

# Značaj i utjecaj emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu i zadovoljstvo zaposlenika

---

Šoić, Ida

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:263120>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-04**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository - Polytechnic of Međimurje Undergraduate and Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Ida Šoić

**ZNAČAJ I UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE  
NA ORGANIZACIJSKU KULTURU I ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIKA**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, siječanj 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Ida Šoić

**ZNAČAJ I UTJECAJ EMOCIONALNE  
INTELIGENCIJE NA ORGANIZACIJSKU KULTURU I  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

**THE SIGNIFICANCE AND IMPACT OF EMOTIONAL  
INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CULTURE  
AND EMPLOYEE SATISFACTION**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Mirjana Trstenjak, v. pred.

Čakovec, siječanj 2023.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 22. veljače 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Menadžment turizma i sporta**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2021-MTS-I-23**

Pristupnik: **Ida Šoić (0313024383)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment sporta**

Zadatak: **Značaj i utjecaj emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu i zadovoljstvo zaposlenika.**

Opis zadatka:

Cilj ovog rada je prikazati povezanost emocionalne inteligencije s poslovanjem, odnosno pokazati da 5emocionalna inteligencija ima značaj i utjecaj na radnu uspješnost menadžera kao i samih zaposlenika, rad obuhvaća temu emocija, odnosno definiranje emocija, kategorije najčešćih ljudskih emocija, menadžerske vještine, argumente za i protiv emocionalne inteligencije menadžera te empatiju i njezine vještine koje su bitne za poslovanje. Provesti istraživanje kako emocionalna inteligencija utječe na poslovanje i kako se primjenjuje.

Zadatak uručen pristupniku: 22. veljače 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

  
\_\_\_\_\_  
Mirjana Trstenjak, v. pred.

\_\_\_\_\_  
Jelena Berečić, mag.oec. (komentor)

## ZAHVALA

Ovaj završni rad posvećujem svojoj obitelji i bliskim osobama. Hvala vam na svemu što ste mi pružili tijekom moga školovanja. Zahvaljujem svima koji su mi pomogli pri izradi ovoga rada svojim preporukama i savjetima, a posebno zahvaljujem svojoj mentorici, v. pred. Mirjani Trstenjak, i komentorici, Jeleni Berečić, vanjskoj suradnici, na prenesenom znanju, trudu i pomoći pri pisanju završnoga rada.

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija doživljava se kao sposobnost pojedinca da prepozna i razumije svoje emocije i vještine koje koristi kako bi upravljao svojim odnosima sa sobom i drugima. Svrha ovoga istraživačkog rada jest razumjeti emocionalnu inteligenciju na radnom mjestu, gdje postoji niz radnih dužnosti koje pojedinci moraju obavljati. Od njih se traži da održavaju odgovarajuće uvjete i odnose s ljudima oko sebe, što može uključivati njihove nadređene, kolege i podređene. Osim toga, radne dužnosti zahtijevaju od osobe da u velikoj mjeri komunicira s drugim ljudima, a za to mora analizirati situacije, kao i stajališta drugih te mora razviti emocionalnu inteligenciju. Akademske vještine i tehnička osposobljenost nisu dovoljne za postizanje uspjeha u obavljanju radnih zadataka, već je imperativ da osoba ima samoupravljanje, samokontrolu i učinkovite međuljudske odnose koji bi pridonijeli postizanju željenih ciljeva. Dobro razvijena emocionalna inteligencija također omogućuje menadžerima i vođama da primijene učinkovite vještine vođenja na svoje podređene kako bi ih potaknuli da daju najbolji učinak. U ovom istraživačkom radu glavna područja koja su uzeta u obzir jesu emocionalna i socijalna učinkovitost i mjerenje emocionalne inteligencije, značaj emocionalne inteligencije na radnom mjestu, modeli emocionalne inteligencije i funkcije vođenja. Koncept emocionalne inteligencije pridonosi razvoju vještina i sposobnosti pojedinaca u širokom rasponu kako bi sigurno bili sposobni dati dostatan operativan doprinos na radnom mjestu.

**KLJUČNE RIJEČI:** *emocionalna inteligencija, emocije, vještine, radno mjesto, zadovoljstvo, zaposlenici*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJMOVNO DEFINIRANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE .....	3
2.1. Modeli i mjerenje emocionalne inteligencije .....	6
2.2. Razvoj emocionalne inteligencije .....	8
3. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	9
4. UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ORGANIZACIJSKU KULTURU I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U POSLOVANJU .....	12
4.1. Motivacija zaposlenika.....	16
4.2. Ulaganja u emocionalnu inteligenciju.....	16
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	19
5.1. Rezultati istraživanja .....	19
5.2. Rasprava .....	29
6. ZAKLJUČAK.....	32
POPIS LITERATURE .....	34
POPIS SLIKA.....	36
PRILOZI .....	37

## 1. UVOD

Pojava „fenomena“ emocionalne inteligencije devedesetih godina 20. stoljeća izazvala je brojne polemike u području znanosti, a do toga je došlo zbog spajanja dvaju isključivih psiholoških pojmova – inteligencije i emocija, jer se na emocije gledalo kao na nešto što onemogućuje racionalno razmišljanje i otežava kvalitetan rad. Upravo je to transformiralo koncept emocija u poslovnom svijetu iz negativnog konteksta u jedan od ključnih čimbenika prilikom upravljanja. U radu će se pokušati prikazati i obraditi utjecaj i važnost emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu i zadovoljstvo zaposlenika.

Danas se i pri zapošljavanju velika važnost pridaje analizi pojedinca, odnosno njegovoj sposobnosti da kontrolira sebe i druge ljude. Iako emocionalna inteligencija sama po sebi ne jamči da će netko postati izvrstan, ona uvelike povećava izgleda za to, zajedno s određenim kognitivnim sposobnostima.

Predmet je ovoga rada analiza utjecaja i važnosti emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu i zadovoljstvo zaposlenika Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, odnosno intervjuom s odabranim zaposlenicima nastoji se utvrditi koliko stupanj emocionalne inteligencije utječe na različite čimbenike koji određuju uspješnost organizacijske kulture i zadovoljstvo samih zaposlenika.

Cilj je rada utvrditi u kojoj mjeri emocionalna inteligencija utječe na zadovoljstvo zaposlenika i organizacijsku kulturu.

Što se tiče korištenih metoda u radu, koristili su se primarni podaci prilikom prikupljanja podataka, odnosno intervju. Nadalje, osim navedenih primarnih podataka, korištene su i statistička metoda, metoda analize i sinteze te deskriptivna i metoda usporedbe.

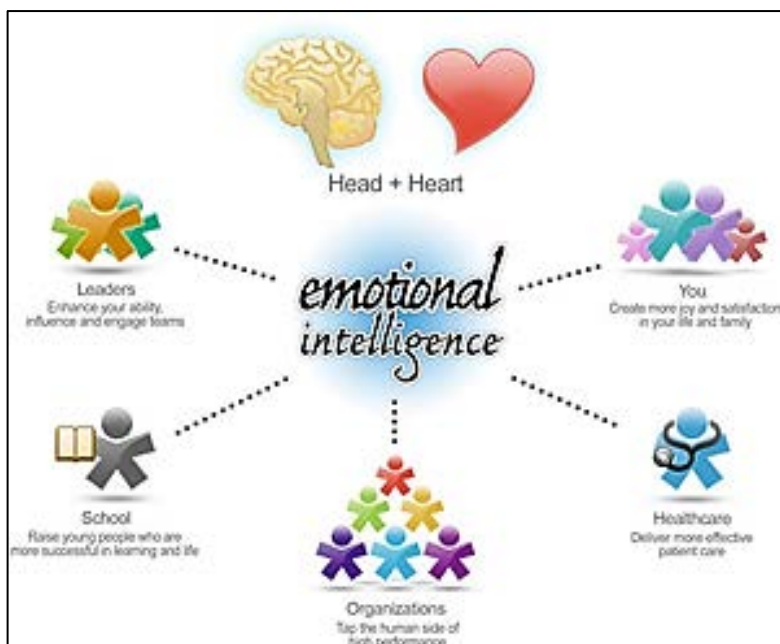
Rad je podijeljen u šest poglavlja, uključujući uvodni i zaključni dio rada. U uvodnom dijelu rada objašnjavaju se predmet i cilj rada te metode rada koje će se koristiti. Nadalje, drugi dio rada obrađuje temeljni pojam emocionalne inteligencije, kao i modele te mjerenja emocionalne inteligencije, gdje će se navesti tri najpoznatija modela. Također, navodi se i razvoj emocionalne inteligencije. Treći dio rada obrađuje organizacijsku kulturu općenito te se u četvrtom dijelu ističe njezina važnost u zadovoljstvu zaposlenika te povezanost emocionalne inteligencije s istom. Peti dio, ujedno i istraživački dio, prikazuje provedeno istraživanje na



Međimurskom veleučilištu, gdje su prikazani stavovi i mišljenja odabranih ispitanika o pitanju važnosti i utjecaja emocionalne inteligencije. U zaključnom dijelu sažeta je cjelokupna problematika te su prikazani glavni zaključci.

## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Pojam emocionalne inteligencije još se uvijek smatra relativno novim konceptom u svijetu psihologije. Kako bi se pojam emocionalne inteligencije shvatio, prvo je potrebno zasebno definirati pojmove *emocija* i *inteligencija*. Riječ *emocija* dolazi od „latinske riječi '*movere*' što u prijevodu znači '*pokrenuti*', stoga se zaključuje da su emocije nešto što pokreće reakcije pojedinca na neku pojavu. Emocije imaju višestruke učinke na tijelo i um. Najbliži bi se mogao definirati kao subjektivni odnos pojedinca prema sebi i drugima. Potrebno je razlikovati emocije i raspoloženja, a kriterij po kojem se ta dva pojma razlikuju je vrijeme“ (Ilić, 2008: 577).



