

# Osjećaji i raspoloženja na radnom mjestu

---

**Mrzljak, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:643891>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**IVAN MRZLJAK**

# **OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU**

Diplomski rad

Pula, rujan 2022.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**IVAN MRZLJAK**

# **OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU**

Diplomski rad

**JMBAG: Ivan Mrzljak, redoviti student**

**Studijski smjer: 0303051540, redoviti student**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ivan Mrzljak, 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, 30. rujana 2022. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Ivan Mrzljak, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Osjećaji i raspoloženja na radnom mjestu“

---

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

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

U Puli, 30. rujan 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj i svrha istraživanja.....	2
1.2. Znanstvena hipoteza.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
1.4. Znanstvene metode.....	3
2. OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA – TEORIJSKE ODREDNICE.....	4
2.1 Osjećaji i raspoloženja.....	5
2.1.1. Osjećaji.....	6
2.1.2. Raspoloženja.....	10
2.2. Važnost emocionalne inteligencije u procesu upravljanja osjećajima i raspoloženjima.....	15
3. ULOGA OSJEĆAJA I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU.....	27
3.1. Emocionalni rad – utjecaj osjećaja i raspoloženja.....	27
3.2. Emocionalni rad i radni stres.....	32
3.3. Raspoloženje na radnom mjestu.....	37
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU.....	39
4.1 Metodologija i struktura istraživanja.....	39
4.2. Upitnik emocionalne kompetentnosti.....	40
4.3. Rezultati i analiza istraživanja.....	41
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje.....	57
5. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA.....	64
POPIS SLIKA.....	67
POPIS GRAFIKONA.....	68
POPIS TABLICA.....	69
SAŽETAK.....	70
SUMMARY.....	71

# 1. UVOD

Što su to osjećaji, a što raspoloženja, koja je njihova razlika i koja je njihova uloga kod zaposlenika na radnome mjestu, samo su neka pitanja s kojima se danas suočavaju zaposlenici prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Osjećaji i raspoloženja čest su predmet rasprave i akademskih stručnjaka, osobitno psihologa koji su orijentirani na istraživanja u domeni ponašanja zaposlenika u poduzećima i koji nastoje dokučiti kako optimizirati njihovo raspoloženje i potaknuti pozitivne emocije, da bi mogli doprinijeti uvećanoj radnoj produktivnosti.

Osjećaji su prolazniji za razliku od raspoloženja koje traje duže vrijeme, a ne samo određeni trenutak. Često se dogodi da osjećaji utječu na raspoloženje. Kao takvi, ovi termini često dolaze u međusobnu korelaciju, gdje dolatzi do situacija kada pojava dobrog ili lošeg raspoloženja na radnom mjestu neizravno utječe na generiranje sličnih emocija.

Ograničavanje ili potpuna eliminacija emocija nije zdravo i može dovesti do osobnih i profesionalnih neuspjeha. Ako djelatnici ne mogu podijeliti svoje osjećaje s kolegama, ne mogu ih obraditi na odgovarajući način, što može dovesti do simptoma kao što su umor, osjećaj nedostatnosti, gubitak koncentracije, pesimizam i nemir. Fizički simptomi kao što su promjene apetita, bolovi u prsima, glavobolje, opći bolovi, visoki krvni tlak i povećanje ili gubitak težine, među mnogim drugima, također se mogu pojaviti.

Srećom, postoje različiti napori da se poboljša dobrobit zaposlenika. Prednosti koje promiču tjelesno zdravlje, kao što su satovi zdravstvenog obrazovanja, pristup i snižene cijene za fitness objekte, i politike koje promiču zdravo ponašanje, kao što su kampovi bez duhana, postoje u izobilju. Međutim, dobrobiti ili prakse koje promiču mentalno zdravlje su, kao i u mnogim dijelovima našeg društva, uglavnom su odsutne, čime se podcjenjuje njihova važnost. Nedavno je važnost mentalnog zdravlja u porastu, a mnoge pogodnosti, kao što je kreiranje paketa pogodnosti za mentalno zdravlje, uspostavljanje programa pomoći zaposlenicima, određivanje kontakta za upravljanje komunikacijama o mentalnom zdravlju ili dogovaranje obrazovanja o mentalnom zdravlju i resursa na licu mjesta, osnovani su kako bi tvrtkama pružili pozitivniji i zaokruženiji paket pogodnosti i radno okruženje

## 1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj je diplomskog rada prikazati ulogu osjećaja i raspoloženja na radnom mjestu koji mogu doprinijeti percepciji pozitivne ili negativne radne atmosfere i posljedično primjene takvog raspoloženja u teorijskom smislu, ali i provesti empirijsko istraživanje o primjeni osjećaja i raspoloženja zaposlenika jednom trgovačkom lancu u Republici Hrvatskoj, na području Istarske županije. Svrha rada jest ukazati na važnost poticanja pozitivnih emocija i raspoloženja kod zaposlenika u svrhu optimizacije njihova zadovoljstva na radnom mjestu i postizanja značajnih poslovnih rezultata poduzeća.

## 1.2. Znanstvena hipoteza

Da bi se mogla konstruktivno razraditi problematika osjećaja i raspoloženja na radnom mjestu potrebno je odrediti temeljnu hipotezu rada. U kontekstu istraživanja u diplomskom radu može se odrediti temeljna hipoteza rada:

**H0: Postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema dobi.**

## 1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodu je data uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, znanstvena temeljna hipoteza, struktura rada i znanstvene metode. U drugom dijelu teorijski su detaljnije objašnjeni i definirani pojmovi osjećaja i raspoloženja, vrste osjećaja i emocije, vrste raspoloženja, njihova povezanost i načini na koje se može upravljati osjećajima i raspoloženjima. Također, spomenut je i objašnjen pojam emocionalne inteligencije, koja je razlika između emocionalne i intelektualne inteligencije i što ona obuhvaća te kakvu ulogu ima unutar menadžmenta. Spominje se i objašnjava što je potrebno za upravljanje osjećajima i zašto je potrebno razviti emocionalnu inteligenciju. U trećem poglavlju je pojašnjena uloga osjećaja i raspoloženja na radnom mjestu, gdje su opisani stavovi i zadovoljstvo na radnom



mjestu, radni stres i raspoloženje na radnom mjestu. Razjašnjen je pojam stresa pomoću psihologijskih definicija, ali se spominju i primjeri radnog stresa iz prakse, kako se nositi sa stresom te zašto je porasla razina stresa. Objašnjeni su uzroci i čimbenici radnog stresa, metode kako se nositi sa stresom i riješiti se istoga te koliko stres utječe na osjećaje i raspoloženje zaposlenika i nose li zaposlenici radni stres mimo posla te koliko on utječe na njihov privatni život. Četvrto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje koje je provedeno u jednom trgovačkom lancu u Republici Hrvatskoj na području Istarske županije u podružnicama u Puli i okolici Pule. Istraživanje je provedeno tijekom ljetnih mjeseci 2022. godine. Anketni upitnik UEK-45 poslan je na 138 različitih adresa, a vraćeno je ukupno 95 popunjenih anketa na temelju kojih je rađeno istraživanje upitnika *Upitnik emocionalne kompetentnosti UEK-45*. Ispitanici su anketu rješavali putem *Google Forms* obrasca. Anketni upitnik sastojao se od 58 pitanja i/ili tvrdnji od koji su određena bila uvjetovana odgovorima. Zatim su prikazani i analizirani rezultati istraživanja. Istraživanje je pokazalo neke vrlo zanimljive, ali i pomalo iznenađujuće podatke. Također, bilo je i potpuno očekivanih odgovora. Opisi uzoraka ukazuju na to da je veći broj ispitanika ženskog spola, ali da su svi zaposlenici osim jednoga kvalificirani radnici unutar trgovačkog lanca. Većina zaposlenika ima srednju stručnu spremu, a radni staž je doista različitih raspona što je i utjecalo na odstupanja u neki odgovorima unutar ankete, a to je prikazano u analizi istraživanja te kritičkom osvrtu na samo istraživanje. Rad je zaključen s autorovim zaključkom i iznošenjem osobnih stavova o istraženju temi.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U diplomskom radu će se, u odgovarajućim kombinacijama, primijeniti sljedeće znanstveno – istraživačke metode: opisna metoda, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, metode analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije.

## 2. OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA – TEORIJSKE ODREDNICE

Osjećaji i raspoloženja su dva vrlo vrlo uska pojma koja je potrebno definirati u kontekstu njihove diferencijacije. Tu je bitno spomenuti i naglasiti afekte se mogu opisati kao generički pojam koji pokriva širok raspon osjećaja koji ljudi doživljavaju, on obuhvaća i emocije i raspoloženja.

Emocije su intenzivne kada su usmjerene prema nekome ili nečemu (Robbins i Judge, 2009.). Emocije su kraće od raspoloženja, emocije se obično jasno otkrivaju kroz izraze lica, emocije su reakcija na osobu (vidjeti prijatelja nakon dugo vremena može nekoga razveseliti) ili događaj (poslovanje s neugodnim klijentom, može nekoga naljutiti). U emocije se ubrajaju šest osnovnih emocija: ljutnja, strah, tuga, sreća, gađenje, iznenađenje (Robbins i Judge, 2009: 73).

Raspoloženja su manje intenzivnija od emocija i često im nedostaje kontekstualni poticaj (Robbins i Judge, 2009.). Raspoloženja su dugotrajnija od emocija te obično nisu usmjerena na osobu ili događaj. Raspoloženja su više kognitivna, što znači da ljude navode da neko vrijeme razmišljaju o nekoj temi. U nastavku će se malo dublje ući u temu.

Emocije i osjećaji su osobine koje dijelimo kao ljudi. Emocije su višestruka iskustva unutarnjih subjektivnih iskustava, izraza lica i fizioloških reakcija. Ispitivanje osjećaja i emocija koje ljudi imaju i učenje zašto ih imaju važna je uloga stručnjaka za mentalno zdravlje.

Tijekom života ljudi doživljavaju mnoge emocije. Na ovaj raspon emocija utječu čimbenici kao što su njihovo ponašanje, kultura iz koje dolaze i njihova prethodna traumatska iskustva. Emocije i osjećaji, iako imaju gotovo podjednako značenje, ipak su kao termini diferencirani u stručnoj literaturi uz determinaciju pojmovnih elemenata na sljedeći način (Bailey, 2014: 55):

- Osjećaji - i emocionalna iskustva i fizičke senzacije - poput gladi ili boli - dovode do osjećaja. Osjećaji su svjesno iskustvo, iako nije svako svjesno iskustvo, poput viđenja ili vjerovanja, osjećaj.
- Emocije - emocija se "može osjetiti samo... kroz emocionalna iskustva koja izaziva, čak iako se može otkriti kroz povezane misli, uvjerenja, želje i radnje."

Emocije nisu svjesne, već se manifestiraju u nesvjesnom umu. Te se emocije mogu izvući na površinu svjesnog stanja kroz proširenu psihoterapiju.

Temeljna razlika između osjećaja i emocija je u tome što se osjećaji doživljavaju svjesno, dok se emocije manifestiraju ili svjesno ili podsvjesno. Neki ljudi mogu provesti godine, pa čak i cijeli život, ne shvaćajući dubinu svojih emocija.

## 2.1 Osjećaji i raspoloženja

Osjećaji se događaju kad ljudi počnu integrirati emociju, razmišljati o njoj, "pustiti je da se upije" (Miler, 2021.). Primjerice, ljudi mogu reći da nam je fizički hladno, ali mogu također osjećati hladnoću emocionalno. Ovo je ključ do značenja osjećaja koj su više kognitivno zasićeni kako se opseg emocija obrađuju u ljudskom mozgu i tijelu. Osjećaji su često potaknuti mješavinom emocija i traju.

Raspoloženja i emocije su složeni. Smatra se da se tri faktora kombiniraju kako bi ih stvorili u mozgu: biologija (na primjer, hormoni i kemikalije u mozgu), psihologija (kao što su osobnost i naučene reakcije) i okolina (poput bolesti i emocionalnog stresa). Uobičajeni, svakodnevni čimbenici lošeg raspoloženja su (Bailey, 2014: 77):

- Stres,
- loš san, umor i pretjerani rad,
- potreba za hranom,
- interakcije s ljudima u okolini,
- vijesti,
- vrijeme,
- hormonalne promjene, kao što su uzrokovane menstruacijom, pubertetom, menopauzom ili trudnoćom,
- nedostatak vježbanja,
- potreba za odmorom.

Raspoloženja su generaliziranija. Nisu vezana za određeni incident, već za kontekst nastanka. Na raspoloženje uvelike utječe nekoliko čimbenika (Miler, 2021.): okolina (vrijeme, osvjetljenje, ljudi oko nas), fiziologija (što smo jeli, kako smo vježbali,

koliko smo zdravi) i konačno naše mentalno stanje (gdje se nalazimo usmjeravaju pažnju i naše trenutne emocije). Raspoloženja mogu trajati minutama, satima, vjerojatno čak i danima.

### **2.1.1. Osjećaji**

Emocija je temeljni element ljudskog iskustva. Kako se ljudi osjećaju utječe na životne ishode i definitivan je pokazatelj zdravlja i napretka društva. Praćenje globalnih trendova diljem svijeta otkriva koje populacije imaju visoko blagostanje, a koje doživljavaju emocionalni nemir.

Gallup (2022) kao globalna analitička institucija koja provodi istraživanja u domeni implementacije emocija i raspoloženja na radnom mjestu, mjeri pozitivna i negativna iskustva ljudi diljem svijeta, dajući vođama uvid u emocionalno zdravlje njihovih društava, što tradicionalni ekonomski pokazatelji ne bilježe. U 2021. godini ljudi diljem svijeta osjećali su se više zabrinuti, pod stresom i tužniji nego u bilo kojem trenutku u proteklih 16 godina. Imali su i manje pozitivnih iskustava nego 2020. godine. Tako je 28% ljudi reklo da su prošli dan doživjeli mnogo tuge, što je najveći postotak ikada zabilježen (Gallup, 2022.). Nasuprot tomu, 42% ljudi reklo je da su prethodnog dana doživjeli mnogo brige, što je porast u odnosu na 40% u 2020. godini (Gallup, 2022.).

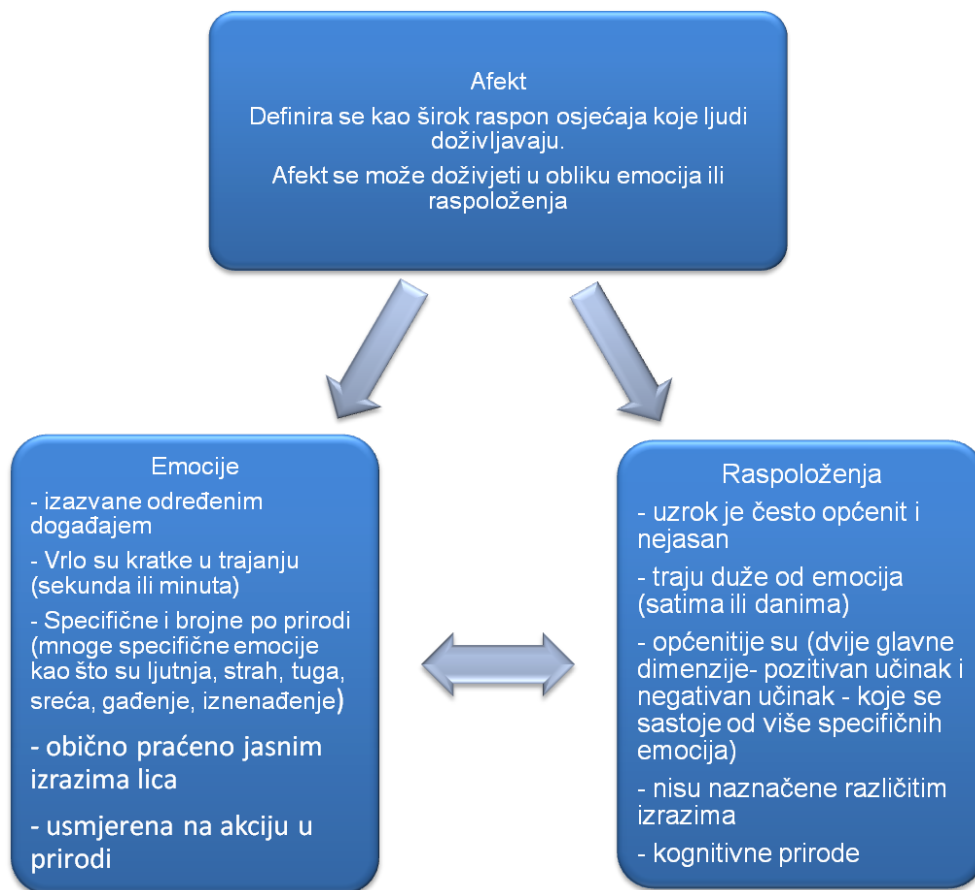
Totterdell i Nivan (2014) ispitali su prirodu, uzroke i posljedice osjećaja na poslu, gdje su dokazali kako karakterna poboljšanja zaposlenika i njihova radnog okruženja uzrokuju trenutno raspoloženje te posljedice trenutnog raspoloženja na afektivne reakcije, zadovoljstvo, kognitivnu izvedbu, ponašanje i odnose radnika.

Važno je napomenuti da mnogi autori navode emocije i osjećaje kao sinonime, no oni nisu sinonimi iako razlike nisu posve jasne. Čuvstvo odnosno emocije, definiraju se kao doživljaj ili stanje potaknuto nekim događajem, situacijom, akcijom, drugim ljudima, mislima, očekivanjima ili planovima (Alternativa informacije, 2022.). Osjećaji se od emocija razlikuju ponajviše po tome što je emocija naša reakcija na neki podražaj i ona je često vrlo intenzivna te kratkotrajna, dok su osjećaji subjektivne interpretacije tih emocija (Weiss i Corpanzano, 1996.). Gotovo u svim definicijama podrazumijeva se da je emocija reakcija na događaj. U determiniranju Frijide (1993) „emocije imaju

objekt jer se one na nešto ili nekoga odnose...Čovjek je zbog nečega sretan, na nekoga ljut, nečega se boji“ (Weiss i Corpanzano, 1996.). Još se javlja i termin afekt kao opći pojam koji pokriva širok raspon čuvstava što ih ljudi doživljavaju. Riječ je o terminu koji obuhvaća i osjećaje i raspoloženja, koji objednijuje distinkciju ova dva pojma.

Osjećaji utječu na ponašanje. Rašireno uvjerenje tvrdi da se emocije bilo koje vrste smatraju ometajućim u radnom okruženju. Međutim, neke emocije, osobito kada su izražene u krivo vrijeme, mogu ometi učinak zaposlenika. To ne mijenja činjenicu da zaposlenici svaki dan sa sobom na posao donose svoje emocionalne strane (Weiss i Corpanzano, 1996.).

Slika 1. Afekt, emocije i raspoloženja



Izvor: Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009): Organizational Behavior, Edition 15, str. 99.

Osjećaji su tako tjelesni i mentalni osjećaji koji se javljaju dok internaliziramo emocije, odnosno osjećaji su kognitivno zasićena mješavina emocija. Osjećaji su način

na koji ljudi počinju davati značenje emocijama; uzrokuju da obrate pozornost i reagiraju na uočene prijetnje ili prilike te djeluju na temelju emocionalnih podataka (Miler, 2021.).

Primarne emocije odnose se na temeljne ili osnovne emocije, dok su sekundarne emocije emocionalna stanja proizišla kombinacijom primarnih emocija (Weiss i Corpanzano, 1996.). Osnovna ili primarna čuvstva (radost, žalost, strah, srdžba) praćena su univerzalnom ekspresijom, tj. izrazom lica koji je prepoznatljiv u svim kulturama svijeta (Hrvatska enciklopedija, 2022.). Osim primarnih čuvstva, postoji veliki broj drugih osjećaja, među kojima se ističu: prezir, oduševljenje, zavist, frustracija, razočarenje, sreća, mržnja, nada, ljubomora, ljubav, ponos i iznenađenje. Ekman je 1992. primijenio biološke kriterije na razne liste emocija te zaključio da postoji najmanje šest primarnih emocija: ljutnja, strah, tuga, uživanje, gađenje i iznenađenje, a dvije godine kasnije Plutchik iz evolucijske perspektive nudi sljedećih osam osnovnih emocija: radost, tuga, prihvatanje, gađenje, strah, ljutnja, očekivanje i iznenađenje (Weiss i Conprezano, 1986: 46).

