

Važnost razvijanja emocionalne inteligencije u radnom okruženju na primjeru hotela

Tuk, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:260651>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Opatija
Preddiplomski sveučilišni studij

MARINA TUK

**Važnost razvijanja emocionalne inteligencije u radnom
okruženju na primjeru hotela**

**The importance of developing emotional intelligence in the
workplace – the case of a hotel**

Završni rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
Preddiplomski sveučilišni studij

**Važnost razvijanja emocionalne inteligencije u radnom
okruženju na primjeru hotela**

**The importance of developing emotional intelligence in the
workplace – the case of a hotel**

Završni rad

Kolegij: **Upravljanje odnosima u turizmu i
ugostiteljstvu**

Student: **Marina Tuk**

Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Marina Laškarin Ažić**

Matični broj: **Ps25439/20**

Opatija, lipanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

Ime i prezime studenta: Marina Tuk

Matični broj: ps25439


Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Važnost razvijanja emocionalne inteligencije u radnom okruženju na primjeru hotela

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 20.6.2024.



Potpis studenta:

Sažetak

Emocionalna inteligencija (EI) igra ključnu ulogu u radnom okruženju, posebno u industriji ugostiteljstva. Osim što omogućuje bolju uslugu gostima, razvijanje emocionalne inteligencije među zaposlenicima hotela pridonosi izgradnji jakih timova, povećava zadovoljstvo zaposlenika te poboljšava poslovne rezultate. Programi za razvoj emocionalne inteligencije u hotelijerstvu mogu se postići kroz obuke, mentorske programe, evaluacije zadovoljstva zaposlenika, integraciju u proces zapošljavanja te podršku za ravnotežu poslovnog i privatnog života. Istraživanja potvrđuju važnost emocionalne inteligencije u hotelijerstvu, ističući kako njezino razumijevanje i primjena mogu pozitivno utjecati na radno okruženje, iskustvo gostiju i poslovne rezultate. Stoga, daljnji razvoj i implementacija programa za poticanje emocionalne inteligencije među zaposlenicima hotela ključni su za postizanje konkurentne prednosti i dugoročnog uspjeha u industriji ugostiteljstva. Rezultati istraživanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu Opatije otkrivaju visoku svijest i percipiranu važnost emocionalne inteligencije među zaposlenicima, ističući njezinu ključnu ulogu u radnom okruženju hotelske industrije.

Ključne riječi: *Emocionalna inteligencija; hotelijerstvo; radno okruženje; zaposlenici*

Sadržaj

| | |
|---|----|
| Uvod | 1 |
| 1. Pojmovno određenje emocionalne inteligencije | 3 |
| 1.1. Definiranje pojma emocionalne inteligencije | 3 |
| 1.2. Evolucija teorije emocionalne inteligencije | 4 |
| 1.3. Modeli emocionalne inteligencije | 6 |
| 1.3.1 Golemanov model osobina kompetencija | 6 |
| 1.3.2. Bar – Onov model osobina | 8 |
| 1.3.3. Model sposobnosti | 9 |
| 2. Emocionalna inteligencija u hotelskoj industriji | 11 |
| 2.1. Emocije i razvijanje emocionalne inteligencije u turističkom i ugostiteljskom poslovanju | 11 |
| 2.2. Mjerenje emocionalne inteligencije u turizmu i ugostiteljstvu | 13 |
| 2.3. Emocionalna inteligencija u hotelskoj industriji | 14 |
| 2.4. Razvoj osobne stručnosti u turističkim i ugostiteljskim profesijama: kognitivno znanje, osobnost i stil učenja | 18 |
| 3. Analiza provedenog istraživanja | 20 |
| 3.1. Rezultati istraživanja | 20 |
| 3.2. Rasprava | 28 |
| 4. Unapređenje radne okoline | 30 |
| 4.1. Prijedlozi za unapređenje radne okoline | 31 |
| 5. Zaključak | 33 |
| Bibliografija | 35 |
| Popis ilustracija | 38 |
| Prilozi | 39 |

Uvod

Od objavljivanja najprodavanije knjige „*Emocionalna inteligencija*“ Daniela Golemana (1995.), tema emocionalne inteligencije svjedoči neusporedivom interesu. Programi za povećanje emocionalne inteligencije provode se u brojnim okruženjima, a tečajevi o razvoju emocionalne inteligencije uvedeni su posvuda, na sveučilišta, razne organizacije pa čak i u hotelsku industriju.

Naime, organizacije u javnom i privatnom sektoru suočavaju se s ogromnim izazovom u ovom okruženju: kako uspješno upravljati promjenama. Menadžeri i radnici podjednako mogu imati velike koristi od poboljšanja svoje emocionalne inteligencije dok se prilagođavaju stalno promjenljivoj prirodi današnjeg poslovnog svijeta. Općenito se vjeruje da je kvocijent inteligencije (IQ) koji se projicira svijetu putem rezultata testova, diploma i drugih vjerodajnica glavni čimbenik u određivanju profesionalnog uspjeha pojedinca. Drugim riječima, akademske kvalifikacije, kao što su dobri rezultati u školi i na fakultetu i postizanje visokih rezultata na IQ testu, akademska zajednica smatra pokazateljima razine inteligencije pojedinca. Ali koliko su ti isti pojedinci vješti u suočavanju sa životnim izazovima? Ova situacija zahtijeva posebnu vrstu inteligencije: emocionalnu inteligenciju (Singh, 2015).

Emocionalna inteligencija (EI), sposobnost je prepoznavanja, korištenja, razumijevanja i upravljanja emocijama i emocionalnim informacijama. Emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu u suvremenom okruženju, posebice u smislu utjecaja na suvremenu radnu snagu. Poslovne organizacije su temeljno orijentirane na ljude. Posljedično, sve što utječe na mentalnu učinkovitost ljudi ima učinak i na hotelsku industriju koju posjeduju ili kojom upravljaju. Svaka poslovna organizacija sastoji se od pojedinaca s različitim sposobnostima, osobnostima i emocijama, što može imati značajan utjecaj na njihov radni učinak.

Ugostiteljstvo je industrija u kojoj je fokus stavljen na gosta i zadovoljstvo istog. Bilo da se radi o hotelu, restoranu ili bilo kojem drugom ugostiteljskom poslu, bavi se pružanjem ugostiteljske i hotelske usluge svojim gostima.

Emocionalna inteligencija posebno je važna za ugostiteljstvo i turizam jer ima dvostruku ulogu. Prije svega, visoka razina emocionalne inteligencije ključna je za uspješno pružanje usluga. Gosti hotela - posebno oni iz vrhunskih objekata - postali su iscrpljeni i sve ih je teže zadovoljiti. Ono što je potrebno za učvršćivanje lojalnosti gosta je usluga koja goste "iznenađuje i oduševljava" visoko personaliziranim detaljima ili ih barem na neki način ne

živcira. Kako bi se postigao ovaj cilj, bitno je da su zaposlenici sposobni predvidjeti koje su specifične potrebe ili želje gosta prije nego što ih on ili ona stvarno verbalizira.

Drugo, visoka razina emocionalne inteligencije kod menadžera ključna je za izgradnju snažnog tima koji je motiviran dati sve od sebe, bilo u kuhinji, blagovaonici ili na recepciji. U timu u kojem se osjećaji cijene i gdje postoji kultura empatije i razumijevanja, veća je vjerojatnost da će se zaposlenici osjećati i raditi najbolje što mogu. To ne samo da doprinosi boljem iskustvu gostiju, već bi trebalo imati značajan pozitivan učinak na razine zadržavanja zaposlenika i izostanke s posla.

Kada zaposlenik posjeduje visoke EI vještine, može se povezati sa svojim gostima na dubljoj razini, predvidjeti njihove potrebe i pružiti personaliziranu uslugu koja nadilazi njihova očekivanja. Štoviše, vještine EI mogu mu pomoći u snalaženju u izazovnim međuljudskim situacijama, suradnji sa suradnicima i učinkovitijem upravljanju stresom.

Sukladno navedenom definira se *predmet istraživanja* a to je važnost razvijanja emocionalne inteligencije u radnom okruženju, u ovom slučaju u hotelu gdje će se kroz teorijski i istraživački dio analizirati i navesti važnost iste prilikom rada s gostima.

Iz navedenog proizlazi *cilj istraživanja* a on se odnosi na procjenu emocionalne inteligencije u radnom okruženju te utjecaj iste na uspješnost poslovanja.

U izradi je korišteno nekoliko metoda, uključujući studiju slučaja, analizu sadržaja, kvantitativne metode i promatranja, metodu kompilacije, deskriptivnu metodu, metodu analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije. Kroz rad su korištene metode analize i sinteze kako bi se pojedinačni dijelovi rastavili na sastavne elemente i sastavili jednostavni elementi ili ideje u veće cjeline. Deskriptivnom metodom objašnjene su veze i odnosi između osnovnih pojmova prisutnih u radu, dok je metodom kompilacije u teoretskom dijelu citirana zapažanja i rezultati drugih autora. U empirijskom dijelu rada korištene su kvantitativne metode za mjerenje i usporedbu odnosa između različitih elemenata koji se istražuju.

Rad je podijeljen na pet poglavlja, uključujući uvodni i zaključni dio. U uvodu rada navode se predmet i cilj istraživanja, kao i metode koje će se koristiti prilikom izrade rada. Nadalje, u prvom poglavlju definira se pojam emocionalne inteligencije te teorije i modeli emocionalne inteligencije. Nadalje, drugo poglavlje obrađuje emocionalnu inteligenciju u hotelijerstvu gdje se kroz teoriju i prikaz već provedenih istraživanja ističe važnost iste. U trećem poglavlju, ujedno i empirijskom, prikazuju se rezultati provedenog istraživanja. Četvrto poglavlje odnosi se na prikaz prijedloga za unapređenje radne okoline. U zaključku rada sumira se cjelokupna problematika i ističu ključni elementi.

1. Pojmovno određenje emocionalne inteligencije

Unatoč njezinoj popularnosti i činjenici da većina ljudi tvrdi da je čula za nju, vrlo malo njih može točno definirati emocionalnu inteligenciju. Skeptici tvrde da su "šarm i utjecaj" postali "društvene i međuljudske vještine" koje su postale "emocionalna inteligencija". Novi termin i koncept odzvanjao je i postao vrlo popularan. Goleman (1995) u svojoj knjizi istražuje koncept emocionalne inteligencije i tvrdi da je ona važna za uspjeh u životu, često čak važnija od tradicionalnih mjera inteligencije, kao što je kvocijent inteligencije (IQ). Sagledava različite komponente emocionalne inteligencije, uključujući samopouzdanje, upravljanje emocijama, motivaciju, empatiju i vještine društvenih odnosa.

U idućim potpoglavljima rada definirat će se i obraditi temeljni pojam emocionalne inteligencije, povijesni razvoj emocionalne inteligencije kao i modeli iste.

1.1. Definiranje pojma emocionalne inteligencije

Emocija potječe od latinskog glagola *emovare*, što implicira neprestano mijenjanje i kretanje (Callahan, McCollum, 2002). Emocije preuzimaju ključnu ulogu u ljudskoj prirodnoj selekciji i prilagodbi budući da utječu na način na koji vidimo svoju okolinu, razumijemo je i reagiramo na tu svijest. Oni preuzimaju ključnu ulogu u napretku učenja budući da ljudi kroz naš subjektivni emocionalni svijet grade i stječu svoje osobnosti i implikacije iz stvarnosti.

