatija koja se odnosi na razumijevanje osjećaja i načina razmišljanja druge osobe na intelektualnoj razini. Pomaže u pregovaranju, motiviranju i razumijevanju stajališta drugih osoba. Često nije povezana s dubokim emocijama već pomaže u razumijevanju druge osobe.
- Emocionalna empatija omogućuje fizičko osjećanje druge osobe. Pomaže u stvaranju bliskih odnosa s drugima. Nerijetko se povezuje s mogućnošću osjećanja tuđeg emocionalnog i mentalnog stanja što često dovodi do istog razmišljanja s povezanom osobom, a time i neindividualnog djelovanja što se često susreće u poslovnom svijetu.
- Suosjećajna empatija odnosi se na pružanje pomoći i savjetovanje na temelju vlastitih iskustava.

Empatija je ključna ali i kritična točka vođenja iz tri razloga (Gutić, 2018., str. 115): prvi razlog odnosi se na tempo globalizacije odnosno sve češća suradnja i komunikacija s ljudima različitih kultura čija komunikacija može dovesti do neslaganja, nesporazuma, neshvaćanja, a time i složenih odnosa među ljudima. Drugi razlog oslanja se na suradničke timove u kojima vlada niz emocija koje često nisu prikazane u potpunosti. I posljednji razlog svodi se na pronalazak i zadržavanje talentiranih zaposlenika koji su ključni za kreiranje ljudskog i intelektualnog kapitala u stvaranju konkurentске prednosti. Kako bi se zadovoljile

sve točke empatičnog vođenja, neophodne su sljedeće osobine empatičnih voditelja (Gutić, 2018., str. 116):

- Sposobnost strpljivog slušanja svakog člana tima u svako vrijeme, svakoj situaciji, na bilo kojem mjestu.
- Sposobnost neosuđivanja za učinjene greške i propuste u radu, već poticanje na učenje iz grešaka.
- Zna raspoznati i nositi se sa svojim pozitivnim i negativnim emocijama.
- Ima moć uočavanja emocija kod zaposlenika. Spreman je pomoći zaposlenicima u svladavanju negativnih emocija i pretvaranju u pozitivne.
- Inicira i podržava jasno prikazivanje emocija u timu kako bi nastala dobra i pozitivna atmosfera.
- Ima moć na temelju emocionalne klime, usmjeriti tim ka boljem postizanju ciljeva i zadatka u obostranu korist.

Može se zaključiti, da bi empatija bila što učinkovitija važno je naučiti strpljivo slušati i promatrati ljude oko sebe, odnosno pokazati iskrenu želju za slušanjem i posvećivanjem pažnje za drugoga. Otvorenost prema ljudima, dopuštanje neopterećene komunikacije dovodi do lakšeg stjecanja povjerenja što mnogo znači u poslovnom okruženju. Nerijetko lideri ili članovi tima ne povezuju verbalnu i neverbalnu komunikaciju i time dovode do konfuzije ostalih članova. Veoma važna uloga lidera je empatičnost, zadržavanje pozitivnog stava i kada nastanu problemi. Jer emocionalno napredni voditelji se ne usmjeravaju samo na zadatke, već iskazuju iskrenu znatiželju za članove svoga tima (Gutić, 2018., str. 117). Može se zaključiti kako je empatije vrijedna ljudska osobina koja je temelj dobrog ponašanja koji proizlazi iz suosjećanja, požrtvornosti i altruizma. Empatija je postala poželjna osobina lidera i zaposlenika posebice onih koji rade u timskom okruženju i u neposrednoj su interakciji s drugima oko sebe. Empatija, duboko razumijevanje među članovima tima, optimizam i pozitivna emocionalna umjerenost svih članova, omogućuje nastanak realne vizije, a time i cijele organizacije u kojoj taj tim djeluje, jer vrijeme dominantnih lidera „koji sve znaju“ i očekuju da ih svi slijepo slijede je završilo (Gutić, 2018., str. 117).

## **6. Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija je pojam koji se sve više koristi u svim područjima života i rada. Prema definiciji, emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost prepoznavanja

vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranju sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Goleman, 2015., str. 300). Predstavlja sposobnost osobe da prepozna i upravlja emocionalnim znakovima i informacijama (Robbins, 2010., str. 278). Isto tako, može se definirati kao sposobnost razumijevanja sebe i drugih s kojima su ljudi povezani i prilagođavaju se okolini kako bi bili uspješniji u rješavanju emocionalnih potreba (Bar-on; Gutić i sur., 2018., str. 47). Učinkoviti menadžeri sve više očekuju visoku razinu učinkovitosti njihovih zaposlenika. Jer ako ne poznajete sebe, niste svjesni svojih vrijednosti, ne upravljate svojim emocijama i ponašanjem, teško ćete primijeniti vještine vođenja (Fraisman Čobanov, 2020., str. 18). Aktualni gospodarski trendovi pokazuju kako je emocionalna inteligencija jedan od najznačajnijih čimbenika za učinkovito vodstvo organizacije. Menadžeri koji razumiju i koriste emocionalnu inteligenciju na radnom mjestu skloniji su zadržati osoblje, uživati veću suradnju i predanost zaposlenika i samim time povećati učinak suradnika. „Istraživanje je pokazalo kako 80% uspjeha odraslih ljudi ovisi o stupnju razvoja njihove emocionalne inteligencije, a tek 20% o kvocijentu inteligencije. Kompanije zapošljavaju menadžere i lidere zbog njihove intelektualne i poslovne ekspertize, a otpuštaju zbog manjka emocionalne inteligencije“ (Goleman; Fraisman Čobanov, 2020., str. 19). Osobe koje su sposobne uspostaviti međusobno povjerenje, poštovanje i dobar odnos s članovima njihova tima bit će učinkovitije. Sposobnost opažanja, prepoznavanja i upravljanja emocijama osnova su emocionalne i socijalne kompetencije koje su važne u gotovo svim sferama života. Kompetencijama pojedinci generiraju i nadograđuju svoja znanja na tržištu rada te si time otvaraju vrata i ulazak na nova tržišta (Hunjet, Kozina, 2014, str. 419). Nerijetko se smatra da u poslovnom svijetu emocije nemaju svoje mjesto, ali donose pozitivne učinke. Istraživanja pokazuju da je vjerojatnije da će menadžeri s višom razinom emocionalne inteligencije biti uspješniji, jer će stvoriti organizacijsku kulturu ispunjenu povjerenjem, učenjem, dijeljenjem informacija i poželjnim oblicima preuzimanja rizika (Certo, 2008., str. 328). Stoga će u nastavku biti opisano pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija (Goleman, 2015., str. 301):

- **Samosvijest** - sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija i emocionalnih okidača. Realno procjenjivati vlastite sposobnosti i biti svjestan vlastitih emocija što pomaže u spoznaji i percepciji tuđih emocija. Najčešće se samosvijest u poslu koristi kao temelj za samopouzdanje.
- **Samokontrola** - sposobnost kontroliranja i prilagodbe svojih emocija odnosno, biti svjestan i odgađati zadovoljstvo za viši cilj. Vrlo je važno imati kontrolu nad svojim osjećajima jer

emocije snažno utječu na druge osobe. Na poslu je potrebno kontrolirati emocije kako bi se zadržao profesionalan stav pred klijentima.

- **Motivacija** – proces koji potiče ljude na pokretanje i održavanje akcija kako bi se postigli određeni ciljevi ili potrebe, odnosno želja za učinkom koju zapravo potiču emocije koje tada preuzimaju inicijativu, teže poboljšanju i ustrajnosti kako bi se lakše suočili s neuspjesima i razočaranjima. Dijeli se na unutarnju i vanjsku motivaciju, gdje unutarnja motivacija dolazi iz unutarnjih potreba i ciljeva pojedinca, dok vanjska motivacija dolazi iz okoline i vanjskih okolnosti. Postoji različite teorije motivacije, od kojih su najpoznatije teorija potreba, teorija cilja i teorija socijalne kognicije. Teorija potreba tvrdi da ljudi imaju različite potrebe koje žele zadovoljiti, a motivacija dolazi iz nedovoljno zadovoljene potrebe. Teorija cilja kaže da ljudi imaju ciljeve koje žele postići, a motivacija dolazi iz težnje da se postignu ti ciljevi. Dok teorija socijalne kognicije tvrdi da motivacija dolazi iz percepcije našeg ponašanja i kako je drugi ljudi percipiraju. Motivacija se može mijenjati na različite načine, uključujući izmjenu potreba, ciljeva ili percepcije našeg ponašanja.
- **Empatija** - sposobnost prepoznavanja i razumijevanja osjećaja druge osobe. Razumijevanje osjećaja drugih omogućuje učinkovitije nošenje sa situacijama na radnom mjestu i usklađenost s vrlo raznolikim karakterima ljudske osobnosti.
- **Društvene vještine** - alati koji se koriste za komunikaciju i interakciju s drugim ljudima. Posjedovanje socijalnih vještina poput učinkovite komunikacije i poštovanja, omogućuje učinkovitije rješavanje sukoba i napetih situacije. Socijalne su vještine ključan alat za vođenje, rast i razvoj u karijeri stoga emocionalna inteligencija igra veliku ulogu u mnogim aspektima života i rada. Svako radno mjesto ne zahtijeva podjednaku razinu emocionalne inteligencije, međutim kada se radi o upravljanju ljudskim resursima tada ova uloga uključuje mnogo rješavanja sukoba i emocija zaposlenika. Uloge u kojima se upravlja i vodi tim uključuju mnogo komunikacije, motiviranja i raspodjele zadataka, a sve to je moguće uz visoku razinu emocionalne inteligencije. Sposobnost razumijevanja emocija i upravljanja njima može dovesti do sveukupnog boljeg pogleda na život, pozitivnijih osjećaja prema sebi i situacijama u kojim se ljudi mogu pronaći.

Posao i radno mjesto smatra se emocionalno izazovnim okruženjem zato što pola radnog vremena čovjek provede na poslu, okružen ljudima koje nije sam izabrao. Jasno je kako se rad temelji na vještinama, iskustvu, moći i želji za postignućem, ali emocije su najmoćnija sila na radnom mjestu (Brackett, 2019., str. 239). Emocije utječu na sve segmente čovjekova života pa tako i poslovnog svijeta. Uspješno prepoznavanje, razumijevanje, izražavanje i reguliranje emocija, određuje kvalitetu odnosa, zdravlja i djelovanja. Emocionalno inteligentna radna

mjesta prepoznaju se po tome kako se ljudi ponašaju na radnom mjestu, a na to ponašanje znatno utječe struktura odnosno kako su ljudi organizirani, hijerarhiju i kulturu koju zaposlenici smatraju primjerenom. Poanta je da ako nadređeni ne koriste emocionalnu inteligenciju u načinu izražavanja i upravljanju drugima, neće je koristiti niti zaposlenici.

Emocionalna inteligencija mjerena je kao niz vještina i u korelaciji je sa širokim rasponom važnih ishoda na radnom mjestu koje uključuju (Brackett, 2019., str. 252):

- Kreativnost i inovativnost
- Predanost organizaciji
- Zadovoljstvo na radnom mjestu
- Ocjene službe za korisnike
- Menadžersku izvedbu
- Društvenu potporu članova tima
- Pojavu vodstva gdje netko tko nije vođa utječe na kolege
- Transformacijsko vodstvo
- Izvedbu na radnom mjestu
- Plaćanje učinka

Emocionalna inteligencija na radnom mjestu ne znači samo pružanje utjehe i suosjećanja, već ponekad služi kao sposobnost izricanja neugodnih situacija i povratnih informacija koje bi zaposlenicima pomogle da grade bolju svijest o sebi. Visoka razina emocionalne inteligencije pretpostavlja poznavanje sebe, svojih vrijednosti, život i rad u skladu s njima, upravljanje svojim emocijama i ponašanjem odnosno zauzimanjem pozitivnog stava, svijest o ljudima koji nas okružuju, razumijevanje njihovih stajališta i razmišljanja, razvijenu empatiju i djelovanje za dobrobit drugih (Fraisman Čobanov, 2020., str. 20). Emocionalna se kompetencija određuje kao demonstracija samodjelotvornosti u društvenim transakcijama koje izazivaju emocije, pri čemu samodjelotvornost označava mogućnost i sposobnost kojima pojedinci raspolažu u postizanju željenih ciljeva (Salovey; Sluyter 1997., str. 62).

## **6.1. Emocije na radnom mjestu**

Emocije imaju velik utjecaj na rad, radne rezultate i uspješnost organizacije. Stoga će u nastavku biti identificirane emocije koji se smatraju ključnima za uspješan rad (Powell; Kraus; Gutić i sur., 2018., str. 77):

- Divljenje koje potiče osjećaj strahopoštovanja, a veže se uz znatiželju, nadu i iščekivanje.
- Ljubav se očituje kroz predanost i zanos prema poslu. Prate je odlučnost i strast.

- Radost je rezultat unutrašnjeg zadovoljstva, generira je produktivnost, ponos i spremnost na žrtvu za ostvarenje što boljih rezultata.
- Mržnja koja nije nužno negativna, jer njome se izražavaju nepoželjne emocije koje u konačnici mogu dovesti do preispitivanja okoline i ispravljanja neadekvatnih situacija.
- Tuga nije poželjna u organizaciji jer zaposlenik ne može dati svoj doprinos radu i time ne djeluje poticajno za okruženje.
- Strast za poslom je vrlo poticajna, ima zarazan karakter i nerijetko je veliki motivator kod zaposlenih.
- Empatija je sposobnost razumijevanja vlastitih osjećaja ali i dijeljenja emocija s drugima, što vrlo pomaže menadžerima kako bi izgradili pozitivnu organizacijsku kulturu.
- Odanost koja gradi vjernost organizaciji i poslu kojeg se obavlja.
- Entuzijizam za poslom kojom se potiče inovativnost i kreativnost.
- Ambicija je emocija koja nadahnjuje i oplemenjuje rad. Usmjerava zaposlenike na rad koji moraju obaviti i svladati.

Nerijetko na radnom mjestu dolazi do različitih emocija i emocionalnih stanja s kojima se potrebno suočavati. Emocionalnost je usko povezana sa svim aspektima života i rada, međutim pomoć zaposlenicima kod identifikacije emocija postiže slobodu i zadovoljstvo poslom. Uspješnu tvrtku čine uspješni zaposlenici koji osjećaju pripadnost poslovnom okruženju (Krstinić, 2012., str. 16), jer upravljanju njihovim emocijama presudan je čimbenik koji odlučuje u kojoj mjeri će organizacija biti uspješna ili neuspješna. Zaposlenici tijekom rada pokazuju i pozitivne i negativne osobine odnosno emocije što može dovesti do pretjeranog opterećenja, svađa i općeg nezadovoljstva poslom. U tome, menadžment ima ključnu ulogu jer mora identificirati problem, ponuditi rješenje, upoznati zaposlenike sa svim promjenama u organizaciji, kreirati optimističnu atmosferu i na samom kraju ohrabriti zaposlenike na prihvaćanje promjena i dijeljenje mišljenja kako bi se razvila emocionalna zrelost između zaposlenika.

## **6.2. Razvoj emocionalno inteligentnog vođenja**

Integritet je jedna od najvrjednijih i najviše cijenjenih liderskih kvaliteta, stoga se potrebno uvijek držati svojih riječi (Tracy; Fraisman Čobanov, 2020., str. 23). Emocionalno inteligentno vođenje odnosi se na pristup liderstvu koji se fokusira na razumijevanje i upravljanje emocijama sebe i drugih ljudi. Vođe prije svega, moraju biti svjesni svojih emocija kao i načina na koji emocije utječu na njihovo ponašanje kako bi uspostavili kvalitetne odnose

s drugima. Jer važno pravilo emocionalno inteligentnog vođenja je empatija. Važno je razumjeti emocije i perspektive zaposlenika, klijenata i drugih ljudi s kojima su u međusobnoj korelaciji. Empatični lideri više će brinuti o svojim zaposlenicima, imati povjerenja i bit će spremni razumjeti njihove potrebe i probleme. Neizostavan čimbenik je i komunikacija jer lideri koji imaju dobre komunikacijske vještine mogu efektivno izraziti svoje emocije i ideje, slušati druge ljude, razumjeti njihove perspektive i uspostaviti jasne i produktivne odnose. Fleksibilnost i prilagodljivost također su jedne od važnijih osobina lidera, jer su u stanju prilagoditi svoje ponašanje i strategije upravljanja kako bi se prilagodili različitim situacijama i ljudima. Fleksibilnost omogućuje liderima da se bolje nose sa zahtjevima svog posla i postižu bolje rezultate. U nastavku će biti prikazane karakteristike i osobine uspješnih vođa (Fraisman Čobanov, 2020., str. 26) koje bezobzira na znanje o poslu ukazuju na to da je za uspješno vođenje bitna emocionalna inteligencija koja uključuje znanje o sebi, upravljanju sobom, svijesti o drugima te upravljanju odnosima i vještini vođenju timova. Karakteristike i osobine uspješnih vođa prikazane su u tablici 1.

*Tablica 1 - Karakteristike i osobine uspješnih vođa*

Inteligencija	Prilagodljivost
Osjetljivost	Otvorenost
Pronicljivost	Ustrajnost
Odgovornost	Odgovornost
Inicijativa	Kooperativnost
Ustrajnost	Tolerancija
Samopouzdanje	Energičnost
Socijabilnost	Motivacija
Sposobnost spoznaje	Integritet
Utjecaj	Znanje o poslu

Izvor: Obrada autora prema (Fraisman Čobanov, 2020., str. 26)

Isto tako, autor Certo (2008., str. 329) navodi deset vještina emocionalno inteligentnog menadžera koje su prikazane u tablici 2:

Tablica 2 - Emocionalno inteligentni menadžeri

Motiviraju druge
Stavljaju naglasak na osobna i organizacijska postignuća
Razumiju druge
Komuniciraju učinkovito i efikasno
Vode druge
Sastavljaju uspješne timove
Hvataju se ukoštac sa sukobima na odgovarajući način
Mijenjaju organizaciju na odgovarajući način
Upravljaaju raznolikošću
Upravljaaju kreativnošću i inovacijom

Izvor: Obrada autora prema (Certo, 2008., str. 329)

Prema tablicama je vidljivo kako se naglasak stavlja na vještine u području motivacije, razumijevanja, međusobne komunikacije, timskog rada koje su ključne da bi organizacija mogla nesmetano raditi, ostvarivati zadane ciljeve i konkurentsku prednost.

Prema *New Code Leadership* metodologiji (Fraisman Čobanov, 2020., str. 24-25) postoji osam načela emocionalno inteligentnog vođenja:

- Svaka osoba ima potencijal za osobni rast i napredak.
- Osobni i poslovni uspjeh uvelike ovisi o stupnju razvoja emocionalne inteligencije.
- Emocionalna se inteligencija može povećati kroz rad na sebi primjenom odgovarajućih tehnika i alata.
- Pretpostavka osobnog i poslovnog razvoja jesu volja, motivacija i preuzimanje odgovornosti.
- Svijest o sebi i vještine upravljanja sobom preduvjetu su kreiranja uspješnih odnosa s drugima.
- Kvalitetna komunikacija stup je uspješnog odnosa s drugima.
- Uspješno vođenje dugoročno se ocjenjuje kroz izvrsne rezultate i zadovoljne ljude.



- Upoznavanjem drugih ljudi razvija se tolerancija i razumijevanje.

Razvoj emocionalno inteligentnog vođenja uključuje niz praksi koje lideri mogu primijeniti kako bi unaprijedili svoje sposobnosti. Nerijetko osobni i poslovni uspjeh ovisi o razvoju emocionalne inteligencije. Uspješni lideri koji se fokusiraju na navedena načela imat će veću sposobnost za uspješno vođenje i stvaranje produktivnog i motiviranog tima. Odanost jednoj organizaciji postala je rijetkost, prije svega kako bi se zadržali najkvalitetniji kadrovi, nije dovoljno samo najbolje platiti jer uvijek netko može platiti više, već je potrebno razvijati i jačati svijest zaposlenika o emocionalnom zadovoljstvu na radnom mjestu (Krstinić, 2012., str. 16). Glavni zadaci vođe su ostvariti ciljeve, vizije i misije organizacije te dugoročno održati funkcionalan i zadovoljan tim koji će svojom produktivnošću unaprijediti organizaciju i postizati zavidne rezultate za što bolju konkurentsku prednost organizacije.

### **6.3. Uloga emocija na poslovni uspjeh**

Emocije igraju važnu ulogu u poslovanju jer utječu na osjećaje i ponašanje ljudi. Emocije kao što su strah, ljutnja, tjeskoba i sreća mogu utjecati na radni učinak, odnose s kolegama, raspoloženje i stav prema poslu. Pri tome značajno pomaže emocionalna inteligencija koja ima sposobnost da prepozna, razumije i upravlja emocijama, poboljšava radnu učinkovitost, prilagodbu različitim situacijama i stvaranju kreativnosti. Međutim, emocije također mogu imati negativni utjecaj na posao, kao što su sukobi s kolegama, loše raspoloženje ili neproduktivno ponašanje. Poslovni uspjeh se može definirati na različite načine, ovisno o kontekstu i ciljevima poslovanja. U općenitom smislu, poslovni uspjeh se odnosi na postizanje ciljeva i rezultata poslovanja u području financija, prodaje, rasta, kvalitete, zadržavanja klijenata i društvene odgovornosti. Pri čemu se financijski uspjeh odnosi na postizanje profitabilnosti i rasta poslovanja dok se prodajni uspjeh odnosi na postizanje ciljeva prodaje i povećanje prihoda. U konačnici, rast poslovanja se ne bi trebao odnositi samo na postizanje ciljeva rasta i povećanje tržišnog udjela već i na zadovoljstvo zaposlenika jer zapravo su zaposlenici ti koji drže poslovanje uspješnim, a koje vode uspješni vođe odnosno lideri. Jer sposobnost nadahnjivanja suradnika i umijeće razvijanja pozitivne radne klime pogodne za najveća postignuća, odlike su uspješnih vođa jer se oslobađanjem energije i motivacijom sljedbenika, menadžmentu otvaraju nove prilike za poboljšanje poslovnih procesa (Petar, Perkov, 2013., str. 105). Ljudi zapravo rade ono što im dirigiraju njihov mozak i emocije (James; Petar, Perkov, 2013., str. 104) stoga je kod poslovnog uspjeha važno da zaposlenici imaju stalan poticaj kako bi jedni druge inspirirali, jer nije uloga menadžera da manipulira

zaposlenicima, već da prepoznaje ono što ih nadahnjuje i motivira. Iz tog razloga je važno da se nauči prepoznati i upravljati emocijama, kako bi navedeno pozitivno utjecalo na raspoloženje, radnu atmosferu ali i zadovoljenje potreba i zaposlenika i nadređenih.