Brojne podjele i kategorizacije s vremenom su podvrgnute klaster analizi te je identificirano šest kategorija emocija: ljubav, radost, iznenađenje, ljutnja, tuga i strah. Kasnije je ovih šest osnovnih emocija podijeljeno u manje potkategorije, što je prikazano na tablici 1.

Tablica 1. Semantička organizacija emocija adaptirana prema Shaveru, Schwartzu, Kirsonu i O'Conneru (1987)

Ljutnja	Strah	Radost	Ljubav	Tuga	Iznenađenje
gađenje zavist ogorčenje iritacija bijes mučenje	alarm anksioznost	vedrina zadovoljstvo zanesenost optimizam ponos olakšanje poletnosti	ljubav čežnja požuda	razočaranje zanemarivanje tuga sram patnja simpatija	začudenost zbunjenost

Izvor : Weiss, H. M. i Cropanzano, R., *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, 1996., str. 52

Postoji nekoliko temeljnih aspekata osjećaja koje je potrebno razmotriti, a oni uključuju biologiju osjećaja, snagu (intenzitet), učestalost i trajanje, odnos između racionalnosti i osjećaja te funkciju osjećaja. Biologiju osjećaja vežemo isključivo uz limbičke sustave (Hrvatska enciklopedija, 2022.) u mozgu, a ljudi su najčešće najsretniji kad im je limbički sustav razmjerno neaktivan. Kad se limbički sustav „zagrije“ prevladavaju negativni osjećaji nad onim pozitivnim (Robbins i Judge, 2009.). Osjećaji mogu biti različitog intenziteta, učestalosti i trajanja. Intenzitet odnosno snaga osjećaja razlikuje se od osobe do osobe i individualnoga je karaktera. Razlika između osobnog intenziteta i onog poslovnoga postoji i jasno se može razlikovati. Pa se tako osobni intenzitet odnosi na osobine pojedinca (jedni mogu pokazivati osjećaje velikim intenzitetom, dok drugi mogu pokazivati osjećaje malim intenzitetom ili jako rijetko), a poslovni intenzitet ovisi od radnog mjesta – što znači da svako radno mjesto je priča za sebe i ovisi o određenim očekivanjima i situacijama, npr. određena radna mjesta zahtijevaju smirenost i nepokazivanje osjećaja (kirurzi, kontrolori leta), dok s druge strane postoje radna mjesta koja zahtijevaju intenzivno pokazivanje osjećaja i vedrinu (sportski komentatori, dječji animatori).

Pitanja poput (Robbins i Judge, 2009: 77):

- *Koje su funkcije osjećaja?*
- *Zašto imamo osjećaje?*
- *Koja je njihova uloga?*

imaju jednostavan odgovor – osjećaji su potrebni kako bismo racionalno mislili. Osjećaji su potrebni da bi ljudi uspijevali riješiti probleme i jer motiviraju ljude na sudjelovanje u određenim poslovima, npr. uzmemo li osjećaj *straha* koji može imati i pozitivne i negativne učinke, trčanje u strahu od neprijatelja povećava vjerojatnost bijega, spasa i preživljavanja, dok ukočenost od straha nema korist (Robbins i Judge, 2009.). Navedeno implicira zaključak da je potrebno razmisliti o štetnim i korisnim učincima pojedinog osjećaja, ovisno o situaciji u kojoj se čovjek nalazi.

Od početka istraživanja osjećaja i raspoloženja, znanstvenici i istraživači zainteresirani su za podjelu odnosno kategorizaciju osjećaja razvijajući popise

primarnih emocija. Čak i oni istraživači koji negiraju i kritiziraju ideju da postoje takozvane „osnove“ emocija (Weiss i Corpanzano, 1996.), nude popise emocija na kojima se nalaze npr. ljutnja, ljubav, frustracija, radost itd.

Emocije i osjećaji su ti koji čovjeka čine čovjekom i one nisu kamen koji otežava, već su izvor ljudske snage, moći, snalažljivosti i kreativnosti (Robbins i Judge, 2009.). Emocije i upravljanje emocionalnom inteligencijom su istinski i potvrđeni put koji omogućuje menadžerima usmjeravanje zaposlenika prema oslobađanju njihove kreativne energije, ali i za upravljanje ljudskim resursima kao i međuljudskim odnosima. U kontekstu nastanka emocije idu tijekom kojim se mogu pretočiti u raspoloženja.

### **2.1.2. Raspoloženja**

Osjećaji se mogu pretvoriti u raspoloženja kada izgubite fokus na događaj ili predmet koji je pokrenuo osjećaj. Isto tako, dobro ili loše raspoloženje može vas učiniti emocionalnijima kao odgovor na neki događaj. Dakle, kada kolega kritizira način na koji neki zaposlenik razgovara klijentom, on može pokazati emocije (bijes) prema određenom objektu (svome kolegi). Ali kako se određena emocija raspršuje, taj se zaposlenik može osjećati potišteno (Studocu, 2022.).

Raspoloženje je definirano kao blago čuvstvo koje traje kraće ili dulje vrijeme te se razlikuje ugodno i neugodno. Ugodno je dobro raspoloženje, a neugodno je neraspoloženje ili zlovolja (Hrvatska enciklopedija, 2022.). Također, raspoloženja su čuvstva koja su obično manje intenzivna od osjećaja i koja često (ali ne uvijek) nastaju bez kontekstualnog poticaja. Najčešće se razlikuju od emocija po značajkama:

- intenzitet,
- trajanje i
- raspršenost.

Također, isti autori, Frijda i Morris govore da prva dva kriterija nisu korisna te da raspoloženja često mogu varirati u svom trajanju (Weiss i Corpanzano, 1996.). Osjećaji su prolazniji za razliku od raspoloženja koje traje duže vrijeme, a ne samo određeni trenutak. Često se dogodi da osjećaji utječu na raspoloženje. Također,



osjećaji su popraćeni određenim izrazima lica i po prirodi su usmjereni na akcije, dok raspoloženja nisu inducirana izrazima lica, a po prirodi su kognitivni.

Raspoloženje je kombinacija osjećaja koje ljudi prolaze kroz svoju svakodnevicu, odnosno raspoloženje je polutrajno mentalno + fizičko + emocionalno stanje. Postavljaju se stoga brojna pitanja zašto uopće ljudi imaju raspoloženja. Često prijetnje i prilike koje emocije i osjećaji signaliziraju nisu samo jednokratne; ako ljudi imaju trajno raspoloženje, ostaju usklađeni s onim što slijedi (Miler, 2021.).

Raspoloženja mogu trajati satima, dok emocije traju od nekoliko sekundi do najviše minuta. Zbog toga je obično lakše identificirati emocionalne okidače, ali je teško odrediti okidač za naša raspoloženja. Raspoloženja također nemaju svoje jedinstvene izraze lica, dok univerzalne emocije imaju (Miler, 2021.).

U raspravi raspoloženja protiv emocija, raspoloženja se mogu razlikovati od emocija u smislu njihovog trajanja i, vjerojatno, također u smislu... neuronskog sklopa koji usmjerava i održava svako od ovih afektivnih stanja. Iako nema dogovora o tome koliko dugo neka emocija traje, većina onih koji proučavaju razliku između raspoloženja i emocija priznaju da raspoloženja traju dulje. Ekman je tako tvrdio da su emocije kratke, obično traju od nekoliko sekundi do najviše minuta (Weiss i Conpreziano, 1986.).

Dakle, kada se govori o osjećaju traje dulje vrijeme (sati), vjerojatnije je da se zbrajaju ponavljajuće emocionalne epizode unutar tog vremenskog okvira, a ne da zapravo doživljavamo stalnu i dosljednu emociju. Raspoloženja, međutim, mogu trajati satima, ponekad čak i danima, i može ih se teško riješiti. Važno je napomenuti da, međutim, ako određeno stanje traje tjednima ili mjesecima, to nije raspoloženje, već točnije identificirano kao afektivni poremećaj (Miler, 2021.).

Kako bi njihov odnos bio složeniji, čini se da raspoloženja snižavaju prag potreban za probuđivanje povezanih emocija. Primjer za to bi bio kada su ljudi u razdražljivom raspoloženju i lakše se osjećaju ljutim nego inače. Kad su razdražljivi, ljudi svijet oko sebe tumače na način koji dopušta, ako ne i poziva, ljutiti odgovor, kao da traže priliku da se prepuste emociji relevantnoj za njihovo raspoloženje (Miler, 2021.).

Osnovna raspoloženja imaju pozitivne i negativne afekte. Jedan od načina za klasificiranje emocija je jesu li pozitivne ili negativne. Osjećaji, ali i raspoloženje, najbolje se predstavljaju kroz dvije dimenzije (Robbins i Judge, 2009.): pozitivna i negativna, gdje pozitivna dimenzija ima u osnovi dobre osjećaje, a negativna loše osjećaje. Osobe koje imaju visoku razinu pozitivne dimenzije, uglavnom pokazuju volju za životom, ushićenje, energiju i radost, dok osobe s negativnim osjećajima djeluju apatične i bezvoljne te takve osobe često postižu osjećaje ljutnje, nervoze, tjeskobe, tuge itd. Važno je imati na umu da osjećaji ne mogu biti neutralni, jer biti neutralan znači biti bez osjećaja. Kad se osjećaji razvrstaju u pozitivne odnosno negativne kategorije, oni postaju stanja raspoloženja te se ne pokušava izolirati neki određeni osjećaj.

Na sljedećem prikazu prikazana je struktura raspoloženja, odnosno stupanj do kojeg ljudi doživljavaju pozitivne i negativne emocije može se razlikovati od kulture do kulture. U tom kontekstu postavlja se pitanje čine li ljude emocije etičnima. Ljudi koji se ponašaju etički barem djelomično donose odluke na temelju svojih emocija i osjećaja (Studocu, 2022.).

Za razliku od emocija koje su jače i specifičnije, raspoloženja su općenitija i manje intenzivna. Oni također općenito nisu potaknuti određenim iskustvom ili događajem (Bailey, 2014: 59). Međutim, na njih mogu utjecati različiti čimbenici, uključujući umor, stres, društvene interakcije, događaje u svijetu, hormone, vremenske prilike, glad i opće zdravlje. Raspoloženje može značajno utjecati na različite aspekte života, uključujući kako ljudi razmišljaju, osjećaju se i ponašaju. Ta afektivna stanja mogu utjecati na motivacijske razine i donošenje odluka. Također mogu utjecati na odnose i način na koji ljudi komuniciraju s drugima. Poremećaji raspoloženja, poput velikog depresivnog poremećaja i bipolarnog poremećaja, ozbiljna su medicinska stanja koja mogu uzrokovati značajna oštećenja u svakodnevnom životu (Bailey, 2014: 59). Ako doživljavate stalne promjene raspoloženja, važno je razgovarati s liječnikom ili stručnjakom za mentalno zdravlje.

Slika 2. Struktura raspoloženja



Izvor: Robbins, S.P. i Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2009., str. 265

Prema prikazu, pozitivne afekte možemo shvatiti kao dimenziju raspoloženja koja se sastoji od pozitivnih osjećaja, a negativni afekt je dimenzija raspoloženja koja se sastoji od nervoze, stresa i tjeskobe na vrhu. Ovi afekti prisutni su na poslu (dakako i izvan radnoga mjesta) po tome što utječu na percepcije koje prerastaju u stvarnost. Negativni se osjećaji lakše pretvaraju u negativna raspoloženja nego pozitivni osjećaji u pozitivna raspoloženja. Postoji i termin pozitivna protuteža, što znači da kada nema podražaja većina osoba ima blago pozitivno raspoloženje (Robbins i Judge, 2009: 88.).

Izvori emocija i raspoloženja mogu imati vanjske ili unutarnje razloge, no i osjećaji i raspoloženja imaju komponentu osobina te ih većina ljudi ima ugrađenu u tendenciju da ih proživljava drugačije odnosno češće nego drugi. Također, ljudi iste emocije doživljavaju s različitim intenzitetom. Ljudi drugačije doživljavaju intenzitet afekta (Studocu, 2022.): afektivno intenzivniji ljudi dublje doživljavaju i pozitivne i negativne emocije. Jedan od bitnih faktora kod mnogih ljudi je doba dana. Raspoloženja se razlikuju ovisno o dobu dana te vrijeme može utjecati na podržaje afekta i emocija. Vrijeme, ako mislimo na jutro i večer, kod većine ljudi produktivnije je ujutro, vrhunac doživljavaju tijekom dana te navečer produktivnost opada. Isto je i raspoloženjem, ujutro je nisko, s vremenom raste i vrhunac je tijekom dana te navečer

opada raspoloženje. Bez obzira u koje vrijeme osoba odlazi na spavanje ili ujutro ustaje, vrhunac pozitivnoga učinka na raspoloženje obično se događa tijekom dana - negdje između vremena buđenja i spavanja (Robbins i Judge, 2009: 92). Nadalje, početak tjedna ima veliki učinak na ljudsko raspoloženje. Na početku tjedna ljudi su obično u najgorem raspoloženju: tad se javljaju najveći negativni afekti odnosno najniži pozitivni afekti. Sredinom tjedna ljudi su najbolje raspoloženi, dok krajem tjedna opet raspoloženje pada. S obzirom na već spomenuto vrijeme spavanja i odlazak na spavanje, treba istaknuti da svakako san i spavanje utječe na raspoloženje. Neispavani ljudi obično imaju veći osjećaj umora i ljutnje te nedostatak sna i odmora otežava kontrolu emocija (Studocu, 2022.)

Gledajući upravljanje emocijama nasuprot raspoloženjima, postaje znatno teže modulirati (regulirati) nečije emocije ako se pojave tijekom ili unutar raspoloženja. Vjerojatno, osoba u razdražljivom raspoloženju neće moći modulirati epizodu ljutnje tako lako ili brzo kao što bi inače. Ne samo da bi ljutnja tijekom razdražljivog raspoloženja trebala biti intenzivnija i manje kontrolirana, već bi se trebala sporije gasiti (trajati dulje) (Paule Eckman Group, 2022.). Druga značajka koja se koristi za argumentiranje razlike između raspoloženja i emocija je izražavanje. Raspoloženja nemaju svoj vlastiti jedinstveni izraz lica, dok ga mnoge emocije imaju (zapravo, postoji sedam univerzalnih emocija koje se pojavljuju s istim izrazima bez obzira na dob, spol i društveno okruženje).

Čovjek može zaključiti o razdražljivom raspoloženju gledajući mnoge izraze ljutnje na licu, ali ne postoji poseban izraz lica same razdražljivosti, niti postoje bilo kakva druga raspoloženja, emocionalne osobine ili afektivni poremećaji (Paule Eckman Group, 2022.).

Reći da osoba može odrediti što je izazvano njenom emocionalnom reakcijom ne znači sugerirati da su ljudi obično svjesni tog događaja koji izaziva emociju dok se događa. Ako jesu, vjerojatno se događaj sporo odvija (Paule Eckman Group, 2022.). Kod većine nas, naša svijest o izvoru te emocionalne reakcije ne javlja se mnogo prije nego što emocionalna epizoda završi, ako se ne i mnogo promijeni. Raspoloženja su, međutim, u tom pogledu neprozirna.

## **2.2. Važnost emocionalne inteligencije u procesu upravljanja osjećajima i raspoloženjima**

Inteligencija se može definirati kao mentalna sposobnost ili skup mentalnih sposobnosti koje dopuštaju prepoznavanje, učenje, pamćenje i sposobnost razmišljanja. Za razliku od pojma opće inteligencije, pojam emocionalne inteligencije definira se kroz sposobnost razumijevanja sebe i drugih s kojima su ljudi povezani i prilagođavaju se okolini, kako bi bili što uspješniji u rješavanju emocionalnih potreba (Gutić i Peterstick, 2018.). Za razliku od inteligencije, koja predstavlja mentalnu karakteristiku koja se sastoji od sposobnosti za učenje iz iskustva, prilagodbe na nove situacije, razumijevanja i korištenja apstraktnih pojmova i korištenja prethodnih znanja za snalaženje u novoj okolini u kojima ne pomaže stereotipno nagonsko ponašanje (Goleman, 2010: 47), emocionalna inteligencija može se razvijati. Zbog toga mnogi autori pribjegavaju upotrebi drugih termina kad govore zapravo o istom sklopu vještina i sposobnosti, pa se tako u literaturi susreću pojmovi poput emocionalnog kvocijenta, emocionalne pismenosti i sl. (Goleman, 2010: 48) Sažeto rečeno, emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama.

Tehničke vještine koje su pomogle u osiguravanju nečije promocije možda neće jamčiti njegovu sljedeću. Ako netko želi uspjeti kao zaposlenik, ali i kao osoba, mora uzeti u obzir emocionalni element. To je ono što ljudima pomaže da uspješno treniraju timove, upravljaju stresom, daju povratne informacije i surađuju s drugima. Zove se emocionalna inteligencija i odgovorna je za gotovo 90% onoga po čemu se oni koji imaju dobre rezultate razlikuju od vršnjaka sa sličnim tehničkim vještinama i znanjem (Landry, 2017.)

Najiscrpniju podjelu emocionalne inteligencija dao je Goleman 2000. godine, a dijeli ju na osobnu i društvenu. Emocionalna inteligencija se definira kao sposobnost razumijevanja vlastitih emocija i upravljanja njima, kao i sposobnost prepoznavanja i utjecaja na emocije onih oko ljudi (Goleman, 2010.). Izraz su prvi skovali 1990. istraživači John Mayer i Peter Salovey, ali kasnije ga je popularizirao psiholog Daniel Goleman.

Goleman je istaknuo važnost emocionalne inteligencije u vodstvu (Goleman, 2010.): „Svi su najučinkovitiji lideri slični na jedan ključan način: svi imaju visok stupanj

onoga što je poznato kao emocionalna inteligencija. Nije da su IQ i tehničke vještine nevažni. Oni su važni, ali... oni su početni zahtjevi za izvršne pozicije.”

Osobnu emocionalnu inteligenciju čini (Goleman, 2010: 52):

1. Samosvijest – emocionalna svijest, samoprocjena, samopouzdanje. Samosvijest je srž svega. Opisuje nečiju sposobnost ne samo da razumije svoje snage i slabosti, već i da prepozna svoje emocije i njihov učinak na njega i izvedbu njegova tima. Prema istraživanju Harvard Business School (2022), 95% ljudi misli da su samosvjesni, ali samo 10 – 15% zapravo jesu, a to može predstavljati probleme vašim zaposlenicima. Rad s kolegama koji nisu svjesni sebe može prepoloviti uspjeh tima i, prema ovom istraživanju, dovesti do povećanog stresa i smanjene motivacije. Kako bi ljudi izvukli najbolje iz drugih, prvo moraju izvući najbolje iz sebe, a tu dolazi do izražaja samosvijest. Jedan jednostavan način za procjenu ljudske samosvijesti je ispunjavanje povratnih informacija od 360 stupnjeva, u kojima procjenjuju svoju izvedbu i zatim je uspoređuju s mišljenjima svog šefa, kolega i izravnih podređenih. Kroz ovaj proces steći će uvid u vlastito ponašanje i otkriti kako ih se doživljava u organizaciji.
- Samoregulacija – samokontrola, samosvjesnost, inovativnost. Samoupravljanje se odnosi na sposobnost upravljanja svojim emocijama, osobito u stresnim situacijama, i zadržavanje pozitivnog stava unatoč neuspjesima. Vođe kojima nedostaje samoupravljanja skloni su reagirati i teže im je kontrolirati svoje impulse. Reakcija je obično automatska. Međutim, što su ljudi više u skladu sa svojom emocionalnom inteligencijom, lakše će napraviti prijelaz s reakcije na odgovor. Važno je zapamtiti da zastanu, udahnu, saberu se i učine sve što je potrebno da upravljaju svojim emocijama - bilo da to znači šetnja ili poziv prijatelju - kako bi mogli prikladnije i namjernije odgovoriti na stres i nedaće.
- Društvena svijest – postizanje uspjeha, opredjeljenje, inicijativa, optimizam. Iako je važno razumjeti vlastite emocije i upravljati njima, ljudi također moraju znati kako čitati osobu. Društvena svijest opisuje njihovu sposobnost da prepoznaju tuđe emocije i dinamiku u igri unutar njihove organizacije. Lideri koji se ističu u društvenoj svijesti prakticiraju empatiju. Nastoje razumjeti osjećaje i perspektive svojih kolega, što im omogućuje učinkovitiju komunikaciju i suradnju

sa svojim vršnjacima. Komuniciranjem s empatijom ljudi mogu bolje podržati svoj tim, a sve to istovremeno poboljšavajući svoj osobni učinak.

