Važnost i uloga emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju

Munđer, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:434177

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

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

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Iva Munđer

VAŽNOST I ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Iva Munđer

Maticni broj: 0016131609

Studij: Ekonomika poduzetništva

VAŽNOST I ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

ZAVRŠNI RAD

Mentorica :

Mag. inf. Antonela Čižmešija

Varaždin, rujan 2020.

Iva Munđer

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene eticki prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvacanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Ovaj završni rad temeljit će se na opisivanju emocija, odnosno definiranju ključnih pojmova koji prikazuju važnosti i ulogu emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Osim toga, nastojat će se objasniti kako emocionalna inteligencija zaposlenika utječe na odnose s klijentima, te kako radna atmosfera na poslu i odnos s kolegama može biti ključan faktor za pokretanje nadolazećih emocija koje uzrokuju različite postupke na radnom mjestu. U drugom dijelu rada, prema dobivenim rezultatima, biti će prikazani stavovi zaposlenika prema emocionalnoj inteligenciji. Prilikom zaključivanja navedene teme, navest će se smjernice za unapređenje emocionalne inteligencije zaposlenika na radnom mjestu.

Kljucne rijeci: emocionalna inteligencija, svjesnost, samokontrola, motivacija, emocije, socijalne vještine.

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Emocije 2
2.1. Razvoj emocija u ljudskom umu 2
2.2. Upravljanje emocijama 4

3. Osnovni aspekti emocionalne inteligencije 5
3.1. Samosvijest 6
3.2. Upravljanje sobom 7
3.3. Socijalna svijest 8
3.4. Odgovorno donošenje odluka 9
3.5. Socijalne vještine 10

4. Emocionalna inteligencija u poslovanju 12
4.1. Uspješno vođenje 12
4.1.1. Međuljudski odnosi u poslovanju 13
4.1.2. Motivacija zaposlenika 14
4.2. Ulaganje u emocionalnu inteligenciju 15

5. Sukob razuma i emocija 17
5.1. Kontrola emocija 18

6. Istraživački dio 19
6.1. Metode istraživanja 19

7. Rezultati istraživanja 20
7.1. Demografske karakteristike ispitanika 20
7.2. Rezultati istraživanja emocionalne inteligencije 22

8. Zaključak 27

Popis literature 29

Popis slika 30

1. Uvod

Ovaj završni rad tematizira ulogu emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Na samom početku bit će pobliže objašnjen proces razvoja emocija u ljudskom umu; od rođenja i početka razvoja čovjeka do vrhunca zrelosti, u kojoj čovjek nauči upravljati svojim emocijama.

Da bi se definirala emocionalna inteligencija, obrađeno je pet aspekata koje navodi Daniel Goleman, a potrebni su za razumijevanje koncepta. Svjesnost, samokontrola, motivacija, empatija i socijalne vještine elementi su kojima se očituje emocionalna inteligencija, a svaki od tih elemenata utječe na razinu razvijenosti emocionalne inteligencije pojedinaca.

Čovjek se s emocijama nosi kroz cijeli život, pa one ne zaobilaze ni poslovni svijet. Kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, emocije mogu utjecati na razvoj i kvalitetu međuljudskih odnosa. Ljudi emocije razvijaju čitav život, a proživljavanjem raznih uspona i padova nastoje kontrolirati svoje emocije. Osim osobnog razvoja emocija, poduzeća mogu različitim edukacijama podići svijest zaposlenika o emocionalnoj inteligenciji i na taj način razvijati pripadne vještine.

Svaki uspješan menadžer koji želi biti dobar vođa, treba dobro upravljati osnovnim aspektima emocionalne inteligencije. Također emocije osoba na izvršnim pozicijama ne smiju prevladati nad razumom jer bi to moglo uzrokovati loše međuljudske odnose i voditi ka negativnom poslovanju zbog nedostatak samokontrole i svjesnosti.

U drugom dijelu rada opisan je način provedbe istraživanja i obrađeni rezultati prikupljeni online anketom. Cilj istraživanja bio je pomoću upitnika emocionalne inteligencije utvrditi samoprocjenu zaposlenika o ovoj važnoj vještini u poslovnom kontekstu.

2. Emocije

Tema ovog rada najviše je povezana uz emocije, stoga će na početku biti objašnjen pojam emocija. Emocija je pojava koja se proučava sa psihološkog stajališta, a označava pojam koji pobuđuje određeni osjećaj u ljudskom umu.

Emocije su određene pojave koje indirektno utječu na cjelokupno funkcioniranje čovjeka i imaju značajnu ulogu u njegovom privatnom i poslovnom djelovanju. Sastoje se od niza neočekivanih, to jest 7 spontanih reakcija na određeni događaj ili nastalu situaciju. Emocije uključuju odnos pojedinca s nekim objektom, subjektom ili događajem.

Čovjek se s emocijama susreće svakodnevno i individualno. Postoje ljudi koji su više emotivni, odnosno više ih pogađaju neke stresne ili vesele situacije od onih ljudi koji ne obraćaju toliku pažnju na isto. Za ljude koji rijetko prikazuju tugu, sreću, uzbuđenost, strah, sram ili slično, kažemo da nisu emotivni.

Brdar i Anić 2010 dijele emocije na pozitivne i negativne. Negativne emocije najčešće su povezane s neispunjenim psihološkim potrebama, osobe koje imaju ispunjene psihološke potrebe zadovoljnije su svojim životom i navikama u život, te se susreću sa više pozitivnih emocija, a manje negativnih. Negativne emocije povezane su sa stresom. Čest osjećaj tuge, straha, sramežljivosti i ljutnje, znakovi su negativnih emocija. Svaka negativna emocija ako je jako izražena, može natjerati čovjeka na plakanje. Pozitivne emocije ispunjuju život i čine ga ljepšim. One se javljaju kada je osoba sretna, kada osjeti ljubav, smije se i kada zrači dobrom energijom.

2.1. Razvoj emocija u ljudskom umu

Čovjek od najranije dobi uči i upija od svojih bližnjih, pa tako i kroz odrastanje dobiva spoznaju o emocijama. Djeca vole igru, a istraživanja pokazuju da kroz igru najviše uče i zapažaju stvari iz okoline. Upravo zato im je u najranijoj dobi potrebno dopustiti da kroz igru uče izražavati svoje osjećaje jer tako stvaraju emocije. Kroz takav način učenja u društvu najbolje se usmjeravaju i prepoznaju emocije, te se razvijaju pozitivne i smanjuje razvoj negativnih (Pavlović 2012).

Tijekom odrastanja i sazrijevanja, pojedinci si postavljaju ciljeve koji ih vode kroz život. Prije postavljanja ciljeva, osoba najprije mora razviti dovoljno samopoštovanja i samopouzdanja kako bi znala upravljati svojim ciljevima i usmjeravati se prema njima. Tek kada je osoba zadovoljna sa samom sobom, tada će uspjeti ostvariti ciljeve u određenim privatnim ili poslovnim područjima života.

Osim upoznavanja samog sebe, osobe trebaju učiti kontrolirati svoje ponašanje kada im ne ide onako kako su planirali, ali i u slučajevima kada je ispalo i bolje od planiranog. Kontrola negativnih i pozitivnih emocija, misli i osjećaja rezultira samokontrolom koja je vrhunac emocionalnog sazrijevanja.

Nadalje, emocionalno sazrijevanje prisutno je i kada se osoba suoči sa teškim životnim

problemima. Bolje rečeno, tada je pravi način za emocionalno sazrijevanje jer se čovjek u takvim trenucima mora suočiti sa problemom i koristiti razne metode za njegovo rješavanje, a uz to sve treba imati kontrolu nad svojim emocijama. Takve pojave unapređuju emocionalnu inteligenciju i razvijaju osobe na psihološkoj razini.

2.2. Upravljanje emocijama

Sposobnost kontroliranja širokog raspona emocionalnih pojava, to jest doživljaja i kasnije prikladno percipiranih reakcija u nastalim emocionalnim situacijama, pokazatelj je dobrog emocionalnog stanja. Osobe koje mogu olako regulirati svoje emocionalne doživljaje. nazivaju se emocionalno kompetentnima. Brdar i Bakarčić 2006 navode da se emocionalno kompetentne osobe lakše snalaze u stresnim situacijama, dok sa suprotne strane, oni pojedinci koji nisu emocionalno stabilni, naginju negativnim osjećajima kao što su tjeskoba i zabrinutost.

Laički rečeno, proces upravljanja emocijama je pokušaj regulacije vlastitih emocija. Ipak, definicija upravljanja emocijama obuhvaća i više od toga. Barrett i Gross 2001, uz regulaciju vlastitih emocija, definiciju upotpunjuju govoreći o pokušaju pokretanja vlastitih osjećaja, povećanju učestalosti pozitivnih ili negativnih osjećaja, održavanju ugodnih i smanjivanju neugodnih emocija. Na primjer, osoba može namjerno ignorirati osjećaj tuge pri čemu sama može utjecati na svoje ponašanje i prikrivati emociju. Još jedan primjer jest da osoba sakrije svoje razočarenje ili strah u nepovoljnoj situaciji. Također, može skretati pažnju od onih događaja za koje zna da će je dovodit u neugodnu situaciju i izbjegavati pojavu neugodnih emocija. Takvo namjerno skrivanje ili izbjegavanje emocija nije primjer dobrog upravljanja emocijama jer osoba tako ne uči kontrolirati emocije, nego samo sprječava njihovo pojavljivanje.

Već je poznato da se emocije najviše razvijaju kod djece prilikom suočavanja sa svakodnevnim pojavama, boravka u školi i u komunikaciji s ljudima. Međutim, pojedincima to ponekad nije dovoljno te za takve slučajeve postoje i programi za stjecanje emocionalne stabilnosti i emocionalno učenje. Takvi programi potiču učenje razvijanja i upravljanja emocijama u različitim situacijama. Isto tako, programi za unapređenje emocionalne inteligencije pružaju socijalno napredovanje kao što je izgradnja pozitivne energije koja istovremeno pospješuje akademski razvoj. Uz takvu vrstu učenja, napredovanje može rezultirati stabilnim donošenjem odluka, postavljanju zrelih životnih ciljeva i lakšem stjecanju kvalitetnih međuljudskih odnosa (Munjas i Takšić 2009, str. 355-371). Također, programi za emocionalno učenja pomažu pojedincu pri upoznavanju samog sebe tako da osoba primjećuje razloge nastanka određenih osjećaja i njihovo shvaćanje. Kada osoba postane emocionalno zrelija, tada se lakše nosi s težim situacijama. Tek tada je osoba postaje emocionalno zrela, smanjuju se problemi u ponašanju, emocionalni problemi i unapređuju akademska postignuća (Durlak i dr. 2011). Još jedna od zadaća socijalno-emocionalnih programa je učiniti djecu otpornijima na psihološke probleme kao što su vršnjačko nasilje, delikvencija, krađa, alkoholiziranje i slično. Djeca i adolescenti čine to na način da prepoznaju vlastite osjećaje i osjećaje ljudi u užoj okolini, kontroliraju vlastite reakcije i ponašanje, te se stvara empatija (Munjas i Takšić 2009).