## **6.4. Razvoj emocionalno inteligentnog tima**

Emocionalna inteligencija tima je sposobnost tima u formiranju oblika ponašanja i normi koji pomažu članovima tima u upravljanju emocionalnim procesima, razvoju povjerenja, drugog identiteta i grupne efikasnosti (Fraisman Čobanov, 2020., str. 331). Visoko emocionalni tim stvara bolje rezultate i brže ostvaruje željene ciljeve. Ključan je za postizanje uspjeha u organizaciji, jer emocionalno inteligentni timovi sposobniji su raditi u ugodnoj i produktivnoj atmosferi, te efikasniji u rješavanju problema i izbjegavanju konflikata. Postoje tri temelja na kojima se izgrađuje emocionalno inteligentan tim (Fraisman Čobanov, 2020., str. 331).:

- Izgradnja povjerenja što se odnosi na povjerenje između članova tima što u konačnici znači ispunjavanje obveza i očekivanja.
- Izgradnja timskog identiteta u kojem članovi tima osjećaju pripadnost i sigurnost. Timski identitet pomaže u unaprjeđenju poslovnih procesa, učenju, produktivnosti i efikasnosti tima.
- Osiguranje efikasnosti jer je važno da tim vjeruje u njihovu efikasnost i uspješno rješavanje zadataka. Navedeno se postiže postavljanjem ciljeva za koje se vjeruje da se rješavaju brže i bolje u timu nego individualno.

Kod timske emocionalne inteligencije važno je ne pasti pod utjecaj drugih članova, jer dokazano je da je dovoljna samo jedna osoba kako bi u timu vladao nesklad i nepovjerenje, što na kraju rezultira padom produktivnosti i učinkovitosti. Kada je veza između članova tima otvorena i iskrena razvija se empatija koja je ključna za razumijevanje i suosjećanje među članovima. Razvijanjem samosvijesti kod svakog člana tima dovodi se do shvaćanja i uvažavanja vlastitih emocija i kako one djeluju na druge članove tima. Time se smanjuje mogućnost sukoba i povećava sposobnost rješavanja problema. Timska svijest omogućava prepoznavanje i uvažavanje različitosti i time dovodi tim do efikasnijega korištenja potencijala svakog pojedinca. Ne manje važno je upravljati i razvijati emocije unutar tima, jer na taj način se suzbija razina stresa i tim se lakše nosi s izazovima što omogućava lakše donošenje odluka.

Razvoj emocionalno inteligentnog tima zahtijeva otvorenu i iskrenu komunikaciju, razvoj empatije, samosvijesti, timskog duha i sposobnost upravljanja emocijama i stresom.

Kada se timovi razvijaju u emocionalno inteligentne timove, postaju sposobniji raditi u ugodnoj i produktivnoj atmosferi, što dovodi do većeg uspjeha organizacije u cjelini.

## **6.5. Prednosti i nedostaci emocionalne inteligencije na radnom mjestu**

Svaki pojedinac kako bi preživio i mogao zadovoljiti osnovne potrebe života mora raditi. Preduvjet dobrih poslovnih uvjeta nerijetko je i emocionalna inteligencija. Komunikacija sa suradnicima, nadređenima, kolegama ostavlja puno prostora za interakciju u kojoj su ključne emocija. Da bi emocije bile pozitivne potrebna je emocionalna inteligencija koja je ključan faktor u stvaranju konstruktivnih suradnji s drugima. Samim time stvaraju se snažne veze, koje pozitivnim stavom mogu povećati priliku za umrežavanjem i napredovanjem. Nakon razumijevanja vlastitih emocija, suradnici mogu pomoći jedni drugima da postanu produktivniji, a samim time ih usmjeriti na pravi put ka uspjehu. Smatra se da je emocionalna inteligencija poželjna osobina jer je u korelaciji s radnim učinkom i time osigurava nove uloge i prilike. Važna je jer pomaže u poboljšanju međuljudskih odnosa i ima sposobnost razumijevanja i učinkovitog upravljanja emocijama. Na radnom mjestu uključuje mogućnost boljeg razumijevanja neverbalnih znakova, pravilnog prilagođavanja ponašanja, donošenja ispravnijih odluka i postajanja cijenjenim vođom. Razvijenom emocionalne inteligencije stvara se bolja percepcija, razumijevanje i upravljanje vlastitim emocijama ali i emocijama drugih. Vještina upravljanja emocijama daje sposobnost usmjeravanja i pomaganja što je preduvjet za sreću i uspješnost, a time i potiče tim na stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Premda je korisno prepoznati vlastite slabosti, samoprocijeniti svoje djelovanje kako bi se omogućilo usmjeravanje energije na poboljšanje slabosti.

Identifikacija prednosti emocionalne inteligencije na radnom mjestu, odnosila bi se na bolje upravljanje stresom jer emocionalno inteligentni ljudi sposobniji su upravljati pritiscima i zahtjevima nadređenih. Svjesni su svojih pozitivnih i negativnih emocija čime smanjuju negativne učinke na zdravlje i produktivnost. Učinkovitije rješavaju probleme jer znaju prepoznati emocije što im pomaže u stvaranju boljih odnosa s kolegama, a time se poboljšava timska dinamika i produktivnost. Jačanjem motivacije i lojalnosti zaposlenici preuzimaju više inicijative za postizanje ciljeva što organizaciji donosi veću posvećenost radu i bolju povezanost unutar kolektiva. Organizacije koje razvijaju emocionalnu inteligenciju među zaposlenicima postižu bolji i veći uspjeh u poslovanju, stoga je važno voditi brigu o emocijama kako bi se stvorilo pozitivno okruženje koje će biti poticajno i pružati stabilnu radnu atmosferu.

Emocionalna inteligencija ključna je za međuljudsku komunikaciju i relevantan je prediktor uspjeha u životu. Neosporno je voditi brigu o tome kako se osoba osjeća, kako emocije utječu na nju i da li to utječe na odluke koje donosi. Jer čovjek je taj koji drži organizaciju, koji je vodi prema uspjehu i ključno je da bude zadovoljan, a time i svjestan svojih emocija. Navedeno vodi prema procjeni emocionalne snage i slabosti, na koji način osoba doživljava ljutnju i kako reagira u stresnim situacijama. Stoga je važno znati upravljati emocijama jer one se izmjenjuju više puta na dan. Jer donošenje nepromišljenih odluka na temelju intenzivnih emocija može destruktivno djelovati na dugoročne ciljeve i uspjeh, kako pojedinca tako i organizacije.

Unatoč svim prednostima, postoji mnogo kritiziranja vezanih za emocionalnu inteligenciju. Smatra se da je emocionalna inteligencija kao koncept nejasna jer ne prikazuje jasnu sliku inteligencije, već se u fokus stavljaju samosvijest, samomotivacija, empatija i druge vještine čovjeka koje čine široki krug različitih koncepcija. Inteligencija se može mjeriti različitim IQ testovima, dok se emocionalna inteligencija ne može mjeriti što pojedinim istraživačima stvara nejasnoće i teško mogu razlučiti pravo od pogrešnog mjerila emocionalne inteligencije. Isto tako emocionalna se inteligencija najviše povezuje s osobnošću osobe što pojedini istraživači smatraju prevelikom povezanošću s općom inteligencijom. Međutim, kako bilo, emocionalna inteligencija je općepoznata, prihvaćena i vrijedna disciplina koja uvelike pomaže prepoznavanju i samoprocjeni sebe i okoline koja naposljetku doprinosi boljoj reputaciji i jačoj kontroli vlastitih emocija.

## **7. Konflikti i mobing na poslu, te kako ih spriječiti?**

Konfliktne situacije nisu rijetkost, karakteristične su za sve vrste organizacija. Postoji niz čimbenika koji mogu dovesti do sukoba, od organizacijske kulture, razlike u razmišljanjima, stavovima, sustavima vrijednosti, stilovima vođenja i slično. Konflikte se može definirati kao proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe na nešto što je prvoj strani važno (Robbins, 2010., str. 504). Navedena definicija nudi širok raspon negativne interakcije među sukobljenim stranama. Međutim, konflikti sami po sebi nisu negativna pojava, iako tradicionalno gledište drži da je sukob štetan i da narušava međuljudske odnose, interakcijsko gledište govori da sukob može imati i korisne efekte (Marušić, Pavletić, Ptiček, 2019. str. 10). Stoga je neophodno razumjeti da u konačnici različite ideje i neslaganje u razmišljanjima mogu dati dobre rezultate. Uspješnost menadžera u rješavanju sukoba, može se

pripisati njegovoj sposobnosti da identificira emocionalne sadržaje u sukobu i time potakne sukobljene strane da razriješe svoje osjećaje (Robbins, 2010., str. 284). U svrhu rješavanja sukoba vrlo je bitno uspješno upravljanje ljudskim resursima, te u tome kontekstu adekvatno upravljanje promjenama kako do sukoba koji uzrokuju krize ne bi došlo (Budić, 2020., str. 5). Za što uspješnije rješavanje konfliktnih situacija postoji nekoliko koraka (Robbins, 2010., str. 284):

- Stvaranje kulture poštovanja odnosno poticanje poštovanje prema svima, jasno komuniciranje i iznošenja mišljenja o neprihvatljivom ponašanju.
- Osnaživanje komunikacije, točnije stvaranje kanala za otvorenu i iskrenu komunikaciju, i pružanja pomoći u slučaju problema.
- Promoviranje izjednačenosti što bi značilo osiguravanje svim zaposlenicima jednake prilike bez diskriminacije.
- Povećajte senzibilnosti odnosno osnaživanje osjećaja hrabrosti za prijavljivanje problema
- Redovito evaluiranje radnog okruženja radi spoznaje problematičnih okruženja.
- Osiguravanje pristupa pomoći, omogućiti savjetovanje kod nemogućnosti rješavanja problema.
- Osiguravanje jasnih pravila i sankcija za neprihvatljivo ponašanje.
- Osiguravanje jasnog plana rješavanja konflikta koji se može primijeniti kada se pojave problemi, kako bi se brzo i efikasno riješili.

Ova su samo neka od mjera koje se mogu poduzeti kako bi se spriječili mobing i sukobli na radnom mjestu. Važno je da se svakom slučaju pristupa s odgovarajućom pažnjom kako bi se osiguralo zdravo radno okruženje. Prema Gutić (2018., str. 151), postoji pet strategija u rješavanju sukoba:

- Integriranje, navedena strategija pokazuje visoku brigu za sebe i druge. Uključuje razmjenu informacija, utvrđivanje razlika između sukobljenih strana i pronalaženje obostranog rješenja sukoba.
- Susretljivost je strategija koja ima nisku brigu za sebe, a visoku za druge. Pokušava umanjiti razlike sukobljenih strana i istaknuti međusobne sličnosti.
- Kompromis predstavlja brigu za vlastite i tuđe interese u kojima svaka sukobljena strana odustaje od određenih želja kako bi se došlo do rješenja.
- Izbjegavanje je strategija s malom brigom za sebe i druge, karakterizira je povlačenje iz sukoba.

- Dominacija počiva na visokoj brizi za sebe i niskoj za druge. Usmjeren je na cilj i osvajanje pozicije druge strane.

Učinkovito upravljanje osjećajima u vodstvu, prodaji, klijentskim uslugama može biti ključno za postizanje uspjeha, dok organizacije koje izbjegavaju iskazivanje pozitivnih osjećaja ili potiču zaposlenike na suzdržavanje negativnih osjećaja, mogu otkriti da navedeno loše djeluje na radnu učinkovitost (Robbins, 2010., str. 287.). Vjeruje se da je dovoljna mala razina emocionalnog uzbuđenja da bi osoba bolje funkcionirala i pružila više za superiornost organizacije.

## 8. Važnost samokontrole i samosvijesti

Visoka razina emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na mnoge aspekte života, stoga uspješna emocionalna inteligencija ovisi o samokontroli i sposobnosti čitanja vlastitih i tuđih emocija. Samokontrola je doziranje emocija, dobro vladanje emocijama u pravom trenutku odnosno sposobnost upravljanja vlastitim postupcima, mislima, osjećajima na prilagodbene, fleksibilne načine u različitim kontekstima, bilo društvenim ili fizičkim (Salovey, Sluyter 1997., str. 64). Stoga su u nastavku navedena orijentacijska pravila koja pomažu samokontroli (Azzopardi, 1998. str. 160):

- Važno je činiti ono za što je čovjek stvoren – izabrati za sebe ono u čemu je dobar. Svaki bi se izbor morao činiti prema prirodnim sklonostima i strastima, u protivnom on je redovito pogoršan, stvari kojih se ljudi prihvate ispadaju loše.
- U slučaju problema dolazi do povlačenja i sustavno se svađu pokušava svesti na minimum. Važno je okružiti se ljudima koji dijele iste stavove i vrijednosti.
- Važno je ne činiti od svega osobni problem jer svaka osoba ima svoje probleme i loše trenutke i ponekad dolazi do konflikata koji se najčešće ne tiče ljudi osobno već se osoba pronade na krivom mjestu u krivo vrijeme.
- Potrebno se odupirati iskušenju da se čovjek pretvori u suca pravednika odnosno potrebno je olabaviti i pokazati se tolerantnijim. Pokazati drugima da se priznaju tuđa mišljenja i djelovanja.

Dobra samokontrola je neophodna jer ne uključuje samo smirivanje stresa već se odnosi i na namjerno iskazivanje emocija bilo da su one pozitivne ili negativne. Navodi se kako je emocionalna istančanost veoma važna u globalnoj ekonomiji iz razloga što se temeljna pravila izražavanja razlikuju od kulture do kulture. Što je prikladno u jednoj zemlji, u drugoj se može

doimati nepristojnim, kao npr. emocionalno suzdržani menadžeri Europe, mogu se partnerima iz Južne Amerike doimati hladnima i rezerviranima (Goleman, 2015., str. 82). Emocionalne kompetencije koje pomažu kod samokontrole su (Goleman, 2015., str. 83):

- Samosvladavanje odnosno djelotvorno vladanje osjećajima
- Vjerodostojnost i iskazivanje iskrenosti i poštenja
- Savjesnost odnosno pouzdanost i odgovornost kod ispunjavanja obveza
- Prilagodljivost i fleksibilnost u reakcijama na promjene i izazove
- Inovativnost koja se odnosi na otvorenost prema novim razmišljanjima, pristupima i informacijama

Isto tako da bi se učilo o samokontroli potrebno je poznavati sebe jer vođenje drugih počinje od vas, pojedinaca. Ako osoba nije svjesna sebe i svojih sposobnosti, ciljeva, vizija i misija postoji mogućnost da će odabrati krivu karijeru koja neće objediniti sve vrijednosti čovjeka. Odnosno vrlo je važno unutarne zadovoljstvo jer ono utječe na vodstvo i poslovne rezultate. Prema *New code leadership* metodologiji, svijest o sebi podrazumijeva svijest o vlastitim snagama i slabostima, kreiranje osobne vizije i misije, osvješćivanje vlastitih vrijednosti, preuzimanje odgovornosti, poduzimanje aktivnih koraka za ostvarenje željenih ciljeva i planova, kao i posjedovanje visoke razine samopoštovanja i samopouzdanja (Fraisman Čobanov, 2020., str. 29). Kako je navedeno, samosvijest predstavlja bazu čovjeka i ljudi koji imaju visoko razvijenu samosvijest osjećaju se dobro u svojoj koži i smatraju da vrijede samim time što postoje, zadovoljni su sobom, samopouzdana su bezobzira na neuspjehe, realno sagledavaju svijet i manje su ranjivi. U suprotnom ljudi koji su nesigurni, samokritični, koji se stalno osjećaju krivima, puno generaliziraju imaju nisku razinu samosvijesti. Da bi naučili biti svjesni sebe u nastavku će biti objašnjeni najvažniji elementi razvoja samosvijesti (Fraisman Čobanov, 2020., str. 29-30):

- Sviješću o vlastitim snagama i slabostima odnosno poznavanjem svojih snaga i slabosti stvara se prostor za napredovanje jer time čovjek svakodnevno može unaprijediti svoje liderske sposobnosti. Stvoriti visokofunkcionalan tim pun znanja i konkurentskih vještina.
- Kreiranje osobne vizije i misije, jer vizija je smjernica kojom se želi krenuti dok je misija način na koji se postiže zamišljeni put. Važno je stvoriti jasnu sliku željenog kako bi kasnije poduzimali korake ka poslovnom i osobnom uspjehu.
- Osvješćivanje vlastitih vrijednosti jer osobne vrijednosti su osnovna načela kojima se čovjek vodi u životu. Vrijednost je glavni motivacijski faktor, stoga se osvješćivanjem

vrijednosti može osigurati visoka razina produktivnosti, efikasnosti, motivacije i unutarnjeg zadovoljstva.

- Preuzimanje odgovornosti je važna vještina lidera jer u tome je snaga liderstva. Za preuzimanje odgovornosti za svoje misli, emocije i ponašanje potrebna je hrabrost i odvažnost ali vrijedi se boriti i snositi posljedice za krajnji cilj jer samo iskreni vođa može voditi uspješan tim koji tada realizira uspješne projekte.
- Samopoštovanje i samopouzdanje odnosno procjena vlastite vrijednosti i uvjerenja o sposobnosti razmišljanja, učenja, biranja, donošenja odluka te svladavanja izazova i promjena. Uspješna osoba mora imati snažno uvjerenje u vlastite vrijednosti bezobzira na neuspjeh jer bitno je prevladati i ostaviti negativno iza sebe. Čovjek se sastoji od uspjeha i neuspjeha i stoga je važno razlučiti bitno od nebitnoga i krenuti dalje, važno je ustrajati u ostvarenju postavljenje vizije, misije i strategija za ostvarenje ciljeva.

Vidljivo je kako je samosvijest osnova na kojoj se kasnije gradi osobnost. Osobnost utječe na ljude jer biti svjestan sebe daje osobi jasniju sliku o sebi, vlastitim sposobnostima i uvjerenjima jer time se osvješčuje motivacija koja je pokretač čovjeka. Osobe koje su samosvjesne ujedno imaju i dobru samoregulaciju jer znaju bitnost stanja. Trenutno se govori o poslovanju i time samosvjesne osobe znaju voditi tim sa svrhom, stjecanjem povjerenja, autentičnošću i otvorenošću što ih prikazuje baš onakvima kakve jesu i kakvim ih i drugi vide. Navedeno se može potkrijepiti i mislima Gandhija koji još od davnina izučavao važnost samosvijesti i samopoštovanja; *"Tvoja uvjerenja postaju tvoje misli. Tvoje misli postaju tvoje riječi. Tvoje riječi postaju tvoja djela. Tvoja djela postaju tvoje navike. Tvoje navike postaju tvoje vrijednosti. Tvoje vrijednosti postaju tvoja sudbina."* Na temelju rečenog, svatko se može zapitati što radi dobro za boljitak sebe i što može raditi bolje da bi zadovoljio one oko sebe.

## **8.1. Samoregulacija i stres**

Samoregulacija se može definirati kao kritički dio emocionalne inteligencije. Osobe koje posjeduju vještine samoregulacije sposobne su prilagoditi se promjenjivim situacijama. Kako bi se ojačale vještine samoregulacije poželjno je pronaći hobi i baviti se tjelesnom aktivnošću za zdrav način oslobađanja od stresa. Prihvatiti činjenice kakve jesu i shvatiti da je nemoguće kontrolirati svaku novonastalu situaciju. Potrebno je zastati i razmisliti prije zaključivanja i donošenja odluka. Vrlo važnu ulogu igraju i društvene vještine, jer vode ka boljoj komunikaciji i pozitivnijoj radnoj kulturi. Osobe sa zavidnim društvenim vještinama sposobni su izgraditi bolji odnos s kolegama i učinkovito sudjelovati u svim timskim zadacima,



pa i vodećim ulogama. Osobe s izuzetnim društvenim vještinama slušaju što drugi govore, pokazuju pažnju za tuđi govor, postavljaju pitanja te daju povratne informacije. Obraćaju pozornost na neverbalnu komunikaciju, te imaju nedvojbenu moć uvjeravanja i usredotočeni su na rješavanje problema i smanjivanja napetosti.

