

# Važnost emocionalne inteligencije na radnom mjestu

---

**Paus, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:526409>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA RADNOM  
MJESTU**

**Završni rad**

**Pula, 2018.**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MAJA PAUS**

**VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA RADNOM  
MJESTU**

Završni rad

**JMBAG: 0303057383, redovita studentica**  
**Studijski smjer: financijski management**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Maja Paus, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera financijski management ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 24.09.2018. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Maja Paus dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Važnost emocionalne inteligencije na radnom mjestu koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 24.09.2018.

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Emocionalna inteligencija .....	2
2.1 Pojmovno određenje emocija i emocionalne svjesnosti.....	3
2.1.1 <i>Emocije</i> .....	3
2.1.2 <i>Emocionalna svjesnost</i> .....	5
2.2 Modeli emocionalne inteligencije.....	6
2.3 Međuzavisnost emocionalne inteligencije i IQ-a .....	7
3. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu .....	9
3.1 Temelji ponašanja na radnom mjestu.....	10
3.1.1 <i>Poslovna komunikacija</i> .....	10
3.1.2 <i>Samosvjesnost i samokontrola zaposlenika</i> .....	11
3.2 Važnost emocionalne inteligencije pri zapošljavanju .....	13
3.3 Značaj i utjecaj emocionalne inteligencije zaposlenika na organizaciju.....	14
3.3.1. <i>Utjecaj emocija na motivaciju zaposlenika</i> .....	14
3.3.2 <i>Sukobi i pregovaranje u organizaciji</i> .....	15
4. Važnost i uloga emocionalne inteligencije menadžera .....	17
4.1 Uloga emocionalne inteligencije u vođenju.....	17
4.2 Utjecaj emocija na uspješnost menadžera .....	19
5. Provedeni intervjui o emocionalnoj inteligenciji .....	22
5.1 Intervju sa Miljenkom Boškovićem .....	23
5.2 Intervju sa Ivanom Šarencem .....	26
5.2 Zaključak provedenih intervjua .....	29
6. Zaključak.....	30
Literatura .....	32
Popis tablica .....	33
Sažetak .....	34
Summary.....	35

## 1. Uvod

Kroz čovjekovu evoluciju i razvoj, došlo je do prepoznavanja dvije vrste inteligencije. To su dakako intelektualna i emocionalna inteligencija. Obje su bitne za čovjeka i njegov rad u privatnom i poslovnom svijetu, no sve veća važnost se prepoznaje upravo u emocionalnoj inteligenciji.

Radno mjesto zahtjeva od zaposlenika, osim intenzivnog i odgovornog rada, prepoznavanje svojih i tuđih emocija te njihovu pravilnu upotrebu. Osoba kao individua je stvorena za rad sa ljudima, odnosno da provodi vrijeme unutar grupe, te da sa njima može funkcionirati. Obzirom da je u poslovnom svijetu nerijetka pojava da je čovjek u interakciji sa raznim različitim ljudima, različitih temperamenata, stavova i stupnjem inteligencije bilo intelektualne ili emocionalne, njegov je zadatak prilagodba i snalaženje u takvom okruženju. Prije svega, čovjek mora biti spreman prepoznavati svoje osjećaje, raditi na njima i pokazivati ih na ispravan način.

U prvom dijelu završnog rada, osvrt je na emocije i njihovu ulogu u čovjekovoj inteligenciji, dok je u središnjem dijelu objašnjena uloga i važnost emocionalne inteligencije na radnom mjestu. Kako bi se utvrdila važnost emocionalne inteligencije u poslovanju potrebno je utvrditi što je to emocionalna inteligencija, kako se prepoznaje, mjeri i kako se upravo koristeći njom mogu ostvariti odlični rezultati na radnom mjestu i zbog kojeg razloga nas upravo osjećaji navedu za donošenje određenih odluka i navedu na određeno ponašanje. U radu su prikazana razmatranja emocionalne inteligencije u poslovanju raznih autora, a kako bi se njihovi stavovi upotpunili provedeni su razgovori s osobama iz poslovnog svijeta. Provedeni razgovori, odnosno intervjui čine zadnji dio završnog rada. Na temelju rezultata istraživanja moguće je uvidjeti važnost upravljanja i poznavanja emocionalne inteligencije.

U ovome završnom radu korištene znanstvene metode su deduktivna metoda i metoda intervjuiranja, te je rad napisan na temelju stručne literature. Rad je u cijelosti napisan uz pomoć i suglasnost mentora.

## 2. Emocionalna inteligencija

Činjenica je da istraživači proširuju značenje inteligencije izvan okvira misaonih sposobnosti. Neki od njih smatraju da se inteligencija može bolje shvatiti ako se rasčlani na četiri poddjela: *kognitivnu, društvenu, emocionalnu i kulturalnu inteligenciju*. *Kognitivna inteligencija* obuhvaća sposobnosti koje su dugo vremena pratili tradicionalni testovi inteligencije dok je *društvena inteligencija* nečija sposobnost da se uspješno odnosi prema drugima. *Emocionalna inteligencija* je sposobnost utvrđivanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, a *kulturna inteligencija* je svijest o međukulturnim razlikama i sposobnost uspješnog djelovanja u međukulturnim situacijama. Taj smjer istraživanja prema različitim vrstama inteligencije je tek u začetku, i tvrdnje koje iznosi ne odgovaraju uvijek znanstvenim dokazima. Prema istraživanjima se pokazalo da druge vrste inteligencije, osim *kognitivne inteligencije*, nije lako mjeriti. Mnogo je slučajeva u kojima se ljudi s visokom *kognitivnom inteligencijom* ne prilagođavaju uvijek dobro svakodnevnom životu, nemaju odgovarajuću socijalnu interakciju, ili ne uspijevaju uvijek u vodstvenim ulogama.<sup>1</sup>

U suštini možemo reći da postoje dvije vrste inteligencije, a to su intelektualna i emocionalna. Te dvije vrste inteligencije izražavaju aktivnost različitih dijelova mozga. Intelekt se temelji isključivo na radu neokorteksa, najkasnije razvijenih slojeva na površini mozga. Emocionalni centri su niže u mozgu, te emocionalna inteligencija uključuje rad emocionalnih središta, usklađen s intelektualnim centrima. Obzirom na navedeno, emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima. Sposobnosti koje se razlikuju od akademske inteligencije, ali su joj komplementarne, opisuju emocionalnu inteligenciju.<sup>2</sup>

Dakle, emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost osobe da prepozna i upravlja emocionalnim znakovima i informacijama. Ljudi koji mogu prepoznati vlastite osjećaje i koji mogu dobro pročitati tuđe osjećaje mogu biti učinkovitiji na svojim poslovima.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009, str. 47.

<sup>2</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 300.

<sup>3</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 278.



## 2.1 Pojmovno određenje emocija i emocionalne svjesnosti

Činjenica je da postoje stotine emocija, kao i njihovih mješavina, varijacija, mutacija i nijansi.<sup>4</sup> Potrebno ih je prepoznati i biti svjestan njih kako bi se mogle na ispravan način tumačiti i kako bi mogli njima ispravno upravljati. Osjećaji se pojavljuju kao posljedica nekog događaja, neke osobe ili situacije. Ukoliko kod osobe postoji svjesnost tih emocija, postoji prednost u odnosu na osobe koje nisu svjesne toga.

### 2.1.1 Emocije

Snažne doživljaje usmjerene prema nekome ili nečemu predstavljaju emocije, dok su raspoloženja čuvstva koja su obično manje intenzivna od osjećaja. Većina stručnjaka smatra da su osjećaji predstavljaju prolazniji vid raspoloženja. Primjerice, snažan osjećaj ljutnje može doći i otići poprilično brzo, možda čak za nekoliko sekundi. Osjećaji predstavljaju reakcije na osobu ili na događaj. Osjećaji se pojavljuju kada su osobe sretna zbog nečega, ljute na nekoga ili pak prestrašene zbog nečega. Raspoloženja obično nisu usmjerena na osobu ili događaj, no osjećaji se mogu pretvoriti u raspoloženja kada se izgubi fokus na događaj ili predmet koji je pokrenuo te doživljaje. Dobra ili loša raspoloženja mogu učiniti nekoga osjećajnijim (emocionalnijim) u odnosu na neki događaj.<sup>5</sup>

Rječnik Oxford English Dictionary riječ „emocija“ definira kao svaku uzbuđenost ili uznemirenost uma, osjećaja, strasti, te svako žestoko ili uzbuđeno mentalno stanje. Daniel Goleman riječ „emocija“ koristi kada želi označiti osjećaj i izrazito njegove misli, psihološka i biološka stanja te niz sklonosti djelovanju. Kao što je već navedeno, činjenica je da postoje stotine emocija, kao i njihovih mješavina, varijacija, mutacija i nijansi i svakako je puno više suptilnih razlika među emocijama nego što za njih ima riječi. Istraživači se ni danas ne slažu oko toga koje se točno emocije mogu smatrati primarnima, odnosno koje su plava, crvena i žuta boja osjećaja od kojih nastaju sve ostale nijanse, pa čak ni oko toga postoje li uopće takve primarne emocije. Iako

---

<sup>4</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2013., str. 299.