- Upravljanje odnosima odnosi se na sposobnost utjecaja, podučavanja i mentorstva drugima te učinkovitog rješavanja sukoba. Neki radije izbjegavaju sukobe, ali važno je ispravno rješavati probleme čim se pojave. Istraživanja pokazuju da svaki neriješeni sukob može potratiti oko osam sati radnog vremena u ogovaranju i drugim neproduktivnim aktivnostima, iscrpljujući resurse i moral.

Društvena emocionalna inteligencija sastoji se od (Goleman, 2010: 55):

- Socijalnih znanja – razumijevanje drugih, razvijanje drugih, orijentacija na pomoć drugima, utjecaj na raznolikost, politička svijest
- Socijalnih vještina – utjecaj na druge, komunikacijske vještine, upravljanje konfliktima, vođenje, moć izgradnje odnosa, moć katalizacije, sposobnost suradnje, timski rad (Gutić i Peterstick, 2018: 61).

Socijalna znanja i socijalne vještine odnose se najviše na interakciju s drugima i na točno očitovane društvene situacije među kojima se ističu timski rad, suradnja, pregovaranje itd.

Svjesnost vlastitih emocija, a potom sposobnost identifikacije istih, početni su korak u nastajanju emocionalne inteligencije. Bitno je primijetiti, ali i istaknuti, da je oslobađanje identificiranih emocija popraćeno obično s više tjelesnih i psihičkih simptoma (Harvard Business School, 2022.). Što znači da emocije sa sobom nose i popraćene su energijom, a u koliko ih se ne oslobodi, dolazi do tjeskobe i/ili napetosti. Na primjer, dugo zadržavanje osjećaja tuge, dovodi do depresije i/ili anksioznosti. Emocionalna inteligencija našla je svoju primjenu u svim sferama ljudskoga života pa tako i u radu, odnosno poslovanju te je danas gotovo nemoguće zamisliti uspješno poslovanje bez emocionalne inteligencije (Gutić i Peterstick, 2018.).

Sve više poslodavaca emocionalnu inteligenciju uzima u obzir prilikom samoga zapošljavanja, a razlog zbog čega je to tako je činjenica da određeni poslovi zahtijevaju sve češće odnose s drugima. Interakcija s drugima, posebice s klijentima na različitim tržištima, često može biti presudan faktor u poslovanju. S obzirom na to da osjećaji znatno utječu na donošenje odluka, važno je uvidjeti upravljanje osjećajima odnosno

razviti emocionalnu inteligenciju. Na primjer, donošenje odluka dok prevladava osjećaj ljutnje često može biti drugačiji ishod nego dok prevladava osjećaj zadovoljstva ili odmora. Dok prevladava osjećaj tuge dolazi do negodovanja, preispitivanja mogućnosti, no svaka mogućnost i rješenje ispadaju nedovoljno dobri i/ili uspješni, a nasuprot tomu, kad je prisutan osjećaj zadovoljstva i sreće lakše je prepoznati dobro rješenje i mogućnosti (Gutić i Peterstick, 2018.). Također, dok je pojedinac okružen pozitivnim osjećajima puno je uspješniji i kreativniji nego u trenutku kad je preplavljen negativnim osjećajima, stoga bi poslodavci odnosno nadređeni trebali svoje zaposlenike činiti pozitivnijima jer će tako u konačnici i sam rezultat i posao biti produktivniji i uspješniji.

Sama emocionalna inteligencija ima veliki utjecaj na međuljudske odnose i sukobe koje je potrebno na vrijeme razriješiti jer negativne emocije (npr. ljutnja) uvelike loše utječu kako na pojedinca tako i na međuljudske odnose.

Kako postoji emocionalna inteligencija, može se javiti i emocionalna neinteligencija koja rezultira neprilagođenim, krivim i naravno neuspješnim postupcima.

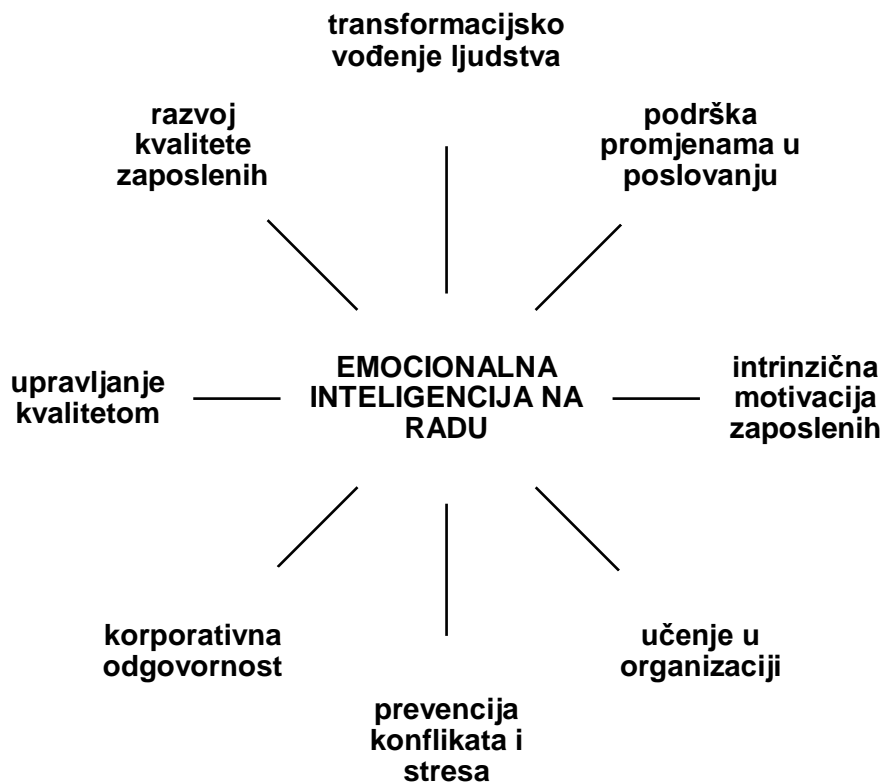
Ovdje je moguće istaknuti sljedeće komponente (Gutić i Peterstick, 2018):

1. preuveličavanje i pretjerivanje, odnosno neosnovanim konstatacijama kao što su primjerice "Moj posao nema smisla" ili "To neću moći postići", odraz je emocionalno nerazumnog ponašanja.
2. preuzimanje odgovornosti za osjećaje drugih, npr. na pozdrav, kolega odgovara tišinom i namrgođenim licem, emocionalno nerazumna osoba će odmah preuzeti odgovornost za tuđe osjećaje te zaključiti da ga je ona sama nečime povrijedila uslijed čega će je preplaviti neugodni osjećaji. Dok emocionalno inteligentna osoba će zaključiti da je kolega samo loše raspoložen
3. opsjednutost iluzijama, nakon neuspjeha u željenom zanimanju umjesto realnog prihvaćanja te činjenice, osoba se gubi u neosnovanim maštanjima pa iluzija ustupa mjesto realnosti. Inteligentno ponašanje isključuje iluzije na samo početku i uključuje realnost.
4. generaliziranje, označavanje osoba ili situacija "dobro" ili "loše" vrlo je štetno jer se njime ograničava spoznaja. Ništa nije "crno" ili "bijelo", odnosno svaka osoba i svaki posao ima svoje dobre i loše strane. Također generaliziranje poput



“nesposoban sam”, “beskoristan sam” mogu rezultirati osjećajem manje vrijednosti i depresije.

Slika 3. Segmenti implementacije emocionalne inteligencije u poduzećima



Izvor: Gutić, D.i Peterschik, A., *Praktikum emocionalne inteligencije u menadžmentu*,  
Osijek : Studio HS Internet, 2018., str. 12

Sljedeća shema prikazuje najznačajnije segmente u kojima emocionalna inteligencija igra odlučujuću ulogu prilikom zapošljavanja, ali i tijekom poslovanja u poduzećima. Implementacija emocionalne inteligencije nije ravnomjerno zastupljena ni po poduzećima ni po strukturi njene primjene. Ona se najčešće koristi kod vođenja ljudstva te u svrhu upravljanja i motiviranja (Gutić i Peterstick, 2018.). Goleman ističe da sve više tvrtki shvaća da je poticanje vještina emocionalne inteligencije ključna sastavnica svake filozofije organizacije menadžmenta (Goleman, 2010.).

Neki ključni znakovi i primjeri emocionalne inteligencije uključuju (Cherry, 2022.):

- Sposobnost prepoznavanja i opisivanja onoga što ljudi osjećaju,

- Svijest o osobnim snagama i ograničenjima,
- Samopouzdanje i samoprihvatanje,
- Sposobnost otpuštanja grešaka,
- Sposobnost prihvatanja i prihvatanja promjena,
- Snažan osjećaj znatiželje, posebno u vezi s drugim ljudima,
- Osjećaj empatije i brige za druge,
- Pokazivanje osjetljivosti na osjećaje drugih ljudi,
- Prihvatanje odgovornosti za pogreške,
- Sposobnost upravljanja emocijama u teškim situacijama

Kao što znamo, nisu najpametniji ljudi najuspješniji ili najispunjeniji u životu (Goleman, 2010: 59). Danas postoje brojni ljudi koji su akademski briljantni, a opet su društveno nesposobni i neuspješni na poslu ili u svojim osobnim odnosima. Intelektualne sposobnosti ili njihov kvocijent inteligencije (IQ) nisu sami po sebi dovoljni za postizanje uspjeha u životu (Help Guide, 2022.). IQ može ljudima pomoći da se upišu na fakultet, ali njihov EQ je taj koji će im pomoći da se nose sa stresom i emocijama kada se suoče sa završnim ispitima. IQ i EQ postoje u tandemu i najučinkovitiji su kada se međusobno nadograđuju (Help Guide, 2022.).

Pojavio se niz različitih procjena za mjerenje razine emocionalne inteligencije. Takvi testovi općenito spadaju u jednu od dvije vrste: testovi samoprovjere i testovi sposobnosti. Oni imaju sljedeća obilježja (Cherry, 2022.):

- Testovi samoprovjere najčešći su jer ih je najlakše provoditi i bodovati. Na takvim testovima ispitanici odgovaraju na pitanja ili izjave ocjenjivanjem vlastitog ponašanja. Na primjer, za izjavu poput "Često osjećam da razumijem kako se drugi osjećaju", ispitanik bi tu izjavu mogao opisati kao ne slažem se, donekle se ne slažem, slažem se ili se u potpunosti slažem.
- Testovi sposobnosti, s druge strane, uključuju da ljudi reagiraju na situacije i zatim procjenjuju njihove vještine. Takvi testovi često zahtijevaju od ljudi da pokažu svoje sposobnosti, koje zatim ocjenjuje treća strana.
- Mayer-Salovey-Caruso Test emocionalne inteligencije (MSCEIT) test je temeljen na sposobnostima koji mjeri četiri grane Mayerovog i Saloveyjevog EI

modela. Sudionici testiranja obavljaju zadatke osmišljene za procjenu njihove sposobnosti opažanja, identificiranja, razumijevanja i upravljanja emocijama.

- Inventar emocionalne i socijalne kompetencije (ESCI) temelji se na starijem instrumentu poznatom kao Upitnik samoprocjene i uključuje ljude koji poznaju pojedinca da ponude ocjene sposobnosti te osobe u nekoliko različitih emocionalnih kompetencija. Test je osmišljen kako bi se ocijenile društvene i emocionalne sposobnosti koje pomažu u razlikovanju ljudi kao jakih vođa.

Emocionalna inteligencija utječe na (Help Guide, 2022.):

- **Učinak u školi ili na poslu.** Visoka emocionalna inteligencija može ljudima pomoći da se snađu u društvenim složenostima radnog mjesta, vode i motiviraju druge te budu uspješni u svojoj karijeri. Zapravo, kada se radi o procjeni važnih kandidata za posao, mnoge tvrtke sada ocjenjuju emocionalnu inteligenciju jednako važnom kao i tehničke sposobnosti i koriste EQ testiranje prije zapošljavanja.
- **Fizičko zdravlje.** Ako ljudi ne mogu kontrolirati svoje emocije, vjerojatno ne upravljaju ni stresom. To može dovesti do ozbiljnih zdravstvenih problema. Nekontrolirani stres povisuje krvni tlak, potiskuje imunološki sustav, povećava rizik od srčanog i moždanog udara, pridonosi neplodnosti i ubrzava proces starenja. Prvi korak u poboljšanju emocionalne inteligencije je naučiti kako upravljati stresom.
- **Mentalno zdravlje.** Nekontrolirane emocije i stres također mogu utjecati na mentalno zdravlje, čineći ljude ranjivima na tjeskobu i depresiju. Ako ne mogu razumjeti, osjećati se ugodno ili kontrolirati svoje emocije, također će se boriti za stvaranje čvrstih odnosa. To zauzvrat može učiniti da se osjećaju usamljeno i izolirano i dodatno pogoršati probleme mentalnog zdravlja.
- **Međuljudski odnosi.** Razumijevajući svoje emocije i kako ih kontrolirati, ljudi će bolje izraziti svoje osjećaje i razumjeti kako se drugi osjećaju. To im omogućuje učinkovitiju komunikaciju i stvaranje čvršćih odnosa, kako na poslu tako i u privatnom životu.
- **Društvena inteligencija.** Biti u skladu sa svojim emocijama služi društvenoj svrsi, povezujući ljude s drugim ljudima i svijetom oko njih. Društvena inteligencija im omogućuje da prepoznaju prijatelja od neprijatelja, izmjere

interes druge osobe za njih, smanje stres, uravnoteže svoj živčani sustav putem društvene komunikacije te se osjećaju voljeno i sretno.

Treba spomenuti i važnost i ulogu emocionalne inteligencije menadžera te koja je uloga emocionalne inteligencije u vođenju. Menadžeri su ti koji obavljaju poslove preko drugih ljudi, donose važne odluke, upravljaju resursima te usmjeravaju aktivnosti u svrhu pozitivnog poslovanja i postizanja ciljeva. Menadžeri trebaju biti spremni na razne situacije koje mogu izazvati različite emocije, bilo pozitivne ili negativne te trebaju odgovorno reagirati na njih te znati upravljati osjećajima.

Istraživači sugeriraju da postoje četiri različite razine emocionalne inteligencije uključujući emocionalnu percepciju, sposobnost rasuđivanja pomoću emocija, sposobnost razumijevanja emocija i sposobnost upravljanja emocijama. One su sljedeće (Saloway i Mayer, 1990.):

- **Opažanje emocija:** Prvi korak u razumijevanju emocija je njihova točna percepcija. U mnogim slučajevima to može uključivati razumijevanje neverbalnih signala kao što su govor tijela i izrazi lica.
- **Rasuđivanje s emocijama:** Sljedeći korak uključuje korištenje emocija za promicanje mišljenja i kognitivne aktivnosti. Emocije nam pomažu u određivanju prioriteta na što obraćamo pozornost i na što reagiramo; emocionalno reagiramo na stvari koje privlače nečiju pozornost.
- **Razumijevanje emocija:** Emocije koje ljudi percipiraju mogu imati različita značenja. Ako netko izražava emocije ljutnje, promatrač mora protumačiti uzrok ljutnje te osobe i što bi to moglo značiti. Na primjer, ako se nečiji nadređeni ponaša ljutito, to može značiti da nezadovoljan nečijim radom ili da je to moglo biti zato što je tog jutra dobio kaznu za prebrzu vožnju na putu do posla ili da se posvađao sa svojim partnerom.
- **Upravljanje emocijama:** Sposobnost učinkovitog upravljanja emocijama ključni je dio emocionalne inteligencije i to najviše razine. Reguliranje emocija i prikladno reagiranje, kao i reagiranje na emocije drugih, važni su aspekti upravljanja emocijama.

Četiri grane ovog modela raspoređene su prema složenosti s osnovnijim procesima na nižim razinama i naprednijim procesima na višim razinama. Na primjer,

najniže razine uključuju opažanje i izražavanje emocija, dok više razine zahtijevaju veću svjesnu uključenost i uključuju reguliranje emocija.

Menadžer treba imati sposobnost visoke samokontrole vlastitih osjećaja jer djelovanje negativnih osjećaja menadžera može utjecati i odraziti se na skupinu zaposlenika, ali i na cijeli ljudski resurs unutar poduzeća. Velika uzbuđenja, negativna energija i negativni osjećaji ako ih menadžer posjeduje mogu loše utjecati na poslovanje, ljudske resurse i međuljudske odnose unutar poduzeća. Ista je stvar i s pozitivnim osjećajima i energijom, jer su zaposlenici zapravo sljedbenici menadžera te oni obraćaju pozornost na njegovo ponašanje i reakciju na određene situacije i često su skloni oponašati viđeno (Gutić i Peterstick, 2018.). Na primjer, grubo ili diktatorsko vođenje svakako će negativno utjecati na zaposlenike te može narušiti skladnost poduzeća i neće postojati lakoća i zadovoljstvo rada što će se svakako odraziti na uspješnost poslovanja. Menadžeri koji shvaćaju ulogu osjećaja i raspoloženja znatno će poboljšati svoju sposobnost tumačenja i predviđanja ponašanja svojih radnika, a i to samo će se odraziti na radnike.

Emocionalna inteligencija ima značajne učinke na ljudsku osobnost. Zanimanje za poučavanje i učenje socijalne i emocionalne inteligencije poraslo je posljednjih godina. Programi socijalnog i emocionalnog učenja postali su standardni dio nastavnog plana i programa za mnoge škole. Cilj ovih inicijativa nije samo poboljšati zdravlje i dobrobit, već i pomoći učenicima da postignu akademski uspjeh i spriječiti zlostavljanje (Cherry, 2022.). Mnogo je primjera kako emocionalna inteligencija može igrati ulogu u svakodnevnom životu.

Emocionalno inteligentni ljudi znaju da emocije mogu biti snažne, ali i privremene. Kada se dogodi vrlo nabijen emocionalni događaj, kao što je ljutnja na kolegu s posla, emocionalno inteligentan odgovor bio bi proći neko vrijeme prije odgovora. To omogućuje svima da smire svoje emocije i racionalnije razmišljaju o svim čimbenicima koji okružuju svađu.

Emocionalno inteligentni ljudi nisu samo dobri u razmišljanju o tome kako bi se drugi ljudi mogli osjećati, već su također vješti u razumijevanju vlastitih osjećaja (Cherry, 2022.). Samosvijest omogućuje ljudima da razmotre mnoge različite čimbenike koji pridonose njihovim emocijama.

Velik dio emocionalne inteligencije je sposobnost razmišljanja o tome kako se drugi ljudi osjećaju i suosjećati s njima. To često uključuje razmatranje kako bi drugi reagirali da su u istoj situaciji. Ljudi koji imaju snažnu emocionalnu inteligenciju sposobni su razmotriti perspektive, iskustva i emocije drugih ljudi i koristiti te informacije kako bi objasnili zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju.

Za upravljanje osjećajima (svojim, ali i tuđim) potrebno je razviti emocionalnu inteligenciju koja je objašnjena u prethodnom poglavlju. Vještina upravljanja osjećajima važna je kako za pojedinca tako i za cijeli menadžment i međusobnim odnosima među zaposlenicima tj. kolegama. Prije svega, najvažnije je da sam menadžer ima razvijenu emocionalnu inteligenciju te da ju prenosi na zaposlenike, ali i da zna upravljati i prepoznati i svoje i tuđe osjećaje. Menadžer je taj koji treba biti potpora svim zaposlenicima i ukoliko on prenosi pozitivne vijesti i raspoloženje takvo će ozračje biti i unutar samog menadžmenta, no ako prenosi loše vijesti važno je da zna kako upravljati osjećajima, ali i suosjećati sa zaposlenicima.

Samosvijest omogućuje prepoznati ono što se osjeća u određenom trenutku te iz samosvijesti izlazi mogućnost upravljanja sukladna sa osjećajima (Goleman, 2010.).