Međutim, prilikom svake promjene dolazi do stresnih situacija koje mogu smanjiti pozitivan učinak uvedene promjene te je pri tome važno samoregulirati osjećaje. Stres je tjelesni napor kojeg pojedinac osjeća kao posljedicu hvatanja ukoštac s nekim čimbenikom iz okoliša (Certo, 2008., str. 313). Općepoznata je činjenica da se nerijetko događaju stresne situacije na poslu, stoga je neophodno da menadžeri znaju upravljati stresnim situacijama na odgovarajući način poput (Certo, 2008., str. 313-315):

- Razumijevanja utjecaja koji stres ima na radne rezultate zaposlenika jer velikom količinom stresa smanjuju se radni učinci i dolazi do pada proizvodnje što uvelike šteti organizaciji.
- Uočavanje nezdravog stresa u organizaciji gdje je potrebno razlučiti visoku od niske razine stresa i što utječe na njega, kao npr.: umor, niska razina energije, negativni ispadi među zaposlenicima, agresivnost, tjeskoba, zabrinutost i sl.
- Pomoći zaposlenicima da ovladaju stresom uz stvaranje poticajne organizacijske klime koja daje podršku zaposlenicima, učiniti poslove zanimljivijima bez rutinskih pojava. Također, moguće je osmisliti i provoditi programe savjetovanja za izgradnju karijere jer ako su zaposlenici upoznati sa svojim sljedećim korakom u karijeri tada će značajno biti smanjena razina stresa u organizaciji.

Prema svemu sudeći važno je proučavanje stresa u organizaciji jer stres može imati psihičke i fizičke posljedice na zdravlje, a time i posljedice na cjelokupnu organizaciju. Stres je značajan trošak za organizaciju i zbog toga je potrebno voditi brigu o zaposlenicima i poticati samoregulaciju odnosno omogućiti povoljnu poslovnu klimu u kojoj svatko može reći svoje mišljenje bez osude i time otvoriti vidike ostalim zaposlenicima.

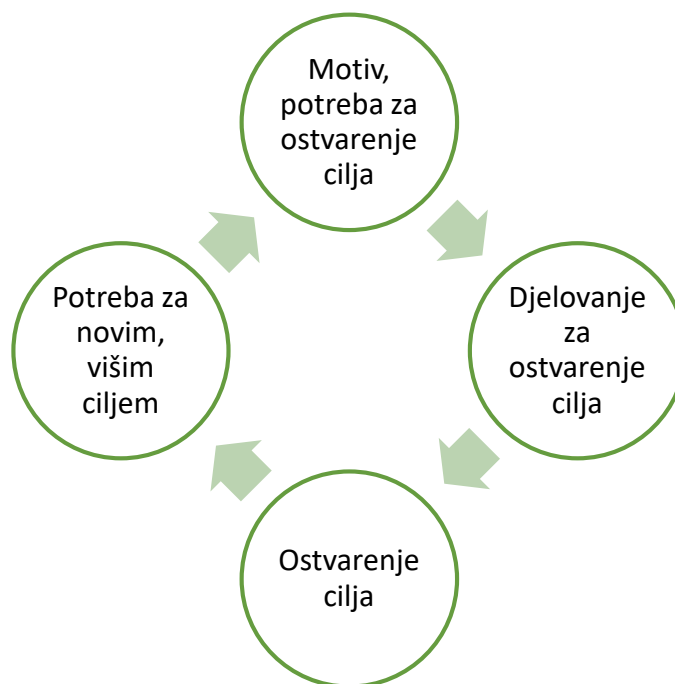
## **9. Motiviranje zaposlenika i upravljanje promjenama u poslovnom okruženju**

Motivacija je skup procesa odgovornih za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne zamišljeni cilj (Robbins, Judge; Mijoč, 2019., str. 224). Može se reći da je to psihološki proces koji potiče mentalne i tjelesne aktivnosti koji tada djeluju na ponašanje ljudi<sup>iii</sup>. Motivaciju nije moguće neposredno mjeriti, o njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine

zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postiže (Bahtijarević-Šiber; Mijoč, 2019., str. 224). Nerijetko su emocije ključan faktor koji potiče na aktivnost odnosno motivira ljude na određeno ponašanje. Postoje tri segmenta motivacije zaposlenih koji se mogu identificirati pomoću emocija (Gutić, 2018., str. 130):

- Uspjeh u radu koji pokazuje da li je zaposlenik postigao svoj cilj. Ostvarenje ciljeva popraćeno je brojnim pozitivnim emocijama koje tada poticajno djeluju na zaposlene i njihov poslovni angažman.
- Predanost radu snažno djeluje na emocije jer su usmjerene na pozitivne reakcije prema poslu i ukazuju na duboku predanost poslu i snažnu motiviranost za rad.
- Orijehtacija zaposlenih očituje se kroz pristup poslu ali i kroz izbjegavanje zadataka. Navedeno se može okarakterizirati kao dostizanje pozitivnih poslovnih rezultata, ili otklanjanje mogućih negativnih ishoda.

Emocije pomažu spoznati i identificirati potrebe, interese i mogućnosti ljudi jer svima je važno biti shvaćen i zadovoljiti radne potrebe. Zaposlenici se žele osjećati prihvaćenima i zajednički djelovati za ostvarenje zadataka u koristi i vrijednost organizacije. Motivacijsko se ponašanje može podijeliti na nekoliko koraka koji su prikazani na slici 5.



Slika 5. - Motivacijsko ponašanje

Izvor: Obrada autora prema (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>)

Vidljivo je kako na početku postoji određeni motiv odnosno potreba i ambicija za ostvarenje zacrtanih ciljeva koji za svakog pojedinca imaju koristi. Zatim slijedi djelovanje za ostvarenje ciljeva gdje ljudi svojim ponašanjem poduzimaju korake kako bi što bolje i preciznije ostvarili zadane ciljeve. Nakon određenog djelovanja koje se smatra uspješnim, ostvaruje se zadani cilj i to stvara određenu svrhu za pojedinca i time se stvara nova potreba za višim ciljem i tako se ciklus motivacije ponavlja sve do ispunjenja svih zadanih ciljeva bilo u poslovanju ili privatnom životu. Poznato je kako navedeno motivacijsko ponašanje nije uvijek jednolično, već postoje različiti šumovi i prepreke koje priječe put ka ostvarenju ciljeva. Prepreke mogu biti osobne kao na primjer psihička nestabilnost, neznanje, nesigurnost, zatim društvene koje se odnose na određene prepreke poput zakona, vjere i sl. i fizičke odnosno nemogućnost djelovanja zbog fizičkih nedostataka. Isto tako, da bi se motivacijsko ponašanje moglo razlučiti i objasniti potrebno je sagledati unutarnju odnosno intrinzičnu i vanjsku odnosno ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija definira se kao motivacija za određenu aktivnost unutarnjeg zadovoljstva, ne zbog posljedica nagrade (Fraisman Čobanov, 2020., str. 91). Dok se ekstrinzičnu motivaciju može definirati kao određenu aktivnost vanjskog zadovoljstva, odnosno nagrada, rezultata, slave, novaca i sl. Nerijetko se ljudi pronadu u situacijama da uživaju u zadacima i njihovo rješavanje im stvara zadovoljstvo, te bi ih obavljali bezobzira na tzv. nagradu u ovom slučaju plaću. Dok s druge strane postoje zadaci koje su ljudi primorani raditi kako bi poslovni proces tekao bez poteškoća, a za koje ljudi očekuju nagrade jer to nije u njihovoj domeni intrinzične motivacije. U ovom je slučaju potrebno pronaći unutarnje zadovoljstvo i nastojati izvršavati svaki zadatak profesionalno, a lideri su ti koji moraju biti spremni i sposobni motivirati zaposlenike i voditi ih u smjeru promjena za koje žele da se dogode u njihovim organizacijama, koristiti se vještinama i različitim procesima kako bi došli do cilja i postigli željene rezultate zadovoljnim zaposlenicima.

Kako bi ljudi bili zainteresiraniji za obavljanje određenih zadataka i stvorili više intrinzične motivacije postoji nekoliko psiholoških motivatora (Fraisman Čobanov, 2020., str. 92):

- Prihvatanje odnosno osjećaj prihvaćenosti od drugih osoba
- Znatiželja kojom se stječu nova znanja, iskustva i interes za stvari koje do sada nisu bile uobičajene u vlastitom okruženju.
- Poštovanje i čast se odnose na potrebu poštivanja etičkih i moralnih pravila i zahtijevanja poštovanja od drugih.

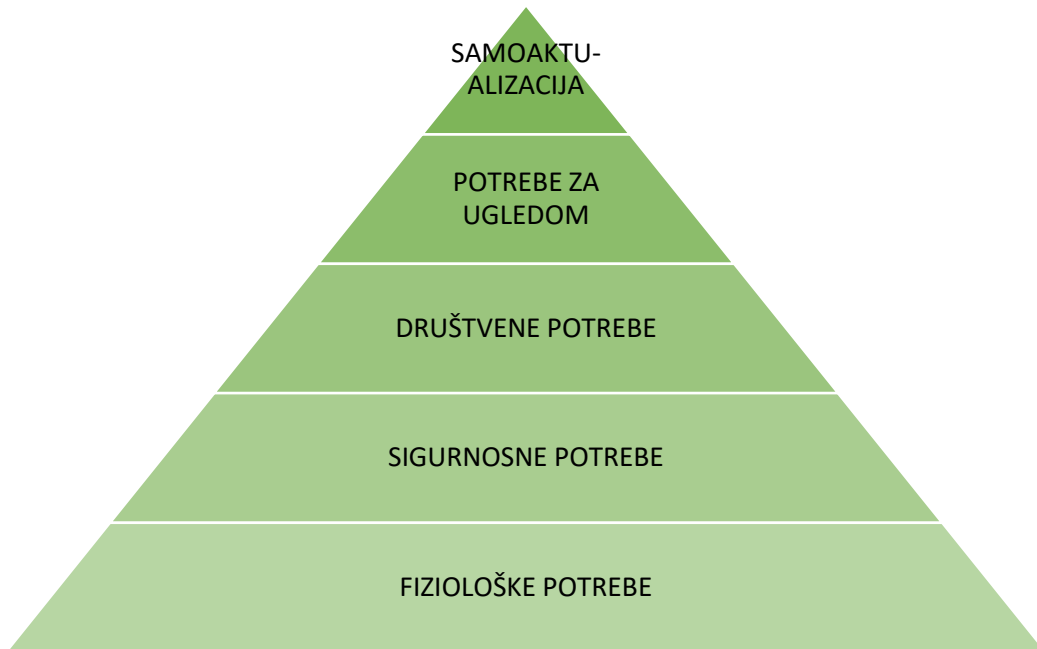
- Samostalnost osobe jer svatko treba naučiti biti samostalan i ovisiti o svom znanju i aktivnostima
- Red odnosno potreba za organizacijom aktivnosti
- Snaga i utjecaj što predstavlja potrebu za osjećajem važnosti i moći
- Socijalni kontakt koji se odnosi na interakciju s drugim ljudima
- Socijalni status odnosno osjećaj važnosti i poštovanja

Najvažnije od svega je otkriti koji od motivatora pokreće osobu jer samo tako je moguće povećati razinu sigurnosti, produktivnosti i efikasnosti. Velik dio vremena čovjek provodi na poslu, motiviranost za posao razvija interes za kontinuirani profesionalni razvoj, što ujedno djeluje i na radne rezultate organizacije (Marušić, 1989., str. 1). Zadovoljstvo radom najčešće se može definirati kao psihološki odnosno mentalni stav pojedinca prema radnoj okolini. Veliku ulogu igra povjerenje u nadređene, radnu organizaciju, suradnike ali i cjelokupan privatni život koji najčešće uključuje obitelj i zdravlje.

Navedeno se može prikazati i teorijama motivacije, poput Maslowljeve teorije hijerarhije potreba, McClellandova motivacijska teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija, MacGregorova teorija X i teorija Y i teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa. U nastavku će ukratko biti objašnjene neke od navedenih teorija za bolje razumijevanje motivacijskog procesa. Teorije motivacije zasnivaju se na izučavanju različitih pretpostavka, procesa i mjerenja motivacije stavljajući naglasak na različite sastavnice ljudskog ponašanja (Mijoč, 2019., str. 225).

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba odnosi se na redoslijed motiva koji su potrebni ljudima da bi dostojno živjeli. Na prvom mjestu nalaze se fiziološke potrebe koje podrazumijevanju motive preživljavanja kao npr. disanje, potreba za hranom, vodom, spavanjem i sl. Ukoliko bi jedna od ovih potreba ostala nezadovoljena, ostale potrebe ne bi funkcionirale te bi se dovela u pitanje egzistencija i postojanje života. Druga razina potreba odnosi se na potrebe sigurnosti, zaštite, stabilnosti i kontrole života odnosno laički rečeno na financijsku i zdravstvenu sigurnost. Smatra se da kada su zadovoljene prve dvije potrebe, tada dolazi do zadovoljenja i ostalih potreba. Slijede društvene potrebe koje se odnose na osjećaj pripadnosti, ljubavi, povezanosti s okolinom, prijateljstvu, brižnošću i drugo. Četvrta razina su potrebe za uglednom odnosno poštovanjem. Navedeno se odnosi na važnost prihvaćanja drugih ali i biti prihvaćen od drugih isto kao i poštovati druge, da drugi poštuju tebe. Naposljetku, najviša razina potreba odnosi se na samoaktualizaciju koja govori da je čovjek ostvario i iskoristio svoje vrijednosti, potencijale, talente i mnogobrojne mogućnosti i prilike kroz život.

Da bi se čovjek potpuno ostvario, na život mora gledati kao na niz mogućnosti i opcija koje vode prema uspjehu i vlastitom razvoju, pokušavajući izbjeći nezadovoljstvo i strah. Samo ohrabrenjem i iskrenošću moguće je ostvariti sve ciljeve, a da se pritom ne odmakne od važnih ljudskih potreba. Maslowljeva hijerarhija potreba prikazana je na slici 6.



Slika 6. - Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Obrada autora prema knjizi „Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje“ ( B. Grbac, D. Lončarić, 2010., str. 97)

McClellandova teorija naglašava tri ljudske potrebe od kojih se smatra da je motiv za postignućem najvažniji dio procesa u kojem je želja pojedinca da napravi nešto učinkovitije nego ranije. Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te navedeno karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremnost na rizik kojeg se oprezno procjenjuje, te se prihvaćaju izazovi i odgovornosti (Varga, 2011., str.7) Zatim slijedi potreba za moći gdje čovjek želi imati kontrolu i utjecaj nad drugima. Posljednja potreba je potreba za povezivanjem odnosno stvaranje i održavanje bliskih odnosa s prijateljima, obitelji i drugim važnim ljudima. Međutim, važno je zaključiti kako će se pojedinci međusobno razlikovati prema izraženosti određenih potreba. Pojedine osobe bit će više motivirane za moći i postignućem, dok će druge željeti bolju povezanost s ljudima oko sebe i neće ih zanimati moć. Osobe koje imaju izražen visok motiv za postignućem traže zadatke i situacije s visoko postavljenim ciljevima i standardima izvedbe,

nemaju problema s preuzimanjem odgovornosti i neprestano traže nove načine za pronalazak rješenja (McClelland; Mijoč, 2019., str. 227). Pojedinci koji imaju visoki motiv za postignućem uglavnom su marljivi, ambiciozni i konkurentni (Farrukh; Mijoč, 2019., str. 227). Osobe koje imaju visoku potrebu za povezivanjem žele izgraditi dobar međuljudski odnos s drugima koji mogu održavati. Vrlo je važno da su prihvaćeni od strane drugih ljudi kako bi izbjegli konfliktne situacije. Njihov se odnos temelji na povjerenju i razumijevanju. McClellandova motivacijska teorija potreba prikazana je na slici 7.

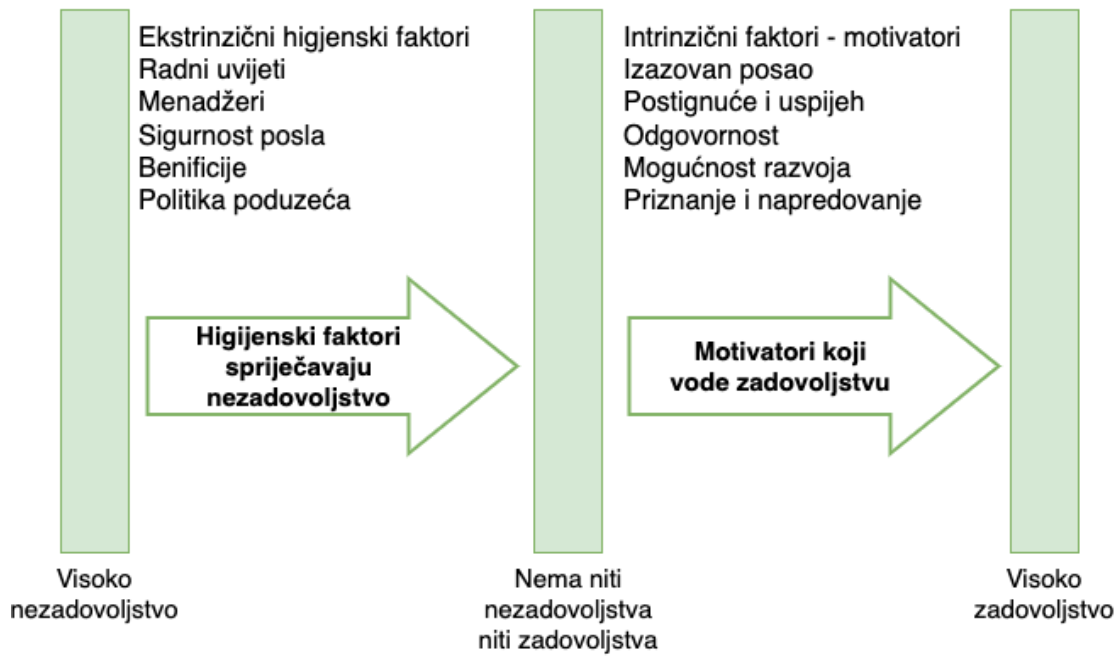


Slika 7. - McClellandova motivacijska teorija potreba

Izvor: Obrada autora (Mijoč, 2019., str. 227)

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija temelji se na dvije pretpostavke koje se odnose na zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Ako pojedinac voli svoj posao tada se javljaju faktori zadovoljstva i to osobu čini zadovoljnim i motiviranim, međutim ako postoje faktori nezadovoljstva tada je osoba nezadovoljna. Nerijetko se motiviranje zaposlenika svodi na zadavanje zadataka koji moraju biti izvršeni. Međutim u psihološkom svijetu ljudi zapravo rade minimalno jer nisu cijenjeni od strane vodećih. Naime, navedeno se odnosi na pojedine situacije koje ne ukazuju na to da je osoba u potpunosti nezadovoljna ako joj jedan segment života nije u potpunosti zadovoljavajući i suprotno. Druga pretpostavka se odnosi na ekstrinzične ili higijenske i intrinzične motivacijske faktore. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber; Varga, 2011., str. 6). Vrlo je važno shvatiti da Herzberg nastoji naglasiti neposrednu povezanost između zadovoljstva, radne

uspješnosti i radnog ponašanja. Smatra se da su karakteristike posla osnovna polazišna točka za radnu motivaciju. Ističe važnost kreativnosti i odgovornosti koja potiče razvoj pojedinca, njegovog samopouzdanja i samopotvrđivanja. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija prikazana je na slici 8.



Slika 8. - Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija

Izvor: Obrada autora prema knjizi Organizacijsko ponašanje (Robbins, 1992., str. 48)

Prema svemu navedenom vidljivo je kako je vrlo važno brinuti o svojim unutarnjim i vanjskim osjećajima. Motivacija je u prirodi čovjeka i u želji da stvara nešto novo i kreativno na vlastito zadovoljstvo ali i napredak cijele organizacije. Motivacija je veoma važna tehnika koja upravlja ljudskim potencijalima jer ako čovjek pronađe ono što ga veseli i zanima, usmjerit će svoju energiju i ponašanje prema zacrtanom cilju i dati će sve od sebe da uspije u osobnu korist i korist drugih oko sebe.

## 10. Važnost ljudskih potencijala

Posao zapravo čine ljudi, pojedinci koji organizaciju dovode do željenih ciljeva. Neminovno je da su zaposleni najznačajniji resurs organizacije. Zaposlenici su dragocjeni i njihova vrijednost raste razvojem novih znanja i vještina, a u tome mnogo pomažu voditelji ljudskih resursa koji potiču rast i razvoj svakog pojedinog zaposlenika. „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom

raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihološka energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 16). Ljudi i njihove vještine specifičan su alat svake organizacije kojima upravlja menadžment ljudskih potencijala. Brze i neizvjesne promjene do kojih dolazi u suvremenim organizacijama potiču okretanje ljudima i njihovim vještinama odnosno potencijalima. Odgovarajući ljudski potencijali odnose se na pojedince u organizaciji koji značajno doprinose ostvarivanju ciljeva sustava upravljanja (Certo, 2008., str. 276). Zbog sve značajnijih promjena traži se veće znanje, senzibilnost, sposobnost prilagodbe i organizacijske vještine koje postavljaju sve veće izazove na menadžment ljudskih potencijala. Temeljna zadaća menadžmenta je stalna prilagodba i aktivno reagiranje na promjene, te nalaženje i brzo korištenje poslovnih mogućnosti i prilika koje pružaju (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 51). Primarna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja nazali se u inteligenciji i sposobnosti pravovremenog i pravovaljanog iskorištavanja inteligencije. Neosporno je da su tehnološki razvoj i informacijsko komunikacijska tehnologija jedan od značajnijih pokretača poslovnih promjena. Međutim kvaliteta ljudi je bitna jer raspolaže pameću i kreativnošću za pokretanje poslovnog procesa.