<sup>5</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 260.

nekoliko teoretičara govore o osnovnim skupinama, ne slažu se svi. Neki od članova njihovih skupina jesu: *srdžba, tuga, strah, radost, ljubav, začuđenost, gađenje i stid*.

Pod *srdžbom* misli se na ogorčenost, gnjev, uzrujanost, uznemirenost, razdražljivost, neprijateljstvo i, možda kao krajnje vrijednosti, patološka mržnja i nasilnost, dok pod *tugom* na žalost, bol, potištenost, osamljenost, očaj i u patološkim slučajevima, na tešku depresiju. *Strah* obilježava tjeskoba, nervoza, zabrinutost, konsternacija, oprez, strepnja, napetost, strava, jeza, te kod psihopatologije, fobija i panika. Sreća, užitak, olakšanje, zadovoljstvo, ponos, oduševljenje, zanos, veselje, zadovoljenje, euforičnost, zaigranost, te u krajnosti, manija, obilježava pojam *radosti*. Član skupine *ljubav* opisuje prihvaćanje, prijateljska naklonost, povjerenje, ljubaznost, sklonost, odanost, zanesenost, obožavanje i platonska ljubav. Šok, zapanjenost i zadivljenost obilježavaju *začuđenost*, dok *gađenje* prijezir, omalovažavanje, podcjenjivanje, odvratnost, odbojnost i mrskost. *Stid* opisuju osjećaj krivnje, neugoda, žalost, poniženje, žaljenje, jad i kajanje.<sup>6</sup>

Kada govorimo o predosjećajima, oni se začinju mnogo dublje u mozgu. Predosjećaji su jedna od funkcija emocionalnih središta koja obavijaju bazu mozga iza leđne moždine, osobito strukture u obliku badema koja se zove amigdala i živčevlja povezanog sa njom. Ta mreža veza, koju se katkad naziva proširenom amigdalom, prostire se do izvršnog dijela mozga u prefrontalnim režnjima, tik iza čela. U amigdali se čuvaju emocije i iskustva. Putem živčelja povezanog s amigdalom, posebno živčanih putova koji vode u utrobu, doživljavamo tjelesnu reakciju, odnosno instinkt na odluku koju donosimo. Ta sposobnost, kao i drugi elementi emocionalne inteligencije, može ojačati zbog iskustava koje donosi život.<sup>7</sup>

Intuicija i instinkt su sposobnosti da se osjete poruke iz vlastitog unutarnjeg skladišta emocionalnog pamćenja, odnosno vlastitog spremnika mudrosti i rasudne moći. Ta sposobnost je u srži samosvijesti, a samosvijest je bitna temeljna vještina za tri emocionalne kompetencije.<sup>8</sup>

Prva od tri emocionalne kompetencije jest emocionalna svjesnost. Ona predstavlja shvaćanje načina kako emocije utječu na vlastiti rad i sposobnost da vlastite vrijednosti

---

<sup>6</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2013., str. 299.

<sup>7</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 55.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 57.

usmjeravaju odluke. Zatim slijedi točna samoprocjena koja je zapravo iskren osjećaj svoje osobne snage i ograničenja, jasna vizija onoga što se želi poboljšati i sposobnosti da se uči iz vlastitog iskustva. Samopouzdanje je također emocionalna kompetencija gdje je upravo hrabrost ta koja potječe od sigurnosti u svoje sposobnosti, vrijednosti i ciljeve.<sup>9</sup>

### *2.1.2 Emocionalna svjesnost*

Osobe sa sposobnošću emocionalne svjesnosti znaju koje emocije osjećaju i zašto, uviđaju veze između svojih osjećaja i onoga što misle, čine i kažu. Navedene osobe shvaćaju kako njihovi osjećaji utječu na njihov rad i imaju svjesnost o svojim vrijednostima i ciljevima. Emocionalna svjesnost je temeljna emocionalna sposobnost. Ukoliko ju čovjek nema, ranjiv je i osjetljiv pa ga ometaju podivljali osjećaji. Takva svjesnost je upravo vodič za upravljanje vlastitim neposlušnim osjećajima, održavanje motivacije, usklađivanje s osjećajima ljudi u okruženju i razvoj dobrih društvenih vještina na radu uključujući i one koje su bitne za vodstvo i timski rad.<sup>10</sup>

Emocionalna svjesnost započinje osjetljivošću za struju osjećaja koja se neprekidno sakuplja u svima i shvaćanjem kako ti osjećaji oblikuju ono što zapažamo, mislimo i činimo. Iz te svjesnosti proizlazi druga, a ona je da vlastiti osjećaji utječu na okolinu, osobe sa kojima radimo. Osoba koja je izvrsna u tome je u svakom trenutku svjesna svojih osjećaja, te često prepoznaje kako se ti osjećaji manifestiraju u tijelu.<sup>11</sup>

Nerijetko je da ljudi postanu svjesni osjećaja tek kada se nagomilaju u njima, no uz njihovo prepoznavanje i svjesnost moći će ih kontrolirati na vrijeme. Moderni život nosi ubrzani tempo i ritam te ostavlja premalo vremena za prihvaćanje, razmišljanje i reakciju. Ljudi koji nisu sposobni prepoznati svoje i tuđe osjećaje, strahovito su hendikepirani. Mogu se smatrati emocionalno nepismenima, nesvjesni područja stvarnosti koje je presudno za uspjeh u životu kao cjelini, a ne samo na poslu. Kada ljudi zanemaruju poruke koje im tijelo šalje poput kroničnih glavobolja, bola u križima, napada tjeskobe i slično, to se naziva emocionalna „gluhoća“. Druga krajnost su ljudi

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 58.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 58.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 59.

sa aleksitimijom, što je zapravo psihijatrijski izraz za zbrkanu svijest o svojim osjećajima. Takvi ljudi sa emocionalnom gluhoćom brkaju osjećaje, i dobroćudne i neugodne, te imaju ograničen raspon osjećaja, posebno pozitivnih, poput sreće. Izmiču im nijanse osjećaja i zato se u mišljenju i djelovanju ne mogu služiti vlastitim instinktom.<sup>12</sup>

## 2.2 Modeli emocionalne inteligencije

Psiholog s Harvarda, Howard Gardner je jedan od najutjecajnijih teoretičara inteligencije koji je istaknuo razliku između intelektualnih i emocionalnih sposobnosti. Howard Gardner je 1983. godine predložio široko razmatran model „višestruke inteligencije“. Njegov popis se sastojao od sedam vrsta inteligencije, osim poznatih verbalnih i matematičkih sposobnosti bile su i dvije „osobne“: poznavanje svog unutarnjeg svijeta i društvena spretnost. Obuhvatnu teoriju emocionalne inteligencije predložila su dvojica psihologa, Peter Salovey i John Mayer 1990. godine. Zatim je drugi napredan model emocionalne inteligencije predložio izraelski psiholog Reuven Bar-On osamdesetih godina. Proteklih godina i neki drugi teoretičari su predložili slične zamisli na istu temu. Salovey i Mayer su definirali emocionalnu inteligenciju kao sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja.<sup>13</sup>

Daniel Goleman, autor knjiga Emocionalna inteligencija i Emocionalna inteligencija u poslu, uključio je pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija. Riječ je o samosvjesnosti, odnosno znati što osjećamo u danom trenutku i prema tim preferencijama upravljati vlastitim odlukama, realno procjenjivati vlastite sposobnosti i imati dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja. Drugi element je samokontrola, kako se nositi sa emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da ometaju u njemu. Pod pojmom samokontrole bitna je čovjekova savjesnost i potrebno je odgađati zadovoljstvo kako bi se ostvarilo cilj. Zatim slijedi samomotivacija, odnosno kako se služiti svojim najdubljim preferencijama kako bi se potaknuli i usmjeravali prema ciljevima, te kako bi se preuzela inicijativa i težnja prema poboljšavanju te ustrajnost u

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 300.

suočavanju s neuspjesima i razočaranjima. Također je vrlo značajna i empatija koja predstavlja sposobnost prepoznavanja i osjećanja što ljudi osjećaju, biti kadar zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo raznolikim ljudima. I zadnji element, ali ne i manje važan, su društvene vještine gdje se misli na to kako se dobro nositi sa emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije i mreže, stupati u interakcije, te se služiti tim vještinama kako bi uvjerovali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad.<sup>14</sup>

