

# Emocionalna inteligencija u poslovanju

---

Ostoić, Borna

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:505447>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studiji Trgovina

Borna Ostoić

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVANJU**

Završni rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku Stručni

studiji Trgovina

Borna Ostoić

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVANJU**

Završni rad

**Kolegiji: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010224315

e-mail: [bostoic@efos.hr](mailto:bostoic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek Professional

Study Trade

Borna Ostoić

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS**

Final paper

Osijek, 2020

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I**  
**ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **završni rad** (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Borna Ostoić

**JMBAG:** 0010224315

**OIB:** 79727189867

**e-mail za kontakt:** borna2409@gmail.com

**Naziv studija:** stručni studiji Trgovina

**Naslov rada:** Emocionalna inteligencija u poslovanju

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Borna Ostoić

## SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađena je tema emocionalne inteligencije u poslovanju. Cilj je pokazati povezanost emocionalne inteligencije s poslovanjem, odnosno pokazati da emocionalna inteligencija ima utjecaj na radnu uspješnost menadžera kao i samih zaposlenika. U završnom radu obrađena je tema emocija koje su pobliže opisane, odnosno definiran je pojam emocija, nabrojane su najčešće ljudske emocije te su podijeljene u kategorije. Sljedeći pojam je empatija koja je definirana i nabrojane su vještine empatije koje su bitne za poslovanje. Navedena dva pojma je važno definirati zbog samog pojma emocionalne inteligencije. Emocionalne inteligencija je sposobnost osobe da razumije i prepoznaje svoje i tuđe osjećaje. Osim definicije emocionalne inteligencije nabrojani su i testovi pomoću kojih se emocionalnu inteligenciju može izmjeriti. Emocionalna inteligencija je vrlo bitna za poslovanje jer se otkrivanjem i razumijevanjem osjećaja zaposlenika može poboljšati njihova radna uspješnost. Postoje argumenti za i argumenti protiv korištenja emocionalne inteligencije u poslovanju. Postoji 11 načina primjene emocionalne inteligencije u poslovanju. Zadnji obrađeni naslov završnog rada je menadžer i emocionalna inteligencija. U njemu je definiran pojam menadžera te su nabrojane njegove funkcije i uloge koje ima u tvrtki. Uz to je prikazano što razlikuje uspješnog menadžera od neuspješnog te je prikazana povezanost emocionalne inteligencije s menadžerom.

Ključne riječi: emocije, inteligencija, emocionalna inteligencija, ljudi, poslovanje

## **ABSTRACT**

In this final paper, the topic of emotional intelligence in business is addressed. The aim is to show the connection between emotional intelligence and business, i.e. to show that emotional intelligence has an impact on the work performance of managers as well as employees themselves. In the final paper we cover the topic of emotions, which are described in more detail, i.e. the concept of emotions is defined, the most common human emotions are listed and divided into groups. Then we turn to empathy providing its definition and listing the empathy skills that are essential for business. Emotions and empathy are defined because of their relevance for the definition of emotional intelligence. Emotional intelligence is a person's ability to understand and recognize their own and the feelings of others. In addition to the definition of emotional intelligence, we provide a list of tests with which emotional intelligence can be measured. Emotional intelligence is very important for business for the reason that discovering and understanding the feelings of employees can improve their work performance. There are arguments for and against the use of emotional intelligence in business. There are 11 ways to apply the knowledge about emotional intelligence in business. The last part of this paper deals with managers and emotional intelligence. It defines the term manager and lists its functions and roles in the company. In addition, it shows what distinguishes a successful manager from an unsuccessful one, and shows the connection between emotional intelligence and the manager.

Keywords: emotions, intelligence, emotional intelligence, people, business

## SADRŽAJ

|         |                                                                             |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.      | UVOD .....                                                                  | 1  |
| 2.      | METODOLOGIJA RADA.....                                                      | 2  |
| 3.      | OPĆENITO O EMOCIJAMA, EMPATIJI I EMOCIONALNOJ INTELIGENCIJI .....           | 3  |
| 3.1.    | Emocije.....                                                                | 3  |
| 3.2.    | Empatija.....                                                               | 4  |
| 3.3.    | Emocionalna inteligencija.....                                              | 5  |
| 3.4.    | Mjerenje emocionalne inteligencije .....                                    | 7  |
| 4.      | EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVANJU.....                                 | 12 |
| 4.1.    | Argumenti u korist emocionalne inteligencije u poslovanju .....             | 12 |
| 4.2.    | Argumenti protiv emocionalne inteligencije u poslovanju .....               | 13 |
| 4.3.    | Primjenjivanje emocionalne inteligencije u poslovanju.....                  | 13 |
| 4.3.1.  | Selekcija novih radnika.....                                                | 14 |
| 4.3.2.  | Donošenje novih odluka.....                                                 | 14 |
| 4.3.3.  | Kreativnost.....                                                            | 14 |
| 4.3.4.  | Motivacija zaposlenika.....                                                 | 14 |
| 4.3.5.  | Vođenje.....                                                                | 15 |
| 4.3.6.  | Rješavanje sukoba.....                                                      | 15 |
| 4.3.7.  | Pregovaranje.....                                                           | 15 |
| 4.3.8.  | Pružanje usluge klijentima .....                                            | 15 |
| 4.3.9.  | Stavovi zaposlenika prema poslu .....                                       | 16 |
| 4.3.10. | Devijantno ponašanje zaposlenika na radnom mjestu.....                      | 16 |
| 4.3.11. | Utjecaj menadžera na raspoloženje zaposlenika. ....                         | 16 |
| 4.4.    | Kako uspješno zaposliti novog radnika i kako unaprijediti zaposlenike ..... | 16 |
| 4.4.1.  | Problemi prilikom zapošljavanja.....                                        | 17 |
| 4.4.2.  | Uspješno zapošljavanje .....                                                | 17 |
| 4.5.    | Povezanost osobnosti s radnim mjestom .....                                 | 19 |
| 5.      | MENADŽER I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA .....                                  | 21 |
| 5.1.    | Općenito o menadžerima .....                                                | 21 |
| 5.2.    | Menadžerske uloge .....                                                     | 21 |
| 5.3.    | Menadžerske vještine.....                                                   | 22 |
| 5.4.    | Karakteristike uspješnog i neuspješnog menadžera .....                      | 22 |
| 5.5.    | Povezanost emocionalne inteligencije i menadžera .....                      | 25 |
| 6.      | ZAKLJUČAK.....                                                              | 27 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| POPIS LITERATURE..... | 28 |
| POPIS SLIKA .....     | 29 |
| POPIS TABLICA.....    | 30 |
| POPIS SHEMA .....     | 31 |

## 1. UVOD

Emocionalna inteligencija jedna je od važnijih stavki u poslovanju iz razloga što ona utječe na radnu uspješnost zaposlenika. Ovaj je rad podijeljen u šest glavnih poglavlja od kojih je prvo uvodni dio u kojem je ukratko opisan sadržaj svakog poglavlja. Drugo poglavlje je metodologija rada u kojem su navedeni predmet rada, cilj rada, postavljene su hipoteze te su opisane znanstvene metode. Emocije i empatija treće su poglavlje te su to dva pojma koja vežemo s emocionalnom inteligencijom. Emocije nam omogućuju da prepoznamo vlastite osjećaje kao i osjećaje drugih dok nam empatija omogućava da se suosjećamo s drugim osobama. Emocionalna inteligencija mjeri uspješnost odnosa neke osobe s drugom u čemu emocije i empatija imaju veliku ulogu. Ona je podijeljena u pet emocionalnih i društvenih kompetencija, a to su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija te društvene vještine koje su detaljno objašnjene. Emocionalna inteligencija uči se kroz cijeli život te su dani primjeri situacija učenja. Četvrto poglavlje povezuje emocionalnu inteligenciju s uspješnosti u poslovanju. Postoje argumenti koji govore u korist emocionalne inteligencije u poslovanju, kao što su intuitivna privlačnost, mogućnost previđanja važnih kriterija te biološka osnova emocionalne inteligencije. Također postoje argumenti protiv emocionalne inteligencije u poslovanju, a koji su da je emocionalna inteligencija previše nejasna, da se emocionalna inteligencija ne može izmjeriti te sumnjiva valjanost emocionalne inteligencije. Postoje različiti načini primjene emocionalne inteligencije u poslovanju. Primjenjuje se prilikom selekcije novih radnika, motivacije zaposlenika te prilikom vođenja. Peto poglavlje povezuje emocionalnu inteligenciju s uspješnosti menadžera. Svaki uspješni menadžer trebao bi imati visoku emocionalnu inteligenciju iz razloga što osjećaji i raspoloženje utječu na radnu uspješnost te oni s visokom emocionalnom inteligencijom mogu predvidjeti buduća ponašanja svoji zaposlenika i tako riješiti probleme koji mogu nastati zbog toga. Posljednje i šesto poglavlje je zaključak rada.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja završnog rada je povezanost emocionalne inteligencije osobe s poslovanjem odnosno mjestom gdje je zaposlena.

### **2. Cilj istraživanja**

Cilj seminarskog rada je pokazati povezanost i važnost emocionalne inteligencije koju je potrebno imati prilikom zapošljavanja na određeno radno mjesto.

### **3. Hipoteza**

H1: Postoji povezanost emocionalne inteligencije s poslovanjem

H2: Osoba koja ima veću emocionalnu inteligenciju je uspješnija .