Kada se sagleda upravljanje ljudskim potencijalima sa strane emocionalne inteligencije uočava se povezanost koja doprinosi boljim međuljudskim odnosima, vještinama i komunikacijskim sposobnostima što pomaže u izgradnji boljih odnosa s kolegama, klijentima i nadređenima u organizaciji. Emocionalno inteligentni zaposlenici sposobniji su u rješavanju nesporazuma, upravljanju stresom i prilagodbi promjenama, što su ključne vještine potrebne u svim organizacijama koje teže zadovoljnim zaposlenicima i korisnicima njihovih roba i usluga. Sve je više organizacija koje prepoznaju važnost emocionalne inteligencije kod svojih zaposlenika i samim time iniciraju programe obuke i razvoja kvalitetnih kadrova. Može se naglasiti da emocionalna inteligencija igra važnu ulogu u razvoju ljudskih potencijala jer pomaže zaposlenicima da razviju svoje međuljudske vještine i prilagođavaju se promjenama, što na posljetku dovodi do većeg uspjeha organizacije u cjelini.

## **10.1. Poticaj kreativnosti u organizaciji**

Kreativnost je ključan čimbenik suočavanja s izazovnim situacijama. U organizacijama se nerijetko poduzimaju svjesne mjere koje nastoje potaknuti kreativno razmišljanje zaposlenika. Menadžeri mogu potaknuti kreativnost tako da (Certo, 2008., str. 456):

- Radnicima daju zahtjevnije zadatke koji će za njih predstavljati poslovni izazov. Poznato je da, ukoliko su pred ljude stavljeni zahtjevniji zadaci, oni po prirodi sami traže nova



kreativna rješenja koja će im omogućiti da obave posao. Međutim, potrebno je naći balans između prelaganih i preteških zadataka kako ne bi došlo do kontraefekta gdje je zaposlenicima ili dosadno ili su prenatrpani poslom.

- Sloboda u obavljanju zadataka jer su ljudi skloni biti kreativniji ako slobodno utječu na proces obavljanja posla uz pretpostavku da znaju cilj zadatka.
- Dovoljno vremena za obavljanje zadataka jer ako zaposlenici nemaju dovoljno vremena za posao, tada to dovodi do pomisli da ih se suviše kontrolira. Dokazano je da vremenski pritisci utječu na kreativnost zaposlenika i na smanjenje produktivnosti.
- Oformljivanje različitih radnih grupa koje se sastoje od članova s drugačijim gledištima na zadatak, koje tada potiču svakog pojedinca na promišljanje. Kod ovakvih grupa važno je poticati i cijeniti razlike u jedinstvenim znanjima i vještinama svakog pojedinog člana.
- Osobno poticati zaposlenike na kreativnost. Poticaji se mogu razlikovati, od zahvale pa sve do nagrađivanja. Takav način poticaja dokazuje zaposlenicima da je njihova kreativnost važna za organizaciju i da menadžeri cijene kreativne napore, čak i kada nisu najuspješniji.
- Uspostaviti sustav podrške jer tako će se zaposlenici osjećati cijenjenima.
- Zadržati i zaposliti kreativce što ponekad zna biti vrlo teško, ali važno je poticati i pronalaziti ljude koji su ambiciozni, neovisni, snalažljivi, otvorenog uma, fleksibilni, hrabri, emocionalno inteligentni, maštoviti, kako bi se stvorila povoljna klima za rast i razvoj.

Svaka organizacija ima temeljne vrijednosti koje usmjeravaju zaposlenike, daju im snagu i poticaj u zahtjevnim situacijama. Vrijednost organizacije su ljudi koji definiraju organizacijsku kulturu, oni usmjeravaju viziju i misiju prema ostvarenju zajedničkog cilja. Osjećaj pripadnosti organizaciji utječe na njihovu poslovnu učinkovitost, prihvaćanje promjena i preuzimanja odgovornosti. Kohezija između članova i uprave razvija osjećaj svrhe i time promovira vrijednost same organizacije.

## **11. Moć umjetne inteligencije nad ljudima**

U današnjem svijetu jasno je kako tehnologija više nije najveći izazov, već kako iskoristiti tehnologiju na inteligentan način. Teorija vjerojatnosti i teorija korisnosti povezuju umjetnu inteligenciju s drugim znanstvenim područjima, poput statistike, teorije kontrole, ekonomije i operacijskih istraživanja što je označilo početak moderne znanosti o umjetnoj inteligenciji (Russel, 2019., str. 50). Umjetna inteligencija (u daljnjem tekstu AI) je grana računalne znanosti koja se bavi stvaranjem inteligentnih strojeva koji obavljaju zadatke koji

zahtijevaju ljudsku inteligenciju, stoga se može svrstati u sljedeće kategorije (Russel; Putica, 2018., str. 3):

- sustavi koji misle kao čovjek
- sustavi koji se ponašaju kao čovjek
- sustavi koji misle s razumijevanjem
- sustavi koji se ponašaju s razumijevanjem
- sustavi kojima je cilj imati sve izgleda inteligencije
- sustavi čije unutarnje funkcioniranje pokušava biti u skladu s ljudskim bićem, odnosno razumskim bićem.

Razumijevanje i obrada prirodnih i umjetnih jezika, raspoznavanje uzoraka, automatsko pretraživanje, robotika, formalizmi i metode prikaza znanja najčešća su područja primjene umjetne inteligencije (Putica, 2018., str. 3). Isto tako umjetna se inteligencija definira kao sposobnost digitalnog računala ili računalno kontrolirana robota u izvođenju zadaće koja se obično povezuje uz inteligentna bića. (Copeland; Putica, 2018., str. 3).

Umjetna inteligencija kada se gleda kroz poslovne sposobnosti podržava tri važne poslovne aktivnosti: (Davenport, 2018., str. 41)

- Automatizirani strukturirani i ponavljajući radni procesi u kojima često pomaže robotika ili automatizirani robotski procesi.
- Stjecanje uvida u opsežne analize strukturiranih podataka uz pomoć strojnog učenja.
- Stupanje u odnose s potrošačima i zaposlenicima, upotrebom *chatbotova*<sup>iv</sup> koji obrađuju prirodni jezik, inteligentnih agenata i strojnog učenja.

Navedeno se najčešće koristi kod pozadinskih digitalnih zadataka poput prebacivanja podataka iz e-pošte u sustav arhive, naplate usluga u različitim bankarskim sustavima, čitanje pravnih dokumenata, virtualnih asistenata i slično. Strojno učenje je zapravo oblik umjetne inteligencije koji omogućuje strojevima da uče iz podataka prirodnog jezika. Za poduzeća, umjetna inteligencija je od velike važnosti jer daje bolji uvid u poslovne operacije te pojedine zadatke može obavljati preciznije i s manje pogrešaka nego ljudi. Osobito kada se radi o ponavljajućim zadacima poput analiza velikog broja podataka. Prednosti umjetne inteligencije koje se navode su usmjerenost na detalje, brzina obavljanja zadataka te stalna dostupnost sustava. Dok se u nedostatke ubraja cijena, potrebna visoka tehnička stručnost, nedovoljno stručnjaka i ograničenost na samo one zadatke koji su programirani.

Umjetna se inteligencija koristi u širokom spektru aplikacija koje uključuju prepoznavanje govora, slika, obradu jezika i drugo. Svakodnevno napreduje i očekuje se da će

mnogi poslovni sustavi u budućnosti sve više uvoditi umjetnu inteligenciju u svoje poslovanje. Već danas postoji nebrojeno mnogo sustava<sup>v</sup> koji primjenjuju umjetnu inteligenciju poput zdravstva gdje se primjenjuje strojno učenje kako bi se postavile brže i bolje dijagnoze prema spremljenim podacima pacijenata. Isto tako postoje aplikacije umjetne inteligencije koje uključuju korištenje online virtualnih zdravstvenih asistenata i *chatbotova* za pomoć pacijentima i korisnicima zdravstvene skrbi u pronalaženju medicinskih informacija, zakazivanju termina i slično. Tvrtna *Pfizer* koristi strojno učenje kako bi analizirala podatke pacijenata i time saznala koji su najuspješniji oblici pristupa pacijentima (Davenport, 2018., str. 26). *Levis* je jedna od kompanija koja koristi umjetnu inteligenciju u smislu virtualnog stilista (Davenport, 2018., str. 28) čiji je cilj da internetsko kupovanje učini jednako poticajnim kao i fizički posjet dućanima. Umjetna inteligencija u obrazovanju pruža dodatnu podršku studentima kako bi ih potaknula na učenje i osiguravala stalan interes za obrazovanjem. Odvjetničke tvrtke koriste strojno učenje za opisivanje podataka i predviđanje ishoda, računalni vid klasificiranje i izdvajanje informacija iz dokumenata i obradu prirodnog jezika za tumačenje zahtjeva za informacijama. U proizvodnji umjetna inteligencija uključuje korištenje robota koji surađuju s ljudima i preuzimaju odgovornost za poslove u skladištima, radnim trakama i sl. Isto tako, banke koriste *chatbotove* kako bi klijente upoznale s uslugama i ponudama koje nude te olakšale donošenje odluka vezanih za zajmove. Ne manje važan je i transport koji uvelike koristi umjetnu inteligenciju za upravljanje vozilima. Vrlo poznata tvrtka, *Uber* koristi umjetnu inteligenciju kod pronalaženja vozača od strane korisnika, usmjeravanje vozača na određenu rutu i naplatu vožnje (Davenport, 2018., str. 27).

Često se postavlja pitanje, hoće li umjetna inteligencija nadmašiti ljudsku inteligenciju? Međutim vrlo je teško odgovoriti na ovo pitanje, jer nitko sa sigurnošću ne može reći kada će ljudi nadmašiti sami sebe. Važno je shvatiti kako inteligencija zahtjeva život i ljude koji tada mogu replicirati svoje viđenje umjetne inteligencije. Nedvojbeno je kako već postoji virtualan svijet kojeg su stvorili ljudi kako bi uronili u drugi, zamišljen i idealan život koji nudi pregršt zanimljivih i inovativnih ideja. Automatizacija robotskih procesa veoma je blizu, prema svemu sudeći, tehnološki napredak je neizbježan. Više je nego vjerojatno da će se umjetna inteligencija primijeniti u mnogim područjima i da će se ova tehnologija koja se eksponencijalno razvija proširiti i sve više povezati sa životima ljudi. Međutim tehnologije još nisu dosegle maksimalnu razinu da u potpunosti promijene poslovne modele jer još uvijek nisu sposobne razumno razmišljati što ih uvelike razlikuje od ljudi.

## 11.1. Kako umjetna inteligencija utječe na čovjeka u emocionalnom i poslovnom smislu?

U ne tako davnoj prošlosti, umjetna inteligencija bila je stvar znanstvene fantastike, međutim danas su gotovo svi na neki način povezani s virtualnošću i umjetnom inteligencijom. Umjetna inteligencija stvorena je od algoritama koji simuliraju ljudsku inteligenciju, oponašajući ponašanja poput učenja i rješavanja problema. U prethodnom je odlomku navedeno kako umjetna inteligencija uvelike utječe na ljude u poslovnim i privatnom smislu. Jasno je kako se umjetna inteligencija sve više koristi u različitim poslovnim procesima koji pomažu ali i odmažu. Danas postoje *chatbot*-ovi i virtualni asistenti koji pomažu u svladavanju različitih zadataka i prepreka u životima ljudi. Međutim isto tako navedena tehnologija može dovesti do ovisnosti i prevelikog oslanjanja na umjetnu tehnologiju i smanjenja sposobnosti za razlučivanjem virtualnog i stvarnog života. Širenje umjetne inteligencije hvaljeno je sa svih strana jer čini život lakšim i skraćuje vrijeme trajanja svekolikih radnji. Naime, svaka situacije ima svoju cijenu, pa tako i ova, jer dovodi u pitanje etičke, društvene i pravne prijetnje društvu. Nedvojbeno je da umjetna inteligencija čini živote ljudi praktičnijima i ugodnijima, poboljšavajući životni standard. Zašto čekati u prometnoj gužvi, kada AI pruža mogućnost navigacije i pronalaska drugog puta. Zašto tražiti omiljene serije na stotinama programa, kada AI zna vaše omiljene žanrove. Zašto zaboraviti kupiti namirnice u dućanu, kada digitalni asistent stvara inventar hladnjaka i dodaje ga na popisnu listu potrebnih stvari. Svi odgovori nalaze se u AI tehnologiji. Postoji još masa pametnih aplikacija koja prate čovjekov život i time olakšavaju nesmetano kretanje kroz zamršeni svijet mogućnosti. Umjetna inteligencija uobičajeno je integrirana u pametne telefone i *gadgets* u kojima virtualni pomoćnici poput Siri i Alexa mogu obavljati zadatke za ljude koji nisu u fizičkoj mogućnosti. Poput ljudima s teškoćama kojima tada prepisuju govornu poštu, omogućuju bolje razumijevanje poruke, korištenje glasovnih poruka i sl. Isto tako, umjetna inteligencija može poboljšati sigurnost na radnom mjestu jer ne podliježe umoru, stresu ili bolesti što su tri glavna razloga odsutnosti ljudi s posla. Sve navedeno, pozitivno utječe na ljude i zaposlenike, smanjuje se teret posla i time se mogu fokusirati na obavljanje drugih važnih zadataka.

Međutim bezobzira na brojne prednosti, postoje i brojni nedostaci koji mogu naštetiti standardu ljudi. Jedan od nedostataka je nezaposlenost iz razloga što roboti zamjenjuju ljude. Postupno se smanjuje cijena AI tehnologije i time su *software*-i i *hardware*-i sve pristupačniji tvrtkama. Tehnologija, kako je rečeno ne zahtijeva bolovanje, pauzu, plaću i samim time je dugoročno povoljnija. Navedeno se najviše primjećuje u dućanima koji se koriste samostalnim

blagajnama. U trgovinama kao što su CVS, Target i Wal-Mart koriste video i skenere potpomognute umjetnom inteligencijom za sprječavanje krađe, upozoravanje osoblja na sumnjive transakcije, predviđanje trendova kupnje i ublažavanje problema na blagajni što je rezultiralo zamjenu ljudi strojevima. Veoma važna činjenica je da umjetna inteligencija predstavlja opasne rizike za privatnost. Sve bolja tehnologija prepoznavanja lica i sve veće iskorištavanje koristi modernih tehnologija omogućava prevare i krađe identiteta što u najgorem slučaju narušava zdravlje pojedinaca i okoline. Sve navedeno može loše utjecati na ljude i njihovo psihičko stanje stoga je važno nadzirati i pravilno koristiti AI tehnologiju kako bi ona pružala samo najbolje od nevjerojatne tehnologije koju je upravo čovjek stvorio.

## 12. Istraživanje

Cilj istraživanja bio je razmotriti vezu između emocionalne inteligencije i uspješnosti zaposlenika u poslovnom kontekstu, odnosno postoji li statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije i poslovanja. Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih ljudi što uvelike utječe na poslovan uspjuh. Razvijena emocionalna inteligencija kod zaposlenika može doprinijeti poboljšanju poslovnih rezultata i radnog okruženja.

### 12.1. Metodologija istraživanja

Prilikom pisanja rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka odnose se na korištenje stručnih knjiga, znanstvenih članaka i ostalih Internet izvora koji su u domeni stručne literature, dok su se primarni podaci koristili za utvrđivanje važnosti i uloge emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Podaci su prikupljeni *on-line* pomoću anketnog upitnika putem *Google* obrasca koji je bio javno objavljen na društvenim mrežama od 15. siječnja do 15. svibnja 2023. godine. Anketni upitnik sadrži 50 pitanja i ukupno ga je ispunilo 116 ispitanika izabranih slučajnim odabirom.

Prikupljeni podaci obrađeni su i analizirani u SPSS programu (eng. *The Statistical Package for the Social Sciences*). U radu se primjenjivala deskriptivna statistika koja obuhvaća prikupljanje, grafički i tablični prikaz podataka.

Kako bi se istražila važnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju i shvatila individualna percepcija ispitanika postavljene su tri hipoteze prema kojima se provodilo ispitivanje. Za testiranje hipoteza koristili su se statistički testovi Pearsonov

koeficijent korelacije i ANOVA test. Rezultati istraživanja prikazani su u tablicama i grafovima koji su potkrijepljeni objašnjenjem.

## 12.2. Znanstvene hipoteze

**H0:** Postoji obrnuta povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama.

Hipoteza **H0** sugerira da postoji obrnuta veza između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama. Što bi značilo da zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije doživljavaju manji osjećaj sigurnosti u spomenutim situacijama, dok zaposlenici s nižom razinom emocionalne inteligencije mogu imati veći osjećaj sigurnosti u opisanim situacijama.

**H1:** Osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije ne doživljavaju svoje nadređene kao autoritarne ili kontrolirajuće, što dovodi do pozitivnog mišljenja o njima.

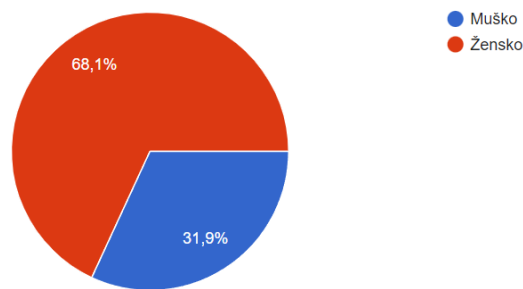
Hipoteza **H1** definira da zaposlenici s visokom razinom emocionalne inteligencije često ne percipiraju svoje nadređene kao autoritarne ili kontrolirajuće. Prema navedenoj hipotezi, visoka razina emocionalne inteligencije može doprinijeti stvaranju pozitivnog mišljenja o nadređenima, što može rezultirati boljim odnosima i zadovoljstvom na radnom mjestu.

**H2:** Zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije bit će sposobniji održavati visoku razinu fokusa na postavljene zadatke.

Hipoteza **H2** implicira da zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veću sposobnost održavanja visokog stupnja fokusa na postavljene zadatke. Prema navedenoj hipotezi, emocionalna inteligencija može doprinijeti poboljšanoj koncentraciji, samodisciplini i sposobnosti zaposlenika da ostanu fokusirani i produktivni u izvršavanju svojih radnih obveza.

## 12.3. Rezultati i interpretacija rezultata istraživanja

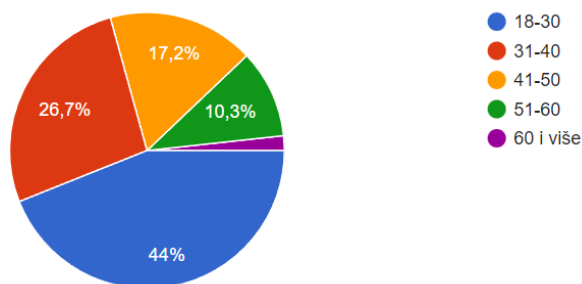
Prva četiri pitanja odnose se na opća pitanja vezana uz spol, karijeru i zaposlenje ispitanika. S obzirom na spolnu strukturu, realizirani uzorak obuhvaća (N 79) 68,1% žena i (N 37) 31,9% muškaraca. Spolna struktura prikazana je na grafikonu 1.



Grafikon 1. - Spolna struktura ispitanika

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

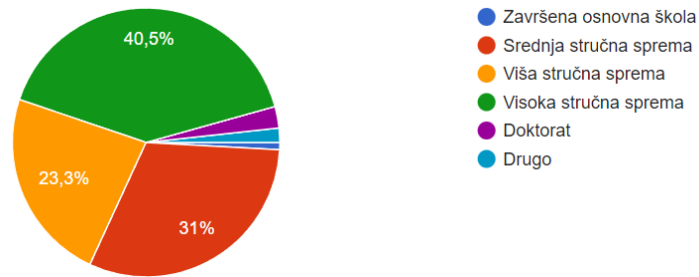
S obzirom na dobnu strukturu, realiziranim su uzorkom obuhvaćene osobe između 18 i 60 i više godina. Prema rezultatima, najveći broj ispitanika, 44% (N 51) pripadnici su dobne skupine od 18 do 30 godina. Slijede ispitanici između 31 i 40 godina od 26,7% (N 31). Dok je najmanji broj ispitanika između 60 i više godina, svega 1,7% (N 2). Dobna struktura ispitanika prikazana je na grafikonu 2.



Grafikon 2. - Dobna struktura ispitanika

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

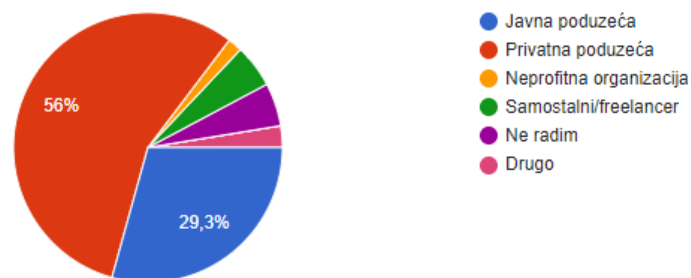
S obzirom na obrazovni status ispitanih, najviše ispitanih od 40,5% (N 47) posjeduje visoku stručnu spremu. Zatim slijede ispitanici sa srednjom stručnom spremom od 31% (N 36) i ispitanici sa završenom višom stručnom spremom od 23,3% (N 27). Također, prema rezultatima vidljivo je kako je 0,9% ispitanika završilo najniži stupanj obrazovanja, dok je doktorat završilo 2,6% ispitanika. Preostali ispitanici, njih dvojica odnosno 1,7% (N 2) odabrali su odgovor „drugo“ koji može podrazumijevati određene prekvalifikacije, tečajeve i sl. Obrazovni status ispitanika prikazan je na grafikonu 3.