Zbog vrlo važne prirode emocija, znanstvenici su počeli proučavati sposobnosti i kapacitete ljudi da razumiju vlastite emocije, da učinkovito percipiraju emocije kao da ih reguliraju te kontroliraju (Salovey, Mayer, 1990.). Nazvali su je „*emocionalna inteligencija*“ i od tada je taj pojam stigao u gotovo svaki kutak svijeta. Pokazalo se da emocionalna inteligencija postaje sve popularnija kao mjera za razlikovanje pojedinaca koji su uspješni u životu i kao instrument za postizanje tog uspjeha. Ideja emocionalne inteligencije pojašnjava zašto dvije osobe sličnog kvocijenta inteligencije mogu postići nezamislivo izvanredno različite razine postignuća u životu (Goleman, 1998.) budući da su pojedinci u nekim slučajevima uspješni ne zbog svog znanja, već zbog svoje sposobnosti interakcije s pojedincima društvenim i emocionalnim korištenjem šarmantnog temperamenta u njihovim razmjenama.

Izraz emocionalna inteligencija upotrijebio je prvi put Wayne Payne (1986.). Razvio je pojam emocionalna inteligencija u svojoj doktorskoj tezi, „*Studija emocija: razvoj*

emocionalne inteligencije; samointegracija, koja se odnosi na strah, bol i želju". Payne je u svom radu želio proučiti i otkriti prirodu i karakteristike emocija i emocionalne inteligencije, postaviti "teorijski i filozofski okvir" nakon što je otkrio da svijet pati od "emocionalnog neznanja" (Payne, 1986, 23), gdje su mnogi problemi s kojima se društvo suočavalo bili povezani s emocionalnim stanjima poput depresije, ovisnosti, straha, boli, itd. Shvatio je da tečajevi na kojima se poučava priroda emocija i same emocije zapravo ne postoje. Njegov je rad poslužio kao temelj sljedećim istraživačima koji su se pojavili na ovom području.

Tvrdnje Waynea Paynea otvorile su novo područje u kojem je trebalo doći do ogromnih otkrića. Payne je u svojoj disertaciji nastojao stvoriti vodič koji će pomoći pojedincima da razviju emocionalnu inteligenciju, kao što je naglasio u uvodu svog rada. Način na koji je pristupio emocionalnoj inteligenciji može se sažeti u tri glavna područja. Prvo područje usmjereno je na "pokretanje važnih pitanja i pitanja o emocijama". Drugo područje bilo bi "pružanje jezika i okvira koji bi omogućili ispitivanje i razgovor o problemima i pitanjima koja su pokrenuta" dok je posljednje područje bilo razjašnjavanje "koncepta, metoda i alata za razvoj emocionalne inteligencije" (Payne, 1986, 23).

Nakon Payneova rada, brojni su autori odlučili dalje razvijati i proučavati taj pojam. Peter Salovey i John D. Mayer, nastavljajući s radom Waynea Paynea, ponovno su upotrijebili izraz 'emocionalna inteligencija' 1990. kada su izjavili da je EI "oblik socijalne inteligencije koji uključuje sposobnost praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, diskriminacije među njima i korištenja tih informacija za usmjeravanje vlastitog razmišljanja i djelovanja" (Salovey & Mayer, 1990, 189). Shvatili su da ljudi moraju biti u stanju obraditi vlastite emocije i emocije drugih. Na taj su način oni koji su postigli visoku razinu emocionalne inteligencije mogli iskoristiti prednosti za sebe i druge na mnogo različitih načina u gotovo svakom aspektu života. Međutim, tek 1990. godine, kada je Daniel Goleman objavio svoju knjigu "*Emocionalna inteligencija, zašto je EI važniji od IQ-a*", koncept EI je postao dio društvene kulture i počeo se primjenjivati u cijelom svijetu (Goleman, 1998.).

1.2. Evolucija teorije emocionalne inteligencije

Inteligencija je uvijek bila povezana samo s intelektom i spoznajom. Vjerovalo se da postoji samo jedna 'inteligencija' koja se naziva za opću inteligenciju. Osoba je rođena s određenom inteligencijom koja se može procijeniti pomoću testova kratkih odgovora (IQ testovi). Psiholozi su također vjerovali da je tu inteligenciju teško promijeniti.

Gardner (1998.) daje uvjerljivu poantu kada postavlja pitanje – hoće li IQ testovi u ovom svijetu nestati, hoće li biti nemoguće identificirati osobu kao inteligentnu ili ne? Takva su nas pitanja dovela do novog svijeta razumijevanja koji se slaže da osim intelektualne sposobnosti, postoje i druge inherentne sposobnosti pojedinca koje također treba uzeti u obzir prije procjene njegove/njezine inteligencije.

Dok se prati evolucija teorije emocionalne inteligencije, otkriva se da je Thorndike još 1920. obratio pažnju na „neintelektualne” elemente koji su jednako važni. Oštar kritičar IQ testova, njegovo je uvjerenje bilo da je "bolje smatrati da ljudska bića posjeduju niz relativno neovisnih sposobnosti, nego da imaju određenu količinu intelektualne snage (ili IQ) koja se jednostavno može usmjeriti u jednom ili drugom smjeru." (Gardner, 1998). Kao što Gardner dalje raspravlja u istom radu, nečiji intelekt ili ne-intelekt ne može se zapečatiti jednim testom inteligencije budući da svako ljudsko biće na svoj način ima višestruke latentne sposobnosti.

Ove sposobnosti nisu bile priznate konvencionalnim metodama testiranja. Na temelju tog uvjerenja, inteligenciju je definirao kao *"psihobiološki potencijal za obradu informacija kako bi se riješili problemi ili za oblikovanje proizvoda koji su cijenjeni u barem jednom kulturnom kontekstu"*. Do 1983., naoružan temeljitim istraživanjem psihologije, antropologije, studija kulture i bioloških znanosti, predložio je u svojoj knjizi *"Okviri uma: teorija višestrukih inteligencija"* sedam inteligencija – lingvističku, logičku, glazbenu, prostornu, kinestetičku, interpersonalno i intrapersonalno – koje svako ljudsko biće posjeduje, možda u različitim stupnjevima.

Godine 1995. dodana je osma inteligencija – „prirodoslovac“. Teorija višestruke inteligencije (MI) iznosi dvije glavne tvrdnje:

- sva ljudska bića imaju sve te inteligencije
- ne postoje dvije osobe koje imaju potpuno istu kombinaciju ovih inteligencija

Čak i prije Gardnera ili Weschlera, tradicionalno uvjerenje da se inteligencija odnosi na kognitivne sposobnosti kao što su pamćenje i rješavanje problema (Cherniss, 2000.) dovedeno je u pitanje još 1920-ih kada je Thorndike govorio o „socijalnoj inteligenciji“ – „sposobnosti razumijevanja muškarci i žene, dječaci i djevojčice – djelovati mudro u međuljudskim odnosima” (kako navode Salovey i Mayer, 1990.).

Thorndike se udaljio od tradicionalnih koncepata inteligencije vjerujući da nije važno samo rasuđivanje i logičko umijeće osobe, već i njena sposobnost da prepozna svoje i tuđe namjere i motive te djeluje u skladu s tim. Razvrstao je inteligenciju u tri aspekta na temelju sposobnosti osobe da razumije i upravlja (Kihlstrom i Cantor, 2000.).

Iako je koncept socijalne inteligencije otvorio put teorijama koje su inzistirale na prepoznavanju drugih latentnih vještina u čovjeku, sam po sebi nije bio uspješan ni uvjerljiv. To je definitivno promijenilo način na koji ljudi percipiraju inteligenciju, ali se nije uspjelo izdvojiti kao poseban oblik inteligencije. Kao što je Cronbach (1960.) izjavio, "pedeset godina povremenog istraživanja... društvena inteligencija ostaje nedefinirana i neizmjerena." Sam Thorndike je priznao činjenicu "postoji li neka jedinstvena osobina koja odgovara društvenoj inteligenciji tek treba pokazati" (Salovey i Mayer, 1990).

Fascinirani i zaintrigirani ovim nalazima, Peter Salovey, profesor psihologije sa Sveučilišta Yale i John Mayer također profesor psihologije sa Sveučilišta u Hampshireu, produbili su istraživanje i predstavili koncept „emocionalne inteligencije“ (EI). Predstavili su je kao podskup socijalne inteligencije (Salovey i Mayer, 1990.) i definirali EI kao – “sposobnost praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, razlikovanja među njima i korištenja tih informacija za vođenje vlastitih razmišljanje i djelovanje”.

Također su vjerovali da se emocije mogu intelektualno analizirati i spoznati što je na kraju dovelo do razvoja onoga što je danas poznato kao „model sposobnosti” – jedinog do danas. Ostali modeli su modeli mješovitih sposobnosti koje su kasnije konceptualizirali Bar-On.

1.3. Modeli emocionalne inteligencije

Iako je fraza emocionalna inteligencija bila u literaturi neko vrijeme čak i prije Paynea (Petrides, 2011.), koncept u svom sadašnjem obliku ima svoje korijene u Saloveyevom i Mayerovom konstrukt iz 1990. Aktivno istraživanje i zanimanje za ovo područje dovelo ga je do sadašnjeg položaja u kojem se teorija račvala u dva različita pristupa – Mayerov i Saloveyjev model „sposobnosti“ i „mješovite“ modele Golemana i Bar-Ona. Trenutno se Golemanov model naziva modelom kompetencije, a Bar-Onov modelom osobina. U nastavku rada objašnjavaju se navedeni modeli.

1.3.1. Golemanov model kompetencija

Kao što je ranije primijećeno, Golemanov doprinos polju EI je značajan. Istaknuo je temu svojom knjigom „*Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*” izdanu 1995. godine visokim tvrdnjama koje su ponekad graničile s hiperbolicom, dajući opsežne izjave poput „EI je bio razlog za „gotovo 90% razlike između

zvijezda izvođača i prosječnih izvođača“ (Goleman, 1998).

Nadahnut otkrićima Saloveya i Mayera, Goleman je nastavio istraživanje emocionalne inteligencije i predložio model četiri grane koji je dalje klasificiran u dvadeset emocionalnih kompetencija. Razlikovao se od Saloveyeva i Mayerova modela EI po tome što je dodao nekoliko osobina ličnosti poput pouzdanosti, inovativnosti, timskog igrača itd., što je također zaradilo kritike da je „besmisleno sveobuhvatan“ (Locke, 2005).

Smatra da te emocionalne kompetencije nisu urođeni talenti već oni koji se mogu naučiti i razvijati. S druge strane, potencijal za razvoj ovih emocionalnih kompetencija ovisio je o emocionalnoj inteligenciji osobe za koju on vjeruje da je latentni, urođeni talent. Emocionalna inteligencija i emocionalne sposobnosti su poput jabuka i umaka od jabuka (Goleman, 2003). Dok je EI prirodan, emocionalne sposobnosti su izdanak EI. Njegov model četiri grane uključivao je: samosvijest, samoupravljanje, društvenu svijest te upravljanje odnosima.

Na temelju kompetencija emocionalne inteligencije i mjere kompetencija menadžera, rukovoditelja i vođa – Upitnika samoprocjene (SAQ) – koji je već razvio Richard Boyatzis (1994.), Goleman je razvio svoj Inventar emocionalne kompetencije (ECI) – višestruki ocjenjivač instrument koji pruža ocjenu sebe, menadžera, izravnih izvještaja i kolega o nizu bihevioralnih pokazatelja emocionalne inteligencije (Stys i Brown, 2004.).