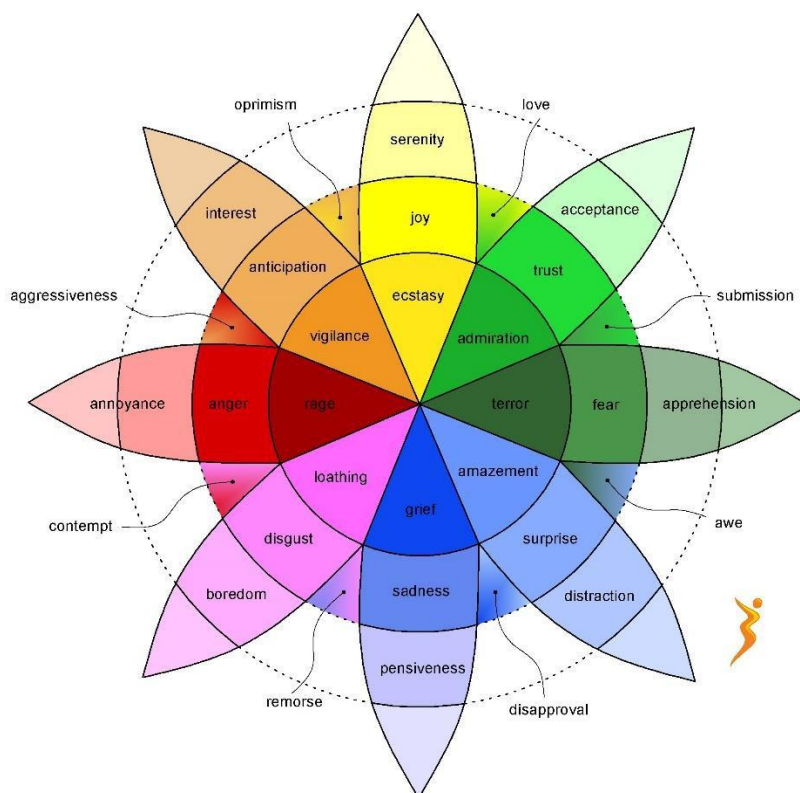
### **4. Znanstvene metode**

U obradi ovog završnog rada korišteno je više znanstvenih metoda. Metodima deskripcije opisane su emocije i emocionalna inteligencija. Metodom klasifikacije nabrojani su različiti oblici emocionalne inteligencije te su emocije podijeljene u dvije glavne grupe i različite podgrupe. Metodom kompilacije preuzete su neke informacije od drugih autora u vezi emocija, emocionalne inteligencije i njezine povezanosti sa poslovanjem.

### 3. OPĆENITO O EMOCIJAMA, EMPATIJI I EMOCIONALNOJ INTELIGENCIJI

#### 3.1. Emocije

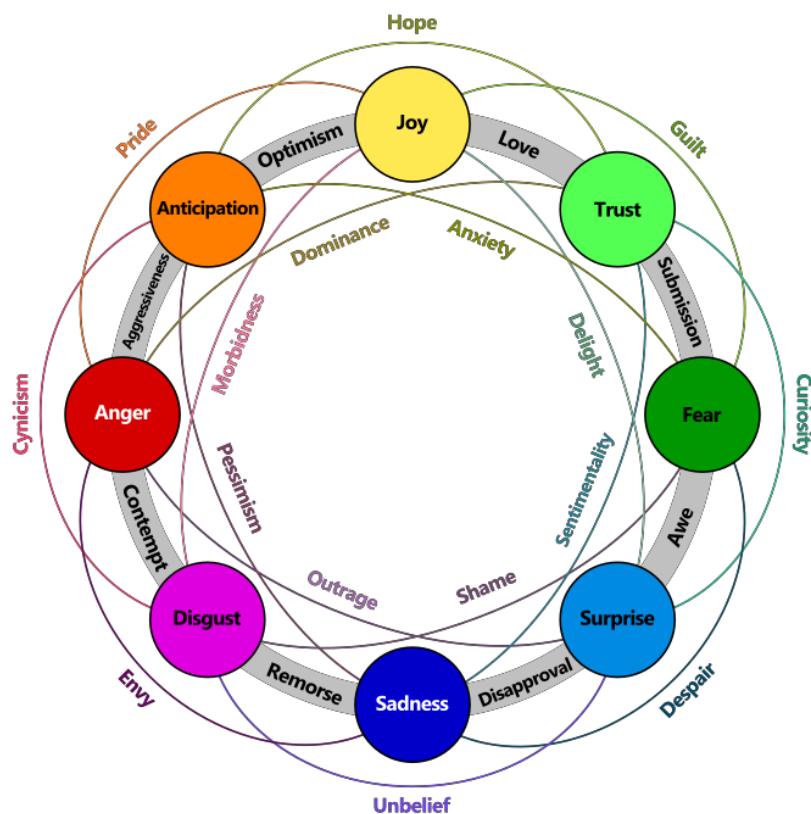
Emocije su biološka stanja ljudskog živčanog sustava koja se ostvaruju različitim osjećajima, razmišljanjima te tipom ponašanja. Vrlo često ih se veže s raspoloženjem, osobnosti, temperamentom ili motiviranošću neke osobe. One nam omogućuju da razumijemo vlastite osjećaje kao i osjećaje drugih osoba. Razumijevanjem osjećaja može se prilagođavati svakoj situaciji u kojoj se nalazimo. Isto tako emocije su jedne od najbitnijih odrednica uspješnosti izvršavanja posla na radnom mjestu. Najjednostavnija podjela emocija je na pozitivne i negativne, ali dosta autora poput Paula Emana imalo je svoje podjele. Neke od najčešćih pozitivnih emocija su sreća, ljubav i zadovoljstvo. Najčešće negativne emocije su ljutnja, ljubomora, tuga i zavist.



Slika 1

Slika prikazuje podjelu emocija prema Robertu Plutchiku. On je nazvao ovu podjelu Kotač emocija od kojih je osam najbitnijih te se iz njih razvijaju ostale. Osam najbitnijih emocija su budnost, ekstaza, divljenje, užas, zadivljenost, tuga, gađenje i bijes. Kotač emocija se još dijeli u četiri grupe koje su dobivene spajanjem različitih emocija. Prva grupa se zove Osnovni par i

ona se dobiva spajanjem susjednih emocija. Na primjer spajanjem tuge i gađenja dobiva se žaljenje. Druga grupa je Sporedni par koja se dobiva spajanjem svake druge emocije. Na primjer spajanjem tuge i ljutnje dobiva se zavist. Treća grupa je Tercijarni par koja se dobiva spajanjem svake treće emocije. Na primjer spajanjem straha i gađenja dobiva se sram.



Slika 2

Slika detaljno prikazuje različite kombinacije druge i treće grupe emocija o kojima se govorilo prije u tekstu.

### 3.2. Empatija

Empatija je sposobnost neke osobe da razumije osjećaje druge osobe, odnosno da se stavi u njezin položaj i da sagleda situaciju iz njezine perspektive. Ona definira emocionalna stanja osoba kao na primjer da suosjećamo sa drugom osobom, da joj želimo pomoći. Prema Martinu Hoffmanu (2011., 447.-458.) i njegovom istraživanju *Infant Behavior and Development*, svaka osoba rođenjem može osjetiti empatiju. Dijeli se u dvije grupe, a to su afektivna empatija i kognitivna empatija. Afektivna empatija je sposobnost osobe da odgovori pravom emocijom na emocionalno stanje druge osobe, a još se dijeli na empatičnu zabrinutost i osobnu nevolju.

Kognitivna empatija je sposobnost osobe da razumije perspektivu druge osobe i njezino mentalno stanje, a dijeli se na perspektivu uzimanja, fantaziju i stratešku empatiju. Prema Danielu Golmanu postoji pet vještina empatije koje su bitne u poslovanju, a koje su razumijevanje drugih, usmjerenost prema klijentu, potpomaganje drugih, oslonac na raznolikostima te politička svijest. Razumijevanje drugih je otvorenost osobe da prihvati osjećaje i pogled na svijet druge osobe te da suosjeća sa njihovim problemima. Usmjerenost prema klijentu je prepoznavanje, predviđanje i zadovoljavanje tuđih potreba. Potpomaganje drugih je mogućnost neke osobe da osjeti potrebe druge osobe i da ju motivira kako bi se ta osoba mogla što bolje razviti. Oslonac na raznolikostima je njegovanje mogućnosti drugih osoba. Politička svijest je prepoznavanje društvenih i političkih stanja u organizaciji. O tome će se govoriti detaljnije u nastavku rada.