### **2.3 Međuzavisnost emocionalne inteligencije i IQ-a**

Za razliku od kvocijenta inteligencije, razina emocionalne inteligencije nije određena genetski niti se razvija samo u ranom djetinjstvu. Kvocijent inteligencije se neznatno mijenja nakon desete godine života, dok je emocionalna inteligencija uvelike naučena i nastavlja se razvijati tijekom života i iz iskustava. Dakle, emocionalna inteligencija kao vještina, može se i dalje usavršavati. Istraživanja koja su godinama pratila razinu emocionalne inteligencije pokazuju da ljudi postaju sve bolji u tim umijećima što vještije nadziru vlastite emocije i porive. Ljudi razvijaju emocionalnu inteligenciju što su bolji u samomotiviranju, empatiji i društvenim sposobnostima.<sup>15</sup>

Argumenti u korist emocionalne inteligencije su definitivno intuitivna privlačnost. Konceptija emocionalne inteligencije ima veliku intuitivnu privlačnost. Bitno je posjedovati uličnu mudrost i društvenu inteligenciju za rješavanje raznih životnih situacija, bilo u privatnom ili poslovnom okruženju. Ljudi koji mogu prepoznati osjećaje drugih, kontrolirati vlastite osjećaje i dobro se nositi u društvenim interakcijama, imati će veliku prednost s obzirom na ostale. Sve više istraženih podataka sugerira da visoka razina emocionalne inteligencije kod neke osobe znači da osoba ima dobru performansu na poslu.<sup>16</sup>

Mnogim istraživačima nije jasno što je EI, te da li je riječ o obliku inteligencije. Mnogi ne smatraju da su samosvijest, samomotivacija ili empatija stvar inteligencije. Većina kritičara postavlja pitanja i o mjerljivosti EI. Njihova tvrdnja jest da gledajući EI kao oblik

---

<sup>14</sup> Ibidem, str. 301.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 13.

<sup>16</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 279.

inteligencije, onda moraju postojati točni i pogrešni odgovori u njezinom mjerenju. U nekim od testova postoje točni i pogrešni odgovori, ali je zapravo valjanost pitanja na tim mjernim testovima upitna. Primjerice, jedno mjerilo iziskuje povezivanje određenih osjećaja s određenim bojama. Ljudi prepoznaju ljubičastu boju kao hladan, a ne topao osjećaj. Postoje također i druga mjerila koja su izjave o sebi, što znači da ne postoje točni ili pogrešni odgovori. <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 280.

### 3. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu

Sve više organizacija shvaća da je poticanje vještina emocionalne inteligencije ključna sastavnica svake filozofije organizacije menadžmenta. Organizacije se više ne natječu samo svojim materijalnim resursima kao što su proizvodi, već i načinom kako upotrebljavaju sposobnosti svojih ljudi.<sup>18</sup> Poslovni svijet se mijenja, pa se tako mijenjaju i značajke potrebne za konkurentnost.

Rad u maloprodajnoj trgovini, restoranu ili kafiću, odnosno u ugostiteljstvu zahtjeva od zaposlenika trošenje fizičke i umne snage. Gotovo svaki posao, točnije radno mjesto zahtjeva ulaganje kognitivnih sposobnosti u svoj posao. Od zaposlenika se traži emocionalni rad („rad prema osjećajima“). Pojam emocionalnog rada potekao je iz studija o uslužnim poslovima. Emocionalni rad predstavlja izražavanje osjećaja zaposlenika koje organizacija želi tijekom svojih međuljudskih interakcija na poslu.<sup>19</sup>

„S obzirom na složene izazove s kojima se organizacije suočavaju i važnost emocionalne inteligencije za učinkovito vodstvo u suočavanju s tim izazovima (Batool, 2013; Ghosh, Shuck i Petrosko, 2012; Trejo, 2016.), obrazovanje menadžmenta pomaže studentima razvijanju kompetencija za emocionalnu inteligenciju (Boyatzis & Saatcioglu, 2008). Takve sposobnosti uključuju emocionalnu samokontrolu, upravljanje konfliktima, timski rad, kulturnu svijest i inspirativno vodstvo među ostalim kvalitetama (Boyatzis & Saatcioglu, 2008). Kako bi se zadovoljili izazovi složenog, brzo mijenjajućeg radnog mjesta i društva, potrebne su etičke odluke, učinkoviti timski rad i nove perspektive (Bazerman, 2014. Senge, Scharmer, Jaworski i Flowers, 2004; Siegel, 2010). Za vođe je potrebno, ne samo da budu svjesni vlastitih i tuđih osjećaja, već i da budu samomotivirani i da posjeduju samokontrolu. To su aspekti emocionalne inteligencije (J.D. Mayer, Caruso & Salovey, 1999; J.D. Mayer & Salovey, 1997).“<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 13.

<sup>19</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *op.cit.*, str. 274.

<sup>20</sup> Majeski, Robin A. et al, *Fostering Emotional Intelligence in Online Higher Education Courses*, *Adult Learning*, 2017., str.135.- 136.

Evolucija radnog mjesta pripisuje se ocu ljudskih odnosa („Human Resources“) Eltona Mayo kroz njegove temeljne razloge Hawthorne studija 1930-ih. Pozornost se pridaje saznanju da tvornica nije samo tehnološki ili ekonomski sustav, nego i društveni sustav koji se temelji na logici ljudskih osjećaja što je u konačnici navelo istraživače da pogledaju tvornicu sa novim konceptom industrijske psihologije. „Istraživanja o ljudskim odnosima i informacijskom sistemu su napredovala te se kasnije spojila u novu disciplinu nazvanu Organizacijsko ponašanje u 1960-ima, koja je sada definirana kao „ponašanje i priroda ljudi unutar organizacije i ponašanje i priroda organizacija unutar njihovog okruženja“ (Miner, 2006).“<sup>21</sup>

### **3.1 Temelji ponašanja na radnom mjestu**

Neki od temeljnih ponašanja na radnom mjestu su zasigurno pravilna poslovna komunikacija, kao i samosvjesnost i samokontrola zaposlenika. Na navedeno utječu emocije, odnosno emocionalno stanje zaposlenika kao i svih članova organizacije. Teško je odvojiti privatni od poslovnog svijeta, stoga je vrlo važno kontrolirati emocije na radnom mjestu i ne dopustiti ometanje problema iz privatnog u poslovnom svijetu.

#### *3.1.1 Poslovna komunikacija*

Na klijentske usluge utječe emocionalno stanje radnika što pak utječe na količinu ponovljenih poslova i na razinu zadovoljstva u klijenata. Za pružanje kvalitetnih usluga potrebno je mnogo od zaposlenika jer ih često stavlja u stanje emocionalne disonance. S vremenom i uz razne situacije, to stanje može dovesti do problema na poslu, odnosno do pada u radnoj performansi i do niže razine zadovoljstva poslom.

Osjećaji zaposlenika se itekako mogu prenijeti na klijente. Istraživanja ukazuju na postojanje učinka pariranja između zaposlenika i klijenata. Postojanje tog učinka stručnjaci za organizacijsko ponašanje nazivaju emocionalnim zaraženjem,

---

<sup>21</sup> F. Razzaq, F. Aftab, *Developing an Indigenous Scale of Emotional Intelligence at Workplace*, Pakistan, Journal of Business & Economics, 2015., str. 32



„hvatanjem” osjećaja („poput zaraze“) od drugih. To djeluje na način da prema primarnom objašnjenju, kada netko iskusi pozitivne osjećaje, klijenti će početi preslikavati ponašanje te osobe. Dakle, kad zaposlenici iskazuju pozitivne osjećaje, klijenti će obično odgovoriti pozitivno u skladu sa zaposlenicima. Emocionalno zaraženje je vrlo važno, jer kada se klijenti zaraze pozitivnim raspoloženjem ili osjećajima zaposlenika, duže će kupovati i mogu postati lojalni kupci. Između ostalog i negativni osjećaji su zarazni. Kad su zaposlenici mrzovoljni i zli, ti negativni osjećaji obično će imati vrlo negativni utjecaj na klijente. Razlog može biti što je zaposlenicima teško odvojiti privatni i poslovni svijet, pa brige iz privatnog svijeta nose u poslovni i obrnuto.

Iako ljudi zapravo nose svoje poslove kući u emocionalnom smislu, do idućeg dana postoji mogućnost i uobičajeno je, da taj učinak nestaje. Dakle, iako je možda teško ili čak neprirodno „ne nositi posao kući”, ne mora nužno značiti da se za većinu ljudi loše raspoloženje zbog lošeg dana na poslu prenosi u idući dan.

