

# Radno mjesto i emocije

---

**Mulić, Samanta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:026706>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**SAMANTA MULIĆ**

**RADNO MJESTO I EMOCIJE**

Diplomski rad

Pula, 2023.

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

**SAMANTA MULIĆ**

## **RADNO MJESTO I EMOCIJE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303065319, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Sumentor: doc. dr. sc. Katarina Kostelić

Pula, srpanj 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **SAMANTA MULIĆ**, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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, \_\_\_\_\_, **2023.** godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **SAMANTA MULIĆ** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **RADNO MJESTO I EMOCIJE** 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. RADNO MJESTO.....	2
2.1. Pojam, definicija i elementi radnog mjesta.....	2
2.2. Oblikovanje radnog mjesta.....	4
2.3. Utjecaj kulture i klime radnog mjesta na emocije .....	6
2.4. Emocionalni rad / Emocionalni zahtjevi radnog mjesta .....	9
3. EMOCIJE .....	11
3.1. Pojam i definicija emocija.....	11
3.2. Funkcije emocija .....	14
3.2.1. Intrapersonalne funkcije emocija .....	14
3.2.2. Interpersonalne funkcije emocija .....	15
3.2.3. Društvene i kulturne funkcije emocija .....	16
3.3. Pristupi emocijama / Vrste emocija .....	17
3.3.1. Emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona .....	19
3.3.2. Emocije dominantno negativnog hedonističkog tona .....	21
3.4. Izvori emocija i raspoloženja .....	23
3.5. Stres.....	25
3.5.1. Radni stres.....	26
3.6. Upravljanje emocijama.....	27
4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA .....	29
4.1. Pojam i definicija emocionalne inteligencije .....	29
4.2. Osnovni aspekti emocionalne inteligencije.....	31
4.3. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu .....	33
5. ISTRAŽIVAČKI DIO .....	35
5.1. Metodologija istraživanja.....	35
5.2. Rezultati provedenog istraživanja .....	37
5.2.1. Demografske karakteristike ispitanika .....	37
5.2.2. Deskriptivna statistika emocionalnih zahtjeva posla .....	39
5.2.3. Deskriptivna statistika percipiranog stresa.....	41
5.2.4. Deskriptivna statistika emocionalne inteligencije .....	43
5.2.5. Deskriptivna statistika posvećenosti poslu.....	52
5.2.6. Deskriptivna statistika zadovoljstva poslom .....	55
5.3. Interpretacija rezultata provedenog istraživanja.....	58

6. ZAKLJUČAK .....	61
LITERATURA.....	62
POPIS SLIKA .....	67
POPIS TABLICA .....	67
POPIS GRAFIKONA.....	68
PRILOG: ANKETNI UPITNIK RADNO MJESTO I EMOCIJE.....	71
SAŽETAK.....	78
SUMMARY .....	79

## 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada su radno mjesto i emocije. Opći cilj rada je ukazati na važnost emocija na radnom mjestu, dok je posebni cilj istražiti emocionalne zahtjeve radnog mjesta, stres, emocionalnu inteligenciju, posvećenost poslu i zadovoljstvo poslom.

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda anketiranja, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda generalizacije, metoda klasifikacije te metoda deskripcije. Među izvorima korištenim pri pisanju rada dominiraju knjige i internetski izvori.

Rad se, s Uvodom i Zaključkom, sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je Uvod. U drugom poglavlju je definiran pojam radnog mjesta, navedeni su njegovi elementi, pojašnjeno je oblikovanje radnog mjesta te emocionalni rad / emocionalni zahtjevi radnog mjesta. U trećem poglavlju definiran je pojam emocija, objašnjene su intrapersonalne, interpersonalne, društvene i kulturne funkcije emocija te izvori emocija i raspoloženja. Naveli su se pristupi emocijama / vrste emocija te su objašnjene emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona i emocije dominantno negativnog hedonističkog tona. Također su objašnjeni pojmovi stres, radni stres i upravljanje emocijama. U četvrtom poglavlju definiran je pojam emocionalne inteligencije te su objašnjeni njeni osnovni aspekti kao i njena primjena na radnom mjestu te utjecaj na zadovoljstvo i posvećenost poslu. Peto poglavlje je istraživački dio. Provedeno je istraživanje na zaposlenicima jedne srednje škole u Istarskoj županiji (Republika Hrvatska) čiji je cilj bio istražiti emocionalne zahtjeve radnog mjesta, stres, emocionalnu inteligenciju, posvećenost poslu i zadovoljstvo poslom. Objašnjena je metodologija istraživanja kao i rezultati istog koji obuhvaćaju demografske karakteristike ispitanika, deskriptivnu statistiku emocionalnih zahtjeva posla, percipiranog stresa, emocionalne inteligencije, posvećenosti te zadovoljstva poslom. Također su interpretirani rezultati provedenog istraživanja. U zadnjem, šestom poglavlju, se navode zaključci i stajališta autorice o temi ovog diplomskog rada.



## 2. RADNO MJESTO

U ovom dijelu rada definira se pojam radnog mjesta te se navode elementi radnog mjesta. Nadalje, pojašnjeno je oblikovanje radnog mjesta te emocionalni rad / emocionalni zahtjevi radnog mjesta.

### 2.1. Pojam, definicija i elementi radnog mjesta

“Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u organizaciji. Osnovni je građevni materijal od kojeg su strukturirane sve organizacije bez obzira na djelatnosti kojima se bave. Radno mjesto je najniža razina grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova i početna karika u oblikovanju organizacijske strukture. Svaka organizacija se sastoji od manjeg ili većeg broja radnih mjesta koja se svrstavaju, prema srodnosti i sličnosti, u organizacijske jedinice nižeg reda, a ove opet u jedinice sve višeg i višeg reda, da bi se tako oblikovala organizacijska struktura cijele organizacije.”<sup>1</sup> “Radno mjesto je prostorno ograničen dio organizacije (poduzeća) na kojemu se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika (obavljajući odgovarajući posao) izvršavaju pojedinačni zadatak.”<sup>2</sup> Radno mjesto se može definirati kao mjesto na kojem zaposlenici obavljaju različite zadatke, poslove i projekte za svog poslodavca. Zaposlenici izvršavaju svoje radne obveze na radnim mjestima, a ona mogu biti: trgovački centri (obično se radi u zatvorenom prostoru s raznim vrstama trgovina), ugostiteljski objekti (rad u restoranima, kafićima, slastičarnicama i slično), sportske organizacije (Hrvatski teniski savez, Međunarodna teniska federacija, razni sportski klubovi i slično), proizvodni pogoni (tvornički zaposlenici rade na proizvodnoj liniji i izrađuju finalni proizvod), obrazovne, zdravstvene i državne ustanove (rad u osnovnim i srednjim školama, fakultetima, domovima zdravlja i slično) te sva ostala mjesta na kojima se može obavljati određena djelatnost. Zaposlenici neke od svojih radnih zadataka mogu obavljati online pa u tom slučaju radna mjesta mogu biti njihovi vlastiti domovi, gradske knjižnice i slično.

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 581

<sup>2</sup> P. Sikavica, M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1999., str. 355

Na osnovu istraživanja i proučavanja raznih definicija radnog mjesta došlo se do zaključka da je ono sastavni dio života svakog pojedinca, a može se definirati kao fizički prostor u koji zaposlenici dolaze tijekom svog radnog vremena kako bi obavljali svoje radne zadatke. Neki zaposlenici svoje radno mjesto vide kao svoj životni poziv, dok je za druge samo izvor prihoda kako bi zadovoljili neke od svojih potreba kao što su hrana, stambeno pitanje, odjeća, putovanja i slično. Na radnom mjestu čovjek provede velik dio svog vremena te je poslodavcima u interesu da se ono što bolje opremi i učini što jednostavnijim i ugodnijim za rad.

“Radno mjesto čine sljedeći elementi:

- čovjek,
- oprema i drugi materijalni čimbenici i
- prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima.

Ako nedostaje bilo koji od tih elemenata, ne postoji ni radno mjesto. Sva tri elementa moraju biti prisutna i to u točno određenim odnosima koji su zapravo definirani zadatkom koji se treba izvršiti na tom radnom mjestu.”<sup>3</sup>

Radno mjesto nije izgrađeno prema određenom čovjeku nego prema svakom radniku koji odgovara zahtjevima tog radnog mjesta. Isto tako nije obvezno da na svakom radnom mjestu radi samo jedan čovjek. Može biti bilo koja osoba koja odgovara zahtjevima posla te posjeduje odgovarajuća znanja i vještine za obavljanje istog. U modernim proizvodnim procesima sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika. Oprema i drugi materijalni čimbenici predstavljaju element radnog mjesta samo ako ih čovjek može upotrebljavati, tj. ako su usklađeni sa zadatkom radnog mjesta i s čovjekom koji će na tom mjestu raditi. Ako dođe do pretjerana gomilanja ili pak do nedostatka materijalnih čimbenika na pojedinom radnom mjestu, radi se o defektnim ili nedovoljno opremljenim radnim mjestima koja, očigledno, neće moći ispuniti proizvodni ili drugi zadatak. Sva oprema mora biti prilagođena čovjeku i mora mu biti dostupna na način koji od njega zahtjeva najmanje napora prilikom obavljanja posla. Prostor (s radnim uvjetima i radnom okolinom) treba odgovarati materijalnim čimbenicima i čovjeku, odnosno treba omogućiti njihovu nesmetanu uporabu i da na tom prostoru postoje povoljni radni uvjeti kao što su: svjetlost, prozračnost, mir,

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 355 - 357

zaštitne naprave, itd. Ako je prostor radnog mjesta tijesan i premalen dolazi do velikih smetnji prilikom uporabe opreme i do zakrčenosti materijalom, što smanjuje učinak i povećava opasnost od nezgoda. Međutim, ni pretjerano velik prostor nije poželjan; to pokazuje da se prostor nije racionalno koristio. Prostor treba biti fleksibilan kako bi se zadovoljile potrebe organizacije i zaposlenika.<sup>4</sup>

Zaključuje se da su osnovni elementi radnog mjesta čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima. Čovjek treba posjedovati odgovarajuće obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo koji su potrebni za obavljanje određenog posla. Oprema i drugi materijalni čimbenici trebaju odgovarati potrebama i zahtjevima određenog radnog mjesta. Radni prostor bi trebao biti adekvatno opremljen svim potrebnim sredstvima za rad te imati uređen interijer kako bi se zaposlenici ugodno osjećali na svom radnom mjestu te nesmetano izvršavali svoje radne zadatke sa što manje nervoze i stresa.

## **2.2. Oblikovanje radnog mjesta**

“Oblikovanje radnog mjesta definirano je kao organizacija ili strukturiranje radnog mjesta kako bi ono udovoljilo tehničko-organizacijskim zahtjevima posla koji se treba obavljati, ali i ljudskim potrebama osoba koje obavljaju taj posao.”<sup>5</sup> Ono se odnosi na proces dizajniranja, organiziranja i planiranja radnog mjesta kako bi se optimizirao radni učinak, produktivnost, sigurnost, zdravlje i dobrobit zaposlenika. To je vrlo složen i odgovoran posao jer o njemu ovisi kako će se i s kakvim uspjehom odvijati proizvodni, odnosno poslovni proces.

“Postoje velike razlike između pojedinih radnih mjesta koja su obuhvaćena u pojedinoj djelatnosti. Tako se, na primjer, radno mjesto u proizvodnji gotovo u svim svojim elementima razlikuje od radnog mjesta u prodaji, nabavi i sl. Prilikom oblikovanja radnog mjesta potrebno je držati se određenih načela kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija te optimalni rezultati rada na pojedinom radnom mjestu: rad na radnom mjestu treba što više mehanizirati (zamjenom ručnog rada

---

<sup>4</sup> loc.cit.

<sup>5</sup> P. Sikavica, T. Hernaus, Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi, Zagreb, Novi informator, 2011., str. 489

strojem) gdje god to priroda posla dopušta; radno mjesto treba organizirati tako da se na njemu obavlja samo onaj rad koji je propisan i koji je po mogućnosti oslobođen svih sporednih ili nepotrebnih poslova, jer objektivno umanjuju efikasnost rada na radnom mjestu; radno mjesto nije statična već dinamična kategorija pa je stalno usavršavanje radnog mjesta zadatak koji se nikad ne završava. Radno mjesto nije nikad tako dobro organizirano da se ne bi moglo i bolje organizirati.”<sup>6</sup>

“Kod oblikovanja radnog mjesta posebno je važno osigurati odgovarajuću:

- razinu buke – ne bi smjela prelaziti 80db(A),
- temperaturu – trebala bi se držati na oko 22 stupnja Celzijusa,
- namještaj – treba biti prilagođen radniku,
- osvjetljenje – intenzitet treba biti dovoljan za posao koji se obavlja kako bi se razlikovali detalji na proizvodu koji se radi,
- boje – znanstveno je utvrđeno da određene boje utječu na čovjekovo raspoloženje te njegovu produktivnost,
- glazbu – znanstveno je utvrđeno da slušanje glazbe na radnom mjestu povećava koncentraciju te samim time i produktivnost na radnom mjestu.”<sup>7</sup>

Na radnom mjestu je važno da nema buke jer ona na zaposlenike djeluje razdražujuće te izaziva psihički i fizički umor, smanjuje koncentraciju što može dovesti do smanjenja radne učinkovitosti. To se može postići izgradnjom zidova koji apsorbiraju ili blokiraju zvukove te dodavanjem materijala za zvučnu izolaciju. Iako su zaposlenici društvena bića koja zahtijevaju interakciju i komunikaciju s drugima postojati će trenutci kada se trebaju odmaknuti i osigurati si privatni prostor bez ometanja kako bi se koncentrirali i obavili svoje radne zadatke. Temperatura na radnom mjestu se treba održavati na ugodnoj razini, a za rad u nepovoljnim uvjetima (niske i visoke temperature) poslodavci su dužni postupati u skladu s uputama nadležnog zavoda za javno zdravstvo u području medicine rada. Uloga namještaja je stvoriti praktično, ali i privlačno okruženje za zaposlenike koje povećava produktivnost na radnom mjestu. Kada zaposlenici imaju ergonomski dizajniran i estetski ugodan namještaj veća je vjerojatnost da će se osjećati fizički i psihički ugodno na svom radnom mjestu što će rezultirati kvalitetnijim radom te zadovoljstvom poslom. Razina osvjetljenja koja je potrebna zaposlenicima

---

<sup>6</sup> P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 358, 359

<sup>7</sup> S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco, 2006., str. 350

ovisi o prirodi posla koji obavljaju. Dobra rasvjeta na radnom mjestu smanjuje rizik od nezgoda, poboljšava radnu učinkovitost i slično. Korištenje boja na radnom mjestu ima značajan utjecaj na atmosferu, može poboljšati cjelokupan dizajn, funkcionalnost prostora te stvoriti pozitivnije i produktivnije radno okruženje. Slušanje glazbe na radnom mjestu može pomoći zaposlenicima da se usredotoče na radne zadatke koje trebaju obaviti, potaknuti kreativnost i podignuti moral, dok s druge strane može spriječiti zaposlenike da čuju klijente ili suradnike te biti uzrok distrakcije.

Danas se sve više pozornosti posvećuje zaposlenicima i njihovim potrebama na radnom mjestu. Važno je pravilno oblikovati radno mjesto kako bi se ono na najbolji mogući način prilagodilo zaposlenicima što posljedično dovodi do povećanja produktivnosti, efikasnosti i motivacije samih zaposlenika kao i do ostvarenja postavljenih ciljeva poduzeća.

### **2.3. Utjecaj kulture i klime radnog mjesta na emocije**

Organizacijska kultura uključuje viziju organizacije, vrijednosti, norme, sustave, simbole, jezik, pretpostavke, uvjerenja i navike, a odnosi se na način kako se ljudi ponašaju ili misle. Može se definirati kao “način kako ovdje radimo” ili “način kako ovdje mislimo. “Prema jednom od najjednostavnijih određenja, kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja, dok neki autori smatraju da se radi o skupu simbola, ceremonija i mitova koji zaposlenicima komuniciraju pozadinske vrijednosti i uvjerenja organizacije, te definira kulturu jednostavno kao filozofiju koja usmjerava organizacijsku politiku prema zaposleniku i/ili klijentu. Drugi autori definiraju kulturu u terminima mišljenja i ponašanja, gdje kultura podrazumijeva zajednička uvjerenja, vrijednosti i karakteristične obrasce ponašanja u organizaciji, također zajedničku poslovnu filozofiju, zajedničke vrijednosti, specifične običaje i rituale.”<sup>8</sup>

Prema Scheinu, organizacijska kultura se konstantno gradi interakcijom među zaposlenicima i ponašanjem vođa u organizaciji, a s druge strane je skup struktura, pravila i normi koji usmjeravaju kako se ponašati unutar organizacije.<sup>9</sup> Organizacijska

---

<sup>8</sup> Z. Sušan, Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Zagreb, Naklada Slap, 2005., str. 35

<sup>9</sup> E. Schein, Organizational culture, Organizational culture and Leadership, San Francisco, John Wiley & Sons, 2010., str. 6

kultura je skup pretpostavki koje definiraju odgovarajuće ponašanje za različite situacije. Ona utječe na način na koji ljudi i grupe komuniciraju jedni s drugima, s klijentima i dionicima.

“Kultura poduzeća egzistira na dvije razine u organizaciji, i to: na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Vidljivi znaci kulture bili bi: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i slično, dok u nevidljive znakove kulture ubrajamo: zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavove i osjećaje. Razlika između ove dvije razine kulture ogleda se u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, nego i za ljude izvan poduzeća, za razliku od nevidljivih znakova kulture koji su manje očiti i teže prepoznatljivi.”<sup>10</sup> Vidljivi znaci organizacijske kulture mogu biti na primjer, statusni simboli (visina plaće, službeni automobili, uređenje poduzeća i ureda i slično), ceremonije (nagrađivanje najboljih zaposlenika), dok su nevidljivi znaci na primjer, vrijednosti, norme (radni standardi), stavovi i uvjerenja (ideali i načela ponašanja). Vrijednosti označavaju ono što organizacija želi postići, na primjer, orijentacija prema klijentima, otvorenost prema okolini, točnost u pružanju usluga i slično.

“Kultura organizacije se odražava na ugled, kao i na kvalitetu pružene usluge, a zaposlenike je potrebno upoznati s istom. Odnosi se na skup zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja koja zaposlenicima pomažu razumijeti što je prikladno, a što neprikladno ponašanje.”<sup>11</sup> Organizacijska kultura je specifičan system vrijednosti, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje zaposlenika, a ukazuje na to kakvo se ponašanje od njih očekuje te kakvo je neprihvatljivo.

“Organizacijska klima najčešće se definira kao percepcija svih onih aspekata radne okoline (događaji, postupci, odnosi i pravila) koji su članovima organizacije psihološki smisleni, odnosno značajni.”<sup>12</sup> Organizacijska klima se može definirati kao raspoloženje organizacije, a na nju utječu brojni čimbenici. Poticaji kao što su godišnji bonusi, posebni događaji i darovi mogu imati pozitivan učinak na organizacijsku klimu. Pokazatelj zdrave organizacijske klime je kada se zaposlenici osjećaju cijenjeno i

---

<sup>10</sup> P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 597

<sup>11</sup> T. Bauer, B. Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, Version 1.0, 2012., str. 664

<sup>12</sup> Z. Sušanj, op.cit., str. 11

uključeno te kada organizacija podržava njihov rast kroz profesionalni razvoj i napredovanje u karijeri.

“Organizacijska klima predstavlja način kako djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. To je ujedno i radna atmosfera podržana iskustvom i shvaćanjem, odnosima među zaposlenima te odnosom zaposlenih prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.”<sup>13</sup> Organizacijska klima je poboljšana kada zaposlenici osjećaju da od svojih nadređenih dobivaju konstruktivne, poštene i redovite povratne informacije, odnosno kada je komunikacija s nadređenima na zadovoljavajućoj razini te kada se traži njihovo mišljenje o raznim poslovnim situacijama što rezultira osjećajem uključenosti te doprinosi poboljšanju učinkovitosti.

Organizacijska kultura je važna jer predstavlja način života i rada, međusobne odnose zaposlenika, način vođenja i upravljanja te doprinosi uspješnom poslovanju poduzeća. Odnosi se na vrijednosti i uvjerenja koja djeluju na razmišljanje zaposlenika i njihove osjećaje. Organizacijska klima označava atmosferu koja prevladava u poduzeću. Ona djeluje na psihološka stanja zaposlenika koja se odražavaju na ponašanje na radnom mjestu. Može se zaključiti da će dobra organizacijska kultura i klima izazvati pozitivne emocije, dobru motiviranost zaposlenika, ugodnu radnu atmosferu, povećanu produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika poslom što znači da će organizacija posljedično uspješno poslovati i ostvarivati postavljene ciljeve.

---

<sup>13</sup> M. Žugaj i suradnici, Organizacijska kultura, Varaždin, Tiva, 2004., str. 10

## 2.4. Emocionalni rad / Emocionalni zahtjevi radnog mjesta

“Emocionalni rad na radnom mjestu se sastoji od praksi i pravila za zaposlenike koji se provode kako bi klijenti bili zadovoljni. U središtu emocionalnog rada su zaposlenici koji trebaju upravljati svojim emocijama. Jedan od primjera emocionalnog rada na radnom mjestu je inzistiranje da zaposlenici uvijek budu sretni i nasmijani.”<sup>14</sup> Zaposlenici koji rade na primjer, u nekom korisničkom servisu trebali bi biti nasmiješeni i pozitivni, oni koji rade na primjer, na naplatama dugovanja ili u policiji postižu bolje efekte u poslovanju kada pokazuju ozbiljnost, dok na primjer, psihoterapeuti ili suci bi trebali zauzeti emotivno neutralan stav dok saslušavaju svoje klijente.

“Emocionalni zahtjevi na radnom mjestu odnose se na aspekte posla koji od svojih zaposlenika zahtijevaju stalan emocionalni napor.”<sup>15</sup> Radni zadaci i radne situacije koje mogu biti izrazito emocionalno zahtjevne uključuju suočavanje s ljudima u teškim situacijama, rješavanje sukoba i donošenje teških odluka. Radni zadaci koji izazivaju emocionalnu reakciju su stresni jer zaposlenik mora aktivno upravljati vlastitim reakcijama.

“Emocionalni rad se posebno odnosi na poslove koji zahtijevaju upravljanje osjećajima i emocijama. Neki poslovi koji zahtijevaju emocionalni rad su, na primjer, posao njegovatelja, pomaganje starijim osobama, poslovi u prosvjeti, ugostiteljstvu, upravljanju ljudskim resursima i slično.”<sup>16</sup> Na takvim radnim mjestima zaposlenici se često susreću s teškim i emocionalno zahtjevnim situacijama, na primjer, pacijenti s teškim bolestima, pacijenti u odjelima za demenciju, djeca koja žive u socijalno nepovoljnim uvjetima i slično. Na primjer, zaposlenici u obrazovnim ustanovama često imaju emocionalno zahtjevan posao (utječu na akademske rezultate učenika, kao i na njihovu emocionalnu dobrobit i mentalno zdravlje). Kako bi mogli pružiti učinkovitu podršku svojim učenicima/studentima trebaju imati dobro razvijene vještine upravljanja vlastitim emocijama.

---

<sup>14</sup> A. Resnick, What is Emotional Labor?, 2021., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-labor-5193184>, pristupljeno: 04.05.2023.

<sup>15</sup> Emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in 1.5 million employees in Denmark: a prospective cohort study on effect modifiers, 2021., dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2468266721001857>, pristupljeno: 04.05.2023.

<sup>16</sup> A. Cooks-Campbell, Emotional labor: How to relate – and recover – in your role, 2021., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/emotional-labor>, pristupljeno: 04.05.2023.



Emocionalni rad je dio profesionalnih zahtjeva posla (na primjer, suosjećajnost, zainteresiranost, empatija, ljubaznost i slično) i podrazumijeva upravljanje emocijama što je jedan od načina postizanja ciljeva organizacije od strane zaposlenika. Emocionalni rad se odnosi na pokazivanje onih emocija koje su poželjne na određenom radnom mjestu te potiskivanje onih koje to nisu, odnosno zaposlenici izražavaju emocije koje organizacija želi tijekom svojih međuljudskih interakcija na poslu (na primjer, zrakoplovne tvrtke očekuju da njihovo kabinsko osoblje bude vedro i nasmijano). Emocionalna disonanca označuje raskorak kada zaposlenici trebaju pokazivati jednu emociju, a istovremeno čute drugu. Emocije koje se čute su prave emocije pojedinca, dok su emocije koje se pokazuju one koje organizacija traži da zaposlenici pokazuju te koje smatra primjerenim danom poslu. Pojam površinska gluma se odnosi na prikrivanje vlastitih unutarnjih emocija i izbjegavanje emocionalnih izražaja sukladno pravilima pokazivanja, dok se pojam dubinska gluma odnosi na pokušaj zaposlenika da mijenja svoje stvarne, unutarnje emocije u skladu s pravilima pokazivanja istih.