Osim djece, problem s upravljanjem emocija mogu imati i odrasli ljudi koji nisu emotivno sazrjeli kad je bilo vrijeme za to. U današnje vrijeme postoje mnoge institucije koje pružaju potporu osobama s emocionalnim poteškoćama i uče ih kako razvijati dobre, a kako izbjeći loše emocije. Osim psiholoških ustanova, u borbi za emocionalno sazrijevanje mogu pomoći prijatelji i obitelj, te određena literatura namijenjena rješavanju takvih problema.

3. Osnovni aspekti emocionalne inteligencije

Visina kvocijenta inteligencije (IQ), kojim se označava razina inteligencije pojedinca nužno ne znači uspješan i lagodan život, kao ni zadovoljstvo u poslovnom i privatnom životu. Zbog toga se u posljednjih nekoliko godina pojavila nova mjera: emocionalna inteligencija (EQ) (Poslovni.hr 2014).

U literaturi možemo naići na mnoge definicije emocionalne inteligencije, a njihova razlika ovisi od autora do autora i o vremenu izdavanja literature. Kako vrijeme prolazi i javljaju se nova istraživanja, tako se definicije upotpunjuju. Jedna od definicija glasi da je emocionalna inteligencija "skup mentalnih sposobnosti povezanih s emocijama i obradom emocionalnih informacija koje pospješuju logično razmišljanje i inteligenciju, te su njezin sastavni dio" (Ilić 2008, str. 582). Emocionalna inteligencija opisana je i kao „sposobnost brzog zapažanja, procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja“ (Pavlović 2012, poglavlje 1).

Ilić (2008, str. 576-592) navodi da se emocionalna inteligencija očituje kroz četiri glavne sposobnosti koje može posjedovati ljudsko biće:

- emocionalna percepcija,
- emocionalno olakšavanje razmišljanja,
- emocionalno razumijevanje i
- upravljanje emocijama

Iz svega navedenog može se primjetiti da biti emocionalno inteligentan ne znači isključivanje klasične inteligencije. Naprotiv, emocionalna inteligencija upotpunjuje klasičnu inteligenciju i čini visoku razinu ljudske inteligencije. Ona omogućava zapažanje mnogih emocija iskazivanje osobnih osjećaja, te čini čovjeka razvijenijim i zrelijim. Međutim, kao što je navedeno ranije da se definicije razlikuju po vremenu nastanka, tako je u ranije doba teoretičari nisu ranije raspravljali o toj temi. Do Popularizacije emocionalne inteligencije došlo je tek nakon objave Goemanovog rada "Emocionalna inteligencija", 1995. godine (Ilić 2008). Goleman je u svojoj knjizi prilagodio već postojeće definicije i objasnio ih na razumljiviji način kako bi društvo shvatilo o čemu se zapravo radi i koliko je važna emocionalna inteligencija za razvoj čovjeka.

U nastavku će biti navedene i objašnjene dimenzije emocionalne inteligencije na način koji je opisao Goleman 1995.

- SVIJEST O SEBI – sposobnost prepoznavanja sebe samoga i razumijevanja vlastitih emocija
- UPRAVLJANJE EMOCIJAMA – samokontrola u određenim neočekivanim situacijama, reagiranje na emocije i shvaćanje tuđeg ponašanja

- MOTIVACIJA – sposobnost planiranja ciljeva i rješavanja problema, optimističnost, neodustajanje u nelagodnim situacijama i neposustajanje
- EMPATIJA – sposobnost prepoznavanja i razumijevanja tuđih emocija
- SOCIJALNE VJEŠTINE – vještine interakcije s drugima, stvaranje međuljudskih odnosa i rješavanje sukoba i problema

Prema Golemanovim navodima, Udruženje za akademsko, socijalno i emocionalno učenje (engl. The Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, CASEL) 2005. godine prihvatilo je i uvažilo pet aspekata koji čine emocionalnu inteligenciju. Munjas i Takšić 2009 potvrđuju da se radi o slijedećem: samosvijesti, upravljanju sobom, socijalnoj svijesti, socijalnim vještinama i odgovornom donošenju odluka.

3.1. Samosvijest

Samosvijest označava uočavanje i prepoznavanje vlastitih emocija, poznavanje vlastitih snaga i slabosti, te pozicioniranje kvaliteta. Navedene mogućnosti povećavaju samopouzdanje i čine osobu efikasnijom, upotpunjuju je, povećavaju njen potencijal i pružaju osjećaj samokontrole i vodstva (Cefai i Cavioni 2014).

Detaljnije rečeno, samosvijest se odnosi na činjenicu koliko zapravo sami sebe poznajemo, koliko smo truda uložili u poznavanje sebe i kako održavamo odnos sa samim sobom, to jest koliko brinemo o sebi i kako postupamo prema sebi samome. Ako osoba ima visoku samosvijest, znači da je zadovoljna sa svojom ličnosti i dovoljno se poznaje da procijeni svoj duh. Nizak stupanj samosvijesti označava osjećaj nesigurnosti u sebe. Ljudi koji nisu sigurni u sebe ne mogu voljeti svoju osobnost i osjećaju se nesigurno prilikom donošenja određenih odluka. Takve osobe se često kritiziraju i osjećaju grižnju savjesti. Za napredovanje u emocionalnoj inteligenciji bitno je voditi računa o visokom stupnju samosvijesti jer ako ne volimo sebe i nismo sigurni u svoje postupke, tada ćemo teže vjerovati drugima i stvarati odnose u društvu.

U članku "Kako (i zašto) razvijati vlastitu samosvijest" A. Filipović navodi da se svaki pojedinac nekada zapita: "Tko sam ja?". Kada se zbroje odgovori na pitanja "Tko sam ja?", kao i percepcije koje ima svaki pojedinac, dobije unutarnja slika sebe, to jest onoga što čini osobu različitom od ostalih. Ljudi se ne razlikuju samo po fizičkim karakteristikama, već i po svojim preferencijama, sposobnostima, osjećajima i ostalim vrijednostima koje nastaju odrastanjem i razvojem. Kada se gradi slika o samome sebi, velik utjecaj ima okruženje, odnosno ljudi koji čine to okruženje. Svaka osoba će više voljeti sebe ako je voljena i prihvaćena od drugih takva kakva je. Ako društvo nekoga izolira ili ne prihvaća, to će zasigurno narušavati njegovu ili njezinu ljubav prema sebi, ali i negativno utjecati na samopouzdanje (Filipović 2019).

Kada govorimo o razvoju samosvijesti pojedinca, izgradnja slike o sebi čini osnovni korak. Kako bi čovjek mogao upravljati svojim emocijama, najprije je potrebno da zna koje su njegove potrebe, kakvo ponašanje je karakteristično za njega te kojim osjećajima se vodi. Nadalje, potrebno je spoznati vlastite osobine i vrijednosti, te kakve misli su nam uobičajene. Kada

osoba postane samosvjesna, tada zna što voli i čemu teži, koji su joj ciljevi te kako ih postaviti i upravljati njima. Takva je osoba svjesna svojih stavova i uvjerenja upoznata je s vlastitim snagama i slabostima, i u konačnici, kojim putem treba ići kako bi se postiglo samoostvarenje.

Istraživanja prema Silvia i Duval (2001) pokazuju da oko 90 posto poslodavaca vjeruje da postoji veza između posla i zdravlja zaposlenika, i njihove dobrobiti. 55 posto poslodavaca također vjeruje da se troškovi ulaganja u dobrobit i razvijanje samosvijesti zaposlenika uvelike isplate zbog dobivenih rezultata. Nadalje, pozitivan utjecaj samosvijesti na zaposlenike sve se više prepoznaje kod samosvjesnih vođa, koji su učinkovitiji i imaju zadovoljnije podređene nego manje samosvjesni vođe. Zaposlenici koji su pod utjecajem samosvjesnih vođa lakše uspijevaju razvijati svoju samosvijest koja je povezana s poboljšanim razumijevanjem kolega i povjerenjem u njihovu sposobnost rada s drugima.

3.2. Upravljanje sobom

Prema Cefai i Cavioni 2014, upravljanje sobom uključuje samoregulaciju, tj. način na koji se nosimo s neugodnim emocijama i kako ih sprječavamo. Upravljanje sobom uključuje i prevladavanje teških trenutaka u životu, upornost u radu, cijenjenje tuđih osjećaja, snalaženje u donošenju odluka i slično. Ako osoba dobro upravlja sobom, tada lakše rješava probleme, uključuje se u socijalne izazove, razvija kritičko mišljenje, razumije i zapaža ono što je bitno, a ne fokusira se na sporedne ili negativne događaje u životu.

Osoba koja dobro upravlja sobom snalazi se u vladanju svojim mislima i osjećajima. Upravljanje sobom čovjeku pruža da ima svoje "ja", da poznaje sebe, te da ponekad vodi razgovore sa sobom jer na taj način uspijeva upravljati sa svojim osjećajima i dokučiti kada su oni pozitivni, a kada negativni. Važno je i voditi računa o načinu života, brinuti o sebi, organizirati se, postaviti ciljeve u životu i svakodnevno i prevladavati izazove na tom putu. Spoznaja materijalnih i nematerijalnih vrijednosti također utječe na upravljanje sobom jer kada osoba shvati koje vrijednosti ima u životu, tada može nastaviti lakše slijediti svoje ciljeve i zadovoljavati potrebe koje ima (Brajša 2014).

Također, razumjeti pojam samoupravljanja i nastojati samoupravljati je jedna od ključnih sposobnosti emocionalne inteligencije. Na primjer, Giorgi i sur. (2014) pokazali su da samoupravljanje predviđa uspjeh prodaje. Istraživači tvrde da je vjerojatnije da će pojedinci koji pokazuju dobro samoupravljanje sudjelovati u svom poslu s klijentima opušteno i organizirano i da znaju koje emocije treba pokazivati. Uz to, Yadav (2014) tvrdi da je pojedinac koji može upravljati sobom također može rješavati odnose i postizati osobne i profesionalne ciljeve, što dovodi do uspjeha. Stoga je razumijevanje potencijalnih uzroka razvoja samoupravljanja presudno za dobrobit pojedinca i organizacije.

Mnogi ljudi ne znaju upravljati sobom jer ne žele upoznati sebe i vidjeti koje su njegove prave želje u životu. Radi želje da čovjek bude prihvaćen i da ga okolina idealizira, pojedinci često rade stvari koje bi netko drugi želio od njih. U takvim situacijama govorimo o lošem upravljanju sobom. Svako biće ima svoje želje i potrebe, svoje ciljeve i uvjerenja. Njima se treba voditi kako bi se došlo do uspjeha i određene razine zadovoljstva u životu.

S poslovnog gledišta, ideja upravljanja sobom odnosi se na upravljanje osobnim resursima sa ciljem osnaživanja osobnog karaktera. Isto tako, uključuje poboljšanje osobnog karaktera kako bi pružili kvalitetan oslonac u organizaciji, uključivši rad na kreativnosti i intelektualnim sposobnostima. Kako bi se u organizacijama postigla ideja upravljanja sobom, radnicima može biti organizirana struktura u male grupe, gdje su podijeljene odgovornosti za svaki određeni zadatak. U takvom slučaju radnici mogu izraziti svoja mišljenja te razviti karakternu jakost.

3.3. Socijalna svijest

Socijalna svijest odnosi se na empatiju prema drugima, mogućnost shvaćanja tuđih potreba i cijenjenje tuđih želja, sličnosti i razlika. To uključuje i toleriranje kulturoloških, vjerskih i ostalih razlika koje čine čovjeka (Cefai i Cavioni 2014).