Negativni osjećaji mogu biti povezani i s brojnim devijantnim ponašanjima. Ljudi se ljudi često ponašaju na načine koji krše uspostavljene norme i to ugrožava organizaciju, njezine pripadnike ili oboje. Upravo se te akcije u radnom okruženju nazivaju devijantnim ponašanjima. Primjerice, ljubomora može dovesti do pakosnih devijantnih ponašanja. Ljubomorni zaposlenik, primjerice, može se neprijateljski ponašati tako da negativno iskrivi uspjeh drugih i pozitivno iskrivi vlastita postignuća. Podatci sugeriraju da će se osobe s negativnim osjećajima, pogotovo kada su ljute ili agresivne, prije upustiti u devijantna ponašanja u radnom okruženju, nego naravno ljudi bez negativnih osjećaja.<sup>22</sup>

### *3.1.2 Samosvjesnost i samokontrola zaposlenika*

Osobe sa sposobnošću da dobro upravljaju svojim impulzivnim i nemirnim osjećajima, ostaju sabrani, pozitivni i hladnokrvni čak i u trenucima kušnje. Takve osobe mogu jasno misliti i ne gubiti koncentraciju ni pod pritiskom. Ta vještina se naziva samosvjesnost i samokontrola. Na neki način samosvjesnost i samokontrola su

---

<sup>22</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 289.

uglavnom nevidljive. Samokontrola se većim dijelom iskazuje odsutnošću izraženog takozvanog „emocionalnog vatrometa“. Njezin znak je smirenost pod utjecajem stresa ili obrana od neprijateljski raspoložene osobe bez uzvratnog napada. Drugi primjer iz svakodnevnice je vremenska organiziranost. Vremenska organiziranost predstavlja održavanje vlastitog dnevnog rasporeda koji zahtijeva samokontrolu kako bi se otklonili prividno hitni, ali zapravo i nebitni zahtjevi i oduprli se iskušenjima užitaka na koje je moguće nepotrebno utrošiti vrijeme.<sup>23</sup>

Konačan čin osobne odgovornosti na poslu vjerojatno je preuzimanje nadzora nad vlastitim stanjem uma, jer raspoloženje može mnogo utjecati na misli, pamćenje i zapažanje. Pod utjecajem ljutnje pamćenje je bolje zbog događaja koji podržavaju gnjev, te misli su zaokupljene predmetom bijesa te razdraženost tako iskrivljuje pogled na stvari da inače dobronamjeren komentar se može doživjeti kao neprijateljski napad. Ljudi koji najbolje uspijevaju razriješiti uznemirenost često vladaju nekom tehnikom upravljanja stresom kojom se posluže kada je to potrebno. Tehnika upravljanja stresom nerijetko je upravo odmor. To može biti dugačko kupanje, vježbanje ili meditacija. Imati takvu metodu ne znači potpunog rješavanja stresa i da se povremeno ne vraća osjećaj napetosti i uznemirenosti. No redovita, gotovo svakodnevna primjena metode za opuštanje pridonosi opuštanju okidača amigdale i teže ju je pomaknuti.<sup>24</sup>

Što se točnije uspijeva pratiti emocionalna uznemirenost, to je mogućnost bržeg oporavka od nevolje. Najbrže se mogu oporaviti osobe koje najjasnije vide i prepoznaju svoje osjećaje. Emocionalna jasnoća omogućuje rješavanje lošeg raspoloženja. Čak i kada se ljudi doimaju hladnokrvnima, a zapravo osjećaj nemir, trebaju razriješiti svoje podivljale osjećaje.<sup>25</sup>

Emocionalno povlačenje ima nekoliko mana. Pod emocionalnim povlačenjem se misli na osobe koje reagiraju povlačenjem u sebe, te ne poduzimaju ništa da poboljšaju svoju situaciju. Možda ne pokazuju vanjske znakove emocionalnog napadaja, ali ipak pate od unutrašnjih posljedica kao što su glavobolje, razdražljivost, previše pušenja i pića, nesanica, beskrajna samokritika i slično.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 84.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 85.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 87.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 88.

### 3.2 Važnost emocionalne inteligencije pri zapošljavanju

Razumijevanje osjećaja i raspoloženja može poboljšati sposobnost da se tumače i predviđaju procesi selekcije u organizacijama, donošenje odluka, kreativnost, motivacije, vodstvo, međuljudske sukobe, pregovaranje, klijentske usluge, stavove prema poslu i devijantna ponašanja u radnom okruženju.

Jedna implikacija iz dosadašnjih istraživanja emocionalne inteligencije kaže da bi poslodavci trebali uzeti u obzir emocionalnu inteligenciju kao čimbenik prilikom zapošljavanja kadrova, osobito na poslovima koji zahtijevaju veliku mjeru socijalne interakcije. Sve više poslodavaca počelo je primjenjivati mjerila emocionalne inteligencije prilikom zapošljavanja novih kadrova. Jedna studija među službenicima za novačenje u američkom ratnom zrakoplovstvu pokazala je da su najbolji među njima iskazivali visoke razine emocionalne inteligencije. Tradicionalni pristup u istraživanjima o odlučivanju u organizacijama isticao je racionalnost.<sup>27</sup> Te su studije podcjenjivale, ili čak ignorirale, ulogu emocija kao što su tuga, tjeskoba, strah, frustracija, sreća, ljubomora i slično. Možda je i naivno pretpostaviti da osjećaji ne utječu na donošenje odluka. Uz iste objektivne podatke, očekuje se da će ljudi odlučivati drugačije kada su ljuti i iscrpljeni, nego kada su spokojni i sabrani.<sup>28</sup> Odluku ne treba donositi kada si ljut ni obećavati kada si sretan.

Istraživači organizacijskog ponašanja diskutiraju ulogu negativnih osjećaja i raspoloženja u procesu donošenju odluka. Pretpostavlja se da je dobro procijeniti sve moguće opcije, no problem je što deprimirani ljudi traže savršeno rješenje, a rijetko je kada bilo koje rješenje savršeno. Pozitivni ljudi imaju veću tendenciju prepoznavanja kada je neko rješenje dovoljno dobro. Pozitivne emocije pomažu u odlučivanju i one mogu poboljšati vještine rješavanja problema i pomoći u razumijevanju i u analizi novih informacija. Poznato je da ljudi odlučuju srcem kao i glavom, te neuvažavanje osjećaja i raspoloženja u istraživanjima o odlučivanju može dovesti do nepotpunog i često netočnog gledišta o tom procesu.

Istraživači tvrde da su dobro raspoloženi ljudi kreativniji od loše raspoloženih, te da takvi stvaraju više ideja. Postoje i mišljenja da su raspoloženi ljudi u stvaranju ideja

---

<sup>27</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 281.

<sup>28</sup> Ibidem. str. 282.

originalniji. Raspoložene osobe obično pronalaze veći broj kreativnih rješenja za probleme. Nadglednici bi se trebali aktivno truditi da svoje zaposlenike čine sretnima i zadovoljnima, iz razloga što zaposlenicima potrebno poticanje rukovoditelja, kao i pozitivne povratne informacije o dobro obavljenom poslu. Koristeći takav način to će potaknuti ljude da budu kreativniji na radnom mjestu i to u konačnici doprinosi organizaciji. No, neki istraživači ne vjeruju da su dobro raspoloženi ljudi kreativniji. Njihov stav je da kada su ljudi dobro raspoloženi, imaju tendenciju da se opuste i da se stoga ne upuštaju u kritičko razmišljanje koje je nužno za određene oblike kreativnosti.<sup>29</sup>

### **3.3 Značaj i utjecaj emocionalne inteligencije zaposlenika na organizaciju**

Vrlo je važno znati kako motivirati zaposlenike kako bi učinkovitije i ispravnije odrađivali svoje zadaće i ciljeve unutar organizacije. Za motivaciju je potreban ispravan pristup, i potrebno je upotrijebiti znanje iz emocionalne inteligencije kako bi se raspoznao put do tog pristupa. Nerijetke su situacije gdje nastane sukob u organizaciji za što je također potrebno smiriti i obuzdati negativne osjećaje i pronaći ispravan način rješenja. Osim toga, vrlo je važno koristiti osjećaje kako bi se postigla moć pregovaranja.