### **3.3. Emocionalna inteligencija**

Prvi put u povijesti pojam emocionalna inteligencija pojavio se 1964. godine u radu Michaela Bedocha. Emocionalna inteligencija se definira kao skup sposobnosti kojima se prepoznaju, kontroliraju i razumije vlastite i tuđe emocije. Također ona upravlja vanjskim ponašanjem svake osobe. Kako kvocijent inteligencije, odnosno IQ, mjeri vokabular, kratkotrajno pamćenje, zaključivanje, neverbalno prosuđivanje, sposobnost da se uspostavi novi odnos, poznavanje činjenica te koordiniranje kretanja i pogleda, tako emocionalni kvocijent ili EQ mjeri uspješnost odnosa neke osobe prema drugoj te uspjeh na poslu. Vrlo često se dogodi da će osoba s visokim kvocijentom inteligencije raditi u budućnosti za osobu koja ima manji kvocijent inteligencije samo zato što ta osoba ima veći emocionalni kvocijent. Područja koja će povećati EQ neke osobe su društvenost, odgovornost te poštivanje drugih osoba, dok će područja poput neprijateljstva, negativnosti i sebičnost štetiti EQ-u. Daniel Goleman (2007, 301. stranica) podijelio je emocionalnu inteligenciju na pet emocionalnih i društvenih kompetencija, a to su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija te društvene vještine. Samosvijest je sposobnost da znamo kako se osjećamo u nekom trenutku te da po tim osjećajima možemo donositi odluke odnosno da možemo procijeniti našu sposobnost i samopouzdanje. Samokontrola je sposobnost da kontroliramo naše emocije kako bi nam one olakšale posao koji radimo, a ne nam taj isti posao otežale. Motivacija je sposobnost da sami sebe usmjeravamo i potičemo prema ostvarenju nekog našeg cilja te kako bi se poboljšali ako nam se dogodi neuspjeh. Empatija je sposobnost da osjetimo kako se drugi osjećaju, da se stavimo u njihovu poziciju. Društvene vještine su vještine kojima se nosimo s emocijama u odnosu s nekim, na

primjer kako bismo mogli uvjeravati, pregovarati, surađivati, rješavali nezgodne situacije te predvoditi. Emocionalna inteligencija se kao i boja očiju ili kose nasljeđuje od roditelja genetskim procesima. Ona utječe na svako dijete posebno odnosno ako roditelji imaju dva djeteta jedno može biti živahno, a drugo pasivno, jedno može biti više vezano za roditelje, a drugo manje. Također zadovoljavanje pet osnovnih ljudskih potreba koje je identificirao Abraham Maslow nas potiče na razvijanje naše emocionalne inteligencije pošto tražimo način kako bismo zadovoljili tih pet potreba. To je bio način stjecanja emocionalne inteligencije genetskim putem. Kako smo naš život započeli sa već određenim karakteristikama koje smo stekli genetskim putem od roditelja, kroz cijeli naš život učimo o svemu pa tako i razvijamo svoju emocionalnu inteligenciju. Ovo je drugi način stjecanja emocionalne inteligencije - putem cjeloživotnog učenja. Cijeli život se nalazimo u različitim situacijama koje slušamo i gledamo te tako odlučujemo kakvi ćemo biti, što je najbolje za nas, što želimo izbjeći kako ne bismo imali negativne posljedice. Na primjer djeca koja su bila zapostavljena od strane roditelja imala su lošiju emocionalnu inteligenciju jer su počela pokazivati nemotiviranost za razliku od one djece koja su dobivala nagrade radi pohvalnog ponašanja. Isto tako ako se netko dijete ne može igrati sa jednim od svojih roditelja to će dijete početi stvarati loše osjećaje prema tom roditelju. Svi ovi primjeri samo pokazuju da se emocionalna inteligencija razvija od samo početka našeg života i da se treba paziti kako se ponaša prema djeci. Treći način stjecanja emocionalne inteligencije su kemijske i fizičke promjene kod osobe. Na primjer ako se ozlijedi mozak neće doći do otkazivanja nekog dijela tijela već i do određenih promjena u emocionalnoj inteligenciji pošto je ljudski mozak njezino središte. Isto tako ako osoba konzumira droge njezino ponašanje se može promijeniti pa tako i emocionalna inteligencija.

**Tablica 1. Niski i visoki stupanj emocionalne inteligencije**

| <b>NISKI STUPANJ EMOCIONALNE<br/>INTELIGENCIJE</b> | <b>VISOK STUPANJ EMOCIONALNE<br/>INTELIGENCIJE</b> |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Spora osoba                                        | Dinamična osoba                                    |
| Opuštena osoba                                     | Stresna osoba                                      |
| Sumnjičava osoba                                   | Pozitivna osoba                                    |
| Skromna osoba                                      | Samouvjerena osoba                                 |
| Bezbrizna osoba                                    | Marljiva osoba                                     |
| Spontana osoba                                     | Temeljita osoba                                    |

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Rutinerska osoba   | Promjenama sklona osoba |
| Oprezna osoba      | Hrabra osoba            |
| Neodlučna osoba    | Odlučna osoba           |
| Popustljiva osoba  | Samosvjesna osoba       |
| Netolerantna osoba | Tolerantna osoba        |
| Samovoljna osoba   | Obzirna osoba           |
| Suzdržana osoba    | Društvena osoba         |

Izvor: Izrada autora prema: Simmons Steve: Emocionalna inteligencija: procjene i vrste. Zagreb: Izvori, 2000., (34. stranica)

Tablica 1 prikazuje 26 tipova emocionalne inteligencije koje je otkrio Simmons u svojem istraživanju. Prikazuje najniži i najviši stupanj 13 oblika emocionalne inteligencije.

### 3.4.Mjerenje emocionalne inteligencije

Prema istraživanjima Salovey i Mayeru njihova definicija emocionalne inteligencije je „*Sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja*“ (Goleman, 2007, 300.). Prema njihovoj definiciji Daniel Goleman je napravio svoju koja glasi „*Sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima*“ (Goleman 2007., 300.). Salovey i Mayer su prema svojoj definiciji napravili model emocionalne inteligencije koji se može izmjeriti, a sastoji se od četiri mjerljive grupe mogućnosti neke osobe. To su uočavanje emocija, korištenje emocija, razumijevanje emocija te upravljanje emocijama. Uočavanjem emocija osoba može primijetiti emocije druge osobe na njezinom licu, glasu ili čak na slikama ili nekim predmetima poput kipova te isto tako primijetiti svoje vlastite emocije. Korištenjem emocija osoba može pomoću njih riješiti neke zadatke ili probleme te ih prilagoditi svakoj situaciji. Razumijevanjem emocija osoba, kako i sam naziv kaže, ima mogućnost razumjeti svoje kao i emocije druge osobe. Upravljanjem emocijama osoba ima mogućnost kontrolirati svoje i emocije druge osobe. Prema svemu navedenom Salovey i Mayer su osmislili test kojim se mjeri emocionalna inteligencija, a zove se Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Temelji se na rješavanju različitih tipova zadataka koji su povezani s emocijama te je napravljen po uzoru na testove kvocijenta inteligencije. Također uz njihov test za mjerenje emocionalne inteligencije postoji ih još nekoliko. Neki od njih su Self-Report Emotional Intelligence Test, Trait-Emotional Intelligence Questionnaire,

Bar-On Emotional Quotient Inventory, The Situational Test of Emotional Management, The Situational Test of Emotional Understanding te Emotional and Social Competence Inventory. Self-Report Emotional Intelligence Test je osmislio doktor Nicola Schutte, a bazira se na testu Mayer-Salovey-Caruso. Njegov test mjeri emocionalnu inteligenciju preko četiri skale, a to su percepcija emocija, korištenje emocija, upravljanje samo-relevantnim emocijama te upravljanje tuđim emocijama. Konačna ocjena se daje na temelju odgovora danih na 33 pitanja na koja se odgovara ocjenama od 1 do 5 koliko se slažemo ili ne slažemo s tim pitanjem. Trait-Emotional Intelligence Questionnaire je napravio doktor Dino Petrides koji ga opisuje na sljedeći način: „Osobine emocionalne inteligencije može se formalno definirati kao konstelaciju emocionalnih opažanja procijenjenu putem upitnika i ljestvice ocjenjivanja.“ (<http://psychometriclab.com/overview/>, pristupljeno 24.7.2020.) Njegov test se sastoji od 153 pitanja koja se temelje na istraživanju Konstantina Vassilisa Petridesa koji je podijelio emocionalnu inteligenciju na 15 aspekata, a to su prilagodljivost, asertivnost, opažanje emocija, izražavanje emocija, upravljanje emocijama, reguliranje emocija, kontrola impulsa, veze, samopoštovanje, društvena svijest, upravljanje stresom, osobina empatije, osobina sreće te osobina optimizma. Bar-On Emotional Quotient Inventory je test Reuven Bar-Ona. To je bio prvi test emocionalne inteligencije kojeg je proveo neki znanstvenik. Emotional and Social Competence Inventory je test koji se najčešće koristi kako bi se otkrilo tko je učinkovit vođa na radnom mjestu, a tko je prosječan. Također menadžeri mogu putem navedenog testa svoju organizaciju poboljšati u smislu povećanja radne uspješnosti, inovativnosti, grupnog rada, efektivnosti, resursa i povećanja vremena dostupnog za obavljanje nekog radnog zadatka. Test se najčešće koristi kako bi se izmjerila emocionalna inteligencija vođa i zaposlenika na radnom mjestu, podigla svijest povratnim informacijama koje se dobiju testiranjem, kako bi se organizacija usredotočila na usavršavanje i treniranje određenih sposobnosti zaposlenika te kako bi se izvukao maksimum iz svakog zaposlenika u grupnom radu. Ocjena emocionalne inteligencije se dobije rješavanjem 12 kompetencija koje su podijeljene u 4 grupe.