Grafikon 3. - Obrazovni status ispitanika

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

S obzirom na trenutno zaposlenje, najveći broj ispitanika, njih 56,0% (N 65) radi u privatnom poduzeću, dok 29,3% ispitanika (N 34) radi u javnom poduzeću. Preostali ispitanici rade samostalno, u neprofitnim organizacijama ili na nekim drugim poslovima. Statistički najznačajniji odgovori zabilježeni su kod ispitanika koji rade u privatnim i javnim poduzećima. Trenutno zaposlenje ispitanika prikazano je na grafikonu 4.



Grafikon 4. - Trenutno zaposlenje ispitanika

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

U sljedećim tablicama prikazat će se deskriptivna statistika, u kojoj su prikazane čestice tj. pitanja na koja su ispitanici odgovarali pomoću Likertove ljestvice. Tablice su podijeljene u dvije skupine podataka, pri čemu se prvi skup podataka odnosi na zadovoljstvo ispitanika poslom (tablica 3. i 4.), dok se drugi skup podataka odnosio na stavove ispitanika vezane uz emocionalnu inteligenciju (tablica 5. i 6.).

Tablica br. 3, Item Statistics, donosi prikaz odnosa ispitanika s kolegama, nadređenima i općenito poslom koji rade, pomoću deskriptivne statistike. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje od 1 do 5 pri čemu je 1 najniža ocjena, dok je 5 najviša ocjena prema kojoj se ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Navedena tablica prikazuje aritmetičku sredinu (Mean) koja



predstavlja rezultate istraživanja i standardnu devijaciju odnosno standardno odstupanje po izabranoj čestici te broj sudionika (N 116).

Tablica 3. - Item Statistics - odnos ispitanika s kolegama, nadređenima i općenito poslom koji rade

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Vješto izražavam pritužbe	3,87	1,198	116
Lako se fokusiram na postavljene zadatke	3,91	1,127	116
Osjećam se sigurno kada dijelim svoja mišljenja i ideje s nadređenima i kolegama	3,41	1,258	116
Osjećam se cijenjeno na poslu	3,29	1,202	116
Vješto izražavam pritužbe	3,03	1,107	116
Smatran da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika	3,34	1,209	116
Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad	3,34	1,201	116
Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju	3,18	1,206	116
Smatram da sam pošteno plaćen za svoj posao	2,88	1,217	116
Smatram da moji nadređeni teže zadovoljstvu klijenata i korisnika proizvoda/usluga	3,4	1,156	116
Smatram da moji nadređeni žele postići višu koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije	3,28	1,198	116

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

Vidljivo je kako su ispitanici prvu tvrdnju „Lako surađujem s drugim zaposlenicima na poslu“ ocijenili s (Mean 3,87  $\sigma$  = 1,198) što znači da se ispitanici slažu s navedenom tvrdnjom i smatraju da su prilagodljivi i da lako surađuju s kolegama, međutim standardna devijacija je dosta visoka što ukazuje na to da se masa ispitanika nije u potpunosti složila ili ne složila s navedenom tvrdnjom. Prema podacima na pitanje „Lako se fokusiram na postavljenje zadatke“ vidljivo je da je tvrdnja vrlo važno zaposlenicima, da jasno znaju što je njihov zadatak i da imaju pozitivnu radnu okolinu u kojoj se mogu fokusirati na posao (Mean = 3,91,  $\sigma$  = 1,127). Što se tiče sigurnog dijeljenja mišljenja s nadređenima i kolegama, najveći broj ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom i ocjena navedene čestice iznosi (Mean = 3,41,  $\sigma$  = 1,25) što pokazuje da su ispitanici voljni surađivati i dijeliti svoje znanje. Na pitanje da li se ispitanik osjeća cijenjeno na poslu većina ispitanika se složila s tvrdnjom te ocjena navedene čestice iznosi (Mean = 3,29,  $\sigma$  = 1,202) što je veoma bitan faktor zadovoljstva na poslu. Kada se radi o vještom izražavanju pritužbi na poslu, većina ispitanika dala je srednju ocjenu što je vidljivo prema ocjenama čestice (Mean = 3,03,  $\sigma$  = 1,107) prema čemu se može zaključiti da se većina

ispitanika ustručava vješto izraziti svoje pritužbe na poslu, međutim više je onih koji izražavaju svoju pritužbu. Većina ispitanika se slaže i smatra da je njihovom nadređenom stalo do njih kao osoba i zaposlenika i time je ocjena tvrdnje (Mean = 3,34,  $\sigma$  = 1,209). Veliki broj ispitanika smatra i slaže se s tvrdnjom da njihovi nadređeni prepoznaju njihov trud i rad i time je ocjena čestice iznosi (Mean = 3,34,  $\sigma$  = 1,201). Na pitanje „Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju“, većina ispitanika se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom, nisu sigurni u odgovor što je vidljivo prema ocjeni čestice (Mean = 3,18,  $\sigma$  = 1,206). Sljedeće pitanje odnosilo se na pošteno plaćanje zaposlenika, gdje je vidljivo kako većina ispitanika daje srednju ocjenu i nisu u potpunosti zadovoljni svojim primanjima i time je ocjena čestice (Mean = 2,88,  $\sigma$  = 1,217). Pretposljednje pitanje odnosilo se na to da nadređeni teže zadovoljstvu klijenata i korisnika proizvoda i usluga, te je mišljenje ispitanika podijeljeno, te ne mogu sa sigurnošću reći da li se slažu ili ne s navedenom tvrdnjom, stoga je ocjena čestice (Mean = 3,40,  $\sigma$  = 1,156). Posljednje pitanje govori da nadređeni žele postići koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije što ispitanici ocjenjuju (Mean = 3,28,  $\sigma$  = 1,198). Navedeno se može interpretirati na način da ispitanici smatraju da nadređeni žele bolju interakciju i suradnju sa zaposlenicima, ali još nisu postigli maksimalan učinak i pridobili potpuno povjerenje zaposlenika.

Prema ukupnim rezultatima iz tablice vidljivo je da se ispitanici u velikoj mjeri slažu s odgovorima i da su pozitivno ocijenili, zlatnom sredinom, svoje iskustvo na trenutnom poslu ali i da uvijek ima mjesta za poboljšanja.

Tablica 4. - Item-Total Statistics - odnos ispitanika s kolegama, nadređenima i općenito poslom koji rade

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vješto izražavam pritužbe	33,05	87,563	0,708	0,932
Lako se fokusiram na postavljene zadatke	33,02	88,834	0,695	0,932
Osjećam se sigurno kada dijelim svoja mišljenja i ideje s nadređenima i kolegama	33,51	85,765	0,752	0,93
Osjećam se cijenjeno na poslu	33,63	85,087	0,827	0,927
Vješto izražavam pritužbe	33,9	90,563	0,621	0,935
Smatran da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika	33,58	85,481	0,802	0,928
Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad	33,59	85,566	0,804	0,928
Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju	33,74	85,706	0,793	0,928
Smatram da sam pošteno plaćen za svoj posao	34,04	89,433	0,606	0,936
Smatram da moji nadređeni teže zadovoljstvu klijenata i korisnika proizvoda/usluga	33,53	87,382	0,747	0,93
Smatram da moji nadređeni žele postići višu koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije	33,65	88,039	0,685	0,933

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

Tablica prikazuje korelaciju ključnih odnosa između ispitanika, posla, kolega i nadređenih. Najvažniji podatak ove tablice je Corrected Item-Total Correlation koji prikazuje odnos među česticama. Veća vrijednost korelacije ukazuje na jaču vezu između čestica. Analiza navedene korelacije pomaže u procjeni kvalitete čestica i njihovog doprinosa ukupnom mjerenju ciljane konstrukcije. Prema tablici je vidljivo kako je korelacija pozitivna i da postoji čvrsta veza između čestica koje se odnose na zadovoljstvo poslom i odnosima na poslu. Čestice „Osjećam se cijenjeno na poslu 0,827, Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad 0,804, Smatram da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika 0,802“, ima najveću korelaciju prema kojoj se zaključuje kako je velika većina ispitanika cijenjena i da su zadovoljni okruženjem na radnom mjestu, nadređeni vide njihov trud i rad te ih smatraju dobrim radnicima. Međutim najmanja korelacija vidljiva je kod pitanja „Smatram da sam pošteno plaćen za svoj posao 0,606“ prema čemu je vidljivo kako bezobzira na trudi i to što su ljudi cijenjeni na poslu nisu adekvatno plaćeni. Razlog tome može biti neusklađenost tržišne vrijednosti i platnih struktura što znači da poslodavac nepravedno procjenjuje tržišnu vrijednost i prema tome isplaćuje plaću. Nedostatak pregovaračkih vještina, gdje se ljudi boje pregovarati o svojoj plaći iako znaju da zaslužuju više. Nedostatak pregovaračkih vještina može rezultirati neusklađenošću između vrijednosti koje pojedinac donosi i visine njihove plaće. Isto tako ako

je ponuda visoka, a potražnja niska, to dovodi do nižih plaća unatoč tome što su radnici marljivi i cijenjeni. Jednako tome procjena vrijednosti zaposlenika može biti subjektivna i ovisiti o percepcijama nadređenih ili uprave. Ako ne postoji jasan i objektivan sustav za procjenu doprinosa pojedinca, može doći do situacija u kojima su ljudi cijenjeni na poslu, ali njihova plaća ne odražava tu vrijednost. Cronbach's Alpha if Item Deleted stupac prikazuje koeficijent pouzdanosti prema čemu je vidljivo da sve čestice imaju visoku pouzdanost (>0,9).

Sljedeća tablica br.: 5 prikazuje stavove ispitanika vezane uz emocionalnu inteligenciju. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da velika većina ispitanika sebe smatra emocionalno inteligentnim osobama.

Tablica 5. - Item Statistics - Emocionalna inteligenciju na poslu

<b>Item Statistics</b>			
	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
Siguran sam u sebe i svoje postupke	3,87	0,947	116
Otvoreno dijelim svoje osjećaje i pokazujem emocije bilo da su one pozitivne ili negativne	3,42	1,031	116
Lako kontroliram vlastite osjećaje	3,58	1,048	116
Lako upravljam stresom i konfliktima	3,51	0,965	116
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	3,79	0,983	116
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	3,84	0,894	116
Svakodnevno tražim razumijevanje na poslu od kolega i nadređenih	3,22	0,943	116
Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	3,89	1,102	116
Znam dobro slušati kolege i nadređene	4,02	0,894	116
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	3,27	1,05	116
Učinkovito se nosim s neuspjesima	3,32	1,018	116
Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	3,36	1,025	116
Znam slušati bez preranog osuđivanja	3,91	0,938	116
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	3,88	0,997	116
Moram raditi s osobama koje mi se ne sviđaju	3,29	1,111	116
Na poslu se uvažava i provodi većina mojih prijedloga	3,28	1,001	116
Moji zadaci su monotone prirode	2,79	1,067	116
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na poslovni uspjeh	4,00	1,013	116
Smatram da osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće šanse za napredovanje na poslu	3,86	0,995	116
Smatram da visoka razina emocionalne inteligencije može smanjiti štetne učinke stresa na posao i radno okruženje	3,91	1,068	116
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na radnu atmosferu i timski rad	4,09	1,001	116

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

Stoga na pitanje „Siguran sam u sebe i svoje postupke“ većina se ispitanika složila s navedenom tvrdnjom te je odstupanje manje od 1 i time je ocjena čestice (Mean = 3,87,  $\sigma$  = 0,947). Važno je da ljudi vjeruju u sebe i da daju samo najbolje u osobnu i poslovnu korist. Što se tiče otvorenog dijeljenja osjećaja i pokazivanja emocija, većina ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom pri kojoj ocjena čestice iznosi (Mean = 3,42,  $\sigma$  = 1,031). Većina ispitanika lako kontrolira vlastite osjećaje što prikazuje ocjena (Mean = 3,58,  $\sigma$  = 1,048). Isto tako ispitanici lako upravljaju stresom i konfliktima što je danas vrlo važan faktor u poslovanju zbog sve veće užurbanosti, velikog obujma posla ali i samog načina života. Ocjena odabrane čestice iznosi (Mean = 3,51,  $\sigma$  = 0,965). Velika većina ispitanika se dobrovoljno ispričava u slučaju konfliktne situacije što prikazuje i ocjena čestice (Mean = 3,79,  $\sigma$  = 0,983). Navedena osobina je nedvojbeno važna kako u privatnom tako i poslovnom životu stoga ne čudi činjenica da se ispitanici slažu s navedenom tvrdnjom. Isto tako vrlo je važno shvaćati svoje ponašanje što prikazuju ocjene čestice (Mean = 3,84,  $\sigma$  = 0,894). Ocjena je vrlo visoka i zadovoljavajuća, jer smo shvaćanjem sebe i svojih postupaka moguće je shvaćati i razumjeti druge. Nerijetko su zaposlenici na poslu neshvaćeni, stoga se sljedeće pitanje odnosilo na traženje razumijevanja na poslu, gdje je ocjena čestice (Mean = 3,22,  $\sigma$  = 0,943) što govori da većina ispitanika gotovo svakodnevno traži razumijevanje na poslu. Ponekad se na poslu događaju sukobi koji se za dobrobit zaposlenika i poduzeća moraju rješavati. Stoga se pitanje odnosilo na potenciranje sukoba gdje je ocjena čestice (Mean = 3,89,  $\sigma$  = 1,102) što objašnjava da se velika većina ispitanika udaljava od sukoba i nastoji ne potencirati sukobe i time se slažu ili u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Slušanje je pozitivna vještina koja se nerijetko premalo cijeni. Dobro slušanje kolega i nadređenih daje jasan uvid u stanje zaposlenika i njegove privrženosti poduzeću. Ocjena čestice o dobrom slušanju kolega i nadređenih je (Mean = 4,02,  $\sigma$  = 0,894). Navedeni rezultati prikazuju kako većina ispitanika zna dobro slušati, a time se i pretpostavlja da zna dobro interpretirati zadatke što je vrlo korisna vrlina zaposlenika. Gotovo polovica ispitanika se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom da se osjeća smireno pod pritiskom. Navedeno govori ocjena (Mean = 3,27,  $\sigma$  = 1,050). Kod ispitivanja emocionalne inteligencije vrlo su važne sve vrste emocija, stoga se sljedeće pitanje odnosilo na učinkovito nošenje s neuspjesima. Ocjena navedene čestice iznosi (Mean = 3,32,  $\sigma$  = 1,018) prema kojoj je vidljivo da se ispitanici u velikoj mjeri uspješno nose s neuspjesima na poslu. Osjećaji poput straha, ljutnje, tjeskobe nerijetki su na poslovnom putu, međutim prema uzorku, većina ispitanika daje srednju ocjenu u kojoj se niti slažu niti ne slažu s pitanjem (Mean = 3,36,  $\sigma$  = 1,025). Slušanje bez preranog osuđivanja je pozitivna osobina, jer nitko ne zna što se događa u životu sugovornika. Stoga na navedeno pitanje ocjena čestice iznosi (Mean = 3,91,  $\sigma$  = 0,938) što znači da se većina ispitanika

slaže s navedenom tvrdnjom i da ne osuđuju sugovornike. Sloboda govora izrazito je važna u životu, pa je tako i na poslovnom planu važno slobodno priznati pogreške bez suspenzije. Prema ocjenama (Mean = 3,88,  $\sigma$  = 0,997) je vidljivo da se velika većina ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom. Ponekad se poslovno okruženje sastoji od ljudi teške prirode, međutim potrebno je pronaći zajednički jezik sa svima pa je stoga ocjena na tvrdnju „Moram raditi s osobama koje mi se ne sviđaju“ ocijenjena (Mean = 3,29,  $\sigma$  = 1,111) što većinu ispitanika svrstava u srednju ocjenu. Što se tiče uvažavanja prijedloga na poslu, navedena tvrdnja ocijenjena je (Mean = 3,29,  $\sigma$  = 1,001) gdje ispitanici smatraju da se niti uvažava niti ne uvažava većina njihovih prijedloga, što ukupno daje srednju ocjenu. Na pitanje da li su zadaci u poduzeću monotone prirode, većina ispitanika ocijenila je tvrdnju (Mean = 2,79,  $\sigma$  = 1,067) što prikazuje da se ispitanici ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Pitanje „Smatram da emocionalna inteligencija utječe na poslovni uspjeh“ velika većina ispitanika se složila ili u potpunosti složila s navedenom tvrdnjom, što ocjenjuje česticu s (Mean = 4,00,  $\sigma$  = 1,013). Što se tiče napredovanja u karijeri posjedovanjem više razine emocionalne inteligencije, većina ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom i ocjenjuje česticu (Mean = 3,86,  $\sigma$  = 0,995). Tvrdnja da emocionalna inteligencija može smanjiti štetne učinke stresa na posao i radno okruženje ocijenjena je (Mean = 3,91,  $\sigma$  = 1,068). Spomenuto govori kako se većina ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom i smatraju da ljudi s višom razinom emocionalne inteligencije lakše rješavaju stresne situacije. Posljednje pitanje „Smatram da emocionalna inteligencija utječe na radnu atmosferu i timski rad“ ocijenjeno je (Mean = 4,09,  $\sigma$  = 1,001). Navedeno se može objasniti da se velika većina ispitanika slaže ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom i da smatraju da visoka razina emocionalne inteligencije kod osobe pozitivno utječe na radne uvjete i timski rad.

Visoke ocjene dokazuju da su emocije i pravilno korištenje emocija ključne za poslovni uspjeh, jer hladna osoba koja ne posjeduje ljudskost i toplinu može slati krive signale i time usporiti poslovni uspjeh. Potrebno je da svaka osoba polazi od sebe i da pronađe način kako uspješno ovladati negativnim emocijama i kako uspješno pokazati pozitivne emocije na poslu ali i životu općenito.

Tablica 6. - Item-Total Statistics - Emocionalna inteligencija na poslu

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Siguran sam u sebe i svoje postupke	72,23	145,971	0,653	0,906
Otvoreno dijelim svoje osjećaje i pokazujem emocije bilo da su one pozitivne ili negativne	72,68	149,297	0,454	0,91
Lako kontroliram vlastite osjećaje	72,53	146,808	0,547	0,908
Lako upravljam stresom i konfliktima	72,59	146,087	0,634	0,906
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	72,31	147,712	0,549	0,908
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	72,27	147,154	0,638	0,906
Svakodnevno tražim razumijevanje na poslu od kolega i nadređenih	72,88	150,072	0,469	0,91
Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	72,22	145,544	0,566	0,908
Znam dobro slušati kolege i nadređene	72,09	146,514	0,669	0,906
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	72,84	147,773	0,506	0,909
Učinkovito se nosim s neuspjesima	72,78	144,431	0,667	0,905
Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	72,74	145,133	0,632	0,906
Znam slušati bez preranog osuđivanja	72,19	145,025	0,704	0,905
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	72,22	143,323	0,732	0,904
Moram raditi s osobama koje mi se ne sviđaju	72,81	153,407	0,26	0,915
Na poslu se uvažava i provodi većina mojih prijedloga	72,83	146,979	0,569	0,908
Moji zadaci su monotone prirode	73,31	159,885	0,029	0,92
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na poslovni uspjeh	72,1	146,146	0,597	0,907
Smatram da osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće šanse za napredovanje na poslu	72,24	147,472	0,552	0,908
Smatram da visoka razina emocionalne inteligencije može smanjiti štetne učinke stresa na posao i radno okruženje	72,19	145,668	0,582	0,907
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na radnu atmosferu i timski rad	72,02	145,008	0,655	0,906

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

Tablica prikazuje vezu odnosno korelaciju između emocionalne inteligencija i poslovnog okruženja. Stupac pod nazivom Corrected Item-Total Correlation prikazuje korelaciju, odnosno odnos između čestica koji je prema vidljivim podacima pozitivan. Navedene čestice povezane s emocionalnom inteligencijom zaposlenika imaju male razlike u korelaciji. Vidljivo je kako čestice „Mogu slobodno priznati svoje pogreške iznosi 0.732, Znam slušati bez preranog osuđivanja iznosi 0.704, Učinkovito se nosim s neuspjesima, bilježi 0.667, Siguran sam u sebe i svoje postupke 0.653“, imaju najveću korelaciju što dokazuje da ljudi koji su emocionalno inteligentniji, znaju prosuđivati situacije, lakše se nose sa stresnim situacijama i više vjeruju u sebe. Emocionalno inteligentniji ljudi imaju veću sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih što dovodi do bolje samoregulacije. Lakše kontroliraju emocionalne reakcije, ostaju smireni i fokusirani. Empatija

i socijalna svijest im omogućava suočavanje s rješavanjem sukoba, sposobniji su racionalno razmišljati pod pritiskom i konstruktivno rješavati probleme. Najmanja korelacija vidljiva je kod čestica „Moji zadaci su monotone prirode 0,029 i Moram raditi s osobama koje mi se ne sviđaju 0,260“ što dokazuje da se ljudi s visokom razinom emocionalne inteligencije ne dovode u situacije da moraju prosuđivati da li je nešto monotono ili da im se ne sviđaju osobe s kojima rade. Emocionalno inteligentni ljudi nastoje u svakoj situaciji odlučiti i postupati ispravno bez obzira na poneku manjkavost u poslu ili nesimpatičnost pojedinaca. Cronbach's Alpha if Item Deleted stupac prikazuje koeficijent pouzdanosti prema čemu je vidljivo da sve čestice imaju izvrsnu pouzdanost ( $>0,9$ ).