Slika 1. Prikaz aspekata emocionalne inteligencije

Izvor: <http://kojicratka.blogspot.com/2012/05/sto-je-emocionalna-inteligencija.html> (01.12.2022.)

Emocije su „reakcije u tijelu i umu koje traju kratko, dok raspoloženje ima dulje trajanje i na tijelu i na umu. Inteligencija je mentalna karakteristika koja se sastoji od sposobnosti učenja iz iskustva, prilagodbe novim situacijama, razumijevanja i korištenja apstraktnih pojmova te korištenja prethodnog znanja za snalaženje u novom okruženju u kojem stereotipno instinktivno ponašanje ne pomaže“ (Goleman, 200, 300).

I dalje se definira kao sposobnost brzog i učinkovitog snalaženja u novim i nepoznatim situacijama. Ukratko, inteligencija je ono što se razvija na temelju prošlih iskustava (znanja, istraživanja). Te dvije različite vrste inteligencije – intelektualna i emocionalna – izražavaju aktivnost različitih dijelova mozga.

Intelekt se temelji isključivo na radu neokorteksa, najnovijih razvijenih slojeva na površini mozga. Emocionalni centri nalaze se niže u mozgu, u evolucijski starijem subkorteksu; emocionalna inteligencija uključuje rad tih emocionalnih centara, usklađenih s intelektualnim centrima.

Emocionalnu inteligenciju različito definiraju različiti autori, a ono što je zajedničko svim definicijama jest da je emocionalna inteligencija kombinacija višestrukih sposobnosti. Također, može se reći da je emocionalna inteligencija na neki način svijest o svojim i tuđim emocijama.

Howard Gardner prvi je definirao emocionalnu inteligenciju kao jednu od sedam vrsta inteligencije. U svojim istraživanjima emocionalnu inteligenciju dijeli na interpersonalnu i intrapersonalnu.

Izvorno je Gardner definirao sedam ključnih inteligencija, a one su sljedeće (Posavec, 2010: 56-57):

1. „Jezična: Učinkovita uporaba riječi, bogat vokabular, ekspresivnost govora, učinkovito rukovanje jezikom (verbalnim i pisanim), korištenje riječi u rješavanju praktičnih problema, korištenje jezika kao sredstva za pamćenje informacija.
2. Logičko-matematička: Učinkovito korištenje brojeva, dobro logičko zaključivanje, lako uočavanje logičke strukture i odnosa te uzročno-posljedičnih odnosa, sposobnost otkrivanja obrazaca, sposobnost kategoriziranja, klasificiranja, zaključivanja, generaliziranja, izračunavanja i testiranja hipoteza.
3. Prostorna: točna percepcija i snalaženje u prostoru, sposobnost prostornog oblikovanja, osjećaj za boje, linije i oblike, sposobnost manipuliranja i stvaranja mentalnih slika s ciljem rješavanja problema, sposobnost grafičkog prikazivanja ideja. Gardner napominje da se prostorna inteligencija formira i kod slijepe djece.
4. Tjelesno-kinestetička: korištenje mentalnih sposobnosti za koordinaciju pokreta tijela, sposobnost korištenja cijelog tijela u izražavanju misli i osjećaja, sposobnost korištenja ruku pri izradi predmeta, dobra koordinacija, ravnoteža.

5. Glazbena: Osjećaj za glazbu, razlikovanje glazbe, glazbena kreativnost, glazbeni izraz - sposobnost uključuje prepoznavanje i skladanje glazbenih tonova i melodija, osjećaj za ritam, dinamiku, melodiju.
6. Interpersonalna: Uočavanje i razlikovanje raspoloženja, motivacije i osjećaje drugih ljudi, sposobnost neverbalnog izražavanja i prepoznavanja neverbalnih znakova.
7. Intrapersonalna: Poznavanje sebe i sposobnost djelovanja u skladu s tim, svijest o vlastitim raspoloženjima, namjerama, motivima, temperamentu i željama, samodisciplina, samorazumijevanje, samopoštovanje.“

Nadalje, 1990. Mayer i Salovey suočili su se s pobunama klasicista koji su se protivili spajanju međusobno isključivih koncepata. Također, problem im predstavlja metoda samoprocjene za koju smatraju da nije relevantna. U početku ta dva autora iznose definiciju u kojoj ne navode razmišljanje o osjećajima, već samo izražavanje i kontrolu emocija kao bit emocionalne inteligencije. Stoga kasnije predlažu revidiranu definiciju, prema kojoj *„emocionalna inteligencija uključuje sposobnost brzog uočavanja, procjenjivanja i izražavanja emocija; sposobnost opažanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju razmišljanje; sposobnost razumijevanja emocija i znanja o emocijama; te sposobnost reguliranja emocija u cilju promicanja emocionalnog i intelektualnog razvoja“*. Četiri navedene sposobnosti poredane su prema složenosti psihičkih procesa koji se kreću od jednostavnijih (uočavanje i izražavanje emocija) do složenijih (svjesnost, refleksivnost i regulacija emocija) (Takšić i sur., 2006: 731-732).

Popularnost i korištenje pojma *emocionalna inteligencija* može se podijeliti na razdoblje prije i poslije Golemana. Godine 1995. objavio je knjigu „Emocionalna inteligencija – zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“ i na jednostavan i pristupačan način objasnio važnost tog pojma. Također je napravio prekretnicu prvi put povezujući koncept emocionalne inteligencije s poslovnim svijetom. Christian Weisbach i Ursula Dachs smatraju da emocionalna inteligencija spada u kristalizirane inteligencije.

Upravo je to ono što je razlikuje od klasične inteligencije jer se smatra da se kristalizirana inteligencija temelji na znanjima i vještinama stečenim tijekom života. Kristalizirana inteligencija, za razliku od fluidne inteligencije (koja je najčešće biološki uvjetovana), ne opada tijekom života; štoviše, smatra se da se ta vrsta inteligencije povećava u odrasloj dobi.

## 2.1. Modeli i mjerenje emocionalne inteligencije

Mnogi bi se istraživači složili da će teorija emocionalne inteligencije biti uspješna onoliko koliko je uspješan njezin oblik mjerenja. Danas postoje tri primarna modela emocionalne inteligencije: model sposobnosti (Mayer & Salovey, 1997), mješoviti modeli (Bar-On, 2006) i model osobina (Petrides & Furnham, 2003).

Modeli sposobnosti pristupaju emocionalnoj inteligenciji kao standardnoj inteligenciji koja koristi poseban skup mentalnih sposobnosti koje su (1) međusobno povezane, (2) povezane s drugim postojećim inteligencijama i (3) razvijaju se s godinama i iskustvom (Mayer, Salovey, Caruso i Sitarenios, 2003).

Nasuprot tome, i mješoviti modeli i modeli osobina definiraju i mjere emocionalne inteligencije kao skup percipiranih sposobnosti, vještina i osobina ličnosti.

1. *Model sposobnosti* – U ovom odjeljku opisuje se model emocionalne inteligencije (četiri grane) koji su zagovarali Mayer i Salovey (1997). Ovaj model predlaže da četiri temeljne sposobnosti povezane s emocijama čine EI: (1) percepcija/izražavanje emocija, (2) korištenje emocija za olakšavanje razmišljanja, (3) razumijevanje emocija i (4) upravljanje emocijama u sebi i drugima. Percepcija emocija odnosi se na sposobnost ljudi da identificiraju emocije kod sebe i drugih pomoću izraza lica, tona glasa i govora tijela (Brackett et al., 2013). Korištenje emocija za poboljšanje kognitivnih aktivnosti i prilagodbu različitim situacijama druga je komponenta emocionalne inteligencije. Ljudi koji su vješti u ovom području razumiju da su neka emocionalna stanja optimalna za ciljne ishode za razliku od drugih. Osjećaj frustracije zbog ulaznica za koncert može biti koristan način razmišljanja dok se spremate igrati nogometnu utakmicu ili započeti hrvački meč. Visoke razine adrenalina povezane s frustracijom mogu povećati vašu energiju i snagu, pomažući vam da se natječete. Međutim, te će iste emocije vjerojatno spriječiti sposobnost osobe da sjedi za školskom klupom i rješava zadatke iz algebre ili piše esej. Pojedinci koji su razvili i prakticirali ovo područje emocionalne inteligencije aktivno stvaraju emocije koje podržavaju određene zadatke ili ciljeve. Na primjer, učiteljica vješta u ovom području može prepoznati da njezini učenici trebaju iskusiti pozitivne emocije, poput radosti ili uzbuđenja, kako bi uspjeli u kreativnom radu kao što je *brainstorming* ili suradnički

umjetnički projekti. Ona u skladu s tim može planirati zakazivanje tih aktivnosti za vrijeme nakon odmora, znajući da će učenici vjerojatno doći u učionicu veseli i sretni zbog igranja vani. Donošenje odluka temeljenih na utjecaju koji emocionalna iskustva mogu imati na radnje i ponašanje ključna je komponenta emocionalne inteligencije. EI također uključuje sposobnost razlikovanja emocionalnih stanja, kao i njihovih specifičnih uzroka i putanja. Uspješno razlikovanje negativnih emocija važna je vještina povezana s razumijevanjem emocija i može dovesti do učinkovitijeg upravljanja emocijama (Feldman Barret, Gross, Christensen i Benvenuto, 2001). Također, upravljanje emocijama uključuje sposobnost da pojedinci ostanu otvoreni prema širokom rasponu emocija, prepoznaju vrijednost osjećaja određenih emocija u određenim situacijama i razumiju koje su kratkoročne i dugoročne strategije najučinkovitije za regulaciju emocija (Gross, 1998).