Emocionalna svjesnost je temeljna emocionalna sposobnost. Ukoliko ju čovjek nema, ranjiv je i osjetljiv pa ga ometaju podivljali osjećaji. Takva svjesnost je upravo vodič za upravljanje vlastitim neposlušnim osjećajima, održavanje motivacije, usklađivanje s osjećajima ljudi u okruženju i razvoj dobrih društvenih vještina na radu uključujući i one koje su bitne za vodstvo i timski rad (Goleman, 2010.)

Samokontrola podrazumijeva upravljanje osjećajima, a ne da osjećaji ometaju prilikom obavljanja posla i odnosa s drugima. „Samokontrola je uglavnom nevidljiva – većim se dijelom iskazuje odsutnošću izraženog emocionalnog vatrometa“ (Goleman, 2010.). Na primjer, samokontrola je vidljiva kada osoba pod utjecajem stresa ostaje smirena na radnom mjestu ili kada osoba ostaje smirena i u statusu „obrane“ od neprijateljski raspoložene osobe kojoj ne daje uzvratni napad.

Uzmemo li u obzir da osjećaji utječu na donošenje odluka, važno je znati upravljati vlastitim osjećajima. Važan čin osobne odgovornosti na poslu je i preuzimanje nadzora nad vlastitim stanjem uma. Raspoloženje jako utječe na misli, pamćenje i opažanje pa tako na primjer kad je osoba jako ljuta bolje se sjeća događaja

koji podržava gnjev ili zadržava misli koje su zaokupljene predmetom bijesa i razdraženosti (Goleman, 2010.).

Upravljanje emocijama podrazumijeva i nadzor i kontrolu vlastitih emocija, a pri tome se pojedinci potpomažu različitim tehnikama. Najbolje tehnike (samo)kontrole su odmor i metode za smanjenje i/ili uklanjanje stresa. Najčešća tehnika je upravo odmor, koji može biti aktivan ili opuštajući, na primjer. šetnja, kupanje, vježbanje ili meditacija. Također, postoje i razne metode za smanjenje stresa među kojima se ističu metode i vježbe disanja, *LIFE metoda*, *LIER metoda*, *metoda Sedona* i druge (Gutić i Peterschik, 2018.). Na primjer, *LIFE metoda* je metoda koja se ne bavi izravno negativnim osjećajima i energijom već se metodom pokušava vratiti unutarnji život odnosno mir, čista savjest i sl. *LIER metoda* počiva na postavkama introspektive, samoispitivanja i samooslobađanja jer se izravno bavi negativnim osjećajima koji se zasnivaju na lažima kao temelju tih emocija. *Metoda Sedona* služi za otpuštanje negativnih osjećaja i vraćanje pozitivnih osjećaja ne dopuštajući da negativni osjećaji naprave podsvjesne blokade (Gutić i Peterschik, 2018.). Za sve tehnike postoji niz pitanja koja pomažu identificirati uzroke osjećaja te načine kako ih ukloniti, ispraviti i smanjiti. Tehnikama i metodama za upravljanje osjećajima ne znači da će se pojedinac u potpunosti riješiti negativnih osjećaja te da se povremeno neće osjećati loše, napeto ili uznemireno, ali češćom primjenom tehnika i metoda negativne emocije postaju teže za potaknuti. Ukupan ishod na kraju je da se rjeđe podlaže negativnim osjećajima (npr. stres, uznemirenost), a ispadi postaju kraći (Goleman, 2010.).

Emocionalna samokontrola je sposobnost osobe da može kontrolirati svoje osjećaje kako bi pri obavljanju zadatka na radnom mjestu ostala što učinkovitija. Pod pojmom samokontrole bitna je čovjekova savjesnost i potrebno je odgađati zadovoljstvo kako bi se ostvarilo cilj. Da bi poslovanje u nekoj organizaciji bilo uspješno, važno je da se svi djelatnici angažiraju u emocionalnom radu što znači da kontroliraju svoje osjećaje kako bi ispunili ciljeve i očekivanja organizacije unutar koje djeluju (Goleman, 2010.). No, u praksi obično bude drugačije pa djelatnici nastoje izražavati uglavnom samo pozitivne emocije, dok negativne osjećaje skrivaju. Uglavnom do sada provedena istraživanja to i potvrđuju, djelatnici uvijek pokazuju pozitivne osjećaje (npr. radost), dok negativne osjećaje potiskuju (npr. ljutnja, tuga).

Emocionalno potiskivanje i povlačenje isključivo se odnosi na osobe koje na negativne osjećaje reaguju povlačenjem u sebe te ništa ne poduzimaju da poboljšaju

svoje osjećaje i svoju situaciju (Goleman, 2010.). Takve osobe, ponekad ne pokazuju vanjske znakove emocionalnog potiskivanja i napadaja, ali pate unutar sebe i od unutrašnjih posljedica koje se mogu javiti kao brojne posljedice, kao što su glavobolja, anksioznost, razdražljivost, nesanica, beskrajna kritija i druge. Osobe koje posjeduju razvijenu samokontrolu dobro upravljaju svojim impulzivnim i nemirnim osjećajima, ostaju sabrani, pozitivni i hladnokrvni čak i u trenucima kušnje te jasno misle i ne gube koncentraciju ni pod pritiskom. Otpor negativnim osjećajima i raspoloženjima temelj je sposobnosti da zaposlenici rade nesmetano i produktivno. Također, osobe koje imaju razvijenu samokontrolu i emocionalnu jasnoću vlastitih osjećaja brže se mogu oporaviti od osoba koje nemaju razvijenu samokontrolu (Goleman, 2010.). Osobe koje prepoznaju svoje osjećaje lakše se s njima nose te lakše i jasnije reagiraju na podražaje. Samokontrola i emocionalna jasnoća omogućuju osobama lakše i jednostavnije rješavanje loših osjećaja i lošeg raspoloženja.

U kontekstu emocionalne inteligencije povezane sa raspoloženjem, ljudi doživljavaju dobra i loša raspoloženja koja ih potiču na rad ili izbjegavanje rada. Loše raspoloženje obično izaziva negativne emocije i averziju prema radu, međutim, zaposlenik ne smije utjecati da njegovo depresivno raspoloženje utječe na njegovu radnu produktivnost.



### 3. ULOGA OSJEĆAJA I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU

Prema nacionalnoj klasifikaciji zanimanja – zanimanje je skup poslova i radnih zadaća (radnih mjesta) koji su svojim sadržajem i vrstom organizacijski i tehnološki srodni i međusobno povezani da ih obavlja jedan izvršitelj koji posjeduje odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine. U državnoj statistici zanimanje podrazumijeva **posao (radno mjesto)** što ga obavlja osoba radi stjecanja sredstava za život. Posao (radno mjesto) definira se kao *skup radnih zadaća koje izvršava jedna osoba* (DZS, 1998.) Sljedeća definicija radnog mjesta kaže da je radno mjesto najmanja organizacijska jedinica u svakoj organizaciji koja je osnovni građevni materijal od kojeg su strukturirane sve organizacije bez obzira na djelatnosti kojima se bave (Sikavica, 2011.). Radno mjesto ne postoji ukoliko ne postoji ograničeni dio poduzeća i potrebna oprema te čovjek koji će obavljati određeni posao. Broj radnih mjesta ovisi o složenosti i veličini organizacije, a radni zadatak je obveza koju taj radnik treba ispuniti. Glavni element radnog mjesta je **čovjek**. Pri čemu se ne misli na pojedinca, nego na svakog radnika koji se nalazi i može naći na tom radnom mjestu. Sva radna mjesta u jednoj organizaciji moraju biti usklađena i povezana, a time zaposlenici razvijaju međusobne odnose i samom suradnjom se stvara pozitivno okruženje.

#### 3.1. Emocionalni rad – utjecaj osjećaja i raspoloženja

Osjećaji o kojima se čuti pravi su osjećaji pojedinca, dok su oni osjećaji koji se pokazuju ono što organizacija traži da zaposlenici pokazuju i koje smatra primjerenima na radnom mjestu. Takvi osjećaji nisu urođeni, već naučeni. Te situacije traže od zaposlenika da svoje stvarne osjećaje potisnu, što znači da moraju glumiti da bi zadržali određene klijente, interakcije i radno mjesto. Glumu možemo podijeliti na dvije:

- prva je *površinska gluma* koja se odnosi na prekrivanje vlastitih unutrašnjih osjećaja i izbjegavanje emocionalnih izražaja sukladno pravilima pokazivanja (Robbins i Judge, 2009: 90).

- druga gluma je *dubinska gluma* koja se odnosi na pokušaj osobe da mijenja svoje stvarne unutrašnje osjećaje u skladu s pravilima pokazivanja (Robbins i Judge, 2009: 91). Površinska gluma tiče se pokazanih osjećaja, dok se dubinska odnosi na doživljenje osjećaja. Pokazivanje lažnih emocija zahtijeva od nas da potisnemo prave emocije. Površinska gluma je skrivanje unutarnjih osjećaja i odricanje od emocionalnih izraza kao odgovor na pravila prikazivanja. Površinska gluma bavi se prikazanim emocijama, a duboka gluma bavi se osjećajima. Istraživanja su pokazala da je površinska gluma stresnija za zaposlenike jer podrazumijeva simuliranje pravih osjećaja (Robbins i Judge, 2009.). Pravi izazov nastaje kada zaposlenici moraju projicirati jednu emociju dok osjećaju drugu. Način na koji doživljavamo emociju nije uvijek isti kao način na koji je pokazujemo.

Radno mjesto zahtijeva od zaposlenika, osim rada, prepoznavanje svojih i tuđih osjećaja i upravljanje istima. Gotovo svaki posao, odnosno radno mjesto, zahtijeva ulaganje i kognitivnih sposobnosti te se od zaposlenika očekuje emocionalni rad. **Emocionalni rad** ili rad osjećajima je kad zaposlenici izražavaju osjećaje koje organizacija želi tijekom svojih međuljudskih interakcija na radnom mjestu (Sikavica, 2011.). Vezano s tim, javlja se termin **emocionalna disonanca**<sup>1</sup> koja se odnosi na situaciju kad zaposlenici moraju pokazivati jedan osjećaj, dok o drugom šute (Robbins i Judge, 2009.).

Suradnici koji nikad nemaju ništa pozitivno za reći, bilo na tjednom sastanku osoblja ili u redu u kantini imaju negativne društvene utjecaje na ljude u svojoj okolini. Oni mogu negativno utjecati na energiju iz sesije brainstorminga s nekoliko odabranih komentara. Njihovo loše raspoloženje često dovodi i druge u takvo raspoloženje. Njihova negativnost može kontaminirati čak i dobre vijesti. Na taj način emocije putuju od osobe do osobe poput virusa (Barsade, 2022.).

„Afektivna revolucija” dogodila se tijekom posljednjih 30 godina jer su akademici i menadžeri shvatili da su emocije zaposlenika sastavni dio onoga što se događa u organizaciji (Barsade, 2022.). Svatko unosi svoje emocije u posao. Stoga je potrebno

---

<sup>1</sup> **emocionalna disonanca** – Raskorak između osjećaja koje čutimo (doživljavamo) i osjećaja koje pokazujemo.

na radnom mjestu isticati emocije jer one pokreću izvedbu, potiču ponašanje i druge osjećaje.

Na radnom mjestu moguće je diferencirati tri vrste emocija (Barsade, 2022.):

- Diskretne, kratkotrajne emocije, kao što su radost, ljutnja, strah i gađenje.
- Raspoloženja, koja su dugotrajniji osjećaji i nisu nužno vezani za određeni uzrok. Osoba je, na primjer, vedrog raspoloženja ili se osjeća potišteno.
- Dispozicijske osobine ili osobine ličnosti koje određuju cjelokupni pristup osobe životu. "Ona je uvijek tako vesela" ili "On uvijek gleda negativno."

Sve tri vrste osjećaja mogu biti zarazne, a emocije ne moraju biti velike i očite da bi imale utjecaj. Suptilno pokazivanje emocija, poput brzog mrštenja, također može imati učinak. Može se navesti primjer (Barsade, 2022.): "Recite da je vaš šef općenito vrlo dobro raspoložen, ali vidite ga jednog dana na sastanku i njegove oči bljesnu u vas. Čak i ako vas ne pogledaju bijesno do kraja sastanka, njegove su oči izrekle neke vrijedne informacije zbog kojih ćete biti zabrinuti i zabrinuti te biti izvan centra do kraja sastanka."

Iako su neki ljudi bolji od drugih u kontroli svojih emocija, to ne znači da njihovi suradnici ne primjećuju njihova raspoloženja. Možda ne misle da pokazuju emocije, ali postoji velika šansa da jesu u izrazu lica ili govoru tijela. Emocije koje nismo ni svjesni da osjećamo mogu utjecati na naše misli i ponašanje (Goleman, 2010: 82).

Ako tvrtka gubi novac i osjeća posljedice smanjenja broja zaposlenih, treba li menadžer, koji se osjeća pod stresom i preopterećen, prenijeti svoj očaj na svoje radnike? Ili bi upravitelj trebao izgledati veselo i ponašati se kao da sve nije u redu? U tom kontekstu je moguće da menadžer prenese emocije koje su i autentične i pozitivne, govoreći nešto poput (Barsade, 2022.): "Znam da si zabrinut. Stvari ne izgledaju dobro, ali znate, imamo izlaz iz ovoga i možemo [na tome] raditi zajedno." Zaposlenici će cijeniti iskrenost i tješiti se optimizmom."

Pozitivni ljudi imaju tendenciju da budu bolji na radnom mjestu, i to ne samo zato što ih ljudi vole više nego skeptičare (Robbins i Judge, 2009: 94). Pozitivni ljudi kognitivno procesuiraju učinkovitije i prikladnije. Ako su zaposlenici negativno raspoloženi, prilična količina obrade ide na to raspoloženje. Kad su pozitivno raspoloženi, otvoreniji su za primanje informacija i njihovo učinkovito rukovanje."

Iako mnogi ne mogu nužno promijeniti svoje suradnike, ljudi mogu poduzeti korake kako bi izbjegli da ih uhvati negativno raspoloženje. Mogu si reći prije nego što dođu na sastanak osoblja da im neće smetati osoba koja obara svačije ideje ili da neće dopustiti da ta osoba bude u središtu njihove pozornosti na sastanku (što smanjuje mogućnost za zarazu). Ili mogu promijeniti svoju uredsku rutinu.

Poslovi zahtijevaju emocionalni rad, izražavanje organizacijski željenih emocija zaposlenika tijekom međuljudskih odnosa na poslu. Emocionalni rad je relevantan za gotovo svaki posao, u nastavku slijedi nekoliko primjera (Robbins i Judge, 2009: 92):

- Učinkoviti menadžeri naučili su biti ozbiljni kada zaposleniku daju negativnu ocjenu učinka i sakriti svoj bijes kada su zaobidjeni za unapređenje.
- Prodavač koji se nije naučio smiješiti i djelovati prijateljski, unatoč svojim trenutnim osjećajima, obično neće dugo izdržati na poslu.

Kada zaposlenici moraju projicirati jednu emociju dok osjećaju drugu, ta razlika je emocionalna neskladnost i može uzeti veliki danak. Prigušeni osjećaji frustracije, ljutnje i ogorčenosti mogu na kraju dovesti do emocionalne iscrpljenosti i izgaranja. Zbog sve veće važnosti emocionalnog rada kao ključne komponente učinkovitog obavljanja posla došli smo do razumijevanja važnosti emocija (Studocu, 2022.).

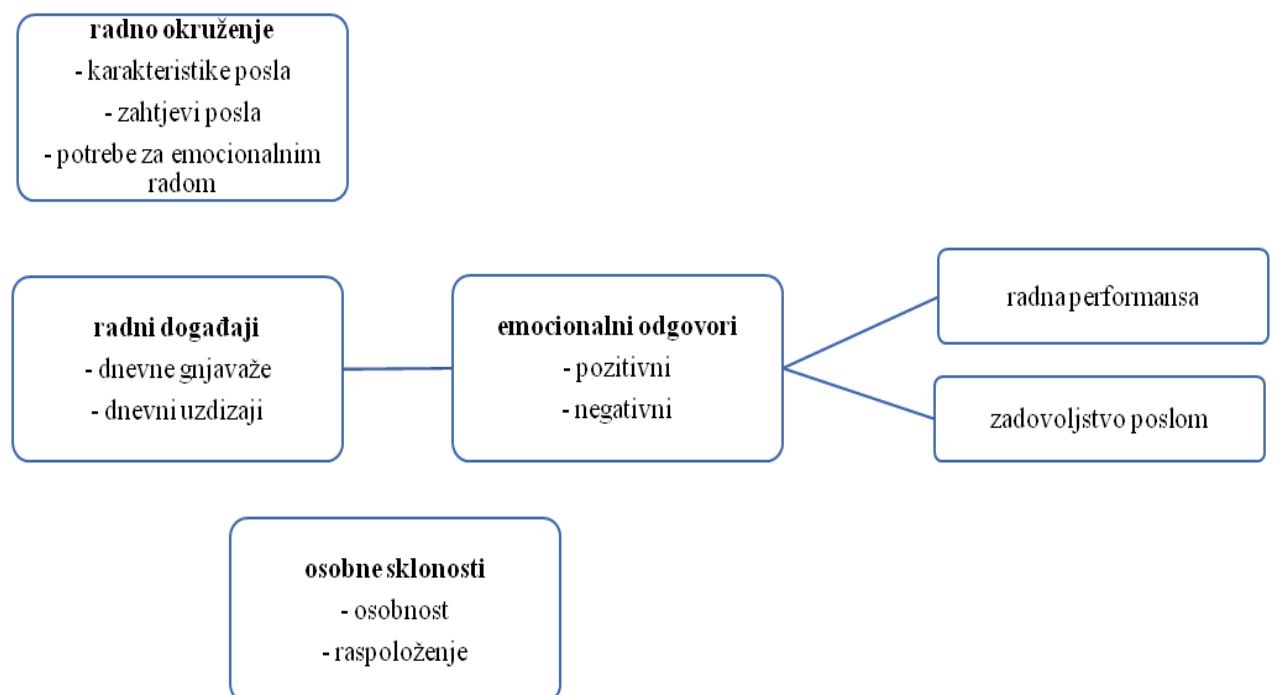
Važno je razmotriti i kako menadžeri mogu utjecati na raspoloženje zaposlenika i kako upravljaju njihovim osjećajima. Menadžeri razumijevanjem osjećaja i raspoloženja poboljšavaju sposobnost tumačenja i predviđanja procesa selekcije u organizacijama i donošenje odluka. Kao što je već ranije u radu objašnjeno, negativni osjećaji mogu dovesti do često netočnog rješenja. Neuvažavanje osjećaja i raspoloženja često dovodi do nepotpunog gledišta o određenom procesu, prema tome potrebno je pripaziti kako utječu negativni, a kako pozitivni osjećaji (Studocu, 2022.). Neka istraživanja (Robbins i Judge, 2009. Goleman, 2010.) pokazuju i da su sretniji ljudi puno kreativniji, dok druga pokazuju da imaju veću tendenciju da se opuste, ni ta gledišta su prijeporna. Brojni su načini kako menadžeri mogu utjecati na raspoloženje zaposlenika, od njihova stava i duhovitosti do znakova zahvalnosti ili pohvale za dobro obavljene poslove. Također, kada je i menadžer dobro raspoložen i pozitivan i ostali članovi organizacije osjećaju se pozitivnije te međusobno više surađuju.

Teorija afektivnih događaja je model koji sugerira da događaji u radnom okruženju dovode do emocionalnih reakcija u zaposlenika, što zatim utječe na njihove stavove i ponašanje u radnom okruženju (Robinds i Judge, 2009: 264).

Afektivno stanje može se definirati kao iskustvo osjećaja temeljnog emocionalnog stanja. Jednostavnije rečeno, osoba kojom upravlja određeni osjećaj. Na primjer, osoba koja pogriješi na testu i kasnije to shvati može biti dovedena u afektivno stanje u kojem se ne može usredotočiti ni na što drugo osim na ljutnju zbog te pogreške na testu (Robinds i Judge, 2009: 265). Ovo stanje se koncentrira oko radnika na koje emocionalno utječu događaji koji se dogode na poslu; dakle, emocije utječu na sveukupno zadovoljstvo i učinak.