### **12.3.2. Testiranje hipoteza**

Kako bi se testirale hipoteze bilo je potrebno provesti Pearsonov koeficijent koji mjeri korelaciju između dviju varijabli i One-way Repeated Measures ANOVA test koji mjeri statistički značajne razlike u srednjim vrijednostima uzorka. ANOVA test bio je obrađen po svakoj pojedinoj hipotezi za pitanja koja su bila vezana uz emocionalnu inteligenciju ispitanika, dok su bazna pitanja za testiranje prema kojima su se generirali daljnji podaci u tablicama bili vezani uz zadovoljstvo ispitanika poslom. Time se želi dokazati jesu li emocionalno inteligentniji zaposlenici zadovoljniji svojim zaposlenjem i uvjetima na poslu. Za svaku hipotezu bile su odabrane različite čestice koje će dokazati ili odbaciti zadane hipoteze.

#### **12.3.2.1. Pearsonov koeficijent – hipoteza 0**

**H<sub>0</sub>:** Postoji obrnuta povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama.

**H<sub>0</sub>** govori da zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije imaju manji osjećaj sigurnosti, dok zaposlenici s nižom razinom emocionalne inteligencije mogu imati veći osjećaj sigurnosti u zadanim situacijama. Navedena tvrdnja u stvarnoj situaciji u velikoj većini slučajeva nije istinita. Istina je da, zaposlenici koji su slobodniji, koji posjeduju višu razinu emocionalne inteligencije će lakše pristupati drugima i s njima podijeliti svoje ideje i mišljenje, od onih koji nemaju visok prag emocionalne inteligencije. Navedena tvrdnja bit će prikazana u tablici br.: 7.

Povezanost između varijabli izračunava se koeficijentom korelacije. Prema podacima iz tablice vidljivo je da korelacijska matrica prikazuje korelacije svake varijable



sa svakom. Vrijednost 1 ukazuje na savršeno pozitivnu korelaciju, dok vrijednost -1 prikazuje savršeno negativnu korelaciju, kada je vrijednost bliža 0 korelacija je slabija.

Matrica se sastoji od 19 varijabli od kojih se 6 varijabli odnosi na posao dok se 13 varijabli odnosi na emocionalnu inteligenciju, a zajedno daju objašnjenje za **H0** koja govori da postoji obrnuta povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama. Iz tablice je vidljivo da je korelacija između istih varijabli 1, što je točno, ali nije statistički značajan podatak, sve ostale varijable imaju vrijednost višu od 0 što prikazuje pozitivnu korelaciju između zadanih varijabli. Da bi se objasnila **H0** u tablici su promatrani podaci koji se odnose na posao i emocionalnu inteligenciju zaposlenika. Pearsonov koeficijent između varijabli „Lako surađujem s drugim zaposlenicima na poslu“ i „Siguran sam u sebe i svoje postupke“ iznosi 0,445, što ukazuje na umjerenu ali pozitivnu linearnu korelaciju između varijabli što znači da postoji umjerena tendencija da se vrijednost jedne varijable povećava kako se povećava vrijednost druge varijable. Navedeno se može objasniti na način da osoba koja je samopouzdana i sigurna u sebe i ono što radi, postiže lakšu interakciju i suradnju s drugim zaposlenicima. Isto tako koeficijent između varijabli „Osjećam se sigurno kada dijelim svoja mišljenja i ideje s nadređenima i kolegama“ i „Na poslu se uvažava većina mojih prijedloga“ iznosi 0,489 što ukazuje na to da ljudi koji nemaju strah i žele prezentirati svoje ideje lakše dolaze do željenih rezultata i prihvaćeniji su od dugih zaposlenika. Koeficijent između varijable „Smatram da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika“ i „Mogu slobodno priznati svoje pogreške“ iznosi 0,405 što također pokazuje pozitivnu linearnu korelaciju, a može se objasniti na način da osobe koje se osjećaju prihvaćeno od strane nadređenih imaju više hrabrosti priznati svoje pogreške bez da ih se osuđuje i kažnjava. Prema prikazanim podacima Pearsonove korelacije vidljivo je kako postoji pozitivna korelacija između varijabli koje se odnose na posao i emocionalnu inteligenciju zaposlenika i time se može dokazati da se **H0** odbacuje.



### 12.3.2.2. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 0

U tablici su vidljivi podaci koji prikazuju Mode, Mean odnosno aritmetičku sredinu, koja prikazuje prosječnu vrijednost svih podataka u uzorku, zatim slijedi varijanca koja je najznačajniji podatak ove tablice te donja i gornja granica intervala pouzdanosti odnosno prave aritmetičke sredine uz 95% sigurnosti<sup>vi</sup> pri kojoj se može prihvatiti srednja vrijednost s velikom vjerojatnošću. Baza ANOVA tablice za testiranje **H0** bilo je pitanje: „Osjećam se sigurno kada dijelim svoja mišljenja i ideje s nadređenima i kolegama“. Prikazani podaci govore kako je varijanca, odnosno rasipanje podataka u odnosu na srednju vrijednost konstantna i iznosi 0,002 što prikazuje malo odstupanje od aritmetičke sredine. Stoga se **H0** odbacuje iz razloga što je vidljivo da ne postoji obrnuta već istovjetna povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama. Podaci u tablici govore da zaposlenici koji imaju višu razinu emocionalne inteligencije lakše surađuju s kolegama i nadređenima, znaju dobro slušati (Mean 4,14), dobrovoljno se ispričavaju u konfliktnim situacijama (Mean 3,87) što je vrlo pohvalno i zapravo shvaćaju kako njihovo ponašanje utječe na druge (Mean 3,97) što je važan faktor emocionalne inteligencije. Dokazuje se da zaposlenici koji dijele mišljenja mogu doprinijeti lakšem rješavanju problema, mogu osnažiti tim, potaknuti važnost, samopouzdanje, što je svakako dokaz visoke razine emocionalne inteligencije. Prikazani podaci u osnovi dokazuju da osobe koje imaju višu razinu emocionalne inteligencije osjećaju veću sigurnost u dijeljenju mišljenja i ideja od ljudi koji nisu emocionalno inteligentni.

Tablica 8. - ANOVA test - hipoteza 0

Bayesian Estimates of Group Means <sup>a</sup>					
Dependent Variables	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Lako kontroliram vlastite osjećaje	3,67	3,67	0,002	3,58	3,76
Lako upravljam stresom i konfliktima	3,58	3,58	0,002	3,49	3,68
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	3,87	3,87	0,002	3,77	3,96
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	3,97	3,97	0,002	3,88	4,06
Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	3,97	3,97	0,002	3,88	4,06

Znam dobro slušati kolege i nadređene	4,14	4,14	0,002	4,05	4,23
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	3,36	3,36	0,002	3,27	3,45
Učinkovito se nosim s neuspjesima	3,40	3,40	0,002	3,30	3,49
Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	3,44	3,44	0,002	3,35	3,54
Znam slušati bez preranog osuđivanja	4,04	4,04	0,002	3,94	4,13
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	4,02	4,02	0,002	3,93	4,11

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

### 12.3.2.3. Pearsonov koeficijent – hipoteza 1

**H1:** Osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije ne doživljavaju svoje nadređene kao autoritarne ili kontrolirajuće, što dovodi do pozitivnog mišljenja o njima.

**H1** govori da visoka razina emocionalne inteligencije može doprinijeti stvaranju pozitivnijeg mišljenja o nadređenima, što može rezultirati boljim odnosima i zadovoljstvom na radnom mjestu.

Matrica se sastoji od 14 varijabli od kojih se 4 odnose na odnos s nadređenima dok se 10 odnosi na emocionalnu inteligenciju, a zajedno daju objašnjenje za **H1** koja govori da emocionalno inteligentne osobe svoje nadređene ne shvaćaju kao autoritarne i kontrolirajuće već imaju pozitivno mišljenje o njima. Sve varijable imaju vrijednost višu od 0 što prikazuje pozitivnu korelaciju između zadanih varijabli. Najznačajniji podatak vidljiv je kod varijabli „Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad“ i „Znam dobro slušati kolege i nadređene“ i koeficijent iznosi 0,488, što je umjerena pozitivna linearna korelacija i dokazuje da zaposlenici koji znaju slušati, koji se trude i žele imati dobar odnos u organizaciji uživaju veći respekt i više ih se cijeni. Slušanje i poštovanje drugoga su vrline koje su u današnjici rijetke i treba ih negovati. Zatim, koeficijent varijabli „Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju“ i „Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge“ iznosi 0,431 što je također umjereno pozitivna korelacija koja govori da osobe koje imaju podržavajući odnos od strane nadređenih često imaju jaču svijest o svom ponašanju i kako ona utječe na druge zaposlenike. Koeficijent varijabli „Smatram da nadređeni njeguju

međuljudski odnos u poslovanju“ i „Znam slušati bez preranog osuđivanja“ iznosi 0,350 što govori da postoji pozitivna linearna povezanost među varijablama. Navedeno se može objasniti na način da ako zaposlenici znaju dobro slušati bez da osuđuju i negoduju, nadređeni će više njegovati takav odnos. Sklad u organizaciji je neprocjenjiv, jer samo u pozitivnom okruženju je moguće ostvarivati zavidne rezultate. Samim tim rezultatima može se potvrditi **H1** jer postoje pozitivne korelacije među svim varijablama i lako je dokazati da osobe s višom razinom emocionalne inteligencije teže prijateljskom odnosu s nadređenima i ostalim zaposlenicima.

Tablica 9. - Pearsonov koeficijent – hipoteza 1

Bayes Factor Inference on Pairwise Correlations <sup>a</sup>																
		Smatram da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika	Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad	Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju	Smatram da moji nadređeni žele postići višu koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije	Lako kontroliram vlastite osjećaje	Lako upravljam stresom i sukobima u situacijama	Dobrovoljno se ispricavam u slučaju konflikatne situacije	Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	Znam dobro slušati kolege i nadređene	Osjjećam se smireno kada sam pod pritiskom	Učinkovito se nosim s neuspjehom	Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	Znam slušati bez preuranog osuđivanja	Mogu slobodno priznati svoje pogreške
Pearson Correlation	1	0,788	0,762	0,205	0,588	0,205	0,288	0,053	0,310	0,290	0,388	0,242	0,157	0,256	0,341	0,294
Bayes Factor		0,000	0,000	1,198	0,000	1,198	0,101	11,595	0,045	0,094	0,001	0,451	33,15	0,293	0,013	0,081
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,788	1	0,750	0,606	0,606	0,233	0,354	0,135	0,431	0,231	0,287	0,394	0,200	0,291	0,275	0,286
Bayes Factor	0,000		0,000	0,136	0,000	0,136	0,019	7,390	0,005	0,083	0,000	0,083	1,745	0,256	0,008	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,762	0,750	1	0,723	0,723	0,233	0,354	0,135	0,431	0,231	0,287	0,394	0,200	0,291	0,275	0,286
Bayes Factor	0,000	0,000		0,000	0,000	0,578	0,007	4,839	0,000	0,605	0,004	0,338	0,090	0,157	0,109	0,109
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,588	0,606	0,723	0,723	1	0,121	0,231	0,019	0,302	0,162	0,223	0,224	0,120	0,116	0,207	0,232
Bayes Factor	0,000	0,000	0,000	0,000		5,889	0,611	13,329	0,060	3,029	0,767	0,735	6,021	6,311	1,143	0,598
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,205	0,280	0,233	0,233	0,233	1	0,670	0,370	0,262	0,531	0,323	0,491	0,535	0,524	0,534	0,467
Bayes Factor	1,198	0,156	0,578	0,589	0,589		0,000	0,003	0,005	0,000	0,026	0,000	0,000	0,000	0,017	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,288	0,332	0,354	0,354	0,354	0,670	1	0,332	0,440	0,439	0,413	0,560	0,568	0,613	0,481	0,517
Bayes Factor	0,101	0,019	0,007	0,011	0,011	0,000		0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,053	0,04	0,135	0,135	0,135	0,370	0,332	1	0,436	0,324	0,390	0,273	0,258	0,230	0,405	0,400
Bayes Factor	11,595	7,390	4,839	4,839	4,839	0,003	0,018		0,000	0,026	0,001	0,169	0,279	0,622	0,001	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,310	0,360	0,431	0,431	0,431	0,362	0,440	0,436	1	0,326	0,526	0,418	0,459	0,416	0,481	0,524
Bayes Factor	0,045	0,005	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000		0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,294	0,305	0,231	0,162	0,162	0,531	0,439	0,324	0,326	0,326	0,576	0,342	0,435	0,421	0,454	0,415
Bayes Factor	0,094	0,055	0,605	3,029	3,029	0,000	0,000	0,026	0,024	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,388	0,448	0,287	0,223	0,223	0,323	0,413	0,390	0,526	0,576	1	0,338	0,414	0,401	0,686	0,656
Bayes Factor	0,001	0,000	0,104	0,767	0,767	0,026	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,001	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,242	0,294	0,394	0,224	0,224	0,491	0,560	0,273	0,418	0,342	0,338	1	0,579	0,677	0,421	0,413
Bayes Factor	0,451	0,083	0,001	0,735	0,735	0,000	0,000	0,169	0,000	0,012	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,157	0,189	0,200	0,120	0,120	0,535	0,568	0,258	0,459	0,435	0,414	0,579	1	0,813	0,557	0,535
Bayes Factor	3,315	1,745	1,338	6,021	6,021	0,000	0,000	0,279	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,256	0,261	0,291	0,116	0,116	0,524	0,613	0,230	0,416	0,421	0,401	0,677	0,813	1	0,538	0,579
Bayes Factor	0,293	0,256	0,090	6,311	6,311	0,000	0,000	0,622	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,341	0,350	0,275	0,207	0,207	0,334	0,481	0,405	0,481	0,454	0,686	0,421	0,557	0,558	1	0,724
Bayes Factor	0,013	0,008	0,157	1,143	1,143	0,017	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pearson Correlation	0,294	0,390	0,286	0,232	0,232	0,467	0,467	0,400	0,524	0,415	0,656	0,413	0,535	0,579	0,724	1
Bayes Factor	0,081	0,001	0,109	0,598	0,598	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

#### 12.3.2.4. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 1

Kao i u prethodnoj tablici ANOVA testa, vidljivi su podaci koji prikazuju Mode, Mean, varijancu te donju i gornju granica intervala pouzdanosti od 95%. Baza ANOVA tablice za testiranje **H1** bilo je pitanje: „Smatram da moji nadređeni žele postići višu koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije“. Prikazani podaci navode kako je varijanca, odnosno rasipanje podataka u odnosu na srednju vrijednost konstantna i iznosi 0,002 što prikazuje malo odstupanje od aritmetičke sredine. Čime se **H1** može potvrditi i reći da osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije često ne doživljavaju svoje nadređene kao autoritarne ili kontrolirajuće, što dovodi do pozitivnog mišljenja o njima. Navedeno se vidi prema odgovorima gdje zaposlenici koji su emocionalno inteligentni i znaju dobro slušati nadređene (Mean 4,09), koji mogu slobodno priznati svoje pogreške (Mean 3,96), lako kontroliraju emocije (Mean 3,62) zapravo prihvaćaju nadređene kao svoje šefove ali i dobre kolege uz čiju pomoć mogu postići bolje rezultate što na kraju može biti ključ boljeg uspjeha organizacije ali i nagrađivanja zaposlenika. Transparentna komunikacija, timski rad, izgradnja povjerenja, podrška, mentorstvo, sve su to resursi koji mogu stvoriti koheziju i pozitivnu atmosferu u organizaciji. Razvojem timskih vještina i izgradnjom povjerenja stvara se okruženje u kojem zaposlenici osjećaju sigurnost i povjerenje jedni u druge, a time i nadređene.

Tablica 10. - ANOVA test – hipoteza 1

Bayesian Estimates of Group Means <sup>a</sup>					
Dependent Variables	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Lako kontroliram vlastite osjećaje	3,62	3,62	0,002	3,53	3,72
Lako upravljam stresom i konfliktima	3,59	3,59	0,002	3,49	3,69
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	3,80	3,80	0,002	3,70	3,90
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	3,93	3,93	0,002	3,84	4,03
Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	3,95	3,95	0,002	3,85	4,05
Znam dobro slušati kolege i nadređene	4,09	4,09	0,002	3,99	4,19
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	3,35	3,35	0,002	3,25	3,45
Učinkovito se nosim s neuspjesima	3,36	3,36	0,002	3,27	3,46
Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	3,41	3,41	0,002	3,31	3,50
Znam slušati bez preranog osuđivanja	3,98	3,98	0,002	3,89	4,08
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	3,96	3,96	0,002	3,87	4,06

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

### 12.3.2.5. Pearsonov koeficijent – hipoteza 2

**H2:** Zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije bit će sposobniji održavati visoku razinu fokusa na postavljene zadatke.

**H2** govori da emocionalna inteligencija može doprinijeti poboljšanoj koncentraciji, samodisciplini i sposobnosti zaposlenika da ostanu fokusirani i produktivni u izvršavanju svojih obveza. Navedena tvrdnja bit će prikazana u tablici br.: 14.

Matrica se sastoji od 13 varijabli od kojih se dvije odnose na posao dok se 11 varijabli odnosi na emocionalnu inteligenciju, a zajedno daju objašnjenje za **H2** koja govori da će zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije biti sposobniji održavati visoku razinu



fokusa na postavljene zadatke. Kako je prikazano, sve varijable imaju vrijednost višu od 0 što prikazuje pozitivnu korelaciju između zadanih varijabli. Najznačajniji podatak vidljiv je između varijabli „Siguran sam u sebe i svoje postupke“ i „Mogu slobodno priznati svoje pogreške“ te iznosi 0,518 što prikazuje pozitivnu linearnu korelaciju. Što pokazuje da osobe koje su samouvjerenije i sigurnije u sebe i svoje postupke imaju veću vjerojatnost da budu otvorene i iskrene o svojim pogreškama. Navedeni podatak prikazuje psihološku fleksibilnost i samosvijest osobe. Poznato je da osobe koje su samouvjerenije imaju manju potrebu za skrivanjem pogrešaka ili straha od osude, što zapravo doprinosi osobnoj slobodi. Pozitivna linearna korelacija vidljiva je i kod varijabli „Lako se fokusiram na postavljene zadatke“ i „Znam dobro slušati kolege i nadređene“ i iznosi 0,407 te dokazuje da osobe koje imaju dobru vještinu slušanja i dogovora s kolegama i nadređenima, imaju tendenciju lakše se fokusirati na postavljene zadatke. Zapravo se može reći da osobe koje znaju pažljivo slušati, lakše i brže obavljaju zadane zadatke. Navedeni podatak ukazuje na pozitivne osobine poput koncentracije, bolji angažman, veći interes za mišljenja i shvaćanja važnosti slušanja u radnom okruženju. Korelacija između varijabli „Siguran sam u sebe i svoje postupke“ i „Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge“ iznosi 0,468 što također dokazuje pozitivnu linearnu korelaciju između varijabli. Osobe koje su svjesnije svojeg ponašanja, često su samouvjerenije, pokazuju više razumijevanja za tuđe i svoje ponašanje i lakše komuniciraju u ozbiljnijim situacijama što uvelike pomaže kod stresnih poslovnih odluka. Zatim slijede varijable „Lako se fokusiram na postavljene zadatke“ i „Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge“ i iznose 0,451 što pokazuje da osobe koje su svjesne svojeg ponašanja zapravo mogu lakše regulirati stres i time lakše obavljati postavljene zadatke na poslu čime se u konačnici postiže veći fokus na zadatke. Prema opisanim rezultatima može se potvrditi **H2** jer postoje pozitivne korelacije među svim varijablama i lako je dokazivo da će osobe koje posjeduju višu razinu emocionalne inteligencije biti sposobnije održavati visoku razinu fokusa na postavljene zadatke bilo da se radi u organizaciji ili privatnom životu.