2. *Mješoviti modeli i modeli osobina* – Za razliku od modela sposobnosti, mješoviti modeli nude široku definiciju emocionalne inteligencije koja kombinira mentalne sposobnosti s osobinama ličnosti kao što su optimizam, motivacija i tolerancija na stres. Dva najčešće korištena mješovita modela su Boyatzis-Golemanov model (Boyatzis & Sala, 2004) i Bar-On model emocionalno-socijalne inteligencije (Bar-On, 2006). Boyatzis-Golemanov model dijeli kompetencije emocionalne inteligencije u četiri skupine: samosvijest, samoupravljanje, društvena svijest i upravljanje odnosima. Slično tome, model Bar-On nudi pet glavnih komponenti emocionalne inteligencije: intrapersonalne vještine, interpersonalne vještine, prilagodljivost, upravljanje stresom i raspoloženje. Kreatori modela osobina (Petrides & Furnham, 2003) objašnjavaju emocionalnu inteligenciju kao konstelaciju samopercipiranih osobina ličnosti povezanih s emocijama.

## 2.2. Razvoj emocionalne inteligencije

Pitanje koje se postavlja glasi: Je li moguće naučiti ili razviti emocionalnu inteligenciju i na koji način?

Empirijski podaci koji govore o višoj razini emocionalne inteligencije i kompetentnosti kod osoba koje su odgajane u obiteljima s više emocionalne otvorenosti, topline i dodira, kao i saznanja o manje poteškoća u ponašanju i većoj socijalnoj prilagođenosti osoba s višom razinom emocionalne inteligencije, uz brojne praktične statističke pokazatelje o porastu broja nasilnih ponašanja, utjecali su na povećani interes znanstvenika i praktičara za razvoj programa socijalnog i emocionalnog učenja. Prema Golemanu, „razvoj emocionalne inteligencije uključuje rad na samosvijesti, upravljanje emocijama, razvoj motivacije, empatije i društvenih vještina“ (Goleman, 2005: 50).

Danas se sve više vremena posvećuje raznim programima za poboljšanje mentalnog zdravlja ljudi. To potvrđuje činjenicu da se emocionalna inteligencija može razvijati, a posebno je učinkovita kod djece. Neke od metoda za razvoj emocionalne inteligencije u ranoj dobi su: učenje osvještavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih, zatim učenje kontroliranja vlastitih osjećaja, tj. vježbanje strpljenja te učenje postavljanja ciljeva i na taj način stjecanja sebe, povjerenja i samopoštovanja (Vučenović et al., 2014: 9).

Veliki problem današnjice jest što su djeca robovi društvenih mreža, koje negativno utječu na samopouzdanje najmlađih i vode ih u pogrešnom smjeru razvoja emocionalne inteligencije. Sve te metode primjenjive su i na odrasle osobe koje shvaćaju svoje nedostatke i žele učiti i usavršavati se. „Većina odraslih osoba u radu s drugima prepoznaje vlastiti nedostatak emocionalne inteligencije, koji se najčešće očituje u nekontroliranoj ljutnji, nesposobnosti nošenja sa stresom i nerazumijevanju za druge. Kada osoba shvati uzrok vlastitih emocija, jača svoju samosvijest. Samosvijest omogućuje definiranje trenutnih osjećaja vezanih uz situaciju ili okolinu, čime se kontroliraju njihovi postupci. Razvijanje ove vrste samokontrole važna je stavka u povećanju emocionalne inteligencije.“ (Radošević, 2018: 19).

Razvijanje empatije i motivacije temelj je za emocionalno razvijenog vođu. Prepoznavanje tuđih emocija, želja i potreba neophodna je vještina za dobro i zdravo ophođenje s ljudima.

### 3. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Povijesno gledano, postojale su razlike među istraživačima u pogledu definicije organizacijske kulture. Edgar Schein, vodeći istraživač u ovom području, definirao je „organizacijsku kulturu“ koja se sastoji od niza značajki, uključujući zajednički „obrazac osnovnih pretpostavki“ koje su članovi grupe stekli tijekom vremena dok su naučili uspješno se nositi s unutarnjim i vanjskim organizacijski relevantnim problemima.

Elliott Jaques prvi je predstavio koncept kulture u organizacijskom kontekstu u svojoj knjizi iz 1951., *The Changing Culture of a Factory*. Knjiga je bila objavljeno izvješće o „studiji slučaja razvoja društvenog života jedne industrijske zajednice između travnja 1948. i studenoga 1950.“. „Slučaj“ je uključivao britansku tvrtku u javnom vlasništvu koja se prvenstveno bavi proizvodnjom, prodajom i servisiranjem metalnih ležajeva. Studija se bavila opisom, analizom i razvojem ponašanja korporativnih grupa.

Ravasi i Schultz (2006) karakteriziraju organizacijsku kulturu kao skup zajedničkih pretpostavki koje usmjeravaju ponašanja. To je također obrazac takvih kolektivnih ponašanja i pretpostavki koje se uče novim organizacijskim članovima kao načinu opažanja, pa čak i razmišljanja i osjećanja. Stoga organizacijska kultura utječe na način na koji ljudi i grupe komuniciraju jedni s drugima, s klijentima i dionicima. Osim toga, organizacijska kultura može utjecati na to koliko se zaposlenici identificiraju s organizacijom.

Schein (1992), Deal i Kennedy (2000) i Kotter (1992) iznijeli su ideju da organizacije često imaju vrlo različite kulture, kao i supkulture. Iako tvrtka može imati svoju „vlastitu jedinstvenu kulturu“, u većim organizacijama ponekad postoje koegzistirajuće ili sukobljene supkulture jer je svaka supkultura povezana s različitim menadžerskim timom. Flamholtz i Randle (2011) sugeriraju da se organizacijska kultura može promatrati kao „korporativna osobnost“. Oni je definiraju kao ono što se sastoji od vrijednosti, uvjerenja i normi koje utječu na ponašanje ljudi kao članova organizacije.

Organizacijska kultura utječe na način na koji ljudi komuniciraju, kontekst unutar kojega se stvara znanje, otpor koji će imati prema određenim promjenama te u konačnici način na koji dijele (ili ne dijele) znanje. Prema Ravasiju i Schultzu (2006) te Allaireu i Firsirotuu (1984), organizacijska kultura predstavlja kolektivne vrijednosti, uvjerenja i načela članova organizacije. Na nju također mogu utjecati čimbenici kao što su povijest, vrsta proizvoda, tržište, tehnologija, strategija, vrsta zaposlenika, stil upravljanja i nacionalna kultura. Kultura



uključuje viziju organizacije, vrijednosti, norme, sustave, simbole, jezik, pretpostavke, okruženje, lokaciju, uvjerenja i navike.

Organizacijska kultura odnosi se na kulturu u bilo kojoj vrsti organizacije, uključujući kulturu škola, sveučilišta, neprofitnih grupa, vladinih agencija ili poslovnih subjekata. U poslovanju se pojmovi kao što su *korporativna kultura* i *kultura tvrtke* često koriste za označavanje sličnog koncepta. Pojam korporativne kulture postao je široko poznat u poslovnom svijetu kasnih 1980-ih i ranih 1990-ih. Već početkom 1980-ih korporativnu kulturu koristili su menadžeri, sociolozi i organizacijski teoretičari. Povezana ideja organizacijske klime pojavila se 1960-ih i 1970-ih godina, a pojmovi se sada donekle preklapaju, s obzirom na to da je klima jedan aspekt kulture koji se primarno usredotočuje na ponašanja koja potiče organizacija.

Smircich (1983) je kategorizirao dva glavna pristupa proučavanju organizacijske kulture: varijablu i proces (korijenska metafora). Prva bi mogla biti vanjska ili unutarnja varijabla uključujući vrijednosti, norme, rituale, strukture, načela, pretpostavke, uvjerenja itd. (Driskill i Brenton, 2019), što se također smatra teškim za definiranje prvenstveno u različitim nacionalnim kulturama. Međutim, prema Harrisu i Moranu (2000), ako je definiran, pruža razumijevanje kako utječe na produktivnost, izvedbu, inovacije itd. te daje ključ za pobjedu nad konkurencijom. Stoga se može shvatiti važnost razumijevanja načina na koji nacionalna kultura utječe na korporativnu kulturu koja je ključna za analizu jedinstvenosti organizacije i njezina učinka. S druge strane, korijenska metafora sugerira da je organizacija kultura, a oba su pojma međusobno zamjenjiva.

Kultura opisuje karakteristike okoliša, a ne objašnjava element koji ono ima. Driskill i Brenton (2019) pojasnili su da se kultura može istraživati kao zajednička spoznaja, sustavi zajedničkih simbola i kao izraz nesvjesnih procesa. Keyton (2011, u Littlejohn et al., 2010) primijetio je da svaka organizacija ima vlastite vrijednosti, obrasce, značenja i razumijevanja koja su jedinstvena u odnosu na druge organizacije i koja utječu na ponašanje i komunikacijske aktivnosti zaposlenika.

Ako se organizacijska kultura promatra kao nešto što karakterizira organizaciju, njome se može manipulirati i mijenjati ovisno o vodstvu i članovima. Kultura kao korijenska metafora vidi organizaciju kao svoju kulturu, stvorenu kroz komunikaciju i simbole, ili konkurentne metafore. Kultura je osnovna, s osobnim iskustvom koje stvara različite perspektive.

Organizacijska komunikacijska perspektiva kulture promatra kulturu na tri različita načina:

1. Tradicionalizam: promatra kulturu kroz objektivne stvari kao što su priče, rituali i simboli.
2. Interpretivizam: promatra kulturu kroz mrežu zajedničkih značenja (članovi organizacije dijele subjektivna značenja).
3. Kritički-interpretivizam: promatra kulturu kroz mrežu zajedničkih značenja, kao i borbe za moć stvorene sličnom mrežom konkurentskih značenja.