Emocionalni rad se odnosi na regulaciju ili upravljanje emocionalnim izrazima s drugima kao dio nečije profesionalne radne uloge. Kada se pojedinac bavi emocionalnim radom on kontrolira svoje osjećaje kako bi ispunio ciljeve i očekivanja organizacije u kojoj radi. Situacije u kojima zaposlenik neprestano pokazuje samo one emocije koje su prikladne za njegovo radno mjesto unatoč tome kako se stvarno osjeća mogu dovesti do emocionalne iscrpljenosti, visoke razine stresa i slično. Za zaposlenike je važno da razumiju utjecaj koji emocionalni rad ima na njihovo obavljanje radnih zadataka, dok je za organizacije važno da budu svjesne što donosi emocionalni rad te da pronađu načine da pruže podršku svojim zaposlenicima te da im pomognu da se nose s utjecajem istog.

### 3. EMOCIJE

U nastavku rada definirat će se pojam emocija, pojasnit će se intrapersonalne, interpersonalne, društvene i kulturne funkcije emocija te izvori emocija i raspoloženja. Nadalje, spomenut će se pristupi emocijama / vrste emocija te će se objasniti emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona i emocije dominantno negativnog hedonističkog tona. Također će se objasniti pojmovi stres, radni stres i upravljanje emocijama.

#### 3.1. Pojam i definicija emocija

Riječ emocija je nastala od latinske riječi “emovere” što znači pokretanje nečega ili nekoga.

Postoje brojne definicije emocija, a neke od njih su:

- M. Bentley (1928.) – “Emocija se može definirati kao kvaliteta uzbuđenja koja prati djelovanje instikta ili određenu vrstu odgovora na određenu vrstu poticaja.”<sup>17</sup>
- C. Brenner (1974.) – “Emocija je osjećaj zadovoljstva, nezadovoljstva ili oboje, plus ideje, svjesne i nesvjesne, povezane s tim osjetom.”<sup>18</sup>
- E. R. Hilgard, R. L. Atkinson, R. C. Atkinson (1979.) – “Emocija je stanje organizma tijekom afektivno napetog iskustva, bilo blagog ili intenzivnog.”<sup>19</sup>
- R. A. Baron, D. Byrne i B. H. Kantowitz (1980.) – “Stanje subjektivnog osjećaja koje uključuje fiziološko uzbuđenje praćeno karakterističnim ponašanjem.”<sup>20</sup>
- N. H. Frijda (1993.) – “Emocije su intenzivni osjećaji usmjereni prema nekome ili nečemu. Emocije su reakcije na osobe ili događanja koje pokazujemo kada smo sretni zbog nečega, ljuti na nekoga ili se nečega bojimo.”<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> M. Bentley, Is “emotion” more than a chapter heading? M.L. Reymert, Feelings and emotions: The Wittenberg Symposium, Worcester, Massachusetts, Clark University Press, 1928.

<sup>18</sup> C. Brenner, On the nature and development of affects: A unified theory, Psychoanalytic Quarterly, izdanje 43, 1974., str. 532-556

<sup>19</sup> E. R. Hilgard, R. L. Atkinson, R. C. Atkinson, Introduction to psychology, New York, Harcourt Brace Jovanovich, sedmo izdanje, 1979.

<sup>20</sup> R. A. Baron, D. Byrne, B. H. Kantowitz, Psychology Understanding behavior, New York, Holt, Rinehart & Winston, drugo izdanje, 1980.

<sup>21</sup> N. H. Frijda, “Moods, Emotion Episodes and Emotions”, M. Lewis, J. M. Haviland, Handbook of Emotions, New York, Guilford Press, 1993., str. 381-403

- D. Goleman (1997.) – “Sve su emocije zapravo impulsi koji nas navode na djelovanje, trenutačni planovi za suočavanje sa životnim izazovima koje je u nas usadila evolucija. Čak i u samome korijenu riječi “emocija” riječ je “motere” glagol koji na latinskom znači “kretati se”, dok prefiks “e” ukazuje na odmicanje, što znači da svaka emocija podrazumijeva sklonost djelovanju.”<sup>22</sup>
- S. P. Robbins, T. A. Judge (2013.) – “Emocije su uzrokovane određenim događajima, traju nekoliko sekundi ili minuta, specifične su i brojne, orijentirane na akciju te su obično popraćene različitim izrazima lica.”<sup>23</sup>

“Emocija je doživljaj ili stanje potaknuto nekim događajem, situacijom u kojoj se nalazimo, akcijom koju poduzimamo, drugim ljudima, našim mislima, očekivanjima ili planovima.”<sup>24</sup> Emocije imaju važnu ulogu u našim životima, odnosno u međuljudskoj komunikaciji. Pojedinci na taj način dobivaju informacije o tome kako bismo se mogli ponašati. Na primjer, kada smo sretni često se smijemo i na taj način pokazujemo drugima da smo dobro raspoloženi, dok kada smo tužni plačemo, imamo snužden izraz lica i na taj način prenosimo poruku okolini da se ne osjećamo dobro. “Emocije se mogu definirati kao niz povezanih reakcija organizma na događaje koji su važni za njegove potrebe, ciljeve ili opstanak.”<sup>25</sup> Emocija je proces kada neki vanjski ili unutarnji podražaj dovede do promjena u našem tijelu i ponašanju, a možemo ga doživjeti kao nešto dobro ili kao opasnost i prijetnju. Na primjer, kada smo uplašeni ili ljuti možemo osjetiti ubrzano lupanje srca, brže disanje, želju za vikanjem ili bijegom. Tijekom sreće možemo se automatski nasmiješiti, a ako smo tužni može se javiti želja za ostajanjem kod kuće te nedostatak volje za komunikaciju s drugim ljudima. Pojedinci često ne žele pokazati svoje stvarno emocionalno stanje osobama s kojima nisu bliski, na primjer, kada sretnu poznanika na pitanje “kako si?” automatski odgovaraju “dobro” jer su tako naučeni ili se tako od njih očekuje. Svaki pojedinac na različit način doživljava isti događaj, a to ovisi o njegovom karakteru, prethodnim iskustvima, ciljevima i slično.

---

<sup>22</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997., str. 10

<sup>23</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2013.

<sup>24</sup> Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=13550#top>, pristupljeno 04.05.2023.

<sup>25</sup> Emocije – što i kako s njima? Dostupno na: [https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije\\_-\\_to\\_i\\_kako\\_s\\_njima.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije_-_to_i_kako_s_njima.pdf), pristupljeno 04.05.2023.

Na osnovu istraživanja i proučavanja raznih definicija emocija došlo se do zaključka da su emocije doživljaji izazvani nekim vanjskim ili unutarnjim podražajem, a prate sva važna događanja u ljudskom životu i temelj su ljudskog ponašanja. Važan su i neizostavan dio privatnog i poslovnog života svakog pojedinca.

Afekti, emocije i raspoloženja su tri pojma koji su usko povezani. "Afekti su pojam koji obuhvaća osjećaje koje ljudi doživljavaju, uključujući i emocije i raspoloženja."<sup>26</sup> Emocije su intenzivni osjećaji usmjereni na nekoga ili nešto i traju nekoliko sekundi, dok su raspoloženja manje intenzivni osjećaji i često nastaju bez nekog određenog događaja koji djeluje kao poticaj. "Mnogi autori ističu potrebu za kvalitativnim razlikovanjem različitih afektivnih stanja, pri čemu neki od njih tvrde da, ukoliko se kao kriterij uzme frekventnost korištenja pojedinih termina za njihovo označavanje, onda bismo mogli razlikovati svega dva afektivna stanja – emocije i raspoloženja."<sup>27</sup> Na primjer, pojedinac može osjećati intenzivan osjećaj ljutnje (emocija koja traje nekoliko sekundi), a ukoliko je loše raspoložen to može potrajati i nekoliko sati. "Raspoloženje je difuzno afektivno stanje koje se najčešće doživljava kao promjena u subjektivnom doživljaju, niskog je intenziteta, dužeg trajanja i često nastaje bez očiglednog uzroka. Raspoloženje postoji kao pozitivno i negativno afektivno stanje, odnosno dobro ili loše raspoloženje. U usporedbi s emocijama koje se izražavaju specifičnim facijalnim ekspresijama, raspoloženja se više izražavaju drugačijim izražajnim kanalima poput držanja tijela, geste, visine, intenziteta, brzine i ritma govora i slično. Raspoloženja u prosjeku traju duže nego emocije; emocije u prosjeku traju nekoliko sekundi ili minuta, dok raspoloženja mogu trajati danima ili tjednima."<sup>28</sup> Na primjer, dobivanje željenog posla kod pojedinca može izazvati emociju sreće, a zbog toga može biti dobro raspoložen čak nekoliko dana. Dobro ili loše raspoloženje može utjecati na to da pojedinac emocije doživljava intenzivnije – ukoliko je loše raspoložen može burnije reagirati na neku situaciju koja bi inače izazvala samo blagu reakciju.

Raspoloženje se odnosi na emocionalno stanje, traje dulje vrijeme, blago je te se povezuje s osobnošću (optimistična osobnost – sretno raspoloženje, pesimistična

---

<sup>26</sup> S. G. Barsade, D. E. Gibson, Why does affect matter in organization?, Academy of Management Perspectives, izdanje 21, broj 1, 2007., str. 36, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228960683\\_Why\\_Does\\_Affect\\_Matter\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations), pristupljeno 04.05.2023.

<sup>27</sup> M. Grbeša, Regulacija emocija i raspoloženja, Završni rad, Filozofski fakultet Osijek, 2016., str. 2, dostupno na: <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A628/datastream/PDF/view>, pristupljeno 04.05.2023.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 4-6

osobnost – depresivno raspoloženje). Na njega utječe okolina, tjele vježba, ono o čemu pojedinac razmišlja i slično te nema odgovarajuće neverbalne znakove (izrazi lica, govor tijela). Emocije se odnose na psihološko stanje, izuzetno su intenzivne, izazvane nečim i traju samo kratko vrijeme. One se uvijek temelje na nekom vanjskom podražaju, specifična su reakcija na nešto i imaju univerzalne izraze lica i govor tijela.

### 3.2. Funkcije emocija

“Emocije imaju ključnu ulogu u životu pojedinca. One nas informiraju o tome tko smo, kakvi su naši odnosi s drugima te kako se ponašati u društvenim interakcijama. Funkcije emocija mogu se podijeliti na tri područja:

- intrapersonalne funkcije emocija,
- interpersonalne funkcije emocija i
- društvene i kulturne funkcije emocija.”<sup>29</sup>

S obzirom na to da svako od navedenih područja funkcija emocija ima svoje karakteristike, u nastavku rada se objašnjava zasebno svako od njih.

#### 3.2.1. Intrapersonalne funkcije emocija

Intrapersonalne funkcije emocija se odnose na ulogu koju emocije imaju za svakog pojedinca. “Emocije su sustavi za brzu obradu informacija koji nam pomažu da djelujemo uz minimalno razmišljanje.”<sup>30</sup> Emocije imaju važnu ulogu u donošenju brzih odluka kao što su: hoćemo li pobjeći, obraniti se, odbaciti hranu i slično. Na primjer, jedenje pokvarene hrane ima negativne posljedice za dobrobit pojedinca. Emocija gađenja, u ovom slučaju, pomaže da pojedinac odmah nešto poduzme tako da tu hranu uopće ne proguta ili ju povrati. Ovakva reakcija pojedinca je izazvana emocijom i omogućuje automatsko djelovanje, bez puno razmišljanja.

---

<sup>29</sup> H. Hwang, D. Matsumoto, Functions of emotions, University of Saskatchewan, dostupno na: <https://openpress.usask.ca/introductiontopsychology/chapter/functions-of-emotions/>, pristupljeno 05.05.2023.

<sup>30</sup> loc.cit.

“Emocije nas pripremaju za ponašanje. Kada su potaknute, emocije upravljaju sustavima kao što su percepcija, pažnja, zaključivanje, učenje, pamćenje, fiziološke reakcije, motoričko ponašanje i donošenje bihevioralnih odluka. Emocije istovremeno aktiviraju određene sustave i deaktiviraju druge kako bi spriječili kaos konkurentskih sustava koji djeluju u isto vrijeme, omogućujući koordinirane odgovore na podražaje iz okoline.”<sup>31</sup> Na primjer, kada se bojimo, naše tijelo privremeno gasi nepotrebne probavne procese što rezultira smanjenom količinom sline (suha usta), širenjem vidnog polja, udisanjem veće količine zraka, a sve to kako bi se tijelo pripremilo za bijeg.

“Emocije su također povezane s mislima i sjećanjima. Sjećanja nisu samo činjenice koje su kodirane u našem mozgu; obojana su emocijama koje su se osjećale u vrijeme kada su se činjenice dogodile.”<sup>32</sup> Emocije utječu na naše procese razmišljanja. Puno je teže jasno i kritički razmišljati kada osjećamo intenzivne emocije, odnosno kada smo preplavljeni emocijama. Na primjer, ako pojedinac osjeća ljutnju, tijekom svađe s radnim kolegom, ne razmišljajući, može reći nešto što nije namjeravao.

Emocije utječu na misli i mogu se osjetiti te su kao takve važan motivator budućeg ponašanja. Mnogi pojedinci nastoje iskusiti osjećaje zadovoljstva, radosti, ponosa u svojim postignućima. Također, nastoje izbjeći negativne osjećaje. Na primjer, zaposlenik koji svom nadređenom predloži povećanje cijena usluga koje poduzeće nudi i taj prijedlog bude prihvaćen u budućnosti će ponavljati takve obrasce ponašanja koji će rezultirati osjećajem ugode, poštovanja, priznanja i slično. Ukoliko bi taj prijedlog bio odbijen ili ignoriran, zaposlenik bi doživio razočaranje, frustriranost te u budućnosti ne bi iznosio svoje prijedloge i mišljenja o određenim situacijama u poduzeću.

### *3.2.2. Interpersonalne funkcije emocija*

Interpersonalne funkcije emocija se odnose na ulogu emocija među pojedincima unutar skupine. “Emocije se izražavaju verbalno kroz riječi i neverbalno kroz izraze lica, geste, položaje tijela i pokrete. Emocije se stalno izražavaju u interakciji s drugim

---

<sup>31</sup> loc.cit.

<sup>32</sup> loc.cit.

pojedincima stoga one imaju signalnu vrijednost i utječu na naše društvene interakcije.”<sup>33</sup> Emocije drugim pojedincima prenose informacije o našim osjećajima, namjerama, odnosu s okolinom te pomažu u rješavanju društvenih problema izazivanjem odgovora drugih, signaliziranjem prirode međuljudskih odnosa i pružanjem poticaja za željeno društveno ponašanje.

“Budući da su izrazi emocija na licu univerzalni društveni signali, oni sadrže značenje ne samo o psihološkom stanju osobe koja ih izražava, već i o namjeri i budućem ponašanju te osobe.”<sup>34</sup> Emocionalni izrazi su važni u međuljudskim odnosima te daju poticaje za željeno društveno ponašanje.

Zaključuje se da su interpersonalne funkcije emocija sposobnost pojedinca da prepozna određenu namjeru drugih ljudi kroz neverbalnu komunikaciju promatrajući izraze lica, položaj tijela i slično. Na primjer, ukoliko pojedinac primijeti da neka osoba ima ljutit izraz lica, on će se udaljiti od nje, a ukoliko primijeti da je neka osoba u nevolji to će kod pojedinca izazvati suosjećanje i pokušati će joj pomoći.

### 3.2.3. *Društvene i kulturne funkcije emocija*

Društvene i kulturne funkcije emocija se odnose na ulogu emocija u održavanju društvenog reda unutar društva. Svaki pojedinac je svjesno ili nesvjesno član više različitih skupina, ima višestruke društvene uloge, a njegovo emocionalno izražavanje je oblikovano kulturnim stavovima, običajima i normama. “Jedna od glavnih funkcija kulture je održavanje socijalnog reda, stoga kulture stvaraju pravila i norme vezane za regulaciju emocija budući da emocije predstavljaju primarne motivatore ponašanja koji imaju značajan utjecaj na socijalne funkcije.”<sup>35</sup>

Kulture pojedinih zemalja nas informiraju kako trebamo postupati s emocijama, a prenose se generacijama. Iskazivanje emocija se razlikuje od osobe do osobe, ali i od kulture do kulture. Na primjer, Japanci općenito ne preferiraju javno iskazivanje emocija, pretjeranu gestikulaciju smatraju nepotrebnom, dok u svojim domovima imaju

---

<sup>33</sup> loc.cit.

<sup>34</sup> loc.cit.

<sup>35</sup> A. Dodaj, K. Sesar, Emocije i kultura: međukulturalne razlike u izražavanju emocija, 2016., str. 17, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252067>, pristupljeno 06.05.2023.

smisao za emocije i bliskost. Ne vole se oslanjati na govor tijela, dodir je uglavnom nepoželjan tijekom razgovora posebno između ljudi suprotnog spola. Francuzi svoje emocije pokazuju bez pretjeranog suzdržavanja ili srama, u Indiji je javno pokazivanje pojedinih emocija zakonom zabranjeno (na primjer, poljubac na ulici), dok su u arapskim zemljama vrlo konzervativni te je bliskost i intima isključivo dio privatnog života. U poslovanju je važno da menadžeri poznaju emocionalne norme u svakoj kulturi s kojom posluju kako ne bi emitirali nehotične signale ili krivo čitali reakcije lokalnih ljudi.

### 3.3. Pristupi emocijama / Vrste emocija

“Postoji puno različitih vrsta emocija, a većina autora se slaže oko šest univerzalnih: iznenađenost, strah, gnušanje (odvratnost), ljutnja, sreća (radost), tuga.”<sup>36</sup>

Autor i psiholog Daniel Goleman svrstava emocije u sljedećih osam kategorija:

1. Srdžba: ogorčenost, gnjev, uzrujanost, mržnja, uznemirenost, neprijateljstvo;
2. Tuga: žalost, bol, potištenost, samosažaljenje, očaj, teška depresija;
3. Strah: tjeskoba, nervoza, zabrinutost, oprez, strepnja, napetost, užasavanje, strava, jeza, panika;
4. Radost: sreća, užitak, zadovoljstvo, zabavljenost, ponos, oduševljenje, veselje, euforičnost;
5. Ljubav: prihvaćanje, povjerenje, ljubaznost, zanesenost, obožavanje;
6. Začudenost: šok, preneraženost, zapanjenost;
7. Gađenje: prijezir, omalovažavanje, odvratnost, odbojnost, mrskost, gnušanje;
8. Stid: neugoda, žaljenje, jad, kajanje.<sup>37</sup>

Klasifikacija emocija se može vršiti i kroz povezanost s bojama, a prikazuje ju Plutchikov kotač emocija (Slika 1). “Robert Plutchik je 1980. godine izradio kotač emocija koji pomaže razumijeti nijanse emocija i kako se one međusobno razlikuju. Plutchik dijeli emocije u primarne (bijes, gađenje, strah, tuga, predosjećanje, radost,

---

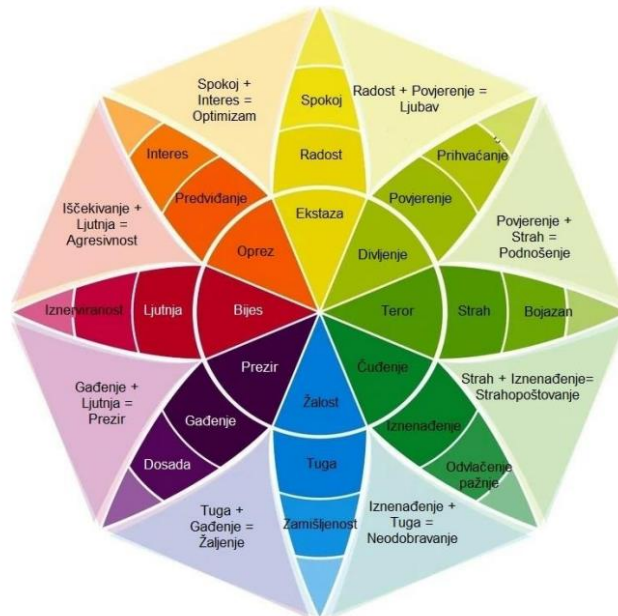
<sup>36</sup> H. M. Weiss, R. Cropanzano, *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, izdanje 18, 1996., str. 20-22, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228079335\\_Affective\\_Events\\_Theory\\_A\\_Theoretical\\_Discussion\\_of\\_The\\_Structure\\_Cause\\_and\\_Consequences\\_of\\_Affective\\_Experiences\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work), pristupljeno 07.05.2023.

<sup>37</sup> D. Goleman, op.cit., str. 10



iznenađenje, povjerenje) i emocije koje se pojavljuju kao odgovor na primarne emocije.”<sup>38</sup>

Slika 1: Plutchikov kotač emocija



Izvor: B. Stamenković Tadić, *Povezanost boja i emocija*, Callegari, dostupno na:

<https://www.callegari.hr/hr/blog/struka/povezanost-boje-i-emocija>, pristupljeno 07.05.2023.

“Istraživanja pokazuju da smo skloni određene nijanse boja (na primjer, žutu, narančastu, zelenu) označavati kao “sretne” boje, a druge (na primjer, smeđu i crnu) kao “tužne” boje. Pojedine nijanse boja povezujemo s određenim emocijama: crnu i crvenu boju s ljutnjom; crnu sa strahom; plavo – ljubičastu s tugom i umorom; narančastu, žutu s radošću.”<sup>39</sup>

Emocije se mogu podijeliti i prema složenosti na osnovne i složene. Osnovne emocije (na primjer, tuga, strah, srdžba, radost) se javljaju rano, pri rođenju te su u svim kulturama jednake, dok su složene emocije kombinacija osnovnih i javljaju se kasnije tijekom života (na primjer, krivnja, sram, ljubomora, ljubav) te nisu jednake u svim kulturama. Također, emocije se mogu podijeliti i prema smjeru što znači da emocije

<sup>38</sup> N. Duvnjak, *Elementi emocionalnog dizajna u mobilnim fitness aplikacijama*, Završni rad, Sveučilište u Zadru, 2018., str. 3, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unizd%3A2484/datastream/PDF/view>, pristupljeno 07.05.2023.

<sup>39</sup> B. Stamenković Tadić, *Povezanost boja i emocija*, Callegari, dostupno na: <https://www.callegari.hr/hr/blog/struka/povezanost-boje-i-emocija>, pristupljeno 07.05.2023.

možemo usmjeriti prema sebi (na primjer, samopoštovanje, krivnja) ili prema drugima (na primjer, ljubav, mržnja, zavist, strahopoštovanje).

Jedna od najčešćih podjela emocija je prema hedonističkom tonu. "Hedonistički ton pokazuje da se emocionalni doživljaji razlikuju po stupnju prijatnosti i neprijatnosti."<sup>40</sup> "Prije se koristio izraz "pozitivne i negativne" emocije, no neugodne emocije ne moraju biti i negativne, na primjer, tuga je neugodna emocija i pomaže nam da damo oduška osjećajima, ljutnja je neugodna i pomaže nam da obranimo svoje granice i brinemo o sebi. Za neugodne emocije vrijedi da je potrebno naučiti kako njima ovladati. Primjerice, zbog ljubomore koja je zavladała nama možemo izgubiti ljubav voljene osobe, zbog zavisti povjerenje prijatelja. Ne možemo birati emocije koje osjećamo, ali možemo birati svoje ponašanje. Ovladati emocijama ne znači da bi ih trebali potiskivati i ne pokazivati, jer to dugoročno nije dobro za naše zdravlje. Ovladati emocijama znači da mi biramo kako, kada i gdje ćemo ih pokazivati."<sup>41</sup>

U nastavku rada objašnjavaju se emocije dominantno pozitivnog i dominantno negativnog hedonističkog tona te primjeri istih na radnom mjestu.

### *3.3.1. Emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona*

Emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona se odnose na one emocije koje u nama izazivaju ugodu i zadovoljstvo, a to su: sreća, radost, ljubav, zaljubljenost, zadovoljstvo, ponos, oduševljenje, nada i slično.

Svaki pojedinac bi mogao reći vlastitu definiciju sreće, odnosno ono što je za njega važno, značajno i smisleno, a tu emociju ljudi nastoje postići svaki put iznova na različite načine. "Sreća na poslu se isplati zaposlenicima jer su zdraviji, društveniji i uspješniji, ali i organizacijama jer sretnijim zaposlenicima raste produktivnost,

---

<sup>40</sup> Emocionalni ili čuvstveni procesi, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: [https://www.unipu.hr/uploads/media/Emocionalni\\_ili\\_cuvstveni\\_procesi.pdf](https://www.unipu.hr/uploads/media/Emocionalni_ili_cuvstveni_procesi.pdf), pristupljeno 07.05.2023.