#### *3.3.1. Utjecaj emocija na motivaciju zaposlenika*

Ljudi nisu hladni i bezosjećajni strojevi. Njihove percepcije i računice o radnim događajima puni su emocionalnih sadržaja, koji znatno utječu na njihovu razinu zalaganja i performanse. Štoviše, pretpostavlja se da ljudi koji su visoko motivirani svojim poslovima su emocionalno predaniji od onih koji nisu. Zaposlenici se angažiraju na svojim poslovima zato što su fizički, kognitivno/emocionalno udubljeni u iskustvo djelovanja prema nekom određenom cilju. Istraživanja ističu učinke raspoloženja i

---

<sup>29</sup> Ibidem., str. 282.

osjećaja na motivacije i sugeriraju da će organizacije koje potiču pozitivna raspoloženja zaposlenika vjerojatnije imati jače motiviranu radnu snagu.<sup>30</sup>

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih i drugih osjećaja i načina na koji ponašaju, a potom upotrijebiti to znanje kako bi motivirali druge.<sup>31</sup>

### *3.3.2 Sukobi i pregovaranje u organizaciji*

Kada na radnom mjestu dođe do sukoba među kolegama, to izaziva pokazivanje osjećaja. Uspješnost nekog menadžera u rješavanju sukoba se uvelike može pripisati njegovoj sposobnosti da identificira emocionalne sadržaje u sukobu i da potakne strane u sukobu da razriješe svoje osjećaje. Menadžer koji zanemaruje emocionalne sadržaje u sukobima, i fokusira se samo na racionalna i na rad usmjerena pitanja, vjerojatno ni neće riješiti te sukobe.

Pregovaranje je emocionalni proces, no iskusni pregovarač vjerojatno ima „pokersko lice“ („bezizražajno lice tipično za igru pokera“). Izjava Crispina Nieboer, osnivača britanskog Poker Channela, jest da kada je riječ o igri blefiranja, troši se fantastična količina ljudskih osjećaja i napetosti u odmjeravanju tko može najdulje blefirati. Pregovarači koji hine ljutnju mogu imati prednost nad svojim suparnicima iz razloga kada pregovarač pokazuje ljutnju, suparnik zaključuje da je pregovarač popustio u svemu u čemu je mogao, pa zatim i suparnik popusti.

Pokazivanje negativnih osjećaja poput ljutnje može biti djelotvorno, no čini se da loši osjećaji u vezi s vlastitom performansom mogu nanijeti štetu budućim pregovorima. Pregovarači koji ne uspiju u svojim zamislima, dožive negativne osjećaje, te stvaraju negativne percepcije o svojim oponentima. To uzrokuje da su takvi pregovarači manje spremni dijeliti informacije ili ponašati se suradnički u budućim pregovorima. Dakle, raspoloženja i osjećaji mogu biti korisni na poslu, odnosno u pregovorima, izuzev lažne

---

<sup>30</sup> Loc.cit.

<sup>31</sup> D. Meinert, *Are you an emotional genius?*, United States, HRMagazine, 2018., str. 17.

predstave u smislu hinjenju ljutnje. Zaključno osjećaji mogu i otežati performansu pregovarača.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *op.cit.*, str. 284.

## 4. Važnost i uloga emocionalne inteligencije menadžera

Menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi, donose odluke, raspodjeljuju resurse i usmjeravaju aktivnosti drugih u svrhu postizanja ciljeva i zajedničkih zadataka. U organizaciji, menadžeri čine svjesno koordiniranu društvenu jedinicu koju čine dvije osobe ili više ljudi, i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva.<sup>33</sup>

Njihova je svakodnevica rad sa ljudima i moraju biti spremni na razne situacije koje mogu izazvati različite emocije, bilo pozitivne ili negativne i odgovorno reagirati na njih.

### 4.1 Uloga emocionalne inteligencije u vođenju

Osobe sa sposobnošću vodstva izražavaju i potiču entuzijazam za zajedničke ciljeve i zadatke u korist organizacije. Kada je potrebno, prvi kreću i preuzimaju vodstvo, bez obzira na svoj položaj. Ljudi sa takvom sposobnošću vode ostale u radu, ali smatraju ih sposobnima i odgovornima i predvode svojim primjerom.<sup>34</sup>

Vješt vođa zapaža emocije kod svoji sljedbenika, pojedinca ili skupine i kadar je očitavati posljedice vlastitih radnji na te emocije. Jedan od načina kako vođe uspostavljaju svoju vjerodostojnost jest oslušivanje tih kolektivnih, neizrečenih osjećaja i njihovo izražavanje u skupini, ili pak djelovanje kojim dokazuju da su ih razumjeli. U tom smislu, vođa je upravo zrcalo koje odražava skupini njezino vlastito iskustvo. Uzbuđenje i energija koju posjeduju vođe može pokrenuti cijelu skupinu u određenom smjeru.<sup>35</sup>

Sljedbenici obraćaju pozornost na vođe i skloni su ih oponašati. Lakoća kojom se emocije šire s vođe na skupinu ima naravno i lošu stranu. Zavisno od vođe, grubo, arogantno ili diktatorsko vodstvo demoralizira skupinu i nema lakoće u radu. No, iznimno uspješni vođe iskazuju visoku razinu pozitivne energije koja se širi cijelom

---

<sup>33</sup> Ibidem, str. 288.

<sup>34</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 176.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 177.

organizacijom, te što je pozitivnije raspoloženje vođe skupine, to su njezini članovi pozitivniji, marljiviji, spremniji na suradnju i na napredovanje u organizaciji.

Govoreći općenito, emocionalna karizma ovisi o tri sljedeća faktora: osjećati jake emocije, biti kadar snažno ih izraziti i biti emocionalni odašiljač, a ne prijammnik. Vrlo ekspresivni ljudi komuniciraju svojim izrazima lica, bojom glasa, kretnjama, odnosno cijelim svojim tijelom, te na taj način ostavljaju dojam na ostale. Za sposobnost uvjerljiva prijenosa emocija, od srca, potrebno je da vođa iskreno prenosi poruku svojim sljedbenicima. Upravo po iskrenoj vjeri u emocionalnu poruku se karizmatički vođe razlikuju od sebičnih manipulatora. Manipulativni vođe mogu kratkoročno glumiti, no u konačnici im je teže uvjeravati sljedbenike u svoju iskrenost.<sup>36</sup>

Dakako za položaj vođe potrebna je određena neumoljivost. Umijeće vođenja povlači osjećaj za promišljenu agresivnost, kao što primjerice treba znati kada se s nekim izravno suočiti zbog njegovih propusta u radu, a kada ipak biti kolegijalan i poslužiti se manje izravnim načinom vođenja ili utjecanja. Vođenje zahtijeva neumoljivo donošenje odluka jer netko mora uputiti osobe što da rade, pozivati se na obveze koje su prihvatili i izravno govoriti o njihovim posljedicama. Uvjeravanje, gradnja konsenzusa, i sva ostala umijeća utjecanja nisu uvijek dovoljna, te katkad se jednostavno radi o tome da se primjenjuje moć kako bi naveli ljude da djeluju i izvršavaju svoje zadatke.

Uobičajeni nedostatak vođa, od nadglednika do vrhunskih menadžera, jest upravo neuspjeh da budu empatički uvjerljivi kada je potrebno. Jedna od prepreka za takvu uvjerljivost jest pasivnost, što se može dogoditi kada vođa više brine o tome da bude omiljen, da je sa svima u odličnim odnosima, nego hoće li obaviti posao kako treba, te tako tolerira loš rad umjesto da mu se suprotstavi.<sup>37</sup>

Osobama kojima je vrlo neugodno ljutiti se i sukobljavati, odnosno pokušavaju izbjeći svaki vid toga, često oklijevaju zauzeti odlučan stav čak i kada je on nužan. Jedna od značajki uvjerljivog vođe je sposobnost da odlučno i konačno kaže „ne“, dok je druga njegova osobina da postavlja visoke standarde rada i kvalitete te ustraje na tome da ih ljudi dostignu i zadovolje. Kada radnici ne rade dovoljno dobro, vođina zadaća je pružati im koriste povratne informacije i usmjeriti ih, a ne dopuštati da nedostaci i propusti prolaze neopaženo. Ukoliko zaposlenik neprekidno loše radi, unatoč svim

---

<sup>36</sup> Ibidem, str. 179.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 182.



naporima da mu se daju korisne reakcije kako bi poboljšao svoj rad, njegove mane moraju se raspraviti izravno i otvoreno bez odgađanja.<sup>38</sup>

Političari su naučili iskazivati oduševljenje kada govore o svojim izgledima za pobjedu na izborima, veličaju svoje uspjehe i nameću svoje stavove kao najispravnije, čak i kada ankete sugeriraju drukčije rezultate.