Poslovni direktor Bernard L. Rosauer (2013) definira organizacijsku kulturu kao pojavu – iznimno složeno neprocjenjivo stanje koje proizlazi iz kombinacije nekoliko sastojaka. U djelu „Three Bell Curves: Business Culture Decoded“ Rosauer ističe tri upravljiva sastojka koja (on tvrdi) vode poslovnu kulturu:

1. zaposlenik (fokus na angažman)
2. rad (usredotočenost na uklanjanje otpada povećanjem vrijednosti otpada)
3. kupac (fokus na vjerojatnost preporuke).

#### **4. UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA ORGANIZACIJSKU KULTURU I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U POSLOVANJU**

Zaposlenici u javnom sektoru, posebno administratori, profesori, osobe koje rade na šalterima, obično se suočavaju s emocionalno intenzivnim dužnostima i odgovornostima, što emocionalnu inteligenciju čini važnim čimbenikom (Lee, 2018). Poslovi u javnoj službi uglavnom uključuju radne zahtjeve koji su emocionalno intenzivni (Guy i Lee, 2015).

Emocionalna inteligencija je važan čimbenik koji pruža poboljšane sposobnosti za postizanje organizacijskih ciljeva i radnih ciljeva, potičući bolji timski rad kroz suradnju i povjerenje (Arfara i Samanta, 2016). Emocionalno inteligentni zaposlenici imaju tendenciju pozitivnog načina razmišljanja, djeluju zadovoljnije, predanije i odanije svojoj profesiji i organizaciji, što zauzvrat stvara povoljno okruženje koje utječe na bolje radne performanse (Miao et al., 2017). Sagorijevanje na radnom mjestu može se smanjiti sposobnošću upravljanja i reguliranja vlastitih emocija (Arfara i Samanta, 2016). Utvrđeno je da zaposlenici s visokim razinama emocionalne inteligencije imaju nižu stopu sagorijevanja u obavljanju zadataka (Sanchez-Gomez i Bresó, 2020).

Odsutnost sagorijevanja zaposlenika tijekom obavljanja zadatka potiče angažiranost zaposlenika, omogućavajući dosljednu usredotočenost na zadatak, čime se pridonosi višoj razini motivacije u izvođenju.

Percipirani utjecaj emocionalne inteligencije implicira njezino uključivanje u inicijative za obuku i razvoj (Guy i Lee, 2015), što bi pomoglo organizacijama da povećaju razinu predanosti pomoću poboljšanog individualnog ponašanja (Majeed et al., 2017) i timske izvedbe emocionalno jakih i dosljedno motiviranih članova tima (Sithambaram et al., 2021).

Emocionalna inteligencija određuje učinak zaposlenika; visoka razina emocionalne inteligencije proizvodi visoke performanse, dok niža razina emocionalne inteligencije stvara slabe rezultate. U široj perspektivi, Alkahtani et al. (2021) tvrde da bi kultura trebala igrati važnu ulogu u emocionalnim sposobnostima zaposlenika. Budući da se tijekom vremena uklopila u organizacije, organizacijsku kulturu teško je mijenjati tijekom kratkog vremena.

Kontrola emocija, percepcije, prilagodbe, samoupravljanje, interpersonalna učinkovitost i vještine rasprave značajke su EI u uspješnim organizacijama (Carnevale i sur., 1988; Cherniss, 2001; Rathore i sur., 2017). Organizacije koje su svjesne EI ulažu u programe obuke za odnose,

empatiju i rješavanje problema. Te se osobine koriste za rješavanje situacija i komuniciranje zahtjeva na jasan i strukturiran način koji je dobro prihvaćen (Pearman, 2011).

*„Emocionalna inteligencija kao moderator povećava pozitivne radne stavove, altruistično ponašanje i radne rezultate te ublažava učinak sukoba između posla i obitelji na predanost karijeri“* (Carmeli, 2003; 5). Međutim, to ne umanjuje zadovoljstvo poslom među višim rukovoditeljima u tijelima lokalne samouprave. Nalazi su pokazali pozitivan i značajan odnos EI sa zadovoljstvom poslom ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ), visoku efektivnu predanost organizaciji ( $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ), visoku predanost svojoj karijeri ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ), učinkovito kontroliranje sukoba posao i obitelj ( $\beta = -0,31$ ,  $p < 0,01$ ) te više razine altruističnog ponašanja ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ), dok je negativno povezan s namjerama povlačenja iz organizacije ( $\beta = -0,20$ ,  $p < 0,01$ ), što rezultira time da menadžeri s višom emocionalnom inteligencijom bolje obavljaju posao ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) (Carmeli, 2003).

Ovi nalazi ukazuju na to da emocionalna inteligencija potiče zaposlenike da budu više emocionalno uključeni, što dovodi do boljeg OP-a. Mulla (2010) je proveo istraživanje emocionalne inteligencije koristeći model sposobnosti te Wongov i Lawov (2002) upitnik. Rezultati su ukazali na nedostatak značajne veze između emocionalne inteligencije i radnog učinka. Nalazi su otkrili da međuljudska interakcija, kao karakterističan rekvizit na poslu, moderira odnos između emocionalne inteligencije i učinaka na poslu, zaključivši da pojedinci s visokim razinama emocionalne inteligencije imaju izvrsne komunikacijske vještine (Mulla, 2010).

Važnost učinka emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu posebno je naglašena u ulozi međuljudskih komunikacija u uslužnim djelatnostima (Wong i Law, 2002; Mulla, 2010). Međutim, nalazi se razlikuju zbog dimenzija emocionalne inteligencije korištenih u upitnicima pojedinih studija. „Schutteov upitnik s 33 stavke samoprocjene je jednodimenzionalan, sastoji se od optimizma/regulacije raspoloženja, procjene emocija, društvenih vještina, a korištenje emocija je dodatak općoj mjeri emocionalne inteligencije“ (Saklofske et al., 2003: 1031). Budući da ta ljestvica obuhvaća širu definiciju, pridonosi razlici u nalazima o emocionalnoj inteligenciji i radnom učinku u obje studije (Shi i Wang, 2007).

Nadalje, emocionalna inteligencija i zapošljavanje imaju pozitivan značajan odnos (Marzuki, 2012). Kandidat s visokom emocionalnom inteligencijom povećava organizacijsku vrijednost (Blank, 2008). Kao takva, sposobnost određivanja kandidata koji su emocionalno inteligentni

na početku zapošljavanja smanjila bi potrebu za obukom emocionalne inteligencije, pružajući priliku organizaciji da se usredotoči na alternativna područja obuke. Kvantitativne studije o prodajnim profesionalcima ukazuju na utjecajni pozitivni međuodnos emocionalne inteligencije, donošenja odluka i konsolidacije informacija. Analiza dimenzije otkriva da razumijevanje ( $p < 0,05$ ) i upravljanje emocijama ( $p < 0,05$ ) imaju pozitivan odnos s prihodom od prodaje (Kernbach i Schutte, 2005). Emocionalna inteligencija utječe na odnos između usmjerenosti na kupca i uspješnosti prodaje, što rezultira učinkovitijim učinkom na poslu (Kim et al., 2009).

Demografski podaci studije emocionalne inteligencije otkrivaju da dob ima negativan odnos s razinama emocionalne inteligencije; razina obrazovanja ima značajan pozitivan učinak na emocionalnu inteligenciju; bračni status nema značajan odnos s razinom emocionalne inteligencije; a zaposlenice obično imaju višu razinu emocionalne inteligencije (Hussain-Rahim i Malik, 2010). Istraživanja potvrđuju da emocionalno inteligentni zaposlenici pridonose učinkovitijem radnom okruženju ostajući pozitivni, čak i u negativnoj situaciji (Subhashini, 2008), pridonoseći višim razinama zadovoljstva poslom, lojalnosti i predanosti (Miao et al., 2017).

Ova je tvrdnja u skladu s Golemanovim (1995) istraživanjem koje naglašava važnost samosvijesti u razumijevanju utjecaja raspoloženja i emocija na radnu izvedbu. Dodatno, kako bi osigurali optimalnu izvedbu i ostali konkurentni na tržištu, poslodavci se potiču na to da maksimiziraju izvedbu zaposlenika (Singh, 2007). Istraživači ističu uključivanje emocionalne inteligencije kao posrednika u stresu na radnom mjestu zbog njezine pozitivne i značajne korelacije s radnim učinkom ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) (Ismail et al., 2009). Emocionalno inteligentni pojedinci bolje razumiju uzroke stresa (Miao et al., 2017).

Emocionalni rad i stres na poslu posredovani su emocionalnom inteligencijom, s obzirom na to da postoji obrnuti odnos između radnog učinka i stresa, gdje će povećanje stresa smanjiti učinak zaposlenika na zadatku (Cano i Sams, 2009). Emocionalna inteligencija važan je element koji pridonosi radnom učinku (Sanchez-Gomez i Bresó, 2020) dopuštajući ljudima da upravljaju „svojim emocijama kako bi se učinkovito nosili sa stresom, dobro radili pod pritiskom i prilagodili se organizacijskim promjenama“ (Lopes et al., 2006: 135).

Kao takva, ona dokazuje da oni s višom razinom emocionalne inteligencije imaju višu razinu tolerancije na stres. Pojedinaac koji posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije ima

sposobnost to pokazati, poboljšavajući tako svoju socijalnu i bihevioralnu kompetenciju na poslu. Kvantitativna studija koju su proveli Vigoda-Gadot i Meisler (2010), ispitujući odnos između emocionalne inteligencije i organizacijske politike, zaključila je da i racionalni i emocionalni elementi igraju važnu ulogu u menadžerskim razmatranjima u javnoj upravi. Muir (2006) naglašava uključivanje emocionalne inteligencije u treninge koji se provode na radnom mjestu. Freshman i Rubino (2004) usredotočili su se na aplikacije zdravstvene skrbi za komponente emocionalne inteligencije, naglašavajući ulogu emocionalne inteligencije u raznim organizacijama usmjerenim na korisnike (Deshpande et al., 2005).