Četrdeset posto novog instrumenta bilo je iz ranijeg upitnika SAQ koji je potvrđen u odnosu na performanse stotina menadžera, rukovoditelja i vođa u Sjevernoj Americi (Boyatzis et. al., 2000.). S ciljem razvoja instrumenta koji se može primijeniti na sva zanimanja i životna okruženja, ECI je poboljšao SAQ. Kompetencije koje nisu bile obuhvaćene SRQ-om dodane su i usmjerene na nove ispitne stavke.

Na temelju uzoraka prikupljenih od 596 ljudi koji su bili menadžeri i prodavači, analizirana je pouzdanost i međukorelacija stavki te je ECI revidiran i ponovno napisan 1999. godine. Revidirana verzija traži od ispitanika da opišu sebe i druge za svaku stavku na ljestvici od 1 do 6 sa svakim korakom progresivno označenim počevši s *“... ponašanje je samo malo karakteristično za pojedinca...”* do najvećeg odgovora *“... ponašanje je vrlo karakteristično ako je ovaj pojedinac...”* (Boyatzis et. al. 2000).

Kao što Grubb i McDaniel (2007) primjećuju, mješoviti modeli su osjetljivi podložni lažiranju budući da uključuju „nekognitivne dimenzije“ i koriste mjere samoprocjene. Također, postoji mišljenje da se sadržaj ECI preklapa s najmanje četiri od velikih pet dimenzija osobnosti i drugih psiholoških koncepata u motivaciji i vodstvu (Conte, 2005). Budući da je poduzeto i objavljeno vrlo malo „procjena pouzdanosti i valjanosti ECI-ja koje

su revidirane od strane kolega“ (Conte, 2005), najbolje je prepustiti valjanost konstrukcije budućim istraživanjima i studijama.

1.3.2. Bar – Onov model osobina

Bar-Onov model emocionalne inteligencije fokusiran je na „potencijal“ za uspjeh, a ne na sam uspjeh i više je orijentiran na proces nego na ishod (Bar-On 2002). On tvrdi da se emocionalna inteligencija može naučiti i razviti tijekom određenog vremenskog razdoblja kroz obuku, programiranje i terapiju (Stys i Brown, 2004).

Bar-On model razlikuje se od Golemanovog modela po tome što uključuje upravljanje stresom i opće komponente raspoloženja poput optimizma i sreće. Osim toga, on uključuje testiranje stvarnosti koje utvrđuje koliko je osoba svjesna jaza između stvarnog značenja i svog konstruiranog značenja dane situacije, kao i kontrolu impulsa koja je sposobnost da se kontrolira kako ne bi reagirala na situaciju u bezobziran način.

Bar-Onov (2006) model ocrta pet komponenti koje su dalje klasificirane u petnaest podkomponenti. Intrapersonalno: samopoštovanje, emocionalna samosvijest, asertivnost, neovisnost i samoaktualizacija. Interpersonalno: empatija, društvena odgovornost i međuljudski odnos Prilagodljivost: Testiranje stvarnosti, fleksibilnost i rješavanje problema Upravljanje stresom: Tolerancija na stres i kontrola impulsa Opće komponente raspoloženja: optimizam i sreća Budući da konstrukt uključuje i emocionalne i socijalne kompetencije, Bar-On ga naziva „Emocionalna socijalna inteligencija“ (ESI), a ne emocionalna inteligencija ili socijalna inteligencija.

Svoj ESI definira kao "emocionalno-socijalna inteligencija presjek međusobno povezanih emocionalnih i društvenih kompetencija, vještina i pomagača koji određuju koliko učinkovito razumijemo i izražavamo sebe, razumijemo druge i povezujemo se s njima, te nosimo se sa svakodnevnim zahtjevima." Bar-Onov model povezuje emocionalnu inteligenciju s pozitivnom psihologijom koja značajno doprinosi sreći i psihičkom blagostanju osobe u životu (Bar-On, 2010).

Smatra da su osobe s višim emocionalnim kvocijentom (EQ) sposobnije nositi se sa zahtjevima, izazovima i pritiscima svakodnevnog života. Stoga se Emotional Quotient Inventory (EQ-i) – mjera samoprocjene – koja se koristi za mjerenje ESI-ja, fokusira na mjerenje nečije sposobnosti da se nosi sa zahtjevima i pritiscima okoline (Bar-On, 2002.), a ne na osobine ličnosti ili njegove kognitivne sposobnosti.

Unatoč tome, postavljaju se pitanja u vezi sa sadržajem i prediktivnom valjanošću EQ-i. Newsome et. al (2000) ukazuju na studiju provedenu na 160 kanadskih

studenata, gdje je ukupni EQ-i rezultat imao korelaciju od samo 0,01 s njihovim GPA-om (prosjeak bodova) i zaključuju da su podaci neadekvatni za korištenje EQ-i kao selekcijski uređaj. Također je primijećeno da je Bar-onov model, sličan Golemanovom ECI-ju, osjetljiv na krivotvorenje, budući da ispitanici mogu namjerno korigirati svoje odgovore radi pozitivnog bodovanja (Grubb, McDaniel, 2007).

1.3.3. Model sposobnosti

Kada su Mayer i Salovey 1990. predstavili koncept EI-a, definirali su ga kao “sposobnost praćenja vlastitih i tuđih osjećaja i emocija, razlikovanja među njima i korištenja tih informacija za usmjeravanje vlastitog razmišljanja i djelovanja.” Vjerovali su da je svaki zadatak prepun informacija, „afektivnih informacija” i da bi njihovo razumijevanje i reguliranje pomoglo pojedincima da „riješé probleme i reguliraju ponašanje” (Salovey i Mayer, 1990).

Početna konceptualizacija bila je usmjerena na opažanje i regulaciju emocija. Kako su autori smatrali da je ovo nepotpuno bez „razmišljanja” o emocijama, redefinirali su teoriju kao „Emocionalna inteligencija je sposobnost točne percepcije, procjene i izražavanja emocija; sposobnost pristupa i/ili generiranja osjećaja kada oni olakšavaju razmišljanje; sposobnost razumijevanja emocija i emocionalnog znanja; i sposobnost reguliranja emocija za promicanje emocionalnog i intelektualnog rasta” (Mayer i Salovey, 1997.). Na temelju te definicije predložen je model četiri grane – četiri grane kreću se od osnovnih psiholoških procesa prema složenijim. Također vjeruju da je emocionalno inteligentna osoba imala sposobnost napredovanja kroz ove četiri razine i svladati većinu njih brže od drugih s nižim EI.

Kako bi testirali ispunjava li emocionalna inteligencija standardne kriterije da bi bila prihvaćena kao znanstveno legitimna, Mayer et. al. (1999) predložio je Multifaktorsku ljestvicu emocionalne inteligencije (MEIS) i dokazao da postoje dobri dokazi i mogućnost da emocionalna inteligencija je poseban oblik inteligencije. MEIS je koristio test sposobnosti od 12 subskala za procjenu emocionalne inteligencije sudionika (503 odrasle osobe i 229 adolescenata).

Emocionalna inteligencija (EI) odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih ljudi. Koncept su popularizirali psiholog Daniel Goleman i drugi, a sastoji se od nekoliko ključnih komponenti kao što su samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. Svrha emocionalne inteligencije može biti raznolika i uključuje različite aspekte osobnog i profesionalnog života.

Emocionalna inteligencija omogućuje ljudima učinkovitu komunikaciju, izbjegavanje sukoba i izgradnju pozitivnih odnosa s drugima. Također, ljudi s visokom emocionalnom inteligencijom bolje se nose sa stresom, što može poboljšati mentalno zdravlje i sposobnost donošenja odluka pod pritiskom. U poslovnom kontekstu, lideri s visokom emocionalnom inteligencijom često su uspješniji jer su sposobni razumjeti i motivirati svoje zaposlenike, izgraditi timsku koheziju i donositi bolje odluke. U suštini, emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u poboljšanju kvalitete života, odnosa s drugima, učinkovitosti u radnom okruženju te postizanju osobnog i profesionalnog uspjeha.

U drugom poglavlju obrađuje se emocionalna inteligencija u hotelijerstvu koja ima poseban značaj u hotelijerstvu zbog prirode industrije koja direktno uključuje interakciju s gostima.

2. Emocionalna inteligencija u hotelskoj industriji

U pružanju usluga, korisnici trebaju osjećati da se o njima pravilno brine, da im se pruža pažnja i da ih se propisno cijeni (Gift, 2011). Ponekad se nejasnoća razvije među korisnicima tijekom interakcije s pružateljima usluga organizacija. Tijekom te situacije kad god pružatelj usluge s empatijom i suosjećanjem sam razumije koje su moguće poteškoće koje korisnici mogu imati, što žele, koju podršku/olakšice žele, ali ne mogu izraziti zbog neznanja, straha, nedostatka povjerenja, to u konačnici daje prednost objema stranama (Samuel, 2010.).

Emocionalna inteligencija na radnom mjestu može se koristiti za poticanje individualnog rasta, grupne produktivnosti i rasta hotelske industrije.

Stoga je današnja potreba da marketinški stručnjaci i organizacije koje pružaju usluge daju dužan naglasak na emocionalnu inteligenciju svojih zaposlenika, posebno zaposlenika na prvoj liniji koji su uključeni u dugoročno upravljanje odnosima s gostima (Thelma, 2011.).

U ovom poglavlju obrađuje se emocionalna inteligencija u hotelskoj industriji gdje će se kroz obradu pojedinih aspekata vezanih za emocionalnu inteligenciju i hotelsku industriju prikazati sve veći utjecaj i važnost emocionalne inteligencije u postizanju uspješnih poslovnih rezultata.

2.1. Emocije i razvijanje emocionalne inteligencije u turističkom i ugostiteljskom poslovanju

Nije lako dati točnu definiciju emocije, budući da pojam ima niz kognitivnih, fizioloških, društvenih i bihevioralnih aspekata i implikacija (Solomon, 2000.). U osnovi, emocije se mogu definirati kao organizirani psihofiziološki odgovori pojedinaca na podražaje u okolini (Scherer, 2003). Antropolozi tvrde da su se emocije razvile kao reakcije na podražaje u okolini kako bi se potaknule specifične akcije kojima pojedinci zadovoljavaju svoje potrebe i povećavaju vjerojatnost preživljavanja (Kuppens i sur., 2008.).

Darwinov rani rad, *Izražavanje emocija kod čovjeka i životinja*, napisan 1872., ukazao je na važnost izražavanja emocija za preživljavanje i prilagodljivost. Darwin je tvrdio da emocije, kao prikladne reakcije na događaje, posebice na izvanredne situacije u okolišu, povećavaju opstanak i prilagodljivost ljudi i životinja (Plutchik, 1984.). Na primjer, strah i ljutnja kao izrazi lica odgovor su na averzivne i prijeteće podražaje u okolini (Marsh i sur., 2005.) i utječu na reakcije pojedinca na borbu i bijeg. Na emocije utječu različiti čimbenici,

uključujući uvjerenja, kulturu i vrijednosti (Elster, 1998.).