Kada govorimo o socijalnoj svijesti, tada empatija ima veliku ulogu. Pojam empatija označava mogućnost sagledavanja problema iz perspektive druge osobe, odnosno "hodati u tuđim cipelama". Socijalna svijest predstavlja temeljnu vještinu u radu s ljudima, a označava sastavni dio emocionalne inteligencije. Biti svjestan osjećanja drugih ljudi velika je prednost jer se tako može pomoći drugoj osobi koja je u problemu ili se radovati zajedno s osobom koja je sretna. Imati empatiju znači voljeti ljude i brinuti o drugima. Osim važnosti empatije u privatnom životu, posjedovanje empatijskih vještina postalo je važno i u poslovnim sferama jer je u posljednje vrijeme empatija postala jedna od najpoželjnijih osobina zaposlenika tijekom odabira kandidata za radno mjesto od strane poslodavaca.

Važno je naglasiti kako je socijalna svijest jedan od glavnih aspekata emocionalne inteligencije. Kao što je to prethodno navedeno, socijalna svijest odnosi se na sposobnost razumijevanja i pravovremene reakcije na potrebe drugih. Prema Connelly 2020, glavni aspekti socijalne svijesti su:

- Empatija
- Organizacijska svijest
- Pružanje usluge u potrebi

Važna poveznica organizacijske svijesti je uspostavljanje povjerenja između organizacije i vanjskih korisnika na način da organizacija razumije preferencije svojih korisnika i u tom smjeru razvija svoju svijest prema njima. Ukoliko organizacija pridobije povjerenje od kupaca, potrebno je isto konstantno održavati, kako bi se uzajamna suradnja nastavila. Kao drugi važan aspekt je više puta spomenuta empatija. Empatija zapravo mora biti u određenom balansu, ne smije je biti previše, jer bi tada kupcima proizvod ili usluga mogla biti sumnjiva. Ukoliko je ona iskrena i utemeljena na povjerenju, socijalna svijest organizacije je na visokoj razini te su korisnici zadovoljni (Connelly 2020).

3.4. Odgovorno donošenje odluka

Kada osobe odgovorno u donose odluke i usklađuju ih s etičkim standardima, poštuju društvene norme i svojim odlukama paze na dobrobit zajednice, tada govorimo o odgovornom donošenju odluka.

Ako je osoba sklona empatiji i teško donosi odluke, a odgovorna je za donošenje važne odluke u kratkom roku, to može loše utjecati na kvalitetu donesene odluke. Kako se zaposlenici ne bi našli u takvim situacijama, bitno je razlikovati i razdvojiti emocije iz privatnog i poslovnog života. Ako je riječ o poslu, tada treba realno promatrati opcije i donijeti odluku koja će biti učinkovita i koja neće stvarati štetu za poslovanje. Možemo zaključiti da kvalitetno donošenje odluka ovisi i o emocionalnoj zrelosti donositelja odluka. Emocionalna zrelost ključna je kada se radi o odlukama koje izazivaju veliki stres i napetost u poslovanju. Emocionalno zrele osobe u takvim situacijama smireno i realno procjenjuju situaciju kako bi se odlučili za najbolju alternativu. Kod donošenja odluke uvijek treba imati na umu da je dobrobit organizacije na prvom mjestu, ne izostavivši pritom podređene, ali i vlastite interese. Takve kvalitetne i zrele odluke pružaju uspjeh i bonitet poslovanja (Softić 2019).

Isto tako, pojam odgovornog donošenja odluka usko je povezan s raznim etičkim principima. Navedeni etički principi govore zapravo o univerzalnosti donošenja odluka, isto kao i o njihovom etičkom principu. Određeni principi datiraju još od doba Platona i Sokrata, te se mogu povezivati pri donošenju individualne odluke. Principi koji se trebaju uzeti u obzir prilikom odgovornog donošenja odluka, prema ("OpenStax" bez. dat.), su:

- Univerzalizam - načelo koje uzima u obzir dobrobit i rizike svih strana prilikom razmatranja političkih odluka i ishoda. Također se identificiraju potrebe pojedinaca koji sudjeluju u odluci, kao i njihovi izbori i informacije potrebne za zaštitu njihove dobrobiti.
- Utilitarizam - načelo utilitarizma u osnovi govorio tome da je odluka moralno ispravna ako proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi.
- Moralna i legalna prava - navedeno je načelo utemeljeno na zakonskim i moralnim pravima. Zakonska prava su prava koja su ograničena na određeni pravni sustav i nadležnost.
- Pravda - Ovo načelo ima najmanje četiri glavne komponente koje se temelje na načelima, a to su da se sa svim osobama treba postupati jednako, da se pravda zadovoljava kada sve osobe imaju jednake mogućnosti i prednosti (putem svojih položaja) u odnosu na mogućnosti i terete društva kako treba prakticirati poštene prakse odlučivanja, postupke i sporazumete kako se kazna izriče nekome tko je drugome nanio štetu, a onima koji su im nanijeli naknadu za prošlu štetu ili počinjenu nepravdu.
- Etičke vrline - temelji se na osobinama karaktera kao što su istinitost, praktična mudrost, sreća i dobrobit. Cilj je zapravo na vrstu osobe kakva bismo trebali biti, a ne na određene radnje koje bi trebalo poduzeti.

- Opće dobro - definira se kao „zbroj onih uvjeta društvenog života koji društvenim skupinama i njihovim pojedinačnim članovima omogućuju relativno temeljit pristup vlastitom ostvarenju“. Donositelji odluka moraju uzeti u obzir namjeru, kao i učinke svojih postupaka i odluka na šire društvo i opće dobro mnogih.

Kreiranjem odluka prema prethodno navedenim načelima postiže se odgovorno donošenje odluka.

3.5. Socijalne vještine

Jedna od ustanova koja se bavi proučavanjem ljudskog bića je "Svjetska zdravstvena organizacija" (WHO), koja navodi da socijalne vještine predstavljaju sposobnost prilagođavanja čovjeka svim zahtjevima i izazovima koji se nalaze na putu, kao i prilagođavanje drugim ljudima, komunikaciji s njima i stvaranju društvenih odnosa (WHO bez. dat.). Socijalne vještine su također nužne za uspješno međuljudsko funkcioniranje, općenito u zajednicama, ali i u poslovnom okruženju, na radnim mjestima gdje su ljudi okruženi čitavom organizacijom tj. kolegama koji ju čine. Socijalne vještine savladavaju se još u djetinjstvu, a postoji nekoliko osnovnih koje bi svaka odrasla osoba trebala posjedovati (Anonimno 2015):

- kontrolirati nepromišljeno, impulzivno ponašanje
- prepoznavati vlastite osjećaje i upravljati emocijama
- znati se nositi sa konfliktima
- znati gubiti
- raditi u grupama
- stjecati prijateljstva
- boriti se za pravdu
- znati preispitivati autoritete

Socijalno vješti pojedinci imaju mogućnost znati se nositi sa situacijama u kojima treba koristiti kompromis, uvjeravati ostale, raspravljati s njima i slično. Takve osobe mogu se lako zabavljati i opuštati. S druge strane, osobe koje nemaju razvijene socijalne vještine, imaju ograničene izbore prilikom suočavanja s teškom situacijom te će često agresivno reagirati na nezadovoljavajuće rezultate ili pobjeći od problema.

Važno je napomenuti kako je Riggo, 1986 godine razvio popis socijalnih vještina (*engl. SSI - Social Skills Inventory*) kako bi se moglo mjeriti stupanj senzitivnosti, kontrole emocionalne i socijalne domene (Beheshtifar 2013).

Socijalne vještine potiču na pozitivne interakcije s drugima, odnosno, izbjegavaju ili prekidaju negativne socijalne interakcije s drugima (Flowers 2008). Mnoge koristi mogu proizlaziti

iz socijalne interakcije. Na primjer, sudjelovanje u društvenim aktivnostima moglo bi prouzrokovati mnoge osjećaje kao što su: pripadnost, prihvaćanje i samopouzdanje. Društvene aktivnosti mogu pomoći u stjecanju prijatelja, te mnogih drugih stvari poput pobjede u timskom sportu ili dovršenje organizacijskih projekata (Connelly 2020).

4. Emocionalna inteligencija u poslovanju

Visoka razina emocionalne inteligencije povezuje se s uspjehom u važnim područjima života. Oni pojedinci koji su emocionalno inteligentni, lakše savladavaju stresne periode u obrazovanju, na poslu i prilikom odnosa s ljudima. Kada govorimo o poslovanju, treba znati da je tada bitno poznavanje samog sebe, radne okoline i situacije u kojoj se osoba nalazi.

Danas se mjerila kvalitete zaposlenika na radnom mjestu brzo mijenjaju; novo mjerilo odnosi se na procjenjivanje ljudi. Često se kaže da visoki kvocijent inteligencije (QI) može osigurati vrhunsku poziciju, ali možda neće osobu učiniti najinteligentnijom. Ono ne mjeri koliko razinu pameti ili akademske kvalifikacije, umjesto toga, mjeri sposobnost nošenja sa sobom i drugima. Ovaj se kriterij sve više primjenjuje pri odlučivanju o tome tko će biti zaposlen, a tko neće, tko će biti otpušten, a tko zadržan, tko će biti ignoriran, a tko unapređen. Navedena pravila predviđaju tko će najvjerojatnije biti uspješan, a tko vjerojatno neće uspjeti. Bez obzira na područje rada, razumijevanje emocionalne inteligencije presudno je za uspješnu karijeru (Singh 2006).

4.1. Uspješno vođenje

Svaki poslodavac ima želju postati uspješan, međutim, ponekad u želji za uspjehom zanemari ostale vrijednosti koje treba imati uspješan vođa. Mnogi poslodavaci vode velike i uspješne organizacije, ali svaki od njih nije odmah uspio biti uspješan vođa. Da bi osoba bila uspješan vođa, treba razvijati niz vještina koje će ga učiniti pravim vođom. Potrebno je uložiti mnogo rada i truda u sebe i svoje kompetencije. Najvažnije osobine koje opisuju uspješnog vođu su integritet, zrelost, poslovna odlučnost i socijalne vještine (Charan i Colvin 1999).

Potrebne kompetencije koje čine emocionalno inteligentnog vođu razlikuju se po vrsti radnog mjesta. Svako radno mjesto zahtjeva određenu razinu pojedinih osobina i one se mogu razlikovati. Primjerice, važnost emocionalnih vještina na računovodstvenom radnom mjestu naglašava se samom prirodom posla. Računovođe rade i sami i u timovima. Vještine samosvijesti, samoregulacije i motivacije (Goleman 1998) su ključne ako pojedinci trebaju prepoznati svoje vlastite snage i slabosti, razviti dobro samopoštovanje, održati integritet, pokazati fleksibilnost, preuzeti odgovornost za svoje postupke, preuzmite inicijativu i težite izvrsnosti. Najbitnije su vještine poput empatije i socijalne sposobnosti upravljanja međuljudskim odnosima. Oni uključuju razumijevanje potreba drugih, provođenje uspješnog sukoba strategije upravljanja, slušanje i vođenje. Stoga je emocionalna inteligencija bitan sastojak za produktivno radno mjesto (Smigla i Pastoria 2000).