Postoje mnogi dijelovi posla koji mogu utjecati na emocije kao što su pritisci posla, zadaci, stilovi upravljanja i/ili radnje suradnika. U ovom stanju su emocije presudno važne za način na koji se zaposlenici nose sa situacijama na radnom mjestu.

Slika 4. Teorija afektivnih događaja



Izvor: Robbins, S.P. i Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2009., str. 277, prema Ashkanasy, N. M. i Daus, C. S. (2002.), „Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers“, Acedemy of Managament Excutive, str.77

Prikaz teorije afektivnih događaja počinje tako da prihvaća osjećaje kao odgovore na neki događaj u radnom okruženju koje uključuje sve ono što ima vezu s poslom. To okruženje zatim stvara radne događaje koji mogu biti gnjavaža i/ili uzdisaji. Primjeri gnjavaža su kolege koje odbijaju raditi svoj dio posla, vremenski pritisak i konfliktne upute od strane rukovoditelja. Primjeri uzdizanih događaja su postizanje ciljeva, dobivanje podrške od strane kolega i dobivanje priznanja za obavljeni posao ili neko postignuće (Robbins i Judge, 2009.). Radni događaji aktiviraju pozitivne i negativne odgovore, no osobnosti i raspoloženja zaposlenika čine ih sklonima odgovoriti na radni događaja s manjim ili većim intenzitetom. Na samom kraju, osjećaji utječu na nekoliko varijabli povezanih s performansom i zadovoljstvom koje su skup svih unaprijed razjašnjenih koraka unutar teorije.

### **3.2. Emocionalni rad i radni stres**

Stres se sve češće javlja kod zaposlenika te postaje sve veći problem u organizacijama. Stres ne mora nužno biti vezan za radno mjesto i okolinu unutar organizacije već može imati uzroke i izvan radnog prostora odnosno u sferama privatnoga dijela života. Brojne su definicije što je to stres i sve su vrlo složene. *Stresom smatramo dinamičko stanje u kojem se osoba suočava s prilikom, zahtjevom ili resursom, povezanim s nečim što želi, a čiji se ishod percipira i kao nesiguran i kao važan* (Robbins i Judge, 2009: 95). Još neke definicije su: a) reakcija organizma na štetne agense iz okoline i b) učinci i posljedice djelovanja stresora na organizam. Stresor je svaki događaj ili situacija koja može poremetiti čovjeka na njegovo svakodnevno i normalno funkcioniranje. Stresori mogu biti fizički (vrućina, hladnoća, bol, prirodne katastrofe, prometne nesreće), socijalni (ekonomske krize, ratovi, siromaštvo) i psihološke (neuspjesi ili sukobi na radnom mjestu, obiteljske situacije, bolesti, smrt) (Hrvatska enciklopedija, 2022.).

Definiranje stresa na poslu se može razmotriti sa stajališta renomiranih sljedećih autora:

- Stres na poslu podrazumijeva „štetne tjelesne i psihičke reakcije koje se pojavljuju kada radni zahtjevi ne odgovaraju mogućnostima i potrebama radnika“ (NIOSH, 1999).
- Profesionalni stres nastaje „kada se ljudi pokušavaju suočiti sa zadacima, odgovornostima ili drugim oblicima pritiska povezanim s njihovim poslovima, ali u tom pokušaju nailaze na poteškoće, napetost, anksioznost i zabrinutost“ (Stranks, 2005: 57).
- „Stres na poslu nastaje kada percipirani pritisak nadvlada percipirane mogućnosti suočavanja“ (Palmer i sur., 2003).
- „Stres na poslu je stres povezan s poslom pojedinca. Stres na poslu je često rezultat odgovornosti i pritiska koji nisu usklađeni s znanjem, vještinama, ili očekivanjima pojedinca, što inhibira njegovu mogućnost suočavanja. Stres na poslu se može povećati ukoliko zaposlenik ne osjeća podršku od strane nadređenog ili kolega, ili pak ako doživljava vlastitu kontrolu nad poslom niskom“ (WHO, 2022.).

Mogući izvori stresa prema knjizi *Organizacijsko ponašanje* su sljedeći (Robbins i Judge, 2009: 101):

- **Okolinski čimbenici**, organizacijski čimbenici i osobni čimbenici. Okolinski čimbenici uključuju neizvjesnosti u okruženju - ekonomske neizvjesnosti (promjene u poslovnom ciklusu) i politička neizvjesnost (političke prijetnje i promjene), tehnološke promjene (nove tehnologije, tehnološke inovacije, zastarjeli strojevi i sl.) i terorizam (npr. radnici u Izraelu dugo vremena su se suočavali s ovim izvorom stresa).
- **Organizacijski čimbenici** odnose se na izvore unutar organizacije, a ima ih dosta: pritisak, pretrpanost poslom, ograničenost vremena, zahtjevan i bezosjećajan šef, neugodne kolege, manjak društvene podrške kolega, loši međuljudski odnosi, usklađivanje uloga, radni uvjeti itd.
- **Osobni čimbenici** odnose se na čimbenike zaposlenika iz privatnog života, a najviše su vezane za obiteljske odnose i odnose s bliskim ljudima. Bračni problemi, prekidi veza, problemi s djecom i osobni ekonomski problemi najčešći

su uzroci stresa iz sfere privatnoga života te se često odražavaju na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu.

Odgovor na pitanje *Zašto je porasla razina stresa u radu?* leži u promjenama u prirodi posla koje se odvijaju na tri razine (Robbins i Judge, 2009: 103):

- 1) Vanjski kontekst – koji uključuje ekonomske, političke, pravne, tehnološke, socijalne i demografske faktore na općoj društvenoj razini.
- 2) Organizacijski kontekst – koji je pod utjecajem vanjskog konteksta, a uključuje rukovodeće strukture, postupke nadređenih i metode rada.
- 3) Radni kontekst – koji se odnosi na oblikovanje posla, a pod utjecajem je organizacijskog konteksta.

Vanjski konteksti, posebice ekonomski faktori, najviše utječu na stres na radnom mjestu jer može doći do restrukturiranja radnih organizacija i smanjenja radnih mjesta što dovodi do nesigurnosti zadržavanja posla i zaposlenja uopće. Socijalne i demografske promjene znatno utječu na radni stres zbog brojnih migracija, ali i starenja radne snage, participacije žena i visoko obrazovanih – ti faktori ponajviše unose nemir unutar organizacije, ali i nove izazove i prihvaćanje drugih što izaziva stres. Nadalje, razvoj tehnologije je sve češći faktor stresa na radnom mjestu jer dolazi do brojnih novih tehnologija, ali i programa što izaziva dodatne kognitivne zahtjeve od radnika. Također, dolazi do kompleksnosti posla, ali i do straha od gubitka posla jer moguće inovacije u tehnologiji mogu zamijeniti ljudsku radnu snagu (npr. automatske blagajne u trgovinama, automatski naplatni aparati na naplatnim postajama itd.). Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu navodi sljedeće promjene radnih uvjeta koji uzrokuju stres i psihosocijalne rizike (Osha Europa, 2022.):

- prekomjerno radno opterećenje;
- proturječni zahtjevi i nejasna uloga radnika;
- neuključenost u donošenje odluka koje utječu na radnika i nemogućnost utjecanja na način na koji se posao obavlja;
- loše upravljanje organizacijska promjena, poslovna nesigurnost;
- neučinkovita komunikacija, nedostatak potpore uprave ili kolega;
- psihološko i seksualno uznemiravanje, nasilje treće osobe.

Radnici doživljavaju stres ako su radni zahtjevi prekomjerni i nadilaze njihove mogućnosti. Također, stres se javlja i u situacijama kada su ograničeni vremenom i



imaju pritisak. Dugotrajni i sve češći stres mogu dovesti do brojnih psihičkih problema zaposlenika iz kojih se mogu razviti i ozbiljni fizički zdravstveni problemi. Kad je riječ o posljedicama na radno mjesto i organizaciju, negativni učinci uključuju sveukupan poslovni učinak, češće izostajanje s posla, neučinkovitost u radnu, ali i moguće greške, nezgode i ozljede na radu.

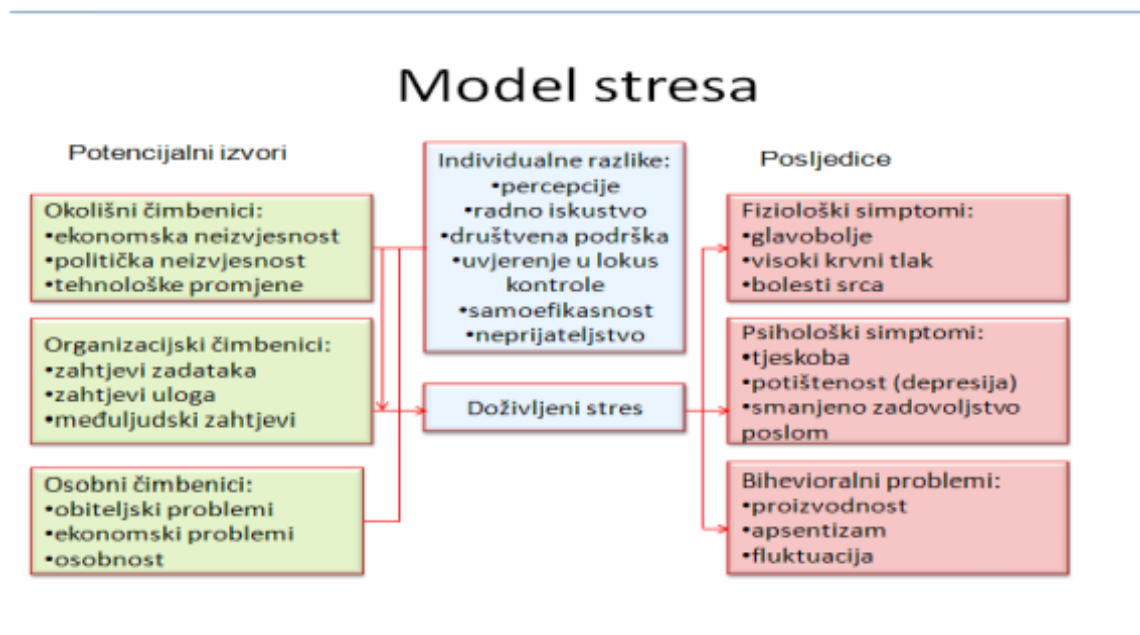
Posljedice stresa se tako očituju u tri oblika simptoma, koji su sljedeći (Robbins i Judge 2009.):

1) Fiziološki simptomi – oni su prvi pokazatelji nastanka stresa i njegovih posljedica. Ove fiziološke simptome su uglavnom istraživali zdravstveni i medicinski znanstvenici, koji su došli do zaključka da stres uzrokuje promjene u metabolizmu, povećanje otkucaja srca ili ubrzano disanje, visok krvni pritisak, glavobolje, pa čak i infarkte. Poveznica između stresa i fizioloških simptoma ni danas znanstvenicima nije jasna.

2) Psihološki simptomi – stres uzrokuje nezadovoljstvo, pogotovo ako se događa na poslu, a to nezadovoljstvo je najočigledniji efekt stresa. Osim nezadovoljstva, stres se manifestira u psihološkim simptomima u smislu tenzija, anksioznosti, iritabilnosti, dosadom te odugovlačenjem.

3) Bihevioralni simptomi – uključuju promjene u radnoj produktivnosti, odsutnost i skretanja s uobičajenog smjera ponašanja. Simptomi se izražavaju u promjeni navika jela, povećanjem pušenja ili povećanjem konzumacije alkohola, brzim govorom i poremećajima sna. Mnogi istraživači su istraživali korelaciju između stresa i bihevioralnih simptoma kao njegove posljedice, međutim, nisu došli do produktivnih zaključaka.

Slika 5. Model stresa



Izvor: Robbins S., Judge T.: Organizacijsko ponašanje (dvanaesto izdanje) MATE d.o.o., Zagreb (2009)

Upravljanje stresom može se smanjiti i/ili ukloniti individualnim pristupom i organizacijskim pristupom. Individualni pristup odnosi se na samoga zaposlenika koji treba preuzeti odgovornost za smanjivanje vlastite razine stresa pomoću nekih tehnika kao što su na primjer tehnike za upravljanje vremenom, vježbe opuštanja, tjelovježbe i potražnja društvene podrške (Robbins i Judge, 2009.). Organizacijski pristupi obuhvaćaju modificiranje i promjene unutar organizacije, na primjer bolja selekcija zaposlenika, bolje raspoređivanje ljudi na radna mjesta, dodatna obuka zaposlenika, realistično postavljanje ciljeva, bolja organizacijska komunikacija itd. (Robbins i Judge, 2009.)

Organizacijskim pristupom menadžment može uvelike utjecati na stres zaposlenika, a u konačnici i na njihove osjećaje i raspoloženja na radnom mjestu unutar organizacije.

Stres se može pojaviti iz mnogo razloga, poput preseljenja u novi dom, gubitka posla ili osnivanja obitelji (Legg, 2020.). Normalno je da su ljudi emotivniji kada su pod

stresom. Ljudi doživljavaju različite simptome kada su pod stresom. Ljudi mogu iskusiti stres tijekom svog posla zbog internacionalizacije i rada u uslužnim djelatnostima. Stres na poslu može povećati stres koji ljudi doživljavaju kod kuće i u cjelokupnom životu (Legg, 2020.). Neki ljudi mogu osjetiti razdražljivost i ljutnju kada su pod stresom. Ljudi koji potiskuju svoj bijes vjeruju da doživljavaju više stresa od onih koji svoj bijes i razdražljivost ispuštaju na siguran način. Iz tog razloga, potiskivanje ljutnje može dovesti do većeg bijesa.

### **3.3. Raspoloženje na radnom mjestu**

Svakodnevne manje bitne aktivnosti koje remete poslovni raspored sitnice su koje mogu iritirati ili frustrirati zaposlenike na poslu. Primjeri takvih aktivnosti mogu uključivati nedostatak podrške nadređenog, veliko radno opterećenje, sukobe ili neugodne interakcije ili dosadne praktične probleme kao što je previše odgovornosti (Bailey, 2014: 89). Nasuprot tome, svakodnevna poboljšanja pozitivna su iskustva na radnom mjestu zbog kojih se zaposlenici osjećaju dobro. Primanje pozitivnih povratnih informacija o nečijem učinku, primanje podrške od nadređenog ili doživljaj radosti zbog dobrog odnosa sa suradnicima primjeri su svakodnevnih uspona.

Ta svakodnevna pozitivna i negativna iskustva na poslu mogu stvoriti emocionalne fluktuacije kod zaposlenika. Drugim riječima, radni život pun je svakodnevnih frustracija i uspona koji mogu izazvati stres i zadovoljstvo – te omesti ili poboljšati blagostanje i učinak na radnom mjestu.

Vjerojatnije je da će zaposlenici koji doživljavaju veliki broj dnevnih uspona na poslu biti zadovoljniji svojim poslom i životom te povećati svoje resurse za posao i izazovne zahtjeve posla, a manje je vjerojatno da će se odvojiti od posla ili patiti od stresa, tjeskobe, ili depresija (Bailey, 2014: 90). Stoga bi zaposlenici trebali više pažnje posvetiti svojim pozitivnim i negativnim iskustvima na poslu ako se žele osjećati bolje. No dok im pozitivna dnevna iskustva na poslu pomažu da gledaju pozitivno na poslovne ishode, ona mogu imati izravan pozitivan utjecaj na njihovo raspoloženje i dobrobit u uredu (Bailey, 2014: 92). Nasuprot tomu, dnevne frustracije na poslu imaju

suprotan učinak: negativna iskustva uzrokuju loš rad angažman i stvaranje posla, te više razine depresije, tjeskobe i stresa.

Zaposlenici koji doživljavaju veliki broj dnevnih uspona na poslu imaju veću vjerojatnost da će biti zadovoljni svojim poslom i životom. Stoga zaposlenici koji su pokazali visoku razinu svakodnevnih gnjavaža mogu biti zadovoljni svojim poslovima ili povećati svoje resurse za posao i izazovne zahtjeve posla.

Stvaranje laganog raspoloženja na radnom mjestu nije samo pričanje viceva ili izvođenje bezazlenih šala s kolegama. Kultura zdravog radnog mjesta jasno je okruženje u kojem menadžeri i zaposlenici nastoje promovirati i održati uspješno i, da, ugodno radno iskustvo (Bailey, 2014: 94) . Na poslu se javljaju trenuci kada se raspoloženje diže i kviri pa se među zaposlenicima često događaju fluktuacije raspoloženja koje često ovise o njihovim privatnim životima. Popravljanje raspoloženja u tim vremenima može ovisiti o cjelokupnoj kulturi izvrsnosti, slavlja i predanosti zajedničkim ciljevima i viziji.

Emocije i raspoloženja mogu imati značajan utjecaj na donošenje odluka na radnom mjestu. Kada se zaposlenici osjećaju pozitivno, veća je vjerojatnost da će riskirati i biti inovativni. Međutim, kada se zaposlenici osjećaju negativno, vjerojatnije je da će igrati na sigurno i držati se utvrđenih procedura.

Emocionalna inteligencija može pomoći menadžerima da stvore pozitivnu emocionalnu kulturu na radnom mjestu. Promicanjem emocionalne svijesti i poticanjem zaposlenika da izraze svoje osjećaje, menadžeri mogu stvoriti pozitivnu emocionalnu kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno donoseći odluke. Osim toga, emocionalna inteligencija može pomoći menadžerima da prepoznaju kada se zaposlenici osjećaju preopterećeno ili pod stresom i pružiti im podršku da ih spriječi u donošenju loših odluka.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – OSJEĆAJI I RASPOLOŽENJA NA RADNOM MJESTU

U ovom poglavlju će se, nakon provedbe teorijske razrade problematike osjećaja i raspoloženja te njihove implementacije na radnom mjestu, prikazati rezultati provedenog empirijskog istraživanja putem anketnog upitnika o primjeni osjećaja i raspoloženja na radnom mjestu.

### 4.1 Metodologija i struktura istraživanja

Za potrebe diplomskog rada istraživanje je provedeno u jednom trgovačkom lancu u Republici Hrvatskoj na području Istarske županije u podružnicama u Puli i okolici Pule. Radi zaštite podataka nigdje u radu ni u anketi se ne spominje ime trgovačkog lanca kao ni bilo koja informacija koja bi mogla dovesti zaposlenike izabrane poslovnice u neugodnu situaciju ili izazvati bilo kakve polemike.

Provedeno istraživanje provedeno je tijekom ljetnih mjeseci, točnije u razdoblju od lipnja do sredine rujna 2022. godine. Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik UEK-45 koji je instrument profesora Takšića s riječkog fakulteta te će u nastavku rada biti detaljnije objašnjen *Upitnik emocionalne kompetentnosti* i njegova funkcija i zadaća. Upitnik emocionalne kompetentnosti, odnosno UEK-45, poslan je na 138 različitih adresa, a vraćeno je ukupno 95 popunjenih anketa od strane zaposlenika trgovačkog lanca koji je sudjelovao u provođenju ankete. Podaci su se prikupljali putem anketnog upitnika Upitnik emocionalne kompetentnosti UEK - 45 odnosno putem *Google Forms* obrasca. Važno je napomenuti da su prikupljeni podaci isključivo u *online* formi, a za potrebe rješavanja koristio se *e-mail* servis te društvene mreže. Oba oblika prijave za rješavanje ankete su anonimni te prilikom pregleda podataka autor ankete nema pravo u uvid i privatnost korisnika koji je rješavao anketu. Osim anonimnog rješavanja, koji je glavna prednost ovakvog pristupa, važno je istaknuti i ostale prednosti ovakvog pristupa prikupljanja podataka, a to su: brzina, jednostavnost i nemogućnost utjecaja ispitanika na drugog ispitanika.

Anketni upitnik sastojao se ukupno od 58 pitanja i/ili tvrdnji od koji su određena bila uvjetovana odgovorima, a od ukupnog broja pitanja njih 45 je iz Upitnika emocionalne kompetentnosti, a ostalih dvanaest pitanja odnosi se na osobne podatke zaposlenika te pitanja koja će u radu biti istaknuta kroz grafikone. U prvom dijelu ankete od ispitanika su traženi njihovi osobni podaci: dob, spol, stručna sprema, radno mjesto i radni staž (u godinama). U ostatku ankete nalaze se pitanja koja se odnose na samu bit ankete, a to su osjećaji i raspoloženja zaposlenika na radnom mjestu, kako se zaposlenici osjećaju, što utječe na njihove osjećaje i raspoloženja, kako će pomoći osobi za koju vide da je emocionalno loše, kako rješavaju sukobe, kako njihovi osjećaji utječu na njihovo raspoloženje, ali i ponašanje, gdje traže pomoć, kako se snalaze u određenim situacijama i mnoga druga pitanja.