Isporuka ovih usluga također osigurava pružanje povećane kvalitete (usluge) korisnicima ili kupcima. Pojedinaac koji izvršava zadatak na kognitivnoj razini ne zahtijeva vještine emocionalne inteligencije, za razliku od pojedinaca koji rade u timskom okruženju (Druskat i Wolff, 2001; Jordan i Troth, 2004; Hess i Bacigalupo, 2011). Zahvaljujući emocionalnoj inteligenciji kolege, i menadžeri u organizaciji imaju bolje odnose, posebno u područjima koja se odnose na suradnju i upravljanje sukobima (Clarke, 2010).

Naprotiv, neki rezultati empirijskih istraživanja ne podržavaju povezanost s emocionalnom inteligencijom. Niz pregleda literature zaključio je da emocionalna inteligencija nema veze s percipiranom učinkovitošću vodstva, percipiranim ishodom vodstva i transformacijskim vodstvom (Cavazotte i sur., 2012). Osim toga, poteškoće u mjerenju emocionalne inteligencije ključni su problem koji sprječava razvoj snažne znanstvene baze za emocionalnu inteligenciju (Matthews i dr., 2012; Burcea i Sabie, 2020).

To su također istaknuli Miao et al. (2017), koji su tvrdili da uključivanje emocionalne inteligencije kao dijela osobnosti i kognitivnih mjera može poboljšati analizu zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i zadržavanja zaposlenika. Iako postoji niz literature sa slabim dokazima, postoji dovoljno dokaza koji upućuju na to da je emocionalna inteligencija važan element učinkovitosti vodstva (Md-Sahidur-Rahman et al., 2020). Unatoč tim empirijskim ograničenjima, opsežne studije priznaju da su emocije ugrađene u međuljudske razmjene, a pojedinci se razlikuju u svojoj sposobnosti upravljanja i percepcije emocija, naglašavajući važnost emocija u istraživanju vodstva (Belfanti, 2017).

#### **4.1. Motivacija zaposlenika**

Jedan od ključnih aspekata uspješnog vođenja upravo je motivacija zaposlenika u organizaciji. Krajnji cilj organizacije u osnovi se temelji na individualnim ciljevima i motivaciji svakog zaposlenika organizacije. Kao grana zadužena za odnose sa zaposlenicima i upravljanje, naziva se upravljanje ljudskim resursima. Navedena grana ima zadatak održavati motiviranost svakog pojedinog djelatnika. Isto tako, motivacija može biti resurs poslodavca koji se može koristiti za povezivanje sa zaposlenicima i poboljšanje međusobne interakcije.

Nadalje, ako je motivacija zaposlenika određeno vrijeme na stalnoj razini, poslodavac može iskoristiti takvu situaciju dodjelom određenih materijalnih i nematerijalnih nagrada (Linder, 1998). Značajan dio istraživanja pokazuje da su napredovanje, obuka i plaća radnicima važni, no ako na poslu vladaju napetosti i radni dan ne prolazi bez stresa, tada ni plaća ni napredovanje neće biti dovoljni za njihovu motivaciju. S druge strane, preniska plaća također izaziva nezadovoljstvo i stvara nemotivirane zaposlenike.

Nadalje, ugodna atmosfera na poslu može uvelike pridonijeti zadovoljstvu i motivaciji. Isto tako, važno je naglasiti kako ekonomske teorije na prvo mjesto stavljaju zaposlenike u organizacijama, što bi značilo da su oni u konačnici najvrjedniji resurs organizacije (Uzonna, 2013). Postoji niz motivacijskih tehnika koje se mogu koristiti za poboljšanje produktivnosti, smanjenje stresa na radnom mjestu i povećanje samopouzdanja. Brojni su načini inspiriranja i motiviranja tima, a motivacijska tehnika koja ima najveći utjecaj na odnose među zaposlenicima jest *team-building*.

*Team-building* je motivacijska tehnika koja povećava produktivnost tima i može dovesti do sretnijeg i zdravijeg radnog okruženja. Takva motivacija također može pomoći u rješavanju već postojećih problema unutar tima. Navedena motivacija djeluje tako da se ekipe udružuju u nekim sportskim igrama ili odlaze na zajedničke izlete i druženja kako bi se bolje upoznali i stekli povjerenje. Na takvim okupljanjima razvija se i emocionalna inteligencija među zaposlenicima (Selekcija.hr, 2022).

#### **4.2. Ulaganja u emocionalnu inteligenciju**

Emocionalna inteligencija nije fiksirana rođenjem, a to potvrđuje i teza da znanstvenici još nisu otkrili gen za „emocionalnu inteligenciju“. To je nešto što se nauči (ili ne nauči). Emocionalna

inteligencija utječe ne samo na poslu već i izvan radnog mjesta. Utjecat će na to kako se osoba osjeća, koliko može napredovati i koliko kvalitetne međuljudske odnose ima. Pogađa roditelje, kao i djecu. Utječe na izvršne direktore, menadžere i radnike. Ljudi postaju sve svjesniji da je sposobnost osjećanja jednako važna za njihovu dobrobit kao i sposobnost razmišljanja, pa emocionalna inteligencija dobiva na važnosti. Ljudi često ne znaju kako doći do svojih osjećaja ili kako ih prevladati. Istina je da nisu sva ljudska bića jednako emocionalno inteligentna, no za razliku od IQ-a, emocionalna inteligencija može se značajno razviti (Singh, 2006).

Ulaganjem u razvoj emocionalne inteligencije strateški menadžeri ulažu u razvoj vlastitih sposobnosti i sposobnosti svojih zaposlenika koji će im omogućiti učinkovito i kontrolirano upravljanje stresom i drugim neočekivanim radnim uvjetima koji mogu dovesti do oštećenja osobnog i psihičkog zdravlja te ljudskih resursa u organizaciji. Razvojem i ulaganjem u emocionalnu inteligenciju stvaraju se preduvjeti za bolje međuljudske odnose tijekom radnog vremena i izvan njega, strateški menadžeri i zaposlenici postaju sve više emocionalno kompetentni, uvjeti rada sve bolji, a zaposlenici sve motiviraniji (Softić, 2019).

Emocionalna inteligencija može se razviti okupljanjem zaposlenika kroz *team building* ili čestim radom u timovima. Također je moguće organizirati edukativna predavanja na temu emocionalne inteligencije na koja će zaposlenici doći. Postoje brojni načini poboljšanja emocionalne inteligencije, a svaki će poslodavac najbolje procijeniti koji način zahtijeva njegova organizacija. Kao primjer ulaganja u emocionalnu inteligenciju provedena je kratka anketa tvrtki Infobip i KING ICT, koje provode kvalitetne programe za razvoj i povezivanje zaposlenika te na taj način razvijaju i emocionalnu inteligenciju.

Infobip, organizacija poznata po nekoliko nagrada za zapošljavanje i jedan od najboljih *employer brandinga* u IT svijetu, može poslužiti kao primjer razvoja i povezivanja zaposlenika. Važno je spomenuti i njihov projekt pod nazivom „onboard“, koji zapravo spaja niz specifičnih aktivnosti, različitih poslovnih procesa i međusobnog povezivanja s ljudima.

To je samo jedan od primarnih projekata razvoja i povezivanja zaposlenika. Tu je i tzv. „learning and development hub“, koji radi na razvoju različitih vještina zaposlenika. Navedeno je da se kvalitetnim procesom „onboardinga“ produktivnost zaposlenika može povećati i do 50 posto. Vrlo je važno naglasiti da se sama edukacija zaposlenika ne provodi isključivo preko mreže, već je podijeljena pola preko mreže, pola uživo, gdje je naglasak na međusobnoj interakciji, detaljnoj obradi i razjašnjavanju nejasnoća. Isto tako, organizacija navodi da



određeni izazovi za programere, kao što je preseljenje na novo radno mjesto, predstavljaju određene poteškoće koje se korištenjem procesa poput „onboardinga“ vrlo lako uklanjaju. Kao i spomenuta organizacija koja stavlja velik naglasak na zaposlenike i zadovoljstvo zaposlenika, KING ICT dijeli gotovo isto mišljenje (EFOS, 2022).

Kao primjer nudi raznih 15 akademija koje zapravo služe studentima da kroz razne edukacije i praktične zadatke nauče koristiti prethodno stečeno znanje te ga usmjeriti u važne aspekte organizacije. Vrlo zanimljiva stavka jest prezentacija projekata razvijenih tijekom akademije, koji se mogu kasnije razvijati (Šimić, 2020).

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživačkom dijelu rada proveden je intervju s odabranim ispitanicima Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, odnosno profesorima toga veleučilišta. Postavljeno je devet pitanja, koja su odabranim profesorima poslana putem e-maila i na koja su oni potom odgovorili.

### 5.1. Rezultati istraživanja

U nastavku rada prikazani su odgovori na postavljena pitanja u intervjuu. Prikazat će se odgovori sljedećih nastavnika: mr. sc. Željko Blagus, pred.; Marija Miščančuk, v. pred.; dr. sc. Ivana Bujan – Katanec, prof., v. š.; vanjski suradnici Jelena Berečić, pred.; Branimir Blajić, pred.; Darija Kukovec, pred.

Prvo će se prikazati odgovori nastavnika, a zatim vanjskih suradnika.

ODGOVORI NASTAVNIKA mr. sc. ŽELJKA BLAGUSA, pred.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Ova važna kompetencija zahtijeva od pojedinaca, primjerice menadžera, da razumiju i sagledaju kontekst svojih postupaka i odluka te da pokušaju istaknuti svoje osobne kvalitete, poput inicijativnosti i empatije, prilagodljivosti i uvjerljivosti. Drugim riječima, da bi se ljude uvjerilo u vrijednosti koje im se nude, nije dovoljno samo postaviti strukturu posla i uz to predstaviti aktivnosti koje treba obaviti, nego je potrebno taj okvir znati učiniti djelatnim, korisnim i pretvoriti ga u interes. To je često puta pravi izazov jer su ljudi na svoj način kritični i opterećeni raznoraznim predrasudama te znaju biti previše kruti, skućeni, dogmatični u pitanjima stila, temama razgovora ili svrsi suradnje.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.