Osim toga, emocije se mogu smatrati ili procesima ili stanjima (Robinson, 2004.). Kada se o emociji razmišlja kao o stanju (npr. razočaranje i ljutnja kada je večera poslužena hladna i kasno u restoranu), to je mentalno stanje isprepletano s drugim mentalnim stanjima i uzrokuje određena vanjska ponašanja kao što je podnošenje službene pritužbe voditelj restorana. Kada se o emociji razmišlja kao o procesu, može se smatrati da ima dvije faze. Prva faza emocije je razdoblje trajanja između percepcije podražaja ili događaja (npr. hladnoće i kasne večere) i pokretanja tjelesnog odgovora. Druga faza emocije povezana je s tjelesnom reakcijom kao što su promjene u otkucajima srca, krvnom tlaku ili izrazu lica. U razmjeni usluga, dok se pozitivne emocije gosta mogu povezati sa zadovoljstvom gosta, a negativne emocije gosta povezane su s nezadovoljstvom. Iz tog razloga, turističko-ugostiteljsko osoblje odgovorno je za pozitivna iskustva gostiju. Istraživanje Koce i Boze (2014) pokazalo je da je poboljšanje neugodnog raspoloženja gosta hotela u nadležnosti osoblja tog hotela. Suprotno uvriježenom mišljenju da su osjećaji potaknuti emocijama, osjećaji također mogu potaknuti emocije. Na primjer, razmišljanje o nepristojnom uslužnom zaposleniku može biti dovoljno da kod gosta izazove emocionalnu reakciju ljutnje.

Nalazi Verduyna i

Lavrijsena (2014.) imaju važne implikacije za turistička i ugostiteljska poduzeća. Zbog heterogenosti (činjenica da je turističke i ugostiteljske usluge teško standardizirati) i neodvojivosti (činjenica da se turističke i ugostiteljske usluge većinom troše onako kako se proizvode), to može stvoriti prijetnje zadovoljstvu kupaca. Osim toga, budući da turističke i ugostiteljske usluge zahtijevaju intenzivnu i kontinuiranu interakciju između korisnika i uslužnog osoblja, susreti s uslugom vrlo su skloni proizvesti nezadovoljstvo i tugu kod kupaca. Stoga je razvijanje modela i okvira za klasifikaciju, objašnjenje i razumijevanje emocija i osjećaja ljudi iznimno važno. Slijedeći Plutchikov (1984) model emocija, kasnije, Ekman i Davidson (1994.), na temelju svog djela „Atlas of Emotions“, sveli su broj osnovnih emocija na šest: ljutnju, gađenje, strah, sreću, tugu i iznenađenje.

Glavni motiv iza bilo koje aktivnosti potrošnje proizvoda ili usluge (npr. odlazak u odmaralište radi prenoćišta ili odlazak u restoran na večeru) je zadovoljenje potreba ljudi. Ljudska bića su motivirana smanjiti napetost koju imaju, uzrokovanu osjećajem uskraćenosti kada imaju potrebu. Turistički i ugostiteljski proizvodi i usluge koji su neučinkoviti ne mogu zadovoljiti zahtjeve gostiju te uzrokuju nezadovoljstvo i na kraju razvoj negativnih osjećaja kao što su razočaranje, ljutnja pa čak i mržnja. Budući da susreti s uslugama u turizmu i ugostiteljstvu uključuju intenzivan kontakt gost - zaposlenik, mogu biti snažno opterećeni

emocijama (Loo i Boo, 2017.).

Sposobnost turističkog ili ugostiteljskog osoblja da razumije unutarnje stanje gostiju ili emocije i osjećaje svojih kolega prema vanjskim znakovima (npr. izrazi lica, govor tijela) obično se smatra osnovnim načelom društvenog funkcioniranja (Marsh et al., 2005.). Razumijevanje izraza lica i emocija može pomoći pojedinim zaposlenicima da razviju svoje sposobnosti kao što su empatija, povjerenje i prosocijalno ponašanje (Marsh i Ambady, 2007). Empatija, povjerenje i prosocijalno ponašanje temelj su emocionalne inteligencije.

2.2. Mjerenje emocionalne inteligencije u turizmu i ugostiteljstvu

Uz različita društvena i osobna pitanja, prediktivna valjanost MSCEIT-a relativno je visoka za studije na radnom mjestu kao što su upravljanje stresom, potencijal vođenja i suočavanje s anksioznošću i depresijom (David, 2005).

Studija koju su proveli Koc i Boz (2018) pokazala je da postoje značajne razlike između tvrdnji o samoprijavi i stvarnih sposobnosti uslužnih djelatnika da prepoznaju emocije ili izraze lica kupaca.

Najčešće korišteni testovi ili ljestvice emocionalne inteligencije uključuju značajno visok broj pitanja o prepoznavanju emocija/izraza lica. Saloveyjev i Mayerov (1990.) test/ljestvica emocionalne inteligencije sadrži ukupno 28 pitanja od kojih se sedam odnosi na procjenu emocija kod drugih (Koc i Boz, 2018.). Drugim riječima, 25% svih pitanja u testu/ljestvici emocionalne inteligencije Saloveya i Mayera (1990.) odnosi se na mjerenje sposobnosti prepoznavanja emocija/izraza lica. U drugom često korištenom testu emocionalne inteligencije Schuttea i sur. (1998.), 39% svih čestica (13 od 33) usmjereno je na mjerenje emocija/prepoznavanje izraza lica.

U testovima emocionalne inteligencije koje su razvili Ciarrochi i sur. (2001), Wong i Law (2002) i Petrides et al. (2004), broj pitanja usmjerenih na mjerenje sposobnosti prepoznavanja emocija/izraza lica također je prilično visok. U ovim testovima emocionalne inteligencije pitanja o sposobnosti prepoznavanja emocija/izraza lica čine 30% (deset pitanja od ukupno 30), 50% (osam pitanja od ukupno 16) i 18% (24 pitanja) od ukupno 133), odnosno (Koc i Boz, 2018). Kruger i Dunning (1999) utvrdili su da su ljudi koji su bili loši u određenom području ili su im nedostajale vještine u tom području obično bili skloni preuveličavanju svojih sposobnosti (samoučinkovitosti) i učinka.

Nadalje, neki od pristupa mjerenju emocionalne inteligencije u ugostiteljstvu su (Boz i

Kose, 2018):

1. Samoprocjena i procjena drugih: Osoblje može samoprocijeniti svoju emocionalnu inteligenciju putem upitnika koji se fokusira na ključne komponente EI-a, kao što su samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. Također, nadređeni i kolege mogu procijeniti emocionalnu inteligenciju zaposlenika kako bi dobili širi uvid.
2. Testovi i kvizovi: Postoje brojni standardizirani testovi i upitnici za mjerenje emocionalne inteligencije. Jedna od najpoznatijih je "Emotional Intelligence Appraisal" Travisa Bradberryja i Jean Greaves. Ovi instrumenti daju kvantitativne rezultate koji pomažu u procjeni razine emocionalne inteligencije.
3. Simulacije i vježbe uživo: Postavljanje zaposlenika u simulirane situacije s kojima se često susreću u industriji (npr. rješavanje sukoba s gostom, pružanje personalizirane usluge) može pružiti praktičan uvid u njihove emocionalne reakcije i vještine upravljanja emocijama.
4. Povratne informacije od 360 stupnjeva: Sustav povratnih informacija od 360 stupnjeva koristi se za dobivanje abecedne procjene emocionalne inteligencije iz različitih izvora – nadređenih, kolega, podređenih i samih zaposlenika. Time se dobiva holistički uvid u emocionalnu inteligenciju pojedinca.
5. Radionice i treninzi: Organiziranje treninga i radionica usmjerenih na razvoj emocionalne inteligencije može biti koristan alat za poboljšanje vještina zaposlenika. Ovi treninzi mogu pokriti teme kao što su upravljanje stresom, empatija i poboljšanje komunikacijskih vještina.
6. Promatranje u stvarnom radnom okruženju: Promatranjem ponašanja zaposlenika u stvarnim situacijama može se steći pravi uvid u primjenu emocionalne inteligencije u svakodnevnom radu. Povratne informacije gostiju i kolega mogu dodatno pridonijeti ocjeni.

2.3. Upravljanje emocionalnom inteligencijom u hotelskoj industriji

Na konkurentnim i dinamičnim tržištima današnjice, zapošljavanje uslužnih djelatnika ne treba se temeljiti samo na njihovim kompetencijama za obavljanje zadataka, već i na njihovim sposobnostima u obavljanju interakcija između osoba (Chandon et al., 1997). Istraživačke

studije su izvijestile o važnosti kvalitete interakcije između gostiju i uslužnih zaposlenika u ukupnoj procjeni kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika (Bitner et al., 1990.).

Svaka interakcija između gosta i uslužnih djelatnika doprinosi kvaliteti usluge koju korisnici percipiraju. Zapravo, ponašanje uslužnih zaposlenika najvjerojatnije će poboljšati percepciju gosta prema kvaliteti usluge (Farrell et al., 2001.). Što se tiče dimenzija kvalitete usluge, četiri od pet dimenzija relevantne su za interakciju zaposlenika s kupcima: pouzdanost – sposobnost točnog izvršavanja onoga što je obećano; osiguranje – kompetencija uslužnih djelatnika u mekim i tvrdim vještinama; empatija – briga i individualna pažnja koja se posvećuje kupcima; i responzivnost – spremnost da se pomogne i ponudi brza usluga (Parasuraman et al., 1988). U pružanju kvalitetnih usluga, korisnici također igraju ključnu ulogu u komuniciranju svojih potreba i problema. Korisnici koji su sudjelovali u pružanju usluga i koprodukciji obično ne mare previše za neuspjeh usluge; umjesto toga, skloni su ostati u poduzeću i manje je vjerojatno da će podnijeti pritužbe upravi poduzeća (Koc et al., 2017a).

Djelatnici uslužnih djelatnosti i gosti važni su za doprinos kvaliteti usluge i osiguravanju maksimalnog zadovoljstva gostiju. Dijadičke interakcije između uslužnog zaposlenika i gostiju nazivaju se uslužnim susretima (Surprenant i Solomon, 1987). Svaka od interakcija uključuje izvršavanje obećanih standarda kao i pokazivanje poželjnih emocionalnih izraza, ali ne i stvarnih osjećaja zaposlenika (Ashforth i Humphrey, 1993.). Unatoč tome, pokazivanje poželjnih emocija je izazovno, posebno tijekom radnog vremena ili kada se suočite s teškim gostima gdje bi se i sami zaposlenici mogli osjećati pod stresom, frustriranim ili čak ljutitim. Vježbanje vještina i ponašanja emocionalne inteligencije pomoglo bi poboljšati i procese povezane s donošenjem odluka i ishod(e) odluke (Hess i Bacigalupo, 2011.). Stoga su vještine emocionalne inteligencije neophodne kako bi se pomoglo uslužnim zaposlenicima da razumiju svoje emocije i učinkovito upravljaju svojim emocijama pri donošenju odluka tijekom pružanja usluga.

Susreti s uslugom u hotelima i restoranima mogu biti vrlo složeni jer gosti moraju komunicirati s mnogo različitih zaposlenika tijekom svog boravka ili iskustva objedovanja. Na primjer, hotelskom gostu može trebati usluga parkiranja, prijava na recepciji, dodatni ručnici ili pribor za čišćenje, vježbanje u fitness centru ili spa usluge. Čak i za jednu noć, hotelski gost bi sigurno komunicirao s više od jednog zaposlenika odjela. U casual ili fine-dining restoranu, nakon čekanja ispred restorana za sjedala, slijedi sjedenje, naručivanje, posluživanje i plaćanje. Iskustvo usluge hotelskog gosta koji objeđuje u restoranu sastoji se od višestrukih susreta s uslugom koji bi utjecali na njegovo/njezino zadovoljstvo boravkom ili

objedovanjem i namjere ponovnog posjeta. Tijekom iskustva s uslugom mogle bi se dogoditi neizbježne pogreške zbog nematerijalne i heterogene prirode karakteristika usluge. Susreti s uslugama mogu se kategorizirati u povoljne (zadovoljavajuće) i nepovoljne (nezadovoljavajuće) incidente (Bitner et al., 1990).