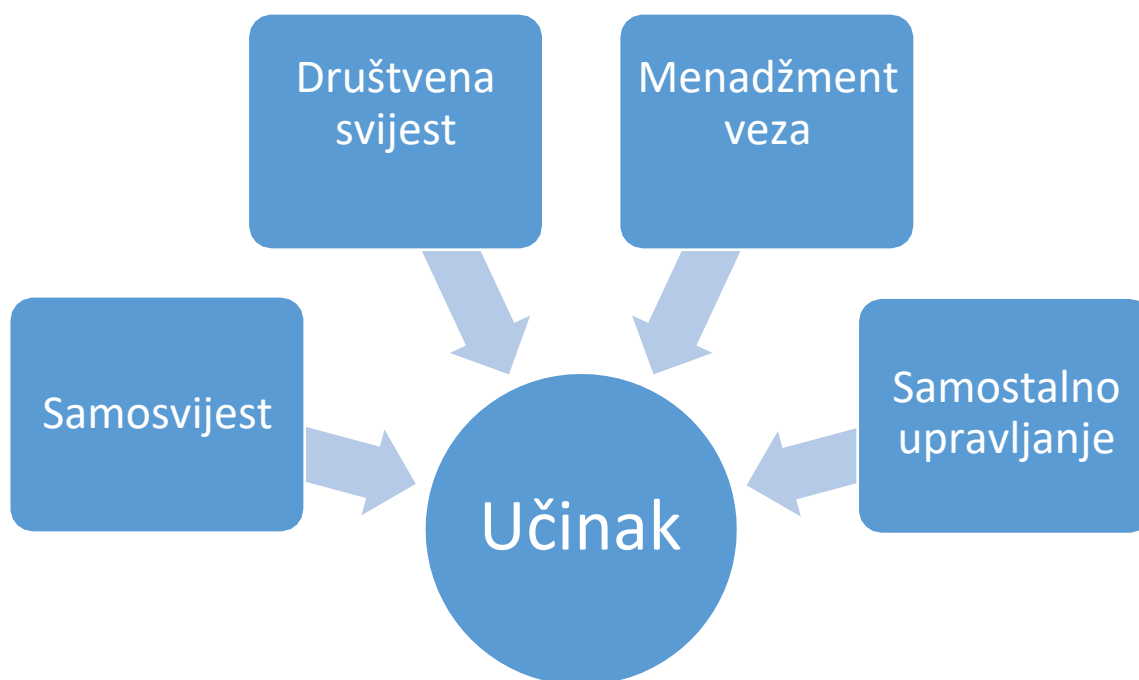
**Tablica 2. Aspekti osobe te kako osoba koja ima visoke ocjene iz navedenih aspekata vidi sebe**

| <b>ASPEKTI</b>                  | <b>KAKO OSOBA KOJA IMA VISOKE OCJENE VIDI SEBE</b>            |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Prilagodljivost</b>          | Fleksibilan i voljan se prilagoditi novim uvjetima            |
| <b>Asertivnost</b>              | Voljan založiti se za svoja prava                             |
| <b>Opažanje emocija</b>         | Jasan je u svojim i tuđim osjećajima                          |
| <b>Izražavanje emocija</b>      | Sposoban izražavati svoje emocije drugima                     |
| <b>Upravljanje emocijama</b>    | Sposoban upravljati tuđim osjećajima                          |
| <b>Reguliranje emocija</b>      | Sposoban kontrolirati svoje osjećaje                          |
| <b>Kontrola impulsa</b>         | Manje je vjerojatno da će popustiti svojim nagonima           |
| <b>Veze</b>                     | Sposoban imati ispunjene međuljudske odnose                   |
| <b>Samopoštovanje</b>           | Uspješan i uvjeren                                            |
| <b>Motiviranje</b>              | Malo je vjerojatno da će odustati od nečega usprkos nevoljama |
| <b>Društvena svijest</b>        | Odlične socijalne vještine <b>Upravljanje</b>                 |
| <b>stresom</b>                  | Sposoban izdržati stresne situacije <b>Osobina empatije</b>   |
| Sposoban sagledati situaciju iz | perspektive druge osobe                                       |
| <b>Osobina sreće</b>            | Sretan i zadovoljan svojim životom                            |
| <b>Osobina optimizma</b>        | Uvjeren i gleda život sa dobre strane                         |

Izvor: Izrada autora prema: <http://psychometriclab.com/overview/>, pristupljeno 24.7.2020.

Tablica prikazuje primjer ocjene za test Trait Emotional Intelligence za osobu koja je imala visoke ocjene iz 15 aspekata koje se ocjenjuju testom.

### Shema 1. Od čega se sastoji radni učinak



Izvor: Izrada autora prema: [http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf), 4. stranica, pristupljeno 25.7.2020.

Matrica prikazuje kako su raspoređene četiri grupe u testu Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). Sve četiri grupe zajedno daju 12 različitih kompetencija. Samosvijest je prema ESCI testu sposobnost da osoba prepoznaje i razumije svoje osjećaje. Društvena svijest je prema ESCI testu sposobnost da osoba prepoznaje i razumije osjećaje drugih. Menadžment veza je prema ESCI testu sposobnost da koristimo razumijevanje osjećaja u interakciji sa drugima. Samostalno upravljanje je prema ESCI testu sposobnost samostalnog upravljanja osjećajima. Ocjenom iz sve četiri grupe dobiva se radni učinak ili uspješnost zaposlenika u nekoj tvrtki.

**Tablica 3. 4 grupe kompetencija**

| <b>SAMOSVIJEST</b>      | <b>DRUŠTVENA</b>       | <b>MENADŽMENT</b>    | <b>SAMOSTALNO</b>               |
|-------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
|                         | <b>SVIJEST</b>         | <b>VEZA</b>          | <b>UPRAVLJANJE</b>              |
| Emocionalna samosvijest | Empatija               | Utjecaj              | Emocionalna samokontrola        |
|                         | Organizacijska svijest | Trener i mentor      | Orijentacija prema postignućima |
|                         |                        | Upravljanje sukobima | Pozitivne prognoze              |
|                         |                        | Inspirativno vodstvo | Prilagodljivost                 |

Rad u grupama

Izvor: Izrada autora prema: [http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf), 5. stranica, pristupljeno 25.7.2020.

Tablica pokazuje podjelu 12 kompetencija podijeljenih u četiri grupe testa Emotional and Social Competency Inventory. Emocionalna samosvijest odnosi se na to da osoba razumije svoje osjećaje i kako oni utječu na njezin poslovni učinak. Empatija je sposobnost osobe da osjeti osjećaje druge osobe i da se za njih zainteresira. Organizacijska svijest je sposobnost da osoba osjeti trenutne emocije u grupi te da otkrije osobe koji su vođa tima. Utjecaj je sposobnost osobe da ima pozitivan utjecaj na druge kako bi ih uvjerila da joj vjeruju te da tako dobije njihovu potporu. Trener i mentor je sposobnost osobe da uči i motivira druge preko povratnih informacija i podrške. Upravljanje sukobima je sposobnost osobe da rješava napete i emotivne situacije te da za njih pronalazi rješenja. Inspirativno vodstvo je sposobnost osobe da vodi i inspirira druge kako bi se ostvario zadani cilj to jest kako bi se iz njih izvukao maksimum. Rad u grupama je sposobnost osobe da radi s drugima u grupama kako bi se došlo do zajedničkog cilja. Emocionalna samokontrola je sposobnost osobe da kontrolira svoje osjećaje kako bi ostala što učinkovitija pri obavljanju nekog zadatka. Orijentacija prema postignućima je sposobnost osobe da cijelo vrijeme pokušava pronaći što bolje načine za rješavanje nekog zadatka. Pozitivna prognoza je sposobnost da osoba vidi pozitivno u drugim osobama ili događajima i da uspijeva doći do cilja bez obzira na prepreke koje joj se nalaze na putu do njega. Prilagodljivost je sposobnost osobe da se može prilagođavati novim idejama ili bilo kojim drugim promjenama u nekoj tvrtki.

## **4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVANJU**

Razna istraživanja su pokazala da je emocionalna inteligencija bitna stavka u radnoj učinkovitosti. Istraživanje koje je provedeno u tvrtki Lucent Technologies nad zaposlenicima koji su označeni kao zvijezde pokazalo je da su oni uspješniji od ostalih jer imaju bolje odnose s drugima što znači da je njihovu uspješnost odredio kvocijent emocionalne inteligencije, a ne kvocijent inteligencije. Isto tako drugo istraživanje je napravilo analizu uspješnosti nad 11 američkih predsjednika. Pokazalo se da je glavna razlika između njihove razine uspješnosti upravo emocionalna inteligencija. Kao i sve, emocionalna inteligencija ima svoje argumente za i protiv o kojima ću govoriti u sljedećem podnaslovu.