*Iako sam u poslovnom svijetu upoznao razne ljude koji su mi pomogli, u tom miljeu imam samo nekoliko prijatelja: svi su oni vrlo kompetentni u svojoj struci i kad s njima pokušam razgovarati o stvarima izvan uobičajenih granica, obično me samo čudno pogledaju ili kažu neki znakoviti komentar i tu bi razgovor o toj temi najčešće stao. Njihova iskrenost mi puno znači, jer je ostati u korak sa stvarnošću vrlo važno za posao i potrebna je za osobni rast.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Cilj je povezivati komadiće i dijelove iskustava i događaja na način da uočimo njihov obrazac i možda razumijemo njihov uzročni slijed, odnosno da razumijemo razlog zbog kojih ljudi djeluju onako kako to čine. Za to je, naravno, potrebno vrijeme. U tom procesu važno je naučiti komunicirati s drugima kako bismo se osjećali ugodno s njima, ali i oni s nama. Drugim riječima, potrebno je neumorno promatrati sama sebe i nastojati se poboljšavati.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*Proces stvaranja organizacijske kulture ovisi o osjetljivosti i usmjerenosti svih članova kolektiva prema uravnoteživanju odnosa radi postizanja zajedničkih ciljeva. Odnosno, atmosfera u organizaciji rezultat je pristupa menadžera, shvaćanja zaposlenih i njihovih međusobnih odnosa. Očito je da kolektiv uglavnom sam odlučuje hoće li im biti ugodno raditi u nekoj organizaciji. Naravno, idealna situacija ne postoji i treba prihvatiti da su na svim razinama mogući nesporazumi i razni problemi. S tim se treba znati nositi. Moguće prepreke moguće je prevladati motiviranošću, odlučnošću i marljivošću.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*Mentor predstavlja figuru koja može osjetiti što je vrijedno truda te svojim znanjem, snagom i pouzdanjem može pomoći i dati snagu onima koje vodi, kako bi oni postali svjesniji mogućnosti koje stoje pred njima. Iako u tom odnosu postoji odvojenost vođenja i kreativnosti i nastoji se paziti da se ne prelaze granice, činjenica je da gdje god postoji komunikacija, postoji i mogućnost razmimoilaženja mišljenja. U tom se odnosu, dakle, uspostavlja proces akcije i reakcije s ciljem da se stvari pomiču s mjesta.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Problematika timskog rada sastoji se u pitanju kako se dijelovi mogu sklopiti u cjelinu tako da nastane ono „više“. Odnosno, optimalna klima povjerenja i potpore za suradnju stvara se kad se cijeli tim zajedno usredotoči na kultiviranje kompetencija i kad svi u timu vjeruju da će suradnjom na najbolji način ostvariti zamišljeno. No nije se lako slagati s ljudima koji ni na trenutak ne mogu iskoračiti iz vlastita miljea, kakav god on bio. Iz navedenoga je jasno da se izbor članova tima ne može zasnivati na proizvoljnim i ishitrenim odlukama.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Može se očekivati da će se osoba koja cijeni pošten, naporan rad i disciplinu vjerojatno prije htjeti zaposliti u organizaciji sa sustavom vrijednosti koje odgovaraju takvim osobinama i radnim navikama. Da bi se postigao taj cilj, treba biti strpljiv i uporan, ali imati i sreće. Theodore Roosevelt, američki predsjednik, u svom govoru povodom Dana rada 1903. godine rekao je sljedeće: „Daleko najbolja nagrada koju život nudi jest prilika naporno raditi posao vrijedan toga.“*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Postići da ljudi budu fleksibilni, da imaju integritet, da budu savjesni i da budu vješti u međuljudskim odnosima jednako je važno i na poslu i izvan njega. Jedino možda postoji razlika u pronalaženju načina kako da se to učini što bolje.*

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.

*Iskazivanje jake vjere u viziju i misiju ustvari je intelektualno i emocionalno stimuliranje drugih da ih se ostvari zajedno. Dakle, radi se o predanosti u stvaranju odnosa s ljudima s kojima se surađuje. Tako ja, primjerice, maštam o predavanjima koja bi bila mjesto pravog kolektivnog i kvalitetnog rada. To sam pokušavao i pokušavat ću i dalje postići na razne načine.*

ODGOVORI NASTAVNICE MARIJE MIŠČANČUK, v. pred.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Komunikacija sa suradnicima, prijateljima, obitelji, tj. komunikacija na svim razinama u svakoj situaciji na način izbjegavanja bilo kakva konflikta, razgovorom, razumijevanjem druge strane, iskazivanjem empatije.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.

*Ne bih se mogla sjetiti dobrog primjera konkretno, ali mogla bih se sjetiti lošeg primjera. U nedostatku emocionalne inteligencije situacija između grupe i pojedinca koji je želio uvjeriti grupu u postojanje određene činjenice, ali nije uspio zbog nedovoljne empatije i razumijevanja načina na koji je to trebalo učiniti, u nedostatku svoje emocionalne inteligencije, pa je čitava situacija eskalirala i nije rezultirala očekivanim rješenjem.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Mislim da je moguće ponešto popraviti, tj. povećati emocionalnu inteligenciju u manjoj mjeri i tek kod nekih osoba vježbama, treninzima, primjerima, ali kod nekih to nije moguće.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*Utječe u velikoj mjeri.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*Bitna je, i to posebno kod mentora koji upravlja cijelim tzv. procesom. Naravno, i osoba koju se mentorira mora surađivati u procesu, a za to je također potrebna određena doza razumijevanja.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Povjerenje u timu jako je bitno za funkcioniranje cijelog tima, a ono zatim utječe na razvoj projekta i njegov konačan rezultat.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Pravednost je jedna od najvažnijih karakteristika u svim navedenim situacijama.*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Možda je prakticiranje emocionalne inteligencije u neku ruku otvorenije i direktnije u privatnom smislu, a u poslovnom smislu zahtijeva prethodno promišljanje i ponešto „oprezniju“ primjenu u svakoj situaciji posebno.*

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.

*Nemam primjer.*

ODGOVORI NASTAVNICE IVANE BUJAN-KATANEC, prof., v. š.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Sposobnost uspostavljanja asertivnih odnosa s ljudima – u privatnom i poslovnom okruženju.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.

*Ne mogu izdvojiti konkretan primjer, ali u poslovnom okruženju to su radni zadaci koji se obavljaju bez primjene agresivnog ponašanja od strane suradnika na poslu, što se ponajviše odnosi na nadređene u poslu.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Ne bih rekla da se mijenja emocionalna inteligencija prilikom napredovanja, već do izražaja dolazi karakter koji na vidjelo izlazi u prilikama moći, što ponekad ima negativne implikacije na podređene u poslu. Iskustvom se emocionalna inteligencija svakako može razvijati, ako je osoba toga svjesna i želi raditi „na sebi“.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*U nekim slučajevima utječe, a u nekima ne. Ovisi o vrsti poduzeća, tj. ustanovi.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*Bitna je, posebno ona mentora, jer u tom slučaju može se „izvući“ maksimum od pojedinca, u poslovnom smislu. Može se utjecati na profesionalni razvoj osobe i usmjeriti osobu koja se mentorira za budućnost.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Ovo mi je pitanje dosta nejasno, pa ne mogu na njega odgovoriti. Što se tiče povjerenja u timu, naravno da je važno, samo što to u praksi nikad nije tako. Tj. povjerenje se može naručiti iz ovih ili onih interesa pojedinaca u timu.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Pravednost je uvijek izuzetno bitna u poslovnom i privatnom smislu, međutim u poslovnom smislu ponekad se pravednost ne može ostvariti. Uvijek ima pojedinaca koji do rezultata pokušavaju doći na agresivan način, tj. pojedinaca kojima nedostaje emocionalne inteligencije. U privatnom smislu možemo birati ljude koji nas okružuju te ako nam je pravednost jedna od važnijih odrednica, okružiti ćemo se takvim ljudima.*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*U biti je ista, jer se radi o odnosu prema ljudima.*

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.

*Teško da će vizija i misija doprijeti do svakog zaposlenika i dati odgovor na svako pitanje. To je više općeniti smjer u kojem se kreće poduzeće. Neki tu viziju i smjer dijele, neki ne.*

U nastavku se prikazuju odgovori spomenutih vanjskih suradnika.

ODGOVORI VANJSKOG SURADNIKA BRANIMIRA BLAJIĆA, pred.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Za mene pojam emocionalne inteligencije znači biti sposoban emocionalne reakcije koristiti na funkcionalan i smislen način te kroz njih doživjeti osobni rast, ali ujedno pozitivno utjecati i na ljude oko sebe.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu?