Autentičnost iskazanih emocija zaposlenika ima izravan utjecaj na emocije gostiju (Hennig-Thurau et al., 2006.). Gosti i zaposlenici mogu komunicirati svoja afektivna stanja jedni drugima putem neverbalnih znakova poput prikazanih emocija. Tijekom procesa susreta s uslugom, na primjer, zrakoplovni putnik pokazuje pozitivne emocije, izražene u njegovom/njezinom pozitivnom raspoloženju; stoga je za očekivati da će kupac pozitivno ocijeniti i stjuardesu koja ga opslužuje.

Iskazivanje emocija od strane zaposlenika je neophodno i smatra se dijelom zahtjeva radnog zadatka. Poslodavci vjeruju da će zaposlenici koji pokazuju pozitivne i poželjne emocije poboljšati radnu izvedbu zaposlenika (Koc et al., 2017b) i mogu zauzvrat donijeti veću prodaju i profit (Briner, 1999). Stjuardesa koja se uvijek toplo osmjehuje bez obzira na zauzetost, uz lijepe pozdrave i entuzijazam u pružanju usluga, učinila bi da se putnici osjećaju dobrodošlo i dobro usluženo. Vjeruje se da će ti dobri dojmovi navesti kupce da odaberu istu zrakoplovnu tvrtku za svoja buduća putovanja.

Međutim, tijekom interakcija u susretima s uslugama može doći do sukoba i nesuglasica kada se očekivane usluge koje treba isporučiti razlikuju od stvarne isporuke. Stoga se mogu potaknuti emocije poput odbijanja i uznemiravanja. Zaposlenik koji slučajno izlije vruću juhu na ruku gosta može dovesti do toga da se gost naljuti i uplaši. Kada gost pokazuje svoju frustraciju i ljutnju vikom i grdnjom u javnosti, zaposlenik može biti nemiran, zabrinut i uzrujan zbog učinjenih pogrešaka i negativnog ponašanja korisnika. Posljedično, emocionalni odgovori i radnje oporavka koje provode zaposlenici usluga mogu utjecati na percepciju korisnika prema razini kvalitete usluge tvrtke.

Postoje studije koje naglašavaju da zaposlenici doista igraju ključnu ulogu u utjecanju na percepciju korisnika prema susretima s uslugama (Farrell et al., 2001.). U studiji koju su proveli Lin i Lin (2011.), otkriveno je da su emocije zaposlenika u uslužnim djelatnostima u pozitivnom odnosu s afektivnom isporukom, budući da su zaposlenici smatrali da afekt/emocija ima značajan utjecaj na iskazane emocije zaposlenika. Drugim riječima, prikazane pozitivne emocije uslužnih zaposlenika pozitivne su kada su povezane s pozitivnim afektom/emocijom korisnika nakon susreta s uslugom. To svakako utječe na stavove korisnika prema organizaciji i ocjene kvalitete usluge od strane korisnika (Pugh, 2001).

Obavljanje usluge usko je povezano s emocionalnom inteligencijom, kao što je ranije spomenuto, s emocijama koje pokazuju gosti i zaposlenik koji utječu jedni na druge. Emocionalna inteligencija zaposlenika trebala bi biti točna u procjeni i izražavanju svojih emocija (Salovey i Mayer, 1990). Drugim riječima, kada su sposobni točno uočiti i procijeniti vlastite emocije, mogu reagirati u skladu s poželjnim emocijama. Učinkovita emocionalna inteligencija trebala bi uključivati ponašanje emocionalne inteligencije, a to je empatija, te kompetencije ponašanja emocionalne inteligencije u donošenju odluka.

U obavljanju zadovoljavajućih uslužnih susreta, uslužni zaposlenici trebaju posjedovati bitnu karakteristiku ponašanja emocionalne inteligencije, a to je empatija. Sposobni su procijeniti i razumjeti tuđe osjećaje i sami ponovno iskusiti te osjećaje. *Empatija* nije samo procjenjivanje tuđih osjećaja, već i procjenjivanje vlastitih osjećaja. Na primjer, kada se gost žali na svoju frustraciju zbog dugog čekanja u restoranu na mjesto, upravitelj može odgovoriti jezično posredovanim asocijacijama i načinima preuzimanja uloga. U načinu asocijacije posredovanje jezikom, odgovor upravitelja mogao bi biti: 'Razumijem Vašu ljutnju zbog dugog čekanja.' Nadalje, u načinu preuzimanja uloga, upravitelj može smisliti i ponuditi neke usluge koje mogu pomoći korisniku da zaokupi vrijeme čekanja, kao što je predstavljanje jelovnika, preuzimanje narudžbe i posluživanje pića. Vjeruje se da se kod uslužnih zaposlenika s emocionalnom inteligencijom primjena empatijskih modusa prirodno odvija tijekom procesa susreta s uslugom. U stanju su učinkovitije rješavati potrebe i pritužbe kupaca.

Uslužni zaposlenici i menadžeri koji posjeduju emocionalnu inteligenciju višu od prosjeka općenito pokazuju visoku razinu samosvijesti i međuljudskih vještina. Ovi tipovi zaposlenika su empatični, sposobni se nositi s pritiskom, doživljavaju manje stresa i boljeg su zdravlja i dobrobiti (Bardzil i Slaski, 2003.). Oni također mogu steći bolje samorazumijevanje i imati bolje zdravlje, kvalitetu radnog života i morala, kao i sposobni su graditi bliskije međusobne radne odnose. Zaposlenici i menadžeri usluga mogu donositi bolje odluke vježbanjem vještina emocionalne inteligencije tijekom cijelog procesa pružanja usluge. Ključni kriterij uvježbavanja vještina emocionalne inteligencije je da zaposlenik mora razumjeti vlastite emocije, što pomaže u povećanju učinkovitosti u upravljanju emocijama u procesu donošenja odluka (Hess i Bacigalupo, 2011.).

Emocionalno inteligentni zaposlenici sposobni su pomoći sebi i drugima izbjegavajući korištenje negativnih emocija, poput ljutnje, u donošenju odluka; također imaju bolju brzinu i kvalitetu donošenja odluka (Sy i Côté, 2004). Na primjer, kada ljutiti hotelski gost podnese pritužbu, zabrinuti zaposlenik usluge mogao bi se osjećati izgubljeno i zabrinuto i mogao bi

ne uspjeti učinkovito oporaviti neuspjeh usluge, u usporedbi s mirnim zaposlenikom usluge koji može donositi brže i bolje odluke u odgovoru na pritužbe i poduzeti učinkovite akcije oporavka. Nadalje, emocionalno inteligentni zaposlenici sposobni su prilagoditi neugodne emocije i pojačati ugodne emocije kada koriste prave strategije za promjenu svojih emocija. Ovo je neophodno i važno, posebno kada se radi o nezadovoljstvima uslugom i oporavcima u hotelskoj industriji.

2.4. Razvoj osobne stručnosti u turističkim i ugostiteljskim profesijama: kognitivno znanje, osobnost i stil učenja

Profesionalni uspjeh u turizmu i ugostiteljstvu često je povezan sa sposobnošću osobe da ostvari ekonomske i društvene rezultate u poslu. Jednostavno rečeno, procjena uspjeha u ovoj industriji uključuje prosuđivanje profesionalne izvedbe. Upravo iz tog razloga važno je utvrditi profil kompetencija koje menadžere u turizmu i ugostiteljstvu čine uspješnim.

Profiliranje učinkovitih menadžera u turizmu i ugostiteljstvu posebno je kritično jer se karakteristike ove industrije stalno mijenjaju. Na primjer, obujam i stopa kojom se razvijaju, dizajniraju i isporučuju novi proizvodi i usluge na tržištu čine životni vijek karijere relativno kratkim. Slijedom toga, vještine i kompetencije koje su bile potrebne u upravljanju do kraja 2015. izgledaju vrlo drugačije od onih koje će biti potrebne u 2030 (Koc et al., 2017). Ovaj problem, u obliku potreba koje se stalno mijenjaju, pogoršan je uočenim nedostatkom kvalificiranih radnika u tom sektoru u mnogim razvijenim zemljama i zemljama u razvoju.

Prema Dreyfusu i Dreyfusu (1986.) i Alexanderu (2003.), stručnost u određenom području može se postići tek nakon godina formalnog školovanja, nakon čega slijedi opsežno praktično iskustvo.

Kvaliteta iskustva učenja ugostiteljskih menadžera na poslu od najveće je važnosti za njihov uspjeh, kao i za uspjeh njihovih organizacija. Procjena i evaluacija svakodnevnih kritičnih incidenata menadžera valjani su načini mjerenja koliko ti incidenti doprinose učenju. Ispitivanje kao dio procesa pregleda tih incidenata postaje trenutak učenja i stvara svijest o tome kako su incidenti također odvratili pažnju od iskustava menadžera u učenju. Ovaj pristup temeljen na dokazima čini osnovu za istraživanje koje je provela Wilson-Wünsch (2016) u kojem je pratila, tijekom razdoblja od 4 godine, 23 hotelska menadžera koji su radili na različitim pozicijama u ugostiteljskoj industriji u Europi i procijenila ih pomoću Dimenzija Upitnik organizacije učenja (DLOQ) koji su razvili Marsick i Watkins (2003).

Istraživanja upućuju na to da načini na koje se menadžeri uključuju u praksu poboljšavaju njihovu izvedbu i drže ih "budnima", tj. aktivno i duboko uključenima u svoj organizacijski i individualni razvoj karijere. U tom smislu, planiranje karijere postaje važan alat za održavanje stabilnosti na poslu u sektoru turizma i hotela (Lyons, 2010). Zapravo, nestabilni radni kontekst u kojem posluju profesionalci u turizmu i ugostiteljstvu čini predvidljive obrasce karijere rijetkima. Radnim okruženjem u turizmu i ugostiteljstvu dominira mobilna, povremena radna snaga i radna snaga s nepunim radnim vremenom s minimalnim interesom za ostanak u sektoru dulje vrijeme (Lyons, 2010.). To je prvenstveno zato što ovaj sektor karakteriziraju kratkoročni ugovori o radu i visoka fluktuacija (Brown i sur., 2015.).

Emocionalna inteligencija (EI) ima ključnu ulogu u ugostiteljstvu jer izravno utječe na kvalitetu usluge, zadovoljstvo gostiju i učinkovitost zaposlenika. Naime, zaposlenici s visokom emocionalnom inteligencijom bolje razumiju svoje emocije i emocije drugih ljudi. Olakšava komunikaciju s gostima, kolegama i nadređenima. Osobe s visokim EI lakše se povezuju s drugima, izbjegavaju nesporazume i stvaraju pozitivno okruženje. Nadalje, ugostiteljstvu se često zaposlenici susreću s izazovima i sukobima. Zaposlenici visoke emocionalne inteligencije sposobni su mirno rješavati sukobe, oslušivati potrebe gostiju i brzo pronalaziti rješenja koja će zadovoljiti sve strane. Također, zaposlenici koji su emocionalno inteligentni lakše prepoznaju potrebe i želje gostiju. Pažljiviji su prema gostima, prilagodljiviji i brže odgovaraju na specifične zahtjeve. Time se pridonosi visokoj razini zadovoljstva gostiju i stvaranju pozitivnog imidža hotela. Uz to, emocionalno inteligentni zaposlenici mogu stvoriti emocionalnu vezu s gostima. Ovakva veza često dovodi do veće lojalnosti gostiju prema hotelu, ponovnih posjeta i preporuka.