Rukovoditelji korporacije znaju da je oduševljenje ključno da bi zaposlenici usvojili njihove vizije o budućnosti tvrtke i prihvatili promjene kao i vjerovali u takvu korporaciju. Kada viši rukovoditelji nude nove vizije, osobito kada te vizije sadrže daleke ili nejasne ciljeve, često je i normalno da je zaposlenicima teško prihvatiti te vizije i promjene koje će donijeti. Ako učinkoviti vođe žele provesti značajne promjene, moraju se osloniti na prizivanje, oblikovanje i mobiliziranje osjećaja. Potaknutim osjećajima, uklopljenih u privlačnu viziju, vođe povećavaju vjerojatnost da će i menadžeri i zaposlenici prihvatiti promjene bez velikog otpora.<sup>39</sup>

Cary Cherniss, profesor emeritus organizacijske psihologije i supredsjedatelj Consortium-a za istraživanje na temu „Emotional Intelligence in Organizations“ na sveučilištu Rutgers smatra da su studije pokazale da emocionalna samosvijest i samokontrola su ono što razlikuje odlične vođe od prosječnih. „Učinkoviti vođe su obično pametni na tradicionalan način, ali tu je i ta emocionalna komponenta koja je vjerojatno jednako važna, ako ne i više“.<sup>40</sup>

## **4.2 Utjecaj emocija na uspješnost menadžera**

Istraživanja sugeriraju da kada su menadžeri dobro raspoloženi, članovi grupa se osjećaju pozitivnije i kao posljedica više surađuju međusobno. Odabir pozitivnih članova timova može imati zarazni učinak, obzirom da se pozitivno raspoloženje prenosi među pripadnicima tima. Osjećaji i raspoloženja imaju sličnosti u tome što su oba afektivna po prirodi. No, također ima i razlike, raspoloženja su općenitija i manje kontekstualna od osjećaja. Događaji također imaju veliku važnost jer vrijeme tijekom

---

<sup>38</sup> Ibidem, str 183.

<sup>39</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 284.

<sup>40</sup> D. Meinert, op. cit, str. 17.

dana i dan u tjednu, stresni događaji, društvene aktivnosti i ritmovi spavanja su čimbenici koji utječu na osjećaje i raspoloženja. Osjećaji i raspoloženja predstavljaju prirodni dio sastava osobe, te menadžeri griješe onda kada ignoriraju osjećaje svojih kolega, odnosno zaposlenika. Pristup menadžera je pogrešan ukoliko pristupaju ponašanju drugih potpuno racionalno i usmjere se samo na posao bez osvrtnja na svoje i tuđe emocije. Menadžeri koji shvaćaju ulogu osjećaja i raspoloženja znatno će poboljšati svoju sposobnost tumačenja i predviđanja ponašanja svojih radnika, a i to samo će se odraziti na radnike. Osjećaji i raspoloženja mogu itekako ometati performansu na radnom mjestu, osobito kada je riječ o negativnim osjećajima. Mogući razlog je što organizacije uglavnom pokušavaju ukloniti osjećaje iz radnog okruženja. No, osjećaji i raspoloženja mogu zapravo povećati performansu na radnom mjestu. Osjećaji i raspoloženja mogu povećati razine uzbuđenosti i motivirati radnike na učinkovitiji rad.<sup>41</sup>

Emocionalni rad potvrđuje da su osjećaji dio zahtjeva posla. Primjerice, pravilno i učinkovito upravljanje osjećajima u vodstvu, prodaji i klijentskim uslugama može biti ključno za uspjeh u tim granama. Organizacije koje izbjegavaju iskazivanje pozitivnih osjećaja, ili potiču zaposlenika na suzdržavanje osjećaja, mogu otkriti da i jedno i drugo iscrpljuju njihovu radnu snagu i na taj način ne pridonose poslu.

Neki smatraju da što je zadatak složeniji, to zaposlenik mora ostati manje emotivan, da osjećaji ne bi utjecali na performansu. No, iako je minimalna razina emocionalnog uzbuđenja zacijelo potrebna za dobru performansu, visoke razine ometaju sposobnost funkcioniranja, osobito kada posao zahtijeva računske i visoko kognitivne procese.<sup>42</sup>

Čovjekova empatija se može upotrebljavati kao sredstvo za manipulaciju.<sup>43</sup> Moguće je da postoji prirodna obrana od te umjetne empatije, odnosno sposobnost prepoznavanja kada empatija nije iskrena. No, nije dovoljno imati mogućnost empatije, već je ključna briga za ostale. Samo razum, bez srca, može donijeti odluke koje će imati negativne posljedice, kao što je bio slučaj s mnogim tvrtkama koje su okrutno otpustile mnoge zaposlenike i tako izazvale prezir i nepovjerenje preostalih radnika.<sup>44</sup> Iako postoje menadžeri koji prigušuju i zanemaruju osjećaje svojih zaposlenika samo

---

<sup>41</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, op.cit., str. 286.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 287.

<sup>43</sup> D. Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 137.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 138.

da ne bi morali uzimati te osjećaje u obzir, te se tako mogu smatrati nadmenima ili bešćutnima.

Pravi primjer toga je kirurg koji trebao operirati prijateljicu od Daniela Golemana. Naime, kirurg je zbog ugruška krvi u nozi Danielove prijateljice napomenuo da bi jedna od posljedica mogla biti i gubitak noge. Njegova prijateljica je reagirala plačem. Kirurgova reakcija je bila takva da je rekao da ako misli plakati, da će morati pronaći drugog liječnika.

Empatička tuga najčešće se pojavljuje u slučaju duboke uznemirenosti čiji je uzrok patnja bliske osoba. Primjerice briga za prijatelja u nevolji, odnosno za kolegu koji se boji da će izgubiti radno mjesto, može potaknuti takve osjećaje uznemirenosti. Empatička tuga se događa kada je netko tko je vrlo empatičan izložen tuđem negativnom raspoloženju, a nema vještine samokontrole kojima bi smirio vlastitu empatičku tugu.

Poznato je da se stažisti u bolnicama „čeliče“ kako bi se mogli nositi s empatičkom tugom, te moraju pronaći način obrane od vlastite osjetljivosti. Naravno, opasnost je u tome da završe kao bezosjećajni kirurg koji je otjerao Golemanovu prijateljicu. U programima medicinskih škola nove generacije studente se uči kako da se djelotvornije nose s vlastitom i tuđom tugom, a da ne potisnu empatiju.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 139.

## 5. Provedeni intervjui o emocionalnoj inteligenciji

Istraživanje na temu Važnosti emocionalne inteligencije na radnom mjestu, provedeno je putem intervjua sa prof. Miljenkom Boškovićem i dipl.ing. Ivanom Šarencem. Razlog odabira upravo intervjua, kao metoda istraživanja, jest što je vrlo sličan običnom razgovoru, no razlikuje se u tome što ima točno određenu svrhu i ciljeve. Putem individualnog intervjua dobivaju se kvalitetniji odgovori i lakša je posvećenost problematici. Izuzev toga, ta metoda je izabrana iz razloga što me zanimalo mišljenje o emocionalnoj inteligenciji osoba koje su ju proučavale i kojima smatram uspješnima. Smatram da su gosp. Bošković i gosp. Šarenac odgovarajuće osobe za provedbu istraživanja, obzirom da gosp. Bošković održava razne edukacije na tu temu, dok je gosp. Šarenac top manager i tijekom života je bio na raznim pozicijama i ima bogato iskustvo sa emocionalnom inteligencijom.

Miljenko Bošković je profesor koji održava vođenje treninga, radionica i seminara, ima iskustva u upravljanju sa ljudskim resursima, specijalist je za strateško upravljanje i timski rad u kompanijama. Ima menadžersko iskustvo duže od 20 godina i ima 35 godina iskustva u vođenju treninga, konferencija, te konzultantskih usluga u mnogim kompanijama u regiji.

Ivan Šarenac je trenutno na poziciji voditelja gradnje, odnosno zadužen je za provedbu projekta izgradnje trgovačkog centra Max City u Puli. Direktor je poduzeća IVMAR d.o.o. za trgovinu, građevinarstvo, usluge i putnička agencija kojeg je osnovao 2002. Educirao se u područjima upravljanja poduzećima, upravljanja projektima, osiguranja kvalitete, strategije razvoja poduzeća, korporativnog i projektnog financiranja, izvođenja projekata restrukturiranja velikih energetske sustava, tehničkih usavršavanja u području energetike, termotehnike i obnovljivih izvora energije, te je ovlaštenu projektant strojarskih instalacija.

Sprovedeni intervjui koji slijede u narednom tekstu, formirani su u tabelarnim prikazima radi veće preglednosti i lakšeg razumijevanja ključne problematike intervjua.