*Naravno da da, i to u čestim situacijama. Kako se bavim restrukturiranjima, jedna od ključnih kompetencija u slučajevima kriznog menadžmenta upravo je pokazati visok stupanj emocionalne inteligencije prema ljudima koji u pravilu osjećaju strah, prije svega od promjene. Često sam doživio da upravo članovi tima budu ti koji kvalitetno emocionalno obrađuju te promjene, mirno reagiraju i ulijevaju povjerenje i mirnoću u procese.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Netko ima više afiniteta prema iskazivanju emocija, no svakako, što imate više „utakmica u nogama“, to bi i vaša emocionalna inteligencija trebala rasti, tj. s iskustvom bi vaše reakcije trebale biti smislenije. Naravno, osobe koje rade na sebi, posvećuju pažnju toj temi imaju više kapaciteta za napredak u tom području od onih koji ne rade na sebi.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*Iznimno. Ako postoji atmosfera u kompaniji u kojoj se potiče povratna informacija, „feedback“, u kojoj se daje osjećaj sigurnosti i u kojoj postoji stvarno vodstvo („leadership“), vjerujem da će emocionalna inteligencija doći do izražaja.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*U tom odnosu emocionalna inteligencija je esencijalni sastojak. Naime, osoba koju se mentorira traži stabilnost, otvorenost, smirenost i integritet kod svog mentora, a to su upravo odlike emocionalno inteligentne osobe.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Iznimno je važno, jer za mjerenje efikasnosti postoji puno mjernih jedinica, dok je za povjerenje malo baždiranih KPI-jeva i stoga bar kroz osobnu procjenu treba staviti naglasak na humane aspekte, povjerenje, i to onda njegovati kroz humanitarni rad, team buildinge i sl. kako bi se kvalitetni odnosi stalno razvijali.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Nepраведnost najviše boli. Posebice kada se radi o najboljim radnicima koji osjećaju da ne postoji razlika između njih i loših. Koncept pravednosti u alokaciji kako novca, odgovornosti i benefita tako i u samom odnosu između voditelja i radnika jako je bitna i često može biti „deal breaker“ u odnosima. Otvoreni razgovori na grupnoj i individualnoj razini pomažu u transparentnosti, a onda posljedično i u pravednosti.*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu? NIJE ODGOVORENO.

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.



*Vizija i misije moraju pobuditi u zaposlenicima osjećaje motiviranosti, pripadnosti, sigurnosti ali i njihova PO-fita (Person organization fit), tj. koliko se njihove vrijednosti uklapaju u vrijednosti tvrtke i obrnuto. Sve je to dio emocionalne inteligencije tvrtke, a onda i svakog njezina dionika.*

ODGOVORI VANJSKE SURADNICE DARIJE KUKOVEC, pred.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Razumijevanje vlastitih emocija i stanja te utjecanje na njih.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.

*Nažalost, dosad nisam doživjela pozitivan primjer primjene emocionalne inteligencije u poslovnom smislu.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Smatram da se emocionalna inteligencija mijenja, tj. razvija iskustvom i napredovanjem. Samim napredovanjem stječemo veći broj ljudi koji su nam podređeni te je u tom smislu bitno i važno razumijevanje i prepoznavanje tuđih emocija. S druge strane, izraženija je potreba za kontrolom vlastitih emocija.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*Organizacijska kultura uvelike utječe na emocionalnu inteligenciju. Ako imamo slabu organizacijsku kulturu, formalnu, tada ona ne potiče razvijanje emocionalne inteligencije. Ako je kultura jaka i otvorena, tada jače potiče razvijanje emocionalne inteligencije. Ako organizacijska kultura ne promiče zajedništvo, kompromis, suradnju, tada će ona imati loš utjecaj na emocionalnu inteligenciju.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*Bitno je da mentor shvaća i prepoznaje emocije svog pripravnika. Ako mentor dobro prepoznaje emocije i zna kvalitetno na njih utjecati, može izvući maksimum iz svog pripravnika*

*te ga motivirati na najbolji način. Vrlo je bitno da mentor kontrolira i svoje emocije te ne dozvoljava da emocije prevladaju nad razumom.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Emocionalna inteligencija osim shvaćanja vlastitih osjećaja odnosi se i na prepoznavanje i razumijevanje tuđih osjećaja. Smatram da je povjerenje u timu jedan od ključnih faktora uspjeha tima. Stoga je bitno evaluirati humanost jer je bitna sastavnica uspjeha. Vrlo je bitan odnos zaposlenog prema kolegama, njegova tolerancija i razumijevanje drugih.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Smatram da je pravednost vrlo bitna kako u privatnom tako i u poslovnom smislu. Posebice u poslovnom smislu, smatram da je danas sve veći naglasak na pravednosti i jednakosti te sve više utječe na razvoj emocionalne inteligencije.*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Ljudi razvijaju svoje emocije kroz brojne privatne i poslovne situacije tijekom života. Kako na privatnoj razini brojni događaji mogu potaknuti razvijanje emocija tako i na poslovnoj razini usponi i padovi utječu na razvijanje emocionalne inteligencije.*

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.

*Smatram da misija, koja predstavlja smisao postojanja poduzeća, treba dati prostor emocionalnoj inteligenciji kako bi se ona pozitivno razvijala. Ako misija poduzeća ističe pravednost, jednakost, mogućnost napredovanja svih zaposlenih, tada će ona dati motivaciju za rad svim zaposlenima te privlačiti nove ljude u organizaciju. Time će sama motivacija kao sastavnica emocionalne inteligencije utjecati na ostvarenje vizije i misije poduzeća.*

ODGOVORI VANJSKE SURADNICE JELENE BEREČIĆ, pred.:

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?

*Biti čovjek, human, neovisno o hijerarhijskom statusu imati „hard skills“ kao no u većoj količini „human (soft) skills“.*

2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.

*Svakako, i drago mi je da je više pozitivnih primjera u suradnji s radnim kolegama i nadređenim osobama.*

*Gospođa Milena, sobarica u hotelu, selila je u novi dom, no nije imala prijevozno sredstvo. Kada je generalni direktor čuo od svojih kolega za navedeno, dao je odobrenje da se hotelski kombi da Mileni na raspolaganje. Drugi primjer vezan je uz voditelja koji je imao loše rezultate odjela. Direktor je došao u ured i pitao ga je li dobro i može li mu pomoći, jer je primijetio da nešto nije u redu.*

3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.

*Mislim da se ne mijenja, samo dobiva na širini djelovanja; kao član tima možeš djelovati unutar tima i vrlo malo izvan njega, kao direktor imaš mogućnost djelovati i biti na raspolaganju više ljudi.*

4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?

*Esencijalno, kada je organizacijska kultura naslonjena na vrijednosti svakog pojedinca, tada svaki pojedinac bude inspiriran, kreativan i doprinosit će tvrtki ne zato što to mora, nego zato što želi.*

5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?

*To je ljepilo koje veže te dvije osobe, jer profesionalni odnos nije jednosmjernan, nego dvosmjernan. Stoga je esencijalno da emocionalna inteligencija postoji i razvija se kroz vrijeme.*

6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?

*Većina tvrtki evaluiira produktivnost i tim slijedom to i nagrađuje. Ako tvrtka želi imati vrijednosti povjerenja, timskoga rada, tada treba evaluirati i humanost, jer je povjerenje unutar*

*tima upravo ono što pokreće emocionalnu inteligenciju članova tima i manifestira se boljom i kvalitetnijom uslugom.*

7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Svaka tvrtka treba imati svoju viziju, misiju i vrijednosti koje potiče. Pravedan cilj postojanja potiče sve troje i stvara zdravu organizacijsku kulturu u kojoj je posebno prisutna EI.*

8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?

*Postoji u granicama. Ako se radi o bliskim osobama iz privatnog života, tada se zbog tog odnosa može dublje razumjeti osoba i sve što s njom ide „u paketu“ – životni izazovi, sreća, zdravlje, obitelj i sl. Kod osoba koje se slabije poznaju treba vremena da se zadobije povjerenje i otvoreni odnos.*

9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.

*Postoje „finite game“ i „infinite game“. Ako poduzeće ide u smjeru „infinite game“, tada je emocionalna inteligencija na višoj razini, jer ništa nije važnije od čovjeka. „Finite game“ je kratkoročno planiranje i tu često EI ne pronalazi svoje mjesto koje zaslužuje.*

## **5.2. Rasprava**

U ovom istraživanju nastojalo se saznati mišljenje odabranih ispitanika, odnosno nastavnika i vanjskih suradnika s Međimurskog veleučilišta o njihovu stajalištu i mišljenju o emocionalnoj inteligenciji, što ona predstavlja za njih, kako utječe na organizacijsku kulturu, zadovoljstvo zaposlenika te koliko je važna u poslovanju poduzeća.

Prema vanjskom suradniku Blajiću, emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost da se pojedinac s njom uspješno nosi te da u određenim situacijama, bilo privatnim ili poslovnim, reagira na smiren i siguran način. Nadalje, ističe da se mnogo puta susreo s emocionalnom

inteligencijom jer radi u odjelu koji se odnosi na krizni menadžment te ističe da se emocionalna inteligencija tijekom godina mijenja, da bi u pravilu trebala rasti, no da sve to ovisi o pojedincu i njegovu radu na sebi. Nadalje, po njegovu mišljenju, organizacijska kultura igra veliku ulogu jer je u poslovanju jako važna povratna informacija koju zaposlenici dobivaju. Također ističe da je odnos mentora i mentorirane osobe jako bitan, kako kaže, „esencijalni dodatak“, gdje se pojedinac osjeća sigurno. Nadalje, važna je pravednost jer nepravednost boli, posebno kada se trud i rad najboljeg radnika ne prepoznaju te taj radnik to i osjeća.

Nastavnik Blagus na emocionalnu inteligenciju gleda kao na vrlo važan aspekt koji menadžerima pomaže kako bi sagledali svoje odluke, istaknuli svoju empatiju, susretljivost i slično, no ističe da, s druge strane, ljudi to slabo iskorištavaju jer su u većoj mjeri opterećeni mišljenjima i predrasudama drugih ljudi, pa to na kraju postaje izazov. Ističe da je upoznao nekoliko kompetentnih ljudi, odnosno prijatelja s kojima može razgovarati o nekim temama, no da vrlo brzo razgovor o pojedinim temama završava. Smatra da se emocionalna inteligencija mijenja i razvija, odnosno da se iz nje može vidjeti određeni slijed događaja te na taj način uvidjeti određeni obrazac ponašanja na koji se potom može utjecati. Što se tiče organizacijske kulture, smatra da ona uvelike ovisi o pristupu menadžera, odnosima među zaposlenima i atmosferi koja vlada u poduzeću. Također, smatra da je mentor figura koja bi trebala ulijevati znanje, povjerenje, trud, a timski rad uvelike ovisi o njihovim zajedničkim odlukama i tome koliko se tim složi oko nekih zajedničkih planova i odluka. Što se tiče pravednosti, ističe da svaki zaposlenik teži tome da se zaposli u organizaciji koja njeguje i održava pravedan sustav vrijednosti, gdje će se cijeniti prije svega njegov rad i trud i gdje će imati mogućnost pravednog napredovanja.