### **4.1. Argumenti u korist emocionalne inteligencije u poslovanju**

Postoje tri glavna argumenta koja kažu da je emocionalna inteligencija bitna za poslovanje tvrtke. To su: intuitivna privlačnost, emocionalna inteligencija predviđa važne kriterije te emocionalna inteligencija ima biološku osnovu. Što se tiče intuitivne privlačnosti, osobe koje imaju sposobnost prepoznavanja osjećaja drugih, kontrole vlastitih osjećaja i visoku društvenu svijest, imaju prednosti u poslovima u odnosu na one koji nemaju navedene sposobnosti. Primjer toga je da su zaposlenici jedne međunarodne tvrtke koji su imali veću emocionalnu inteligenciju od ostalih zaposlenika donijeli tvrtki 1,2 milijuna američkih dolara nego ostali zaposlenici. Što se tiče argumenta da emocionalna inteligencija predviđa važne kriterije može se reći da sve više istraživanja pokazuje da osobe sa većom emocionalnom inteligencijom imaju bolji učinak na njihovom radnom mjestu od ostalih zaposlenika. Tome je pridonijelo istraživanje koje je utvrdilo da je emocionalna inteligencija predviđela učinkovitost zaposlenika u tvornici duhana u Narodnoj Republici Kini. Zadnji argument da emocionalna inteligencija ima biološku osnovu je dokazan istraživanjem ljudi koji imaju oštećenja na mozgu i onih koji nemaju. Istraživanje je pokazalo da osobe koje imaju oštećenja lošije rješavaju testove emocionalne inteligencije iako imaju ista ili slična rješenja na testovima kvocijenta inteligencije kao osobe koje nemaju oštećenja. To je pokazalo da osobe s oštećenjem imaju poteškoće u donošenju odluka odnosno da donose lošije odluke od osoba koje su zdrave.

## **4.2. Argumenti protiv emocionalne inteligencije u poslovanju**

Glavni argumenti protiv emocionalne inteligencije u poslovanju su: emocionalna inteligencija je previše nejasna, emocionalna inteligencija se ne može izmjeriti te valjanost emocionalne inteligencije je sumnjiva. Što se tiče prvog argumenta da je emocionalna inteligencija nejasna, problem se javlja jer različiti znanstvenici istražuju različite osobine ljudi zbog čega ju je općenito teško i definirati. To znači da jedan znanstvenik može istraživati na primjer emocije, drugi empatiju, a treći svijest neke osobe.

*„Konceptija emocionalne inteligencije danas je postala toliko široka i sadržaji toliko različiti da... više nije ni razgovijetna konceptija.“ (Robbins, Stephen P, 2009, 280.)*

Citat odlično objašnjava navedeno da je emocionalna inteligencija postala nejasna zbog velikog broja različitih istraživanja i predmeta koji se istražuju u vezi nje.

Za drugi se argument, da se emocionalna inteligencija ne može izmjeriti, može reći da veliki broj ljudi koji su protiv tvrde da bi odgovori u testovima trebali biti točni i netočni, ukoliko se mjeri inteligencija. Primjerice, ako se u testu traži da se povežu osjećaji sa različitim bojama, to ne znači da će kod svakoga crvena boja biti povezana uz toplinu. To je samo dokaz da je mjerenje emocionalne inteligencije u svakom testu različito jer znanstvenici nisu toliko strogi kao kod mjerenja kvocijenta inteligencije. Zadnji argument protiv je taj da je valjanost emocionalne inteligencije sumnjiva. Za njega se može reći da su neka istraživanja pokazala da je emocionalna inteligencija povezana s osobnosti i kvocijentom inteligencije osoba te da ona nije bolji prediktor radnog učinka osobe od kvocijenta inteligencije.

## **4.3. Primjenjivanje emocionalne inteligencije u poslovanju**

Veliki je broj načina na koje se emocionalna inteligencija može primijeniti u poslovanju, od zapošljavanja pa sve do napredovanja neke osobe na hijerarhijskim razinama u tvrtki u kojoj je zaposlena. Najčešće se primjenjuje prilikom selekcije novih radnika, tijekom donošenja nekih odluka, kreativnosti, motivacije zaposlenika, tijekom vođenja, rješavanja sukoba, tijekom pregovora, pružanja usluga klijentima, stavu zaposlenika prema poslu, devijantnom ponašanju zaposlenika te ju primjenjuju sami menadžeri. O svakom tipu primjene govorit ću detaljnije u sljedećim podnaslovima.

#### **4.3.1. Selekcija novih radnika**

Sve više istraživanja pokazuje kako je emocionalna inteligencija jedna karakteristika koja se treba uzeti u obzir prilikom zapošljavanja na radno mjesto odnosno prilikom selekcije novih radnika, a pogotovo prilikom zapošljavanja na radno mjesto gdje se očekuje stalni kontakt s klijentima. „U tvrtki L'Oreal prodavači izabrani na osnovi svojih rezultata u EI ostvarili su više prodaja od onih koje je tvrtka izabrala uz primjenu svojih starih selekcijskih procedura. Godišnje, prodavači izabrani na osnovi emocionalnih kompetencija zaradili su na prodajama 91,370 USD više od drugih prodavača, što je dovelo do neto povećanja prihoda od 2,558,360 USD.“ (Robbins, Stephen P., 2009.,281.). Navedeni citat samo potvrđuje da emocionalna inteligencija ima veliki utjecaj na radnim mjestima gdje je stalan kontakt s klijentima i da ima utjecaj na radnu uspješnost zaposlenika.

#### **4.3.2. Donošenje novih odluka**

Starija istraživanja su pokazivala da emocije poput tuge, straha, sreće i sličnih nisu bile povezane s donošenjem odluka. Kasnija odnosno novija istraživanja su pokazala da su osobe koje su u depresiji i osjećaju se tužno donosile lošije odluke od onih osoba koje nisu bile u depresiji i bile su sretna. Prema N. Ambady i H. M. Gray(2002.), osoba koja je sretna i ima pozitivne misli može otkriti da je loša učinkovitost na radnom mjestu izazvana problemima izvan tvrtke.

#### **4.3.3. Kreativnost**

Istraživanja su pokazala da su osobe koje su raspoložene kreativnije od osoba koje nisu. To znači da raspoložene osobe mogu smisliti više originalnih ideja te da vrlo lako mogu pronaći rješenje za problem s kojim se susreću. Prema tome njihovi menadžeri bi se trebali se truditi priuštiti im što bolju radnu atmosferu i pohvaljivati ih kako bi ti zaposlenici ostali sretni.

#### **4.3.4. Motivacija zaposlenika**

Dokazano je da su motivacija i raspoloženje zaposlenika ključni za njihovu radnu uspješnost na radnom mjestu. Istraživanje u kojem su osobe bile podijeljene u dvije grupe pri čemu su prvoj grupi pustili video uradak koji je komičan prije nego što je ta grupa trebala obaviti svoje

zadatak, dok je druga grupa odmah krenula s rješavanjem. Ispostavilo se da je prva grupa bolje riješila isti zadatak samo zato što su bolje bili raspoloženi zbog video uratka.

#### **4.3.5. Vođenje**

Vođenje je najbolja kvaliteta koju neka tvrtka može tražiti od svojih zaposlenika. To znači da će zaposlenici lakše prihvatiti provođenje promjena ako menadžer ima sposobnost vođenja i prikazivanja tih promjena kroz osjećaje. Također je važna sposobnost vođenja kada menadžer vodi zaposlenike prema boljoj radnoj uspješnosti.

#### **4.3.6. Rješavanje sukoba**

Jedan od pokazatelja uspješnosti menadžera je sposobnost rješavanja sukoba. Ako menadžer ima tu sposobnost lako će riješiti takve situacije kod zaposlenika te će se njihov posao moći nastaviti bez problema, dok onaj menadžer koji nema tu sposobnost nikada neće riješiti sukob zaposlenika te će tako patiti i sama radna uspješnost.

#### **4.3.7. Pregovaranje**

Najbolji pregovarači su one osobe koje uspiju sakriti svoje osjećaje pred drugima u trenutku pregovaranja, ali ako pregovarač doživi neuspjeh u pregovorima on će stalno o tome razmišljati sljedeći put te će tako opet imati loše rezultate.

#### **4.3.8. Pružanje usluge klijentima**

Emocije zaposlenika jako utječu na pružanje usluge klijentima te se njihovi osjećaji preslikavaju na samog klijenta. To znači da ako zaposlenik nasmijan i dobro raspoložen i sam klijent će se početi tako ponašati te će tako na primjer svoj proces kupovine obavljati duže. Isto tako ako je zaposlenik loše volje i sam klijent će postati neraspoložen te će htjeti što prije završiti komunikaciju s tim zaposlenikom. Takav tip ponašanja odnosno preslikavanje emocija sa zaposlenika na klijenta naziva se emocionalna zaraženost.

#### **4.3.9. Stavovi zaposlenika prema poslu**

Većina zaposlenika ako je na svojem radnom mjestu taj dan bila raspoložena i ako su imali visoku radnu uspješnost kada dođu kući bit će bolje raspoložena od onih zaposlenika koji su imali loš dan. Različita istraživanja su pokazala da se takvo ponašanje neće prenijeti na sljedeći dan što znači da ako su bili sretni ili nesretni taj dan ne znači da će se idući dan jednako tako osjećati.

#### **4.3.10. Devijantno ponašanje zaposlenika na radnom mjestu**

Prema različitim istraživanjima postoji povezanosti između negativnih emocija i devijantnog ponašanja zaposlenika. Najčešća negativna emocija koja se povaljuje kod zaposlenika na nekom radnom mjestu je ljubomora. Ljubomora može natjerati zaposlenika na razne tipove lošeg ponašanja poput toga da se ponaša bezobrazno prema zaposleniku prema kojem osjeća ljubomoru, samo kako bi mu bilo lakše i da se pokaže da je bolji u nečemu.