Nadalje, vođa treba brinuti o motiviranosti članova svoga tima. Ako u organizaciji zavlada negativna atmosfera to će se zasigurno odraziti u lošijim poslovnim rezultatima. Zato je tajna uspješnog vođe omogućiti zaposlenicima ugodnu radnu atmosferu, u kojoj će moći opušteno raditi (HalPet bez. daz.). Prilikom motivacije zaposlenika, bitno je jasno postaviti očekivanja jer ako zaposlenici jasno znaju što se od njih očekuje i koji su željeni rezultati rada, lakše će obavljati posao i neće zabušavati. Također zaposlenici koji imaju kontrolu nad odre-

đenim poslom, motiviranije rade ako im poslodavac dozvoljava slobodu odlučivanja koja će se pozitivno odraziti u rezultatima rada. Kada zaposlenik obavi kvalitetan posao, jasno je da će nastaviti motivirano raditi ako od svog nadređenog dobije pohvale jer mu se na taj način podiže samopouzdanje. Osim ovih nematerijalnih motivacijskih tehnika postoje mnoge materijalne kao što su povećanje plaće, bonusi, božićnice, darovi i slično (Linder 1998).

Goleman (1995) navodi da uspješan vođa ne zapovijeda svojim zaposlenicima i ne odnosi se prema njima na direktivni način, već prema prema zaposlenicima stvaraju kulturan i pristupačan odnos. Nasuprot tome, javljaju se vođe koje su slabije emocionalno inteligentne te svojim direktivnim pristupom koče potencijal njihove tvrtke. Problem takvih vođa jest da im nedostaju dva glavna područja emocionalne inteligencije: osobno i socijalno. Goleman tvrdi da navedeni vođe mogu unaprijediti svoju emocionalnu kompetentnost uključivši vlastitu samosvijest i upravljanje sobom, odnosno socijalnu samosvijest i upravljanje odnosima. Ključ je u razvoju fleksibilnog, odnosno demokratskog stila vođenja koji nastoji motivirati zaposlenike i učiniti ih što efikasnijima. Ulaganjem u sebe, svaki vođa može dostići prag fleksibilnosti i biti demokratski vođa. Za takav napredak potrebno je savladati ranije navedene kategorije, odnosno aspekte emocionalne inteligencije.

Bitna osobina uspješnog vođe je i samopouzdanje. Samopouzdanje za uspješnog vođu znači da vjeruje u sebe i svoje postupke. Međutim, osoba koja ima previše samopouzdanja ponekad se može zavarati i vjerovati samo sebi i svojim instinktima, a možda u tom trenutku to nije najispravnije. Uspješan vođa ima razvijenu osobnost slušanja i dozvoljava zaposlenicima da ga savjetuju i nude inovativna rješenja koja on može i ne mora prihvatiti. Kada su nadređeni i podređeni u takvim odnosima, dolazi se do kompromisa i ostvaruju se najefikasniji rezultati (Charan i Colvin 1999).

4.1.1. Međuljudski odnosi u poslovanju

Uz napredovanje tehnologije, obujam i kompleksnost posla na radnom mjestu se povećava, a projekti koji se trebaju izrađivati zahtijevaju određena znanja i kompetencije iz raznih područja. U takvim situacijama potrebni su zaposlenici koji zajedno rade i borave na poslu polovicu budnog vremena. Čovjeku su na radnom mjestu potrebni ljudi za savjetovanje, provjeru pretpostavki, davanje ideja i diskusiju. Stoga jedan zaposlenik ne može to sve obavljati samostalno. Potrebni su ljudi koji koji će cijeniti naporan rad i koji će si međusobno biti podrška. Da bi takav posao dobro funkcionirao i da bi se mogli obaviti svi poslovi efikasno, važno je održavati dobre odnose na radnom mjestu (Mapaznanja 2020).

Dobri odnosi među zaposlenicima ne utječu samo individualno na pojedince, već se poboljšanje vidi i u timovima ili cijelim radnim grupama. Rezultati koji proizlaze iz dobrih odnosa među zaposlenicima su veća produktivnost, suradnja, brže i lakše dolaženje do ciljeva, motivacija, inovativnost i slično.

Mnogi poslodavci traže pozitivne odnose na poslu i oslanjaju se na tri bitne vještine koje se traže od zaposlenika (Dragušica 2019):

- Razumijevanje radnog osoblja

- Posjedovanje empatije i slušanje drugih
- Znati pozitivno komunicirati

Za održavanje međuljudskih odnosa na radnom mjestu, neizostavna je empatija, odnosno slušanje s empatijom. Kada s nekim treba uspostaviti komunikaciju, ponekad je važnije slušati i razumjeti ono što drugi želi reći od samog govora. Slušati s empatijom znači razumjeti ono što netko govori, a ne samo čuti što netko kaže. Ako se razumljivo primi informacija, može se dati povratna informacija i nastaviti razgovor. U tom slučaju sugovornik ima osjećaj da je shvaćen. Prilikom takvog razgovora održavaju se ugodni odnosi, a posao teče lakše i brže. Dokazano je da zaposlenici rade učinkovitije i motiviraniji su na radnom mjestu ako imaju osobu s kojim mogu komunicirati, savjetovati se ili podijeliti nesuglasice vezane uz posao (Dragušica 2019).

4.1.2. Motivacija zaposlenika

Kao jedan od ključnih aspekata uspješnog vođenja upravo je motivacija zaposlenika u organizaciji. Konačni cilj organizacije u osnovici se bazira na individualne ciljeve i motivaciju svakog zaposlenika organizacije. Kao grana koja je zadužena za odnose i upravljanje zaposlenicima, naziva se upravljanje ljudskim resursima. Navedena grana kao zadatak ima održavanje motivacije svakog individualnog zaposlenika. Isto tako, motivacija može biti i resurs poslodavca koji isti može iskoristiti za povezivanje sa zaposlenicima i poboljšavanje međusobne interakcije. Nadalje, ukoliko je motivacija zaposlenika u određenom vremenskom periodu na konstantnoj razini, poslodavac takvu situaciju može iskoristiti dodjeljivanjem određenih materijalnih i nematerijalnih nagrada.(Linder 1998).

Znatan dio istraživanja upravo pokazuje kako je radnicima važno napredovanje, usavršavanje i plaća, ali ako na poslu postoje tenzije i radni dan ne prolazi bez stresa, tada ni plaća, ni napredovanje neće biti dovoljno za njihovu motivaciju. S druge strane premala plaća isto izaziva nezadovoljstvo i stvara nemotivirane zaposlenike. Nadalje, ugodna atmosfera na poslu može uvelike pridonijeti zadovoljstvu i motivaciji.

Isto tako, važno je naglasiti kako su ekonomske teorije postavile zaposlenike u organizacijama na prvo mjesto, što bi značilo da su u konačnici oni i najvrijedniji resurs organizacije (Uzonna 2013).

Postoji niz motivacijskih tehnika koje se mogu koristiti za poboljšanje produktivnosti, smanjenje stresa na radnom mjestu i povećate samopouzdanja. Brojni su načini nadahnuća i motiviranja tima , motivacijska tehnika koja ima najveći utjecaj na odnose među zaposlenicima je "team-buillding". "Team-building" je motivacijska tehnika koja povećava produktivnost tima te može dovesti tim do sretnijeg i zdravije radnog okruženja. Takva motivacija također može pomoći u rješavanju već postojećih pitanja unutar tima. Navedena motivacija funkcionira tako da se timovi udružuju u neke sportske igre ili idu na zajedničke izlete i druženja kako bi se bolje upoznali i stekli povjerenje. Na takvim druženjima također se razvija emocionalna inteligencija među zaposlenicima (Selekcija.hr 2019).

4.2. Ulaganje u emocionalnu inteligenciju

Emocionalna inteligencija nije fiksirana pri rođenju, a to potvrđuje teza da znanstvenici još nisu otkrili gen "emocionalne inteligencije". To je nešto što naučite (ili ne naučite). EQ utječe ne samo na poslu, već i izvan radnog mjesta. Utječe na to kako osoba osjeća, koliko osoba može napredovati i koliko ima kvalitetne ljudske odnose. To utječe na roditelje kao i na djecu. To utječe na izvršne direktore, menadžere i radnike. Ljudi postaju sve svjesniji da je sposobnost osjećanja jednako važna za njihovo blagostanje kao i sposobnost razmišljanja, stoga emocionalna inteligencija dobiva mnogo na važnosti. Ljudi često ne znaju kako dospjeti do svojih osjećaja ili kako ih savladati. istina je da sva ljudska bića nisu jednako emocionalno inteligentna, međutim, za razliku od IQ-a, EQ se može značajno razviti (Singh 2006).

Ulaganjem u razvoj emocionalne inteligencije, strateški menadžeri ulažu u razvoj vlastitih sposobnosti i sposobnosti zaposlenika koje će im omogućuju efikasno i kontrolirano upravljanje stresom i drugim neočekivanim, radnim uvjetima koji mogu dovesti do narušavanja osobnog psihološkog zdravlja i zdravlja ljudskih potencijala u organizaciji. Razvijanjem i ulaganjem u emocionalnu inteligenciju, stvaraju se preduvjeti za kvalitetnije međuljudske odnose tijekom radnog vremena i izvan njega, strateški menadžeri i zaposlenici postaju sve više emotivno kompetentni, radni uvjeti postaju bolji, a zaposlenici motiviraniji (Softić 2019).

Emocionalna inteligencija može se razvijati na način da se zbližavaju zaposlenici putem team builldinga ili učestalim radom u timovima. Moguća je i organizacija edukativnih predavanja na temu emocionalne inteligencije, na kojima će prisustvovati zaposlenici. Postoji niz načina na koji unaprijediti emocionalnu inteligenciju, a svaki poslodavac će najbolje procijeniti koji način njegova organizacija zahtijeva.

Za primjer ulaganja u emocionalnu inteligenciju, provedeno je jedno kratko istraživanje poduzeća Infobip i KING ICT, koja provode kvalitetne programe za razvoj i povezivanje zaposlenika, te na taj način razvijaju i emocionalnu inteligenciju.

Infobip, organizacija koja je značajna po nekolicini nagrada dobivenih za zapošljavanje i jedna od najbolje brendiranje poslodavaca u svijetu IT-ja, može poslužiti kao primjer razvoja i povezivanja zaposlenika. Važno je spomenuti njihov projekt pod nazivom “onboard”, što zapravo objedinjuje listu određenih aktivnosti, raznih poslovnih procesa i međusobno povezivanje s ljudima. To je samo jedan od primarnih projekata razvoja i povezivanja zaposlenika, postoji još i takozvani “learning and development hub” koji rade na razvoju raznih vještina zaposlenika. Navedeno je kako se kvalitetnim “onboard” procesom, produktivnost zaposlenika dovodi i do 50 posto više. Veoma je važno naglasiti kako se sama edukacija zaposlenika ne obavlja isključivo preko mreže, nego je podijeljena pola preko mreže a pola uživo, gdje je stavljen naglasak na međusobnu interakciju, detaljnu obradu te pojašnjenje nejasnoća. Isto tako, organizacija navodi kako razvojnim programerima određeni izazovi, poput prelaska na novo radno mjesto, predstavlja određene poteškoće koje su, korištenjem procesa poput “onboard”, veoma lako otklonjive (EFOS 2020).