U idućem poglavlju prikazuju se rezultati provedenog istraživanja među zaposlenicima u pet različitih hotela u Opatiji.

3. Analiza provedenog istraživanja

U ovom djelu rada prikazuju se rezultati provedenog anketnog istraživanja. Anketno online istraživanje je provedeno u siječnju 2024. godine u pet odabranih hotela na području Opatije i to u hotelima: Hilton, Agava, Adriatic, Admiral te Grand Hotel 4 opatijska cvijeta. Anketa je provedena među zaposlenicima navedenih hotela.

U radu je korišten anketni upitnik kao instrument za prikupljanje podataka. U anketi je bilo ponuđeno 15 pitanja te Likertova skala, odnosno odabir između ponuđenih tvrdnji. Anketa je započela sa općenitim pitanjima o ispitanicima: spol, dob, razina obrazovanja te poslovni status. Nadalje, drugi dio se odnosio na pitanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu. Također, u anketi se ispitalo općenito o ispitanicima te njihovom izboru po pitanju važnosti emocionalne inteligencije u hotelijerstvu.

3.1. Rezultati istraživanja

Dobiveni rezultati dekodirali su se te su se potom analizirali pomoću programa IBM Spss Statistics 25. U nastavku se prikazuju rezultati.

Tablica 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika.

| Kategorija | Broj ispitanika prema spolu | Dob ispitanika | Poslovni status ispitanika | Stupanj stečenog obrazovanja | Ukupno |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------|------------------------------|--------|
| Muško (n) | 13 | | | | 13 |
| Žensko (n) | 37 | | | | 37 |
| 18-25 (n) | | 4 | | | 4 |
| 26-35 (n) | | 12 | | | 12 |
| 36-45 (n) | | 24 | | | 24 |
| 46-55 (n) | | 8 | | | 8 |
| 56-68 (n) | | 2 | | | 2 |
| Menadžer / Rukovoditelj (n) | | | 13 | | 13 |
| Zaposlenik (n) | | | 36 | | 36 |
| Diplomski studij (n) | | | | 19 | 19 |
| Doktorat (n) | | | | 1 | 1 |
| Preddiplomski studij (n) | | | | 12 | 12 |
| Srednjoškolsko obrazovanje (n) | | | | 18 | 18 |

Izvor: samostalna obrada autorice

Prema rezultatima, ukupno je sudjelovao 51 ispitanik, pri čemu je 50 odgovorilo na pitanje o spolu. Među tim ispitanicima, 37 (72,5%) su žene, dok su 13 (25,5%) ispitanici muškarci.

Analizirajući dob ispitanika, primjećuje se da je najveći broj, njih 24 (48%), u dobi od 36 do 45 godina. Zatim slijede ispitanici u dobi od 26 do 35 godina (24%) te ispitanici u dobi od 46 do 55 godina (16%). Manji broj ispitanika nalazi se u kategorijama od 18 do 25 godina (8%) i od 56 do 68 godina (4%). Ovi rezultati sugeriraju da je najveći broj ispitanika zaposlen u hotelijerstvu i da su u srednjoj životnoj dobi.

Što se tiče poslovnog statusa ispitanika, većina njih, 36 (72%), su zaposlenici, dok je 13 (26%) ispitanika u ulozi menadžera ili rukovoditelja.

U pogledu stupnja stečenog obrazovanja, najviše ispitanika ima završen diplomski studij (19 = 38%). Slijede ispitanici sa srednjoškolskim obrazovanjem (18 = 36%) i završenim preddiplomskim studijem (12 = 24%). Samo jedan ispitanik ima doktorat.

Ovi podaci naglašavaju raznolikost sudionika istraživanja, pri čemu većina čini zaposlene žene u srednjoj životnoj dobi sa završenim diplomskim ili srednjoškolskim obrazovanjem.

U drugom setu pitanja se ispitivalo mišljenje o emocionalnoj inteligenciji. U nastavku slijede analiza odgovora na postavljene tvrdnje.

Tablica 1. Važnost razvijanja EI u hotelijerstvu

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Ne slažem se | 1 | 2,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 4 | 8,0 |
| Slažem se | 20 | 40,0 |
| Slažem se Potpuno se slažem | 25 | 50,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Tablica 2. pruža uvid u percepciju ispitanika o važnosti razvijanja emocionalne inteligencije (EI) u kontekstu hotelijerstva. Od ukupno 50 ispitanika, većina, čak 50%, potpuno se slaže s važnošću razvijanja EI, dok se dodatnih 40% slaže s tom tvrdnjom. To ukazuje na visoku svijest i percipiranu važnost EI među zaposlenicima u hotelijerstvu. Međutim, zapaženo je da postoji manji postotak ispitanika koji izražavaju neutralnost ili blagu nesuglasnost s važnošću razvijanja emocionalne inteligencije. Samo 2% ispitanika izravno se ne slaže s tom tvrdnjom, dok 8% nije ni za ni protiv.

Tablica 2. Pitanje: Emocionalno inteligentnije osobe brže mogu napredovati od onih osoba koje nemaju razvijenu EI

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 2 | 4,0 |
| Ne slažem se | 3 | 6,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 14 | 28,0 |
| Slažem se | 16 | 32,0 |
| Potpuno se slažem | 15 | 30,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Po pitanju brzine napredovanja između emocionalno inteligentnijih osoba i onih koje nemaju razvijenu EI (Tablica 3), ispitanici se u većoj mjeri u potpunosti slažu s navedenim (15=30%). Također, veliki je postotak i onih koji se niti slažu niti ne slažu (14=28%). Može se zaključiti da se ispitanici ipak u većoj mjeri slažu s navedenom tvrdnjom.

Tablica 3. Pitanje: Kontrolu emocija je vrlo teško ostvariti kada se nalaze u konfliktnim situacijama

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 5 | 10,0 |
| Ne slažem se | 13 | 26,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 7 | 14,0 |
| Slažem se | 19 | 38,0 |
| Potpuno se slažem | 5 | 10,00 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Nadalje, postavljena je tvrdnja o tome kako je vrlo teško ostvariti kontrolu emocija u konfliktnim situacijama (Tablica 4). Na temelju rezultata vidljivo je da se ispitanici u većoj mjeri s navedenom tvrdnjom slažu (19=38%) ili se u potpunosti slažu (5=10%). Sa navedenom tvrdnjom ne slaže se 13 ispitanika (26%), a suzdržano ih je 7 (14%).

Tablica 4. Pitanje: Osjećaji prema drugima ponekad mogu smetati pri upravljanju ljudima

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 2 | 4,0 |
| Ne slažem se | 9 | 18,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 7 | 14,0 |
| Slažem se | 26 | 52,0 |
| Potpuno se slažem | 6 | 12,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Tablica 5. odnosi se na prikaz rezultata za tvrdnju o osjećajima koji ponekad mogu utjecati na upravljanje ljudima. Iz navedenog, vidljivo je da najveći broj ispitanika smatra da je postavljena tvrdnja točna (26=52%).

Tablica 5. Pitanje: Prilikom obavljanja posla ispitanici često prikrivaju svoje prave osjećaje

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 1 | 2,0 |
| Ne slažem se | 11 | 22,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 9 | 18,0 |
| Slažem se | 24 | 48,0 |
| Potpuno se slažem | 5 | 10,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

U tvrdnji o prikrivanju svojih pravih osjećaja prilikom obavljanja posla (Tablica 6), ispitanici se slažu s navedenom tvrdnjom smatrajući je točnom. S navedenim se ne slaže 11 ispitanika (22%) a 1 od ispitanika se uopće ne slaže s navedenim (2%).

Tablica 6. Pitanje: Gosti osjete razliku između pravog i lažnog osmijeha

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 1 | 2,0 |
| Ne slažem se | 2 | 4,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 10 | 20,0 |
| Slažem se | 23 | 46,0 |
| Potpuno se slažem | 14 | 28,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

U tvrdnji da gosti osjete razliku između pravog i lažnog osmijeha, 37 ispitanika smatra da je to točno (37=74%) dok ih se ne slaže 3 (6%) (Tablica 7).

Tablica 7. Pitanje: Emocionalno inteligentni menadžeri su često uzor i drugim kolegama

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Ne slažem se | 4 | 8,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 11 | 22,0 |
| Slažem se | 19 | 38,0 |
| Potpuno se slažem | 16 | 32,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

U tablici 8. ispitanici su odlučivali o tome jesu li emocionalno inteligentni menadžeri uzori i drugim kolegama gdje se iz rezultata vidi da to isti jesu (35=70%). S navedenom tvrdnjom se ne slaže 4 ispitanika (8%), dok ih je 11 suzdržano (22%).

Tablica 8. Odras ponašanja menadžera odražava se na ponašanje suradnika koji rade za njega

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 1 | 2,0 |
| Ne slažem se | 1 | 2,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 4 | 8,0 |
| Slažem se | 27 | 54,0 |
| Potpuno se slažem | 17 | 34,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

O tome odražava li se ponašanje menadžera i na ponašanje radnika koji rade za njega prikazano je u tablici 9. prema dobivenim rezultatima, 27 ispitanika se slaže (54%), 17 ispitanika (34%) se u potpunosti slaže dok se 2 ispitanika ne slažu s postavljenom tvrdnjom (4%).

Tablica 9. Menadžeri utječu na radnu klimu u organizaciji

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Ne slažem se | 1 | 2,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 4 | 8,0 |
| Slažem se | 21 | 42,0 |
| Potpuno se slažem | 24 | 48,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Prema prikazanom, vidljivo je da menadžeri itekako utječu na ozračje u radnoj organizaciji (46=90%) (Tablica 10).

Tablica 10. U okruženju u kojem radi kolege su spremni pomagati jedni drugima

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Ne slažem se | 3 | 6,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 11 | 22,0 |
| Slažem se | 28 | 56,0 |
| Potpuno se slažem | 8 | 16,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Što se tiče pomoći od kolega, ispitanici ističu da su njihovi radni kolege u većoj mjeri spremni na pomoć (36=72%) (Tablica 11).

Tablica 11. Krtiziranje kolega pred drugima dobar je primjer ukazivanja na greške

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 21 | 42,0 |
| Ne slažem se | 18 | 36,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 6 | 12,0 |
| Slažem se | 4 | 8,0 |
| Potpuno se slažem | 1 | 2,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Na tvrdnju o kritiziranju kolega pred drugima kao dobrog primjera ukazivanja na greške, najveći broj ispitanika smatra da je to pogrešno, odnosno da se ne slaže (39=78%). Sa tvrdnjom se slaže ukupno 5 ispitanika (10%), dok ih je 6 (12%) suzdržano (12).

Tablica 12. Pohvala kolega pred drugima je dobar primjer ukazivanja na uspjeh

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 2 | 4,0 |
| Ne slažem se | 4 | 8,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 9 | 18,0 |
| Slažem se | 19 | 38,0 |
| Potpuno se slažem | 16 | 32,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

S druge strane, pohvalu pred drugim kolegama ispitanici smatraju dobrim primjerom ukazivanja na uspjeh (35=70%) (Tablica 13).