Tablica 11. - Pearsonov koeficijent – hipoteza 2

		Bayes Factor Inference on Pairwise Correlations <sup>a</sup>												
		Lako se fokusiram na postavljene zadatke	Siguran sam u sebe i svoje postupke	Lako kontroliram vlastite osjećaje	Lako upravljam stresom i konfliktima	Dobrovoljno se ispricavam u slučajju konfliktnih situacije	Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	Znam dobro slušati kolege i nadređene	Osjjećam se smireno kada sam pod pritiskom	Učinkovito se nosim s neuspjesima	Uspješno upravljam ljutnjom i strahom na poslu	Znam slušati bez preuranog osuđivanja	Mogu slobodno priznati svoje pogreške
	Pearson Correlation	1	0,437	0,201	0,189	0,328	0,451	0,286	0,407	0,235	0,224	0,196	0,346	0,346
	Bayes Factor		0,000	1,307	1,748	0,022	0,000	0,111	0,000	0,550	0,746	1,497	0,010	0,010
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,437	1	0,470	0,454	0,429	0,468	0,436	0,455	0,315	0,449	0,371	0,457	0,518
	Bayes Factor	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,037	0,000	0,003	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,201	0,470	1	0,670	0,370	0,362	0,531	0,323	0,491	0,535	0,524	0,334	0,467
	Bayes Factor	1,307	0,000		0,000	0,003	0,005	0,000	0,026	0,000	0,000	0,000	0,017	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,189	0,454	0,670	1	0,332	0,440	0,439	0,413	0,560	0,568	0,613	0,481	0,517
	Bayes Factor	1,748	0,000	0,000		0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,328	0,429	0,370	0,332	1	0,436	0,324	0,390	0,273	0,258	0,230	0,405	0,400
	Bayes Factor	0,022	0,000	0,003	0,018		0,000	0,026	0,001	0,169	0,279	0,622	0,001	0,001
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,451	0,468	0,362	0,440	0,436	1	0,326	0,526	0,418	0,459	0,416	0,481	0,524
	Bayes Factor	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000		0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,286	0,436	0,531	0,439	0,324	0,326	1	0,576	0,342	0,435	0,421	0,454	0,415
	Bayes Factor	0,111	0,000	0,000	0,000	0,026	0,024		0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,407	0,455	0,323	0,413	0,390	0,526	0,576	1	0,338	0,414	0,401	0,686	0,656
	Bayes Factor	0,000	0,000	0,026	0,000	0,001	0,000	0,000		0,014	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,235	0,315	0,491	0,560	0,273	0,418	0,342	0,338	1	0,579	0,677	0,421	0,413
	Bayes Factor	0,550	0,037	0,000	0,000	0,169	0,000	0,012	0,014		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,224	0,449	0,535	0,568	0,258	0,459	0,435	0,414	0,579	1	0,813	0,557	0,535
	Bayes Factor	0,746	0,000	0,000	0,000	0,279	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,196	0,371	0,524	0,613	0,230	0,416	0,421	0,401	0,677	0,813	1	0,558	0,579
	Bayes Factor	1,497	0,003	0,000	0,000	0,622	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,346	0,457	0,334	0,481	0,405	0,481	0,454	0,686	0,421	0,557	0,558	1	0,724
	Bayes Factor	0,010	0,000	0,017	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	0,346	0,518	0,467	0,517	0,400	0,524	0,415	0,656	0,413	0,535	0,579	0,724	1
	Bayes Factor	0,010	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Izvor: Obrada autora u SPSS programu

### 12.3.2.6. One-way Repeated Measures ANOVA – hipoteza 2

Kao i u prethodnim ANOVA tablicama vidljivi su podaci koji prikazuju Mode, Mean, varijancu te donju i gornju granicu intervala pouzdanosti od 95%. Baza ANOVA tablice za testiranje **H2** bilo je pitanje: „Lako se fokusiram na postavljene zadatke“. Prikazani podaci govore kako je varijanca, odnosno rasipanje podataka u odnosu na srednju vrijednost konstantna i iznosi 0,002 što prikazuje malo odstupanje od aritmetičke sredine. Čime se **H2** može potvrditi i dokazati kako se emocionalno inteligentne osobe osjećaju smireno pod pritiskom (Mean 3,34), učinkovito se nose s neuspjesima (Mean 3,38), lako upravljaju stresom (Mean 3,64), što sve potvrđuje kako su emocionalno inteligentne osobe smirenije, znaju negativnu situaciju preokrenuti u pozitivnu, ne potenciraju sukobe što doprinosi lakšem fokusiranju na postavljene zadatke. Veći fokus na postavljene zadatke povećava produktivnost, samim time što se ne gubi vrijeme na distrakcije, poboljšava se kvaliteta rada, smanjuje se stres što doprinosi predanosti i odgovornosti što su zasigurno elementi emocionalne inteligencije.

Tablica 12. - ANOVA test – hipoteza 2

Bayesian Estimates of Group Means <sup>a</sup>					
Dependent Variables	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Lako kontroliram vlastite osjećaje	3,64	3,64	0,002	3,55	3,72
Lako upravljam stresom i konfliktima	3,56	3,56	0,002	3,47	3,65
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	3,89	3,89	0,002	3,80	3,97
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	3,95	3,95	0,002	3,87	4,04
Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	3,98	3,98	0,002	3,89	4,06
Znam dobro slušati kolege i nadređene	4,12	4,12	0,002	4,04	4,21
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	3,34	3,34	0,002	3,25	3,42
Učinkovito se nosim s neuspjesima	3,38	3,38	0,002	3,30	3,47

Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	3,42	3,42	0,002	3,33	3,51
Znam slušati bez preranog osuđivanja	4,01	4,01	0,002	3,92	4,09
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	3,98	3,98	0,002	3,89	4,06

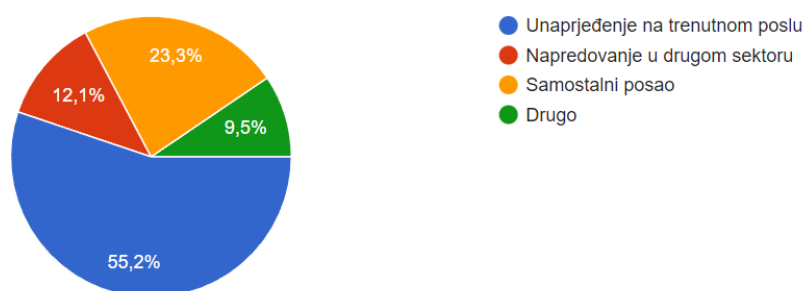
Izvor: Obrada autora u SPSS programu

Nadalje će se prikazati izdvojena pitanja na koja su ispitanici odgovarali, a nisu u sklopu Likertove ljestvice, a koja također opisuju odnos emocionalne inteligencije i poslovanja.

Sljedeća pitanja su vezana za napredovanje i zadovoljstvom na poslu pri čemu se ispitanici koji ne rade mogu prisjetiti svoj posljednjeg iskustva na radnom mjestu.

### Koji su Vaši ciljevi za napredovanje u karijeri?

Najveći broj ispitanika, njih 55,2% smatra unaprjeđenje na trenutnom poslu kao najveći cilj u karijeri. Zatim slijedi otvaranje samostalnog posla sa 23,3%, dok napredovanje u drugom sektoru iznosi 12,1%. Prema podacima je vidljivo da je više od polovice ispitanika zadovoljno organizacijom u kojoj radi, te bi samo htjeli napredovati. Ciljevi za napredovanje u karijeri prikazani su na grafikonu br.: 5.



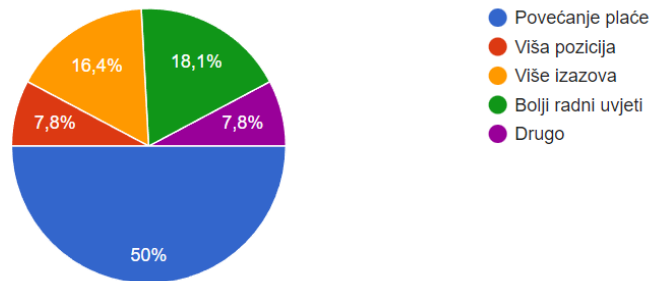
Grafikon 5. - Ciljevi napredovanja u karijeri

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Koji su bili Vaši glavni razlozi za napredovanje u karijeri do sada?

Na pitanje o glavnim razlozima za napredovanje u karijeri, najveći broj ispitanika njih 50% odabralo je plaću, što se smatra i logičnim slijedom jer za mnoge ljude, financijski aspekt igra važnu ulogu u karijernom napredovanju. Cilj je povećati prihode, osigurati

povišice ili dobiti bonus na temelju postignuća i rezultata. Zatim slijede bolji radni uvjeti sa 18,1%. Dok viša pozicija ili neki drugi razlog dijele podjednak broj glasova od 7,8%. Glavni razlozi za napredovanje u karijeri do sada prikazani su na grafikonu br.: 6.

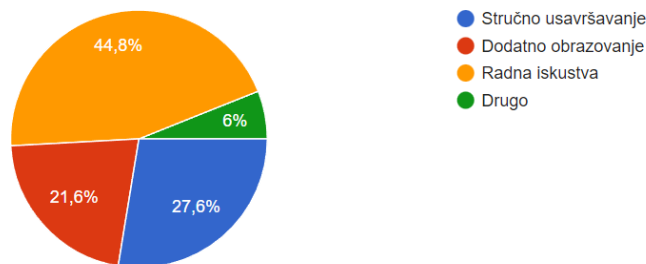


Grafikon 6. - Razlozi za napredovanje u karijeri do sada

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Kako ste se pripremali za napredovanje u karijeri?

Na pitanje o pripremanju za napredovanje u karijeri, većina ispitanika odabire radno iskustvo sa 44,8% dok se na drugom mjestu nalazi stručno usavršavanje s 27,6% glasova, dok dodatno obrazovanje nosi 21,6% glasova. Prema podacima je vidljivo kako je veoma važno radno iskustvo kako bi osoba mogla napredovati. Priprema za napredovanje u karijeri prikazana je na grafikonu br.: 7.



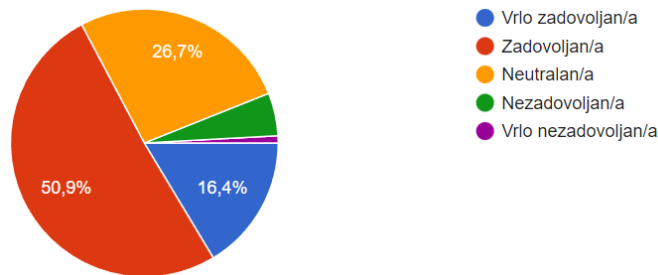
Grafikon 7. - Pripreme za napredovanje u karijeri

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Kako bi opisali svoje trenutno zadovoljstvo poslom?

Vrlo zadovoljno trenutnim poslom je 16,4% ispitanika, dok je više od polovice ispitanika zadovoljno trenutnim poslom, njih 50,9%. Nekolicina ispitanika, njih 5,2% su nezadovoljni svojim trenutnim poslom. Navedeni podaci govore kako je zadovoljstvo individualno i ponekad je tanka granica između zadovoljstva i nezadovoljstva. Ograničenje

koje se može odnositi u ovom pitanju može biti trenutna odluka, je li ispitanik u danom trenutku bio dobre ili loše volje. Zadovoljstvo poslom prikazana je na grafikonu br.: 8.

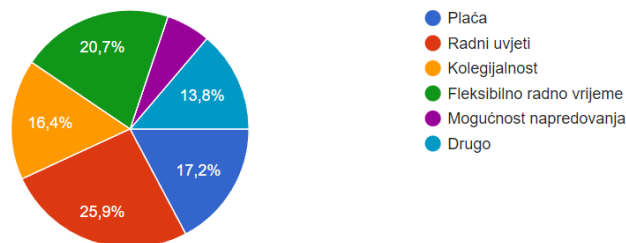


Grafikon 8. - Trenutno zadovoljstvo poslom

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Što Vam najviše odgovara na vašem trenutnom poslu?

Najvećem broju ispitanika na trenutnom poslu odgovaraju radni uvjeti, njima 25,9%. Zatim slijedi fleksibilno radno vrijeme od 20,7% dok najmanji postotak nosi mogućnost napredovanja sa 6% ispitanih. Najveća prednost na trenutnom poslu prikazana je na grafikonu br.: 9.

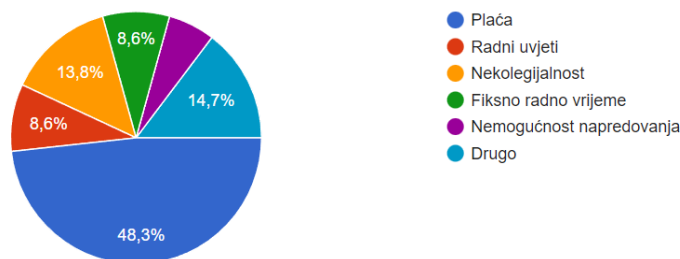


Grafikon 9. - Najvažnije na trenutnom poslu

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Što bi najviše željeli promijeniti na vašem trenutnom poslu?

Velika većina ispitanih najviše bi željela promijeniti primanja odnosno plaću na trenutnom radnom mjestu, njih 48,3%. Najveći nedostatak na poslu prikazan je na grafikonu br.: 10.

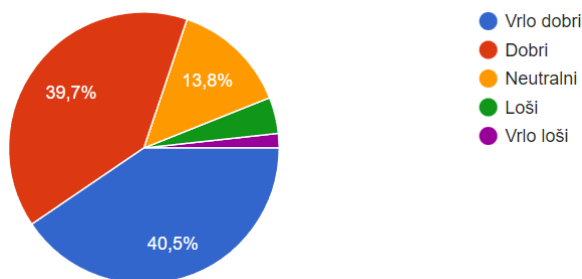


Grafikon 10. - Najlošije na trenutnom poslu

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Kako bi opisali svoje odnose s kolegama i nadređenima?

Na sljedećem pitanju vidljivo je da velik broj ispitanika ima vrlo dobre odnose s kolegama i nadređenima, njih 40,5% što je izuzetan broj. Isto tako 39,7% ispitanika ima dobre odnose s kolegama i nadređenima što govori kako su zaposlenici zadovoljni, da vlada otvorenost, komunikacija i dobar timski duh što je ključno kod dobrih odnosa. Isto tako vidljivo je kako hijerarhija ne predstavlja problem i da zaposlenici imaju dobre povratne informacije od nadređenih i time ostvaruju zadovoljstvo na radnom mjestu. Odnos s kolegama i nadređenima prikazan je na grafikonu br.: 11.

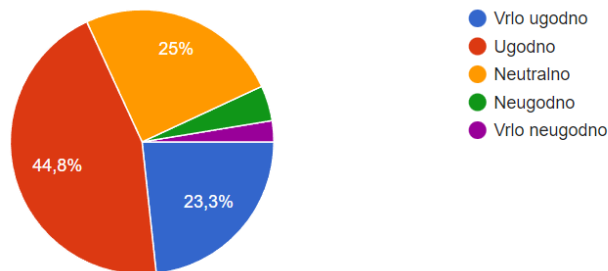


Grafikon 11. - Odnos s kolegama i nadređenima

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Kako bi opisali svoje trenutno okruženje na poslu (fizičko, kulturno, međuljudsko itd.)?

Što se tiče trenutnog okruženja na poslu, većina ispitanika, njih 44,8% ima ugodno radno okruženje, isto tako, velik broj, njih 23,3% ima vrlo ugodno okruženje na poslu. Dok, 25% ispitanika smatra svoje okruženje neutralnim. Prema navedenom može se zaključiti da su u pravilu zaposlenici zadovoljni što je vrlo važno za daljnje napredovanje u karijeri. Trenutno okruženje na radnom mjestu prikazano je na grafikonu br.: 12.



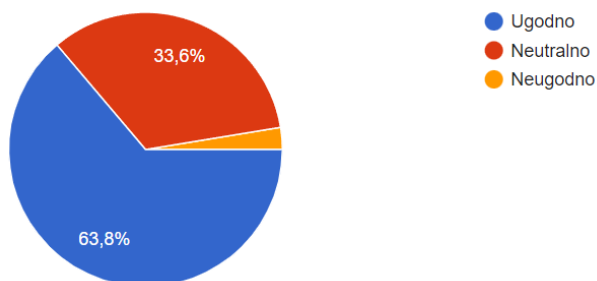
Grafikon 12. - Opis okruženja na trenutnom poslu

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### Pitanja za utvrđivanje elemenata emocionalne inteligencije zaposlenika

#### Kako se najčešće osjećate kada radite s drugima u timu?

Na navedeno pitanje, najveći broj ispitanika, njih 63,8%, osjeća se ugodno kada radi s drugima u timu, što govori da ljudi imaju dobre komunikacijske i psihološke vještine i da se znaju nositi s različitim karakterima ljudi u timu. Osjećaj prilikom rada u timu prikazan je na grafikonu br.: 13.



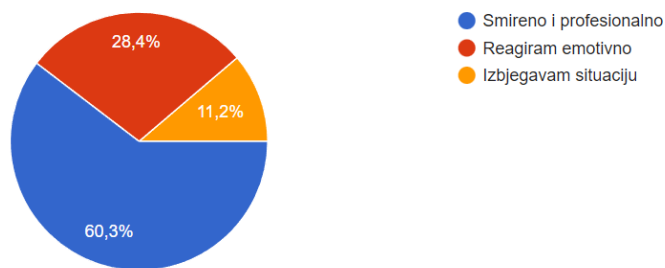
Grafikon 13. - Osjećaj prilikom timskog rada

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

#### Kako se najčešće ponašate kada se suočite s neugodnom ili stresnom situacijom na poslu?

Velika većina ispitanika, 60,3% osjeća se smireno i profesionalno kada se suoči s neugodnom ili stresnom situacijom što puno govori upravo o emocionalnoj inteligenciji i koliko je ona važna u životu ljudi. Ponašanje prilikom neugodne ili stresne situacije prikazana je na grafikonu br.: 14.



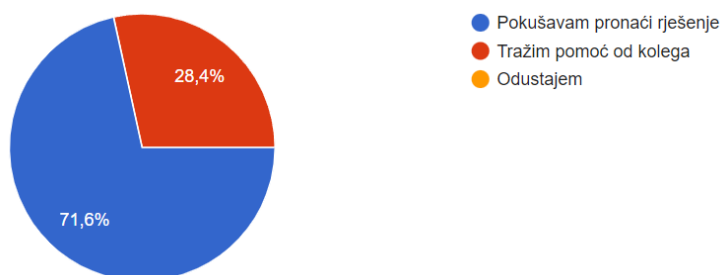


Grafikon 14. - Osjećaj prilikom neugode ili stresne situacije

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### **Kako se najčešće ponašate kada se suočite s nečim što vam je teško ili nepoznato?**

Navedeno pitanje dokazuje kako ljudi djeluju u teškim situacijama, pohvalno je kako 71,6% ispitanika nastoji pronaći rješenje za nepoznato, dok bi 28,4% ispitanika tražilo pomoć od kolega, što ne pokazuje slabost, već jednu ljudsku crtu koja se ne boji tražiti pomoć, već želi zajedničkim snagama doći do rješenja. Ponašanje prilikom teške i nepoznate situacije prikazana je na grafikonu br.: 15.

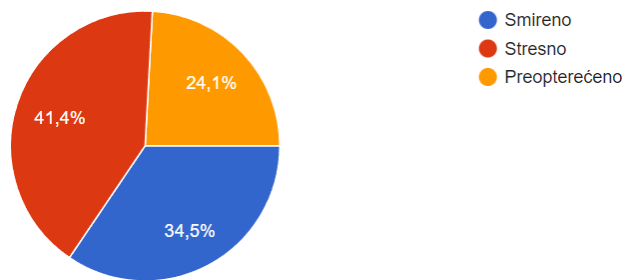


Grafikon 15. - Ponašanje prilikom teške ili nepoznate situacije

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### **Kako se najčešće osjećate kada radite pod pritiskom ili rokovima?**

Velika većina ispitanika osjeća se stresno kada rade pod pritiskom, njih 41,4%, dok se 34,5% ispitanika osjeća smireno. Prema podacima može se zaključiti kako većina ispitanika mora imati jaku emocionalnu inteligenciju kako bi se lakše mogli nositi sa stresnim situacijama kada su pod pritiskom ili rokovima na poslu. Rad pod pritiskom i rokovima prikazan je na grafikonu br.: 16.



Grafikon 16. - Osjećaj prilikom rada pod pritiskom ili rokovima

Izvor: Obrada autora prema Google Forms alatu

### **Koji faktori, po Vašem mišljenju, utječu na razinu emocionalne inteligencije?**

Najveći broj ispitanika, 56,9% smatra da osviještenost o vlastitim emocijama najviše utječe na razinu emocionalne inteligencije kod osobe. Jasno je kako sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i prihvaćanja vlastitih emocija omogućava reguliranje emocija na konstruktivan način. Slijedi odgoj i obrazovanje s 53,4% koji se može povezati s razvojem socijalnog učenja koje razvija vještine kao što su samoregulacija emocija, empatija, rješavanje konflikata što je veoma bitno kod uspostave emocionalne inteligencije. Obitelj se nalazi na trećem mjestu s 48,3% ispitanika, navedeni visoki postotak se može objasniti na način da obiteljski odnosi mogu imati dugoročan utjecaj na emocionalnu inteligenciju. Pojedinaac se od malih nogu uči nositi s emocijama, izražavanjem i reguliranjem osjećaja što je često povezano s obiteljskim okruženjem. Obitelj može pružiti temeljne vještine emocionalne inteligencije kroz podršku, komunikaciju i empatiju. Najmanji broj ispitanika, njih 32,8% smatra da je radna okolina ključan faktor razine emocionalne inteligencije kod osobe. Navedeno se može objasniti na način da osoba velik dio vremena provodi na radnom mjestu, što zasigurno utječe na emocionalnu inteligenciju. Pozitivna radna klima, podržavajuća timska okolina, transparentna komunikacija i emocionalna podrška kolega i nadređenih mogu zasigurno doprinijeti razvijanju emocionalne inteligencije.

Važno je napomenuti da emocionalna inteligencija nije fiksna karakteristika i da se može razvijati i poboljšavati tijekom vremena. Različiti faktori mogu utjecati na njezin razvoj, a kombinacija obitelji, odgoja, obrazovanja, radne atmosfere i osobne osviještenosti može pružiti širu sliku o emocionalnoj inteligenciji pojedinca.

## 13. Ograničenja istraživanja

Ograničenja ankete očituju se u iskrenosti odnosno neiskrenosti ispitanika i njihovoj sposobnosti da pravilno odgovore na navedena pitanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 116 ispitanika što ne reprezentira cjelokupno mišljenje populacije o istraživanoj temi. Prema prikupljenim podacima vidljiva je spolna struktura ispitanika koja nosi određeno ograničenje jer sadrži više odgovora ženskog od muškog spola. Isto tako ispitanici koji su u dobi između 60 i više godina ne daju relevantne podatke iz razloga što je vrlo mali postotak ispitanika s navedenim godinama odgovorio na anketu te prema tome rezultat nije statistički značajan. Što se tiče obrazovanja, uzorak o osnovnoškolskom i doktorskom obrazovanju nije reprezentativan i time nije statistički značajan podatak, zato što je vrlo mali postotak odgovora za navedenu stručnu spremu. Isto tako, prema prikazanim podacima vidljivo je da su anketu najviše ispunili ispitanici s visokom stručnom spremom, koji vrlo vjerojatno rade na boljim radnim pozicijama, s boljim primanjima i time se može zaključiti da su zadovoljniji radnom okolinom. Međutim, da je bilo više ispitanika koji rade teže fizičke poslove, s nižim stupnjem obrazovanja, tada bi zasigurno podaci prikazivali drugačije rezultate.