Kao i kod prethodne organizacije koja stavlja značajan naglasak na zaposlenike i zadovoljstvo zaposlenika, KING ICT, dijeli gotovo jednako mišljenje. Ona kao primjer nudi razne

akademije koje zapravo služe studentima da kroz razne edukacije i praktične zadatke nauče koristiti prethodno stečeno znanje, te ga usmjeriti na važne aspekte organizacije. Kao jedna veoma zanimljiva stavka, upravo je prezentacija projekata izrađenih za vrijeme akademije, koji se naknadno mogu razvijati (Šimić 2020).

5. Sukob razuma i emocija

D. Frisch (1993) u svojoj knjizi opisuje, kako su brojni ljudski postupci i ponašanja pod utjecajem emocija, koje su ključne prilikom donošenja odluka. Isto tako, navodi da je najčešća emocija koja se javlja prilikom donošenja važnih odluka strah, tj. strah da se ne donese kriva odluka koja može rezultirati nekom materijalnom ili nematerijalnom štetom. Iz tog razloga često dolazi do sukoba između razuma i emocija. Često smo u situaciji da ne znamo što poslušati: razum ili emocije. Ponekad nas slušanje emocija može odvesti na krivi put jer ne sagledamo stvarnost nego slušamo srce. Ako pak slušamo samo razum, a zanemarimo osjećaje, postoji mogućnost da ćemo povrijediti ljude oko sebe. Iz tih razloga postoji mnogo načina kako unaprijediti emocionalnu inteligenciju tako da je jaz između emocija i razuma što manji (Frisch 1993).

Jedno od područja koje je često sklono sukobu razuma i emocija u poslovanju su obiteljska poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo definirano je kao oblik vlsništva jedne ili više obitelji. Isto tako, obiteljsko poduzeće je svako društvo upisano u sudski registar za čije je upravljanje i donošenje odluka presudna obitelj. Iako je velika prednost takvih poduzeća bliskost zaposlenika i međusobno poznavanje koje im omogućuje veću fleksibilnost, nedostatak se javlja u prevelikoj slobodi i premalim granicama. U takvim poduzećima često se nailazi na sukob između emocija, odnosno osjećaja prema kolegama (članovima obitelji) i bitnih odluka koje utječu na njih. Uz prisutnost emocija, osjećaja pripadnosti, bliskosti i brige za članove, teško je donijeti razumne odluke koje mogu uzrokovati posljedice i štetiti obitelji (Donnelley 1964). Primjerice, ukoliko se poduzeće zatekne u kriznoj situaciji koja smanjuje prodaju tj. potražnju za njegovom djelatnošću, proizvodima i uslugama koje nudi, odgovorna će osoba teško otpustiti svog člana obitelji za dobrobit poduzeća. U klasičnim poduzećima takva odluka ne predstavlja toliki osjećaj krivnje za odgovornu osobu zbog razumnosti donošenja odluke o smanjenju broja zaposlenika u trenutku pada prihoda.

D. Ofri (2013) u svom istraživačkom radu medicinu opisuje kao jednu od gospodarskih grana koja je često izložena emotivnim iskušenjima. Prema njegovim navodima, poznato je da su doktori, kirurzi i ostali medicinski djelatnici često izloženi stresnim situacijama koje izazivaju osjećaj straha, nelagode, ali i zadovoljstva zbog pružene pomoći. Prilikom operacijskih zahvata dovodi se u opasnost ljudski život, a kirurzi su ti koji koji trebaju dobro posložiti svoje emocije i promišljati razumno kako nešto ne bi pošlo po krivu. Sukob emocija i razuma se povećava ukoliko je pacijent bliska osoba. Tada su osjećaji prema toj osobi veći pa odgovorna osoba ponekad povuče svoje mogućnosti, odnosno veze da se pacijentu pruža bolja skrb od ostalih koji su možda u lošijoj poziciji. Naravno da takvi postupci nisu etični, međutim, u takvim situacijama osjećaji prevladaju razumom i osoba čini ono što joj srce govori (Ofri 2013).

Velik je broj sličnih primjera koji u praksi ne funkcioniraju na propisani i etički način. Kako bi se smanjile takve pojave i postupci, bitno je znati kontrolirati vlastite emocije koliko na radnom mjestu, toliko u privatnom životu.

5.1. Kontrola emocija

Na zanimljivo pitanje o tome mogu li se emocije naučiti kontrolirati, odgovor je dao H. Gardner (2006).

Svaku pojavu osjetila je, zapravo, mozak registrirao u emocionalnom pamćenju, gdje se pohranjuju emocije. To znači da emocionalna inteligencija doprinosi racionalnoj inteligenciji, odnosno; mozak koji analizira emocionalne odluke kao što su: za koga bi se osoba trebala udati, sprijateljiti se ili prema kome pokazati neprijateljstvo i srditost. Vjeruje se da emocije imaju prednost u donošenju odluka, jer je racionalnom umu potrebno malo više vremena za registraciju i dolaženja do odgovora nego što je potrebno emocionalnom umu. Prema navedenoj činjenici se može zaključiti da čovjek ima veću kontrolu nad racionalnim umom nego nad emocionalnim, koji reagira automatski. To dokazuje činjenica da prvi impuls u promatranoj situaciji nastaje u srcu, a ne u glavi. U procesu događanja situacije, mozak registrira informacije koje imaju ključnu ulogu u određivanju koje emocije će pobuditi. Nakon što mozak ocijeni npr. "ova kuća je lijepa", ili "jadna baka,sama nosi pune vrećice", slijedi odgovarajući emocionalni odgovor poput nelagode ili divljenja. Racionalni um ne određuje koje emocije bi se trebale javiti, već o tome odlučuje emocionalni um, kojeg u kraju krajeva nije moguće kontrolirati (Gardner 2006).

Nova istraživanja su pokazala da ipak postoji mogućnost kontroliranja emocija i upravljanja njima. Osjećaj kontrole nad vlastitim ponašanjem i događajima, u nečijem okruženju ili na radnom mjestu, ključ je sposobnosti suočavanja sa stresnim situacijama. Ukoliko gledamo s poslovnom aspekta, nedovoljna kontrola vjerojatno će potaknuti negativne emocije, što zauzvrat povećava vjerojatnost da će zaposlenik sudjelovati u nadolazećem emocionalnom iskušenju. Sposobnost kontroliranja vlastitim emocijama može znatno poboljšati motivaciju, zadovoljstvo i osobnu produktivnost. Da bi se emocije mogle kontrolirati, dobro je znati prepoznati vlastite emocije. Postoje različiti osjećaji doživljaja emocija. To su najčešće strah, tuga i sreća, a kod takvih emocija mogu se javljati razne reakcije. Negativne emocije je najbolje kontrolirati tako da se izbjegava ono što uzrokuje stres, a pozitivne poticati onim što uzrokuje zadovoljstvo (Polšek bez.dat.).

6. Istraživački dio

Uz teorijski dio o emocionalnoj inteligenciji u poslovanju, rad se nadovezuje istraživačkim dijelom koji odgovara istoj temi.

Cilj je ovog istraživanja ispitati stavove zaposlenika o emocionalnoj inteligenciji na radnom mjestu.

6.1. Metode istraživanja

Istraživanje se provodilo putem anketnog upitnika koji je kreiran pomoću Google obrasca. Pitanja iz ankete preuzeta su iz već postojeće ankete koju je kreirao Vladimir Takšić 2019. Anketa je sadržavala 7 pitanja koja su ispitanici rješavali dobrovoljno i anonimno, a svako pitanje zahtjevalo je obavezan odgovor. Anketa je bila ispitanicima dostupna 7 dana, od 6. rujna 2020., do 13. rujna 2020. Distribucija ankete provedena je na način da su pojedinci osobno, putem Whatsappa-a ili SMS-a, dobili poveznicu za pristup.

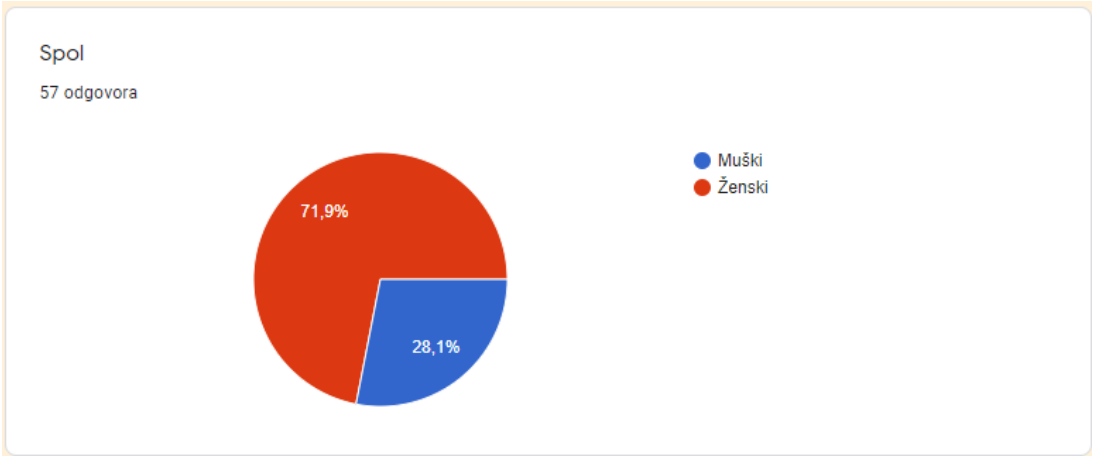
Pitanja su bila različitih tipova. Najčešći tip pitanja bio je višestruki odgovor, u kojem su ispitanici imali ponuđene odgovore, a samo jedan su mogli odabrati kao točan. Nadalje, jedno pitanje je kao tip pitanja zahtjevalo mrežu s višestrukim odabirom, u kojem su ispitanici imali ponuđene tvrdnje i trebali su odabrati svoj stav prema njoj. Još jedan tip pitanja koji se pojavio u anketi jest odjeljak, koji ispitanicima pruža tekstualni tip odgovora.

7. Rezultati istraživanja

Nakon obrade rezultata istraživanja utvrđeno je da je anketi pristupilo 57 ispitanika (N=57). U daljnjem tekstu biti će prikazani detaljni rezultati istraživanja koji su grafički prikazani i tekstualno opisani.

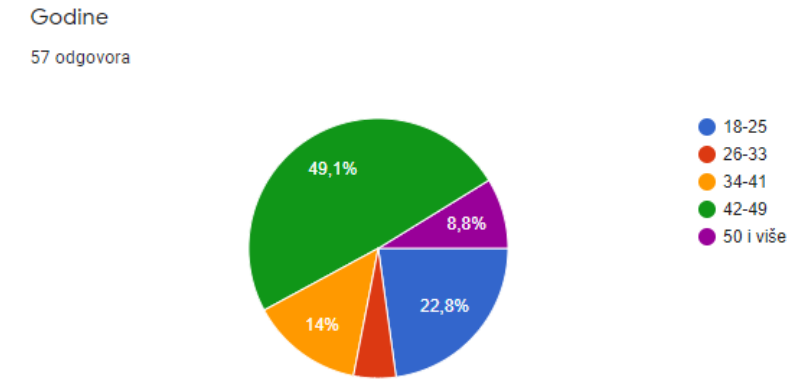
7.1. Demografske karakteristike ispitanika

Uzorak ispitanika, koji je prikazan na Slici 1, sastojao se od osoba koje su radno aktivne, odnosno zaposlene. Od 57 ispitanika, 41 ispitanik (71,9 %) bile su žene, a 16 (28,1 %) ispitanika muškarci.