Tablica 13. Poticanje kolektivnog razvoja EI može utjecati na profitabilnost hotela

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Ne slažem se | 3 | 6,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 13 | 26,0 |
| Slažem se | 23 | 46,0 |
| Potpuno se slažem | 11 | 22,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Po pitanju poticanja kolektivnog razvoja emocionalne inteligencije i utjecaja na profitabilnost hotela, ispitanici smatraju da se slažu s navedenom tvrdnjom (34=68%). Sa tvrdnjom se ne slaže 3 ispitanika (6%) (Tablica 14).

Tablica 14. Posvećivanje previše pažnje EI može stvoriti probleme kod upravljanja hotelom

| | Broj ispitanika | Postotak |
|-----------------------------------|-----------------|----------|
| Uopće se ne slažem | 4 | 8,0 |
| Ne slažem se | 13 | 26,0 |
| Niti se slažem, niti se ne slažem | 21 | 42,0 |
| | | |
| Slažem se | 6 | 12,0 |
| Potpuno se slažem | 5 | 10,0 |
| Ukupno | 50 | 100,0 |

Izvor: samostalna izrada autorice

U navedenoj tvrdnji, ispitanici se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da posvećivanje previše pažnje EI može stvoriti probleme kod upravljanja hotelom (Tablica 15).

Tablica 15. Analiza pitanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu

| | | Broj ispitani ka | Mean (Aritmetička sredina) | Median (Centralna vrijednost) | Mode (Dominantna vrijednost) |
|----|---|------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | Ei je u hotelijerstvu važno razvijati | 50 | 4,38 | 4,5 | 5 |
| 2 | EI može olakšati rad u kontaktu s gostima | 50 | 4,56 | 5 | 5 |
| 3 | Osobe koje su emocionalno inteligentnije brže mogu napredovati od onih osoba koji nemaju razvijenu EI | 50 | 3,78 | 4 | 4 |
| 4 | Kontrolu emocija je vrlo teško ostvariti kada se nađem u konfliktnim situacijama | 49 | 3,12 | 3 | 4 |
| 5 | Osjećaji prema drugima ponekad mogu smetati pri upravljanju ljudima | 50 | 3,5 | 4 | 4 |
| 6 | Pri obavljanju posla često prikrivam svoje prave osjećaje | 50 | 3,42 | 4 | 4 |
| 7 | Gosti osjete razliku između lažnog osmjeha i iskrenog osmjeha | 50 | 3,94 | 4 | 4 |
| 8 | Menadžeri koji su emocionalno inteligentni su često i uzori drugim kolegama | 50 | 3,94 | 4 | 4 |
| 9 | Odras ponašanja menadžera, odražava se na ponašanju radnika koji rade za njega | 50 | 4,16 | 4 | 4 |
| 10 | Menadžeri utječu na radnu klimu u organizaciji | 50 | 4,36 | 4 | 5 |
| 11 | U okruženju u kojem radim kolege su spremni pomagati jednim drugima | 50 | 3,82 | 4 | 4 |
| 12 | Kritiziranje kolega pred drugima je dobar primjer ukazivanja na greške | 50 | 1,92 | 2 | 1 |
| 13 | Pohvala kolega pred drugima je dobar primjer ukazivanja na uspjehe | 50 | 3,86 | 4 | 4 |
| 14 | Poticanje kolektivnog razvoja emocionalno inteligencije može utjecati na profitabilnost hotela | 50 | 3,84 | 4 | 4 |
| 15 | Posvećivanje previše pažnje EI može stvoriti probleme kod upravljanja hotelom | 49 | 2,9 | 3 | 3 |

Izvor: samostalna izrada autorice

Nadalje, u tablici 16. nalazi se prikaz aritmetičke sredine, centralne te dominantne vrijednosti za postavljene tvrdnje. Iz navedenog je vidljiva aritmetička, odnosno srednja vrijednost za pojedine tvrdnje iznad 4,00 što je znak pozitivne i značajne vrijednosti, dok je za tvrdnje o kritiziranju kolega pred drugima te negativnog utjecaja na upravljanje hotelom ako se posveti previše pažnje EI značajno niže i kreću se od 1,9 do 2,9.

3.2. Rasprava

Analiza rezultata istraživanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu pokazuje značajne uvide u percepciju zaposlenika u odabranim hotelima u Opatiji. Ukupno je sudjelovalo 50 ispitanika, od kojih je većina bila ženskog spola (74%), dok je muškaraca bilo 26%. Najveći broj ispitanika (48%) bio je u dobi između 36 i 45 godina, dok je najmanje ispitanika bilo u dobi od 18 do 25 godina (8%).

Što se tiče poslovnog statusa, većina ispitanika (72%) zaposlena je u proizvodno – uslužnom odjelu dok je 26% bilo na poziciji menadžera ili rukovoditelja. Kad je u pitanju stupanj obrazovanja, najviše ispitanika imalo je završen diplomski studij (38%), dok je 36% imalo srednjoškolsko obrazovanje.

Rezultati analize odgovora na tvrdnje o emocionalnoj inteligenciji ukazuju na visoku svijest i percipiranu važnost emocionalne inteligencije u hotelijerstvu. Većina ispitanika se slaže ili potpuno slaže da je važno razvijati emocionalnu inteligenciju u hotelijerstvu (90%), te da emocionalno inteligentnije osobe mogu brže napredovati (62%).

Također, većina ispitanika se slaže ili potpuno slaže da gosti osjete razliku između lažnog i pravog osmijeha (74%), te da emocionalno inteligentni menadžeri često služe kao uzori drugim kolegama (72%).

Međutim, postoji i određena podijeljenost u mišljenjima. Na primjer, dok se većina ispitanika slaže ili potpuno slaže da menadžeri utječu na radnu klimu u organizaciji (90%), postoji značajan postotak onih koji nisu sigurni ili se ne slažu s tvrdnjom da se posvećivanje previše pažnje emocionalnoj inteligenciji može negativno odraziti na upravljanje hotelom (48%).

Ukupno, rezultati istraživanja sugeriraju da je emocionalna inteligencija važan faktor u hotelijerstvu te da bi njezino razumijevanje i razvoj mogli imati pozitivan utjecaj na radno okruženje, zadovoljstvo gostiju i poslovne rezultate.

Daljnja istraživanja trebala bi se usredotočiti na dublje razumijevanje specifičnih mehanizama putem kojih emocionalna inteligencija utječe na hotelsku industriju, kao i na razvoj konkretnih strategija za integraciju emocionalne inteligencije u upravljanje i praksu zaposlenika u hotelijerstvu. Ovo bi moglo rezultirati poboljšanjem ukupnog iskustva gostiju, povećanjem angažmana zaposlenika i stvaranjem održive konkurentske prednosti za hotele u Opatiji i šire.

4. Unapređenje radne okoline

U suvremenom poslovnom svijetu, gdje su međuljudski odnosi i kvaliteta usluge ključni faktori uspjeha, uloga emocionalne inteligencije postaje sve važnija. Posebno u hotelijerstvu, gdje zadovoljstvo gostiju i timski rad igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha, razvoj emocionalne inteligencije zaposlenika može biti presudan za unapređenje radne okoline i poslovnih rezultata.

Prvo, važno je razumjeti što podrazumijeva emocionalna inteligencija. Emocionalna inteligencija obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih. U kontekstu hotelijerstva, to znači sposobnost zaposlenika da se prilagode različitim situacijama, upravljaju stresom, komuniciraju jasno i suosjećajno te pružaju vrhunsku uslugu gostima.

Jedan od ključnih načina unapređenja radne okoline u hotelijerstvu je kroz poticanje razvoja emocionalne inteligencije među zaposlenicima. To se može postići kroz različite aktivnosti i programe obuke, uključujući radionice o komunikaciji, rješavanju konflikata, timskom radu i upravljanju emocijama. Kroz ove programe, zaposlenici imaju priliku razviti svoje emocionalne vještine i postati svjesniji vlastitih emocija i njihovog utjecaja na radno okruženje.

Dalje, važno je poticati pozitivnu radnu kulturu koja promiče otvorenu komunikaciju, međusobno povjerenje i podršku među zaposlenicima. To može uključivati organiziranje timskih aktivnosti, redovite sastanke za povratne informacije i priznanje postignuća zaposlenika. Kroz ove aktivnosti, stvara se atmosfera u kojoj se zaposlenici osjećaju podržano i motivirano da daju svoj maksimum.

Kada su zaposlenici emocionalno inteligentni i motivirani, to se odražava na kvalitetu usluge koju pružaju gostima. Emocionalno inteligentni zaposlenici su bolje opremljeni za rješavanje zahtjevnih situacija i pružanje personalizirane usluge koja odgovara potrebama i očekivanjima svakog gosta. Time se stvara pozitivno iskustvo gostiju i jača njihova lojalnost prema hotelu.

Nadalje, važno je naglasiti ulogu vodstva u promicanju razvoja emocionalne inteligencije među zaposlenicima. Voditelji i menadžeri trebaju biti uzor svojim zaposlenicima u demonstriranju emocionalne inteligencije u praksi. To uključuje sposobnost slušanja, empatije, pravednosti i sposobnost vođenja tima kroz izazovne situacije s razumijevanjem i suosjećanjem.

Kroz sve ove napore, hoteli mogu stvoriti radno okruženje koje potiče osobni i

profesionalni razvoj zaposlenika, promiče pozitivne međuljudske odnose i pruža vrhunsku uslugu gostima. Razvoj emocionalne inteligencije postaje ključni element strategije upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu, a rezultati toga su vidljivi u zadovoljstvu zaposlenika, gostiju i poslovnim rezultatima hotela. Emocionalna inteligencija postaje neophodna vještina u hotelijerstvu 21. stoljeća, omogućavajući hotelima da se istaknu u konkurenciji i ostvare dugoročni uspjeh.

4.1. Prijedlozi za unapređenje radne okoline

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, hotelijerstvo se suočava s izazovima stvaranja radne okoline koja potiče zadovoljstvo zaposlenika, produktivnost i visoku razinu usluge prema gostima. Jedan od ključnih čimbenika u postizanju ovog cilja je razvoj emocionalne inteligencije među osobljem hotela. Emocionalna inteligencija, sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih, ključna je za uspješnu međuljudsku interakciju i učinkovito vođenje timova.

Prvi korak u unapređenju radne okoline je *organiziranje redovitih obuka i radionica o emocionalnoj inteligenciji za menadžere i osoblje hotela*. Ovi programi pružaju dublje razumijevanje emocionalnih procesa i tehnike za njihovo upravljanje, što rezultira poboljšanom komunikacijom, smanjenjem sukoba i povećanjem timskog rada.

Osim toga, *primjena emocionalnih testova pomaže u identifikaciji individualnih emocionalnih vještina zaposlenika* pruža temelj za personalizirane programe razvoja. Kroz mentorstvo, iskusni zaposlenici mogu dijeliti svoje znanje i iskustvo o primjeni emocionalne inteligencije s novim članovima tima, pružajući im praktične smjernice i podršku u razvoju tih vještina.

Osiguravanje pristupa raznim edukativnim resursima o emocionalnoj inteligenciji, poput knjiga i članaka, omogućava zaposlenicima da samostalno rade na svojem osobnom i profesionalnom razvoju. *Integracija emocionalne inteligencije u poslovnu strategiju hotela* osigurava da se ova tema promovira kao ključna vrijednost i priznaje se njezina važnost u postizanju organizacijskih ciljeva.