Zatim je odgovore na pitanja dala vanjska suradnica Kukovec, koja je odgovorila da za nju emocionalna inteligencija predstavlja razumijevanje vlastitih stanja i emocija te utjecaj na njih. Ističe da se dosad nije susrela s pozitivnom emocionalnom inteligencijom te da se ona u pravilu razvija napredovanjem i razvijanjem. Nadalje, smatra da organizacijska kultura uvelike utječe na cjelokupno poslovanje i zaposlenike jer jaka organizacijska kultura potiče i pozitivne emocionalne inteligencije i njihov razvoj, dok je slaba organizacijska kultura na neki način „guši“. Vezano uz mentora, mentoriranu osobu i emocionalnu inteligenciju, smatra da je vrlo važno da mentor prepozna emocije kod svog pripravnika te na pravilan način reagira kako bi ga potaknuo na pozitivnu reakciju. Kod emocionalne inteligencije, osim prepoznavanja vlastitih osjećaja, vrlo je važno i prepoznavanje osjećaja i emocija drugih osoba, razumijevanje za druge

te povjerenje kako bi tim uspio. Također, smatra da su za razvoj emocionalne inteligencije u poslovnom smislu važni usponi i padovi, a u privatnom isticanje tih emocija koje se pojedincu događaju.

Nastavnica Miščančuk smatra da je emocionalna inteligencija komunikacija jednih s drugima, bez konflikata, razumijevanje te empatija. Ona nema konkretan primjer, no navodi da emocionalna inteligencija može rasti, ali da ovisi o treninzima, vježbama pojedinaca. Smatra da organizacijska kultura uvelike utječe na emocionalnu inteligenciju. Također, smatra da je kod mentora i pripravnika važna pozitivna reakcija, razumijevanje, kao i kod timskog rada.

Zatim, nastavnica Bujan – Katanec ističe da emocionalna inteligencija predstavlja uspješan odnos s ljudima, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Ona ne navodi konkretan primjer emocionalne inteligencije, no navodi da su to svi radni zadaci koji se obave u konačnici bez agresivnog ponašanja te da se emocionalna inteligencija razvija kako pojedinac napreduje, a organizacijska kultura igra veliku ulogu. Međutim, sve to ovisi o poduzeću, odnosno ustanovi. Ističe da su mentor, mentoriranje i upotreba emocionalne inteligencije važni, posebno u smislu poticanja pripravnika te razumijevanja njegovih osjećaja, kao i obrnuto. Pravednost je također vrlo važna kako bi se održao dobar odnos u timu i među zaposlenicima.

Naposljetku, vanjski suradnik Berečić ističe da emocionalna inteligencija predstavlja prije svega čovjeka koji bi trebao biti human bez gledanja hijerarhijskog statusa. Nadalje, ističe da se susreo s mnogim pozitivnim primjerima emocionalne inteligencije u radu sa svojim kolegama i mentorima te da se emocionalna inteligencija mijenja, no samo u širini djelovanja. Također, navodi da je organizacijska kultura važna prilikom prepoznavanja vrijednosti pojedinca, kao i pravednost, posebno u timu, te susretljivost mentora. Ističe i da svako poduzeće treba imati viziju i misiju koja će biti usmjerena k poticanju svojih zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija imperativno je područje za razvoj pojedinca, i to područje omogućuje pojedincu ne samo da se dobro ponaša na radnom mjestu već da je također sposoban biti dobar u postizanju raznih drugih ciljeva i zadataka u svom životu. To je kognitivni tip inteligencije, znači razumijevanje vlastitih emocija i emocija drugih; također uključuje rad na poboljšanju vještina vodstva i upravljanja, tako da je osoba u stanju pružiti odgovarajući učinak.

Kako bi se poboljšao koncept emocionalne inteligencije, postoji pet vještina emocionalne i socijalne učinkovitosti, a to su vrednovanje sebe, vrednovanje drugih, svjesnost odgovora, hrabrost i autentični uspjeh. Informacije o tim područjima omogućuju pojedincima da razviju vještine, stavove i osobine ponašanja na način da trebaju primjereno promatrati sebe, druge ljude, izražavati pravilne odgovore na različite situacije, biti hrabri i usvajati mjere za potvrdu uspjeha. Postoje tri modela emocionalne inteligencije: model temeljen na sposobnostima, model osobina i mješoviti model.

Emocionalna percepcija, emocionalna uporaba, emocionalno razumijevanje i emocionalno upravljanje ubrajaju se u model temeljen na sposobnostima. Model osobina navodi da pojedinci imaju emocionalnu samopercepciju i emocionalne osobine kao dio svojih sposobnosti. Mješoviti model emocionalne inteligencije uključuje samosvijest, samoupravljanje, društvenu svijest i socijalne vještine.

Kada pojedinac stekne razumijevanje i informacije o tim trima modelima emocionalne inteligencije, tada će svoju emocionalnu inteligenciju moći razvijati na odgovarajući način. Unutar radnog mjesta postoje pojedinci koji obavljaju poslove i funkcije vođe, stoga su različite funkcije vodstva prisilne, autoritativne, afilijativne, demokratske, određivanje tempa i podučavanje. Kada pojedinac ima primjereno razvijenu emocionalnu inteligenciju, a ne samo funkciju vođenja, moći će na pravilan način oblikovati sve funkcije organizacije, kao što su planiranje, kontrola, koordinacija, kadroviranje, usmjeravanje i organiziranje.

Operativni razvoj emocionalne inteligencije uvijek se pokazuje kao koristan za pojedince na sve načine, kao što su upravljanje sukobima i nesuglasticama unutar organizacije, organiziranje samokontrole, pouzdanost, savjesnost, prilagodljivost, usmjerenost na postignuća, sposobnost suradnje s drugima na dobro organiziran način i pružajući odgovarajući učinak u postizanju ciljeva organizacije.

U istraživačkom dijelu rada potvrđeno je mišljenje o emocionalnoj inteligenciji kao vrlo važnom aspektu komuniciranja i razumijevanja prema drugima te da njezinom pravilnom primjenom i razvijanjem ljudi prvenstveno grade sebe i svoje emocije i stanja u pozitivnom smislu, a zatim primjenom na drugim kolegama ili pojedincima daju im na neki način „vjetar u leđa“ i podržavaju ih u pozitivnom smislu.



## POPIS LITERATURE

1. Alkahtani, Nasser Saad, Manzil M. Sulphay, Kevin Delany, and Anass Hamad Elneel Adow. 2021. A Conceptual Examination about the Correlates of Psychological Capital (PsyCap) among the Saudi Arabian Workforce. *Social Sciences* 10: 122.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicometha*, 18 (Suppl.), str. 13–25.
3. Boyatzis, R., & Sala, F. (2004). The Emotional Competency Inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*, str. 143–178.
4. EFOS (2022). King ICT akademija, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/razvoj-karijera/king-ict-akademija-ljeto-2020/>, pristupljeno: 21.12.2022.
5. Driskill, Gerald W.; Brenton, Angela Laird (2019). *Organizational culture in action: a cultural analysis workbook*. New York.
6. Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.
7. Goleman, D. (2005). *Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
8. Guy, Mary E., and Hyun Jung Lee (2015). How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs. *Review of Public Personnel Administration* 35: str. 261–77.
9. Harris, Stanley G. (1994). „Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective“. *Organization Science*. 5 (3): 309–321.
10. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, vol. 59, br. 9-10, str. 576–592.
11. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, str. 3–34.
12. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, str. 97–105.
13. Posavec, M. (2010). Višestruke inteligencije u nastavi, *Život i škola*, LVI(24), str. 55-64.
14. Phegan, B. (1996–2000). *Developing Your Company Culture, A Handbook for Leaders and Managers*, Context Press.

15. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), str. 39–57.
16. Radošević, I. (2018). *Emocionalna inteligencija kod djece osnovnoškolske dobi*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
17. Takšić, V., Mohorić, T., Munjas, R., *Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*, Društveno istraživanje, Zagreb, god. 15 (2006), br. 4-5 (84-85), str. 729-752.
18. Šimić, I. (2020). „Kako izgledaju prvi dani rada u jednoj od najbrže rastućih domaćih IT tvrtki?“ Dostupno na: <https://www.netokracija.com/infobip-onboarding-zaposljavanje163490/>, pristupljeno: 21.12.2022.

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz aspekata emocionalne inteligencije..... 3

## **PRILOZI**

### PITANJA ZA INTERVJU

1. Što bi za Vas, Vašim riječima, značio pojam emocionalne inteligencije?
2. Jeste li u životu imali priliku doživjeti primjer dobre prakse u primjeni emocionalne inteligencije u profesionalnom smislu? Navedite primjer.
3. Mislite li da se emocionalna inteligencija mijenja tijekom iskustva ili napredovanja (vertikalno ili horizontalno)? Objasnite.
4. Koliko, po Vašem mišljenju, organizacijska kultura utječe na emocionalnu inteligenciju cijelog poduzeća?
5. U odnosu mentora i osobe koja se mentorira, koliko je bitna emocionalna inteligencija?
6. Kada se provodi evaluacija 360, koliko je bitno evaluirati humanost nasuprot produktivnosti, odnosno povjerenje u timu?
7. Koliko je pravednost bitna u ostvarivanju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?
8. Postoji li razlika u prakticiranju emocionalne inteligencije u poslovnom i/ili privatnom smislu?
9. Vizija i misija vodilje su svih zaposlenika i one trebaju nadahnuti i dati odgovor na svako pitanje koje se veže uz poslovanje poduzeća. Koliko je tu bitno dati prostor emocionalnoj inteligenciji? Navedite primjer.