## 4.2. Upitnik emocionalne kompetentnosti

**Upitnik emocionalnih vještina i kompetentnosti (UEK-45)** je instrument profesora Takšića s Filozofskog fakulteta u Rijeci, koji kroz 45 tvrdnji opisuje sposobnosti uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnost njihova izražavanja i imenovanja te sposobnost regulacije i upravljanja emocijama.

Riječ je o psihometrijski kvalitetnom instrumentu, koji je zbog svoje primjenjivosti i kvalitete preveden na brojne svjetske jezike, a od svoje prve primjene do danas, postao je jedna od najčešće korištenih mjera emocionalne inteligencije kod nas. Od početka znanstvenog usmjeravanja na ovaj konstrukt i početnog rada na konstrukciji instrumenta pa do danas, prof. Takšić uvelike doprinosi razumijevanju i konceptualizaciji emocionalne inteligencije. Predanim radom prvo razvija duži oblik instrumenta (136 tvrdnji), koje predstavlja obuhvatnu mjeru složeno strukturiranog modela emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya (1997). Međutim, radi praktičnosti i ekonomičnosti, konstruirao i dvije kraće forme ovog instrumenta. Jedna od njih je upravo UEK-45, koji je, s obzirom na važnost koju razumijevanje vlastitih i tuđih emocionalnih stanja može imati u kontekstu efikasnog rješavanja problema i adekvatne regulacije ponašanja, zauzeo važno mjesto u profesionalnom kontekstu i organizacijskim procjenama (Selekcija.hr, 2022.).

Upitnik emocionalne kompetentnosti UEK – 45, sastoji se od 45 tvrdnji koje su podijeljene u tri podskale. Prva podskala Skala sposobnosti uočavanja/razumijevanja emocija sastoji se od 15 tvrdnji (primjer tvrdnje: „Primijetim kada se netko osjeća potišteno“), skala sposobnosti izražavanja/imenovanja emocija sastoji se od 14 tvrdnji (primjer tvrdnje: „Mogu dobro izraziti svoje emocije“) i posljednja skala sposobnosti regulacije/upravljanja emocijama sastoji se od 16 tvrdnji (primjer tvrdnje: „Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi“).

Bodovanje na skali uočavanja/razumijevanja emocija je od 15 do 75, na skali izražavanja/imenovanja emocija je od 14 do 70, a na skali regulacije/upravljanja emocijama od 16 do 80 bodova. Pouzdanost cijelog upitnika na različitim uzorcima je od 0,88 do 0,92. Pouzdanost za Skalu sposobnosti uočavanja/razumijevanja emocija iznosi od 0,82 do 0,88, za Skalu sposobnosti izražavanja/imenovanja emocija je između 0,78 i 0,81, a za Skalu sposobnosti regulacije/upravljanja emocijama od 0,68 do 0,72. Povezanost između subskala kreće se od 0.35 do 0.51, a ukupan rezultat može se formirati kao mjera opće emocionalne kompetentnosti s pouzdanošću između 0,87 i 0,92 (Takšić et. al., 2006.).

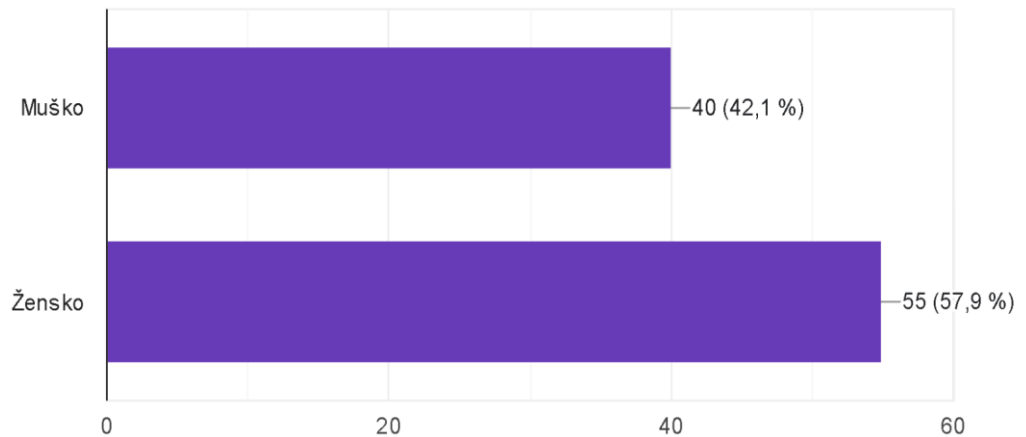
### **4.3. Rezultati i analiza istraživanja**

Kao što je već spomenuto, u prvom dijelu ankete riječ je o osobnim podacima zaposlenika. Prvo pitanje odnosi se na spol ispitanika, a utvrđeno je da je u anketi sudjelovalo 40 osoba muškog spola i 55 osoba ženskog spola što je u postotku 42.1% muškaraca i 57.9% žena. Utvrđeni podaci prikazani su na grafikonu 1.

## Grafikon 1. Spol ispitanika

1. Spol

95 odgovora



Izvor: Izrada autora

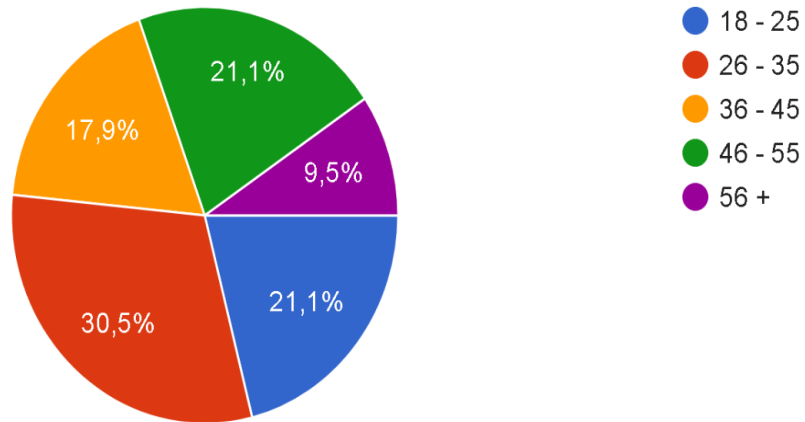
Sljedeći grafikon odnosi se na dob ispitanika. Ispitanici su imali ponuđene odgovore koji su podijeljeni u pet kategorija te je svih pet kategorija zastupljeno u ovom istraživanju. Od 95 ispitanika, njih 21,1% odnosi se na ispitanike u životnoj dobi od 18 do 25 godina, 30,5% odnosi se na ispitanike u dobi od 26 do 35 godina, 17,9% odnosi se na ispitanike starosne dobi od 36 do 45 godina, 21,1% odnosi se na ispitanike u dobi od 46 do 55 godina te u posljednjoj kategoriji ispitanika koji su stariji od 56 godina nalazi se 9,5% ispitanika. Navedeni postoci prikazani su u Grafikonu 2.



## Grafikon 2. Osobni podaci o dobi ispitanika

### 2. Dob

95 odgovora



Izvor: Izrada autora

Nadalje, sljedeća tri pitanja odnose se na stručnu spremu, radno mjesto i radni staž ispitanika. Na prvo spomenuto pitanje o stručnoj spremi zaposlenika, ispitanici su imali ponuđene odgovore u pet kategorija:

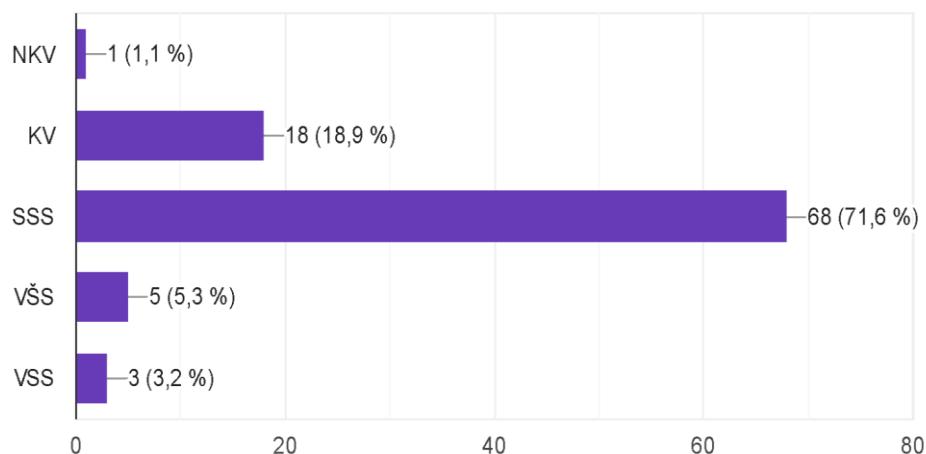
1. NKV - nekvalificirani radnik
2. KV - kvalificirani radnik
3. SSS - srednja stručna sprema
4. VŠS - viša stručna sprema
5. VSS - visoka stručna sprema.

Svih pet spomenutih kategorija zastupljeno je u ovoj anketi. U kategoriji NKV nalazi se jedan zaposlenik što je 1,1% ispitanika, u kategoriji KV nalazi se 18 ispitanika što je 18,9%, u kategoriji SSS nalazi se najveći broj zaposlenika njih čak 68 što je 71,6% ispitanika, u kategoriji VŠS nalazi se pet zaposlenika odnosno 5,3% i u kategoriji VSS nalaze se tri zaposlenika što je 3,2% ispitanika. Rezultati su prikazani u Grafikonu 3.

### Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika

#### 3. Stručna sprema

95 odgovora



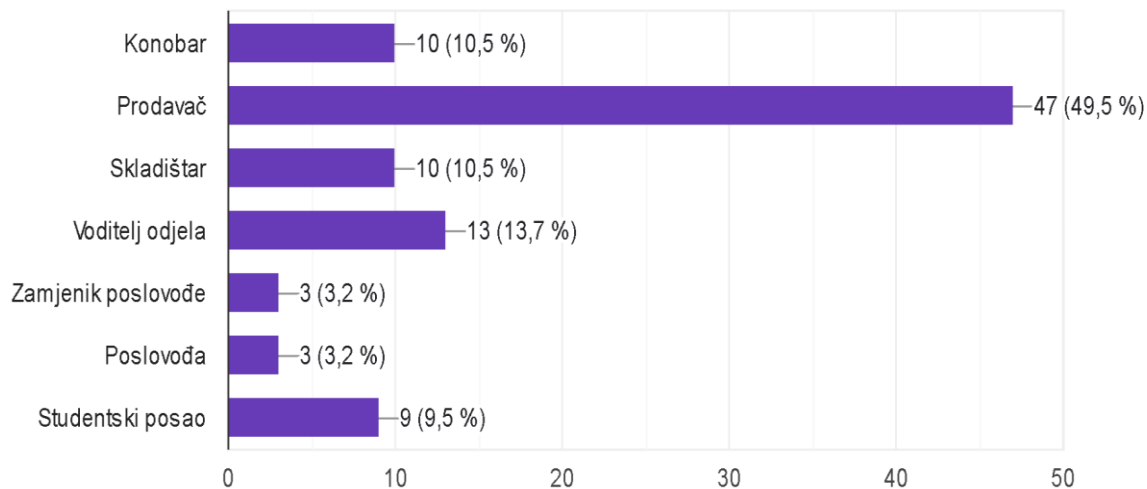
Izvor: Izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se na radno mjesto unutar trgovačkog lanca. Ispitanici su imali ponuđeno sedam radnih mjesta koja se nalaze unutar poslovnica, a to su: konobar, prodavač, skladištar, voditelj odjela, zamjenik poslovođe, poslovođa i rad preko student servisa odnosno studentski posao. Od 95 ispitanika, njih 10 radi na radnom mjestu konobara što je 10,5% i u istom tom broju odnosno postotku rade na mjestu skladištara. Na mjestu prodavača radi 47 zaposlenika, što je 49,5% ispitanika. Na mjestu voditelja odjela radi 13 ispitanika odnosno 13,7% ispitanika, a na mjestu poslovođe i zamjenika poslovođe rade po tri osobe, što je u obje kategorije 3,2%. Unutar trgovačkog lanca nalazi se devet osoba koje rade preko studentskog posla što je ukupno 9,5%. Navedeni podaci prikazani su u Grafikonu 4.

## Grafikon 4. Radno mjesto unutar trgovačkog lanca

### 4. Radno mjesto

95 odgovora



Izvor: Izrada autora

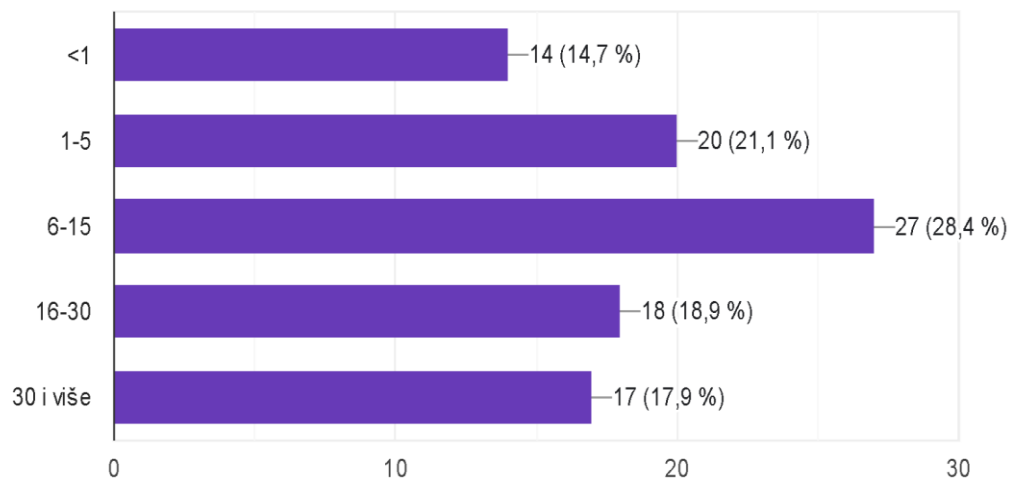
Posljednje pitanje u prvom dijelu ankete odnosi se na radni staž u godinama te je pitanje podijeljeno također u pet kategorija. Prva kategorija je <1, zatim 1-5 godina, 6-15 godina, 16-30 godina te više od 30 godina radnoga staža.

U prvoj kategoriji manje od jedne godine nalazi se 14,7% ispitanika, u drugoj kategoriji 21,1% ispitanika, u trećoj od 6 do 15 godina radnoga staža nalazi se 28,4% ispitanika, u četvrtoj kategoriji od 16 do 30 godina nalazi se 18,9% ispitanika i u posljednjoj kategoriji više od 30 godina radnoga staža nalazi se 17,9% ispitanika. Rezultati su prikazani u Grafikonu 5.

## Grafikon 5. Radni staž ispitanika

### 5. Radni staž (u godinama)

95 odgovora



Izvor: Izrada autora

U nastavku će biti prikazane tablice i rezultati koji su dobiveni neparametrijskim Kruskal – Wallis testom. Statističke hipoteze glase:

$H_0$  – ne postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama, prema dobi

$H_1$  – postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema dobi.

Tablica 2. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema dobi

	Chi-Square	df	p - vrijednost
1. Iz neugodnih iskustava učim kako se ubuduće ne treba ponašati.	12,047	3	0,01
2. Kada se zainatim, riješit ću i naizgled nerješiv problem.	7,217	3	0,07
3. Kada sam dobrog raspoloženja svaki mi se problem čini lako rješiv.	11,753	3	0,01
4. Kada se osjećam sretno i raspoloženo, tada najbolje učim i pamtim.	9,623	3	0,02
5. Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran.	13,338	3	0,00
6. Lako se mogu domisliti kako obradovati prijatelja kojem idem na rođendan.	7,167	3	0,07
7. Lako uvjerim prijatelja da nema razloga za zabrinutost.	10,335	3	0,02
8. Mogu opisati svoje sadašnje stanje.	8,867	3	0,03
9. Moje ponašanje odražava moje unutarnje osjećaje.	8,478	3	0,04
10. Na meni se uvijek vidi kakvog sam raspoloženja.	6,500	3	0,09
11. Prepoznajem prikrivenu ljubomoru kod svojih prijatelja.	11,709	3	0,01
12. Primijetim kada se netko osjeća potišteno.	7,495	3	0,06
13. Što se mene tiče, potpuno je u redu ovako se osjećati.	7,108	3	0,07

Izvor: izračun autora

Testiranjem odgovora na sva pitanja iz ankete prema dobi dolazi se do zaključka da je u određenim tvrdnjama  $p < 0,1$  te se odbacuje nul hipoteza i zaključuje da postoji statistički značajna razlika među skupinama po dobi. Pitanja pod rednim brojem 1, 2, 3, 4, 13 odnose se na skalu regulacija emocija, pitanja 6, 8, 9 i 10 na skalu izražavanja emocija i pitanja 5, 7, 11 i 12 na skalu uočavanja/razumijevanja emocija.

$H_0$  – ne postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama, prema spolu.

$H_1$  – postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema spolu.

Tablica 3. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema spolu

	Mann-Whitney U	Z	p - vrijednost
1. I kada je moja okolina loše raspoložena, mogu zadržati dobro raspoloženje.	779,500	-2,534	0,01
2. Kada sam dobrog raspoloženja svaki mi se problem čini lako rješiv.	832,500	-2,108	0,04
3. Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran.	717,000	-3,015	0,00
4. Lako primijetim promjenu raspoloženja svoga prijatelja.	886,500	-1,692	0,09
5. Mogu zapaziti kada se netko osjeća bespomoćno.	795,500	-2,433	0,01
6. Moje ponašanje odražava moje unutarnje osjećaje.	794,500	-2,394	0,02
7. Nema ništa loše u tome kako se obično osjećam.	875,500	-1,772	0,08
8. Obično razumijem zašto se loše osjećam.	852,000	-1,934	0,05
9. Primijetim kada netko nastoji prikriti loše raspoloženje.	851,000	-1,955	0,05
10. Primijetim kada netko osjeća krivnju.	803,000	-2,347	0,02
11. Primijetim kada se netko osjeća potišteno.	798,000	-2,378	0,02
12. Što se mene tiče, potpuno je u redu ovako se osjećati.	880,500	-1,745	0,08

Izvor: izračun autora

Testiranjem odgovora na sva pitanja iz ankete prema spolu dolazi se do zaključka da je u određenim tvrdnjama  $p < 0,1$  te se odbacuje nul hipoteza i zaključuje da postoji statistički značajna razlika među skupinama po spolu. Pitanja 1, 2, 7 i 12 spadaju u skalu regulacije emocija, pitanja 6 i 8 spadaju u skalu izražavanja emocija dok pitanja 3, 4, 5, 9, 10 i 11 spadaju pod skalu uočavanja/razumijevanja emocija.

$H_0$  – ne postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama, prema stručnoj spremi.

$H_1$  – postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema stručnoj spremi.

Tablica 4. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema stručnoj spremi

	Chi-Square	df	p - vrijednost.
1. Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana.	10,668	3	0,01
2. Kada sam dobrog raspoloženja svaki mi se problem čini lako rješiv.	11,206	3	0,01
3. Kada se osjećam sretno i raspoloženo, tada najbolje učim i pamtim.	13,383	3	0,00
4. Kada se zainatim, riješit ću i naizgled nerješiv problem.	8,947	3	0,03
5. Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran.	7,312	3	0,06
6. Lako mogu nabrojiti emocije koje trenutno doživim.	8,707	3	0,03
7. Lako se mogu domisliti kako obradovati prijatelja kojem idem na rođendan.	7,941	3	0,05
8. Mogu dobro izraziti svoje emocije.	6,346	3	0,10
9. Pokušavam održati dobro raspoloženje.	12,461	3	0,01
10. Primijetim kada netko osjeća krivnju.	6,521	3	0,09
11. Primijetim kada se netko osjeća potišteno.	7,586	3	0,06
12. Uočim kada se netko ponaša različito od onoga kako je raspoložen.	7,636	3	0,05

Izvor: izračun autora

Testiranjem odgovora na sva pitanja iz ankete prema stručnoj spremi dolazi se do zaključka da je u određenim tvrdnjama  $p < 0,1$  te se odbacuje nul hipoteza i zaključuje da postoji statistički značajna razlika među skupinama po stručnoj spremi. Pitanja 1, 2 3, 4 i 9 spadaju pod skalu regulacije emocija, pitanja 6, 7 i 8 spadaju pod skalu izražavanja emocija i pitanja 5, 10, 11 i 12 spadaju pod skalu uočavanja/razumijevanja emocija.