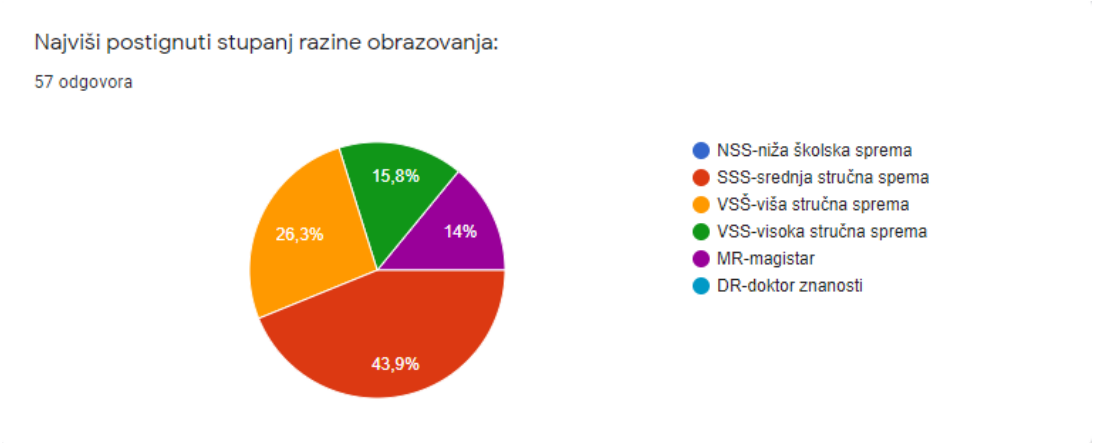
Slika 1: Spol ispitanika

Upitnik je ispunilo 13 ispitanika (22,8 %) u dobi od 18 do 25 godina, 3 ispitanika (5,3 %) u dobi od 26 do 33 godine, 8 ispitanika (14 %) u dobi od 34 do 41 godine, 28 ispitanika (49,1 %) u dobi od 42 do 49 godina i 5 ispitanika (8,8 %) u dobi od 50 i više godina.



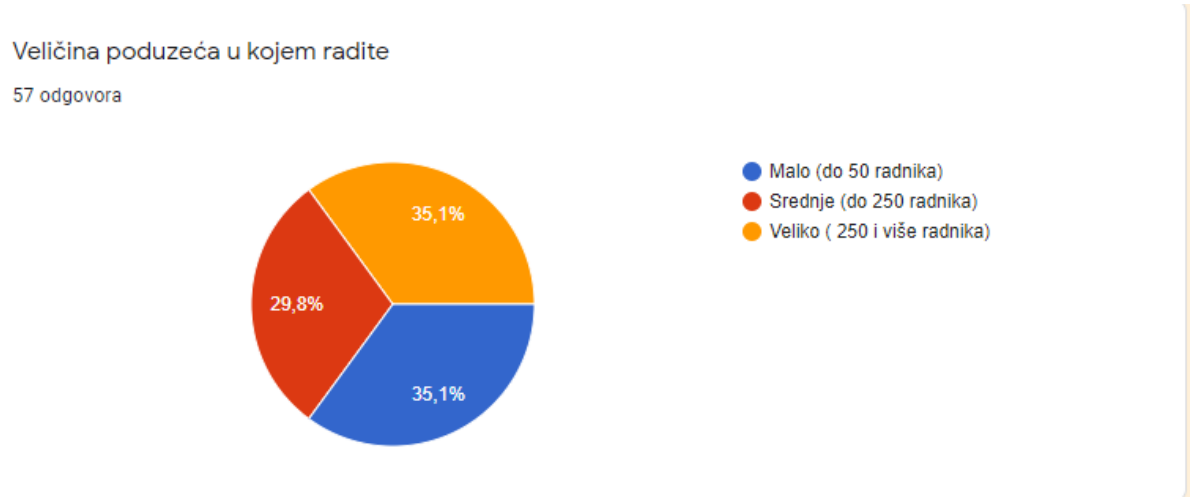
Slika 2: Dob ispitanika

Na pitanje o postignutom stupnju obrazovanja, odgovori su glasili: 25 ispitanika (43,9 %) postiglo je SSS, 15 ispitanika (26,3 %) postiglo je VSŠ, 9 ispitanika (15.8 %) ispitanika postiglo je VSS, 8 ispitanika (14 %) oistiglo je MR, dok se nitko od ispitanika nije smjesto u kategorije NSS i DR.



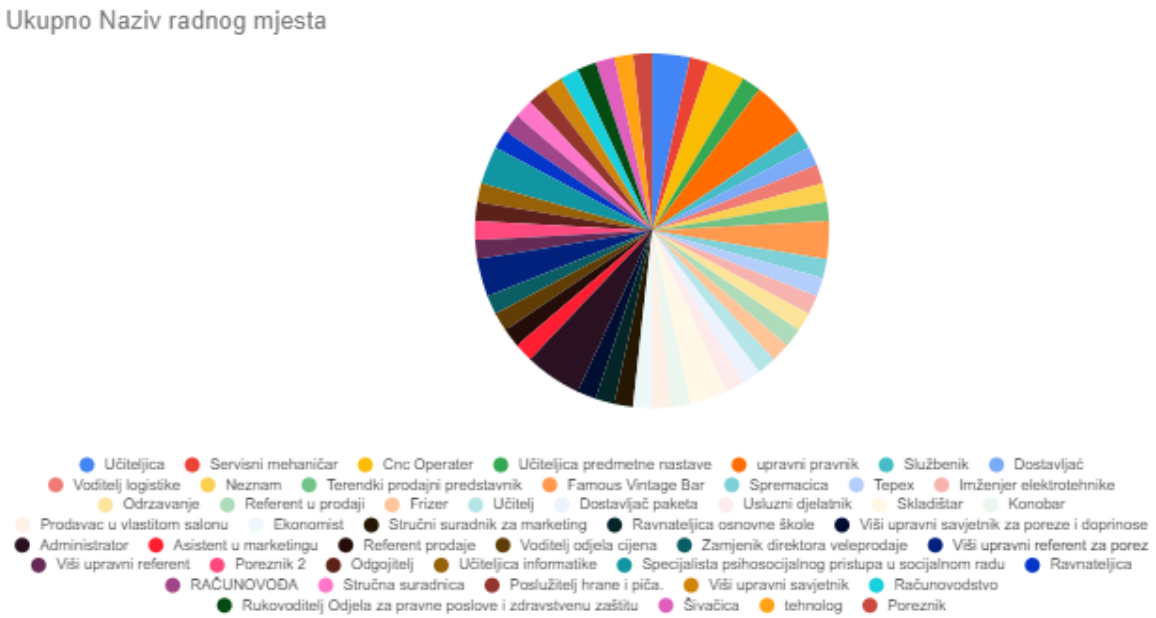
Slika 3: Stupanj obrazovanja ispitanika

Od ukupnih 57 ispitanika, 20 ispitanika (35,1 %) zaposleno je u malom poduzeću, 17 ispitanika (29,8 %) u srednjem poduzeću, dok je 20 ispitanika (35,1 %) zaposleno u velikom poduzeću.



Slika 4: Veličina poduzeća ispitanika

Na slici 4 može se primijetiti raznolikost radnih mjesta ispitanika.



Slika 5: Radno mjesto ispitanika

7.2. Rezultati istraživanja emocionalne inteligencije

Na sljedeće pitanje ispitanici su trebali odgovarati na 15 ponuđenih tvrdnji, a odgovori koje su mogli odabrati glasila su: uopće NE, uglavnom NE, kako kada, uglavnom DA i u potpunosti DA.

Rezultati su interpretirani tako da su u 4 rascjepkana grafikona prikazani odgovori ispitanika, a ispred grafikona su navedene po 3 ili 4 tvrdnje koje su ispitanicima bile ponuđene. Nakon svake tvrdnje ukratko je analiziran odgovor.

TVRDNJA 1: "Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi."

Na prvu tvrdnju su dva ispitanika odabrala odgovor "uopće NE", 9 ispitanika je odgovorilo "uglavnom NE", 30 ispitanika se dvoumi pa su se odlučili za odgovor "kako kada", dok je 15 ispitanika odgovorilo "uglavnom DA", a samo 1 ispitanik je potvrdio da se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

TVRDNJA 2: "Iz neugodnih iskustava učim kako se ubuduće ne treba ponašati."

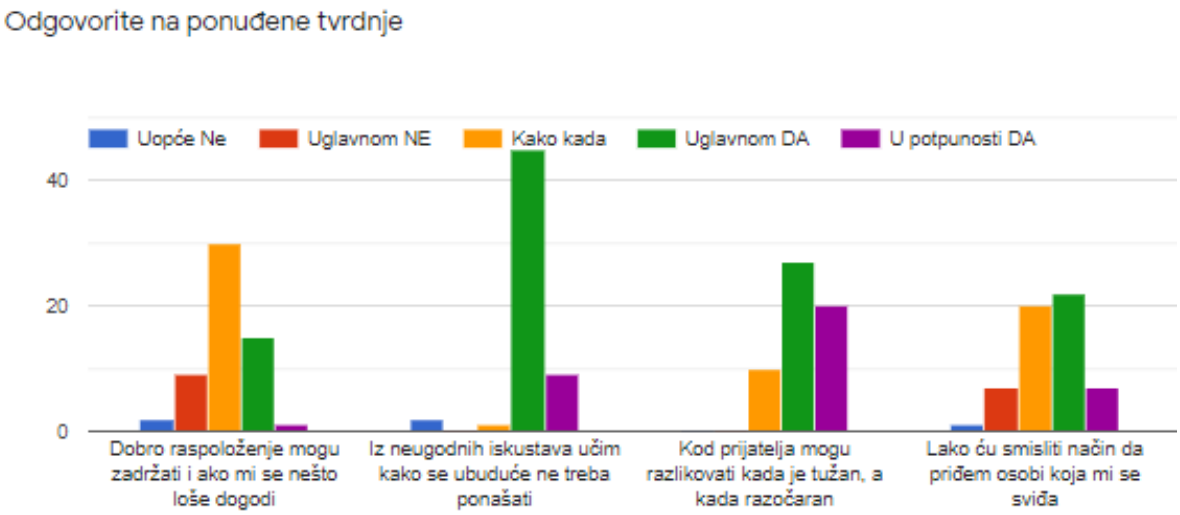
2 ispitanika su odgovorila "uopće NE", nitko od ispitanika nije potvrdio odgovor "uglavnom NE", 1 ispitanik je odgovorio "kako kada", najviše ispitanika, čak 45 njih, odgovorilo je "uglavnom DA", a njih 9 je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 3: "Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran."

Nitko od ispitanika ne negira tvrdnju, stoga nitko nije odgovorio "uopće NE" i "uglavnom NE". 10 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 27 ispitanika je potvrdilo odgovor "uglavnom DA", a 20 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 4: "Lako ću smisliti način da priđem osobi koja mi se sviđa."