#### **4.3.11. Utjecaj menadžera na raspoloženje zaposlenika.**

Kako bi se zaposlenici osjećali bolje svaki menadžer može im na razne načine pokazati zahvalnost za obavljene poslove i zadatke. Isto tako, ako je menadžer dobro raspoložen, njegovo se raspoloženje može prenijeti na zaposlenika te će se on osjećati bolje i tako će imati veću radnu uspješnost. Također menadžeri će, kada se radi u timu, najčešće birati one osobe koje imaju pozitivna razmišljanja te će i to utjecati na radnu uspješnost cijelog tima.

#### **4.4. Kako uspješno zaposliti novog radnika i kako unaprijediti zaposlenike**

Svaka tvrtka želi da su joj zaposlenici što bolji i što uspješniji u obavljanju posla. Loši zaposlenici samo štete tvrtki u kojoj rade na različite načine. Najčešće karakteristike lošeg zaposlenika su kašnjenje na posao, česti nedolasci, sporovi, loši proizvodi te krađe. Kako bi se takvi zaposlenici i takve situacije izbjegli postoje dva načina kako izabrati dobre djelatnike, a prema S. Simmons i J. C. Simmons Jr. (2000., 219.) to su da se uspješni djelatnici moraju zaposliti na odgovarajuće radno mjesto i da se uspješne djelatnike treba razvijati i ulagati u njih. Čak iako sama uspješnost tvrtke ovisi o dobrim djelatnicima i njihovom razvijanju, u praksi se to jako rijetko provodi. Pri zapošljavanju postoje tri problema, a to su netočne informacije

tijekom intervjua, netočne informacije u predanom životopisu te netočne informacije u preporukama za mogućeg novog djelatnika.

#### **4.4.1. Problemi prilikom zapošljavanja**

Što se tiče netočnih informacija prilikom intervjua, osobe koje dođu na intervju vrlo često same sebe prikažu bolje nego što jesu u obavljanju posla. Najčešće je to zbog toga što čitaju razne knjige ili obuke u vezi toga kako se odjenuti i voditi razgovor na intervjuu za posao. Može se čak dogoditi da neka osoba odlično obavlja neki posao, ali da nema dovoljno razvijene socijalne vještine te zbog toga loše prođe na intervjuu i ne bude na kraju zaposlena. Što se tiče netočnih informacija na predanom životopisu, ljudi vrlo često preuveličavaju svoje uspjehe u životu. Isto kao i za prošli problem, osobe mogu pročitati knjigu o tome kako napisati što bolji životopis te samim time informacije koje daju budu netočne. Zanimljivo je kako se može dogoditi suprotna situacija u kojoj osoba koja je imala puno životnih uspjeha u životu to ne napiše u životopis iz razloga što se ne želi hvaliti ili joj je neugodno. Što se tiče zadnjeg problema odnosno netočnih informacija u preporukama vrlo često se događa da prijašnji poslodavci u preporukama hvale neku osobu bez da spominju, ako je bilo, ikakve loše situacije s njom. Tako samo donose probleme toj osobi za koju pišu preporuku bez da uopće razmisle kakve će posljedice to donijeti. Također događa se i suprotna situacija u kojoj prijašnji poslodavci govore loše u nekoj osobi u preporuci iako nisu imali nikakvih problema i nelagodnih situacija s njom.

#### **4.4.2. Uspješno zapošljavanje**

Prema S. Simmons i J. C. Simmons Jr. (2000., 223.-232.) postoji devet koraka koje treba proći kako bi se pronašlo djelatnika koji odlično obavlja svoj posao te ga se uspješno zaposlilo u tvrtki. Uz to još je bitno znati koji su zahtjevi koje traži posao te koje karakteristike ima osoba koju bi zaposlili.

**Tablica 4. Koraci za uspješno upošljavanje novog radnika i opis koraka**

| <b>KORACI</b>                                             | <b>OPIS KORAKA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Detaljno proučiti radno mjesto koje treba popuniti</b> | Upoznati posao, gdje se nalazi u tvrtki. Pogledati koji zadaci i ciljevi moraju biti ostvareni te na koji se način mora obavljati. Odlučiti kakav tip osobe je prikladan za to radno mjesto. Izabrati način ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika na tom radnom                                                                                                                                                                   |
| <b>Najavljivanje otvaranja radnog mjesta</b>              | mjestu.<br>Objavljivanje natječaja za radno mjesto te objavljivanje zahtjeva koje radno mjesto traži.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Predaja životopisa od strane kandidata</b>             | Istraživanje kandidata, kakve su osobe, koje su im vještine, kako su se snalazili na prošlim radnim mjestima ako su bili zaposleni prije.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Otkrivanje informacija iz životopisa</b>               | Mogućnost da kandidat ne zadovoljava uvjete koje traže ili da zadovoljava uvjete.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Razgovor s kandidatom</b>                              | Osigurati za kandidata pravo okruženje u kojem će se osjećati ugodno, prilagoditi trajanje intervjua na jedan do dva sata, uspostaviti povjerenje s kandidatom, postavljati otvorena pitanja, dati vremena kandidatu da odgovori, voditi razgovor, navoditi ga da kaže što je sam napravio, reći mu da objasni svoje odgovore, postavljati pitanja o problemima, postavljati pitanja vezana za posao, postavljanje istih pitanja svima |
| <b>Provjeravanje referenci</b>                            | Istražiti izvore informacija o kandidatu te kako su ga ti izvori ocjenjivali, prijašnje dužnosti kandidata, provjeravanje karakteristika, spremnost kandidata na ponovno zapošljavanje                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                     |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Donošenje zaključaka o osobnosti kandidata</b>   | Procijeniti osobnost kandidata i odgovara li za radno mjesto.                                                                              |
| <b>Kontaktiranje ostalih kandidata</b>              | Održavati dobre odnose s kandidatom te izbjegavati nelagodne situacije, pokazati zadovoljstvo što su se prijavili za traženo radno mjesto. |
| <b>Predaja ocjena novog zaposlenika menadžerima</b> | Olakšati menadžeru upravljanje novim zaposlenikom                                                                                          |

Izvor: Izrada autora prema: Simmons Steve: Emocionalna inteligencija: procjene i vrste, Zagreb: Izvori, 2000., (223.-232. stranica)

Tablica prikazuje devet koraka i njihove opise kako pronaći zaposlenika koji će imati visoku radnu uspješnost na radnom mjestu na kojem je zaposlen te kako ga uspješno zaposliti u tvrtku.

#### 4.5. Povezanost osobnosti s radnim mjestom

**Tablica 5. Povezanost osobnosti i zanimanja**

| <b>TIP OSOBNOSTI</b>  | <b>KARAKTERISTIKE OSOBNOSTI</b>                                              | <b>KONGURENTNA ZANIMANJA</b>                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Realističan</b>    | Sramežljivost, upornost, prilagodljivost, iskrenost, stabilnost, praktičnost | Mehaničar, radnik na bušilici, poljoprivrednik, radnik na traci                   |
| <b>Istraživački</b>   | Analitičnost, znatiželjnost, originalnost, neovisnost                        | Biolog, matematičar, ekonomist, novinar                                           |
| <b>Društven</b>       | Društvenost, kooperativnost, prijatnost, sposobnost shvaćanja drugih ljudi   | Socijalni radnik, savjetnik, učitelj, klinički psiholog                           |
| <b>Konvencionalna</b> | Prilagodljivost, praktičnost, nefleksibilnost, učinkovitost, nemaštovitost   | Računovođa, bankovni službenik, korporacijski menadžer, dokumentacijski službenik |

|                   |                                                                             |                                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Poduzetan</b>  | Samopouzdanje,<br>energičnost, ambicioznost,<br>dominantnost                | Odvjetnik, stručnjak za<br>odnose s javnošću, trgovac<br>nekretninama, menadžer<br>malog poduzeća |
| <b>Umjetnički</b> | Maštovitost, idealističnost,<br>nepraktičnost, neurednost,<br>emocionalnost | Slikar, pisac, glazbenik,<br>dekorater                                                            |

Izvor. Izrada autora prema: Robbins, Stephen P. Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate, 2009,  
(131. stranica)

Tablica prikazuje povezanost osobnosti osobe i koja vrsta posla odgovara za nju te prikazuje opis svake osobnosti.

## **5. MENADŽER I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA**

### **5.1. Općenito o menadžerima**

Menadžer je osoba u tvrtki koja preko drugih zaposlenika donosi odluke, usmjerava svoje zaposlenike prema određenim aktivnostima te resurse raspodjeljuje na odgovarajuća mjesta kako bi došla do određenog cilja. Menadžer ima četiri glavne funkcije, a to su planiranje, organiziranje, vođenje te nadzor. Planiranjem se određuju ciljevi tvrtke, kako ih provesti te razvijanje plana za provođenje aktivnosti kojima će se doći do tog cilja. Organiziranjem se određuju zadaci za zaposlenike, koji zaposlenik treba obaviti koji zadatak, kako grupirati zadatke, tko je odgovoran te na kojem mjestu će se donijeti odluke. Vođenjem se motiviraju zaposlenici, usmjeravaju se njihove aktivnosti, određuju se najbolji kanali za komunikaciju te se rješavaju sukobi unutar tvrtke. Nadzorom se osigurava odvijanje zadataka kako je traženo te se prate performanse tvrtke.