## **5.1 Intervju sa Miljenkom Boškovićem**

Područje rada prof. Miljenka Boškovića jest savjetovanje, trening, coaching, strategijsko planiranje, organizacijski razvoj, vođenje projekata, razvoj ljudskih resursa, komunikacija, izgradnja tima i motivacija. Njegovo školovanje i studije su MBA (Management Akademie Muenchen), Zagrebačka poslovna škola (Diploma in management, poslijediplomski studij), Fakultet Političkih znanosti u Zagrebu, te profesionalni razvoj u Europi, Life coach i između ostalog je specijalist za Team building aktivnosti. Autor je knjige „Management ciljeva i vremena“ i knjige „Uspješan timski rad“, kao i prvog vremenskog planera u Hrvatskoj „Kairos system“, te mnogobrojnih stručnih članaka i prvog Team buildinga u Hrvatskoj i regiji za Zagrebačku banku 1984.

Intervju je proveden putem maila 23.07.2018. U nastavku slijede pitanja i odgovori Miljenka Boškovića, te zatim tabelarni prikaz navedenog.

### **1. Što vas je navelo da se bavite temom emocionalna inteligencija?**

Tema Emocionalna inteligencija mi je bio predmet koji sam slušao dvije godine na specijalizaciji iz Poslovne psihologije na Management Akademie Muenchen te me oduševila već na prvom satu...

### **2. Zašto smatrate da je ta tema važna za poslovni svijet?**

Dokazano je da je emocionalna inteligencija upravo to što odvaja najbolje radnike na svakom poslu od onih osrednjih. Što ste više u hijerarhiji neke organizacije, time je to bitnije. Za vođe to znači 85% sposobnosti. I to izdvaja najспособnije od onih najmanje učinkovitijih. I to ima izravne posljedice po učinkovitost posla i organizacije.

### **3. Smatrate li da se emocionalna inteligencija razvija u najranijoj dobi i da se ona može naučiti?**

Emotivni život odraslih se odvija na osnovu učenja amigdale u djetinjstvu. Emocionalni mozak na temelju naučenih iskustava utječe na donošenje odluka kao i mozak na razmišljanje.

#### **4. Što smatrate da je najveći problem vezano za emocionalnu inteligenciju zaposlenih? Gdje oni najviše griješe?**

Prvo zaposlenici najčešće nisu svjesni vrijednosti koje ih vode, svoje svrhe i značaja. Ne znaju u dovoljnoj mjeri koje su im mane i prednosti. Zato nemaju dovoljno samopouzdanja jer ne znaju u čemu su dobri pa ne djeluju svojom jačom stranom. To znači da bi se bolje nosili sa svojim osjećajima, riješiti se ljutnje ili negativnih osjećaja i omogućiti da posao rade sa više strasti. Drugo, nedovoljno su motivirani i ne znaju utjecati na svoju motiviranost i time ne postaju bolji u onom što rade. Potrebno je da su voditelji suosjećajni prema tuđim osjećajima te time i učinkovitiji u odnosima koji bi se odvijali lakše, jer će bolje surađivati, biti uvjerljiviji i bolje komunicirati.

#### **5. Koje pozicije se najviše odazivaju na vaše edukacije i na kojem segmentu EQ-a najviše žele ili trebaju raditi?**

Najviše se odazivaju voditelji srednjeg managementa.

#### **6. Koliko je na Vas utjecalo istraživanje o emocionalnoj inteligenciji u privatnom i poslovnom svijetu?**

Svih 5 kompetencija emocionalne inteligencije svakodnevno se nadograđuju i na privatnom i na poslovnom svijetu u mom životu.

#### **7. Nakon vaših edukacija, dobijete li povratnu informaciju o promjenama od osoba koje su sudjelovale? Pratite li njihov razvoj i nakon edukacija?**

Kod većine kompanija radim višegodišnje edukacije te primjećujem napredak kod većine.

#### **8. Smatrate li da je u Hrvatskoj ona dovoljno razvijena?**

Nažalost nije, od 1500 dana seminara sa preko 20.000 polaznika kompanije mi naručju svega 10tak posto seminara vezano za emocionalnu inteligenciju..

Tablica 1. Osnovni elementi intervjua sa Miljenkom Boškovićem

TEMA	ODGOVOR
Upoznavanje sa emocionalnom inteligencijom	Tijekom studija
Važnost emocionalne inteligencije u poslovnom svijetu	Odvaja najbolje radnike od osrednjih, ima izravne posljedice po učinkovitosti posla i organizacije
Razvoj emocionalne inteligencije	Na osnovi amigdale u djetinjstvu, emocionalni mozak utječe na donošenje odluka
Problemi emocionalne inteligencije zaposlenih	Zaposlenici nesvjesni vlastitih vrijednosti, mana i prednosti, nedovoljno motivirani
Odaziv na edukacije na temu emocionalne inteligencije	Najučestaliji su voditelji srednjeg managementa
Utjecaj emocionalne inteligencije u privatnom i poslovnom svijetu	Svih 5 kompetencija emocionalne inteligencije se svakodnevno nadograđuju
Promjene uočene kod polaznika edukacija	Višegodišnje edukacije, primjetan napredak
Razvijenost emocionalne inteligencije u Hrvatskoj	Nije dovoljno

Izvor tablice: Obrada autora

## 5.2 Intervju sa Ivanom Šarencem

Ivan Šarenac je imao ulogu voditelja projekta za tehnički dio projekata trgovačkih centara Mall of Split u Splitu i Avenue Mall u Zagrebu. Voditelj projekta instalacija za trgovački centar Arena Centar u Zagrebu, te voditelj projekata za logistički park Poslovni park Zagreb u Sv. Nedjelji kod Zagreba su samo neke radne pozicije u kojima je izgradio bogato iskustvo.

Intervju je proveden neposredno („licem u lice“) 29.08.2018. U nastavku slijede pitanja i odgovori Ivana Šarenca, te zatim tabelarni prikaz navedenog.

### 1. Što Vas je navelo da proučavate emocionalnu inteligenciju?

Na poslijediplomskog studiju, odnosno magisteriju 1978. godine, inspirirao me profesor Ante Lauc. Kolegij se zvao Organizacija sustava i procesa. On me naveo da istražujem, proučavam literaturu i Roberta Plutskog, kao i njegov EPI (Emotional profile indeks).

Sa emocionalnom inteligencijom sam se također počeo baviti u managementu i upravljanju kao direktor inženjeringa u velikom proizvodnom sustavu u komunikaciji sa poslovnim partnerima u komercijalnom, financijskom, tehničkom i pravnom dijelu poslovanja i odnosu prema širem okruženju. Dakle, koristio sam u svakakvim situacijama, odnosno u odnosima sa suradnicima, podređenima i nadređenima.

### 2. Što mislite kolika je važnost prepoznavanja emocija kod zaposlenika?

Mislom da je to ključno za postizanje zajedničkih ciljeva kako bi došlo do rezultata jer samo se timskim radom može to postići. Svaki sudionik/zaposlenik mora imati jasnu sliku što su ciljevi koji se trebaju postići kao i način, a koji će se postići u određenom vremenu i prostoru.

### 3. Smatrate li da je moguće biti uspješan na radnom mjestu bez korištenja emocionalne inteligencije?

Uspješnost je relativna, no ja smatram da nije moguće.



**4. Koliko zapravo uspješnost managera ovisi o emocionalnoj inteligenciji?**

Stvarno je potrebno imati visok stupanj emocionalne inteligencije, iako postoje manageri koji nemaju visok stupanj EI. Za uspješnost managera utječe glava za razmišljanje, srce za reakciju i noge da podnesu. Treba prije svega biti hrabar i imati humanost.

**5. Po vašem mišljenju koliko je prihvatljivo pokazivati emocije na radnom mjestu? Mislite li da postaje prihvatljivije?**

Ja smatram da je prihvatljivo, odnosno da je to prirodno i ljudski, iako razumijem i one koji suzdržavaju osjećaje i kontroliraju. Također pokazivanje emocija na radnom mjestu postaje sve prihvatljivije.

**6. Koliko je Vama važna emocionalna inteligencija u privatnom i poslovnom svijetu?**

Mislim da sam prije svega human, poštujem ljude, te iako sam bio na visokim pozicijama nikad nisam gazio ljude. Kroz razne životne i poslovne situacije, te istraživanjem emocionalne inteligencije sam puno toga postigao i u privatnom i u poslovnom svijetu.

**7. Možete li navesti okviran primjer gdje je netko koristio emocionalnu inteligenciju na odličan način i na potpuno pogrešan?**

Odličan način predstavlja izbornik nogometne reprezentacije Hrvatske, Zlatko Dalić. On je drugačijim načinom rada i odnosom prema svojoj nogometnoj momčadi ostvario uspjeh ove, 2018. godine.

Na potpuno pogrešan način smatram da je bilo kakva manipulacija, namjerno povrjeđivanje i kad netko namjerno i svjesno javno posrami drugoga. Takav način nije rijetkost u poslovnom svijetu, pogotovo odnos nadređenog prema podređenima.