Nerijetko nedostatak motivacije može biti jedno od ograničenja anketnog upitnika, jer sudionici nisu dovoljno motivirani, odnosno zainteresirani za ispunjavanje ankete, što može rezultirati niskom stopom odgovora ili površnim odgovorima.

## 14. Zaključak istraživanja

Na temelju rezultata istraživanja, moguće je opravdati zadani cilj kojim se željelo istražiti vezu između emocionalne inteligencije i poslovne uspješnosti zaposlenika odnosno da li osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće prilike za uspjeh na poslu. Dolazi se do zaključka da što više čovjek razumije načela emocija, lakše pronalazi rješenja za stvarne probleme. Bezobzira na stručnost, visoki kvocijent inteligencije, razumijevanje poslovnog prava, važna je emocionalna inteligencija, koja ne stavlja fokus na emotivnost, već na prilagodljivost, smirenost, samokontrolu, motiviranost i prihvaćenost sebe i svijeta oko sebe. Analizirani rezultati deskriptivne statistike pokazuju da ispitanici posjeduju emocionalnu inteligenciju i da imaju pozitivna iskustva u poslovanju, ali da još uvijek postoji prostor za poboljšanje. Velika većina ispitanika ocjenjuje poslovne i emocionalne karakteristike vrlo visokim ocjenama čime se prikazuje i sam karakter ljudi. Kroz izraze emocija se potvrđuje

identitet, jer vidljivo je da osobe koje su smirenije, koje se osjećaju cijenjeno, lakše se nose s poslovnim izazovima, lakše komuniciraju, svjesniji su sebe, a time i zadovoljniji.

Kako bi se istražili rezultati bile su definirane 3 hipoteze:

**Hipoteza 0:** Postoji obrnuta povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama.

**Hipoteza 1:** Osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije ne doživljavaju svoje nadređene kao autoritarne ili kontrolirajuće, što dovodi do pozitivnog mišljenja o njima.

**Hipoteza 2:** Zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije bit će sposobniji održavati visoku razinu fokusa na postavljene zadatke.

Sukladno pokazateljima može se zaključiti da rezultati odbacuju hipotezu **H0** koja sugerira da postoji obrnuta veza između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti u navedenim situacijama. Dokazano je da osobe koje posjeduju višu razinu emocionalne inteligencije lakše i sigurnije dijele mišljenja nego osobe koje nemaju dovoljno samopouzdanja, koje se boje, odnosno čija emocionalna inteligencija nije na visokom nivou. Provedeni testovi, Pearsonov koeficijent i ANOVA test dokazuju da velika većina ispitanika posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije i da postoji visoka statistička značajnost podataka. Varijanca, odnosno rasipanje podataka u odnosu na srednju vrijednost je konstantna i iznosi 0,002 što prikazuje malo odstupanje od aritmetičke sredine, čime se **H0** odbacuje jer ne postoji obrnuta već istovjetna povezanost između razine emocionalne inteligencije zaposlenika i njihovog osjećaja sigurnosti prilikom dijeljenja mišljenja i ideja s nadređenima i kolegama.

**H1** se također dokazivala pomoću Pearsonovog koeficijenta i ANOVA testa u kojima su vidljivi pozitivni rezultati koji potvrđuju da osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije ne doživljavaju svoje nadređene kao autoritativne ili kontrolirajuće, već imaju pozitivno mišljenje o njima. Dobivenim rezultatima se zaključuje da visoka razina emocionalne inteligencije doprinosi stvaranju pozitivnog mišljenja o nadređenima, što rezultira boljim odnosima i zadovoljstvom na radnom mjestu čime se dokazuje **H1**. Važno je stvoriti skladno okruženje koje će odasati pozitivnom energijom i prijateljstvom, bez straha i osude. Sklad je vrlo bitan u životu čovjeka, posebice na poslu jer čovjek tamo provodi više od polovice svoga života, čime zaslužuje prirodan pristup kolega i nadređenih.

Istraživanje također potvrđuje **H2** koja govori da će zaposlenici s višom razinom emocionalne inteligencije bit sposobniji održavati visoku razinu fokusa na postavljene zadatke. Navedena tvrdnja također je testirana pomoću Pearsonovog koeficijenta i ANOVA testa koji

dokazuju da su emocionalno inteligentniji zaposlenici koncentriraniji, samodiscipliniraniji, samostalniji, slobodniji, produktivniji što su odlike lakšeg fokusa na postavljenje zadatke.

Ukupni rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici posjeduju emocionalnu inteligenciju i svjesni su njezine važnosti, jer zrelost omogućava ljudima uspješnu prilagodbu u životu. Stoga je važno svakodnevno razvijati svoju emocionalnu inteligenciju za viši cilj. U daljnjem istraživanju moguće je istražiti kako emocionalna inteligencija djeluje u pojedinim poslovnim sektorima ili kako emocionalna inteligencija djeluje na motivaciju pojedinca.

## **15. Zaključak**

Emocionalna inteligencija ima sve veći utjecaj i značaj u profesionalnom okruženju. Emocije su dio svakodnevice, stoga je važno znati upravljati vlastitim emocijama, ali i razumjeti i znati se nositi s tuđim osjećajima. Veliku ulogu u usmjeravanju mišljenja, ponašanja i djelovanja nosi upravo emocionalna inteligencija koja je jedan od faktora razvoja i održavanja uspješnog poslovanja. Društvene vještine, sposobnost slušanja i adekvatnog komuniciranja postaje sve važnije na današnjem tržištu rada. Ljudi se moraju znati nositi s osjećajima, biti prilagodljiviji, smireniji, samopouzdaniji kako bi lakše dolazili do ciljeva, ne samo u poslovnom već i privatnom životu. Rad je opravdao svoj cilj, pokazao je kako zapravo postoji poveznica između emocionalne inteligencije i poslovanja. Dokazuje pozitivnu korelaciju između emocionalne inteligencije, komunikacije, osobnosti, motivacije ljudi i poslovnog uspjeha. Emocionalna inteligencija nije jedini faktor za poslovni uspjeh, međutim emocionalna samosvijest daje spoznaju kakvi smo ljudi i kako se ponašati u određenoj situaciji. Samosvjesni ljudi poznaju sebe, svoje snage, slabosti i vrijednosti. Važno je osvijestiti ljude da empatičnost i asertivnost pomažu u upravljanju komunikacijom i njezinim ishodom. Pomažu u ostvarivanju povjerenja, te otvaraju vrata boljoj suradnji i kvaliteti međuljudskih odnosa. Vidljivo je kako emocionalno stanje izravno utječe na zadovoljstvo radnim mjestom. Ukoliko zaposlenici osjećaju zadovoljstvo, sreću, ponos zbog posla i svog doprinosa poslu, više će se zalagati, biti motiviraniji i produktivniji. Pozitivne emocije, poput razumijevanja, povjerenja, podrške doprinose lakšem postizanju ciljeva što pozitivno utječe na radne rezultate i radno okruženje. Visoko emocionalno inteligentni ljudi sposobni su prepoznati prioritete i prema njima kreirati uravnotežen raspored obaveza i zahtjeva svakodnevnog poslovanja. Stoga je važno osvijestiti da je emocionalna inteligencija neizostavan čimbenik na putu do poslovnog uspjeha i osobnog zadovoljstva. Shodno tome, vrijedno je uložiti vrijeme i trud za prepoznavanje i razumijevanje

vlastitih emocija i kako one djeluju na sreću, zdravlje i uspješnost osobnog i profesionalnog života.

## 16. Literatura

### Knjige i članci:

1. Ahmed S., (2014.), Kulturna politika emocija, Fraktura, Zagreb
2. Azzopardi G., (1998.), Poboljšajte svoje inteligencije, Izvori, Zagreb
3. Bovee C., Thill J. V., (2012.), Suvremena poslovna komunikacija, Mate, Zagreb
4. Brackett M., (2019.) Pravo na osjećaje, kako osloboditi osjećaje i omogućiti napredak djeci, sebi i društvu u cjelini, Egmont d.o.o., Zagreb
5. Brackett M., (2021.), Pravo na osjećaje: moć emocionalne inteligencije u stvaranju sretnog i uspješnog života, Egmont, Zagreb
6. Budić H., Banozic M, Filipović F. (2020.) Sukobi kao izvor i posljedica organizacijskih promjena u kontekstu upravljanja krizama, Cjeloviti rad
7. Certo S. C., Certo T. S., (2008), Moderni menadžment, Mate Zagreb
8. Davenport H. T., (2018.), Prednost umjetne inteligencije, Mate, Zagreb
9. Fraisman Čobanov M., (2020.), Kako vodite sebe i druge, Beletra, Zagreb
10. Furdi Šafarić P., Rončević A., Čerepinko D., (2022.), Utjecaj društvenih medija na potrošače kroz novi trend virtualne stvarnosti, Međunarodni znanstveno-stručni časopis CroDiM
11. Gardner H., Kornhaber M. L., Wake K. W., (1999.), Inteligencija: različita gledišta, Slap, Jastrebarsko
12. Goleman D., (2015.), Emocionalna inteligencija u poslu : knjiga koja će revolucionirati pristup poslu, promijeniti poslovne organizacije i stajališta onih koji ih vode, Mozaik knjiga, Zagreb
13. Gutić D., Peterschik A., (2018.), Emocionalnom inteligencijom do poslovnog uspjeha, Osijek: Studio HS internet
14. Hercigonja Z., (2018.) Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju, Varaždin, Fronta Impres
15. Hunjet A, Kozina G. (2014.), Upravljanje znanjem i mogući rizici, DKU, Velika Gorica
16. Krstinić S., (2012.), Živjeti prema emocijama : iskoristite svoje i tuđe emocije za poslovni uspjeh i životnu sreću, V.B.Z. Zagreb
17. Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., (2009.) Pregovaranje – peto izdanje, Mate, Zagreb
18. Marušić S., Pavletić Z., Ptiček R., (2019.) „Razvoj komunikacijskih vještina“, [https://www.academia.edu/11357245/Razvoj\\_komunikacijskih\\_vje%C5%A1tina](https://www.academia.edu/11357245/Razvoj_komunikacijskih_vje%C5%A1tina)
19. Marušić S., (1989.), Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb

20. Mijoč J., (2019.) Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, Osijek, Prethodno priopćenje
21. Pejanović R., (2012.) Uloga inteligencije u procesu rukovođenja, Novi Sad, Pregledni rad
22. Petar S., Perkov D., (2013.) Inteligencija poslovne promjene : kako upravljati poslovnim promjenama, Školska knjiga, Zagreb
23. Petz B., Kolesarić V., Ivanec D., (2012) Petzova statistika – Osnovne statističke metode za nematematičare, Naklada Slap, Zagreb
24. Putica M., (2018.), Umjetna inteligencija: dvojbe suvremenoga razvoja, Mostar, Pregledni članak
25. Reeve J., (2010.), Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb
26. Robbins S. P., (1992.), Bitni elementi organizacijskog ponašanja – treće izdanje, Mate, Zagreb
27. Rosenberg M., Silvert D., (2013.) Taking Flight! Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships Your Life, FT Press, New Jersey
28. Russel S., (2019.), Kao čovjek, umjetna inteligencija – napredak ili prijetnja?, Planetopija, Zagreb
29. Salovey P, Sluyter J. D., (1999.), Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija : pedagoške implikacije, Educa, Zagreb
30. Skupnjak D. (2020.), Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti, Varaždinski učitelj: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, Vol. 3 No. 3., <https://hrcak.srce.hr/clanak/343892>
31. Sokić K., Mandarić M., (2020.) Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti, Vol.8 No1, Izvorni znanstveni rad, <https://hrcak.srce.hr/clanak/368727>
32. Sternberg J. R., (1999.), Uspješna inteligencija kako praktična i kreativna inteligencija određuje uspjeh u životu, Barka, Zagreb
33. Varga M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 1.

#### **Ostali izvori:**

34. <https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>
35. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=45737>
36. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>
37. <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/AI-Artificial-Intelligence>



## 17. Popis slika

Slika 1. - Komunikacijski kanal .....	7
Slika 2. - Tipovi osobnosti u komunikaciji .....	12
Slika 3. - Četiri komponente emocija .....	13
Slika 4. - Odnos misli, ponašanja i emocija .....	14
Slika 5. - Motivacijsko ponašanje .....	32
Slika 6. - Maslowljeva hijerarhija potreba .....	35
Slika 7. - McClellandova motivacijska teorija potreba .....	36
Slika 8. - Herzbergova dvofaktorska teorija motivacija.....	37

## 18. Popis tablica

Tablica 1 - Karakteristike i osobine uspješnih vođa.....	21
Tablica 2 - Emocionalno inteligentni menadžeri .....	22
Tablica 3 - Item Statistics - odnos ispitanika s kolegama, nadređenima i općenito poslom koji rade .....	47
Tablica 4 - Item-Total Statistics - odnos ispitanika s kolegama, nadređenima i općenito poslom koji rade .....	49
Tablica 5 - Item Statistics - Emocionalna inteligenciju na poslu .....	50
Tablica 6 - Item-Total Statistics - Emocionalna inteligencija na poslu .....	53
Tablica 7 - Pearsonov koeficijent – hipoteza 0 .....	56
Tablica 8 - ANOVA test - hipoteza 0.....	57
Tablica 9 - Pearsonov koeficijent – hipoteza 1 .....	60
Tablica 10 - ANOVA test – hipoteza 1 .....	62
Tablica 11 - Pearsonov koeficijent – hipoteza 2 .....	64
Tablica 12 - ANOVA test – hipoteza 2 .....	65

## 19. Popis grafikona

Grafikon 1. - Spolna struktura ispitanika .....	45
Grafikon 2. - Dobna struktura ispitanika.....	45
Grafikon 3. - Obrazovni status ispitanika.....	46
Grafikon 4. - Trenutno zaposlenje ispitanika .....	46

Grafikon 5. - Ciljevi napredovanja u karijeri .....	66
Grafikon 6. - Razlozi za napredovanje u karijeri do sada .....	67
Grafikon 7. - Pripreme za napredovanje u karijeri .....	67
Grafikon 8. - Trenutno zadovoljstvo poslom .....	68
Grafikon 9. - Najvažnije na trenutnom poslu .....	68
Grafikon 10. - Najlošije na trenutnom poslu .....	69
Grafikon 11. - Odnos s kolegama i nadređenima .....	69
Grafikon 12. - Opis okruženja na trenutnom poslu .....	70
Grafikon 13. - Osjećaj prilikom timskog rada.....	70
Grafikon 14. - Osjećaj prilikom neugode ili stresne situacije .....	71
Grafikon 15. - Ponašanje prilikom teške ili nepoznate situacije .....	71
Grafikon 16. - Osjećaj prilikom rada pod pritiskom ili rokovima .....	72

## 20. Krajnje bilješke

---

<sup>i</sup> <https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/neverbalna%201.pdf>

<sup>ii</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=45737>

<sup>iii</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>

<sup>iv</sup> Umjetna inteligencija koja skuplja informacije ili imitira ljudsko ponašanje koje može odgovoriti na jednostavna pitanja prepoznajući ključne riječi. (Rad; P. Furdy Šafarić, A. Rončević – Utjecaj društvenih medija na potrošače kroz novi trend virtualne stvarnosti)

<sup>v</sup> <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/AI-Artificial-Intelligence>

<sup>vi</sup> Petz i sur., (2012) Petzova statistika str. (489), Naklada slap, Zagreb

## 21. Prilog – anketni upitnik



**EMOTIONAL INTELLIGENCE**

### Važnost emocionalne inteligencije na poslu

Poštovani,  
unaprijed se zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu kako bi ispunili ovu anketu. Cilj ankete je istražiti i otkriti korelaciju između razine emocionalne inteligencije osobe i poslovnog uspjeha u organizaciji, odnosno da li osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće šanse za uspjeh na poslu. Anketa je u potpunosti anonimna i Vaši odgovori se ne mogu povezati s Vašim identitetom. Anketa se sastoji od otvorenih pitanja, molim Vas budite u potpunosti iskreni kako bi se dobili što točniji rezultati. Hvala!

petra.furdi@gmail.com [Promijeni račun](#) 

 Nije dijeljeno

\* Označava obavezno pitanje

Spol \*

Muško

Žensko

Dob \*

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 i više

Koja je Vaša stručna sprema? \*

- Završena osnovna škola
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Doktorat
- Drugo

Gdje trenutno radite? \*

- Javna poduzeća
- Privatna poduzeća
- Neprofitna organizacija
- Samostalni/freelancer
- Ne radim
- Drugo

**Pitanja vezana za napredovanje i zadovoljstvom na poslu** \*

Koji su Vaši ciljevi za napredovanje u karijeri?

*(Ukoliko ne radite, prisjetite se svog posljednjeg iskustva na radnom mjestu.)*

- Unaprjeđenje na trenutnom poslu
- Napredovanje u drugom sektoru
- Samostalni posao
- Drugo

Koji su bili Vaši glavni razlozi za napredovanje u karijeri do sada? \*

- Povećanje plaće
- Viša pozicija
- Više izazova
- Bolji radni uvjeti
- Drugo

Kako ste se pripremali za napredovanje u karijeri? \*

- Stručno usavršavanje
- Dodatno obrazovanje
- Radna iskustva
- Drugo

Kako bi opisali svoje trenutno zadovoljstvo poslom? \*

- Vrlo zadovoljan/a
- Zadovoljan/a
- Neutralan/a
- Nezadovoljan/a
- Vrlo nezadovoljan/a

Što Vam najviše odgovara na vašem trenutnom poslu? \*

- Plaća
- Radni uvjeti
- Kolegijalnost
- Fleksibilno radno vrijeme
- Mogućnost napredovanja
- Drugo

Što bi najviše željeli promijeniti na vašem trenutnom poslu? \*

- Plaća
- Radni uvjeti
- Nekolegijalnost
- Fiksno radno vrijeme
- Nemogućnost napredovanja
- Drugo

---

Kako bi opisali svoje odnose s kolegama i nadređenima? \*

- Vrlo dobri
- Dobri
- Neutralni
- Loši
- Vrlo loši

Kako bi opisali svoje trenutno okruženje na poslu (fizičko, kulturno, međuljudsko itd.)? \*

- Vrlo ugodno
- Ugodno
- Neutralno
- Neugodno
- Vrlo neugodno

Ocijenite tvrdnje koje se odnose na Vaš odnos s poslom, kolegama i nadređenima.

\*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Lako surađujem s drugim zaposlenicima na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako se fokusiram na postavljene zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam se sigurno kada dijelim svoja mišljenja i ideje s nadređenima i kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam se cijenjeno na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vješto izražavam pritužbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatran da je mom nadređenom stalo do mene kao osobe i zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram da nadređeni prepoznaju moj trud i rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Smatram da nadređeni njeguju međuljudski odnos u poslovanju

Smatram da sam pošteno plaćen za svoj posao

Smatram da moji nadređeni teže zadovoljstvu klijenata i korisnika proizvoda/usluga

Smatram da moji nadređeni žele postići višu koheziju i suradnju sa zaposlenicima za bolji uspjeh organizacije

**Pitanja za utvrđivanje elemenata emocionalne inteligencije \***

Kako se najčešće osjećate kada radite s drugima u timu?

Ugodno

Neutralno

Neugodno

Ocijenite tvrdnje koje se odnose na Vaše mišljenje i ponašanje u sklopu emocionalne inteligencije. \*

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Siguran sam u sebe i svoje postupke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otvoreno dijelim svoje osjećaje i pokazujem emocije bilo da su one pozitivne ili negativne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako kontroliram vlastite osjećaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako upravljam stresom i konfliktima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrovoljno se ispričavam u slučaju konfliktne situacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shvaćam kako moje ponašanje utječe na druge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svakodnevno tražim razumijevanje na poslu od kolega i nadređenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kako se najčešće ponašate kada se suočite s neugodnom ili stresnom situacijom \*  
na poslu?

- Smireno i profesionalno
- Reagiram emotivno
- Izbjegavam situaciju

Kako se najčešće ponašate kada se suočite s nečim što vam je teško ili  
nepoznato? \*

- Pokušavam pronaći rješenje
- Tražim pomoć od kolega
- Odustajem

Kako se najčešće osjećate kada radite pod pritiskom ili rokovima? \*

- Smireno
- Stresno
- Preopterećeno

Koji faktori, po Vašem mišljenju, utječu na razinu emocionalne inteligencije? \*

- Obitelj
- Odgoj i obrazovanje
- Radna atmosfera
- Osvještenost o vlastitim emocijama
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Nikada ne potenciram sukob i udaljavam se od njega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znam dobro slušati kolege i nadređene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam se smireno kada sam pod pritiskom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito se nosim s neuspjesima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspješno upravljam tjeskobom, ljutnjom i strahom na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znam slušati bez preranog osuđivanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu slobodno priznati svoje pogreške	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moram raditi s osobama koje mi se ne sviđaju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu se uvažava i provodi većina mojih prijedloga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Moji zadaci su monotone prirode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na poslovni uspjeh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram da osobe s višom razinom emocionalne inteligencije imaju veće šanse za napredovanje na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram da visoka razina emocionalne inteligencije može smanjiti štetne učinke stresa na posao i radno okruženje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram da emocionalna inteligencija utječe na radnu atmosferu i timski rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ocijenite sveukupno zadovoljstvo svojim radnim mjestom. \*

	1	2	3	4	5	
Vrlo nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo zadovoljan/na

—  
NARODNA  
AKADEMIJA

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
—

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Petra Furdí Šafarić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Fažnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Petra Furdí Šafarić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sustavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Petra Furdí Šafarić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Fažnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Petra Furdí Šafarić

(vlastoručni potpis)