### **5.2. Menadžerske uloge**

Prema Henry Mintbergu (2009., 6.) menadžerske uloge su podijeljene u tri grupe, a to su međuljudske uloge, informacijske uloge te uloge odlučivanja. Međuljudske uloge se dijele u tri podgrupe, a to su simboličko-ukrasna u kojima menadžer obavlja pravne i društvene dužnosti, vodstvena u kojoj menadžer usmjerava i motivira svoje zaposlenike te vezna u kojoj menadžer održava komunikaciju s vanjskim kontaktima tvrtke. Informacijske uloge se također dijele u tri podgrupe, a to su praćenje informacija, širenje informacija te glasnogovornička usluga. Praćenjem informacija menadžer dobiva na uvid različite informacije o konkurentima i potrošačima. Širenjem informacija menadžer dobivene informacije prenosi na ostale hijerarhijske razine tvrtke. Glasnogovorničkom uslugom dobivene informacije prenosi osobama izvan tvrtke odnosno onima koji nisu zaposleni u njoj. Uloge odlučivanja su, za razliku od prošle dvije spomenute uloge, podijeljene u četiri podgrupe, a to su poduzetnik, rješavatelj poremećaja, alokator resursa te pregovarač. Poduzetnik znači da menadžer traži prilike unutar i izvan tvrtke kako bi se ostvarile nove ideje i promjene. Rješavatelj poremećaja znači da je menadžer zadužen za rješavanje neočekivanih problema koji su nastali u tvrtki. Alokator resursa znači da je menadžer donositelj bitnih odluka za tvrtku te ih također odobrava. Pregovarač znači da menadžer zastupa tvrtku u pregovorima.

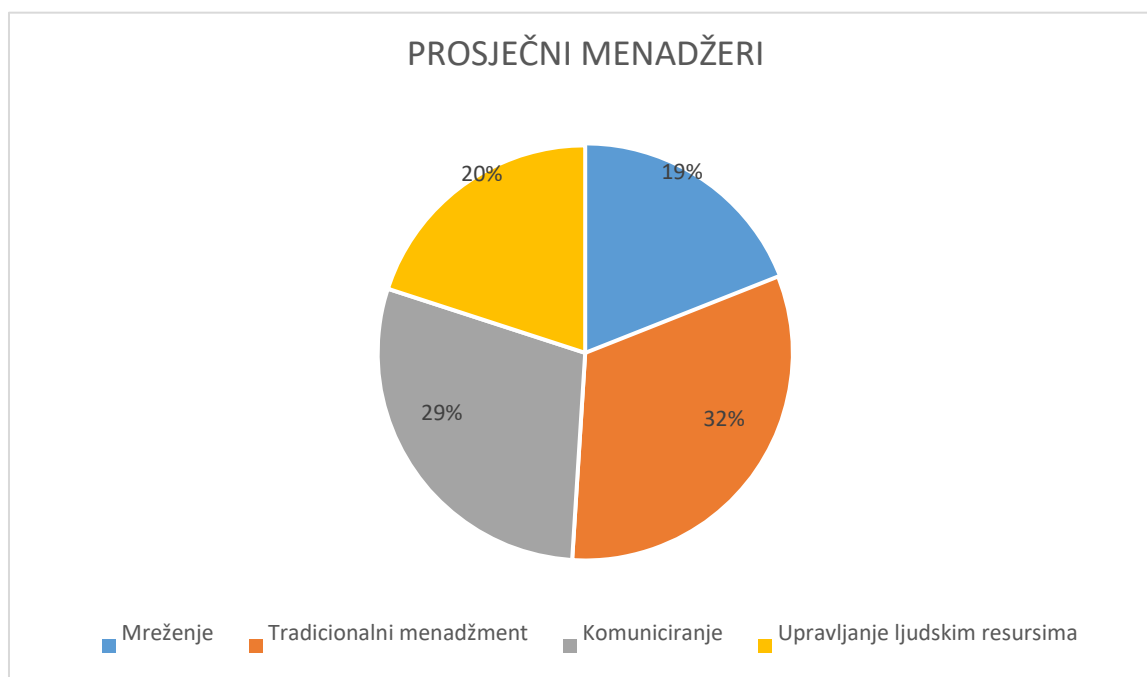
### **5.3. Menadžerske vještine**

Prema Robertu Kaztu (2009., 7.) postoje tri najvažnije menadžerske vještine, a to su tehničke, konceptualne te međuljudske. Tehničke vještine su sposobnosti menadžera da primjeni svoje znanje i vještine koje je stekao tijekom svojeg obrazovanja, usavršavanja ili radnog staža. Konceptualne vještine su sposobnosti menadžera da ima mogućnost dijagnosticirati i analizirati situacije u kojima se nalazi odnosno da pronađe probleme i najbolje rješenje kako bi se taj problem riješio. Međuljudske vještine su sposobnosti menadžera da ima mogućnost surađivanja, motiviranja i razumijevanja svojih zaposlenika.

### **5.4. Karakteristike uspješnog i neuspješnog menadžera**

Prema Fredu Luthansu (2009., 8.) postoje četiri najbitnije aktivnosti menadžera koje će odlučiti je li menadžer uspješan ili neuspješan, a to su tradicionalno upravljanje, komunikacija, upravljanje ljudskim resursima te umrežavanje. Pod tradicionalno upravljanje spadaju planiranje, nadzor i odlučivanje. Komunikacija pokazuje u kojoj mjeri menadžer razmjenjuje informacije koje ima. Upravljanje ljudskim resursima pokazuje koliko menadžer motivira, rješava sukobe, disciplinira, podučava te zapošljava. Umrežavanje pokazuje koliko menadžer provodi vremena u druženju i interakciji s ljudima koji nisu zaposleni u tvrtki.

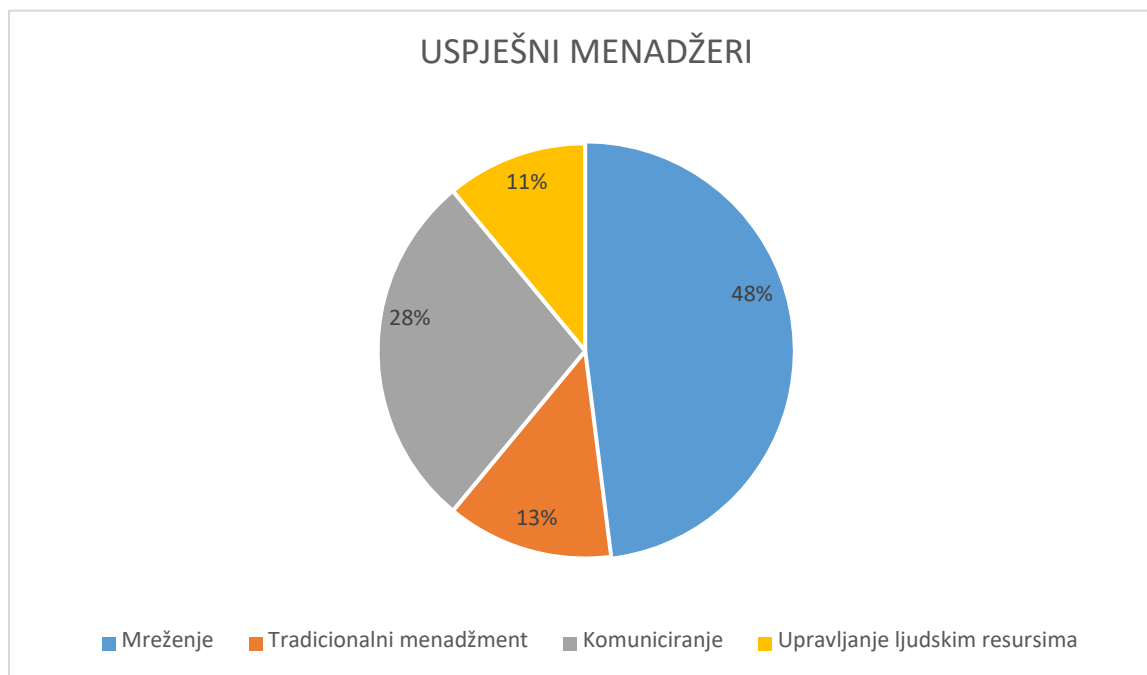
## Shema 2. Prosječni menadžeri



Izvor: Izrada autora prema: Robbins, Stephen P. Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate, 2009., (8. stranica)

Graf prikazuje koliko prosječni menadžeri potroši svojeg vremena za pojedine aktivnosti. Prosječni menadžeri troše 20% na upravljanje ljudskim resursima, 19% na umrežavanje, 32% na tradicionalni menadžment te 29% na komuniciranje.

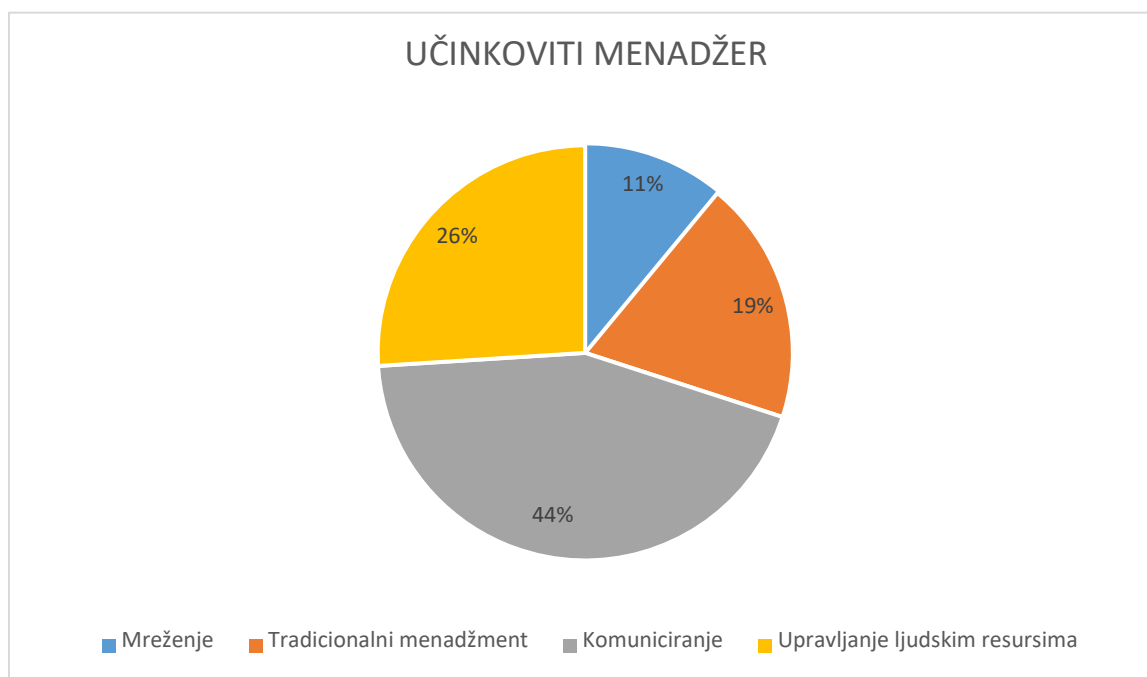
### Shema 3. Uspješni menadžeri



Izvor: Izrada autora prema: Robbins, Stephen P. Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate, 2009., (8. stranica)

Graf prikazuje koliko uspješni menadžeri potroše svojeg vremena na pojedine aktivnosti. Uspješni menadžeri troše 11% na upravljanje ljudskim resursima, 48% na umrežavanje, 13% na tradicionalni menadžment te 28% na komuniciranje.

#### Shema 4. Učinkoviti menadžeri



Izvor: Izrada autora prema: Robbins, Stephen P. Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate, 2009., (8. stranica)

Graf prikazuje koliko učinkoviti menadžeri potroše svojeg vremena na pojedine aktivnosti. Učinkoviti menadžeri potroše 26% na upravljanje ljudskim resursima, 11% na umrežavanje, 19% na tradicionalni menadžment te 44% na komuniciranje.

#### 5.5. Povezanost emocionalne inteligencije i menadžera

Svaki menadžer koji ignorira osjećaje i raspoloženja svojih zaposlenika griješi jer je nemoguće odstraniti osjećaje iz ljudi kao i sa samog radnog mjesta. Menadžeri koji ne ignoriraju osjećaje i raspoloženja svojih zaposlenika će puno bolje predvidjeti i protumačiti buduće emocije ili raspoloženje kod svojih zaposlenika odnosno uspjeh će ga predvidjeti te u isto vrijeme i riješiti. Baš zbog toga menadžer treba imati visoku emocionalnu inteligenciju jer sami osjećaji i raspoloženja utječu na radnu atmosferu i radnu uspješnost. Naravno osjećaji i raspoloženja mogu imati pozitivan i negativan utjecaj na radnu atmosferu i uspješnosti ovisno o tome jesu li osjećaji pozitivni ili negativni. Baš zbog negativnih osjećaja većina tvrtki pokušava osjećaje općenito maknuti s radnog mjesta što će samo dovesti do iscrpljivanja zaposlenika, no to ne bi trebali raditi jer pozitivni osjećaji mogu poboljšati radnu atmosferu i uspješnost i to na dva načina. Prvi način je taj da će pozitivni osjećaji motivirati radnika da što bolje obavlja svoj

zadatak. Drugi način je taj što su određeni osjećaji dio samog radnog mjesta. Ako zaposlenik ima mogućnost upravljanja svojim osjećajima u prodaji ta kontrola može povećati njegov prodajni uspjeh. U zadnje vrijeme tvrtke se pokušavaju što više brinuti za osjećaje svojih zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Bez obzira što se emocionalna inteligencija prvi put spominje 1964. godine, počela se više istraživati tek krajem 20. stoljeća i početkom 21. stoljeća. Emocije nam omogućuju da razumijemo vlastite i tuđe osjećaje te da pomoću empatije suosjećamo s drugima. Razvijanjem svojih osjećaja i pokazivanjem njih, kao i empatije, razvijamo svoju emocionalnu inteligenciju te time povećavamo svoju radnu uspješnost na radnom mjestu. Vrlo često se događalo da osobe s visokim kvocijentom inteligencije rade za osobe koje su imale manji kvocijent inteligencije samo zato što su te osobe imale veću emocionalnu inteligenciju što pokazuje da su kvocijent inteligencije i emocionalna inteligencija jako bliski. Raznim istraživanjima je dokazano da su one osobe koje su imale veću emocionalnu inteligenciju od svojih suradnika donijele tvrtki veće prihode te da se pomoću nje može predvidjeti buduća radna uspješnost radnika. Zbog samih argumenata koji govore da bi se emocionalnu inteligenciju trebalo koristiti u poslovanju može se reći da će emocionalna inteligencija u budućnosti postajati sve važniji pojam u poslovanju. Razlog tomu je što emocionalna inteligencija ima veliki utjecaj na radnu uspješnost na radnom mjestu te će tvrtke htjeti imati radnike sa što većom emocionalnom inteligencijom. Problem je što u većini slučajeva tvrtka pokušavaju odstraniti emocije svojih radnika sa radnog mjesta. Nažalost takvo ponašanje tvrtki samo donosi probleme jer se pozitivnim emocijama može poboljšati radni učinak te bi sami zaposlenici bili motiviraniji, ali to tvrtke ne shvaćaju. Kako bi tvrtke u budućnosti mogle opstati sve je izglednije da trebaju prilikom zapošljavanja novih radnika odnosno njihovoj selekciji gledati emocionalnu inteligenciju tog radnika. Bitno je da se zna kako se emocionalna inteligencija kroz cijeli život može učiti i poboljšavati što znači da ako u početku našeg života imamo nisku emocionalnu inteligenciju možemo kroz život doći do toga da nam bude visoka. Zanimljivo je kako uz velik broj načina pomoću kojih se emocionalna inteligencija može poboljšavati postoji velik broj načina koji smanjuju emocionalnu inteligenciju. Važno je da djeca ne budu zapostavljena od djetinjstva zbog toga što kasnije u životu mogu pokazati nemotiviranost za rad te tako imati lošiji radni učinak. Isto tako sami menadžeri bi trebali imati što veću emocionalnu inteligenciju kako bi uspjeli voditi i motivirati svoje radnike te samim time što prije dolazili do svojeg cilja ili cilja poduzeća. Navedeno samo pokazuje kako je kod menadžera emocionalna inteligencija najbitnija u poljima motivacije i vođenja svojih radnika. Bez obzira koliko bilo argumenata protiv emocionalne inteligencije u poslovanju ona će biti bitna iz razloga što se može primijeniti u velikom broju područja u tvrtki.

## POPIS LITERATURE

### Popis knjiga:

1. Goleman D.: Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb: Mozaik knjiga, 2007.
2. Simmons, Steve: Emocionalna inteligencija: procjene i vrste. Zagreb: Izvori, 2000.
3. Robbins, Stephen P.: Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate, 2009.

### Popis web-stranica:

1. Science direct, *Empathy development from 8 to 16 months: Early signs of concern for others*, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0163638311000506?via%3Dihub> (Pristupljeno, 22.7.2020.)
2. Frontiersin, *The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners*, dostupno na: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01116/full>, (Pristupljeno 23.7.2020.)
3. Statistics solution, *Schutte Self-report Emotional Intelligence Test (SSEIT)*, dostupno na: <https://www.statisticssolutions.com/schutte-self-report-emotional-intelligence-test-sseit/>, (Pristupljeno: 24.7.2020.)
4. Psychometric lab, *Overview*, dostupno na: <http://psychometriclab.com/overview/>, (Pristupljeno 24.7.2020.)
5. Eiconsortuim, *Emotional and social competency inventory (ESCI)*, dostupno na: [http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf), (Pristupljeno 25.7.2020.)

## POPIS SLIKA

Slika 1-Innobatics, An introduction to our emotions, (<https://innobatics.com/emotions-primer/>), [pristupljeno 28.7.2020.]

Slika 2-Commons wikimedia, Plutchik dyads, ([https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Plutchik\\_Dyads.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Plutchik_Dyads.svg)), [pristupljeno 28.7.2020.]

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1.** Niski i visoki stupanj emocionalne inteligencije

**Tablica 2.** Aspekti osobe te kako osoba koja ima visoke ocjene iz navedenih aspekata vidi sebe

**Tablica 3.** 4 grupe kompetencija

**Tablica 4.** Koraci za uspješno upošljavanje novog radnika i opis koraka

**Tablica 5.** Povezanost osobnosti i zanimanja

## **POPIS SHEMA**

**Shema 1.** Od čega se sastoji radni učinak

**Shema 2.** Prosječni menadžeri

**Shema 3.** Uspješni menadžeri

**Shema 4.** Učinkoviti menadžeri