**8. Smatrate li da se emocionalna inteligencija može koristiti kao manipulacija u lošem smislu? Ako da, zašto?**

Mislim da se itekako može, i to je sredstvo napada i obrane u poslu. To sredstvo može služiti kako bi se dostigli ciljevi i rezultati, no to je naravno pogrešan način.

Tablica 2. Osnovni elementi intervjua sa Ivanom Šarencem

TEMA	ODGOVOR
Upoznavanje sa emocionalnom inteligencijom	Tijekom studija, u managementu i upravljanju
Važnost prepoznavanja emocija kod zaposlenika	Ključno za postizanje zajedničkih ciljeva
Uspješnost na radnom mjestu bez emocionalne inteligencije	Nije moguće
Uspješnost managera ovisno o emocionalnoj inteligenciji	Potreban visok stupanj emocionalne inteligencije, hrabrost i humanost
Prihvatljivost pokazivanja emocija na radnom mjestu	Prihvatljivo, prirodno i ljudski
Važnost emocionalne inteligencije u privatnom i poslovnom svijetu	Iznimno važna, postignuća u privatnom i poslovnom svijetu koristeći emocionalnu inteligenciju
Primjer emocionalne inteligencije na odličan i potpuno pogrešan način	Odličan način – izbornik Dalić i uspjeh njega i njegove momčadi na svjetskom prvenstvu 2018. godine Pogrešan način – bilo kakav oblik manipulacije, namjerno povrjeđivanje i javno posramljivanje druge osobe
Korištenje emocionalne inteligencije kao manipulacije u loše smislu	Sredstvo napada i obrane u poslu kako bi se dostigli ciljevi i rezultati, pogrešan način

Izvor tablice: Obrada autora

## 5.2 Zaključak provedenih intervjuja

Slažem se sa gosp. Boškovićem da je emocionalna inteligencija upravo ta koja odvaja najbolje radnike na svakom poslu od onih osrednjih i da što je netko više u hijerarhiji neke organizacije, time je to bitnije. Nažalost, zaposlenici najčešće nisu svjesni vrijednosti koje ih vode, svoje svrhe i kada bi postali svjesni bolje bi se nosili sa svojim osjećajima. Zaposlenicima nedostaje motiviranosti, te ni oni sami ne znaju kako bi to ispravili. Važnost prepoznavanja emocija kod zaposlenika je ključna za postizanje zajedničkih ciljeva kako bi se dostigao rezultat jer samo se timskim radom može to postići kako je naveo gosp. Šarenac. Svaki sudionik/zaposlenik mora imati jasnu sliku što su ciljevi koji se trebaju postići kao i način, a koji će se postići u određenom vremenu i prostoru. Emocionalna inteligencija u obliku manipulacije se ne rijetko koristi u poslovnom svijetu kako bi se dostigao određeni cilj, no većinom je to pogrešan način. Pokazivanje emocija na radnom mjestu postaje sve prihvatljivije, i poželjno ih je pokazivati. Prema iskustvu gosp. Boškovića, još uvijek je u Hrvatskoj slab odaziv na edukacije vezane za emocionalnu inteligenciju.

## 6. Zaključak

Emocionalna inteligencija je pojam kojemu se svakodnevno pridaje sve veći značaj. Čovjekovu inteligenciju ne određuje samo intelektualna, već i emocionalna. Osobe koje ju prepoznaju te mogu upravljati njome, lakše razvijaju ostale životne vještine. Sposobnost upravljanja emocionalnim znakovima i informacijama važan je temelj emocionalne inteligencije. Tijekom godina razni autori su razvijali različite modele i teorije emocionalne inteligencije gdje su naglasili njihovu važnost u poslovnom svijetu i koliko je bitno služiti se tim vještinama za uvjeravanje, pregovaranje i razrješavanje sukoba. Mnogim ljudima, pa i istraživačima nije jasno što je zapravo emocionalna inteligencija, odnosno da li ona predstavlja oblik inteligencije. Skeptičnost kritičara je vezana za njenu mjerljivost. Dugo vremena su se pratili i proučavali tradicionalni testovi inteligencije i važili su za jednu od glavnih procjena zaposlenika. Postoje mišljenja da razina emocionalne inteligencije nije određena genetski već se tijekom životnog vijeka razvija kroz razna iskustva i situacije, što je razlika od tradicionalnog kvocijenta inteligencije.

Važnost uloge emocionalne inteligencije prepoznaje se na radnom mjestu, pri zapošljavanju i tijekom radnog odnosa. Dio svake osobe su osjećaji, odnosno snažni doživljaji prema nekome ili nečemu. Menadžeri i svi ostali zaposlenici mogu pogriješiti ignorirajući ih. Bitno je prepoznavati i upravljati emocijama kako bi se na ispravan način postigle zajedničke zadaće i ciljevi. Potrebno je da osobe sa sposobnošću vodstva zapažaju osjećaje kod svojih sljedbenika, te djeluju kako bi pokrenuli pojedinca ili skupinu u određenom smjeru. Osjećaji zaposlenika mogu se također prenijeti na kolege, klijente i sve sudionike u nekoj organizaciji. Razne situacije na radnom mjestu izazivaju različite emocije koje potrebno prepoznati i zatim pravilno odlučiti kako reagirati.

Poslodavci bi trebali biti svjesni da je potrebno uzeti u obzir emocionalnu inteligenciju kao čimbenik prilikom zapošljavanja kako bi konkurirali na tržištu. Istraživanja koja su se godinama provodila i proučavala emocionalnu inteligenciju su pokazala da ljudi sve više važnosti pridaju da što vještije nadziru vlastite emocije, te da na ispravan način upravljaju njima u privatnom i poslovnom svijetu. Važnost navedenih tvrdnji i važnost emocionalne inteligencije u poslovanju potvrđuju i uspješni menadžeri iz poslovnog

svijeta. Uspješnog zaposlenika, osim intelektualne inteligencije, čine upravo vlastiti osjećaji koje zaposlenik prepoznaje, svjestan je njih i upravlja njima, ali i primjećuje i raspoznaje tuđe osjećaje na radnom mjestu.

## Literatura

### Knjige:

1. Robbins, S.P. i T.A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009.
2. Goleman, D. *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2013.
3. Goleman, D. *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010.

### Članci:

1. Meinert, D., Are you an emotional genius?, *HRMagazine*, vol. 63, no.2, 2018.
2. Majeski, Robin A. Stover, Merrily Valais, Teresa Ronch, Judah, Fostering Emotional Intelligence in Online Higher Education Courses, *Adult Learning*, Vol. 28, No. 4, 2017.
3. Razzaq F. i F. Aftab, Developing an Indigenous Scale of Emotional Intelligence at Workplace *Journal of Business & Economics*, vol.7, no.1, 2015.

## **Popis tablica**

Tablica 1.: Osnovni elementi intervjua sa Miljenkom Boškovićem

Tablica 2.: Osnovni elementi intervjua sa Ivanom Šarencem

## **Sažetak**

Cilj ovog završnog rada je utvrditi važnost emocionalne inteligencije koja predstavlja sposobnosti utvrđivanja, razumijevanja i upravljanja emocijama na radnom mjestu. Emocionalna inteligencija kao vještina, može se i usavršavati od ranog djetinjstva. Osobe koje mogu prepoznati vlastite osjećaje i koje mogu dobro pročitati tuđe osjećaje mogu biti učinkovitiji na svojim poslovima. Na radnom mjestu, nedovoljna je intelektualna inteligencija, već je potrebno imati sposobnost emocionalne inteligencije obzirom da je čovjek u interakciji sa svojim suradnicima i kolegama svakodnevno. Pritom se to primjenjuje na odjel ljudskih resursa u svakoj organizaciji kao jedna od ključnih stavki organizacijskog ponašanja. U radu je sprovedeno istraživanje putem intervjua sa dva uspješna menadžera kako bi upotpunili i potvrdili navedenu problematiku rada.

## **Ključne riječi**

Emocionalna inteligencija, emocije, rad s ljudima, radno mjesto



## **Summary**

The primary objective of this thesis is to determine the importance of emotional intelligence, which represents the ability to identify, understand, and manage emotions. Emotional intelligence as a skill can be improved since early childhood. People who can recognize their own feelings and read other people's feelings can be more effective in their jobs. At work place it is not enough to have intellectual intelligence, but it is necessary to have the ability of emotional intelligence as a person interacts with his associates and colleagues on a daily basis. This applies to the human resources department in each organization as one of the key elements of organizational behavior. This thesis consists of research through interviews with two successful managers, to complete and confirm the above mentioned issues.

## **Key words**

Emotional intelligence, emotions, working with people, workplace