<sup>41</sup> L. Marković, Skripta 6. poglavlje – čuvstva i motivacija, Opća privatna gimnazija Zagreb, dostupno na: <https://opca-privatna-gimnazija.hr/wp-content/uploads/2018/06/skripta-%C4%8Cuvstva-i-motivacija-2.pdf>, pristupljeno 07.05.2023.

inovativnost i kreativnost te rjeđe idu na bolovanje i imaju manju vjerojatnost doživljavanja burnout (odnosno, psihički i tjelesno su otporniji).<sup>42</sup>

Radost je jedna od primarnih emocija koja se javlja kada doživimo nešto ugodno, dobijemo nešto što smo jako željeli ili ostvarimo ciljeve koje smo si postavili. Primjer radosti na radnom mjestu može biti situacija kada zaposlenik dobije dugo priželjkivano promaknuće na višu poziciju.

“Ljubav je ugodan osjećaj koji subjekt osjeća prema objektu koji doživljava izuzetno vrijednim i smatra sastavnim dijelom svoga intimnog svijeta. Zaljubljenost je veoma intenzivan ugodan osjećaj, rezultat projekcije predodžbe o pravom partneru na drugu osobu i, u skladu s tim, precjenjivanja druge osobe.”<sup>43</sup> U kontekstu poslovanja može se reći da postoji ljubav prema poslu koji pojedinac obavlja. Na primjer, na radnom mjestu zaposlenik rijetko kada gleda na sat, prezaposlen je i jednostavno uživa u onome što radi, a kada pogleda na sat primijeti da je njegov radni dan jednostavno proletio.<sup>44</sup>

“Zadovoljstvo je osjećaj koji subjekt osjeća kada procjenjuje da je zadovoljio neku svoju važnu želju. Svrha zadovoljstva je da “nagradi” subjekt za ponašanje kojim je postigao ostvarenje želje, i tako razvija, učvrsti ili pojača to ponašanje.”<sup>45</sup> Zaposlenici na svom radnom mjestu mogu biti zadovoljni uvjetima rada (plaćom, radnim vremenom i slično).

“Subjekt osjeća ponos kada procjenjuje da je nekim svojim postupkom pridonio tomu da neki autoritet o njemu misli pozitivno. Osjećaj ponosa vrlo je važan u razvojnom smislu jer subjektu ponosa omogućuje da vlastitu pozitivnu sliku o sebi počne osjećati kao stvarnu, koju su potvrdili autoriteti. Kada kasnije, tijekom daljnjeg razvoja, subjekt razdvoji pozitivnu sliku o sebi od tuđeg mišljenja, postat će sposoban osjećati samozadovoljstvo i samopouzdanje.”<sup>46</sup> Na primjer, zaposlenici u obrazovnim ustanovama mogu biti ponosni što su dio organizacije u kojoj rade te što prenose svoje

---

<sup>42</sup> T. Fontana, Sreća na poslu – priča iz bajke ili realna mogućnost?, 2023., dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sreca-na-poslu-prica-iz-bajke-ili-realna-mogucnost/>, pristupljeno 07.05.2023.

<sup>43</sup> Z. Milivojević, Emocije – psihoterapija i razumijevanje emocija, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 485

<sup>44</sup> 14 znakova da (ipak) volite svoj posao, Moj posao, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/72849/14-znakova-da-ipak-volite-svoj-posao/46/>, pristupljeno 07.05.2023.

<sup>45</sup> Z. Milivojević, op.cit., str. 233

<sup>46</sup> Ibidem, str. 454

znanje i iskustvo mlađim generacijama. Ukoliko zaposlenik dobije nagradu koju nije očekivao biti će oduševljen i više motiviran za obavljanje određenog posla ili zadatka.

“Nada je psihičko stanje u kojemu se očekuje da bi se nešto moglo dogoditi, da bi se želja mogla ispuniti i slično. Odnosi se na očekivanje budućeg dobra.”<sup>47</sup> Primjer nade na radnom mjestu može biti kada se zaposlenik nada da će njegov nadređeni primjetiti njegov rad i trud i dati mu povišicu.

Zaključuje se da emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona na radnom mjestu potiču ugodnu radnu atmosferu, dobro raspoloženje, optimizam kod zaposlenika, zadovoljstvo poslom, dobar timski rad, uspješnije izvršavanje zadataka i slično. Iz svega navedenog proizlazi, ako u organizaciji prevladava pozitivni hedonistički ton, da su zaposlenici kreativniji, motiviraniji, lakše rješavaju izazovne i nepredviđene situacije, zadovoljniji su uvjetima rada, a takav stav zaposlenika se može potaknuti od strane nadređenog kroz razne beneficije, riječi hvale te mogućnost otvorenog i iskrenog razgovora o svim problemima i nedoumicama koje bi zaposlenik mogao imati.

### *3.3.2. Emocije dominantno negativnog hedonističkog tona*

Emocije dominantno negativnog hedonističkog tona se odnose na one emocije koje potiču neugodni osjećaji, upozoravaju nas na neke prijetnje ili izazove, a to su: ljutnja, bijes, mržnja, strah, panika, sram, tuga.

“Subjekt osjeća ljutnju kad procjenjuje da se netko neopravdano ponaša na način koji ugrožava neku njegovu vrijednost. Bijes je veoma snažna ljutnja, afekt ljutnje. Izražavanje ljutnje ima funkciju zahtjeva upućenog drugoj osobi da promijeni ponašanje. Time što od drugih nešto ljutito zahtjeva ili im ljutito zabranjuje, osoba pokušava drugima povući granicu, urediti socijalni svijet u skladu sa svojim standardima.”<sup>48</sup> Zaposlenik može osjećati ljutnju na radnom mjestu zbog raznih situacija, na primjer zbog nedostatka vremena ili sredstava, neslaganja s radnim kolegama ili nadređenim, zbog smanjenja plaće, povećavanja obima posla, ne

---

<sup>47</sup> Nada – značenje i definicija, Jezikoslovac, dostupno na: <https://jezikoslovac.com/word/kada>, pristupljeno 08.05.2023.

<sup>48</sup> Z. Milivojević, op.cit., str. 280

plaćenih prekovremenih sati i slično. “Mržnja je osjećanje intenzivne odbojnosti prema nekome ili nečemu.”<sup>49</sup> Zaposlenik može osjećati mržnju prema svom poslu u cjelini.

“Strahovi su grupa osjećaja za koje je karakteristično da ih subjekt osjeća kada procjenjuje da je ugrožena neka njegova vrijednost, a da se on ne bi mogao adekvatno suprostaviti objektu ili situaciji koja ga ugrožava. Subjekt osjeća strah kada procjenjuje da je ugrožena neka njegova vrijednost, da se ne može suprostaviti ugrožavajućoj sili, ali da bi se mogao skloniti iz takve situacije. Subjekt osjeća paniku kada procjenjuje da je ugrožena neka njegova vrijednost, da se ne može suprostaviti ugrožavajućoj sili i da ne zna može li se maknuti iz takve situacije.”<sup>50</sup> Na primjer, zaposlenik može osjećati strah i paniku na radnom mjestu ukoliko smatra da neće uspjeti izvršiti svoje radne zadatke u zadanom roku.

“Sram je vrsta straha koju subjekt osjeća u situaciji u kojoj procjenjuje da je nekim svojim postupkom pridonio tome da neka značajna osoba o njemu misli negativno. Subjekt se srami kad napravi nešto što odstupa od predodžbe kakvu bi želio da o njemu imaju drugi. Zbog toga vjeruje da ga drugi ne prihvaćaju, da ga odbacuju ili preziru. Sram je u razvojnog smislu vrlo važan osjećaj jer omogućuje početno usvajanje vrijednosnih normi i socijalizaciju pojedinca koji vjeruje da će biti odbačen ne bude li se pridržavao normi.”<sup>51</sup> Primjer srama na radnom mjestu može biti situacija poslovnog sastanka na kojem je zaposleniku neugodno izraziti svoje mišljenje i stavove pred ostalim radnim kolegama ili situacija gdje zaposlenik dobiva negativnu povratnu informaciju od svog nadređenog u vezi loše odrađenog posla.

“Subjekt osjeća tugu u situacijama u kojima procjenjuje da nepovratno gubi nešto što mu je vrijedno, za što je emocionalno vezan. Tuga pomaže osobi da shvati koliko joj je bilo vrijedno ono što je izgubila, dovodeći je u vezu s njezinim sustavom vrijednosti. Funkcija osjećaja tuge je da omogući subjektu da se emocionalno razveže od izgubljenog objekta kako bi bio spreman za nova vezivanja.”<sup>52</sup> Tuga traje relativno kratko i povezujemo ju s točno određenim uzrokom. Zaposlenik može osjećati tugu zbog neuspjeha na radnom mjestu, loših odnosa s radnim kolegama i slično.

---

<sup>49</sup> Značenje mržnja, Rječnik.com, dostupno na: <https://www.xn--rjenik-k2a.com/mr%C5%BEnja>, pristupljeno 08.05.2023.

<sup>50</sup> Z. Milivojević, op.cit., str. 385

<sup>51</sup> Ibidem, str. 441

<sup>52</sup> Ibidem, str. 515

Zaključuje se da emocije dominantno negativnog hedonističkog tona na radnom mjestu potiču neugodnu radnu atmosferu, loše raspoloženje, nezadovoljstvo poslom, uvjetima rada, loše odnose u timskom radu, slabu motiviranost zaposlenika, konflikte među radnim kolegama, a sve navedeno dovodi do smanjenja učinkovitosti zaposlenika, neizvršavanja radnih zadataka, čestih otkaza i korištenja bolovanja te poslovnog neuspjeha organizacije.

### **3.4. Izvori emocija i raspoloženja**

“Najvažniji čimbenici koji predstavljaju izvore za većinu emocija su: osobnost, dan u tjednu i doba dana, vrijeme i klima, stres, društvene aktivnosti, san, vježbanje, dob i spol.”<sup>53</sup>

“Osobnost kondicionira ljude za osjećanje određenih raspoloženja i osjećaja. Primjerice, neki ljudi su skloniji osjećati krivnju i gnjev. Drugi mogu biti mirni i opušteni bez obzira na situaciju. Drugim riječima, osjećaji i raspoloženja imaju komponentu karaktera – većina osoba posjeduje već ugrađenu sklonost prema određenim raspoloženjima i osjećajima pa se oni javljaju češće nego kod drugih.”<sup>54</sup> Svaki pojedinac ima određenu vrstu osobnosti. Primjerice, neki ljudi su više znatiželjni, uživaju u novim avanturama, vole istraživati, otkrivati nove stvari, otvoreno pokazivati emocije, dok su drugi čista suprotnost, imaju svoje navike i rituale, nisu skloni novim iskustvima te kontroliraju svoje emocije u određenim situacijama. Osobnost pojedinca je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na emocije na radnom mjestu.

Dan u tjednu i doba dana također su jedan od izvora emocija i raspoloženja. Većini zaposlenika radno vrijeme traje od ponedjeljka do petka pa će se najbolje osjećati vikendom te će pokazivati ugodne emocije, dok će oni zaposlenici koji rade i nedjeljom i blagdanima biti lošije raspoloženi te će pokazivati neugodne emocije. Doba dana utječe na produktivnost na radnom mjestu, na primjer, ukoliko osoba nije jutarnji tip biti će produktivnija u popodnevnim satima. Većina ljudi se osjeća bolje i pozitivnije kada je sunčano i toplo vrijeme, za razliku od kišnog i hladnog vremena kada dosta ljudi pokazuje razdražljivost, neraspoloženje i slično.

---

<sup>53</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, op.cit., str. 266

<sup>54</sup> loc.cit.

Zaposlenici mogu osjećati stres na radnom mjestu zbog raznih situacija, na primjer, zbog nadolazećih rokova, ukora nadređenog i slično, a to može negativno utjecati na emocije i raspoloženja. Istraživanjem uloga emocija zaposlenika u osnovnim školama tijekom konflikta uočeno je da su izvori konflikata ujedno i izvori emocija, a emocije imaju ulogu u izboru strategija upravljanja konfliktom, ali i utječu na percipirane posljedice konflikata. Navedeno može posljedično utjecati na kvalitetu rada zaposlenika, ali i na organizacijsku klimu.<sup>55</sup> Nadalje, emocije su važne i za menadžere pri događajima strateškog odlučivanja. Dominantno pozitivne i negativne emocije na različite načine utječu na evaluaciju tih događaja, ali i na zadovoljstvo poslom.<sup>56</sup> Upravljanje emocijama izuzetno je važno za osobe na upravljačkim radnim mjestima, zbog mogućeg prelaska negativnih emocija putem organizacijskih društvenih mreža<sup>57</sup> te utjecaja na komunikaciju<sup>58</sup>, radne performace pa čak i implementaciju strategija.<sup>59</sup> Dakle, brojne poslovne okolnosti mogu biti uzrok, ali i posljedica emocija.

Za većinu ljudi društvene aktivnosti potiču pozitivne emocije i raspoloženja. Pod društvene emocije se mogu ubrojiti i privatni i poslovni sastanci. Neformalne društvene aktivnosti imaju veći utjecaj na stvaranje pozitivnih emocija i raspoloženja od formalnih društvenih aktivnosti. Također, bavljenje sportskim aktivnostima doprinosi stvaranju pozitivnih emocija.

Kvaliteta i nedostatak sna utječu na emocije i raspoloženje zaposlenika što za posljedicu ima umor, frustriranost, razdražljivost, smanjenu produktivnost i učinkovitost na radnom mjestu. Starije osobe su kroz svoje dugogodišnje emocionalno

---

<sup>55</sup> Kostelić, K., Paulišić M., Gonan Božac, M., Modeling Conflicts at Work: The Case of Elementary School Employees in Croatia, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023., dostupno na: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/20>, pristupljeno 31.05.2023.

<sup>56</sup> Gonan Božac, M., Kostelić K., HR Managers` Emotions in Strategic Decision – Making Events: Evidence from Croatia, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021., dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su13020845>, pristupljeno 31.05.2023.

<sup>57</sup> Seung – Yoon, R., Hyewon, P., Jonghoon, B., Network Structure of Affective Communication and Shared Emotion in Teams, 2020., dostupno na: <https://www.mdpi.com/2076-328X/10/10/159>, pristupljeno 31.05.2023.

<sup>58</sup> Zagelmeyer, S., Sinkovics, R., R., Sinkovics, N., Kustatscher, V., Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions, The University of Manchester Research, 2018., dostupno na: [https://pure.manchester.ac.uk/ws/files/51014601/CJAS\\_IB\\_15\\_0005\\_CE\\_AAM\\_v20170121.pdf](https://pure.manchester.ac.uk/ws/files/51014601/CJAS_IB_15_0005_CE_AAM_v20170121.pdf), pristupljeno 31.05.2023.

<sup>59</sup> Huy, Q. N., How Middle Managers` Group-focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation, Strategic Management INSEAD, Singapore, 2010., dostupno na: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/faculty-personal-site/quy-huy/documents/SMJ%202011%20Middle%20Mgr%20social%20identity%20emotion%20Huy%20%286%29.pdf>, pristupljeno 31.05.2023.

iskustvo naučile kontrolirati svoje emocije, dok osobe mlađe populacije osjećaju intenzivnije emocije te imaju manju kontrolu nad istim.

“Muškarci prednjače u ne pokazivanju emocija na poslu. Istraživanja pokazuju da muškarci u poslovnom svijetu najviše problema imaju s iskazivanjem ili potiskivanjem emocija straha ili tuge, zbog patrijarhalnog odgoja koji zagovara čvrstog muškarca koji ne plače i ne pokazuje strah. Žene na radnom mjestu se teško nose s iskazivanjem nezadovoljstva i kontroliranjem vlastite ljutnje.”<sup>60</sup> One intenzivnije doživljavaju emocije u odnosu na muškarce te se od njih očekuje da pokazuju što više pozitivnih emocija. I muškarci i žene doživljavaju iste emocije samo je način njihova izražavanja drugačiji. Često se događa da muškarci ne izražavaju svoje osjećaje na isti način kao i žene, ali to ne znači da osjećaji ne postoje.

### 3.5. Stres

“Medicinska definicija stresa naglašava da je stres prirodna pojava koja se događa pri pokušaju organizma da se prilagodi nekoj životnoj nevolji, životnom izazovu, događaju ili situaciji. U tom smislu, stres je svaka neprilagođena, loša reakcija organizma koja nastaje kao rezultat pokušaja prilagođavanja organizma na neki iznenadni, neugodan utjecaj, a manifestira se psihičkom i tjelesnom patnjom.”<sup>61</sup>

Prema mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije stres je naziv koji označava reakciju organizma na različite stresore koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma i prikazuju učinke i posljedice djelovanja istih na ljudski organizam. Stresori mogu biti fizički, socijalni i psihološki. Stres prema trajanju može biti akutni i kronični. Akutni stres je iznenadni, kratkotrajni stres koji se pojavljuje kao posljedica izloženosti traumatičnim događajima. Kronični stres pojavljuje se kada je osoba dugotrajno izložena stresnim događajima. To je stres koji uništava osobu iz dana u dan. Stresovi prema jačini mogu biti: mali svakodnevni stresovi (mogu ostaviti negativne posljedice na pojedinca ukoliko se ne kontroliraju), veliki životni stresovi (ne događaju se svaki dan, ali ih svaka osoba doživi bar jednom u životu, odnose se na izrazito stresne

---

<sup>60</sup> Jesu li emocije (ne)poželjne u poslovnom svijetu?, 2022., dostupno na: <https://www.lq.hr/jesu-li-emocije-nepozeljne-u-poslovnom-svijetu/>, pristupljeno 08.05.2023.

<sup>61</sup> Šta je stres?, Antistres.rs, dostupno na: <https://antistres.rs/sta-je-stres/>, pristupljeno 08.05.2023.



dogadaje kao što je, na primjer, smrt člana obitelji), traumatski životni stresovi (ne događaju se često, veći broj osoba ih uopće ne doživi, na primjer rat i slično).<sup>62</sup>

Zaključuje se da je stres reakcija na okolnosti u svakodnevnom životu, javlja se u različitim situacijama, na primjer: ispit, promjena posla, vjenčanje, dobitak prinove, a njegovi simptomi mogu biti: fiziološki (glavobolje, visok krvni tlak, bolesti srca), psihološki (tjeskoba, potištenost, depresija, nezadovoljstvo poslom), bihevioralni (promjene prehrambenih navika, pojačano pušenje ili konzumiranje alkohola, ubrzani govor, poremećaji spavanja i slično).

### 3.5.1. Radni stres

Stres na poslu je pojava s kojom se susreće svaki zaposlenik bez obzira na posao koji obavlja ili zanimanje kojim se bavi. Stres na radu su zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu kroz duže vremensko razdoblje, a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije te kao promjene ponašanja zaposlenika. Stres u poduzeću pojavljuje se kada radno mjesto iziskuje više nego što sam radnik može pružiti, odnosno kada zahtjevi na radnom mjestu nadilaze sposobnosti zaposlenika. Zaposlenici koji su dugotrajno izloženi stresu imaju veće šanse razvoja fizičkih i mentalnih zdravstvenih problema. U suvremenom dobu stres je postao jedan od najvećih problema u poduzećima kako za zaposlenike, tako i na menadžere.<sup>63</sup>

“Glavni čimbenici radnog stresa su: opterećenost poslom ili radni ritam, radno vrijeme, čimbenici povezani s organizacijom rada, sadržaj radnih zadataka, razvoj karijere, položaj u tvrtci, plaća, međuljudski odnosi.”<sup>64</sup> Stres na radnom mjestu može nastati zbog: prevelikog broja pravila i propisa, nesuosjećajnog nadređenog, fizički neugodnih radnih uvjeta (iznimno visoka temperatura, slabo osvjetljenje, zaglušujuća buka), ali i zbog osobnih problema koje zaposlenici donose na posao (na primjer, smrt člana obitelji, razvod, osobne financijske poteškoće i drugo). Kronični stres na radnom

---

<sup>62</sup> E. Cvetojević, Upravljanje stresom u poduzeću, Završni rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2021., str. 2-4, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4808/datastream/PDF/view>, pristupljeno 08.05.2023.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 5

<sup>64</sup> R. Floreani, Stres na radnom mjestu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019., str. 13, dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/270089301.pdf>, pristupljeno 08.05.2023.

mjestu može dovesti do izgaranja čiji su simptomi ogromna iscrpljenost i osjećaj neučinkovitosti. Stres ne mora biti uvijek loš. Mala količina stresa može doprinijeti tome da zaposlenik ostane usredotočen i sposoban odgovoriti na izazove svog radnog mjesta. Kada se pojave veće količine stresa s kojima se zaposlenik ne može nositi on počinje nanositi štetu tijelu i umu zaposlenika te utječe na njegovo zadovoljstvo poslom.

### **3.6. Upravljanje emocijama**

Emocije imaju veliku moć, pokreću nas, ali i dovode u probleme. Utječu na naše odnose i komunikaciju, kao i na to kako se nosimo s izazovima (osjećamo ljutnju kada nas netko iznevjeri, tugu kada nekoga izgubimo, frustraciju kada zapnemo u gužvi). Nesposobnost upravljanja emocijama dovodi do izazova u građenju kvalitetnih odnosa, preosjetljivosti, samodestruktivnog ponašanja i emocionalnih ispada. Postoje dobri i loši načini izražavanja emocija. Učenje izražavanja emocija na prihvatljiv način je vještina upravljanja emocijama. Upravljanje emocijama ne znači potiskivati ili izbjegavati emocije, već utjecati na njihovu pojavu i način na koji ih izražavamo. Mi odabiremo kako izražavamo svoje emocije. Mi odabiremo svoje ponašanje. Upravljanje emocijama se uči i razvija.<sup>65</sup>

Kontrola emocija se primarno odnosi na pokušaje pojedinca da upravlja stvaranjem, iskustvom ili izražavanjem emocija i/ili svojih emocionalnih odgovora na određene situacije. Drugim riječima, kontrola emocija je sposobnost svakog pojedinca da upravlja emocijama koje mogu biti uznemirujuće, neugodne, bolne, uvredljive te sposobnost da ostane miran i učinkovit u svom nastupu.<sup>66</sup>

“Za sposobnost da svoje emocije držimo pod kontrolom potrebno je više od same volje. Viđenje situacije očima drugih, iz tuđe perspektive i jačanje vještina upravljanja samim sobom i samosvijesti alati su koji nam mogu pomoći u kontroli svojih emocija. Kada smo u rukovodećoj ulozi, možda ćemo naići na situacije u kojima se moramo

---

<sup>65</sup> Naučite uspješno upravljati emocijama, Persen.hr, dostupno na: <https://www.persen.hr/naucite-uspjesno-upravljati-emocijama/>, pristupljeno 08.05.2023.

<sup>66</sup> D. Z. Grow, The importance of Emotional Control in the Workplace for Executive Protection Operatives, 2020, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-emotional-control-workplace-executive-zinxhiria-grow>, pristupljeno 10.05.2023.

jasno izraziti, bilo da je to pohvala zaposleniku za dobro obavljen posao ili prijekor zaposleniku jer nije ispoštovao rok.”<sup>67</sup>

Pojedinci koji imaju razvijenu vještinu upravljanja emocijama znaju da je zdravo izražavati svoje osjećaje, ali i da je važno kada i kako ih izražavaju. Oni odabiru način na koji će reagirati, umjesto da dopuštaju emocijama da utječu na njih te da učine ili kažu stvari zbog kojih će kasnije požaliti. Imaju osjećaj kada je najbolje progovoriti, a kada je bolje pričekati s reakcijom na ono što osjećaju. Važno je da pojedinci na radnom mjestu znaju upravljati svojim emocijama. Sva radna mjesta imaju standarde ponašanja kojih se zaposlenici trebaju pridržavati, a upravljanje emocijama je jedan od njih. Kada su pod stresom, uzrujani ili ljuti to može utjecati na njihovu učinkovitost i interakciju s drugima. Razumijevanjem i priznavanjem uloge koju emocije imaju na radnom mjestu menadžeri mogu stvoriti pozitivno okruženje za svoj tim. Nekontroliranje emocija na radnom mjestu može imati ozbiljne posljedice, uključujući gubitak posla. Ljudi koji osjećaju iste emocije mogu se ponašati na različite načine, također ljudi koji se ponašaju na isti način mogu imati različite emocije što znači da imaju sposobnost odabrati kako će reagirati na emocije. Neke osobe smatraju da one ne upravljaju emocijama nego emocije upravljaju njima. To je vrlo nezavidna pozicija jer bez upravljanja emocijama teško se može upravljati ponašanjem, motivacijom, produktivnošću, efikasnošću i slično.

---

<sup>67</sup> Kako učinkovito upravljati emocijama?, Avus, dostupno na: <https://www.avus.hr/kako-upravljati-emocijama/>, pristupljeno 10.05.2023.

## 4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

U ovom dijelu rada definira se pojam emocionalne inteligencije te se objašnjavaju njeni osnovni aspekti kao i njena primjena na radnom mjestu te utjecaj na zadovoljstvo i posvećenost poslu.

### 4.1. Pojam i definicija emocionalne inteligencije

“Emocionalna inteligencija je sposobnost osobe da prepozna i upravlja emocionalnim znakovima i informacijama.”<sup>68</sup> Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost razumijevanja i izražavanja vlastitih osjećaja kao i na sposobnost prepoznavanja osjećaja drugih i reagiranja na iste.

Emocionalna inteligencija uključuje koje utječu na način na koji doživljavamo sebe, kako se izražavamo, kako razvijamo i održavamo odnose te kako se nosimo s izazovima. Emocionalna inteligencija je važna za izgradnju odnosa s drugim ljudima te za razumijevanje sebe i svojih potreba, također može pomoći pojedincu da se nosi s teškim trenucima u svom životu. Drugim riječima, biti “emocionalno inteligentan” znači koristiti emocionalne informacije na efikasan i smislen način. “Osobe koje imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju s lakoćom prepoznaju vlastita emocionalna stanja i imaju bolji uvid u to na koji način su njihove emocije povezane s njihovim ponašanjem i kako utječu na njihovu svakodnevicu. Također, osim što imaju veći uvid u svoje ponašanje i potrebe povezane s emocijama, lakše prepoznaju emocije drugih ljudi i pružaju im potrebnu podršku.”<sup>69</sup>

Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost percipiranja, kontroliranja i vrednovanja emocija. 1990. godine znanstvenici Peter Salovey i John D. Mayer definirali su emocionalnu inteligenciju kao:

- sposobnost uočavanja, procjene i izražavanja emocija;
- sposobnost razumijevanja emocija i emocionalnih spoznaja;

---

<sup>68</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, op.cit., str. 278

<sup>69</sup> M. Štrk, Što je to emocionalna inteligencija i kako raditi na njoj?, dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/sto-je-to-emocionalna-inteligencija-i-kako-raditi-na-njoj/742>, pristupljeno 09.05.2023.

- sposobnost regulacije emocija u svrhu pomaganja emocionalnom i intelektualnom razvitku.

Emocionalna inteligencija uključuje nekoliko važnih komponenti, a to su: poznavanje vlastitih emocija, kontrola intenziteta emocija, motiviranje samoga sebe, prepoznavanje emocija kod drugih ljudi (empatija), uspostavljanje i održavanje zdravih odnosa s drugim ljudima.<sup>70</sup>

Četiri čimbenika emocionalne inteligencije su:

- percepcija emocija – prvi korak u razumijevanju emocija je da ih točno percipiramo. Podrazumijeva neverbalne signale kao što su govor tijela i izrazi lica;
- sposobnost razumnog korištenja emocija – emocije nam pomažu da odaberemo prioritete na koje ćemo obratiti pažnju i način kako ćemo reagirati;
- razumijevanje emocija – emocije koje mi vidimo mogu imati široku paletu značenja. Ako pojedinac izražava bijesne emocije, osoba koja ga promatra treba interpretirati uzrok bijesa. Na primjer, ako se vaš kolega ponaša ljutito, to bi moglo značiti da je nezadovoljan svojim radom, ili to može biti zbog toga što je na putu do posla dobio kaznu za prebrzu vožnju, posvađao se sa suprugom i slično. Razumijevanje emocija je vrlo važno za ispravno upravljanje emocijama;
- upravljanje emocijama – sposobnost upravljanja emocijama je ključni dio emocionalne inteligencije. Reguliranje emocija, reagiranje na odgovarajući način i sposobnost reagiranja na tuđe emocije su vrlo važan aspekt emocionalnog angažmana i o ovoj sposobnosti ovisi cjelokupna emocionalna inteligencija, a time posljedično i uspjeh, kako u poslovnom tako i u privatnom životu.<sup>71</sup>

Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom u pravilu odlično upravljaju svojim emocijama, jasno i izravno govore o njima te znaju obrazložiti svoje emocije. Osobe s niskom emocionalnom inteligencijom sklone su tome da ne govore o svojim osjećajima

---

<sup>70</sup> Emocionalna inteligencija – što je to i zašto je važna?, dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/emocionalna-inteligencija-sto-je-to-i-zasto-je-vazna>, pristupljeno 09.05.2023.

<sup>71</sup> loc.cit.

i ne analiziraju ih, da dugo vremena osjećaju krivnju zbog pogrešnih poteza, izbjegavaju prihvatiti odgovornost za svoje postupke, nesigurne su, pesimistične i sklone prebacivanju krivnje na druge osobe. U odnosima s drugim ljudima, osobe s visokom emocionalnom inteligencijom se odlično snalaze. Jedan od razloga je upravo činjenica da ispravno tumače i pravilno reagiraju na tuđe emocije što je važna osobina u interakciji s drugim ljudima. S druge strane, osobe s niskom emocionalnom inteligencijom često imaju vrlo mali krug bliskih prijatelja zbog smanjene empatije, odnosno nedostatka osjetljivosti za tuđe osjećaje te zbog teškog prihvaćanja novih stvari i pojava.<sup>72</sup>

## 4.2. Osnovni aspekti emocionalne inteligencije

Osnovni aspekti emocionalne inteligencije su:

- samosvijest – svijest o vlastitim osjećajima;
- samovođenje – sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima i porivima;
- samomotivacija – sposobnost ustrajanja unatoč zaprekama i neuspjehu;
- empatija – sposobnost prepoznavanja onoga što drugi osjećaju;
- društvene vještine – sposobnost da se osoba nosi s tuđim osjećajima.<sup>73</sup>

“Samosvijest se može definirati kao sposobnost pojedinca da se usredotoči na samoga sebe i na to kako su njegove misli, postupci ili emocije usklađeni ili neusklađeni s njegovim unutarnjim standardima.”<sup>74</sup> Samosvijest se odnosi na prepoznavanje, imenovanje i razumijevanje uzroka vlastitih emocija. Visoko samosvjesne osobe su u stanju objektivno procijeniti sebe, upravljati vlastitim emocijama te uskladiti svoje ponašanje sa svojim vrijednostima.

“Samovođenje se može definirati kao sposobnost pojedinca da bolje upravlja svojim mislima, regulira svoje emocije te se smatra odgovornim za svoje ponašanje. Ono je jednako važno i u privatnom i u poslovnom životu pojedinca, a uključuje, na primjer, sposobnost procjene vlastitih prioriteta, upravljanje vlastitim vremenom, održavanje

---

<sup>72</sup> loc.cit.

<sup>73</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, op.cit., str. 278

<sup>74</sup> M. Betz, What is self-awareness and why is it important? , Better up, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-awareness> , pristupljeno 09.05.2023.

svojega blagostanja.”<sup>75</sup> Bez razvijenih vještina samovođenja pojedincu može biti teško dovršiti jednostavne zadatke, postići svoje ciljeve, osobni i profesionalni razvoj kao i brinuti se za svoje emocionalno blagostanje.

“Samomotivacija je vještina koja nam omogućuje da učinimo ono što je potrebno bez pomoći i utjecaja drugih. Osobe koje se same motiviraju uspješno dovršavaju ono što su naumile bez obzira na teške okolnosti i bez obzira na to imaju li ohrabrenje sa strane.”<sup>76</sup> Samomotivacija je unutarne stanje koje nam pomaže da započnemo, nastavimo ili prekinemo neko ponašanje. Snažna samomotivacija na radnom mjestu povećava produktivnost te zaposlenici osjećaju ponos zbog ciljeva koje su ostvarili.

“Empatija se definira kao sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi i primjerenog reagiranja na te emocije. Imati empatiju prema nekome znači da se možemo “staviti u njegove cipele”, odnosno da možemo zamisliti kako bi se mi osjećali da smo u istoj situaciji.”<sup>77</sup> Empatija je sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja i iskustava. Ona je važan element u izgradnji i održavanju međuljudskih odnosa kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu pojedinca.

“Društvene ili socijalne vještine predstavljaju sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima koje pred njih postavlja život. Društvene vještine omogućuju upuštanje u međuljudske odnose s članovima obitelji, poznanicima, poslovnim suradnicima, prijateljima i obuhvaćaju sve ono što bi se trebalo govoriti i raditi u interakciji s ljudima.”<sup>78</sup> Važno je da pojedinac ima razvijene socijalne vještine kako bi mogao razvijati i održavati kvalitetne odnose, upravljati konfliktima, koristiti se verbalnom i neverbalnom komunikacijom na prikladan način te se snalaziti u svim društvenim situacijama.

---

<sup>75</sup> S. Rekhi, Self-Management: Definition, Skills & Strategies, Berekley, 2022., dostupno na: <https://www.berkeleywellbeing.com/self-management.html> , pristupljeno 09.05.2023.

<sup>76</sup> I. Bele, 5 načina kako se možemo samomotivirati, 2020., dostupno na: <https://profitiraj.hr/5-nacina-se-mozemo-samomotivirati/> , pristupljeno 09.05.2023.

<sup>77</sup> A. Radić, L. Sabljčić, S. Šalamon, Empatija, Nastavni zavod za javno zdravstvo dr. Andrija Štampar, 2021., dostupno na: <https://stampar.hr/hr/novosti/empatija> , pristupljeno 09.05.2023.

<sup>78</sup> L. Krot, Socijalne vještine kao temelj uspješnosti poslovanja u turističkoj zajednici grada Umaga, Specijalistički završni rad, Istarsko veleučilište, 2019., str. 9, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/politehnikapu%3A195/datastream/PDF/view> , pristupljeno 09.05.2023.

### 4.3. 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>79</sup>

“Emocionalna inteligencija na radnom mjestu značajno utječe na način na koji zaposlenici međusobno komuniciraju, podnose stres i obavljaju svoj posao.”<sup>80</sup> Ona pomaže zaposlenicima da razumiju i upravljaju vlastitim emocijama na radnom mjestu. Radno mjesto može biti ispunjeno stresom, tjeskobom pa čak i dramom. Također može biti mjesto sreće, zadovoljstva i uzbuđenja. Svi navedeni aspekti mogu igrati ulogu u tome kako se zaposlenici osjećaju, a upravljanje tim osjećajima ukazuje na njihovu razinu emocionalne inteligencije.

Emocionalna inteligencija na radnom mjestu donosi brojne benefite za organizaciju kao što su: rad prema ciljevima organizacije bez obzira na prepreke koje se pojavljuju, veća motivacija među zaposlenicima za razumijevanje vlastitih emocija i emocija svojih kolega, pozitivni odnosi i dublja povezanost među zaposlenicima, sposobnost zaposlenika da učinkovito odgovore na promjene i uspješno se nose s dodatnim stresom koje te promjene donose i slično.

Važnost emocionalne inteligencije se razlikuje ovisno o ulozi unutar organizacije. Na primjer, veliku važnost ima u ljudskim resursima jer zaposlenici navedenog odjela neprestano komuniciraju s osobljem u cijeloj organizaciji, razvijaju odnose i rade na rješavanju problema koje imaju različiti zaposlenici. Oni trebaju imati razvijene vještine učinkovitog komuniciranja te suosjećati s drugima kako bi uspjeli pronaći način za prepoznavanje i rješavanje problema. Zaposlenici u ljudskim resursima su uključeni u zapošljavanje i uočavanje novih kandidata koji bi mogli odgovarati određenoj ulozi, a tijekom razgovora za posao trebaju biti u mogućnosti brzo upoznati i razumjeti potencijalne zaposlenike.

---

<sup>79</sup> D. Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 13

<sup>80</sup> Emotional Intelligence in the Workplace, Valamis, 2022., dostupno na:

<https://www.valamis.com/hub/emotional-intelligence-in-the-workplace#importance>, pristupljeno 10.05.2023.



Emocionalna inteligencija na radnom mjestu ima pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom su vrlo korisni za organizaciju, a to uključuje: veću produktivnost, manju fluktuaciju zaposlenika, veću lojalnost i angažman. Emocionalna inteligencija pomaže u stvaranju emocionalnog blagostanja, većeg samopouzdanja te pozitivnog raspoloženja što doprinosi tome da zaposlenik bude zadovoljan poslom koji obavlja. Također smanjuje štetne učinke poput stresa koji može dovesti do nezadovoljstva poslom. Kako bi organizacije bile što uspješnije u konkurentnom poslovnom okruženju trebaju imati zaposlenike koji su jako posvećeni svom poslu. Emocionalna inteligencija ima snažan utjecaj na razinu angažiranosti zaposlenika. Kada su zaposlenici emocionalno posvećeni svom poslu osjećaju ponos i odanost svom radnom mjestu te su jako motivirani za rad. Također su više predani organizacijskoj viziji i misiji te dodaju vrijednost organizacijskim procesima.

## 5. ISTRAŽIVAČKI DIO

U ovom dijelu rada objašnjava se metodologija i rezultati provedenog istraživanja koji obuhvaćaju demografske karakteristike ispitanika, deskriptivnu statistiku emocionalnih zahtjeva posla, percipiranog stresa, emocionalne inteligencije, posvećenosti te zadovoljstva poslom. Također se interpretiraju rezultati provedenog istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje pod nazivom "Radno mjesto i emocije" provedeno je u svibnju 2023. godine. Cilj istraživanja je istražiti emocionalne zahtjeve radnog mjesta, stres, emocionalnu inteligenciju, posvećenost poslu i zadovoljstvo poslom.

Istraživanje se provelo na 12 zaposlenika jedne srednje škole u Istarskoj županiji (Republika Hrvatska). Ispitali su se zaposlenici na svim radnim mjestima. S obzirom na temu istraživanja (Radno mjesto i emocije) odabran je ovaj uzorak iz razloga što je autorica smatrala da bi bilo prikladno provesti istraživanje na zaposlenicima jedne srednje škole te dobiti odgovore na pitanja je li posao zaposlenika u srednjoj školi emocionalno zahtjevan, u kojoj mjeri je stresan, imaju li zaposlenici škole u kojoj se provelo istraživanje razvijenu emocionalnu inteligenciju, koliko su posvećeni poslu, jesu li zadovoljni svojim poslom i slično. Postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

**P1:** *Imaju li zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji emocionalno zahtjevan posao?*

**P2:** *Jesu li zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji bili pod stresom u protekla četiri tjedna?*

**P3:** *Imaju li zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji razvijenu emocionalnu inteligenciju?*

**P4:** *Jesu li zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji posvećeni svom poslu?*

**P5:** *Jesu li zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji zadovoljni svojim poslom?*

Ispitanici su odgovarali na pitanja u online upitniku koji je kreiran putem programa "Google obrasci". Upitnik se nalazi u privitku ovog rada. Sudjelovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno. Predloženi Nacrt istraživanja uključujući i upitnik kao mjerni instrument Odlukom Povjerenstva za procjenu etičnosti istraživanja pri Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli od 18.04.2023. odobreno je kao etički prihvatljivo te je započeta diseminacija upitnika. Pitanja su preuzeta iz dva validirana upitnika.<sup>81</sup> Dobiveni podaci obrađivali su se na razini uzorka te nisu analizirani na razini pojedinca.

Prvi dio pitanja u upitniku se odnosi na emocionalne zahtjeve radnog mjesta. Ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri i koliko često je njihov posao emocionalno zahtjevan. Drugi dio pitanja se odnosi na stres na radnom mjestu, a ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja kako bi se utvrdilo kako su se osjećali u protekla četiri tjedna, odnosno jesu li bili pod stresom. Treći dio pitanja se odnosi na emocionalnu inteligenciju gdje su ispitanici svoje odgovore bazirali na zadanim izjavama gdje su odlučivali između 1 – nimalo i 7 – u potpunosti, odnosno ispitanici su imali mogućnost odgovora Likertovom skalom od 1 do 7. Četvrti dio upitnika se odnosi na pitanja o posvećenosti poslu, a ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri su posvećeni poslu kojeg obavljaju. Peti dio pitanja u upitniku se odnosi na zadovoljstvo poslom gdje su ispitanici svoje odgovore bazirali na zadanim izjavama kako bi se utvrdilo koliko su zadovoljni svojim poslom. U šestom, zadnjem, dijelu upitnika ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz njihove demografske karakteristike.

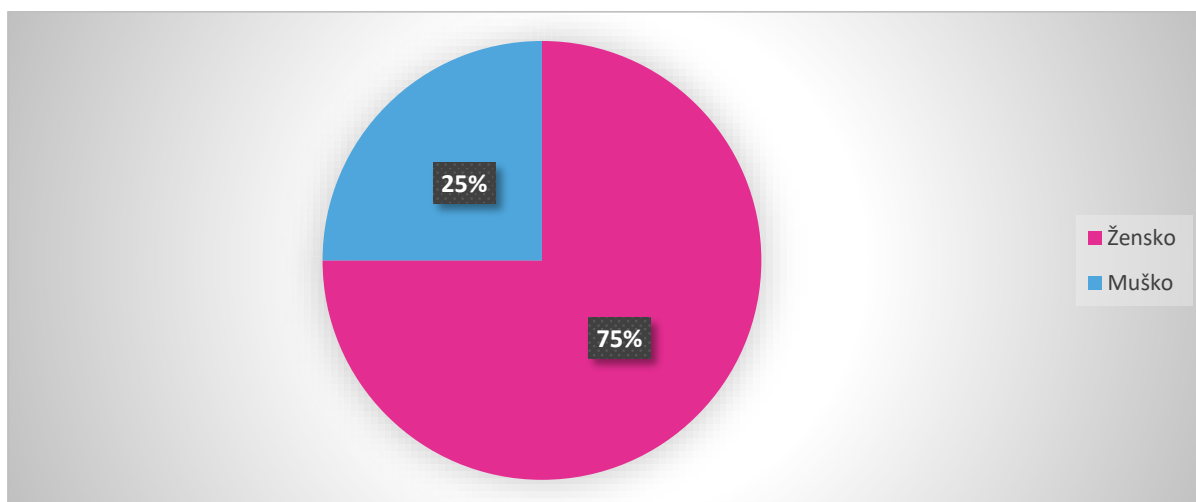
---

<sup>81</sup> C. Llorens-Serrano, J. Perez-Franco, J. Oudyk, COPSQ III Guidelines and questionnaire, 2020., dostupno na: <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSQ-III-180821.pdf>, pristupljeno 17.03.2023. i C. S. Wong, K. S. Law, The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991?via%3Dihub>, pristupljeno 17.03.2023.

## 5.2. Rezultati provedenog istraživanja

### 5.2.1. Demografske karakteristike ispitanika

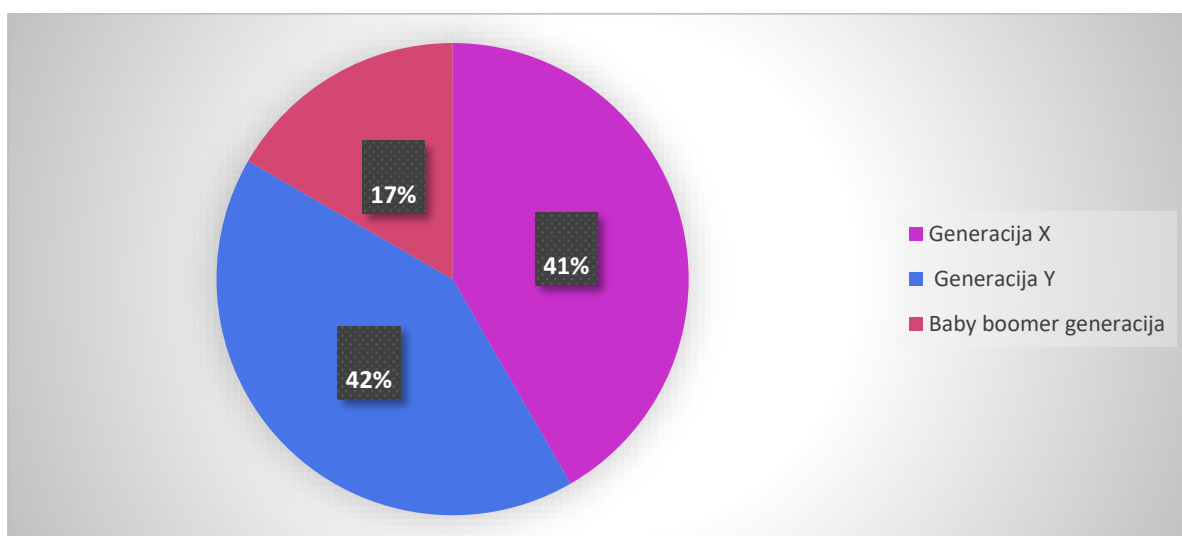
**Grafikon 1:** *Struktura ispitanika prema spolu*



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji od kojih je 75% žena i 25% muškaraca iz čega proizlazi da je većina ispitanika ženskog spola.

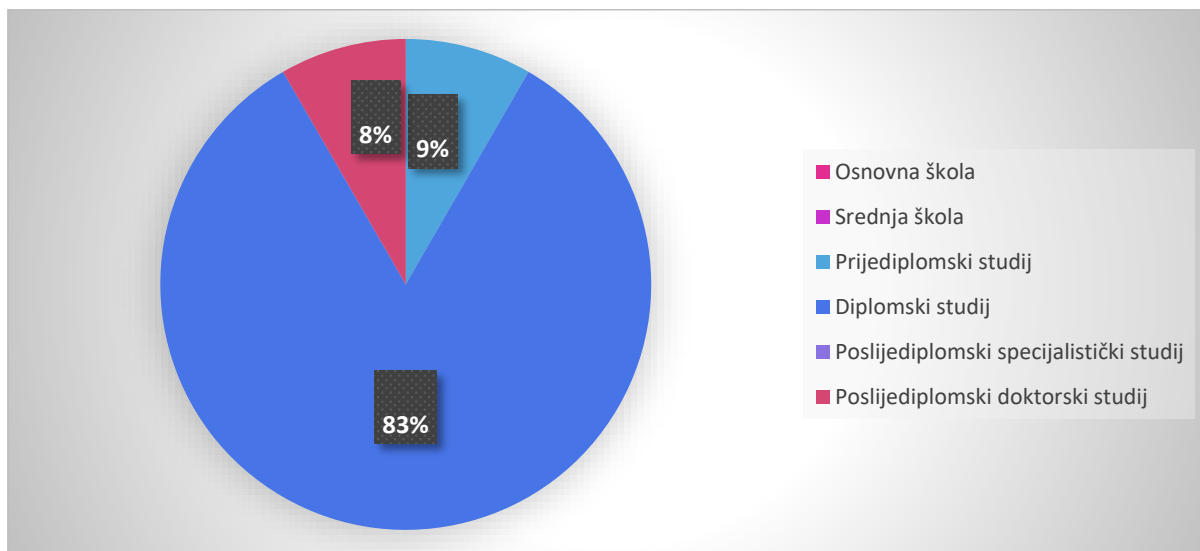
**Grafikon 2:** *Struktura ispitanika prema dobi*



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Najveći broj ispitanika (42%) pripada generaciji Y (milenijalci; 1981. – 1996.), 41% ispitanika pripada generaciji X (1965. – 1980.), dok 17% ispitanika pripada Baby boomer generaciji (1946. – 1964.).

**Grafikon 3:** *Struktura ispitanika prema razini obrazovanja*

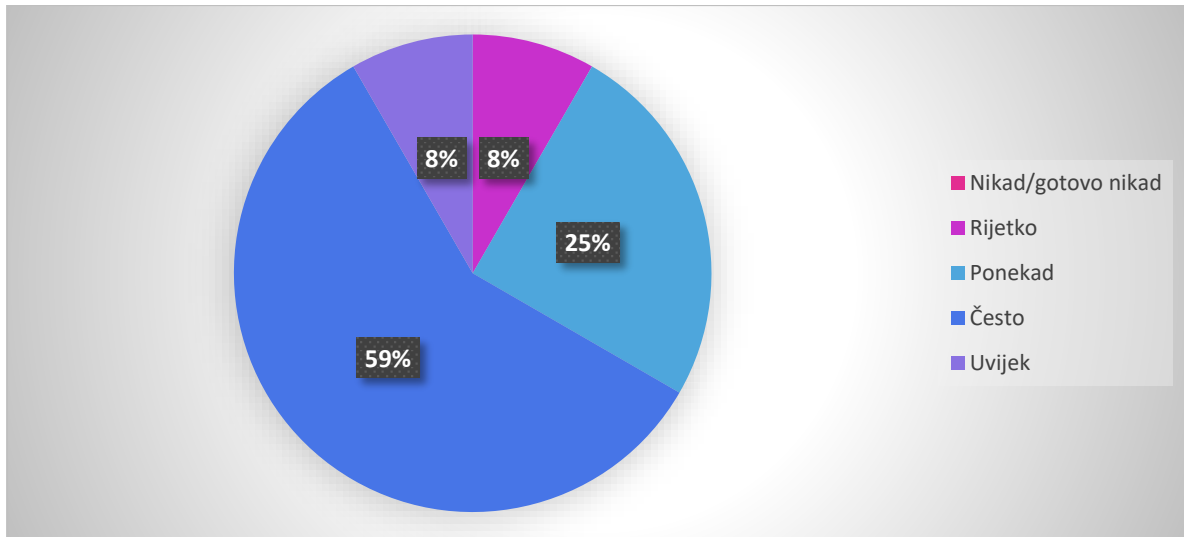


Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

U provedenom istraživanju najveća je zastupljenost ispitanika s diplomskim studijem (83%). Nakon njih slijede ispitanici sa završenim prijediplomskim studijem (9%). Najmanja zastupljenost ispitanika je s poslijediplomskim doktorskim studijem 8%.