Na četvrtu tvrdnju 1 ispitanik je odgovorio "uopće NE", 7 ispitanika je odgovorilo "uglavnom NE", 20 ispitanika na tvrdnju navedenu tvrdnju je odgovorilo "kako kada", 22 ispitanika složilo se s tvrdnjom "uglavnom DA", dok je 7 zaposlenika samouvjereno potvrdilo s odgovorom " u potpunosti DA".



Slika 6: Tvrdnje 1-4

TVRDNJA 5: "Lako primijetim promjenu raspoloženja svoga prijatelja."

Nitko od ispitanika na petu tvrdnju nije odgovorio "uopće NE" i "uglavnom ne". 5 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 26 ispitanika vjeruje da može primijetiti promjenu raspoloženja svog prijatelja te je odgovorilo "uglavnom DA", a podjednaki broj (26) ispitanika, također je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 6: "Lako se mogu domisliti kako obradovati prijatelja kojem idem na rođendan."

1 ispitanik je odgovorio "uopće NE", nitko nije odgovorio "uglavnom NE", 11 ispitanika za svoj odgovor je odabralo "kako kada", 32 zaposlenika tvrdnju potvrđuje odgovorom "uglavnom DA", i 13 zaposlenika se slaže s odgovorom "u potpunosti DA".

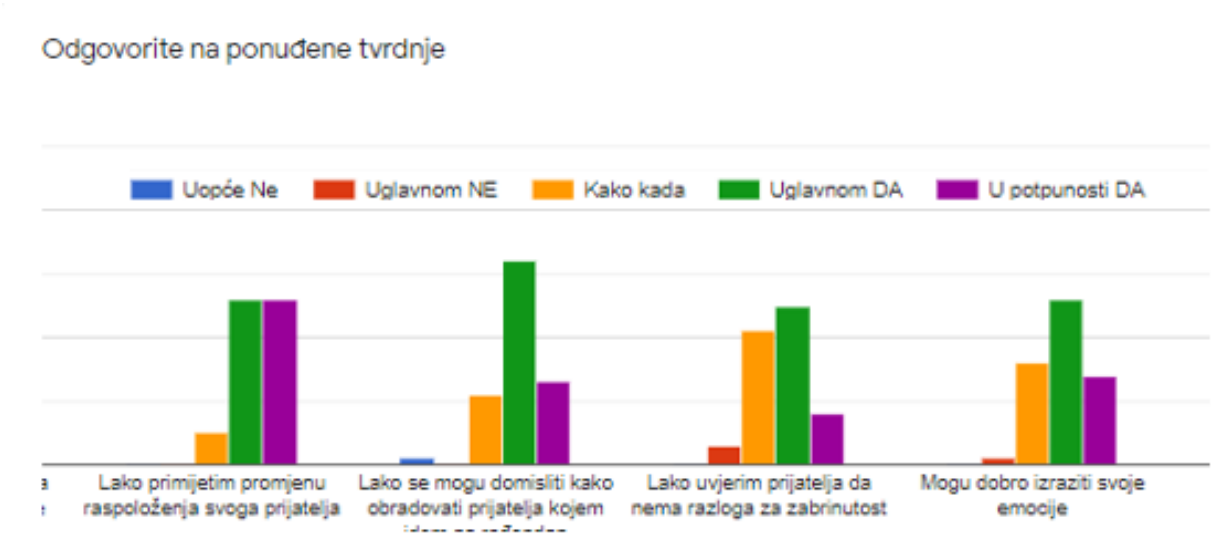
TVRDNJA 7: "Lako uvjerim prijatelja da nema razloga za zabrinutost."

Na navedenu tvrdnju nitko od ispitanika nije odgovorio "uopće NE", 3 su ispitanika odgovorila "uglavnom NE", 21 ispitanik je odgovorio "kako kada", 25 ispitanika je odgovorilo "uglavnom DA", i 8 ispitanika je kao odgovor navelo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 8: "Mogu dobro izraziti svoje emocije."

Nitko od ispitanika nije odgovorio "uopće NE", samo 1 ispitanik je odgovorio "uglavnom NE", 16 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 26 ispitanika se je pronašlo u odgovoru "uglavnom

DA", a njih 14 je odgovorilo "u potpunosti DA".



Slika 7: Tvrdnje 5-8

TVRDNJA 9: "Mogu opisati kako se osjećam."

Nitko nije odgovorio "uopće NE", ispitanika je odgovorilo "uglavnom NE", 13 njih je odgovorilo "kako kada", 28 ispitanika je odgovori ispitanika je odgovorilo "uglavnom DA", a 13 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 10: "Mogu reći da znam puno o svom emocionalnom stanju."

Nitko od ispitanika nije odgovorio " uopće NE", 7 ispitanika je odgovorilo "Uglavnom DA", 11 ih je odgovorilo "kako kada", 26 ispitanika je odgovorilo "uglavnom DA", a preostalih 13 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 11: "Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne."

Na navedenu tvrdnju nitko od ispitanika nije odgovorio "uopće NE", 1 ispitanik je odgovorio "uglavnom NE", 20 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 24 ispitanika je odgovorilo "uglavnom da", a 12 ih je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 12: "Obaveze ili zadatke radije odmah izvršim, nego da o njima mislim."

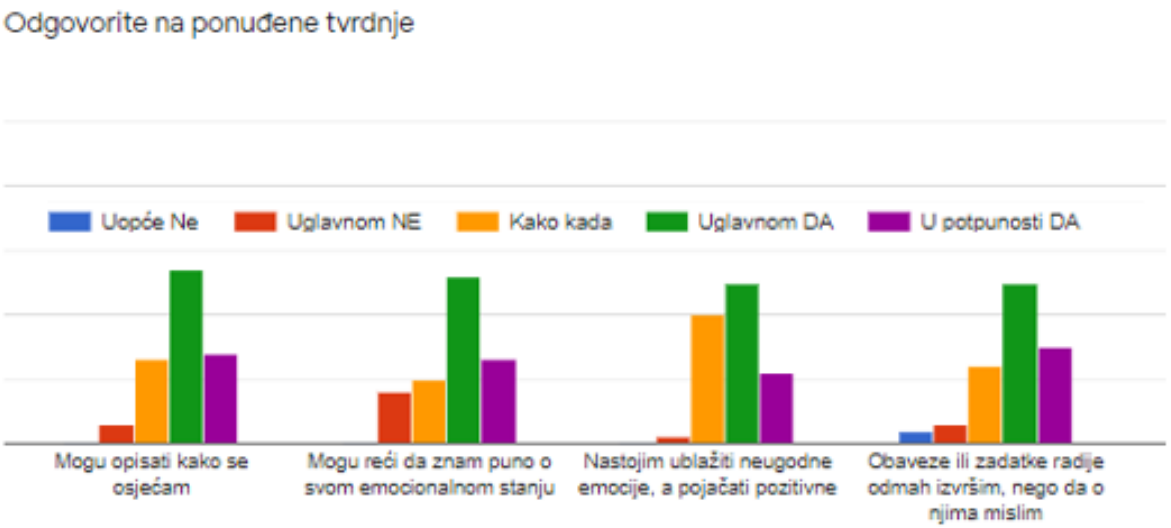
Na navedenu tvrdnju su 2 ispitanika odgovorila "uopće NE", 3 ispitanika je odgovorilo "uglavnom NE", 13 ih je odgovorilo "kako kada", 24 ispitanika su dogovorila "uglavnom DA", a 15 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 13: "Primijetim kada netko osjeća krivnju."

Nitko od ispitanika nije odgovorio "uopće NE", 4 ispitanika je odgovorila "uglavnom NE", 22 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 20 ih je odgovorilo "uglavnom DA", a 11 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".

TVRDNJA 14: "Većinu svojih osjećaja mogu prepoznati."

Nitko nije odgovorio "uopće NE", 2 ispitanika je odgovorilo "uglavnom NE", 9 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 30 ih je odgovorilo "uglavnom DA", dok ih je 16 odgovorilo "u

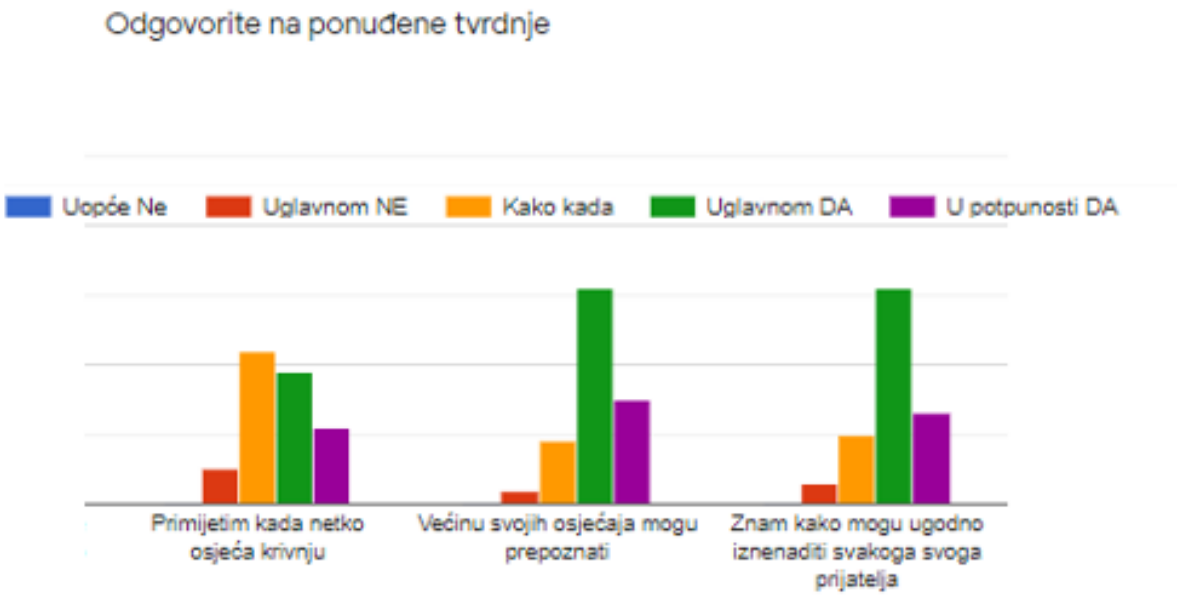


Slika 8: Tvrdnje 9-12

potpunosti DA".

TVRDNJA 15: "Znam kako mogu ugodno iznenaditi svakoga svoga prijatelja."