$H_0$  – ne postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama, prema radnom stažu.

$H_1$  – postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema radnom stažu.

Tablica 5. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema radnom stažu

	Chi-Square	df	p - vrijednost
1. Kada sam dobrog raspoloženja svaki mi se problem čini lako rješiv.	11,182	4	0,02
2. Kada se osjećam sretno i raspoloženo, tada najbolje učim i pamtim.	8,446	4	0,08
3. Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran.	9,722	4	0,05
4. Lako ću smisliti način da priđem osobi koja mi se sviđa.	7,876	4	0,10
5. Obično razumijem zašto se loše osjećam.	7,813	4	0,10
6. Primijetim kada netko osjeća krivnju.	11,576	4	0,02
7. Primijetim kada se netko osjeća potišteno.	12,323	4	0,02

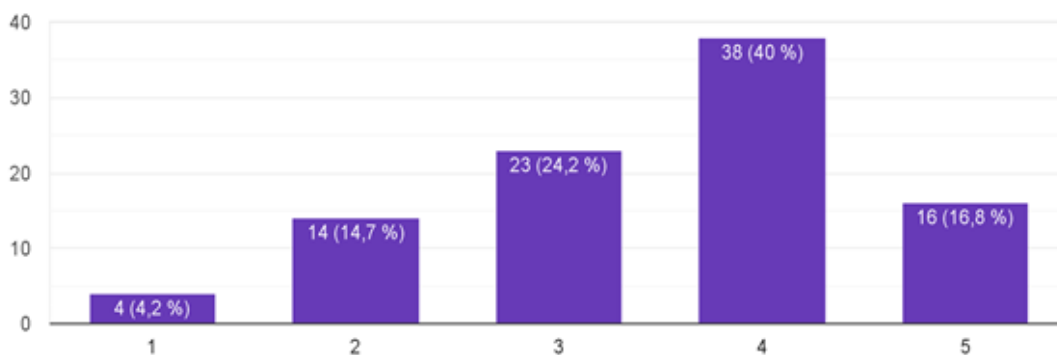
Izvor: izračun autora

Testiranjem odgovora na sva pitanja iz ankete prema radnom stažu dolazi se do zaključka da je u određenim tvrdnjama  $p < 0,1$  te se odbacuje nul hipoteza i zaključuje da postoji statistički značajna razlika među skupinama po radnom stažu. Dubljom analizom, dolazimo do zaključka osobe koje imaju manje radnog staža rade sa više elana, to su mahom osobe mlađe životne dobi i isto tako lakše uočavaju kada se netko ponaša drugačije nego što to pokazuje. Pitanje 1 i 2 spadaju u skalu regulacija emocija, pitanja 4 i 5 spadaju pod skalu izražavanja emocija, a pitanja 3, 6 i 7 spadaju po skalu uočavanja emocija

Sljedeći grafikoni odnose se na neka općenita pitanja kako se osobe osjećaju na poslu i/ili nakon posla.

Na tvrdnju **Osjećam se izgorjelo zbog svog posla** 4,2% ispitanika odgovorilo je da se uopće ne slaže s tvrdnjom, a 14,7% ispitanika da se uglavnom ne slaže s tvrdnjom dok je 24,2% odgovorilo s odgovorom kako kada. Odgovorom uglavnom da odgovorilo je 40% ispitanika, a 16,8% izjasnilo se odgovorom da se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Rezultati su vidljivi u Grafikonu 6.

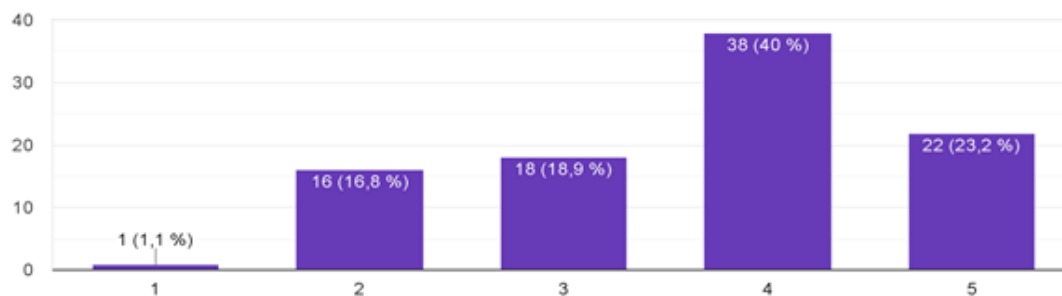
**Grafikon 6. Osjećaj izgaranja zbog posla**



Izvor: Izrada autora

Od 95 ispitanika, na tvrdnju **Osjećam se istrošeno na kraju radnog dana**, njih 1,1% odgovorilo je uopće NE, 16,8% njih odgovorilo je uglavnom NE, kako kada odgovorilo je 18,9% ispitanika, 40% odgovorilo je uglavnom DA, dok se 23,2% odgovorilo u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 7.

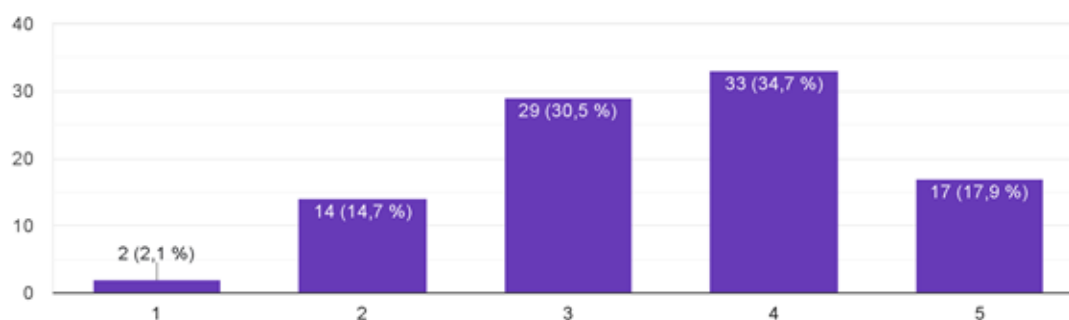
**Grafikon 7. Osjećaj istrošenosti na kraju radnog dana**



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju ***Osjećam se umorno kada se ustajem ujutro i moram se suočiti s još jednim danom na poslu***, 2,1% odgovorilo je uopće NE, njih 14,7% odgovorilo je uglavnom NE, 30,5% njih odgovorilo je kako kada, 34,7% ih je odgovorilo uglavnom DA, dok je njih 17,9% odgovorilo u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 8.

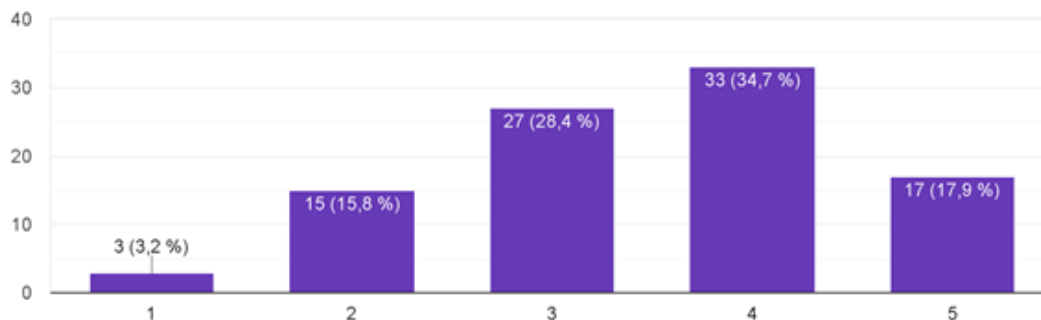
**Grafikon 8. Osjećaj umora ujutro i suočavanje s radnim danom**



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju ***Osjećam se emocionalno iscijeđeno zbog svog posla***, 3,2% odgovorilo je uopće NE, njih 15,8% odgovorilo je uglavnom NE, 28,4% njih odgovorilo je kako kada, 34,7% ih je odgovorilo uglavnom DA, dok je njih 17,9% odgovorilo u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 9.

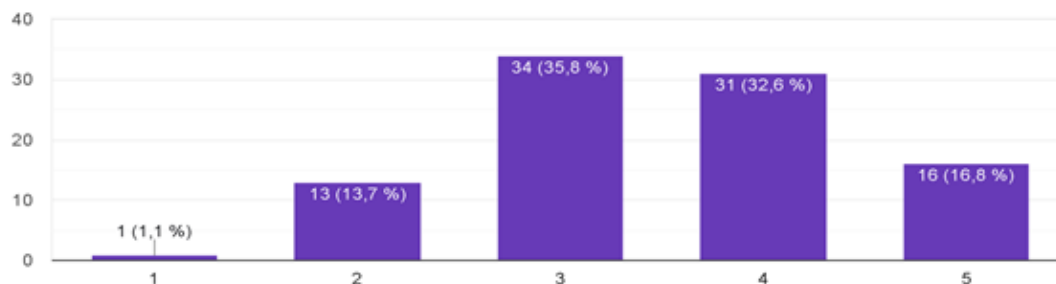
**Grafikon 9. Osjećaj emocionalne iscijeđenosti zbog posla**



Izvor: Izrada autora

Od 95 ispitanika na sljedeću tvrdnju **Stvarno mi je naporno raditi čitav dan**, njih 1,1% odgovorilo je uopće NE, 13,7% odgovorilo je uglavnom NE, kako kada odgovorilo je 35,8% ispitanika, 32,6% njih odgovorilo je uglavnom da, 16,8% ispitanika odgovorilo je u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 10.

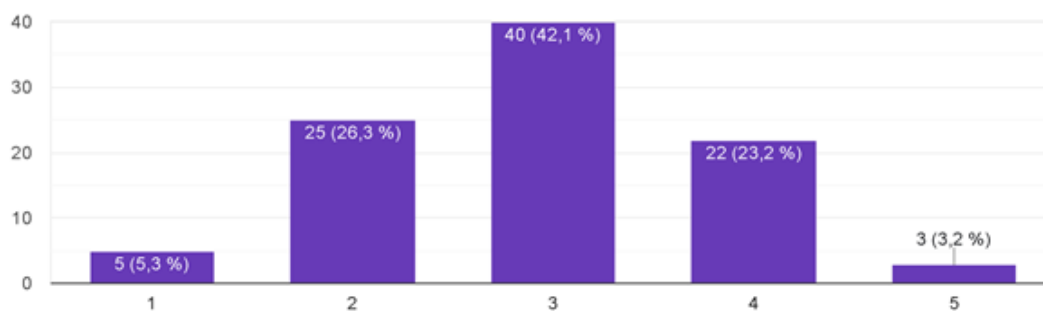
**Grafikon 10. Osjećaj napora za rad tijekom dana**



Izvor: Izrada autora

Od 95 ispitanika, njih 8,3% odgovorilo je uopće NE na tvrdnju ***Volim raditi stvari koje radim na poslu***, 26,3% odgovorilo je uglavnom NE, 42,1% njih odgovorilo je kako kada, 23,2% odgovorilo je uglavnom DA, a 3,2% ispitanika odgovorilo je u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 11.

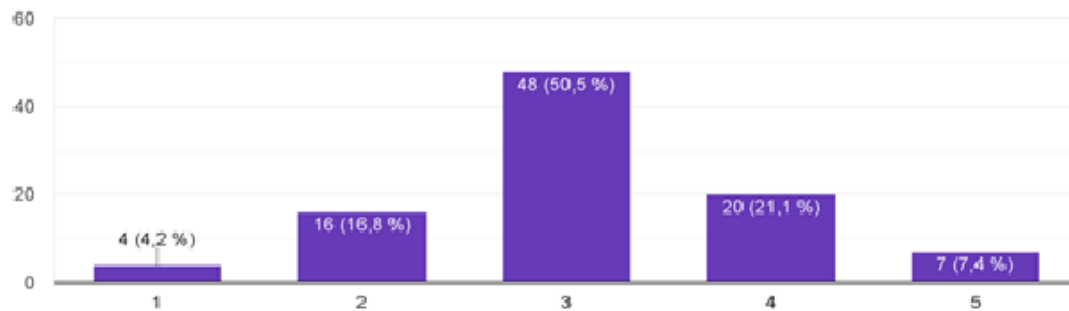
**Grafikon 11. Osjećaj zadovoljstva za rad na poslu**



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju **Osjećam se ponosno radeći svoj posao**, 4,2% odgovorilo je uopće NE, njih 16,8% odgovorilo je uglavnom NE, 50,5% njih odgovorilo je kako kada, 21,1% ih je odgovorilo uglavnom DA, dok je njih 7,4% odgovorilo u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 12.

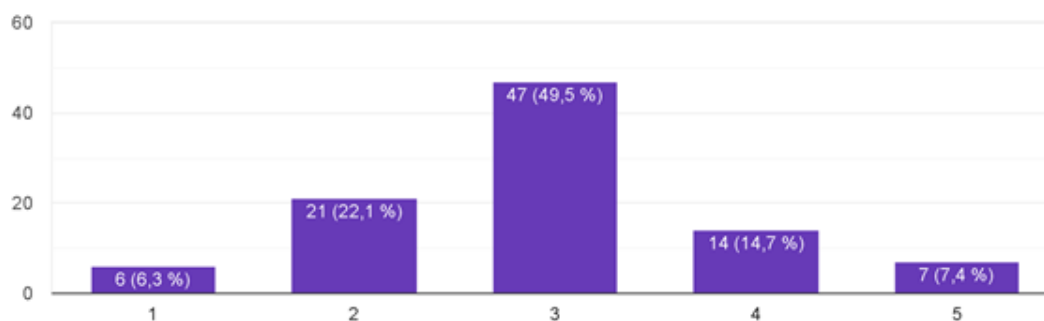
**Grafikon 12. Osjećaj ponosa zbog posla**



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju **Moj posao mi je ugodan**, 6,3% odgovorilo je uopće NE, njih 22,1% odgovorilo je uglavnom NE, 49,5% njih odgovorilo je kako kada, 14,7% ih je odgovorilo uglavnom DA, dok je njih 7,4% odgovorilo u potpunosti DA. Navedeni rezultati vidljivi su u Grafikonu 13.

### Grafikon 13. Osjećaj ugone zbog posla



Izvor: Izrada autora

Iz provedenog istraživanja mogu se izvesti zaključci da je većina ispitanika zadovoljna na radnom mjestu, da primjenjuje pozitivna raspoloženja i osjećaje te da nastoji pozitivno djelovati na okolinu oko sebe.

### 4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

Istraživanje je pokazalo neke vrlo zanimljive, ali i pomalo iznenađujuće podatke kao i one u potpunosti očekivane. Analiza istraživanja napravljena je kroz prikaze grafikonima – prvi dio pitanja koji se odnosi na osnovne informacije o ispitanicima te pojedina pitanja koja su izostavljena iz UEK-45 pitanja. Ostala pitanja i tvrdnje analizirani su i prikazani u tablicama. Istraživanje bilo namijenjeno samo zaposlenicima odabranog trgovačkog lanca, a opisi uzoraka ukazuju na to da je veći broj ispitanika ženskog spola i to 57,9%, a najveći broj uzoraka pripada u skupinu starosne dobi od 26 do 35 godina. Samo jedan radnik pripada skupini nekvalificiranog radnika u trgovačkom lancu, a najveći broj zaposlenika ima srednju stručnu spremu, njih čak 71,6%. S obzirom na to da je riječ o trgovačkom lancu, na pitanje vezano za radno mjesto unutar poslovnice 47 ispitanika je odgovorilo da radi na mjestu prodavača, dok je ostalih gotovo 50% ispitanika podijeljeno na ostala radna mjesta unutar trgovačkog lanca: konobar, skladištar, voditelj odjela, zamjenik poslovođe, poslovođa i studentski posao. Radni staž zaposlenika je šarolik pa u tri od pet kategorija imamo gotovo

podjednako uzoraka, a ističu se dvije kategorije: 1 - 5 godina radnoga staža koja broji 21,1% ispitanika i 6 - 15 godina radnog staža s 28,4% ispitanika. Zanimljiv je podatak da 14,7% ispitanika ima manje od jedne godine radnog staža, ali moramo uzeti u obzir da ima 9,5% ispitanika koji rade preko studentskog posla pa možemo lako zaključiti da su upravo oni veći dio unutar te brojke ispod jedne godine radnog staža.

Iz prve tablice u kojoj su prikazani rezultati testiranja emotivne kompetencije prema dobi vidljivo je i dolazi se do zaključka da je u određenim tvrdnjama  $p < 01$  te se odbacuje nul hipoteza. Takvim zaključkom jasno je da postoji statistička značajka među skupinama prema dobi, što je već ranije objašnjeno i vidljivo iz spomenutih grafikona. Iz podataka prikazanih u tablici jasno se uočava da ne postoji značajna razlika među skupinama prema spolu, ali postoji značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među skupinama prema spolu. Također, jasno je vidljivo da postoji statistička značajna razlika među skupinama po stručnoj spremi.

Kod tvrdnje *Osjećam se izgorjelo zbog svog posla* gdje je čak 40% ispitanika odgovorilo da se uglavnom slaže s tvrdnjom, a 16,8% da se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Također, slična je situacija i u tvrdnji *Osjećam se umorno kada se ustajem ujutro i moram se suočiti s još jednim danom na poslu*, gdje je 30,5% ispitanika odgovorilo s kako kada, 34,7% ispitanika se uglavnom slaže s tvrdnjom i 17,9% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Takvi podaci mogu znatno utjecati na cjelokupni kolektiv trgovačkog lanca jer gotovo polovica ispitanika je umorna čak i prije samog odlaska na posao što negoduje izvršavanju radnih obveza, raspoloženju na radnom mjestu, ali i narušava zdravlje zaposlenika. Uz to, 35,8% ispitanika je odgovorilo da im je katkad naporno raditi čitav dan, a njih 32,6% da im je uglavnom naporno te 16,8% ispitanika da im je u potpunosti naporno raditi čitav dan, što opet utječe na cjelokupni kolektiv i negoduje ostvarivanju učinkovitih zadataka te ne pospješuje baš uspješnost poslovanja trgovačkog lanca. Na tvrdnju *Volim raditi stvari koje radim na poslu* čak 42,1% ispitanika je odgovorilo s kako kada, dok je veći broj onih ispitanika koji ne vole raditi to što rade na poslu, ukupno 34,6% ispitanika, a manji broj je onih koji vole raditi stvari koje rade njih 25,5% ispitanika.