### 5.2.2. Deskriptivna statistika emocionalnih zahtjeva posla

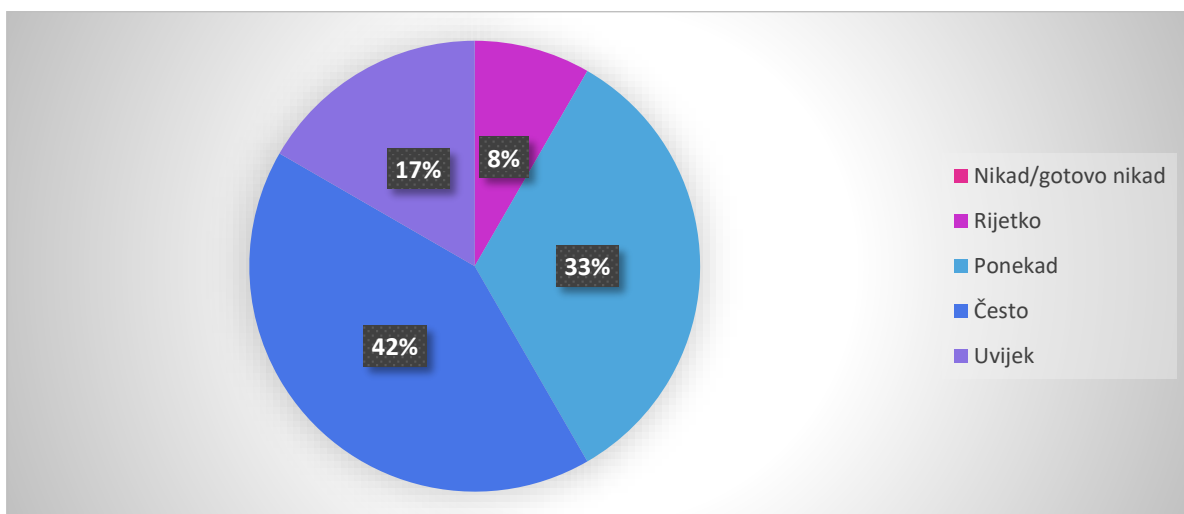
**Grafikon 4:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Nalazite li se u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 4 se može zaključiti kako se većina ispitanika često nalazi u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla (59%), 25% ispitanika ponekad, 8% ispitanika uvijek, a 8% rijetko.

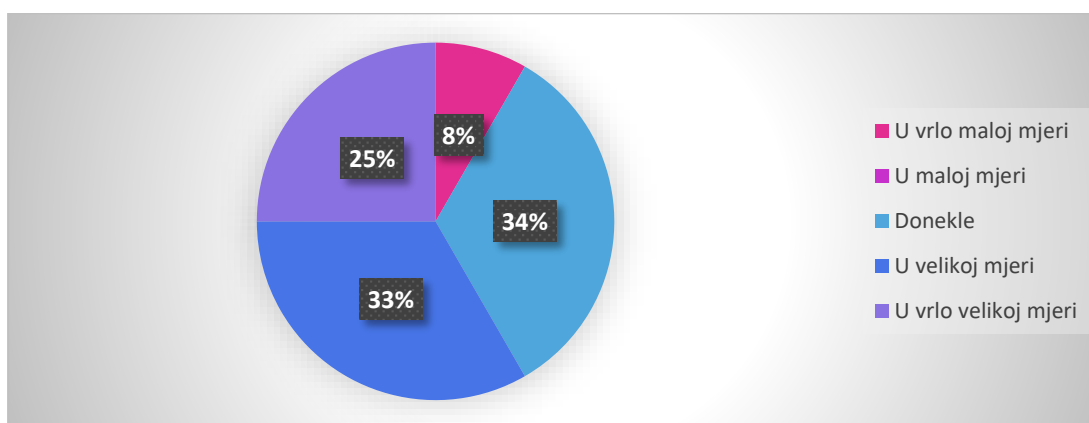
**Grafikon 5:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Morate li se baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Na pitanje “Morate li se baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla?” dobiveni rezultati su pokazali da se 42% ispitanika često mora baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla, 33% ponekad, 17% uvijek, a 8% rijetko. Iz grafikona 5 se može zaključiti da se većina ispitanika često mora baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla.

**Grafikon 6:** *Strukturalni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Je li Vaš posao emocionalno zahtjevan?”*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako 34% ispitanika smatra da je njihov posao donekle emocionalno zahtjevan, 33% smatra da je emocionalno zahtjevan u velikoj mjeri, 25% u vrlo velikoj mjeri, a 8% u vrlo maloj mjeri. Iz grafikona 6 je vidljivo da najveći broj ispitanika (34%) smatra da je njihov posao donekle emocionalno zahtjevan.

**Tablica 1:** *Aritmetička sredina i standardna devijacija emocionalnih zahtjeva posla*

Pitanje / tvrdnja iz upitnika	Ar. sred.	St. dev.
Nalazite li se u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla?	3.667	0.778
Morate li se baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla?	3.667	0.888
Je li Vaš posao emocionalno zahtjevan?	3.667	1.155

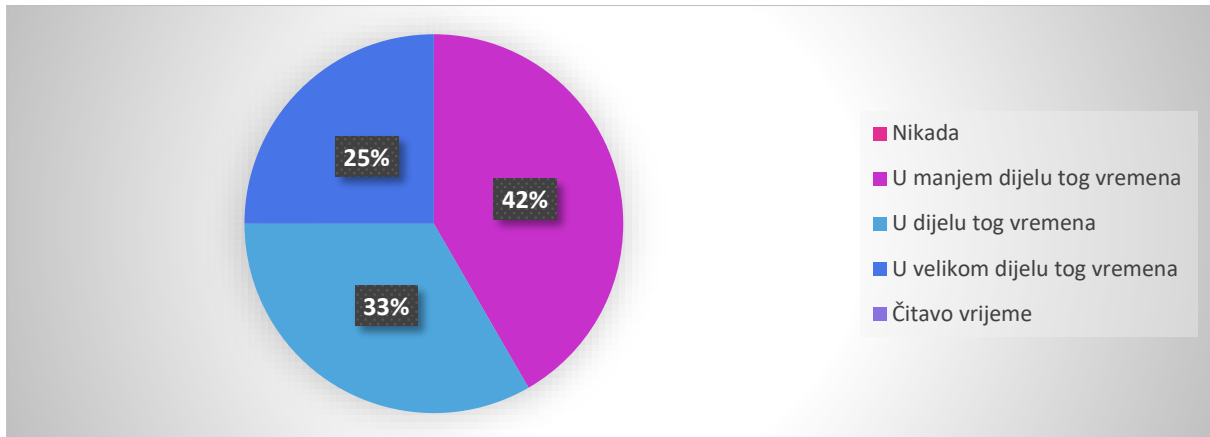
Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Aritmetička sredina svih odgovora, odnosno sumarna prosječna ocjena emocionalnih zahtjeva posla iznosi 3.667 sa standardnom devijacijom 0.926.

### 5.2.3. Deskriptivna statistika percipiranog stresa

Pitanja se odnose na stres na radnom mjestu da bi se utvrdilo kako su se ispitanici osjećali u protekla 4 tjedna.

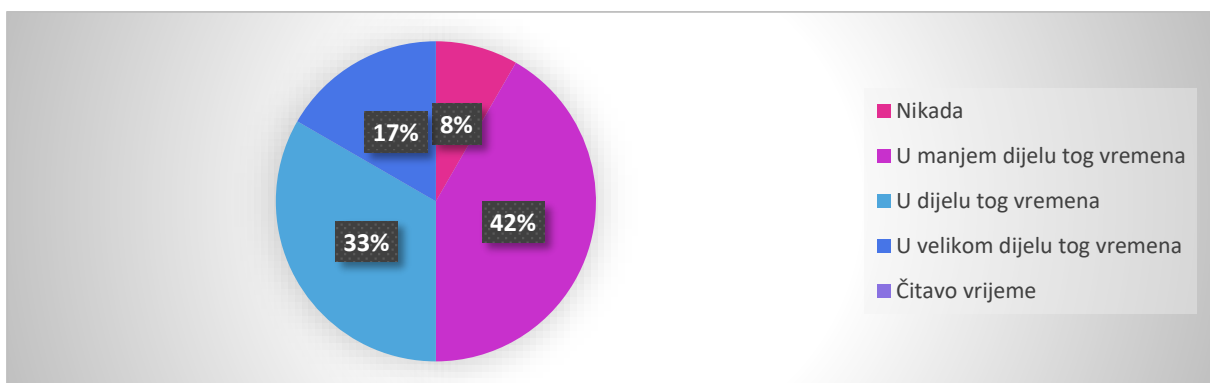
**Grafikon 7:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Koliko često imate problema opustiti se?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako 42% ispitanika ima problem opustiti se u manjem dijelu tog vremena, 33% u dijelu tog vremena, dok 25% u velikom dijelu tog vremena. Iz grafikona 7 je vidljivo da najveći broj ispitanika (42%) ima problem opustiti se u manjem dijelu tog vremena.

**Grafikon 8:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Koliko ste često bili razdražljivi?”

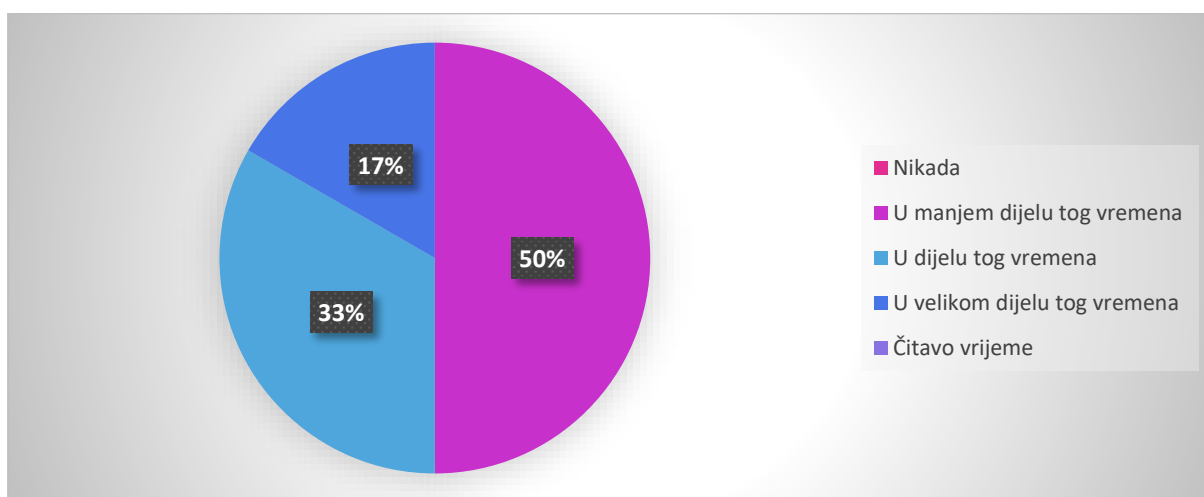


Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja



Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je 42% ispitanika bilo razdražljivo u manjem dijelu tog vremena, 33% u dijelu tog vremena, 17% u velikom dijelu tog vremena, dok 8% nikada nije bilo razdražljivo u protekla četiri tjedna. Iz grafikona 8 je vidljivo da je najveći broj ispitanika (42%) bilo razdražljivo u manjem dijelu tog vremena.

**Grafikon 9:** *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Koliko ste često bili napeti"?*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je polovica ispitanika (50%) bila napeta u manjem dijelu tog vremena, 33% u dijelu tog vremena, a 17% u velikom dijelu tog vremena. Iz grafikona 9 je vidljivo da je najveći broj ispitanika (50%) bio napet u manjem dijelu tog vremena.

**Tablica 2:** *Aritmetička sredina i standardna devijacija percipiranog stresa*

Pitanje / tvrdnja iz upitnika	Ar. sred.	St. dev.
Koliko često imate problema opustiti se?	2.833	0.835
Koliko ste često bili razdražljivi?	2.583	0.900
Koliko ste često bili napeti?	2.667	0.778

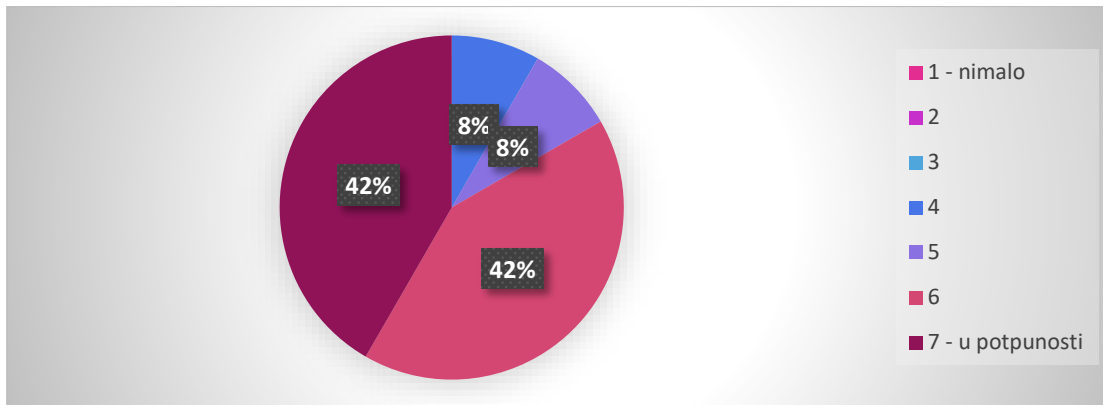
Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Aritmetička sredina svih odgovora, odnosno sumarna prosječna ocjena percipiranog stresa iznosi 2.694 sa standardnom devijacijom 0.822.

#### 5.2.4. Deskriptivna statistika emocionalne inteligencije

Pitanja se odnose na emocionalnu inteligenciju gdje su ispitanici odlučivali između 1 – nimalo i 7 – u potpunosti, odnosno imali su mogućnost odgovora Likertovom skalom od 1 do 7.

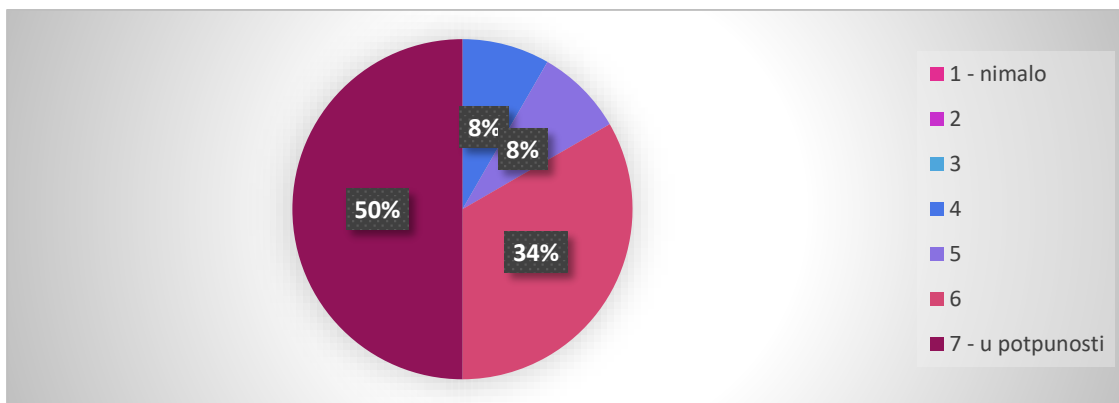
**Grafikon 10:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Većinu vremena razumijem zašto se osjećam na određeni način”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 10 vidljivo je da je 42% ispitanika na Likertovoj skali označilo broj 7, također, isti postotak ispitanika (42%) je označilo broj 6. Broj 5 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 4. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (84%) u potpunosti većinu vremena razumije zašto se osjeća na određeni način, dok 16% ispitanika djelomično većinu vremena razumije zašto se osjeća na određeni način.

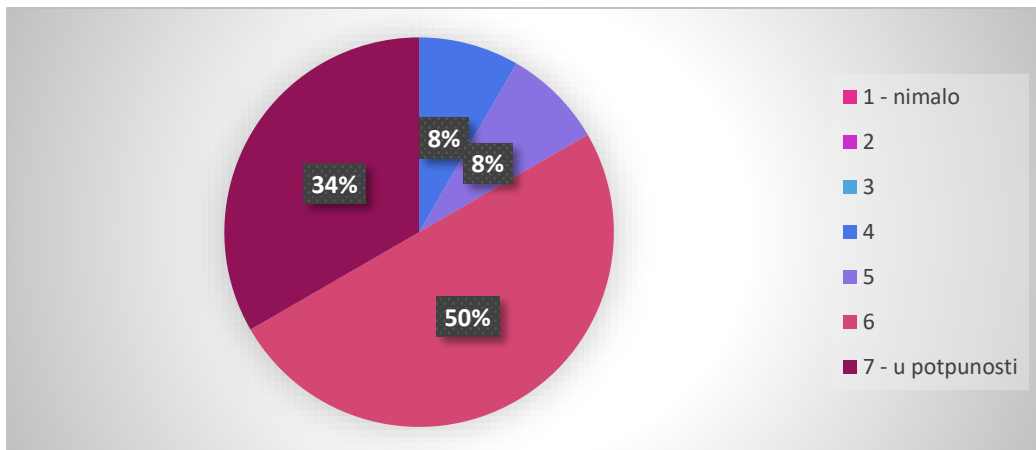
**Grafikon 11:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Dobro razumijem vlastite emocije”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 11 vidljivo je da je polovica ispitanika (50%) označilo broj 7, a 34% ispitanika broj 6. Broj 5 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 4. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (84%) u potpunosti dobro razumije vlastite emocije, a 16% ispitanika djelomično dobro razumije vlastite emocije.

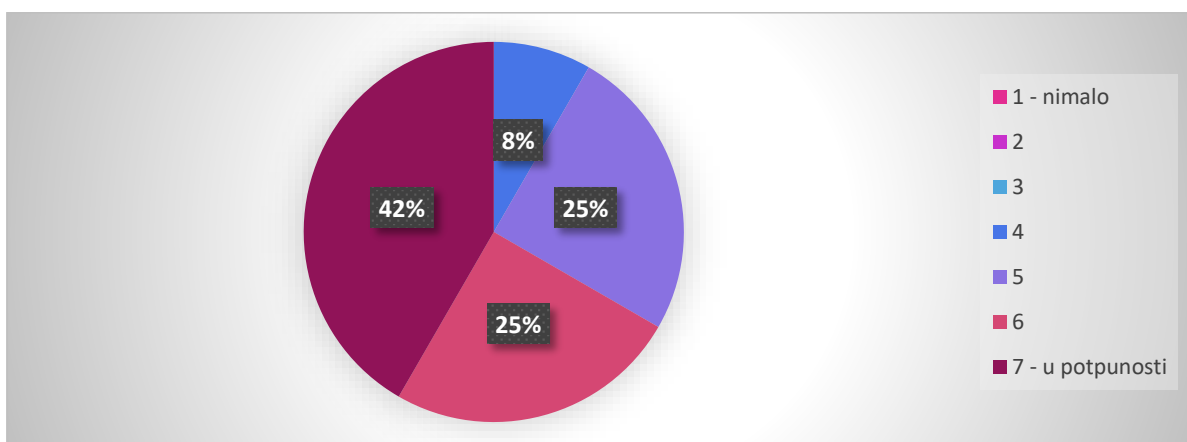
**Grafikon 12:** *Strukturalni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uistinu razumijem što osjećam"*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz grafikona 12 vidljivo je da je polovica ispitanika (50%) označilo broj 6, 34% broj 7. Broj 5 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 4. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (84%) u potpunosti uistinu razumije što osjeća, a 16% ispitanika djelomično uistinu razumije što osjeća.

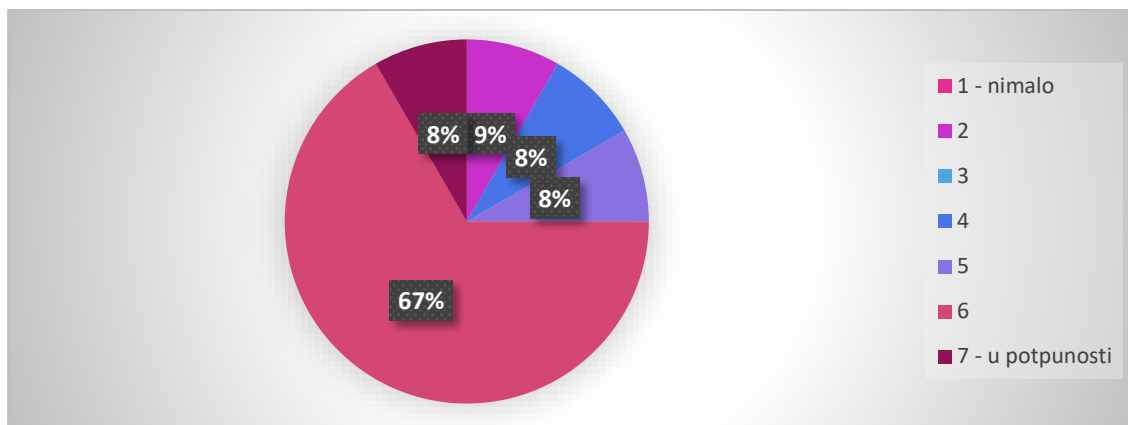
**Grafikon 13:** *Strukturalni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek znam jesam li sretan/a ili nesretan/a"*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz grafikona 13 vidljivo je da je 42% ispitanika označilo broj 7, 25% broj 6, također, isti postotak ispitanik (25%) je označilo broj 5. Broj 4 je označilo 8% ispitanika. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (67%) u potpunosti uvijek zna jesu li sretni ili nesretni, dok 33% ispitanika djelomično zna jesu li sretni ili nesretni.

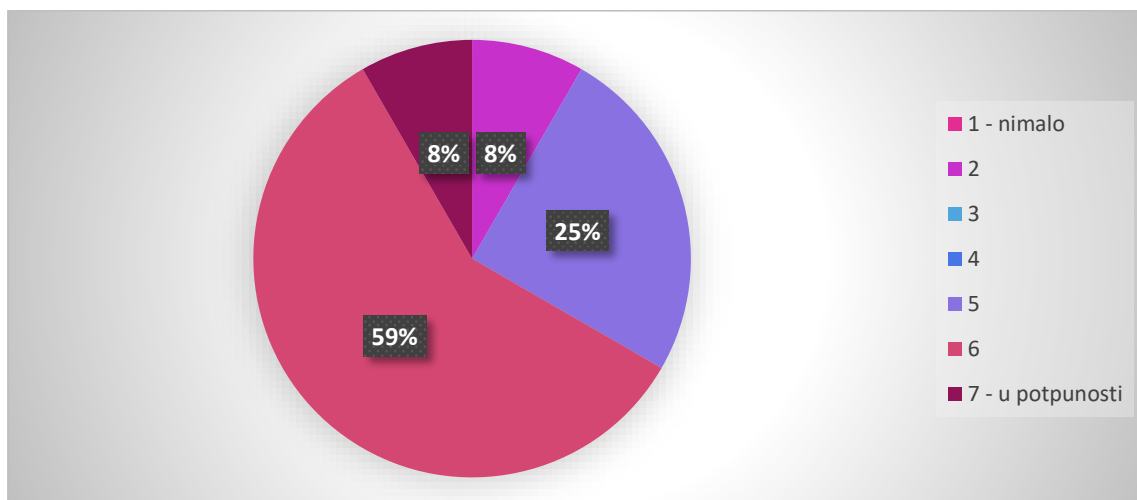
**Grafikon 14:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Uvijek mogu prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 14 vidljivo je da je 67% ispitanika označilo broj 6, 8% broj 7. Broj 5 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 4. 9% ispitanika je označilo broj 2. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (75%) u potpunosti uvijek može prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja, 16% djelomično, dok 9% nimalo.

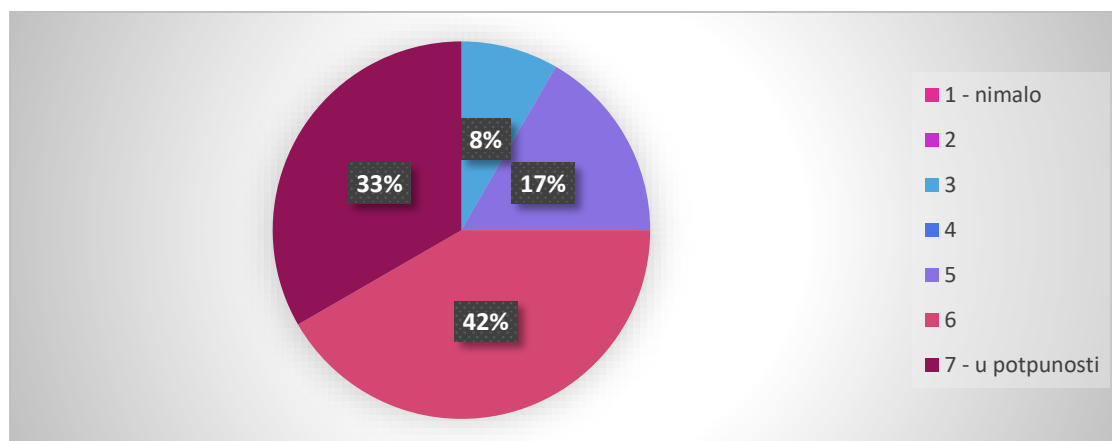
**Grafikon 15:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Dobro opažam emocije drugih ljudi”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 15 vidljivo je da je 59% ispitanika označilo broj 6, 25% ispitanika broj 5. Broj 7 je označilo 8% ispitanika, također isti broj ispitanika njih 8% je označilo broj 2. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (67%) u potpunosti dobro opaža emocije drugih ljudi, 25% djelomično, dok 8% nimalo ne opaža emocije drugih ljudi.

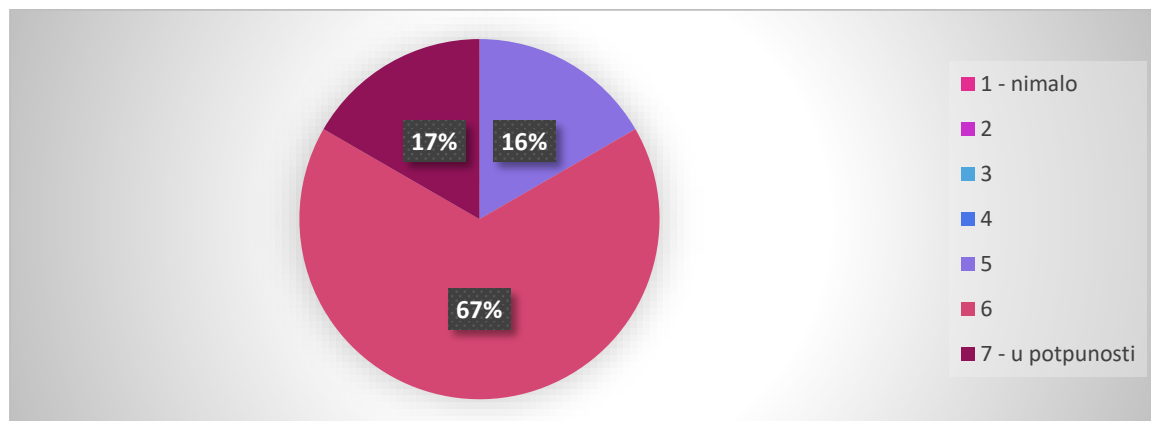
**Grafikon 16:** *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Osjetljiv/osjetljiva sam na osjećaje i emocije drugih"*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz grafikona 16 vidljivo je da je 42% ispitanika označilo broj 6, 33% ispitanika broj 7. Broj 5 je označilo 17% ispitanika, dok je broj 3 označilo 8% ispitanika. Može se zaključiti da je najveći broj ispitanika (75%) osjetljivo na osjećaje i emocije drugih, 17% je djelomično osjetljivo, dok 8% ispitanika nimalo nije osjetljivo na osjećaje i emocije drugih.

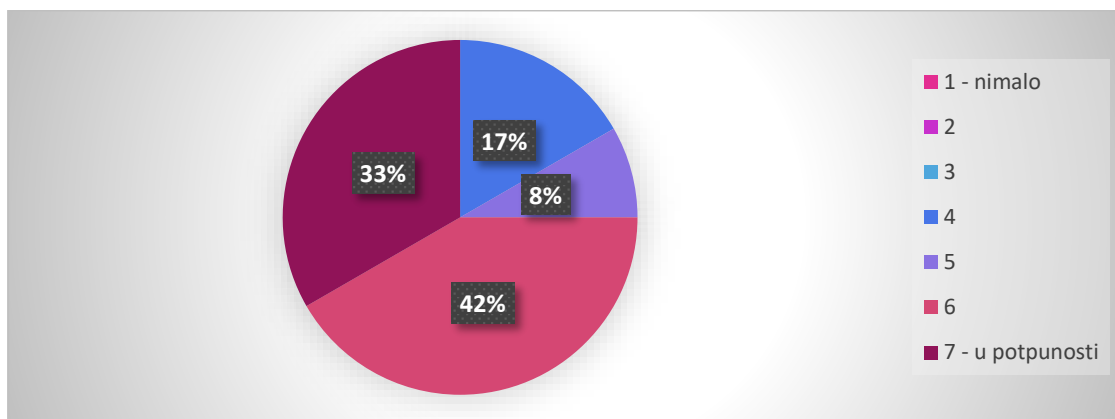
**Grafikon 17:** *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Dobro razumijem emocije ljudi oko sebe"*



Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Iz grafikona 17 vidljivo je da je 67% ispitanika označilo broj 6, 17% ispitanika broj 7, dok je broj 5 označilo 16% ispitanika. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanika (84%) u potpunosti dobro razumije emocije ljudi oko sebe, dok 16% ispitanika djelomično razumije emocije ljudi oko sebe.

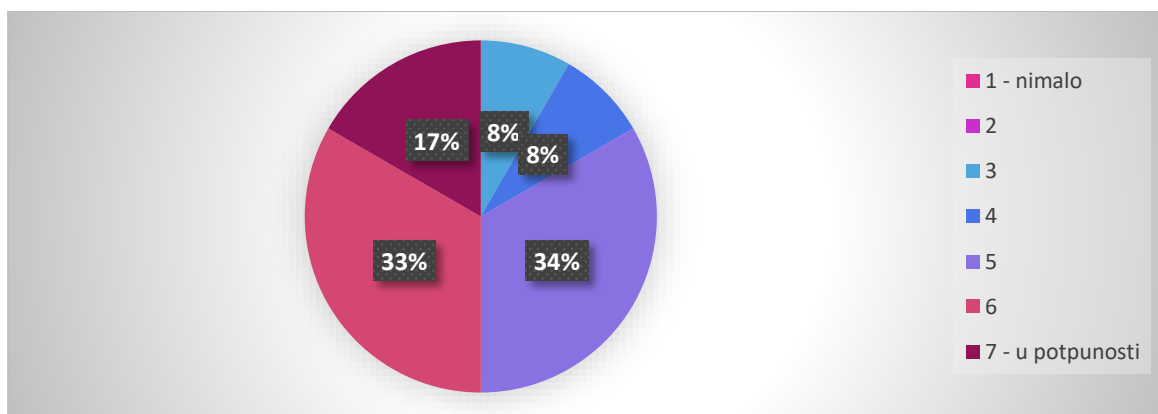
**Grafikon 18:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Uvijek si postavljam ciljeve i potrudim se ostvariti ih najbolje što mogu”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 18 vidljivo je da je 42% ispitanika označilo broj 6, 33% ispitanika broj 7. Broj 4 je označilo 17% ispitanika, dok je broj 5 označilo 8% ispitanika. Može se zaključiti da si najveći broj ispitanika (75%) uvijek postavlja ciljeve i potruđi se ostvariti ih najbolje što može, dok 25% ispitanika to čini djelomično.

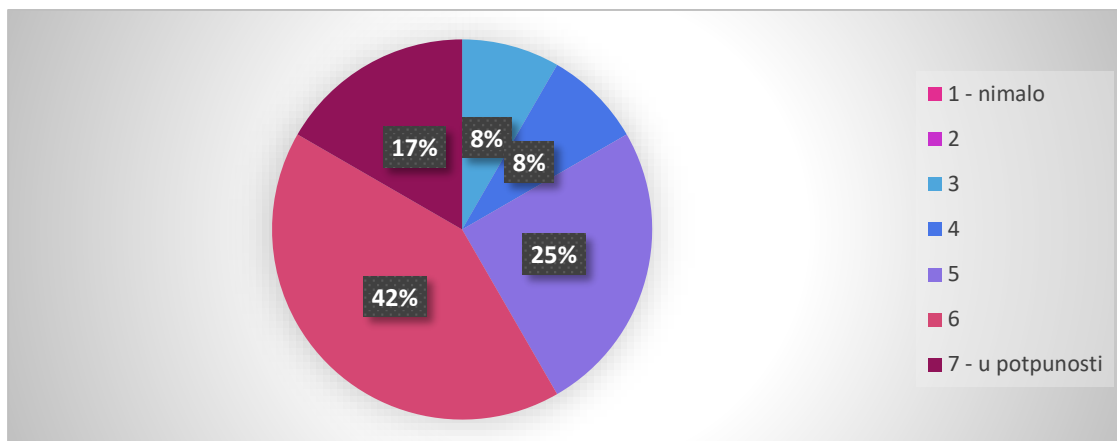
**Grafikon 19:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Uvijek si govorim da sam sposobna osoba”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 19 vidljivo je da je 34% ispitanika označilo broj 5, 33% ispitanika broj 6, a broj 7 je označilo 17% ispitanika. Broj 4 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 3. Može se zaključiti da si najveći broj ispitanika, čak polovica (50%) uvijek govori da je sposobna osoba (u potpunosti), 42% djelomično, a 8% nimalo.

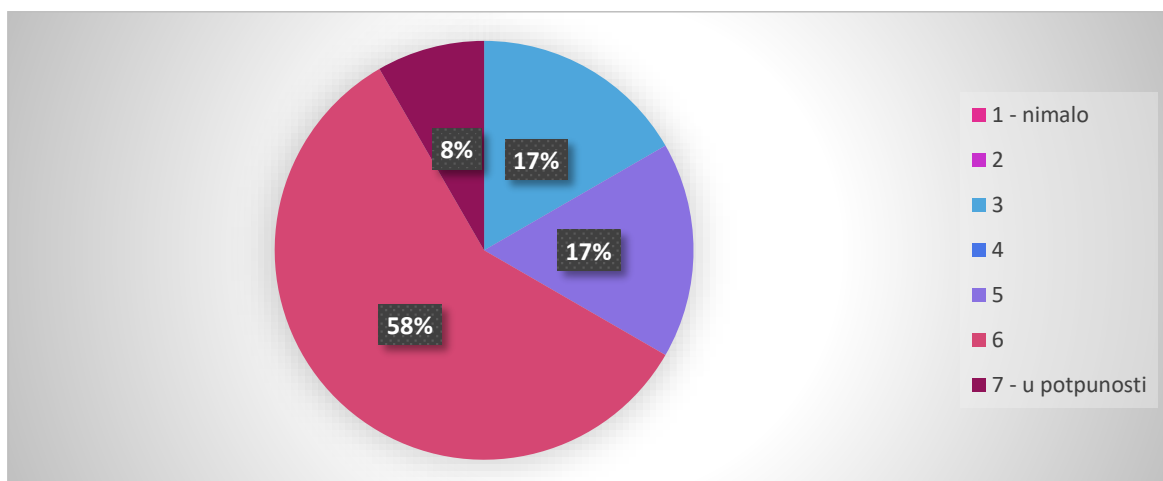
**Grafikon 20:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Ja sam samo – motivirana osoba”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 20 vidljivo je da je 42% ispitanika označilo broj 6, 25% ispitanika broj 5, a 17% ispitanika broj 7. Broj 4 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 3. Može se zaključiti da najveći broj ispitanika (59%) smatra da je u potpunosti samo – motivirana osoba, 33% djelomično, a 8% nimalo.

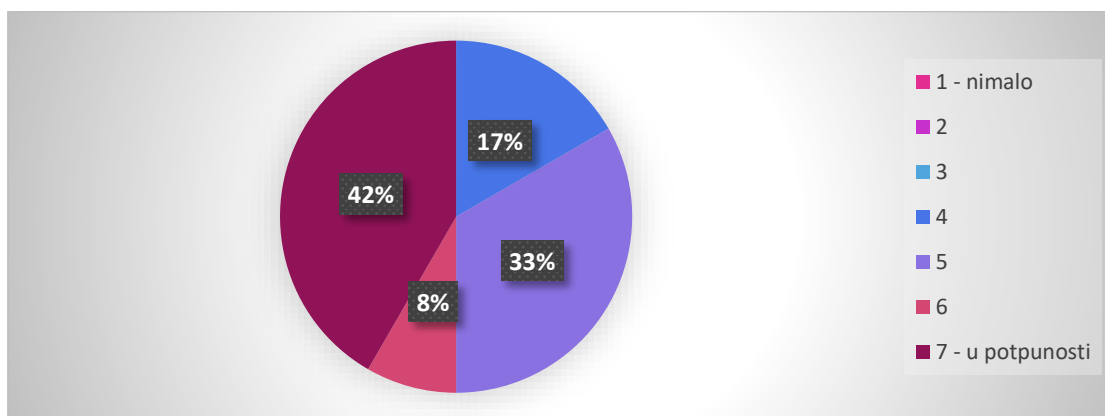
**Grafikon 21:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Uvijek ću se ohrabriti da pokušam najbolje što mogu”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 21 vidljivo je da je 58% ispitanika označilo broj 6. Broj 5 je označilo 17% ispitanika, kao i broj 3, dok je 8% ispitanika označilo broj 7. Može se zaključiti da se najveći broj ispitanika (66%) uvijek ohrabri da pokuša najbolje što može (u potpunosti), 17% djelomično, dok isti postotak ispitanika njih 17% nimalo.

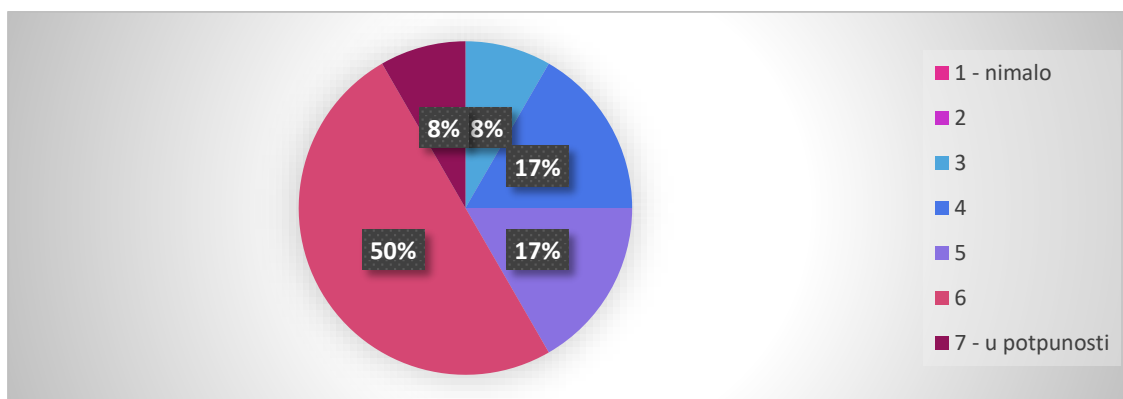
**Grafikon 22:** *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Sposoban/sposobna sam kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno”*



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 22 vidljivo je da je 42% ispitanika označilo broj 7, 33% ispitanika broj 5, 17% ispitanika broj 4, dok je 8% ispitanika označilo broj 6. Može se zaključiti da polovica ispitanika (50%) smatra da su u potpunosti sposobni kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno, dok druga polovica (50%) smatra da su djelomično sposobni kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno.

**Grafikon 23:** *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku “Prilično sam sposoban/sposobna kontrolirati svoje emocije”*

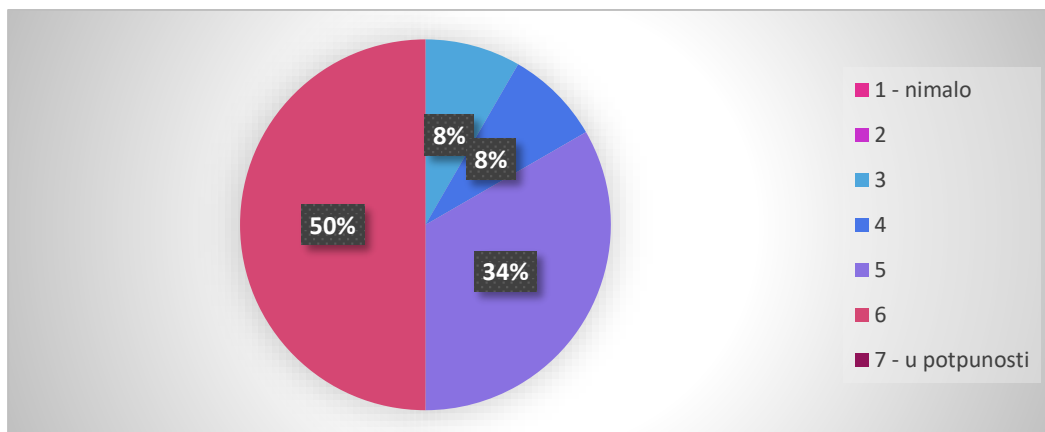


Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja



Iz grafikona 23 vidljivo je da je polovica ispitanika (50%) označila broj 6, 17% ispitanika broj 5. Također, isti postotak ispitanika njih 17% je označilo broj 4. Broj 3 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 7. Može se zaključiti da najveći broj ispitanika (58%) smatra da je u potpunosti sposobno kontrolirati svoje emocije, 34% djelomično, a 8% nimalo.

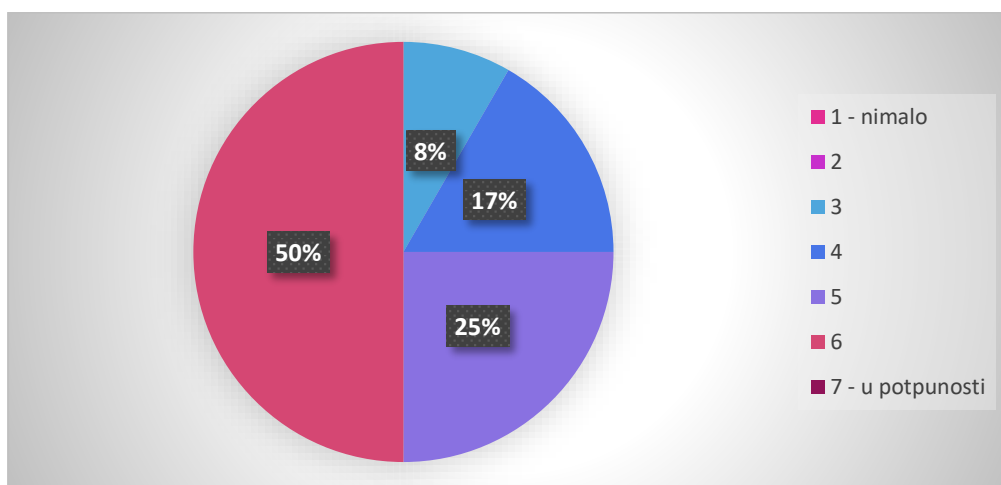
**Grafikon 24:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek se mogu brzo smiriti kad sam vrlo ljut/ljuta"



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 24 vidljivo je da je polovica ispitanika (50%) označila broj 6, 34% je označilo broj 5. Broj 4 je označilo 8% ispitanika, kao i broj 3. Može se zaključiti da se polovica ispitanika (50%) uvijek može brzo smiriti kad su vrlo ljuti (u potpunosti), 42% djelomično, a 8% nimalo.

**Grafikon 25:** Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Imam dobru kontrolu nad svojim emocijama"



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz grafikona 25 vidljivo je da je polovica ispitanika (50%) označila broj 6, 25% ispitanika je označilo broj 5. 17% ispitanika je označilo broj 4, a 8% ispitanika broj 3. Može se zaključiti da polovica ispitanika (50%) smatra da u potpunosti ima dobru kontrolu nad svojim emocijama, 42% smatra da ima djelomično dobru kontrolu nad svojim emocijama, a 8% smatra da nimalo nema dobru kontrolu nad svojim emocijama.

**Tablica 3:** *Aritmetička sredina i standardna devijacija emocionalne inteligencije*

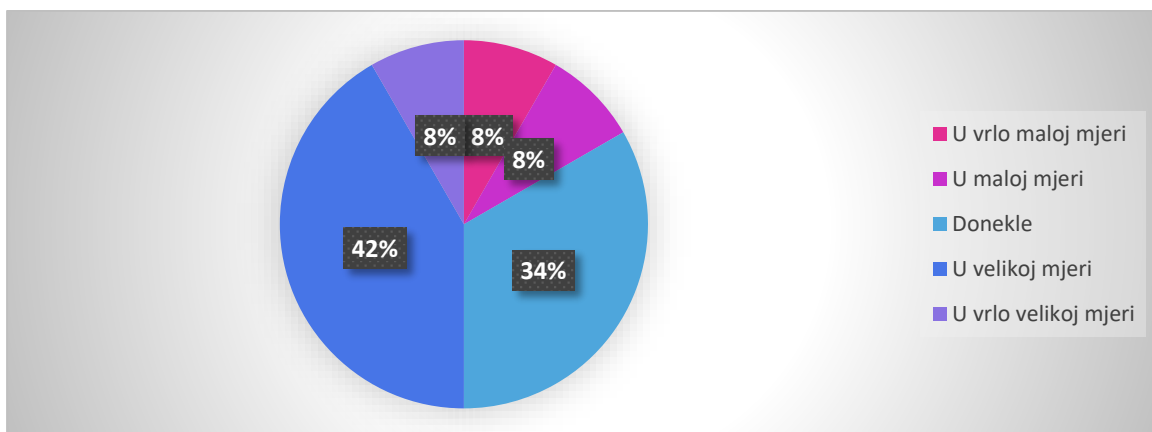
Pitanje / tvrdnja iz upitnika	Ar. sred.	St. dev.
Većinu vremena razumijem zašto se osjećam na određeni način.	6.167	0.937
Dobro razumijem vlastite emocije.	6.250	0.965
Uistinu razumijem što osjećam.	6.083	0.900
Uvijek znam jesam li sretan/a ili nesretan/a.	6.000	1.044
Uvijek mogu prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja.	5.500	1.314
Dobro opažam emocije drugih ljudi.	5.500	1.243
Osjetljiv/osjetljiva sam na osjećaje i emocije drugih.	5.917	1.165
Dobro razumijem emocije ljudi oko sebe.	6.000	0.603
Uvijek si postavljam ciljeve i potrudim se ostvariti ih najbolje što mogu.	5.917	1.084
Uvijek si govorim da sam sposobna osoba.	5.417	1.165
Ja sam samo – motivirana osoba.	5.500	1.168
Uvijek ću se ohrabriti da pokušam najbolje što mogu.	5.417	1.240
Sposoban/sposobna sam kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno.	5.750	1.215
Prilično sam sposoban/sposobna kontrolirati svoje emocije.	5.333	1.155
Uvijek se mogu brzo smiriti kad sam vrlo ljut/ljuta.	5.250	0.965
Imam dobru kontrolu nad svojim emocijama.	5.167	1.030

Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Aritmetička sredina svih odgovora, odnosno sumarna prosječna ocjena emocionalne inteligencije iznosi 5.698 sa standardnom devijacijom 1.098.

#### 5.2.5. Deskriptivna statistika posvećenosti poslu

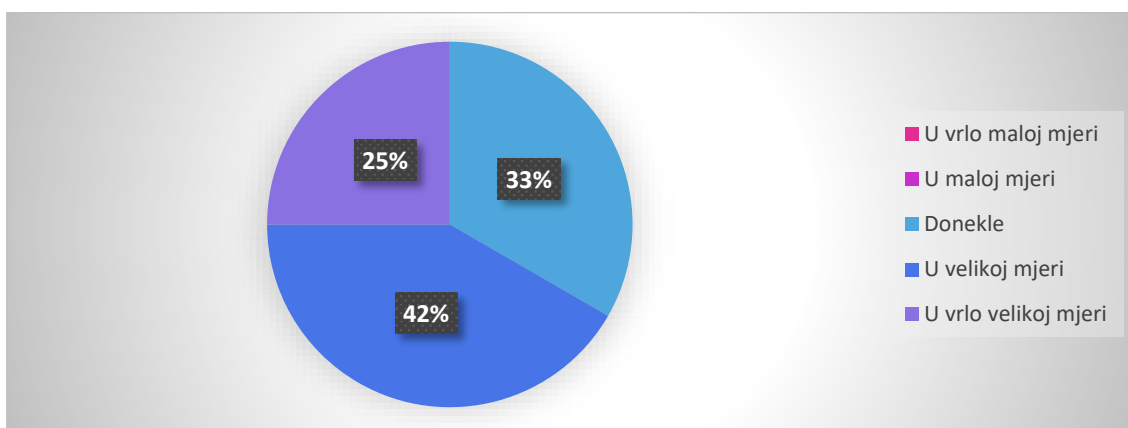
**Grafikon 26:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Volite li pričati drugima o svom radnom mjestu?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da 42% ispitanika u velikoj mjeri voli pričati drugima o svom radnom mjestu, 34% donekle, 8% u maloj mjeri, 8% u vrlo maloj mjeri, a 8% u vrlo velikoj mjeri. Iz grafikona 26 je vidljivo da najveći broj ispitanika (42%) u velikoj mjeri voli pričati drugima o svom radnom mjestu.

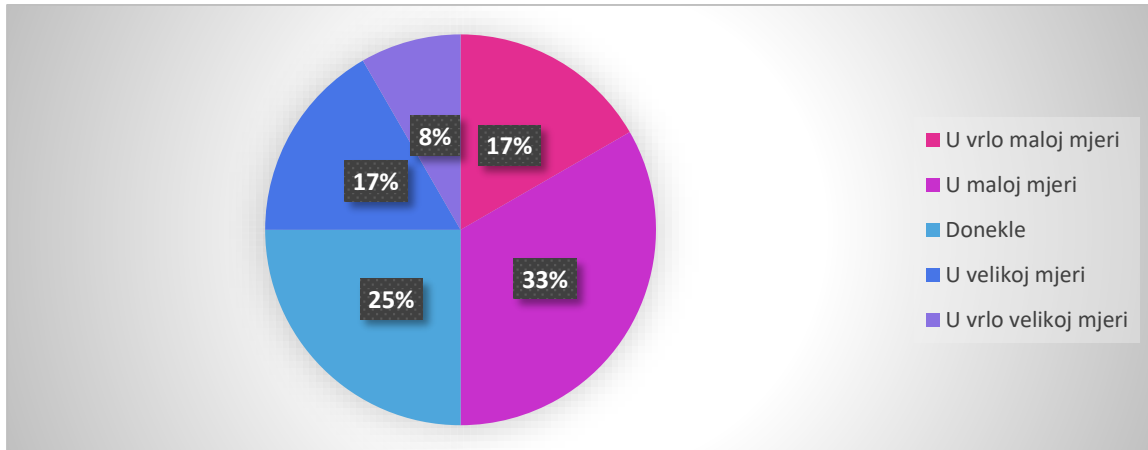
**Grafikon 27:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Smatrate li da Vam je radno mjesto od velike važnosti?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da 42% ispitanika smatra da im je radno mjesto od velike važnosti u velikoj mjeri, 33% donekle, a 25% u vrlo velikoj mjeri. Iz grafikona 27 je vidljivo da najveći broj ispitanika (42%) smatra da im je radno mjesto od velike važnosti u velikoj mjeri.

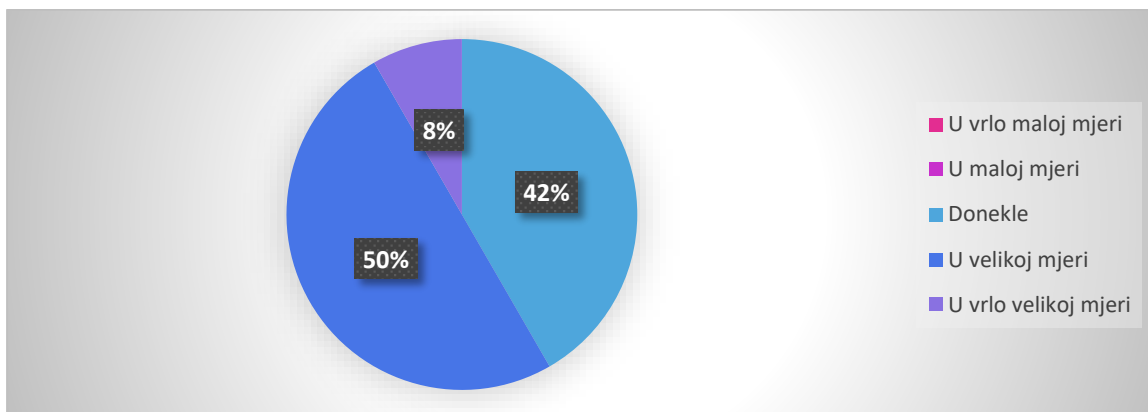
**Grafikon 28:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Biste li preporučili drugima da se prijave za poziciju na Vašem radnom mjestu?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da bi 33% ispitanika preporučilo drugima da se prijave za poziciju na njihovom radnom mjestu u maloj mjeri, 25% donekle, 17% u vrlo maloj mjeri, 17% u velikoj mjeri, a 8% u vrlo velikoj mjeri. Iz grafikona 28 je vidljivo da bi većina ispitanika (33%) preporučilo drugima da se prijave za poziciju na njihovom radnom mjestu u maloj mjeri.

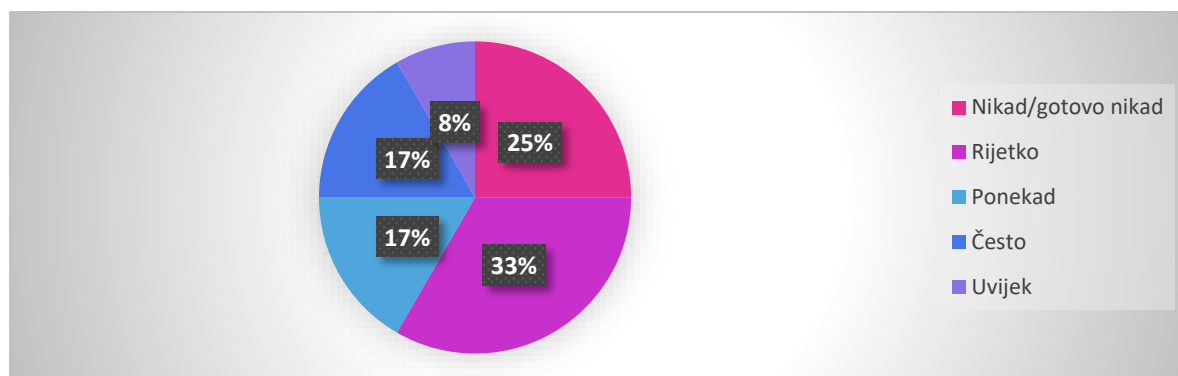
**Grafikon 29:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Jeste li ponosni što ste dio svoje organizacije?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je polovica ispitanika (50%) u velikoj mjeri ponosna što je dio svoje organizacije, 42% ispitanika donekle, 8% u vrlo velikoj mjeri. Iz grafikona 29 je vidljivo da je većina ispitanika (50%) u velikoj mjeri ponosna što je dio svoje organizacije.

**Grafikon 30:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Koliko često razmišljate o traženju posla negdje drugdje?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da 33% ispitanika rijetko razmišlja o traženju posla negdje drugdje, 25% nikad/gotovo nikad, 17% ponekad, 17% često, a 8% uvijek. Iz grafikona 30 vidljivo je da većina ispitanika (33%) rijetko razmišlja o traženju posla negdje drugdje.

**Tablica 4:** Aritmetička sredina i standardna devijacija posvećenosti poslu

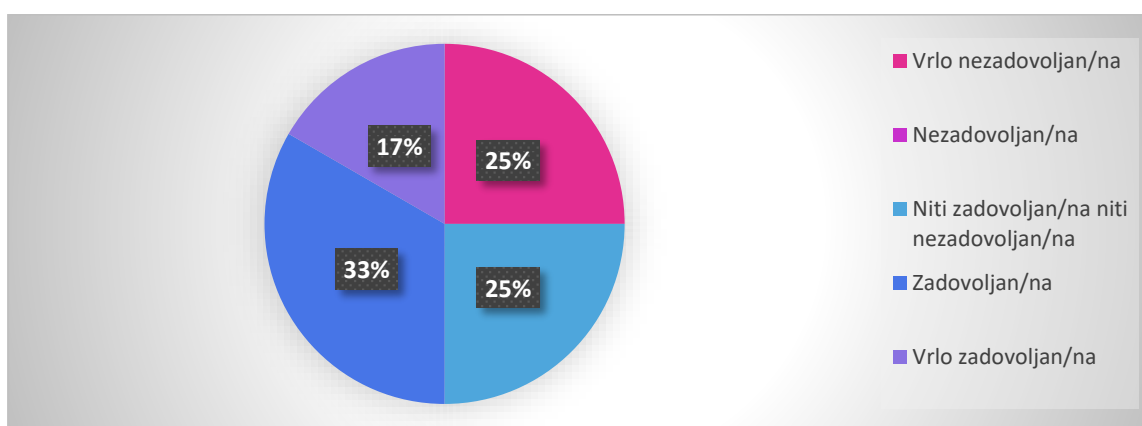
Pitanje / tvrdnja iz upitnika	Ar. sred.	St. dev.
Volite li pričati drugima o svom radnom mjestu?	3.333	1.073
Smatrate li da Vam je radno mjesto od velike važnosti?	3.917	0.793
Biste li preporučili drugima da se prijave za poziciju na Vašem radnom mjestu?	2.667	1.231
Jeste li ponosni što ste dio svoje organizacije?	3.667	0.651
Koliko često razmišljate o traženju posla negdje drugdje?	2.500	1.314

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Aritmetička sredina svih odgovora, odnosno sumarna prosječna ocjena posvećenosti poslu iznosi 3.217 sa standardnom devijacijom 1.151.

#### 5.2.6. Deskriptivna statistika zadovoljstva poslom

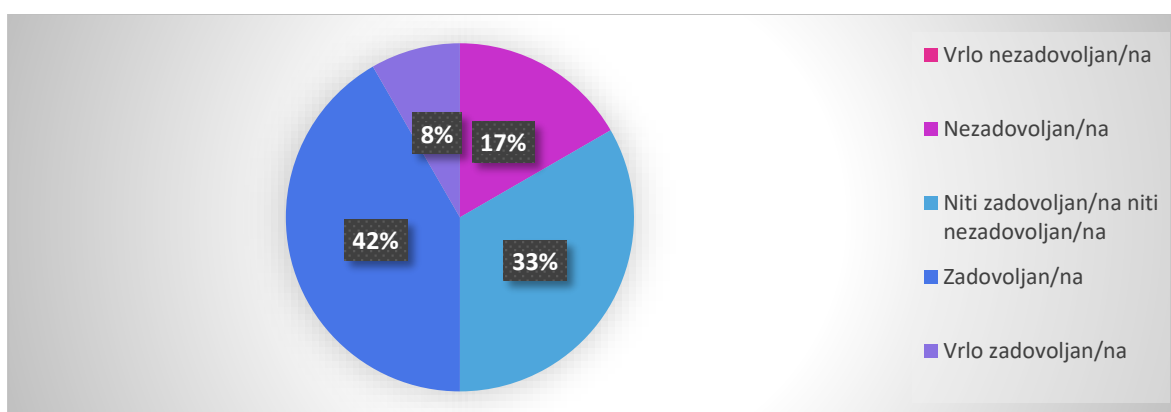
**Grafikon 31:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima nalaženja posla?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je 33% ispitanika zadovoljno mogućnostima nalaženja posla, 25% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 25% vrlo nezadovoljno, dok je 17% vrlo zadovoljno. Iz grafikona 31 vidljivo je da je većina ispitanika (33%) zadovoljno mogućnostima nalaženja posla.

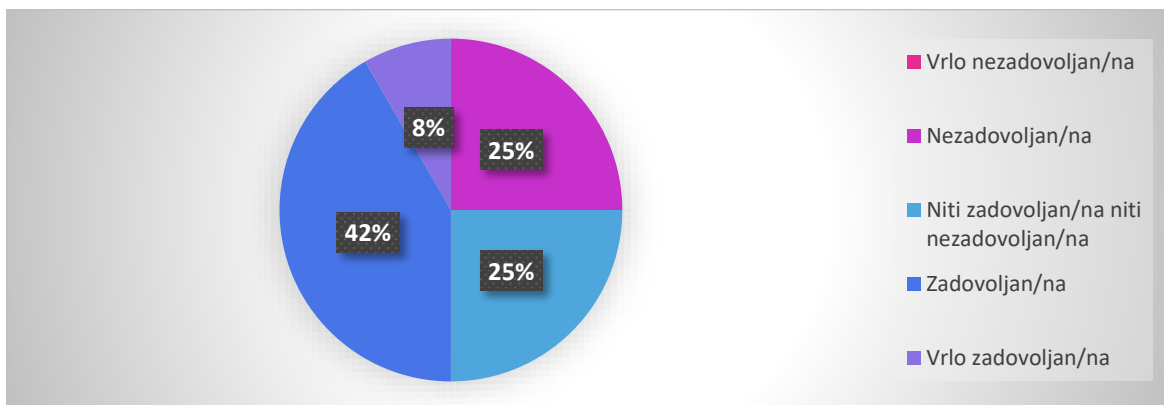
**Grafikon 32:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni fizičkim radnim uvjetima?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je 42% ispitanika zadovoljno fizičkim radnim uvjetima, 33% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 17% je nezadovoljno, dok je 8% ispitanika vrlo zadovoljno. Iz grafikona 32 vidljivo je da je većina ispitanika (42%) zadovoljno fizičkim radnim uvjetima.

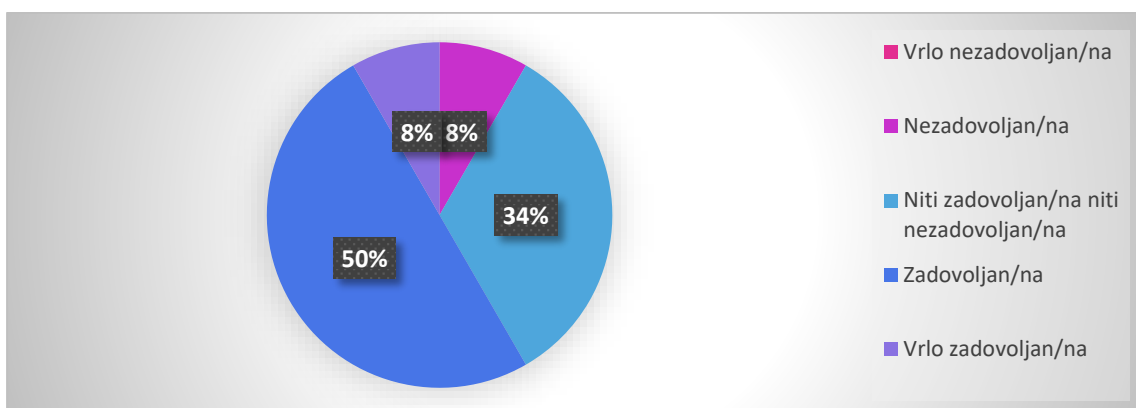
**Grafikon 33:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima korištenja svojih sposobnosti?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je 42% ispitanika zadovoljno mogućnostima korištenja svojih sposobnosti, 25% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 25% je nezadovoljno, dok je 8% vrlo zadovoljno. Iz grafikona 33 vidljivo je da je većina ispitanika (42%) zadovoljno mogućnostima korištenja svojih sposobnosti na svom radnom mjestu.

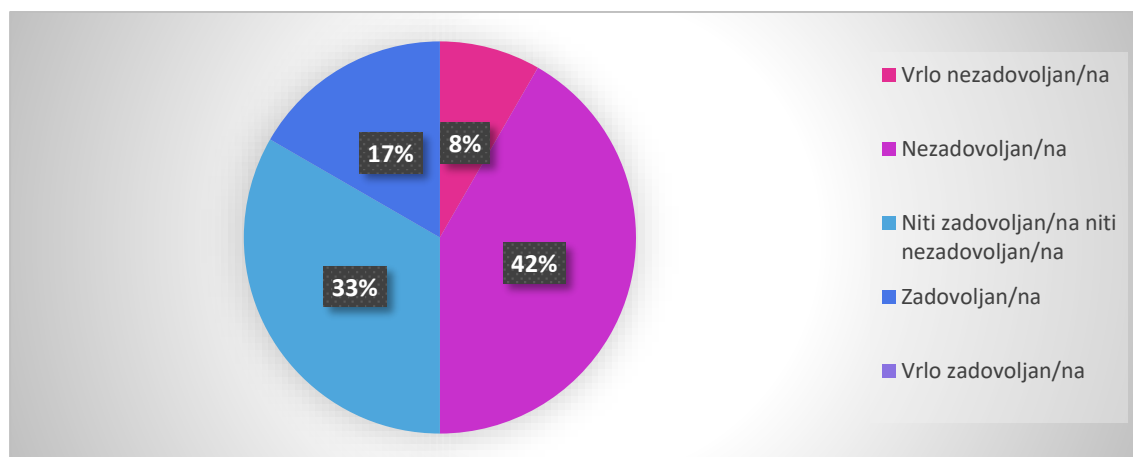
**Grafikon 34:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Što se tiče Vašeg posla općenito, kako ste zadovoljni poslom u cjelini, ako sve uzmete u obzir?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je polovica ispitanika (50%) zadovoljno svojim poslom u cjelini, 34% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 8% je nezadovoljno, dok je 8% vrlo zadovoljno. Iz grafikona 34 vidljivo je da je većina ispitanika (50%) zadovoljno svojim poslom u cjelini.

**Grafikon 35:** Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku “Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni plaćom?”



Izvor: Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da je 42% ispitanika nezadovoljno plaćom, 33% je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 17% je zadovoljno, dok je 8% vrlo nezadovoljno. Iz grafikona 35 vidljivo je da je većina ispitanika (42%) nezadovoljno plaćom na svom radnom mjestu.

**Tablica 5:** Aritmetička sredina i standardna devijacija zadovoljstva poslom

Pitanje / tvrdnja iz upitnika	Ar. sred.	St. dev.
Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima nalaženja posla?	3.167	1.467
Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni fizičkim radnim uvjetima?	3.417	0.900
Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima korištenja svojih sposobnosti?	3.333	0.985



Što se tiče vašeg posla općenito, kako ste zadovoljni poslom u cjelini, ako sve uzmete u obzir?	3.583	0.793
Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni plaćom?	2.583	0.900

Izvor: *Izrada autorice prema podacima iz provedenog istraživanja*

Aritmetička sredina svih odgovora, odnosno sumarna prosječna ocjena zadovoljstva poslom iznosi 3.217 sa standardnom devijacijom 1.059.

### 5.3. Interpretacija rezultata provedenog istraživanja

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji (Republika Hrvatska) od kojih je 75% ispitanika ženskog spola, a 25% ispitanika muškog spola. Ispitanici su bili različite dobi, 42% odnosno najveći broj ispitanika pripada generaciji Y, 41% generaciji X, a 17% ispitanika pripada Baby boomer generaciji. Iz provedenog istraživanja je vidljivo da je najveća zastupljenost ispitanika sa završenim diplomskim studijem (83%). Nakon njih slijede ispitanici sa završenim prijediplomskim studijem (9%). Najmanja zastupljenost ispitanika je s poslijediplomskim doktorskim studijem (8%).

Kroz upitnik autorica je željela doznati koliko je emocionalno zahtjevan posao zaposlenika jedne srednje škole u Istarskoj županiji, jesu li bili pod stresom, imaju li razvijenu emocionalnu inteligenciju te jesu li posvećeni svom poslu i zadovoljni istim.

Kod istraživanja emocionalnih zahtjeva radnog mjesta dobiveni podaci pokazuju da se većina ispitanika često nalazi u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla (59%) te se većina njih često mora baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla (42%). Najveći broj ispitanika (34%) smatra da je njihov posao donekle emocionalno zahtjevan. Aritmetička sredina emocionalnih zahtjeva posla koja iznosi 3.667 ukazuje na to da zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji imaju donekle emocionalno zahtjevan posao.

Kroz sljedeći skup pitanja istraživao se stres na radnom mjestu, odnosno kako su se ispitanici osjećali u protekla četiri tjedna. Dobiveni podaci pokazuju da je većina

ispitanika (42%) imala problem opustiti se u manjem dijelu tog vremena te je isti postotak ispitanika bio razdražljiv u manjem dijelu tog vremena. Polovica ispitanika (50%) je bila napeta u manjem dijelu tog vremena. Aritmetička sredina percipiranog stresa koja iznosi 2.694 ukazuje na to da je većina ispitanika bila pod stresom u manjem dijelu vremena u protekla četiri tjedna.

U upitniku je bilo postavljeno i šesnaest pitanja o emocionalnoj inteligenciji gdje su ispitanici odlučivali između 1 – nimalo i 7 – u potpunosti, odnosno imali su mogućnost odgovora Likertovom skalom od 1 do 7. Prva četiri pitanja su se odnosila na procjenu vlastitih emocija, a dobiveni podaci pokazuju kako najveći broj ispitanika (84%) u potpunosti većinu vremena razumije zašto se osjeća na određeni način, dok 16% ispitanika djelomično većinu vremena razumije zašto se osjeća na određeni način. 84% ispitanika u potpunosti dobro razumije vlastite emocije, a 16% ispitanika djelomično dobro razumije vlastite emocije. 84% ispitanika u potpunosti uistinu razumije što osjeća, a 16% ispitanika djelomično uistinu razumije što osjeća. 67% ispitanika u potpunosti uvijek zna jesu li sretni ili nesretni, dok 33% ispitanika djelomično zna jesu li sretni ili nesretni. Sljedeća četiri pitanja su se odnosila na procjenu tuđih emocija, a dobiveni podaci pokazuju da 75% ispitanika u potpunosti uvijek može prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja, 16% djelomično, dok 9% nimalo. 67% ispitanika u potpunosti dobro opaža emocije drugih ljudi, 25% djelomično, dok 8% nimalo ne opaža emocije drugih ljudi. 75% ispitanika je osjetljivo na osjećaje i emocije drugih, 17% je djelomično osjetljivo, dok 8% ispitanika nimalo nije osjetljivo na osjećaje i emocije drugih. 84% ispitanika u potpunosti dobro razumije emocije ljudi oko sebe, dok 16% ispitanika djelomično razumije emocije ljudi oko sebe. Nadalje, sljedeća četiri pitanja su se odnosila na upotrebu emocija, a dobiveni podaci pokazuju da si 75% ispitanika uvijek postavlja ciljeve i potrudi se ostvariti ih najbolje što može, dok 25% ispitanika to čini djelomično. Polovica ispitanika (50%) uvijek si govori da je sposobna osoba (u potpunosti), 42% djelomično, a 8% nimalo. 59% ispitanika smatra da je u potpunosti samo – motivirana osoba, 33% djelomično, a 8% nimalo. 66% ispitanika se uvijek ohrabri da pokuša najbolje što može (u potpunosti), 17% djelomično, dok isti postotak ispitanika (17%) nimalo. Zadnja četiri pitanja su se odnosila na kontrolu emocija, a dobiveni podaci pokazuju da polovica ispitanika (50%) smatra da su u potpunosti sposobni kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno, dok druga polovica (50%) smatra da su djelomično

sposobni kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno. 58% ispitanika smatra da je u potpunosti sposobno kontrolirati svoje emocije, 34% djelomično, a 8% nimalo. Polovica ispitanika (50%) uvijek se može brzo smiriti kad su vrlo ljuti (u potpunosti), 42% djelomično, a 8% nimalo. Polovica ispitanika (50%) smatra da u potpunosti ima dobru kontrolu nad svojim emocijama, 42% smatra da ima djelomično dobru kontrolu nad svojim emocijama, a 8% smatra da nimalo nema dobru kontrolu nad svojim emocijama. Aritmetička sredina emocionalne inteligencije koja iznosi 5.698 ukazuje na to da većina ispitanika ima razvijenu emocionalnu inteligenciju.

Na pitanja o posvećenosti poslu najveći broj ispitanika je odgovorilo da u velikoj mjeri voli pričati drugima o svom radnom mjestu (42%), također isti postotak ispitanika smatra da im je radno mjesto od velike važnosti u velikoj mjeri te je polovica ispitanika (50%) u velikoj mjeri ponosna što je dio svoje organizacije. Većina ispitanika (33%) bi u maloj mjeri preporučilo drugima da se prijave za poziciju na njihovom radnom mjestu, a isti broj ispitanika rijetko razmišlja o traženju posla negdje drugdje. Aritmetička sredina posvećenosti poslu koja iznosi 3.217 ukazuje na to da su zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji u velikoj mjeri posvećeni svom poslu.

Kod istraživanja zadovoljstva poslom dobiveni podaci pokazuju da je većina ispitanika (33%) zadovoljno mogućnostima nalaženja posla. Nadalje, većina ispitanika je zadovoljna fizičkim radnim uvjetima (42%), isti postotak ispitanika je zadovoljan mogućnostima korištenja svojih sposobnosti na svom radnom mjestu, a polovica, odnosno 50% ispitanika je zadovoljno svojim poslom u cjelini. Jedina stavka s kojom su ispitanici nezadovoljni je plaća – 42% ispitanika je izjavilo da je nezadovoljno plaćom na svom radnom mjestu, dok ih je samo 17% zadovoljno istom. Aritmetička sredina zadovoljstva poslom koja iznosi 3.217 ukazuje na to da su zaposlenici jedne srednje škole u Istarskoj županiji zadovoljni svojim poslom.

## 6. ZAKLJUČAK

Radno mjesto je sastavni dio života svakog pojedinca, a može se definirati kao fizički prostor u koji zaposlenici dolaze tijekom svog radnog vremena kako bi obavljali svoje radne zadatke. Zaposlenici trebaju posjedovati odgovarajuće obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo koji su potrebni za obavljanje određenog posla. Radni prostor bi trebao biti adekvatno opremljen svim potrebnim sredstvima za rad te imati uređen interijer kako bi se zaposlenici ugodno osjećali na svom radnom mjestu te nesmetano izvršavali svoje radne zadatke sa što manje nervoze i stresa. Važno je pravilno oblikovati radno mjesto kako bi se ono na najbolji mogući način prilagodilo zaposlenicima te osigurati dobru organizacijsku kulturu i klimu što posljedično dovodi do povećanja produktivnosti, efikasnosti, motivacije i zadovoljstva poslom samih zaposlenika kao i do ostvarenja postavljenih ciljeva poduzeća.

Emocije su važan i neizostavan dio privatnog i poslovnog života svakog pojedinca. To su doživljaji izazvani nekim vanjskim ili unutarnjim podražajem, prate sva važna događanja u ljudskom životu i temelj su ljudskog ponašanja, a mogu biti dominantno pozitivnog hedonističkog tona i dominantno negativnog hedonističkog tona.

Emocionalni rad podrazumijeva upravljanje emocijama, a odnosi se na pokazivanje onih emocija koje su poželjne na određenom radnom mjestu te potiskivanje onih koje to nisu. Pojedinci se u privatnom životu često susreću s raznim stresnim situacijama kao što su na primjer, ispit, promjena posla, vjenčanje, dok na radnom mjestu stres može nastati zbog fizički neugodnih radnih uvjeta, ali i zbog osobnih problema koje zaposlenici donose na posao. Emocije su jedan od odgovora na stres, a za svakog pojedinca je važno da ima razvijenu vještinu upravljanja njima kako bi uspješno upravljali svojim ponašanjem, motivacijom, produktivnošću i slično. Razvijena emocionalna inteligencija kod zaposlenika ima pozitivan učinak na zadovoljstvo i posvećenost poslu, a to je vrlo korisno za organizaciju jer uključuje manju fluktuaciju zaposlenika, veću lojalnost i angažman.

Provedeno je i istraživanje na zaposlenicima jedne srednje škole u Istarskoj županiji kojim se željelo doznati koliko je emocionalno zahtjevan njihov posao, jesu li bili pod stresom, imaju li razvijenu emocionalnu inteligenciju te jesu li posvećeni svom poslu i zadovoljni istim. Rezultati istraživanja su pokazali da je njihov posao emocionalno

zahtjevan, da su bili pod stresom u manjem dijelu vremena u protekla četiri tjedna, da imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju, da su u velikoj mjeri posvećeni svom poslu, a jedina stavka s kojom su nezadovoljni je plaća.

## LITERATURA

1. Baron, R. A., Byrne, D., Kantowitz, B. H., Psychology Understanding behavior, New York, Holt, Rinehart & Winston, drugo izdanje, 1980.
2. Bauer, T., Erdogan, B., An Introduction to Organizational Behavior, Version 1.0, 2012.
3. Bentley, M., Is "emotion" more than a chapter heading? M.L. Reymert, Feelings and emotions: The Wittenberg Symposium, Worcester, Massachusetts, Clark University Press, 1928.
4. Brenner, C., On the nature and development of affects: A unified theory, Psychoanalytic Quarterly, izdanje 43, 1974.
5. Frijda, N. H., "Moods, Emotion Episodes and Emotions", M. Lewis, J. M. Haviland, Handbook of Emotions, New York, Guilford Press, 1993.
6. Goleman, D., Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga, 1997.
7. Goleman, D., Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010.
8. Hilgard, E. R., Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Introduction to psychology, New York, Harcourt Brace Jovanovich, sedmo izdanje, 1979.
9. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco, 2006.
10. Milivojević, Z., Emocije – psihoterapija i razumijevanje emocija, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010.
11. Robbins, S.P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2013.
12. Schein, E., Organizational culture, Organizational culture and Leadership, San Francisco, John Wiley & Sons, 2010.
13. Sikavica, P., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
14. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1999.
15. Sikavica, P., Hernaus, T., Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi, Zagreb, Novi informator, 2011.

16. Sušan, Z., Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Zagreb, Naklada Slap, 2005.
17. Žugaj M. i suradnici, Organizacijska kultura, Varaždin, Tiva, 2004.

Internet izvori:

1. Barsade, S. G., Gibson, D. E., Why does affect matter in organization?, Academy of Management Perspectives, izdanje 21, broj 1, 2007., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228960683\\_Why\\_Does\\_Affect\\_Matter\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations) , pristupljeno 04.05.2023.
2. Bele, I., 5 načina kako se možemo samomotivirati, 2020., dostupno na: <https://profitiraj.hr/5-nacina-se-mozemo-samomotivirati/> , pristupljeno 09.05.2023.
3. Betz, M. What is self-awareness and why is it important? , Better up, 2022., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-awareness> , pristupljeno 09.05.2023.
4. Cooks-Campbell, A., Emotional labor: How to relate – and recover – in your role, 2021., dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/emotional-labor> , pristupljeno: 04.05.2023.
5. Cvetojević, E., Upravljanje stresom u poduzeću, Završni rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2021., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4808/datastream/PDF/view> , pristupljeno 08.05.2023.
6. Dodaj, A., Sesar, K., Emocije i kultura: međukulturalne razlike u izražavanju emocija, 2016., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252067> , pristupljeno 06.05.2023.
7. Duvnjak, N., Elementi emocionalnog dizajna u mobilnim fitness aplikacijama, Završni rad, Sveučilište u Zadru, 2018., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unizd%3A2484/datastream/PDF/view> , pristupljeno 07.05.2023.

8. Emocije – što i kako s njima? Dostupno na: <https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije - to i kako s njima.pdf> , pristupljeno 04.05.2023.
9. Emocionalna inteligencija – što je to i zašto je važna?, dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/emocionalna-inteligencija-sto-je-to-i-zasto-je-vazna> , pristupljeno 09.05.2023.
10. Emocionalni ili čuvstveni procesi, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: [https://www.unipu.hr/uploads/media/Emocionalni\\_ili\\_cuvstveni\\_procesi.pdf](https://www.unipu.hr/uploads/media/Emocionalni_ili_cuvstveni_procesi.pdf) , pristupljeno 07.05.2023.
11. Emotional Intelligence in the Workplace, Valamis, 2022., dostupno na: <https://www.valamis.com/hub/emotional-intelligence-in-the-workplace#importance> , pristupljeno 10.05.2023.
12. Emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in 1.5 million employees in Denmark: a prospective cohort study on effect modifiers, 2021., dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2468266721001857> , pristupljeno: 04.05.2023.
13. Floreani, R., Stres na radnom mjestu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019., dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/270089301.pdf> , pristupljeno 08.05.2023.
14. Fontana, T., Sreća na poslu – priča iz bajke ili realna mogućnost?, 2023., dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sreca-na-poslu-prica-iz-bajke-ili-realna-mogucnost/> , pristupljeno 07.05.2023.
15. Gonan Božac, M., Kostelić K., HR Managers` Emotions in Strategic Decision – Making Events: Evidence from Croatia, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021., dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su13020845> , pristupljeno 31.05.2023.
16. Grbeša, M., Regulacija emocija i raspoloženja, Završni rad, Filozofski fakultet Osijek, 2016., dostupno na: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A628/datastream/PDF/view> , pristupljeno 04.05.2023.
17. Grow, D. Z., The importance of Emotional Control in the Workplace for Executive Protection Operatives, 2020, dostupno na:

- <https://www.linkedin.com/pulse/importance-emotional-control-workplace-executive-zinxhiria-grow> , pristupljeno 10.05.2023.
18. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=13550#top> , pristupljeno 04.05.2023.
19. Huy, Q. N., How Middle Managers` Group-focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation, Strategic Management INSEAD, Singapore, 2010., dostupno na: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/faculty-personal-site/quy-huy/documents/SMJ%202011%20Middle%20Mgr%20social%20identity%20emotion%20Huy%20%286%29.pdf> , pristupljeno 31.05.2023.
20. Hwang, H., Matsumoto, D., Functions of emotions, University of Saskatchewan, dostupno na: <https://openpress.usask.ca/introductiontopsychology/chapter/functions-of-emotions/> , pristupljeno 05.05.2023.
21. Jesu li emocije (ne)poželjne u poslovnom svijetu?, 2022., dostupno na: <https://www.lq.hr/jesu-li-emocije-nepozeljne-u-poslovnom-svijetu/> , pristupljeno 08.05.2023.
22. Kako učinkovito upravljati emocijama?, Avus, dostupno na: <https://www.avus.hr/kako-upravljati-emocijama/> , pristupljeno 10.05.2023.
23. Kostelić, K., Paulišić M., Gonan Božac, M., Modeling Conflicts at Work: The Case of Elementary School Employees in Croatia, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023., dostupno na: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/20> , pristupljeno 31.05.2023.
24. Krot, L., Socijalne vještine kao temelj uspješnosti poslovanja u turističkoj zajednici grada Umaga, Specijalistički završni rad, Istarsko veleučilište, 2019., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/politehnikapu%3A195/datastream/PDF/view> , pristupljeno 09.05.2023.
25. Llorens-Serrano, C., Perez-Franco, J., Oudyk, J., COPSOQ III Guidelines and questionnaire, 2020., dostupno na: <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-180821.pdf> , pristupljeno 17.03.2023.



26. Marković, L., Skripta 6. poglavlje – čuvstva i motivacija, Opća privatna gimnazija Zagreb, dostupno na: <https://opca-privatna-gimnazija.hr/wp-content/uploads/2018/06/skripta-%C4%8Cuvstva-i-motivacija-2.pdf> , pristupljeno 07.05.2023.
27. Nada – značenje i definicija, Jezikoslovac, dostupno na: <https://jezikoslovac.com/word/kada> , pristupljeno 08.05.2023.
28. Naučite uspješno upravljati emocijama, Persen.hr, dostupno na: <https://www.persen.hr/naucite-uspjesno-upravljati-emocijama/> , pristupljeno 08.05.2023.
29. Radić, A., Sabljčić, L., Šalamon, S., Empatija, Nastavni zavod za javno zdravstvo dr. Andrija Štampar, 2021., dostupno na: <https://stampar.hr/hr/novosti/empatija> , pristupljeno 09.05.2023.
30. Rekhi, S., Self-Management: Definition, Skills & Strategies, Berekley, 2022., dostupno na: <https://www.berkeleywellbeing.com/self-management.html> , pristupljeno 09.05.2023.
31. Resnick, A., What is Emotional Labor?, 2021., dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-labor-5193184> , pristupljeno: 04.05.2023.
32. Seung – Yoon, R., Hyewon, P., Jonghoon, B., Network Structure of Affective Communication and Shared Emotion in Teams, 2020., dostupno na: <https://www.mdpi.com/2076-328X/10/10/159> , pristupljeno 31.05.2023.
33. Stamenković Tadić, B., Povezanost boja i emocija, Callegari, dostupno na: <https://www.callegari.hr/hr/blog/struka/povezanost-boje-i-emocija> , pristupljeno 07.05.2023.
34. Šta je stres?, Antistres.rs, dostupno na: <https://antistres.rs/sta-je-stres/> , pristupljeno 08.05.2023.
35. Štrk, M., Što je to emocionalna inteligencija i kako raditi na njoj?, dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/sto-je-to-emocionalna-inteligencija-i-kako-raditi-na-njoj/742> , pristupljeno 09.05.2023.
36. Zagelmeyer, S., Sinkovics, R., R., Sinkovics, N., Kusstatscher, V., Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions, The University of Manchester Research, 2018., dostupno na: [https://pure.manchester.ac.uk/ws/files/51014601/CJAS\\_IB\\_15\\_0005\\_CE\\_AA\\_M\\_v20170121.pdf](https://pure.manchester.ac.uk/ws/files/51014601/CJAS_IB_15_0005_CE_AA_M_v20170121.pdf) , pristupljeno 31.05.2023.

37. Značenje mržnja, Rječnik.com, dostupno na: <https://www.xn--rjenik-k2a.com/mr%C5%BEnja> , pristupljeno 08.05.2023.
38. Weiss, H. M., Cropanzano, R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, izdanje 18, 1996., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228079335\\_Affective\\_Events\\_Theory\\_A\\_Theoretical\\_Discussion\\_of\\_The\\_Structure\\_Cause\\_and\\_Consequences\\_of\\_Affective\\_Experiences\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work) , pristupljeno 07.05.2023.
39. Wong, C. S., Law, K. S., The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991?via%3Dihub> , pristupljeno 17.03.2023.
40. 14 znakova da (ipak) volite svoj posao, Moj posao, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/72849/14-znakova-da-ipak-volite-svoj-posao/46/> , pristupljeno 07.05.2023.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. *Plutchikov kotač emocija*, str. 18

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. *Aritmetička sredina i standardna devijacija emocionalnih zahtjeva posla*, str. 40

Tablica 2. *Aritmetička sredina i standardna devijacija percipiranog stresa*, str. 42

Tablica 3. *Aritmetička sredina i standardna devijacija emocionalne inteligencije*, str. 51

Tablica 4. *Aritmetička sredina i standardna devijacija posvećenosti poslu*, str. 54

Tablica 5. *Aritmetička sredina i standardna devijacija zadovoljstva poslom*, str. 57

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. *Struktura ispitanika prema spolu*, str. 37

Grafikon 2. *Struktura ispitanika prema dobi*, str. 37

Grafikon 3. *Struktura ispitanika prema razini obrazovanja*, str. 38

Grafikon 4. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Nalazite li se u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla?"*, str. 39

Grafikon 5. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Morate li se baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla?"*, str. 39

Grafikon 6. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Je li Vaš posao emocionalno zahtjevan?"*, str. 40

Grafikon 7. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Koliko često imate problema opustiti se?"*, str. 41

Grafikon 8. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Koliko ste često bili razdražljivi?"*, str. 41

Grafikon 9. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Koliko ste često bili napeti?"*, str. 42

Grafikon 10. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Većinu vremena razumijem zašto se osjećam na određeni način"*, str. 43

Grafikon 11. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Dobro razumijem vlastite emocije"*, str. 43

Grafikon 12. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uistinu razumijem što osjećam"*, str. 44

Grafikon 13. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek znam jesam li sretan/a ili nesretan/a"*, str. 44

Grafikon 14. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek mogu prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja"*, str. 45

Grafikon 15. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Dobro opažam emocije drugih ljudi", str. 45*

Grafikon 16. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Osjetljiv/osjetljiva sam na osjećaje i emocije drugih", str. 46*

Grafikon 17. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Dobro razumijem emocije ljudi oko sebe", str. 46*

Grafikon 18. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek si postavljam ciljeve i potrudim se ostvariti ih najbolje što mogu", str. 47*

Grafikon 19. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek si govorim da sam sposobna osoba", str. 47*

Grafikon 20. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Ja sam samo – motivirana osoba", str. 48*

Grafikon 21. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek ću se ohrabriti da pokušam najbolje što mogu", str. 48*

Grafikon 22. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Sposoban/sposobna sam kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno", str. 49*

Grafikon 23. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Prilično sam sposoban/sposobna kontrolirati svoje emocije", str. 49*

Grafikon 24. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Uvijek se mogu brzo smiriti kad sam vrlo ljut/ljuta", str. 50*

Grafikon 25. *Strukturni prikaz slaganja/neslaganja s izjavom u upitniku "Imam dobru kontrolu nad svojim emocijama", str. 50*

Grafikon 26. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Volite li pričati drugima o svom radnom mjestu?", str. 52*

Grafikon 27. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Smatrate li da Vam je radno mjesto od velike važnosti?", str. 52*

Grafikon 28. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Biste li preporučili drugima da se prijave za poziciju na Vašem radnom mjestu?", str. 53*

Grafikon 29. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Jeste li ponosni što ste dio svoje organizacije?", str. 53*

Grafikon 30. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Koliko često razmišljate o traženju posla negdje drugdje?", str. 54*

Grafikon 31. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima nalaženja posla?", str. 55*

Grafikon 32. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni fizičkim radnim uvjetima?", str. 55*

Grafikon 33. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni mogućnostima korištenja svojih sposobnosti?", str. 56*

Grafikon 34. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Što se tiče Vašeg posla općenito, kako ste zadovoljni poslom u cjelini, ako sve uzmete u obzir?", str. 56*

Grafikon 35. *Strukturni prikaz odgovora na postavljeno pitanje u upitniku "Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni plaćom?", str. 57*

## **PRILOG: ANKETNI UPITNIK RADNO MJESTO I EMOCIJE**

Anketa se provodi za potrebe znanstvenog istraživanja i pisanja diplomskog rada. Cilj je istražiti emocionalne zahtjeve radnog mjesta, stres, emocionalnu inteligenciju, posvećenost poslu i zadovoljstvo poslom.

Upitnik je namijenjen zaposlenicima jedne srednje škole u Istarskoj županiji (RH).

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a ispitanici imaju pravo u bilo kojem trenutku odustati od daljnjeg sudjelovanja u istraživanju. Uobičajeno vrijeme ispunjavanja je 15-20 minuta.

Molimo, odgovorite što iskrenije na sljedeća pitanja. Unaprijed se zahvaljujemo na Vašem vremenu, iskrenosti i uključivanju!

### Privatnost

U upitniku su i neka pitanja o općim demografskim podacima, međutim od Vas se nigdje ne traži podatak o Vašem imenu, prezimenu, adresi stanovanja, poslodavcu ili drugim podacima na temelju kojih bi se mogla izvršiti identifikacija. Anonimnost jamčimo i time što se ovim putem neće prikupljati IP adrese.

Ako rezultati ovog istraživanja budu javno objavljeni, podaci će biti prikazani na razini uzorka te se u radu neće objavljivati individualni odgovori.

Po završetku prikupljanja podataka, objedinjeni podaci bit će pohranjeni na osobna računala istraživača i/ili objavljeni u Data in Brief (ili sličnoj bazi / časopisu) za potrebe validacije i reprodukcije, bez uključenih odgovora na pitanja o socio - demografskim obilježjima (čime se dodatno osigurava zaštita identiteta ispitanika).

### Etičnost istraživanja

Istraživanje je odobrilo Povjerenstvo za procjenu etičnosti istraživanja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Izrazi vezani za muški/ ženski spol u ovom upitniku podjednako se odnose na pripadnike svih spolova.

1. Pristajete li sudjelovati u istraživanju?

- Da
- Ne

2. Molimo, odaberite razinu učestalosti sljedećih zahtjeva Vašeg posla.

	Nikad/gotovo nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Nalazite li se u emocionalno zahtjevnim situacijama zbog posla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morate li se baviti osobnim problemima drugih osoba u sklopu svog posla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Je li Vaš posao emocionalno zahtjevan?

- U vrlo maloj mjeri
- U maloj mjeri
- Donekle
- U velikoj mjeri
- U vrlo velikoj mjeri

4. Sljedeća pitanja odnose se na učestalost stanja tijekom protekla 4 tjedna.

	nikada	u manjem dijelu tog vremena	u dijelu tog vremena	u velikom dijelu tog vremena	čitavo vrijeme
Koliko često imate problema opustiti se?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koliko ste često bili razdražljivi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koliko ste često bili napeti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Molimo označite u kojoj se mjeri sljedeće izjave odnose na Vas.

	1 - Nimalo	2	3	4	5	6	7 - U potpunosti
Većinu vremena razumijem zašto se osjećam na određeni način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro razumijem vlastite emocije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uistinu razumijem što osjećam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek znam jesam li ili ne sretan/sretna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Uvijek mogu prepoznati emocije svojih prijatelja temeljem njihovog ponašanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro opažam emocije drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjetljiv/osjetljiva sam na osjećaje i emocije drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro razumijem emocije ljudi oko sebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uvijek si postavljam ciljeve i potrudim se ostvariti ih najbolje što mogu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek si govorim da sam sposobna osoba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ja sam samo-motivirana osoba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek ću se ohrabriti da pokušam najbolje što mogu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sposoban/sposobna sam kontrolirati svoj temperament i rješavati poteškoće racionalno.

Prilično sam sposoban/sposobna kontrolirati svoje emocije.

Uvijek se mogu brzo smiriti kad sam vrlo ljut/ ljuta.

Imam dobru kontrolu nad svojim emocijama.

6. Molimo, za svako pitanje odaberite odgovor.

U vrlo maloj mjeri    U maloj mjeri    Donekle    U velikoj mjeri    U vrlo velikoj mjeri

Volite li pričati drugima o svom radnom mjestu?

Smatrate li da Vam je radno mjesto od velike važnosti?

Biste li preporučili drugima da se prijave za poziciju na Vašem radnom mjestu?

Jeste li ponosni što ste dio svoje organizacije?

7. Koliko često razmišljate o traženju posla negdje drugdje?

- Nikad/ gotovo nikad
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

8. Što se tiče Vašeg posla općenito, koliko ste zadovoljni...

	Vrlo nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na	Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	Zadovoljan/na	Vrlo zadovoljan/na
...mogućnostima nalaženja posla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fizičkim radnim uvjetima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mogućnosti korištenja svojih sposobnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...poslom u  
cjelini, ako sve  
uzmete u obzir?

...plaćom?

### Demografske karakteristike

9. Molimo, upišite svoj spol.

\_\_\_\_\_

10. Molimo, upišite svoju godinu rođenja:

Upišite svoju godinu rođenja (bez točke, npr. 1990).

\_\_\_\_\_

11. Molimo, označite najvišu završenu razinu obrazovanja.

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Prijediplomski studij
- Diplomski studij
- Poslijediplomski specijalistički studij
- Poslijediplomski doktorski studij

Hvala Vam na izdvojenom vremenu i trudu za ispunjavanje ovog upitnika!

## SAŽETAK

Emocije su važan i neizostavan dio privatnog i poslovnog života svakog pojedinca. To su doživljaji izazvani nekim vanjskim ili unutarnjim podražajem, prate sva važna događanja u ljudskom životu i temelj su ljudskog ponašanja, a mogu biti dominantno pozitivnog hedonističkog tona i dominantno negativnog hedonističkog tona. Radno mjesto je sastavni dio života svakog pojedinca, odnosno fizički prostor u koji zaposlenici dolaze tijekom svog radnog vremena kako bi obavljali svoje radne zadatke. Važno ga je pravilno oblikovati, prilagoditi zaposlenicima te osigurati dobru organizacijsku kulturu i klimu. Emocionalni rad podrazumijeva upravljanje emocijama, a odnosi se na pokazivanje onih emocija koje su poželjne na radnom mjestu te potiskivanje onih koje to nisu. Emocije su jedan od odgovora na radni stres koji može nastati zbog neugodnih radnih uvjeta, ali i zbog osobnih problema koje zaposlenici donose na posao. Za svakog pojedinca je važno da ima razvijenu vještinu upravljanja emocijama kako bi uspješno upravljao svojim ponašanjem, motivacijom, produktivnošću i slično. Razvijena emocionalna inteligencija kod zaposlenika ima pozitivan učinak na zadovoljstvo i posvećenost poslu, a to je vrlo korisno za organizaciju jer uključuje manju fluktuaciju zaposlenika, veću lojalnost i angažman. Provedeno je istraživanje pod nazivom "Radno mjesto i emocije" na zaposlenicima jedne srednje škole u Istarskoj županiji čiji je cilj bio istražiti emocionalne zahtjeve radnog mjesta, stres, emocionalnu inteligenciju, posvećenost i zadovoljstvo poslom.

**Ključne riječi:** radno mjesto, emocije, emocionalni zahtjevi, stres, emocionalna inteligencija, posvećenost poslu, zadovoljstvo poslom

## SUMMARY

Emotions are an important and indispensable part of the private and business life of every individual. These are experiences caused by some external or internal situation, they accompany all important events in human life and are the basis of human behavior, and they can be of a dominantly positive hedonistic tone or a dominantly negative hedonistic tone. The workplace is an integral part of every individual's life, that is, the physical space where employees come during their working hours to perform their work tasks. It is important to design it correctly, adapt it to the employees and ensure a good organizational culture and climate. Emotional work implies managing emotions, and it refers to showing those emotions that are desirable in the workplace and suppressing those that are not. Emotions are one of the responses to work stress that can arise due to unpleasant working conditions, but also due to personal problems that employees bring to work. It is important for every individual to have a developed emotion management skill in order to successfully manage their behavior, motivation, productivity and the like. A developed emotional intelligence in employees has a positive effect on job satisfaction and commitment to the workplace, and this is very useful for the organization because it includes less employee turnover, greater loyalty and engagement. A study entitled "Workplace and emotions" was conducted on the employees of a high school in the County of Istria, the aim of which was to investigate the emotional demands of the workplace, stress, emotional intelligence, commitment to the workplace and job satisfaction.

**Key words:** workplace, emotions, emotional demands, stress, emotional intelligence, commitment to the workplace, job satisfaction