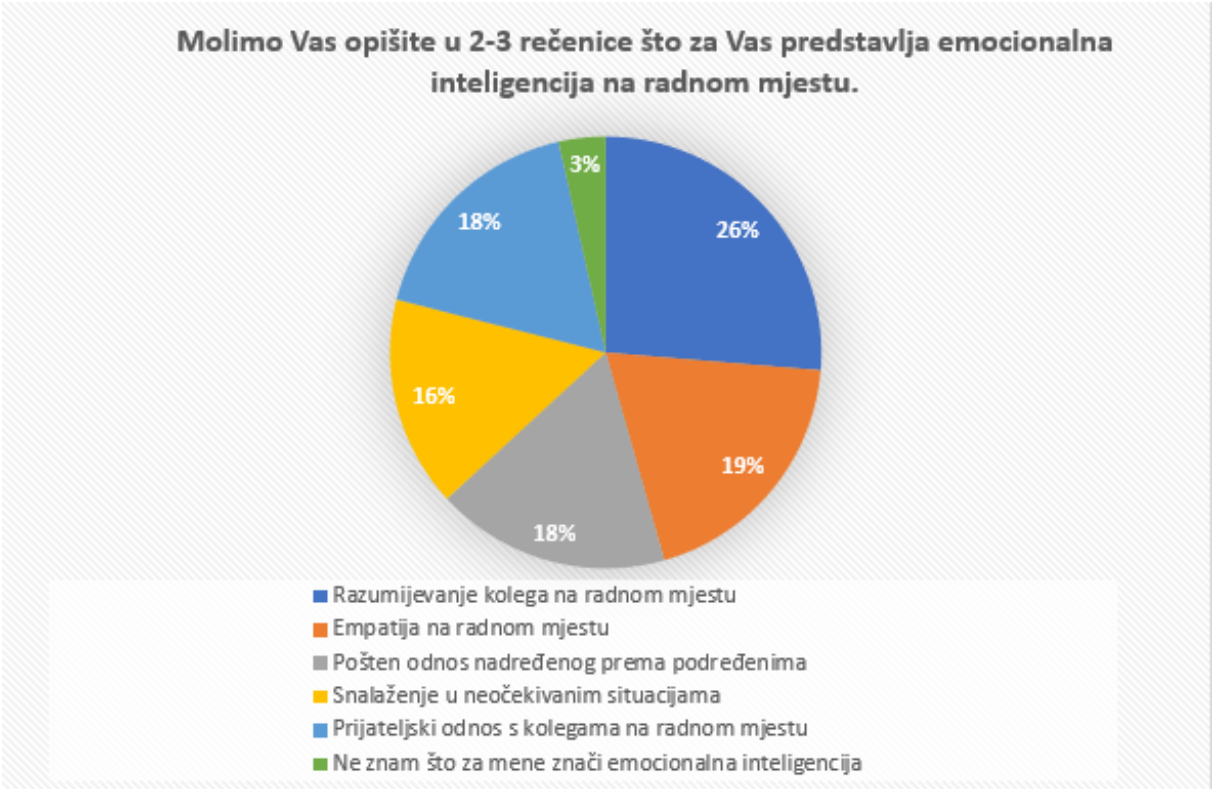
Na posljednju tvrdnju nije nitko od ispitanika odgovorio "uopće NE", 3 ispitanika odgovorilo "uglavnom NE", 10 ispitanika je odgovorilo "kako kada", 32 ih je odgovorilo "uglavnom DA", a 12 ispitanika je odgovorilo "u potpunosti DA".



Slika 9: Tvrdnje 13-15

Zadnje pitanje bilo je otvorenog tipa. Kod takvog tipa odgovora ispitanicima se pruža veća sloboda odgovora, stoga su, tijekom obrade rezultata, radi lakšeg snalaženja, odgovori grupirani po sličnosti.

Slika 10 prikazuje odgovore ispitanika koji su grupirani u 6 različita skupina odgovora. Skupine odgovora na pitanje "Molimo Vas opišite u 2-3 rečenice što za Vas predstavlja emocionalna inteligencija na radnom mjestu" glase: Razumijevanje kolega na radnom mjestu, empatija na radnom mjestu, pošten odnos nadređenog prema podređenima, snalaženje u neočekivanim situacijama, prijateljski odnos s kolegama na radnom mjestu i ne znam što za mene znači emocionalna inteligencija.



Slika 10: Emocionalna inteligencija na radnom mjestu

15 ispitanika (26 %) odgovorilo je da za njih emocionalna inteligencija predstavlja razumijevanje kolega na radnom mjestu, 11 ispitanika (19 %) smatra da je to empatija na radnom mjestu, 10 ispitanika (18 %) odgovorilo je da bi to bio pošten odnos nadređenog prema podređenima, 9 ispitanika (16 %) smatra da je to snalaženje u neočekivanim situacijama, 10 ispitanika (18 %) odgovorilo je da se emocionalna inteligencija na radnom mjestu odnosi na prijateljski odnos s kolegama, a 2 ispitanika (3 %) ne znaju što znači emocionalna inteligencija na radnom mjestu.

8. Zaključak

Na kraju ovog rada valja ponoviti da je emocionalna inteligencija sposobnost osobe da opaža, prepoznaje i upravlja osjećajima. Odnosi se na osnovne socijalne i emocionalne kompetencije koje su važne za uspjeh u gotovo svakom poslu. Nadalje, kako se tempo promjena u društvu povećava, a tržište rada postavlja sve veće zahtjeve prema ljudskim kognitivnim, emocionalnim i fizičkim resursima, ovaj određeni skup sposobnosti postati će sve važniji. To je dobra vijest za psihologe koji se bave tim područjem, jer su oni ti koji su najbolji u pružanju pomoći klijentima da koriste emocionalnu inteligenciju za poboljšanje produktivnosti i psihološke dobrobiti na radnom mjestu.

U istraživanju je sudjelovalo 57 ispitanika koji su zaposleni u različitim djelatnostima i veličinama poduzeća. Razlikuju se po stupnju obrazovanja i naravno, dobi. Iz rezultata istraživanja je vidljivo da ispitanici variraju prema emocionalnoj svijesti u poslovanju. Većina njih nije u potpunosti upoznata s tematikom emocionalne inteligencije, bilo da se radi o osobama nižeg ili najvišeg stupnja obrazovanja. Također se može dići do zaključka da ispitanike emocionalna inteligencija najviše asocira na empatiju i poštenje, što je u konačnici točno, iako je emocionalna inteligencija puno širi pojam koji obuhvaća razne društvene i socijalne vrijednosti.

Popis literature

"OpenStax" (bez. dat.). *Ethical Principles and Responsible Decision-Making*. URL: https://openstax.org/books/principles-management/pages/5-3-ethical-principles-and-responsible-decision-making. (Preuzeto: 07.09.2020.)

Anonimno (2015). *Socijalne vještine*. URL: https://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Barrett, L. F. i J. J. Gross (2001). *Emotion representation and regulation*.

Beheshtifar, M. (2013). *Social Skills: A Factor to Employees' Success*. URL: https://www.researchgate.net/publication/281175807_Social_Skills_A_Factor_to_Employees%27_Success. (Preuzeto: 07.09.2020.)

Brajša, P. (2014). *Upravljanje sobom*. URL: https://www.savjetnikuspjeha.com/upravljanje-sobom/. (Preuzeto: 07.09.2020.)

Brdar, I. i P. Anić (2010). *Životni ciljevi, orijentacije prema sreći i psihološke potrebe adolescenata*.

Brdar, I. i S. Bakarčić (2006). *Suočavanje s neuspjehom u školi*.

Cefai, C. i V. Cavioni (2014). *Social and Emotional Education in Primary School*.

Charan, R. i G. Colvin (1999). *"Why CEOs fail." The CPA Journal 139(12)*.

Connelly, M. (2020). *Social Awareness*. URL: https://www.change-management-coach.com/social-awareness.html. (Preuzeto: 07.09.2020.)

Donnelley, R. (1964). *The family business. Harvard Business Review. 42(4),93-105.*

Dragušica, M. (2019). *ZAŠTO JE EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KLJUČNA ZA USPJEŠNO VOĐENJE?* URL: https://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-uspjesno-vodenje/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Durlak, J. A. i dr. (2011). *The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning*.

EFOS (2020). *KING ICT AKADEMIJA – LJETO 2020*. URL: http://www.efos.unios.hr/razvoj-karijera/king-ict-akademija-ljeto-2020/. (Preuzeto: 08.09.2020.)

Filipović, A. (2019). *Kako (i zašto) razvijati vlastitu samosvijest?* URL: https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/kako-razvijati-vlastitu-samosvijest/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Frisch, D. (1993). *Reasons for framing effects. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54, 399-429*.

Gardner, H. (2006). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (10th Anniversary Edition)*.

Goleman, D. (1995). *Emocionalna inteligencija*.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*.

HalPet (bez. daz.). *EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA POSLU*. URL: https://halpet.hr/proizvod/emocionalna-inteligencija-na-poslu/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Ilić, E. (2008). *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*.

Linder, J. (1998). *Understanding Employee Motivation, Journal of Extension, , Vol.36, No:3*.

Mapaznanja (2020). *Međuljudski odnosi u organizaciji*. URL: http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/meduljudski-odnosi-u-organizaciji,417.html. (Preuzeto: 08.09.2020.)

Munjas, R. i V. Takšić (2009). *Programi za poticanje emocionalne i socijalne kompetentnosti kod djece i adolescenata*.

Ofri, D. (2013). *WHAT DOCTORS FEEL How Emotions Affect the Practice of Medicine*.

Pavlović, J. (2012). *Emocionalna pedagogija. Ekvilibrij, Časopis studenata pedagogije Hrvatske*.

Polšek, D. (bez.dat.). *EMOCIONALNA INTELIGENCIJA*. URL: https://elektronickeknjige.com/knjiga/polsek-darko/zapisi-iz-trece-kulture/poglavlje-46-br-emocionalna-inteligencija-br-u-kojemu-se-opisuje-sto-se-dogada-kada-se-inteligencije-previse-namnoze/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Poslovni.hr (2014). *Emocionalna inteligencija ključna je za poslovni uspjeh*. URL: https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/emocionalna-inteligencija-kljucna-je-za-poslovni-uspjeh-278882. (Preuzeto: 20.08.2020).

Selekcija.hr (2019). *Motivacija zaposlenika*. URL: https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/. (Preuzeto: 08.09.2020.)

Silvia, P. i T. Duval ((2001)). *"Objective self-awareness theory: recent progress and enduring problems", Personality and Social Psychology Review, Vol. 5 No. 3, pp. 230-241.*

Singh, D. (2006). *Emotional Intelligence at Work*.

Smigla, J. i G. Pastoria (2000). *"Emotional intelligence: Some have it, others can learn." The CPA Journal 70(6): 60.*

Softić, L. (2019). *Važnost emocionalne inteligencije za strateške menadžere*. URL: https://www.datalab.hr/blog/vaznost-emocionalne-inteligencije-za-strateske-menadzere/. (Preuzeto: 20.08.2020).

Šimić, I. (2020). *Kako izgledaju prvi dani rada u jednoj od najbrže rastućih domaćih IT tvrtki?* URL: https://www.netokracija.com/infobip-onboarding-zaposljavanje-163490/. (Preuzeto: 08.09.2020.)

Uzonna, U. (2013). *Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus*.

Vladimir Takšić, doc.dr. (2019). *UPITNIK EMOCIONALNIH VJEŠTINA I KOMPETENTNOSTI UEK-15*. URL: https://www.ffri.hr/~vtaksic/emocionalna-inteligencija/upitnici.html. (Preuzeto: 20.08.2020).

WHO (bez. dat.). *Svjetska zdravstvena organizacija*. URL: https://www.who.int/. (Preuzeto: 07.09.2020.)

Popis slika

1. Spol ispitanika 20
2. Dob ispitanika 20
3. Stupanj obrazovanja ispitanika 21
4. Veličina poduzeća ispitanika 21
5. Radno mjesto ispitanika 22
6. Tvrdnje 1-4 23
7. Tvrdnje 5-8 24
8. Tvrdnje 9-12 25
9. Tvrdnje 13-15 25
10. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu 26