Na temelju ovog uzorka možemo postaviti pitanje *A zašto rade to što rade?* te na isto pitanje ujedno možemo i odgovoriti da odgovori mogu biti brojni, a neki pod njih su nepovoljna situacija u državi, samo srednja stručna sprema ispitanika, loša financijska situacija pa je bolji ikakav oblik zarade nego nikakav, strah od nepronaska posla u slučaju davanja otkaza, strah od poslodavca pa rade *šutim i radim* nego da



zaposlenici traže bolje uvjete rada ili iskažu svoje mišljenje. Uz to, broj uzoraka koji se osjećaju ponosno radeći svoj posao je također mali, njih 50,5% odgovorilo je s kako kada, 21,1% s uglavnom da i samo 7,4% u potpunosti da, dok se njih 4,2% uopće ne osjeća ponosno, a 16,8% se uglavnom ne osjeća ponosno. Razlog tomu, moguće da su upravo gore navedeni razlozi, ali moguće i nepovoljne situacije na poslu, rad vikendom i blagdanima, loši uvjeti, loša financijska situacija i mogući loši međuljudski odnosi na poslu, ali i sama stručna sprema zaposlenika, poredak u društvenim slojevima i/ili neke druge situacije poput osobnih ili političkih stavova. Zadnja tvrdnja glasi *Moj posao mi je ugodan*, a 6,3% ispitanika je odgovorilo s uopće ne, a njih čak 22,1% s uglavnom ne, najveći broj ispitanika odgovorilo je s kako kada 49,5%, a 14,7% se uglavnom slaže s tvrdnjom i 7,4% se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

U konačnici svih rezultata, možemo zaključiti da ispitanici nisu prezadovoljni svojim poslovima te da ne znaju lako imenovati, prepoznati i upravljati svojim osjećajima. Što se tiče raspoloženja na radnom mjestu, većina zaposlenika je nezadovoljna, umorna i teško im je obavljati poslove koje trebaju obavljati te ne odlaze zadovoljni ni s posla niti dolaze na posao odmorni. Razlog tomu mogu biti neki unutarnji čimbenici unutar trgovačkog lanca u kojem rade, ali i brojni vanjski čimbenici koji utječu na pojedinca, poput obiteljske situacije, političke situacije i financijske situacije. Osim toga, na pojedinca lako može utjecati nedostatak motivacije na radnom mjestu, loši poslovođe, loši međuljudski odnosi, loša financijska primanja, radno vrijeme, atmosfera unutar organizacije itd. Treba uzeti u obzir da bi poslovanje trebalo biti puno uspješnije kada bi radnici bili zadovoljniji jer bi se to odrazilo na poslovanje cijele organizacije. Jasno je da stres unutar poslovanja utječe na zaposlenike, no s druge strane zaposlenici bi trebali pronaći načina kako se nakon radnog vremena odmoriti i psihički i fizički. Također, veliki broj ispitanika ne zna imenovati i prepoznati svoje osjećaje što je zabrinjavajući podatak, osobito ako ne znaju upravljati osjećajem ljutnje, stresa, tuge ili bijesa jer neupravljanje osjećajima može dovesti do neugodnih situacija, svađe ili konflikta, na kraju krajeva i do davanja i/ili dobivanja otkaza i loše reputacije. Stoga, smatram da bi organizacije i voditelji organizacije trebali više komunicirati sa zaposlenicima i o njima samima, a ne samo i isključivo o poslovanju organizacije te da bi trebali organizirati učinkovite komunikacije, davati više potpore zaposlenicima, pohvaliti zaposlenike kada su uspješni u poslu, osmisliti nagrade i poraditi na tome da zaposlenici dolaze odmori, sretni i zadovoljni na posao jer će se s time ujedno poboljšati i samo poslovanje cijele organizacije.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu prikazani su osjećaji i raspoloženja na radnom mjestu, njihove općenite i psihologijske definicije, termini *radni stres*, *radno mjesto*, *emocionalna inteligencija*, *emocionalni rad*, *zadovoljstvo poslom* te je provedeno istraživanje i napravljena analiza istraživanja.

Emocije igraju ulogu u svakom aspektu svačijeg života, uključujući i radno mjesto. Zapravo, emocije mogu imati snažan utjecaj na organizacijsko ponašanje i komunikaciju. Na primjer, pozitivne emocije poput sreće i zahvalnosti mogu dovesti do povećane suradnje i timskog rada. S druge strane, negativne emocije poput ljutnje i tjeskobe mogu dovesti do sukoba i loše komunikacije.

U nekim slučajevima emocije čak mogu dovesti do organizacijskih promjena. Na primjer, ako se zaposlenici osjećaju pod stresom ili su premoreni, vjerojatnije je da će progovoriti ili nešto poduzeti. Iako su emocije važan dio radnog mjesta, važno je upamtiti da mogu biti i izvor sukoba. Kada zaposlenici komuniciraju s drugima, važno je biti svjestan vlastitih emocija i načina na koji one mogu utjecati na njihovu sposobnost učinkovite komunikacije.

Emocije igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Pozitivne emocije mogu dovesti do pozitivnih osjećaja, kao što su sreća, ponos i entuzijizam, što zauzvrat može dovesti do većeg zadovoljstva poslom i produktivnosti. S druge strane, negativne emocije mogu kod zaposlenika izazvati osjećaj stresa, tjeskobe i ogorčenosti, što može dovesti do smanjene motivacije i učinka.

Stoga je ključno da menadžeri stvore emocionalno pozitivno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i podržanima. Kada zaposlenici osjećaju pozitivne emocije na poslu, veća je vjerojatnost da će biti motivirani dati sve od sebe.

Posljednjih godina raste interes za ideju prijenosa pozitivnih emocija na radnom mjestu. Takva distribucija pozitivnih emocija je širenje emocija s jedne osobe na drugu i može imati značajan utjecaj na produktivnost i moral na radnom mjestu. Međutim, važno je napomenuti da takav transfer emocija među kolegama nije uvijek pozitivan. U nekim slučajevima, zaposlenici mogu osjetiti pritisak da sudjeluju u "površinskoj glumi" - da izgledaju sretno čak i kada su pod stresom. To može dovesti do negativnih posljedica kao što su povećani izostanci s posla i nezadovoljstvo poslom.

Sve u svemu, primjena emocija i raspoloženja na radnom mjestu je složen fenomen s potencijalom da ima pozitivne i negativne učinke na radnom mjestu.

Termin emocionalne inteligencije definiran je kao mentalna sposobnost ili skup mentalnih sposobnosti koje dopuštaju prepoznavanje, učenje, pamćenje i sposobnost razmišljanja te se od IQ razlikuje po tome što se emocionalna inteligencija može razvijati. Sažeto rečeno, emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama. Nadalje u radu, spominju se metode prepoznavanja i upravljanja emocijama, termini samosvijest i samoregulacija osjećajima te utjecaj emocionalne inteligencije na međuljudske odnose. U radu se ističe važnost emocionalne inteligencije menadžera i koja je uloga emocionalne inteligencije u vođenju poduzeća.

Nakon osjećaja, raspoloženja i emocionalne inteligencije, u radu je riječ o radnom mjestu i osjećajima. Prvo je definirano radno mjesto kao skup radnih zadataka koje izvršava jedna osoba te su navedene i brojne druge definicije koje su pronađene u literaturi i terminologiji. Spominje se termin emocionalni rad ili rad osjećajima te termin emocionalna disonanca, koja se odnosi na situaciju kad zaposlenici moraju pokazivati jedan osjećaj, dok o drugom šute. Nadalje, prikazana je shema teorije afektivnih događaja koja predstavlja model koji sugerira da događaji u radnom okruženju dovode do emocionalnih reakcija u zaposlenika što utječe na njihove stavove i ponašanje u radnom okruženju. Brojni aspekti dovode do zadovoljstva poslom koji je bitna stavka ovog diplomskog rada. Aspekti koji utječu do zadovoljstva radom najprije se tiču samoga posla, a zatim se odnose na ostale odnosno vanjske aspekte koji dolaze iz privatnog života, obiteljske situacije, slobodno vrijeme, mjesto stanovanja itd. U radu su navedene brojne definicije i izvori radnog stresa i stresa na poslu, a prema knjizi Organizacijsko ponašanje ističu se okolinski čimbenici, organizacijski čimbenici i osobni čimbenici kao mogući izvori stresa. Postavljeno je pitanje *Zašto je porasla razina stresa u radu?* te odgovor leži u promjenama prirode koja se razvija kroz tri razine, među kojima su vanjski kontekst, organizacijski kontekst i radni kontekst. Brojni ekonomski čimbenici najviše utječu na stres na radnom mjestu, a nadalje utječe privatni život i vanjski čimbenici. Također, spominju se i posljedice stresa koje se očituju kroz tri oblika: fiziološki simptomi, psihološki simptomi i bihevioralni simptomi. Važno je istaknuti da se svaki pojedinac nosi drugačije sa

stresom i na svakoga stres utječe drugačije. Simptomi stresa se skupljaju postepeno i mogu utjecati na naše zdravlje i prije nego lito mi sami primijetimo.

Nakon teorijskog dijela rada, slijedila je provedba empirijskog istraživanja u kontekstu anketnog upitnika u jednom trgovačkom lancu u Istri. Na početku je predstavljena metodologija i struktura istraživanja te se navodi anketni upitnik UEK-45 tj. Upitnik emocionalne kompetentnosti. Istaknuto je da je istraživanje provedeno u Puli i okolici Pule u jednom trgovačkom lancu gdje su ispitanici putem *Google Forms* obrasca ispunjavali anketni upitnik. Upitnik je poslan na 138 različitih adresa, a vraćeno je ukupno 95 anketa na temelju kojih je rađeno istraživanje. Upitnik se sastojao od 58 pitanja, od kojih je 45 iz Upitnika emocionalne kompetentnosti. Nadalje su prikazani rezultati i analiza istraživanja. Prvo su prikazani osobni podaci ispitanika, gdje je utvrđeno da je 42.1% muških ispitanika i 57.9% ženskih ispitanika te su svi podaci prikazani pomoću grafikona i/ili tablica. U grafikonima su prikazani podaci prema broju odgovora i prema postotku udjela, a rezultati pitanja iz upitnika UEK-45 prikazani su kroz tablice te su dobiveni neparametrijskim Kruskal – Wallis testom. Statističke hipoteze glase:

- ne postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama, prema dobi
- postoji statistički značajna razlika u elementima emotivne kompetencije među različitim skupinama prema dobi.

Na samom kraju rada napisan je kritički osvrt na provedeno istraživanje gdje se izdvaja kako je istraživanje pokazalo neke vrlo zanimljive, ali i iznenađujuće podatke. Kritički osvrt daje pregled na rezultate dobivene neparametrijskim testom, ali i pregled podataka dobivenih u grafikonima prema ostalim tvrdnjama koje nisu unutar upitnika UEK-45. U konačnici svih rezultata, možemo zaključiti da ispitanici nisu prezadovoljni svojim poslovima te da ne znaju lako imenovati, prepoznati i upravljati svojim osjećajima. Što se tiče raspoloženja na radnom mjestu, većina zaposlenika je nezadovoljna, umorna i teško im je obavljati poslove koje trebaju obavljati te ne odlaze zadovoljni ni s posla niti dolaze na posao odmorni. Razlog tomu mogu biti neki unutarnji čimbenici unutar trgovačkog lanca u kojem rade, ali i brojni vanjski čimbenici koji utječu na pojedinca, poput obiteljske situacije, političke situacije i financijske situacije. Na samom kraju, treba zaključiti kako su osjećaji i raspoloženja vrlo kompleksna stvar i kako osjećaji jednog pojedinca mogu znatno utjecati na cijelo poduzeće i cijelu grupu ljudi, osobito ako je taj pojedinac menadžer pa je on uzor ostalim zaposlenicima.

Također, same organizacije i voditelji organizacije trebali bi više vremena posvetiti zaposlenicima, međuljudskim odnosima i komunikaciji, a ne se fokusirati samo na rad i poslovanje organizacije.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Bailey, J. (2014): Workplace Mood swings flip book, Boxer, London, UK.
2. Goleman, D. (2010): Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga.
3. Gutić, D., Peterschik, A. (2018): Praktikum emocionalne inteligencije u menadžmentu, Osijek: Studio HS Internet.
4. Obradović, J. (1982): Psihologija i sociologija organizacije, Zagreb, Školska knjiga
5. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009) Organizational Behavior, Edition 15; Princeton Hill, New York, USA.
6. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE
7. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
8. Stranks, J. (2005): Stress at work, Management and Prevention, Elsevier/Butterworth-Heinemann, New York, USA
9. Totterdell, P., Nivan, K. (2014): Workplace Moods and Emotions: A Review of Research, Createspace Independent Publishing, Charleston, SC:

## Znanstveni i stručni članci:

1. Salovey P, Mayer J. (1990): Emotional Intelligence - Imagination, Cognition, and Personality, Vol. 9, No. 3, str. 185-211.
2. Takšić, V. et. al. (2006): Emocionalna inteligencija – teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, Društvena istraživanja, Vol. 15. No. 4 – 5, str. 729 – 752

## Internetski izvori:

1. Alternativa informacije (2022): Razlika između osjećaja i emocija, dostupno na: <https://alternativainformacije.com/iscjeljivanje/psihologija-iscjeljivanje/razlika-između-osjećaja-i-emocija/>, pristupljeno 10.4. 2022.)
2. Barsade, S. (2022): Managing Emotions in the Workplace: Do Positive and Negative Attitudes Drive Performance?, dostupno na <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/managing-emotions-in-the-workplace-do-positive-and-negative-attitudes-drive-performance/>, pristupljeno 04.10.2022.
3. Cherry, K. (2022): What Is Emotional Intelligence? The Ability to Perceive, Evaluate, Express, and Control Emotions, dostupno na <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-intelligence-2795423>, pristupljeno 25.10.2022.
4. Državni zavod za statistiku (1998): Nacionalna klasifikacija zanimanja, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1998\\_08\\_111\\_1506.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1998_08_111_1506.html), pristupljeno 04.10.2022.
5. Gallup (2022): Global Emotions Report 2020, dostupno na <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx>, pristupljeno 25.10.2022.
6. Landry, L. (2017): Why emotional intelligence is important to leadership, dostupno na <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>, pristupljeno 25.10.2022.
7. Help Guide (2022): Improving Emotional Intelligence (EQ), dostupno na <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.html>, pristupljeno 25.10.2022.
8. Hrvatska enciklopedija (2022): Stres, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58387>, pristupljeno 15.04. 2022.
9. Hrvatska enciklopedija (2022): Čuvstvo, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=13550>, pristupljeno 10.4.2022.

10. Hrvatska enciklopedija (2022): Osjećaji, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45683>, pristupljeno 10.4.2022.
11. Hrvatska enciklopedija (2022): Raspoloženje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=51873>, pristupljeno 10.04. 2022.
12. Legg, T. (2020): How can stress affect your emotions?, dostupno na <https://www.medicalnewstoday.com/articles/emotional-symptoms-of-stress#depression>, pristupljeno 02.12.2022.
13. Miler, M. (2021): Emotions, Feelings and Moods: What's the Difference?, dostupno na <https://www.6seconds.org/2022/07/15/emotion-feeling-mood/>, pristupljeno 25.10.2022.
14. NIOSH (1999): Stress at work, dostupno na <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html>, pristupljeno 04.10.2022.
15. Osha Europa (2022): Psychological risks and stress, dostupno na <https://osha.europa.eu/hr/themes/psychosocial-risks-and-stress>, pristupljeno 20.4.2022.)
16. Palmer, S. et. al. (2003): A model of work stress to underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments, dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/335022296\\_A\\_model\\_of\\_work\\_stress\\_to\\_underpin\\_the\\_Health\\_and\\_Safety\\_Executive\\_advice\\_for\\_tackling\\_work-related\\_stress\\_and\\_stress\\_risk\\_assessments](https://www.researchgate.net/publication/335022296_A_model_of_work_stress_to_underpin_the_Health_and_Safety_Executive_advice_for_tackling_work-related_stress_and_stress_risk_assessments), pristupljeno 15.04. 2022.
17. Paul Eckman Group (2022): Mood vs. Emotion: Differences & Traits, dostupno na <https://www.paulekman.com/blog/mood-vs-emotion-difference-between-mood-emotion/>, pristupljeno 25.10.2022.
18. Selekcija.hr (2022): Upitnici ličnosti, dostupno na <https://selekcija.hr/upitnici-licnosti/>, pristupljeno 25.9.2022)
19. Studocu (2022): Summary of organizational behaviour, dostupno na <https://www.studocu.com/row/document/lebanese-international-university/organizational-behavior/ch-04-summary-organizational-behavior/5893123>, pristupljeno 10.04.2022.
20. Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996): Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences



at work, dostupno na [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory\\_WeissCr opanzano.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCr%20opanzano.pdf), pristupljeno 10.4.2022.

21. WHO (2022): Stress, dostupno na <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>, pristupljeno 15.04. 2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Afekt, emocije, raspoloženja.....	5
Slika 2. Struktura raspoloženja.....	12
Slika 3. Semantičkaorganizacija emocija adaptirana prema Shaveru, Schwartzu, Kirsonu i O'Conneru (1987).....	13
Slika 4. Teorija afektivnih događaja.....	31
Slika 5. Model stresa.....	34

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	43
Grafikon 2. Osobni podaci o dobi ispitanika.....	44
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika.....	45
Grafikon 4. Radno mjesto unutar trgovačkog lanca.....	46
Grafikon 5. Radni staž ispitanika.....	47
Grafikon 6. Osjećaj izgaranja zbog posla.....	53
Grafikon 7. Osjećaj istrošenosti na kraju radnog dana.....	54
Grafikon 8. Osjećaj umora ujutro i suočavanje s radnim danom.....	54
Grafikon 9. Osjećaj emocionalne iscijeđenosti zbog posla.....	55
Grafikon 10. Osjećaj napora za rad tijekom dana.....	56
Grafikon 11. Osjećaj zadovoljstva za rad na poslu.....	56
Grafikon 12. Osjećaj ponosa zbog posla.....	57
Grafikon 13. Osjećaj ugone zbog posla.....	58

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Semantička organizacija emocija adaptirana prema Shaveru, Schwartzu, Kirsonu i O'Conneru (1987).....	8
Tablica 2. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema dobi.....	48
Tablica 3. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema spolu.....	49
Tablica 4. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema stručnoj spremi.....	51
Tablica 5. Rezultati testiranja elemenata emotivne kompetencije prema radnom stažu.....	52

## SAŽETAK

Osjećaji su prolazniji za razliku od raspoloženja koje traje duže vrijeme, a ne samo određeni trenutak. Često se dogodi da osjećaji utječu na raspoloženje. Termin emocionalne inteligencije definiran je kao mentalna sposobnost ili skup mentalnih sposobnosti koje dopuštaju prepoznavanje, učenje, pamćenje i sposobnost razmišljanja te se od IQ razlikuje po tome što se emocionalna inteligencija može razvijati. Sažeto rečeno, emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama. U državnoj statistici zanimanje podrazumijeva posao (radno mjesto) što ga obavlja osoba radi stjecanja sredstava za život. Posao (radno mjesto) definira se kao skup radnih zadaća koje izvršava jedna osoba.

Emocionalni rad ili rad osjećajima je kad zaposlenici izražavaju osjećaje koje organizacija želi tijekom svojih međuljudskih interakcija na radnom mjestu. Termin zadovoljstvo poslom može se definirati kao pozitivan osjećaj/stav o vlastitom poslu. Osoba koja ima visoki stupanj zadovoljstva poslom sadrži pozitivne osjećaje prema poslu, dok osoba koja je nezadovoljna poslom ima uglavnom negativne osjećaje prema tom poslu. Istraživanje je provedeno u jednom trgovačkom lancu u Republici Hrvatskoj na području Istarske županije u podružnicama u Puli i okolici Pule. Ispitivanje je rađeno putem anketnog upitnika UEK-45 te je na temelju 95 popunjenih anketa rađeno istraživanje. Zatim su prikazani i analizirani rezultati istraživanja. Možemo zaključiti da ispitanici nisu prezadovoljni svojim poslovima te da stres i posao utječu na njihov i poslovni i privatni život.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija, UEK-45, radni stres, osjećaji, raspoloženje, emocionalni rad, posao

## SUMMARY

Feelings are more fleeting, unlike a mood that lasts for a long time, not just a specific moment. It often happens that feelings affect mood. The term emotional intelligence is defined as a mental ability or a set of mental abilities that allow recognition, learning, memory and thinking ability and differs from IQ in that emotional intelligence can be developed. In short, emotional intelligence is the ability to recognize and manage emotions. In state statistics, occupation means a job (workplace) performed by a person in order to earn a living. A job (job) is defined as a set of work tasks performed by one person.

Emotional labor or feelings work is when employees express the feelings that the organization wants during their interpersonal interactions in the workplace. The term job satisfaction can be defined as a positive feeling/attitude about one's job. A person who has a high degree of job satisfaction has positive feelings towards the job, while a person who is dissatisfied with the job has mainly negative feelings towards the job. The research was conducted in one retail chain in the Republic of Croatia, in the Istrian County, in branches in Pula and the Pula area. The survey was conducted using the UEK-45 questionnaire, and the research was conducted on the basis of 95 completed surveys. Then the results of the research are presented and analyzed. We can conclude that the respondents are not satisfied with their jobs and that stress and work affect their business and private lives.

**Keywords:** Emotional intelligence, UEK-45, work stress, feelings, mood, emotional work, work