Nagrađivanje zaposlenika koji aktivno primjenjuju emocionalnu inteligenciju u radu motivira ih da kontinuirano rade na svojem razvoju, dok organiziranje timskih izazova potiče suradnju i razvoj emocionalne inteligencije kroz timski rad.

Implementacija sustava povratnih informacija koji naglašava važnost emocionalne

inteligencije u ocjenjivanju zaposlenika omogućava im da prepoznaju i poboljšaju svoje emocionalne vještine. Dovodjenje inspirativnih govornika koji dijele svoje priče o uspješnoj primjeni emocionalne inteligencije motivira zaposlenike i pruža im konkretne primjere kako primijeniti ove vještine u praksi.

Poticanje rada na radnom mjestu koje potiče otvorenu komunikaciju i emocionalnu podršku među zaposlenicima stvara okruženje u kojem se osjećaju podržano i motivirano. Redovito provođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenika s naglaskom na emocionalnom aspektu omogućava upravi uvid u trenutno stanje radne okoline i potrebe zaposlenika.

Uključivanje provjere emocionalne inteligencije u proces zapošljavanja osigurava da novi zaposlenici posjeduju visoke emocionalne kompetencije koje su važne za uspješno obavljanje posla. Pružanje resursa i podrške zaposlenicima za održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života pomaže im da budu sretniji i zadovoljniji, što se odražava na njihovu radnu učinkovitost i motivaciju.

Ukupno gledajući, kombinacija ovih strategija stvara poticajnu radnu okolinu u hotelijerstvu koja potiče zadovoljstvo, motivaciju i produktivnost zaposlenika, što rezultira boljom uslugom i poslovnim uspjehom. Emocionalna inteligencija postaje neizostavan dio kulture organizacije, čineći je otpornijom i uspješnijom u današnjem dinamičnom poslovnom svijetu.

Zaključak

Emocionalna inteligencija pokazuje se kao ključni čimbenik za uspjeh u radnom okruženju hotela. Kroz razumijevanje, upravljanje i izražavanje vlastitih emocija, te uvažavanje i suosjećanje prema emocijama drugih, zaposlenici u hotelijerstvu mogu stvoriti pozitivnu atmosferu koja se odražava na njihov rad, zadovoljstvo gostiju i uspjeh poslovanja.

Niz strategija i pristupa koji promiču razvoj emocionalne inteligencije, kao što su obuke, radionice, mentorski programi i integracija u poslovnu strategiju, pružaju osoblju alate i vještine potrebne za uspješno upravljanje emocijama u dinamičnom okruženju hotela. Uz to, pravilno implementirani sustavi nagrađivanja, povratne informacije i evaluacije omogućuju kontinuirani razvoj emocionalne inteligencije među zaposlenicima.

Kroz promociju kulture otvorene komunikacije, poticanje suradnje, podršku ravnoteže između poslovnog i privatnog života te integraciju wellness programa, hoteli mogu stvoriti radno okruženje koje potiče emocionalno blagostanje svojih zaposlenika. To rezultira povećanim zadovoljstvom zaposlenika, boljom uslugom prema gostima te dugoročnom održivošću poslovanja.

Rezultati istraživanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu pružaju korisne uvide u percepciju zaposlenika u odabranim hotelima u Opatiji. Analiza pokazuje visoku svijest i percipiranu važnost emocionalne inteligencije među ispitanicima, što ukazuje na njezinu ključnu ulogu u radnom okruženju hotelske industrije.

Većina ispitanika se slaže ili potpuno slaže s tvrdnjom da je važno razvijati emocionalnu inteligenciju u hotelijerstvu, te da emocionalno inteligentnije osobe imaju veće šanse za napredovanje. Također, postoji široko prihvaćanje ideje da gosti osjete razliku između lažnog i pravog osmijeha te da emocionalno inteligentni menadžeri često služe kao uzori drugim kolegama.

Unatoč tome, postoji i određena podijeljenost u mišljenjima, posebno u vezi s mogućim negativnim utjecajem prevelike pažnje posvećene emocionalnoj inteligenciji na upravljanje hotelom. Međutim, općenito se može zaključiti da je emocionalna inteligencija važan faktor u hotelijerstvu te da njezino razumijevanje i razvoj mogu pozitivno utjecati na radno okruženje, zadovoljstvo gostiju i poslovne rezultate.

Stoga, preporučuje se daljnje istraživanje i implementacija programa koji potiču razvoj emocionalne inteligencije među zaposlenicima u hotelijerstvu kako bi se unaprijedila kvaliteta usluge, poboljšalo iskustvo gostiju i postigla dugoročna poslovna uspješnost.

U konačnici, razvijanje emocionalne inteligencije u radnom okruženju hotela nije samo investicija u pojedinačne zaposlenike, već i u samu organizacijsku kulturu i konkurentnost hotela na tržištu. Emocionalna inteligencija postaje nezaobilazna komponenta uspješnog poslovanja u hotelijerstvu, pružajući prednosti kako za osoblje, tako i za goste i poslovni uspjeh hotela u cjelini.

Bibliografija

Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990) The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54(1), 71–84

Charles, C. (2011), 'Emotional intelligence: What it is and why it matters', Paper presented at annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, Los Angeles

Damasio, A. and Carvalho, G.B. (2013) The nature of feelings: evolutionary and neurobiological origins. *Nature Reviews Neuroscience* 14(2), 143–152.

Elster, J. (1998) Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature* 36(1), 47–74.

Emmanuel, G. (2010). 'Marketing: A critical realist approach', *Journal of Business Research*, 55(2), 103-09.

Callahan, J., McCollum, E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 4-21.

Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K & Adler, M. (1998). Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, dostupno na: <http://www.eiconsortium.org>

Fakehy, M.Y. (2013) *Exploring the possible negative effects of self-efficacy upon performance*. PhD thesis, Bangor University, Bangor, UK

Folk, A. (2016) Academic self-efficacy, information literacy, and undergraduate course-related research: expanding Gross's imposed query model. *Journal of Library Administration* 56(5), 540–558.

Gardner, H. (1998). A Multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo. *Scientific American*, 1-10.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Santa Ana.

Goleman, D. (2003). Apples and Applesauce. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(3).

Kuppens, P., Realo, A. and Diener, E. (2008) The role of positive and negative emotions in life satisfaction judgement across nations. *Journal of Personality and Social Psychology* 95(1), 66–75.

Koc, E. and Boz, H. (2014) Psychoneurobiochemistry of tourism marketing. *Tourism Management* 44, 140–148.

Koc, E. and Boz, H. (2018) *Development of emotion/ facial expression recognition abilities and emotional intelligence of tourism and hospitality employees*. Working paper, Bandirma Onyedi Eylul University, Turkey.

Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003). Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*, 1(1).

Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2004). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. pp. 3-29.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1, 9, 185-211.

Payne, W. (1986). *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration, relating to fear, pain and desire*. Ann Arbor, MI: UMI.

Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., & von Stumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences*. New York: Wiley.

Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2008) Emotional intelligence: new ability or eclectic traits. *American Psychologist* 63(6), 503–517.

Samuel, U. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*, John Wiley & Sons, New Jersey

Solomon, R.C. (2000) *The philosophy of emotions*. In: Lewis, M. and Haviland Jones, J.M. (eds) *Handbook of Emotions*, 2nd edn. The Guilford Press, New York.

Singh, D. (2001) *Emotional Intelligence at work* (1st ed.). New Delhi: Response Books.

Singh, D. (2015). *Emotional Intelligence at work : A professional Guide*. Sage Publications, India.

St. Clair, J. (2004). *The emerging role of emotional intelligence in business communication classes*, University of Mississippi.

Stys, Y., Brown, S. L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. Research Branch. *Correctional Service of Canada*.

Taylor-Clark, T. M. (2015). Emotional intelligence competencies and the army leadership requirements model (Master's Thesis, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS).

Thelma, H. (2011). 'The new look in personality and intelligence research: the advent of the paradigm', *Journal of Personality and Social Psychology* 73(4), 1224–1237.

Van der Heijde, C.M. and Van der Heijden, B.I.J.M. (2006) A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management* 45(3), 449–476.

Popis ilustracija

Tablice

| | |
|--|-------------------------------------|
| Tablica 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika | Error! Bookmark not defined. |
| Tablica 2. Važnost razvijanja EI u hotelijerstvu | 21 |
| Tablica 3. Emocionalno inteligentnije osobe brže mogu napredovati od onih osoba koje nemaju razvijenu EI | 22 |
| Tablica 4. Kontrolu emocija je vrlo teško ostvariti kada se nalaze u konfliktnim situacijama | 22 |
| Tablica 5. Osjećaji prema drugima ponekad mogu smetati pri upravljanju ljudima | 23 |
| Tablica 6. Prilikom obavljanja posla ispitanici često prikrivaju svoje prave osjećaje | 23 |
| Tablica 7. Gosti osjete razliku između pravog i lažnog osmijeha | 23 |
| Tablica 8. Emocionalno inteligentni menadžeri su često uzor i drugim kolegama | |
| Error! Bookmark not defined. | |
| Tablica 9. Odraz ponašanja menadžera odražava se na ponašanj uradnika koji rade za njega | 24 |
| Tablica 10. Menadžeri utječu na radnu klimu u organizaciji | 25 |
| Tablica 11. U okruženju u kojem radi kolege su spremni pomagati jedni drugima | 25 |
| Tablica 12. Krtiziranje kolega pred drugima dobar je primjer ukazivanja na greške | 25 |
| Tablica 13. Pohvala kolega pred drugima je dobar primjer ukazivanja na uspjeh | 26 |
| Tablica 14. Poticanje kolektivnog razvoja EI može utjecati na profitabilnost hotela | 26 |
| Tablica 15. Posvećivanje previše pažnje EI može stvoriti probleme kod upravljanja hotelom | 26 |
| Tablica 16. Analiza pitanja o emocionalnoj inteligenciji u hotelijerstvu | 27 |

Prilozi

Odjeljak 1 od 2

ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE O EMOCIONALNOJ INTELIGENCIJI U RADNOM OKRUŽENJU

Poštovani,

Molim Vas da odvojite nekoliko trenutaka svog vremena za ispunjavanje anketnog upitnika koji se koristi u svrhu istraživanja za završni rad.

Anketni upitnik je u potpunosti anonim i zato Vas molim da na njega odgovorite iskreno. Unaprijed se zahvaljujem na izdvojenom vremenu i trudu za sudjelovanje u istraživanju.

Spol ispitanika?

Muško

Žensko

Dob ispitanika?

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 68

Poslovni status ispitanika?

- Menadžer / Rukovoditelj
- Zaposlenik

Stupanj stečenog obrazovanja?

- Srednjoškolsko obrazovanje
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Doktorat

Pitanja o emocionalnoj inteligenciji



Opis (po izboru)

Pitanje

| | Uopće se ne sl... | Ne slažem se | Niti se slažem, ... | Slažem se | Potpuno se sla... |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei je u hotelijer... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei može olakša... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osobe koje su ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kontrolu emoci... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osjećaji prema... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pri obavljanju p... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gosti osjete ra... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Menadžeri koji ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Odras ponašan... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Menadžeri utje... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| U okruženju u k... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kritiziranje kole... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pohvala kolega... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poticanje kolek... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Posvećivanje p... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |