

# Povezanost emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom

---

Milinković, Borna

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:719126>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE  
MENADŽERA I UPRAVLJANJA STRESOM KOD  
ZAPOSLENIKA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE  
COVID-19 VIRUSOM**

Diplomski rad

**Borna Milinković**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE  
MENADŽERA I UPRAVLJANJA STRESOM KOD  
ZAPOSLENIKA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE  
COVID-19 VIRUSOM**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND EMPLOYEE STRESS MANAGEMENT  
DURING THE PANDEMIC CAUSED BY COVID-19 VIRUS**

Diplomski rad

**Student: Borna Milinković**

**JMBAG studenta: 0067543897**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan 2021.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Poslovni svijet se u proteklih godinu dana suočio s velikim problemom uslijed pandemije izazvane COVID-19 virusom, koja je sa sobom donijela različite izvanredne okolnosti i brojne izazove, te je od menadžera i zaposlenika zahtijevala prilagodbu na novonastalu situaciju. U takvim okolnostima, neravnoteža između različitih zahtjeva menadžera i sposobnosti zaposlenika u izvršavanju tih zahtjeva može utjecati na pojavu stresa kod zaposlenika, koja kroz vrijeme može imati teške posljedice za zaposlenike i za cijelu organizaciju. Značajnost emocionalne inteligencije menadžera tu dolazi do izražaja jer podrazumijeva socijalne i emocionalne vještine koje su ključne u prepoznavanju i učinkovitim djelovanju prema različitim stresnim situacijama s kojima se suočavaju njihovi podređeni.

Cilj diplomskog rada je objasniti i definirati pojmove stresa i emocionalne inteligencije, te utvrditi povezanost između njih, odnosno povezanost emocionalne inteligencije menadžera mjerene kroz 4 dimenzije emocionalne inteligencije i percipirane razine stresa kod zaposlenika u novim uvjetima poslovanja tijekom razdoblja pandemije izazvane COVID-19 virusom.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 164 zaposlenika, odnosno osoba koje su bile u radnom odnosu za vrijeme COVID-19 pandemije, i to korištenjem već postojećih instrumenata kao što su skala emocionalne inteligencije – WLEIS, LAL1 upitnik emocionalne inteligencije i indeks profesionalnog stresa – OSI.

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da ispitanici osjećaju prosječni i blago iznadprosječni stres u novim uvjetima poslovanja tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Također, može se zaključiti da postoji umjereno jaka i negativna povezanost između emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera i percipiranog stresa kod zaposlenika na radnom mjestu za vrijeme pandemije uzrokovane COVID-19 virusom.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija, menadžeri, stres, COVID-19, pandemija

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

The business world has faced a major problem in the past year due to the pandemic caused by the COVID-19 virus, which brought various extraordinary circumstances and numerous challenges, and required managers and employees to adapt to new ways of dealing with stress. In such circumstances, an imbalance between different requirements of managers and the ability of employees to fulfill these requirements can affect the occurrence of stress in employees, which over time can have severe consequences for employees and for the entire organization. The importance of managers' emotional intelligence comes to the fore here because it contains social and emotional skills that are crucial in recognizing and effectively responding to the various stressful situations faced by their subordinates.

The aim of the thesis is to explain and define the concepts of stress and emotional intelligence, and determine the relationship between them, that is the relationship of emotional intelligence of managers measured through 4 dimensions of emotional intelligence and perceived stress levels in new business conditions during the pandemic caused by COVID-19 virus.

The research was conducted on a sample of 164 employees, i.e. persons who were employed during the COVID-19 pandemic, using already existing inventories such as the scale of emotional intelligence – WLEIS, LAL1 questionnaire of emotional intelligence and occupational stress index – OSI.

According to the results of the research, it can be concluded that the respondents feel average and slightly above-average stress in the new business conditions during the pandemic caused by the COVID-19 virus. Also, it can be concluded that there is a moderately strong and negative association between the emotional intelligence of immediate superiors and perceived stress in employees in the workplace during a pandemic caused by the COVID-19 virus.

**Key words:** emotional intelligence, managers, stress, COVID-19, pandemic

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 25.04.2021.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, 25.04.2021.

---

(place and date)

# SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI.....	I
SUMMARY AND KEY WORDS .....	II
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. SPECIFIČNOSTI I UVJETI POSLOVANJA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pregled razvoja pandemije uzrokovane COVID-19 virusom.....	3
2.2. Posljedice pandemije na razvoj poslovanja i pojedince .....	4
2.3. Novi načini i oblici poslovanja uzrokovani pandemijom .....	5
<b>3. STRES I UPRAVLJANJE STRESOM KOD ZAPOSLENIKA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM.....</b>	<b>9</b>
3.1. Pojmovno određenje i vrste stresa .....	9
3.1.1. Pojmovno određenje stresa.....	9
3.1.2. Vrste stresa.....	10
3.2. Faktori nastanka stresa i njegov utjecaj na zdravlje i produktivnost zaposlenika .....	12
3.2.1. Izvori i faktori nastanka stresa na radnom mjestu .....	12
3.2.2. Utjecaj i posljedice djelovanja stresa na zdravlje i produktivnost zaposlenika .....	15
3.3. Metode i tehnike upravljanja stresom na radnom mjestu.....	17
3.4. Utjecaj pandemije COVID-19 na razine stresa kod zaposlenika .....	19
<b>4. TEMELJNE ODREDNICE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I NJEZINA ULOGA U UPRAVLJANJU STRESOM .....</b>	<b>21</b>
4.1. Pojam, određenje i važnost emocionalne inteligencije za menadžere.....	21
4.1.1. Pojam i vrste emocija .....	21
4.1.2. Pojmovno određenje i važnost emocionalne inteligencije za menadžere .....	22
4.2. Modeli i dimenzije emocionalne inteligencije .....	24
4.2.1. Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije .....	24
4.2.2. Bar-Onov model emocionalne inteligencije.....	27
4.2.3. Golemanov model emocionalne inteligencije .....	28
4.3. Povezanost stresa i emocionalne inteligencije .....	31
4.4. Dosadašnja istraživanja o ulozi emocionalne inteligencije u upravljanju stresom kod zaposlenika .....	32
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA I DOŽIVLJAJA STRESA KOD ZAPOSLENIKA U UVJETIMA PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM.....</b>	<b>35</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	35

<b>5.2. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.1. Deskriptivna statistička analiza emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.2. Deskriptivna statistička analiza percipirane razine stresa kod zaposlenika .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3.3. Povezanost emocionalne inteligencije i percipirane razine stresa .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3. Ograničenja istraživanja.....</b>	<b>48</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS IZVORA .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>58</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOZI – ANKETNI UPITNIK .....</b>	<b>60</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Pojam emocionalne inteligencije odnosi se na skup emocionalnih i socijalnih vještina pomoću kojih osobe mogu doživjeti i prepoznati svoja, ali i tuđa emocionalna stanja, te se takvim informacijama koristiti u različitim situacijama i aspektima života (Ioannidou i Konstantikaki, 2008.). Jedna od takvih situacija je i upravljanje stresom kod zaposlenika, pogotovo u ovo promjenjivo vrijeme pandemije izazvano COVID-19 virusom, koja je sa sobom donijela brojne izazove i nove aspekte rada u poduzećima, što je zaposlenicima, ali i menadžerima, donijelo dodatne stresne situacije i probleme, uz svakodnevne zadatke i zahtjeve na samom poslu. Prema tome, predmet ovog rada je povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika tijekom pandemije COVID-19, odnosno razina emocionalnih i socijalnih vještina kod menadžera i njihova povezanost s razinom stresa kod zaposlenika, koji se suočavaju s potpuno novim i nepoznatim radnim uvjetima i načinima funkcioniranja.

Cilj diplomskog rada je objasniti i definirati pojmove stresa i emocionalne inteligencije, te utvrditi povezanost između njih, odnosno povezanost emocionalne inteligencije menadžera mjerene kroz 4 dimenzije emocionalne inteligencije i percipirane razine stresa kod zaposlenika u novim uvjetima poslovanja tijekom razdoblja pandemije izazvane COVID-19 virusom.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji obuhvaćaju domaću i stranu literaturu, odnosno knjige, znanstvene i stručne članke i časopise, te druge znanstvene i stručne izvore na internetu. Pri tome su pretražene sljedeće baze podataka: Google Scholar, Research Gate, NCBI, JSTOR, Hrčak. Izvori podataka usko su povezani uz samu temu diplomskog rada te obuhvaćaju područja emocionalne inteligencije, stresa kod zaposlenika na radnom mjestu, te općenito područja vezana uz pandemiju COVID-19 i nove načine poslovanja koji se s njom povezuju.

Za potrebe izrade empirijskog dijela rada i istraživanja prikupljeni su primarni podaci metodom anketnog upitnika distribuiranog elektroničkim putem. Istraživanje je provedeno korištenjem već postojećih inventara kao što su skala emocionalne inteligencije WLEIS (Law, Wong i Song, 2004.), LAL1 upitnik emocionalne inteligencije (Leading Across London, 2014.) i indeks profesionalnog stresa (engl. OSI – Occupational Stress Index) (Belkić, 2003.), čija se obrada i analiza izvršavala putem MS Excel alata te pomoću programa IBM SPSS Statistics 28.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je strukturno podijeljen na šest poglavlja, od čega su dva poglavlja uvod i zaključak, u tri poglavlja izlaže se teorijski dio diplomskog rada, a jedno poglavlje sadrži empirijski dio odnosno ključne informacije o provedenom istraživanju.

U Uvodu se definira predmet i cilj diplomskog rada, navode se izvori i metode prikupljanja podataka koji su korišteni za izradu rada, te je na kraju objašnjena struktura i sadržaj cijelog rada.

Sljedeća tri poglavlja odnose se na teorijski dio rada gdje se govori o specifičnostima i uvjetima poslovanja tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom, te obuhvaća pregled razvoja pandemije, različite posljedice pandemije na razvoj poslovanja i pojedince, te novonastale načine i oblike poslovanja uzrokovanih pandemijom. Nakon toga slijedi dio koji se odnosi na stres i upravljanje stresom kod zaposlenika, a unutar njega nalazi se pojmovno određenje stresa, faktori nastanka stresa, metode i tehnike upravljanja stresom, te utjecaj same pandemije na razinu stresa. Zadnje poglavlje koje se odnosi na teorijski dio obuhvaća temeljne odrednice emocionalne inteligencije i njezinu ulogu u upravljanju stresom.

U petom poglavlju, odnosno empirijskom dijelu rada, provedeno je istraživanje povezanosti emocionalne inteligencije menadžera i doživljaja stresa kod zaposlenika tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom. Unutar poglavlja opisani su metodologija, rezultati, te ograničenja samog istraživanja.

Kao zadnje poglavlje diplomskog rada stoji Zaključak, koji zaključuje cijeli rad, a iza njega se nalaze popisi izvora, slika i tablica, životopis autora rada, te prilozi.

## **2. SPECIFIČNOSTI I UVJETI POSLOVANJA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM**

### **2.1. Pregled razvoja pandemije uzrokovane COVID-19 virusom**

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom (engl. **Corona virus disease 2019**), odnosno teški akutni respiratorni sindrom koronavirus 2 (SARS-CoV-2), počela je krajem 2019. godine, te je sa svojim opasnim simptomima i velikom razinom mogućnosti zaraze predstavila globalnu prijetnju zdravlju, ali i drugim aspektima u životima svih ljudi diljem svih kontinenata i zemalja na svijetu (Dhama et al., 2020.). Brzo i globalno širenje koronavirusa započelo je u Wuhanu, Kina, gdje se kroz relativno sporo razdoblje od dva mjeseca nakon pojave prvog slučaja, zabilježilo prvih tisuću infekcija, odnosno tisuću zaraženih osoba (Mallah et al., 2021.). Svjetska zdravstvena organizacija (engl. WHO – World Health Organisation), krajem siječnja 2020. godine proglasila je stanje međunarodne zabrinutosti zbog sve većeg broja infekcija i posljedica teških akutnih respiratornih problema, dok je, također od strane iste organizacije, izbijanje i širenje ovog virusa proglašeno globalnom pandemijom početkom ožujka 2020. godine (Giorgi et al., 2020.). Netom nakon toga, stopa zaraze počela je eksponencijalno rasti, a sam virus izašao je iz područja Kine i počeo se širiti u drugim zemljama i kontinentima, pa je tako u nešto više od godinu dana od početka pandemije globalno registrirano više od sto trinaest milijuna slučajeva infekcije, s nešto više od dva milijuna smrtnih slučajeva uzrokovanih COVID-19 virusom (Mallah et al., 2021.).

Unatoč nižoj stopi smrtnosti uzrokovanih COVID-19 virusom, u usporedbi s prijašnjim izbijanjima sličnih varijanti ovog virusa, kao što su SARS-CoV iz 2002. godine ili MERS-CoV iz 2012. godine, SARS-CoV-2 pokazao je da posjeduje izrazito visoke razine prijenosnosti zaraze, što kod ljudi diljem svijeta izaziva zabrinutost zbog straha od prijetnje globalnom javnom zdravlju, kao i od potencijalno ozbiljnih posljedica po gospodarstvo pojedinih država, a samim time i globalnog gospodarstva i ekonomije (Sharma, Farouk i Lal, 2021.).

Pandemija COVID-19 donijela je nove i dosad neviđene izazove svim ljudima diljem svijeta, bez obzira na njihove kulturološke ili bilo koje druge razlike. Svi ti pojedinci morali su dramatično promijeniti način funkcioniranja svog života i svakodnevnice kako bi se uključili u proces spriječavanja daljnjeg širenja virusa, odnosno njegovog obuzdavanja, te su se uključivali u različite postupke i mjere koje su donosile pojedine vlade u konzultaciji sa zdravstvenim

stručnjacima, kao što su karantene, nošenje maski ili mjere socijalnog distanciranja, a sve kako bi zdravstveni sustav mogao adekvatno odgovoriti na izazove koji je pred njih stavila ova pandemija (Restauri i Sheridan, 2020.). Autori Mallah et al. (2021.), također objašnjavaju da je širenje virusa COVID-19 izuzetno iznenadilo cijelu svjetsku populaciju, te je svojim prisustvom, ali i mjerama vlasti u različitim državama, utjecalo na uobičajen i „normalan“ život svih ljudi, u svim područjima njihovog života.

## **2.2. Posljedice pandemije na razvoj poslovanja i pojedince**

Utjecaj pandemije uzrokovane COVID-19 virusom na poslovanje i pojedince, duboko je i vrlo snažno promijenio radno i društveno okruženje ljudi diljem svijeta, neovisno o tome gdje živjeli i čime se bavili. Različite politike uvedene od strane vladajućih u pojedinim državama, kao što su obvezna zatvaranja (engl. lockdown), socijalna distanciranja, nošenje maski i izolacije, zajedno s ekonomskim utjecajima kao što je obustava proizvodnih aktivnosti, pad efikasnosti i produktivnosti, te općenito strah od zadržavanja radnih mjesta, zajedno su utjecali na mentalno zdravlje svih građana i radnika (Giorgi et al., 2020.).

Značajan utjecaj na društvo u cjelini također su imale vladine uredbe da ljudi moraju ostati kod kuće, kao i zatvaranje poduzeća, kafića, restorana i ostalih mjesta mogućih socijalnih okupljanja gdje bi se virus potencijalno mogao širiti i prenositi, što je imalo značajan utjecaj na cjelokupno društvo jer su upravo takve promjene predstavile značajan izvor stresa, anksioznosti, te također iznimno štetnih mentalnih i psihičkih utjecaja unutar populacije (Hagger, Keech i Hamilton, 2020.). Osim toga, kako opisuju Hagger, Keech i Hamilton (2020.), zatvaranje svih poduzeća, osim onih koja pružaju osnovne usluge nužne za preživljavanje, mnoge je ljude dovelo u situaciju u kojoj su se suočili s opasnosti od gubitka posla, te situaciju velike ekonomske neizvjesnosti i nesigurnosti iz različitih razloga, kao što su nemogućnost podmirenja osnovnih troškova života, ili nemogućnost dobivanja adekvatne zdravstvene zaštite (uslijed preusmjerenja svih raspoloživih kapaciteta na nošenje s posljedicama zaraze COVID-19 virusom), što je također povećalo razinu stresa i dovelo ljude do samih mentalnih granica izdržljivosti.

Giorgi et al. (2020.), također navode da se kroz nesigurnost na poslu, neizvjesnost po pitanju budućnosti i situacija poput dugih razdoblja samoizolacije, pogoršava psihološko stanje kod svih zaposlenika unutar nekog poduzeća, a osobito kod onih mlađih zaposlenika i

zaposlenika s višim stupnjem obrazovanja. Također, povećana izloženost različitim stresorima i traumama u različitim životnim situacijama i područjima, uključujući povećan stres na radnom mjestu zbog novih uvjeta rada i poslovanja koji je posljedica pandemije uzrokovane virusom COVID-19, može rezultirati povećanjem stope posttraumatskog stresnog poremećaja (engl. PTSD – Posttraumatic Stress Disorder) kod zaposlenika (Restauri i Sheridan, 2020.).

Govoreći o posljedicama i promjenama koje je virus COVID-19 unio na radnim mjestima te u načinu obavljanja radnih aktivnosti, Giorgi et al. (2020.) opisuju da organizacija rada, radno okruženje i općenito ponašanje i odnos prema poslu, mogu imati utjecaja na zaposlenike i na njihovo psihičko zdravlje i psihološku dobrobit, te da su zapravo sama pandemija i mjere koje su donesene na državnim i svjetskim razinama razlozi koji pridonose pogoršanju mentalnog stanja ljudi i zaposlenika. Budući da za vrijeme ovakvih neočekivanih i novih promjena, kao što je pandemija COVID-19, psihološke reakcije ljudi imaju velik značaj u daljnjem oblikovanju tokova funkcioniranja društva u cjelini, ali i u stvaranju emocionalnih tegoba i poremećaja, ono što je potrebno za umanjeње dugoročnih posljedica tijekom svih faza upravljanja pandemijom je pružanje adekvatne psihičke i mentalne skrbi za sve ljude i zaposlenike koji se ne mogu sami nositi s tim problemima (Cullen, Gulati i Kelly, 2020.).

Ekonomske posljedice na poslovanje, direktno izazvane vladinim mjerama koje obuhvaćaju veće izdatke potrebne javnom zdravstvu, te općenito nemogućnost stvaranja prihoda zbog karantene i održavanja socijalnog distanciranja, a istovremeno izazvane nedostatkom radne snage zbog bolesti i općenito drugačijeg razmišljanja i ponašanja pojedinaca izazvanog strahom, dovele su do zatvaranja poduzeća i radnih mjesta, ograničenja radnog vremena trgovinama i drugim pružateljima različitih usluga, što sve vodi ekonomskom usporavanju i padu efikasnosti i produktivnosti poslovanja, a samim time i velikom nezadovoljstvu opće javnosti (Shang, Li i Zhang, 2021.).

### **2.3. Novi načini i oblici poslovanja uzrokovani pandemijom**

Ekonomski učinci koji su proizašli iz različitih politika zaključavanja država i poduzeća, te politika socijalnog distanciranja, bili su razorni za poslovanje u svim sektorima, te su se počela postavljati različita pitanja je li uopće moguće da velika multinacionalna poduzeća s globalnom proizvodnjom i pripadajući lanci dobave mogu uopće preživjeti ovakvu pandemiju, gdje su mjere karantene, distanciranja i zatvaranja poduzeća dio nove svakodnevice (Sheth, 2020.).

Dodatno, kako zaključuje Žunić Kovačević (2021.), socijalni troškovi i utjecaj na cjelokupnu ekonomiju pojedine države, kao i njezin fiskalni sustav, u današnje su vrijeme dosad neviđeni izazovi, jer je pandemija izazvana COVID-19 virusom sa sobom donijela izuzetno smanjenje prihoda s jedne strane, dok će s druge strane biti potreban kontinuirani ekonomski i fiskalni napor kako bi se ublažio rast nejednakosti među ljudima i općeg siromaštva.

Prepreke koje je stvorila ova pandemija, neizvjesnost, ekonomsko usporavanje i kontrakciju, te promjene u potrebama kupaca, već su sada stvorile nove načine, pristupe i oblike poslovanja različitih poduzeća, gdje ona počinju nuditi nove značajke koje će predstavljati dugoročno rješenje zdravstvenih, finansijskih i općenito sigurnosnih problema (Das et al., 2021.). Jedna od najuočljivijih promjena u poslovanju mnogih poduzeća je, kako također objašnjavaju autori Das et al. (2021.), značajniji prelazak na **načine plaćanja** koji su usklađeni s današnjim načinom života i utjecajima pandemije, kao što su uvođenje kartičnih plaćanja – kreditne i debitne kartice, plaćanja putem e-bankarstva, ali i beskontaktnih mogućnosti mobilnog plaćanja putem različitih modernih aplikacija. Ovi novi načini i oblici beskontaktnih plaćanja u većini poduzeća skoro su u potpunosti zamijenili ono gotovinsko, te predstavljaju način socijalnog distanciranja i predostrožnosti uslijed ublažavanja i sprečavanja daljnjeg širenja zaraze. Također, prihvaćanje **digitalne i informatičke tehnologije**, kao što su mrežne usluge, nove aplikacije i platforme, postaje nužna za poduzeća i nastavak njihovog efikasnog i profitabilnog poslovanja u budućnosti, kao što se može protumačiti internetska trgovina i mogućnost naručivanja proizvoda ili usluga, koja je od početka pandemije postala sve rasprostranjenija (Donthu i Gustafsson, 2020.).

Jedna od najvećih promjena koja se od početka pandemije COVID-19 primjenjivala u većini zemalja i poduzeća na svijetu zasigurno je način rada od kuće (engl. Work from Home – WFH) za većinu zaposlenika, što je do ove pandemije uglavnom bila praksa uglavnom kod IT i drugih tehnoloških sektora (Kaushik i Guleria, 2020.). Kako dalje navode autori Kaushik i Guleria (2020.), koncept **Rada od kuće** postat će bitna značajka u poslovnom svijetu, kako sada tako i u budućnosti. Također, navode da je situacija izazvana pandemijom COVID-19 virusa pokazala kako koncept rada od kuće izuzetno učinkovito osigurava protok, efikasnost i produktivnost poslovanja koji omogućuje zaposlenicima nove načine usklađivanja poslovnog i privatnog života, te kao novi način učinkovitog upravljanja donosi značajnu produktivnost i ekonomsku korist onim organizacijama, na globalnoj razini, koje su odlučile uvesti koncept rada od kuće.

Događaji koji nastupaju na globalnoj razini, poput pandemije izazvane COVID-19 virusom, vrlo često dovode mnoga poduzeća do samih granica njihovog postojanja, jer ne žele mijenjati svoj način rada i prilagoditi se novim uvjetima (Sheth, 2020.). Kako opisuje Sheth (2020.), postoji nekoliko načina kako poduzeća mogu opstati i unaprijediti svoje poslovanje, unatoč okolnostima kao što je ova pandemija, a neka od njih su: veća orijentacija prema dionicima, dodavanje svrhe poslovanju, modernizirati informatičku tehnologiju korištenu u poslovnim procesima, poboljšati rukovoditeljske, tehnološke i digitalne vještine, biti spreman na prilagodbu novonastalim okolnostima, te učiti iz prošlosti za bolje reakcije u budućnosti.

Budući da poslodavci žele i planiraju povratak u urede i nastavak „normalnog“ poslovanja, izdali su različite sigurnosne prakse i smjernice kako bi ublažili širenje i daljnji prijenos COVID-19 virusa među zaposlenicima (Fragala, Goldberg i Goldberg, 2021.). Te smjernice navedene su na slici u nastavku.

**Slika 1. Mjere na radnom mjestu za suzbijanje širenja COVID-19 virusa**



Izvor: izrada autora prema Fragala, M. S., Goldberg, Z. N., Goldberg, S. E. (2021.), Return to Work: Managing Employee Population Health During the COVID-19 Pandemic. *Population health management*, 24(1), str. 4.

Kako slika prikazuje, postoje mnoge mjere javnog zdravstva koje su uvedene u organizacije i na radna mjesta diljem svijeta, te su one ključne za suzbijanje širenja COVID-19 virusa i konačno rješavanje problema do kojih je dovela ova pandemija. Neke od tih mjera su

fizičko socijalno distanciranje, gdje se poštuje osobni prostor pojedinačnih zaposlenika kako na radnom mjestu, tako i na ostalim mjestima unutar organizacije; nadziranje temperature zaposlenika, kako bi se pratili simptomi i mogućnost infekcije na radnom mjestu; higijenski postupci i mjere poput nošenja maski i dezinficiranja ruku; mjere za nadzor i prijavu bolesti, testiranja i prijava kontakata; fleksibilnost radnog mjesta, odnosno mogućnost nastavka rada od kuće (Fragala, Goldberg i Goldberg, 2021.).



### 3. STRES I UPRAVLJANJE STRESOM KOD ZAPOSLENIKA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM

#### 3.1. Pojmovno određenje i vrste stresa

##### 3.1.1. Pojmovno određenje stresa

Stres se općenito određuje kao pojam koji označava vrstu odstupanja od normalnog i uobičajenog funkcioniranja uma i tijela odnosno, kako navode Beehr i Newman (1987. prema Panigrahi, 2016.), stres je stanje koje može proizaći iz različitih interakcija između ljudi i promjenama unutar njih koje ih tjeraju na odstupanja od svojih uobičajenih normalnih načina razmišljanja i pristupanja životnim situacijama.

Prema Lučaninu (2014.) pojamno određenje stresa može se najbolje shvatiti i odrediti kao kombinaciju višestrukih psihičkih i tjelesnih reakcija na stresore, odnosno uzročnike samog stresa, koji se u najjednostavnijem obliku mogu podijeliti na unutarnje i vanjske. Autor Lučanin (2014.) također navodi kako je stres, odnosno stanje stresa, svako stanje u kojem se neki pojedinac može naći, bez obzira radi li se o psihičkom ili fizičkom stanju, kada se osjeća uplašeno ili ugroženo za sebe ili za sebi neke bliske i voljene osobe.

Autor Seyle (1956. prema Gamulin, Marušić i Kovač, 2011.) stres pojašnjava putem modela stresnog odgovora koji se sastoji od tri faze: uzbuna, prilagođavanje, iscrpljenje. Prema istim autorima, prva faza koja se naziva **uzbuna** ili alarm, a javlja se kao akutni odgovor na neku stresnu situaciju, događaj, napad ili prijetnju u kojoj se pojedinac našao, te je poznat prema urođenoj ljudskoj reakciji „borbe ili bijega“ (engl. fight or flight)<sup>1</sup>. Nadalje, kako navode Gamulin, Marušić i Kovač (2011.), prva faza prelazi u drugu ukoliko je djelovanje stresora na određenog pojedinca nešto duljeg trajanja ili ponavljajuće prirode. Ta druga faza je faza **prilagođavanja** ili adaptacije, za koju je karakteristično da se očitava „generalnim adaptacijskim sindromom“, a u njoj pojedinac postaje otporniji na djelovanje stresora, te se nastoji boriti protiv njega, odnosno prilagoditi njegovom utjecaju. Isti autori definiraju **iscrpljenje** kao zadnju fazu stresnog odgovora pojedinca, koja se javlja kada je pojedinac izložen dugotrajnom i stalnom djelovanju određenog stresora. U toj fazi pojedinac više ne može

---

<sup>1</sup> Suvremeni psiholozi ovo sve češće nazivaju „borba, bijeg ili smrzavanje“ (engl. fight, flight or freeze) (Webster, Brough i Daly, 2016.)

podnijeti stalni pritisak, odnosno utjecaj stresora, te postaje iscrpljen i bez mogućnosti otpora podliježe stresoru i njegovom djelovanju.

### 3.1.2. Vrste stresa

Na temelju različitih utjecaja stresa, bilo da su to tjelesni, psihički ili jednostavno utjecaji na sposobnost funkcioniranja pojedinca, može ih se podijeliti na nekoliko vrsta. Panigrahi (2016.) navodi kako se stres može podijeliti na dva osnovna oblika, odnosno vrste: *eu-stres*, odnosno pozitivni stres i *distres* ili negativni stres. Kako objašnjava Panigrahi (2016.), **eu-stres** je vrsta stresa koji na pojedinca ima pozitivne posljedice, te kod njega može stvoriti strast prema poslu i obavljanju radnih zadataka, nadahnuti ga na preuzimanje novih odgovornosti i aktivnosti, te uzimajući sve stavke u obzir, odvesti tog pojedinca na put do uspjeha. S druge strane, ista autorica navodi kako je **distres** negativna vrsta stresa, koja je iznimno štetna za pojedinca, a javlja se kada je pojedinac duže vrijeme izložen nekom stresoru, odnosno uzročniku tog stresa, te kada je količina tog stresa kojem je izložen pojedinac jednostavno prevelika za podnijeti.

Kao još jednu podjelu stresa, Lučanin (2014.) navodi duljinu i snagu djelovanja stresa kao jako bitne čimbenike, odnosno varijable, prema kojima se može podijeliti stres.

Prema trajanju, odnosno duljini djelovanja stresa, Lučanin (2014.) je stres podijelio na akutni i kronični. Prema istom autoru, **akutni stres** je intenzivan i iznenadan stres koji pojedinca priprema na izravnu opasnost s kojom će se morati suočiti. Kako dodatno objašnjavaju Onyebuchukwu et al. (2015.), to je najčešći oblik stresa koji se pojavljuje zbog različitih zahtjeva i pritisaka iz prošlosti, te predviđenih pritisaka i zahtjeva koje nosi bliska budućnost.

S druge strane, **kronični stres** je onaj stres koji se pojavljuje kao posljedica iznimno dugotrajne ili u potpunosti trajne izloženosti stresnim situacijama (Lučanin, 2014.). Ova vrsta stresa dolazi u situacijama kada pojedinac ne pronalazi izlaz iz određenih stresnih situacija, a budući da se zbog njega pojedinci fizički i mentalno iscrpljuju kroz dugotrajno razdoblje, postoji mogućnost da se na taj kronični stres naviknu i odustanu od traženja rješenja za njega, što može voditi prema konačnom mentalnom slomu pojedinca i iznimno negativnim posljedicama (Onyebuchukwu et al., 2015.).

Prema duljini djelovanja stresa, kako objašnjava Lazarus (2000. prema Colligan i Higgins, 2005.), postoji još jedan oblik stresa – epizodični stres. Prema njima, **epizodični stres** je veoma nalik onom akutnom, samo što ga pojedinac doživljava češće i intenzivnije i to u više epizoda. Nadalje, pojedinci koji doživljavaju epizodične stresove skloniji su pokazivanju viših razina nestrpljivosti i agresivnosti, te su podložniji srčanim bolestima i trajnim glavoboljama (Colligan i Higgins, 2005.).

Prema snazi, odnosno jačini djelovanja stresa na pojedinca, Lučanin (2014.) navodi kako se stres može podijeliti na tri vrste: male svakodnevne, velike, te traumatske životne stresove. Kako isti autor dalje navodi, **mali svakodnevni stresovi** s kojima se pojedinci susreću sastoje se od različitih prilika i situacija u životu koje ih mogu iscrpljivati, te negativno utjecati na same pojedince ukoliko ne nađu način da se nose s istima. Nadalje, iako je takva vrsta stresa zapravo veoma naporna i s vremena na vrijeme nepodnošljiva, ipak je slabijeg intenziteta, te uz dobru psihičku kontrolu i snalaženje s takvim stresovima, pojedinac zapravo može postati uspješniji u rješavanju takvih, ali i težih problema i situacija, koje kod njega izazivaju stres (Lučanin, 2014.).

Druga vrsta stresa prema jačini djelovanja, kako objašnjava Lučanin (2014.), skupnim imenom nazivaju se **veliki životni stresovi**, te predstavljaju stresove koji se događaju nekad u životu i prisutni su kod gotovo svih ljudi. Kako navodi isti autor, takvi stresovi su obično jaki i snažno djeluju na pojedinca, ali s obzirom da se ne javljaju često, već u iznimnim situacijama, moguće ih je prebroditi uz minimalne posljedice za pojedince koji imaju priliku s njima se susresti.

Kao zadnji od stresova prema snazi nalaze se **traumatski životni stresovi**, te predstavljaju stresove s najjačim djelovanjem na pojedinca, koji u većini situacija ostavljaju dugotrajne psihičke i fizičke posljedice (Lučanin, 2014.). Također, prema istom autoru, takvi stresovi su veoma rijetki, te se većina pojedinaca nikad ne susretne s njima, ali u slučajevima gdje se oni pojave mogu predstavljati ugrozu svim ljudima koji su im izloženi.

Od ostalih vrsta stresa koji postoje, bitni za navesti su: predviđajući stres (engl. anticipatory stress), situacijski stres (engl. situational stress), stres uzrokovan susretanjem i interakcijom s drugim ljudima (engl. encounter stress), te hiperstres (engl. hyperstress) (Onyebuchukwu et al., 2015.).

Kako objašnjavaju Onyebuchukwu et al. (2015.), **predviđajući stres** odnosi se na budućnost i različite događaje koji se nalaze u budućnosti, te iako nije konkretan i u potpunosti

identificiran, kod pojedinaca se može pojaviti strah i briga oko budućih situacija i njihovog konkretnog razrješenja, što kod njih stvara nelagodu i stres. **Situacijski stres**, kako navode isti autori, nastupa kada se pred pojedincem pojavi nova i nepredviđena situacija nad kojom nema kontrolu. **Stres uzrokovan susretanjem i interakcijom s drugim ljudima** javlja se kod pojedinaca ukoliko je pred njima nepredviđena situacija nekog oblika interakcije s drugim ljudima, odnosno gdje uloga pojedinaca u takvoj interakciji predstavlja veliki značaj za njegovu budućnost, stoga se javlja općenita zabrinutost i stres (Onyebuchukwu et al., 2015.). Isti autori nadalje objašnjavaju kako je **hiperstres** vrsta stresa koja nastupa kada je pojedinac prisiljen raditi iznad svojih sposobnosti i mogućnosti, te se kod njega iz tog razloga javljaju nelagoda i stres zbog prevelikog nametnutog opterećenja i očekivanja.

Također, kako objašnjavaju Colligan i Higgins (2005.), **stres na radnom mjestu** (engl. occupational stress) je promjena mentalnog ili fizičkog stanja kod zaposlenika, nastala kao njihov odgovor na izazove ili prijetnje koje doživljavaju na poslu. Kako navode isti autori, postoji niz čimbenika koji mogu uzokovati stres kod zaposlenika na radnom mjestu, a oni uključuju negativno radno okruženje, izolaciju, nedostatak autonomije, preveliko opterećenje zadacima, te prepreke u daljnjem razvoju karijere. Ukoliko je takav stres dugotrajan i netretiran od strane menadžera, može dovesti do značajnih fizičkih i psihičkih posljedica kod zaposlenika, kao što su akutni stresni poremećaj, posttraumatski stresni poremećaj, te sagorijevanje na poslu (Restauri i Sheridan, 2020.), koje se kasnije negativno reflektiraju na organizaciju povećanim izostancima s posla i smanjenju radne produktivnosti (Colligan i Higgins, 2005.).

## **3.2. Faktori nastanka stresa i njegov utjecaj na zdravlje i produktivnost zaposlenika**

### **3.2.1. Izvori i faktori nastanka stresa na radnom mjestu**

Stresori, odnosno uzročnici stresa, prema Pearlin (1989.) mogu se podijeliti na primarne i sekundarne. **Primarni stresori** su oni uzročnici stresa koji će se u većini slučajeva pojaviti kao prvo iskustvo kod ljudi, a to znači da će se pojaviti putem određenog većeg neželjenog i uznemirujućeg događaja ili prilikom kontinuiranih i ponavljajućih situacija, koje se javljaju učestalo tijekom života pojedinaca (Pearlin, 1989.). Kako nadalje isti autor objašnjava, **sekundarni stresori** se javljaju kao posljedica onih primarnih, te kao neovisni uzročnici mogu

izazvati još i intenzivniji stres od primarnih stresora, ali i druge negativne posljedice poput povećanog broja sukobljavanja s drugim ljudima iz okoline pojedinca.

Havelka (2002. prema Lučanin, 2014.) je prikazao podjelu koja sve stresore dijeli u tri skupine: fizičke, psihološke i socijalne stresore, odnosno izvore i uzročnike samog stresa. **Fizički stresori** podrazumijevaju izloženost glasnoj buci, iznimnoj hladnoći ili vrućini, te jakoj boli (Lučanin, 2014.). **Psihološki stresori** su uzrokovani sukobima i nesporazumima među ljudima, kao na primjer s kolegama, nadređenima, članovima obitelji i slično (Lučanin, 2014.). **O socijalnim stresorima** se govori kada se radi o krizama, konfliktima ili sličnim situacijama koje utječu na skoro sve ljude nekog društva, kao što su na primjer ratovi ili ekonomske krize (Lučanin, 2014.).

Stres na radnom mjestu nije samo odgovor na određenu stresnu situaciju, već je i interakcija između zaposlenika sa zahtjevima koji se od njega očekuju u njegovoj okolini, odnosno nastaje kao posljedica različitih oblika zahtjeva koji premašuju i nadilaze sposobnosti zaposlenika da se uspješno i efikasno s njima nosi, što rezultira njegovom negativnom reakcijom, to jest naruši se njegova psihološka i mentalna ravnoteža (Colligan i Higgins, 2005.).

Panigrahi (2016.) navodi kako se uzroci i izvori stresa na radnom mjestu mogu podijeliti na dvije glavne klasifikacije – unutarnji i vanjski uzroci. **Unutarnji uzroci** potječu iz stavova zaposlenika i njegovih načina razmišljanja, te se temelje na njegovoj percepciji okoline i vanjskog svijeta. Zbog samog shvaćanja i načina promatranja okoline, zaposlenik se može osjećati pod stresom premda ne postoji neka vanjska prijetnja ili ugroza, te upravo zbog tih unutarnjih izvora stresa može osjećati nelagodu (Panigrahi, 2016.).

Kako nadalje objašnjava Panigrahi (2016.), postoje **vanjski uzroci** stresa, te oni uključuju različite vanjske faktore unutar organizacija koji mogu na različite načine utjecati na produktivnost i izvedbu zaposlenika, ali i na njegovu psihološku stabilnost. Vanjski uzroci na radnom mjestu sistematizirani su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. **Vanjski uzroci i faktori stresa unutar organizacije**

<b>Vanjski uzroci i faktori stresa</b>	<b>Utjecaj na zaposlenike</b>
<b>Nesigurnost posla</b>	Situacija u kojoj zaposlenik strahuje od gubitka posla, odnosno radnog mjesta tijekom rada u nekoj organizaciji, pri čemu se smanjuje kvaliteta rada zaposlenika uzrokovana stresom
<b>Radno vrijeme</b>	Stres se pojavljuje kod zaposlenika ukoliko je njegovo radno vrijeme neobično i nelogično strukturirano
<b>Kontrola na poslu</b>	U situacijama kada zaposlenik nema ili ima jako mali opseg kontrole nad svojim poslom i područjem rada, te često počne gubiti interes za obavljanjem radnih zadataka i osjećati stres zbog zahtjeva nadređenih
<b>Stil upravljanja menadžera</b>	Stres se obično pojavljuje kod zaposlenika čiji nadređeni upotrebljavaju autokratski stil vođenja, gdje daju zaposlenicima iznimno malo slobode u planiranju, odlučivanju i donošenju odluka
<b>Preopterećenje poslom</b>	Situacije u kojima su zaposlenicima nametnuta prevelika očekivanja na poslu od strane nadređenih, poput obavljanja velikih količina radnih zadataka u kratkim rokovima, često dovode do preispitivanja vlastitih sposobnosti i dovodi do stresa

Izvor: izrada autora prema Panigrahi, A. (2016.), Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), str. 155.

Autori Juras et al. (2020.) također navode kako postoje brojni stresori, odnosno izvori stresa na radnom mjestu, koji su navedeni i objašnjeni u sljedećoj tablici.

Tablica 2. **Uzroci stresa na radnom mjestu**

<b>Stresori</b>	<b>Primjeri izvora stresa</b>
<b>Sadržaj posla</b>	Jednoličnost radnih zadataka, manjak raznolikosti, repetitivnost, nezanimljivost posla
<b>Radno vrijeme</b>	Loša organizacija radnog vremena, nepredviđeni prekovremeni sati, nefleksibilno i fiksno radno vrijeme
<b>Napredovanje u karijeri, zarada i položaj</b>	Nesigurnost posla, nestručnost, loši izgledi za napredovanje

<b>Međuljudski odnosi</b>	Nedovoljan nadzor, loši odnosi među suradnicima, usamljenost, nepružanje potpore, neshvaćanje problema
<b>Ravnoteža poslovnog i privatnog života</b>	Manjak razumijevanja nadređenih, nedovoljno vrijeme odvojeno za posao ili obitelj i vanposlovne aktivnosti
<b>Količina posla i tempo rada</b>	Premalo ili previše radnih zadataka, rad pod vremenskim rokovima i ograničenjima
<b>Participacija zaposlenika i nadzor</b>	Premala razina sudjelovanja u poslovnim situacijama, manjak nadzora
<b>Uloga na radnom mjestu</b>	Nejasne i proturječne uloge, odgovornost za druge, rješavanje tuđih problema
<b>Organizacijska kultura</b>	Slaba i loša komunikacija, nejasni ciljevi i svrha poslovanja, loš menadžment i upravljanje

Izvor: izrada autora prema Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J. (2009.), Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. *Sigurnost*, 51(2), str. 123.

### 3.2.2. Utjecaj i posljedice djelovanja stresa na zdravlje i produktivnost zaposlenika

Kako navodi Lučanin (2014.), mnogi zaposlenici misle kako mogu prepoznati stres i njegove simptome u ranoj fazi kada tek počinju utjecati na njihovo mentalno stanje, ali činjenica je da zbog prevelikih radnih obaveza i prenatrpanosti poslom, zaposlenici prepoznaju te simptome prekasno, kada su već postali prejaki i počinju negativno utjecati na njih i njihovu okolinu. Prema istom autoru, posljedice stresa i njegovog djelovanja mogu se podijeliti na psihičke, tjelesne i socijalne.

Prema Onyebuchukwu et al. (2015.), postoje četiri faze kroz koje simptomi stresa imaju sklonost napredovanju, te što je zaposlenik pod većim utjecajem izvora stresa, to je bliže razvitku izrazito negativnih posljedica. U prvoj fazi, **fazi upozorenja**, zaposleniku je stres još nevidljiv, te je više na emocionalnoj razini nego fizičkoj. Druga faza **blagih simptoma**, početni znakovi upozorenja su se razvili i ojačali, te postaju blago vidljivi. **Ukorijenjeni kumulativni stres** naziv je treće faze, u kojoj stres počinje utjecati sve značajnije na zaposlenika, njegove radne dužnosti, privatni život i ostale aspekte. U zadnjoj fazi **iscrpljujuće i teške kumulativne reakcije na stres**, dolazi do potpunog razotkrivanja negativnih posljedica na zaposlenika i često se smatra fazom samouništanja.

Postoje brojne posljedice djelovanja stresa i utjecaja na život zaposlenika tijekom njegovog razdoblja rada unutar neke organizacije. Posljedice koje su direktno uzrokovane

djelovanjem različitih izvora stresa i stresora mogu biti **razdražljivost, otežana koncentracija i mogućnost razmišljanja, teško donošenje zaključaka i poslovnih odluka, umor, depresija, tjeskoba, različite vrste tjelesnih i fizičkih bolesti uzrokovane stresovima, te otežano usklađivanje privatnog života i obveza prema bližnjima s poslovnim i radnim zahtjevima** (Juras et al., 2020.). Lučanin (2014.) dodatno navodi posljedice kao što su **nezainteresiranost, iscrpljenost, pad pozornosti, poremećaji spavanja, učestaliji sukobi na poslu**, te ozbiljnija stanja poput razvijanja **sindroma izgaranja na poslu** (engl. occupational burnout).

Prema Pačić-Turk i Pavlović (2020.), mnoga provedena istraživanja pokazala su kako zaposlenici koji su pod visokim stresom, odnosno njegovim intenzivnim djelovanjem, upotrebljavaju i okreću se sredstvima koja su potencijalno štetna za njihovo zdravlje kako bi se uspješnije suočili s tim stresovima i pokušali ih riješiti. Isti autori nadalje navode kako su ta sredstva okretanje cigaretama i pušenju, pijeću više alkohola, ili postupci poput kraćeg vremena spavanja ili jedenja nedostatne količine hrane, što pokazuje zdravstveno štetno ponašanje po zaposlenika što je prisutnija veća razina stresa.

U sljedećoj tablici navedene su različite posljedice djelovanja stresa na pojedinca u vidu četiri aspekta – fizičke, psihičke, emocionalne posljedice i problemi u ponašanju (Panigrahi, 2016.).

Tablica 3. **Posljedice djelovanja stresa za pojedince**

<b>1. Fizičke posljedice</b>	<b>2. Psihičke posljedice</b>
– umor, glavobolje, otežano disanje, česte infekcije, iritacije kože, stegnuće mišića	– stalna briga, maglovito razmišljanje, oslabljena mogućnost prosudbe, ishitrenost u odlučivanju, negativnost, neodlučnost
<b>3. Emocionalne posljedice</b>	<b>4. Problemi u ponašanju</b>
– razdražljivost, depresija, gubitak samopouzdanja, usamljenost, ravnodušnost, tjeskoba	– nesаница, gubitak apetita, pušenje, opijanje, drogiranje, otuđenje od ljudi

Izvor: izrada autora prema Panigrahi, A. (2016.), Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), str. 158.



Stres i stresne situacije, osim na pojedinca, mogu imati i utjecaj na samu organizaciju. Ukoliko su zaposlenici unutar neke organizacije pod nekom vrstom stresa, cijela radna zajednica je ugrožena, jer se smanjuje učinkovitost i efikasnost rada, produktivnost i inovativnost zaposlenika, što dovodi do pitanja opstanka same organizacije (Juras et al., 2020.).

Neupravljanje stresom od strane organizacija kod zaposlenika mogu prouzročiti posljedice poput pada produktivnosti poslovanja te porasta izostanaka s posla (Lučanin, 2014.), a kako nadalje navodi McCunney (1994. prema Juras et al., 2020.), također mogu rezultirati smanjenom predanošću poslu, premještanju zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo, povećanju broja grešaka u radnim zadacima, te narušavanju slike cjelokupne organizacije. Također, Dyck (2001. prema Colligan i Higgins, 2005.) procjenjuje kako posljedice djelovanja stresa poduzećima oduzimaju gotovo 10 posto godišnje zarade.

### **3.3. Metode i tehnike upravljanja stresom na radnom mjestu**

Snalaženje, suočavanje ili nošenje sa stresom (engl. coping), kako navodi Lazarus (1995.), može se definirati kao bihevioralni i kognitivni napor koji pojedinac ulaže kako bi mogao uspješno upravljati zahtjevima okoline koji prelaze, odnosno nadmašuju njegove sposobnosti i mogućnosti. Prema njemu postoje dva načina kako suočavanje utječe na reakciju na stres – suočavanje fokusirano na problem (engl. problem-focused coping) i suočavanje fokusirano na emocije (engl. emotion-focused coping). Također, prema autorima Babore et al. (2020.), korištenje strategija suočavanja pomaže pri smanjivanju pritisaka stresnih situacija na pojedinca i povezano je s nižim razinama stresa.

**Suočavanje fokusirano na problem** sastoji se od dva moguća načina upravljanja stresnim situacijama za pojedinca, gdje će ili tražiti stvari koje treba promijeniti u vlastitom ponašanju, ili će pak s druge strane utjecati na svoju okolinu i poduzimati akciju kako bi se ona promijenila na bolje (Lazarus, 1995.).

**Suočavanje fokusirano na emocije** sastoji se od napora usmjerenih na regulaciju emocionalnog distresa, koji može biti uzrokovan različitim negativnim događajima u životu pojedinca. Postoje dvije strategije emocionalnog suočavanja koje mogu biti izbjegavanje razmišljanja i potiskivanje izvora stresa ili mijenjanje značenja onoga što je uzrokovalo stres poricanjem, distanciranjem i pozitivnim razmišljanjem (Lazarus, 1995.).

Kako objašnjavaju Colligan i Higgins (2005.), menadžeri imaju veoma važnu ulogu pri prepoznavanju kroničnog stresa na radnom mjestu kod zaposlenika i njegovom rješavanju. Nadalje, Lazarus (2001. prema Colligan i Higgins, 2005.) navodi kako postoje tri glavne tehnike smanjivanja stresa vezanog za posao.

Prva strategija menadžera je **promjena radnih uvjeta** za svoje podređene zaposlenike, odnosno uklanjanje prepreka poput preopterećenja poslom i stvaranja poslovnog okruženja gdje će zaposlenik moći napredovati, što će smanjiti stres, ali i povećati produktivnost rada kod zaposlenika (Colligan i Higgins, 2005.). Sljedeća strategija je pružanje zaposlenicima mogućnost **sudjelovanja u različitim programima za pomoć nošenja sa stresom**, gdje bi zaposlenici mogli naučiti stvari poput tehnika meditacije i opuštanja, što bi u konačnici rezultiralo smanjenjem fizičkih i psihičkih posljedica djelovanja stresa (Colligan i Higgins, 2005.). Treća strategija je pomaganje zaposlenicima u **identificiranju i razvijanju strategije rješavanja stresa uzrokovanog radnim okruženjem** (Colligan i Higgins, 2005.).

Postoje tri metode upravljanja stresom u poslovnim organizacijama, a može ih se sistematizirati na primarnu, sekundarnu i tercijarnu prevenciju (Juras et al., 2020.). **Primarna prevencija** je način smanjenja stresa kod zaposlenika koji nisu nužno izloženi nekoj opasnosti, a uključuje ergonomiju, oblikovanje rada i okoliša, te poslovni i organizacijski razvoj (Radošević-Vidaček, 2003. prema Juras et al., 2020.). Nadalje, **sekundarna prevencija** koristi se za zaposlenike kod kojih postoji rizik oštećenja zdravlja, te obuhvaća obrazovanje radnika (Radošević-Vidaček, 2003. prema Juras et al., 2020.). **Tercijarna prevencija** obuhvaća smanjivanje stresa na radu kod zaposlenika kod kojih je došlo do nekog oblika oštećenja zdravlja, te uključuje razvoj prihvatljivog i odgovornog radnog sustava i povećanje zaštite zdravlja na radu (Leka, Griffiths i Cox, 2003. prema Juras et al., 2020.).

Panigrahi (2016.) objašnjava kako postoji više vrsta mjera koje organizacije mogu poduzeti kako bi se uspješnije borile protiv stresa kod zaposlenika na radnom mjestu. Primjerice, organizacije mogu upotrijebiti mjere poput smanjivanja dugog radnog vremena, podučavanja zaposlenika o efikasnom stvaranju ravnoteže između privatnog i poslovnog života, pružanja kvalitetne komunikacije sa stručnim ljudima iz odjela ljudskih resursa, stvaranja sigurne radne okoline za zaposlenike u vidu provjere identiteta i drugih sigurnosnih provjera na radnom mjestu, uvođenja različitih mirovinskih planova za zaposlenike, te mjere koje osiguravaju veću stabilnost posla kako bi se izbjegao strah i stres kod zaposlenika od otpuštanja i smanjivanja broja radnih mjesta (Panigrahi, 2016.).

Lučanin (2014.) objašnjava i navodi dodatne mjere koje bi menadžeri i poslodavci trebali provesti kako bi stres na radnom mjestu imao što manje posljedice, te kako bi se spriječilo nanošenje dodatne štete na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika. Prema njemu te mjere obuhvaćaju procjenu rizika za zdravlje zaposlenika, razvitak preventivnih mjera koje kontroliraju izvore i uzroke samog stresa, periodičko ponavljanje procesa procjene rizika i njegove detaljne analize, te nezahtijevanje velikog opsega rada za zaposlenike, koji, ako nije usklađen s njihovim mogućnostima i sposobnostima, može biti iznimno štetan za njihovo funkcioniranje na radnom mjestu i zdravlje.

Postoje tri načina na koje poslodavci mogu uočiti probleme kod svojih zaposlenika, te pokušati spriječiti da prijeđu u nešto opasnije (Juras et al., 2020.). Prema istim autorima ta tri načina su: kontinuirano praćenje stupnja zadovoljstva i sreće kod zaposlenika i njihovog zdravlja, zapošljavanje osoba koje su stručne u području psihologije i zaštite na radu, osiguravanje stalne raspoloživosti informacija o tome gdje zaposlenici mogu potražiti pomoć vezanu za sve vrste problema na radnom mjestu.

### **3.4. Utjecaj pandemije COVID-19 na razine stresa kod zaposlenika**

U ovom suvremenom svijetu, gdje se u proteklih godinu dana poslovni svijet morao suočiti s izvanrednim okolnostima izazvanima globalnom pandemijom COVID-19 virusa, došlo je do akumuliranog djelovanja stresa na zaposlenike, te je time stres postao neizbježan termin s kojim se mnoge organizacije trebaju naučiti nositi (Pačić-Turk i Pavlović, 2020.).

Kada se u svijetu dogodi izbijanje bilo kojeg oblika neke zarazne bolesti, pa tako i pandemije COVID-19, različite psihološke reakcije ljudi diljem svijeta sudjeluju u oblikovanju, kako daljnjeg širenja bolesti, tako i pojave stresa, te daljnjeg razvoja emocionalnih i socijalnih poremećaja kod stanovništva, tijekom i nakon izbijanja bolesti (Cullen, Gulati i Kelly, 2020.). Ono što također Cullen et al. (2020.) navode kao bitnu stavku kod upravljanja pandemijom COVID-19 je da se ne smije zanemariti pružanje psihološke i psihičke pomoći svakome u potrebi, a neke od psiholoških reakcija stanovništva na ovu pandemiju mogu biti različita neprilagođena ponašanja u društvu, emocionalni i socijalni stres, te obrambene reakcije koje mogu rezultirati negativnim posljedicama.

Pandemija izazvana COVID-19 virusom može se smatrati pojavom koja je u potpunosti novo i uznemirujuće iskustvo za mnoge ljude, te predstavlja vrstu stresa jer uključuje prijetnju životu, osobnoj sigurnosti, kao i osjećaje bespomoćnosti i straha, stoga se može definirati kao traumatični događaj (Restauri i Sheridan, 2020.). Kako navode isti autori, duža izloženost takvom stresnom i traumatičnom događaju može dovesti do daljnjeg razvoja posttraumatskog stresnog poremećaja, kao i do sindroma sagorijevanja, što može rezultirati velikom emocionalnom iscrpljenošću i smanjenim osjećajem životnog i poslovnog postignuća.

Kako objašnjavaju Giorgi et al. (2020.), pandemija COVID-19 mogla bi imati intenzivne negativne posljedice na psihičko stanje zaposlenika, koji uslijed svih nepredviđenih događaja koji su nastupili u zadnjih godinu dana mogu razviti različite bihevioralne, psihičke i fizičke posljedice. Nadalje, kako navode Li et al. (2020. prema Vanaken et al., 2020.), pri ispitivanju razlika između pozitivnih i negativnih emocija prije i nakon proglašenja pandemije COVID-19, posljedice poput depresije, ljutnje i anksioznosti izrazito su porasle kod zaposlenika, dok su se s druge strane, pozitivne emocije i osjećaji poput zadovoljstva i sreće smanjili.

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na zaposlenike u poslovnom okruženju, a neki od najvećih izvora stresa, odnosno stresora, bili su opterećenje radnim zadacima, suočavanje sa smrću i umiranjem, pridržavanje strogih mjera sigurnosti na radnom mjestu, te različiti osobni zahtjevi i strahovi zaposlenika (Said i El-Shafei, 2021.).

Sa što duljim trajanjem ove pandemije, pritiscima vladajućih s epidemiološkim mjerama, konstantnim medijskim izvještavanjem, te općenitim povećanim strahom od zaraze i razbolijevanja, povisuju se razine stresa i povećava osjećaj tjeskobe koji mogu voditi u povećanu upotrebu psihoaktivnih supstanci, usamljenost, obiteljsko nasilje, te zlostavljanje djece (Haider, Tiwana i Tahir, 2020.).

## 4. TEMELJNE ODREDNICE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I NJEZINA ULOGA U UPRAVLJANJU STRESOM

### 4.1. Pojam, određenje i važnost emocionalne inteligencije za menadžere

#### 4.1.1. Pojam i vrste emocija

Emocije se mogu shvatiti kao jedan od temelja ljudskog ponašanja, te su prisutne u svakodnevnom životu svih ljudi, a definiraju se kao oblik neuralne reakcije na neki unutarnji ili vanjski podražaj, koja se kod ljudi ostvaruje aktivacijom specifičnih neuralnih puteva (Čorlukić i Krpan, 2020.). Emocije mogu biti izazvane nekim značajnim događajima, a događaji postaju značajni kada se kod pojedinca pojavi jedna ili više briga na različitim razinama, stoga se može reći da su emocije rezultat interakcije stvarnih ili očekivanih posljedica značajnih događaja i zabrinutosti koju zbog njih osjeća pojedinac (Frijda, 1986.). Prema istom autoru, različite emocije kod ljudi izazivaju različitu podražajnu reakciju jer ih svaki pojedinac shvaća i procjenjuje individualno, te su oblikovane regulatornim procesima koji su izazvani sklonostima pojedinca i svojstvima događaja koji je izazvao emocije. Prema Takšić (2001.), sposobnosti razlikovanja, zapažanja, razumijevanja i upravljanja emocijama olakšavaju pristup problemima i zaprekama s kojima su ljudi suočeni i pomažu pri njihovom rješavanju.

Nadalje, kako objašnjava Goleman (1997.), emocije su impulsi koji navode ljude na različita djelovanja, te u njima izazivaju raspon bioloških i psiholoških stanja. Prema definiciji autora Kovačević i Ramadanović (2016.), emocije su psihički doživljaji čovjeka prema njegovom vanjskom okruženju, odnosno one su subjektivno stanje pojedinaca, najčešće popraćeno nekim fiziološkim promjenama koje mogu rezultirati nekom reakcijom. Emocije se mogu podijeliti na dvije vrste – primarne i sekundarne, gdje su **primarne emocije** one osnovne, tj. urođene, nesvjesne i jednostavne, dok su s druge strane **sekundarne emocije** kulturološki uvjetovane, naučene, složene i svjesne (Kovačević i Ramadanović, 2016.). Kako navodi Ekman (1970. prema Kovačević i Ramadanović, 2016.), u osnovne i univerzalne ljudske emocije spadaju sreća, ljutnja, iznenađenje, tuga, strah i gađenje.

Tablica prikazana u nastavku, prema Golemanu (1997.), sadrži podjelu primarnih, odnosno osnovnih emocija i njihovih pripadajućih članova.

Tablica 4. **Primarne (osnovne) emocije i članovi njihovih skupina**

<b>PRIMARNE EMOCIJE</b>	<b>ČLANOVI NJIHOVIH SKUPINA</b>
<b>Radost</b>	– euforičnost, zadovoljstvo, sreća, zadovoljenje, užitak, veselje
<b>Ljubav</b>	– povjerenje, odanost, zanesenost, obožavanje, prihvaćanje, naklonost
<b>Začuđenost</b>	– zapanjenost, preneraženost, šok, zadivljenost
<b>Srdžba</b>	– ogorčenost, uzrujanost, uznemirenost, gnjev, mržnja, razdražljivost
<b>Tuga</b>	– bol, očaj, osamljenost, depresija, potištenost, samosažaljenje
<b>Strah</b>	– nervoza, oprez, tjeskoba, zabrinutost, strepnja, užasavanje
<b>Stid</b>	– neugoda, žaljenje, jad, žalost, osjećaj krivnje, poniženje
<b>Gađenje</b>	– odbojnost, prijezir, odvratnost, gnušanje, omalovažavanje, mrskost

Izvor: izrada autora prema Goleman, D. (1997.), *Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 299.

Osim podjele na primarne i sekundarne, emocije se još mogu podijeliti i na pozitivne (ugodne) i negativne (neugodne) (Kovačević i Ramadanović, 2016.). Kako dalje objašnjavaju isti autori, u **pozitivne emocije** mogu se svrstati emocije poput sreće i iznenađenja, makar navode kako iznenađenje može imati i pozitivan i negativan utjecaj na pojedince. S druge strane su one **negativne emocije**, koje su intenzivnije i brojnije od onih pozitivnih, u koje Kovačević i Ramadanović (2016.) ubrajaju ljutnju, tugu, gađenje i strah.

#### **4.1.2. Pojmovno određenje i važnost emocionalne inteligencije za menadžere**

Prema definiciji Salovey, Brackett i Mayer (1990.), emocionalna inteligencija je sposobnost pojedinca da prepozna i prati svoje, ali i tuđe emocije i osjećaje, te da ih međusobno razlikuje, a u isto vrijeme da koristi dobivene informacije u svrhu usmjeravanja tuđih djelovanja i razmišljanja. Prema definiciji istih autora, emocionalna inteligencija još uključuje:

- sposobnost točnog opažanja, procjenjivanja i izražavanja emocija,
- sposobnost pristupanju i/ili stvaranju osjećaja,
- sposobnost razumijevanja emocija i emocionalnog znanja,
- sposobnost reguliranja emocija za poticanje intelektualnog i emocionalnog rasta.

Kako objašnjavaju Salovey i Mayer (1990. prema Kerr et al., 2006.), okvir emocionalne inteligencije sastoji se od skupa vještina i sposobnosti, kao što su procjena, izražavanje i učinkovita regulacija emocija u sebi i u drugima, te korištenje tih osjećaja i emocija za planiranje, motiviranje i postizanje važnih ciljeva u životu. Također, prema autorima Nelson i Low (2010.), emocionalna inteligencija je najvažnija varijabla koja utječe na osobna postignuća, uspješnost u karijeri i poslovnom svijetu, te zadovoljstvo u životu.

Zbog različitih ograničenja u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju, postojeći pristupi u vođenju i menadžmentu više nisu bili primjereni, stoga su se osamdesetih godina dvadesetog stoljeća počeli razvijati „novi pristupi vođenju“. Važnost emocija je, kao i emocionalna inteligencija, prepoznata u poslovnom svijetu i vođenju, te su mnoga istraživanja koja su tada provedena pokazala kako je vođenje zapravo emotivni proces, te da je uspješnost vođe određena emocionalnom inteligencijom (Ilić, 2008.). Fleksibilnost u planiranju i kreativno razmišljanje blisko su povezani s emocionalnom inteligencijom i njezinom izgradnjom, a ta povezanost posebno se očitava u područjima emocionalne inteligencije koja se odnose na sposobnosti korištenja i prilagođavanja emocija (Palmer et al., 2001.).

Emocionalna inteligencija u današnje vrijeme također ima veoma bitnu ulogu kod menadžera i u njihovom nošenju sa svakodnevnim izazovima, jer ona poboljšava njihove sposobnosti, uspješuje njihov osobni razvoj, te omogućuje nove načine razumijevanja, suosjećanja i vrednovanja zaposlenika (Iuscu, Neagu i Neagu, 2012.). Emocionalnu inteligenciju je stoga potrebno razvijati kod današnjih menadžera i vođa upravo zbog toga što su u poslovnom svijetu potrebni menadžeri koji će biti uzori drugima, te koji će ujediti svoje zaposlenike i motivirati ih na rad kroz naučene emocionalne vještine i sposobnosti (Kouzes i Posner, 2002.).

Za emocionalno inteligentnu osobu može se smatrati da posjeduje barem ograničeni oblik pozitivnog mentalnog zdravlja, te su takve osobe svjesne svojih osjećaja, ali i osjećaja ljudi oko sebe (Salovey, Brackett i Mayer, 1990.). Nadalje, prema istim autorima, emocionalno inteligentni pojedinci su otvoreni prema pozitivnim i negativnim segmentima osobnog iskustva, te su sposobni prepoznati ih. Stoga, osobe koje su emocionalno inteligentne mogu ispravno opažati i shvaćati svoje emocije, te uz pomoć posebnih pristupa prema njima regulirati ih u svrhu nekog većeg, dugoročnog cilja (Salovey, Brackett i Mayer, 1990.).

Razlikuju se dvije vrste emocionalno inteligentnih osoba. Prva vrsta su „spore osobe“, odnosno one s **niskom razinom emocionalne inteligencije**, a u njih se ubrajaju oni ljudi koji

imaju nisku razinu motiviranosti, koji izbjegavaju stresne situacije i suočavanje s njima, te se smatra da je to izazvano manjkom emocionalne energije (Hercigonja, 2018.). S druge strane postoje „dinamične osobe“, odnosno osobe sa **visokom razinom emocionalne inteligencije**. Takve osobe imaju visoku emocionalnu energiju, za koju se smatra da može biti genetski predodređena i urođena, a te osobe su najčešće energične, dobro reagiraju na svakodnevne vanjske pritiske, te u većini slučajeva uspješno savladavaju stres i stresne situacije (Hercigonja, 2018.).

## **4.2. Modeli i dimenzije emocionalne inteligencije**

Kako objašnjavaju Mayer, Roberts i Barsade (2008. prema Hajncl i Vučenović, 2013.), emocionalna inteligencija može se podijeliti na dva osnovna teorijska modela – „miješane“ modele emocionalne inteligencije i modele emocionalne inteligencije kao sposobnosti. Nadalje, kako navode isti autori, takva podjela je rezultat pokušaja određivanja emocionalne inteligencije kao samostalne dimenzije, različite od crta ličnosti i inteligencije. Razlika između ovih modela je pitanje sagledavanja, gdje se s jedne strane emocionalna inteligencija sagledava samo kroz emocije i kognitivni aspekt, dok se s druge strane sagledavanje odnosi na motivaciju, stanje svijesti, osobine ličnosti i socijalnu aktivnost (Hercigonja, 2018.).

Zbog zaključka da svi modeli emocionalne inteligencije zapravo imaju neku poveznicu s kognitivnim sposobnostima i crtama ličnosti, te da svi mogu biti svrstani u „miješane“ modele, danas se modeli emocionalne inteligencije mogu podijeliti na (Cherniss, 2004. prema Hajncl i Vučenović, 2013.):

- model Mayera i Saloveya emocionalne inteligencije kao sposobnosti,
- Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije,
- Golemanov model emocionalnih kompetencija.

### **4.2.1. Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije**

Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije predstavljen je 1997. godine kao prerađena konceptualizacija emocionalne inteligencije koja ograničava samu emocionalnu inteligenciju na koncept mentalnih sposobnosti, te ju odvaja od klasičnih emocionalno-socijalnih crta ličnosti



(Neubauer i Freudenthaler, 2005.). Prije prerade, model Meyera i Sloveya iz 1990. godine imao je jedinstven koncept hijerarhijskih komponenti kognitivno definirane emocionalne inteligencije (Hajncel i Vučenović, 2013.), te je uključivao izražavanje i procjenu emocija kod sebe i kod drugih, upotrebu emocija u adaptivne svrhe, te regulaciju emocija kod sebe i kod drugih (Hercigonja, 2018.).

Kasnije su, kroz prerađenu verziju modela emocionalne inteligencije, odredili emocionalnu inteligenciju kroz četiri dimenzije, odnosno aspekta sposobnosti – brzog zapažanja, izražavanja i procjene emocija; generiranja i uviđanja osjećaja; razumijevanja emocija; te reguliranja emocija (Hajncel i Vučenović, 2013.). Kako objašnjavaju Othman, Abdullah i Ahmad (2008.), Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije predstavlja skup mentalnih sposobnosti koje se vežu uz emocije i obradu emocionalnih informacija koje doprinose logičkom razmišljanju i inteligenciji općenito.

U tablici prikazanoj u nastavku, ranije navedene četiri dimenzije sposobnosti poredane su prema složenosti, od jednostavnijih psiholoških procesa, do onih složenih. Također, svaka dimenzija, odnosno razina sposobnosti opisana je s četiri sposobnosti, od onih ranije razvijenih, prema onima koje su razvijene kasnije (Takšić, 2001.).

Tablica 5. Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije

<b>Opazanje, vrednovanje i izražavanje emocija</b>			
Sposobnost identifikacije emocija u nečijem fizičkom stanju, osjećajima i mislima	Sposobnost identifikacije emocija kod drugih ljudi, umjetničkih djela, dizajna i slično, putem jezika, zvuka, izgleda i ponašanja	Sposobnost točnog izražavanja emocija, te izražavanja potreba povezanih s tim osjećajima	Sposobnost razlikovanja između točnih i netočnih, odnosno iskrenih i neiskrenih emocija
<b>Emocionalno poticanje razmišljanja</b>			
Emocije daju prednost razmišljanju usmjeravanjem pozornosti na važne informacije	Emocije su dovoljno jasne i dostupne da mogu pomagati u prosuđivanju i pamćenju događaja vezanih uz osjećaje	Emocionalno raspoloženje mijenja perspektivu pojedinca od optimistične do pesimistične, te ohrabruju razmatranje više gledišta na isti događaj	Emocionalna stanja različito potiču pristupe specifičnim problemima – kada sreća olakšava induktivno rasuđivanje i kreativnost
<b>Razumijevanje i analiza emocija i upotreba emocionalnog znanja</b>			
Sposobnost označavanja emocija te prepoznavanja odnosa između riječi i emocije – odnos između svidanja i zaljubljenosti	Sposobnost tumačenja značenja koje emocije prenose – kao što tuga često prati neki gubitak	Sposobnost razumijevanja složenih osjećaja – kao istovremeni osjećaj ljubavi i mržnje	Sposobnost prepoznavanja vjerojatnih prijelaza među emocijama – kao prijelaz od ljutnje do zadovoljstva
<b>Refleksivna regulacija emocija za poticanje emocionalnog i intelektualnog razvoja</b>			
Sposobnost otvorenosti prema osjećajima, i ugodnim, ali i onim neugodnim	Sposobnost refleksivnog uključivanja ili odvajanja od emocija, ovisno o procjeni njene informiranosti ili korisnosti	Sposobnost refleksivnog praćenja emocija u odnosu na sebe i na druge – prepoznavanje koliko su tipične, razumne, utjecajne ili jasne	Sposobnost upravljanja emocijama u sebi i drugima ublažavanjem negativnih, a pojačavanjem onih ugodnih, bez potiskivanja ili naglašavanja informacija koje mogu prenijeti

Izvor: izrada autora prema Neubauer, A. C., Freudenthaler, H. H. (2005.), Models of emotional intelligence, u: Schulze, R., Roberts, R. D. (ur.), *Emotional intelligence: An international handbook* (str. 31-50), Hogrefe & Huber Publishers, str. 37

Četiri dimenzije u ovom modelu mogu se shvatiti i kao razine složenosti psiholoških procesa koje kreću od najmanje razine složenosti sve do one najsloženije (Hercigonja, 2018.).

Prva razina „Opažanje, vrednovanje i izražavanje emocija“, koja je ujedno i najniža razina, uključuje prepoznavanje i primitak emocionalnih informacija, te obuhvaća one najosnovnije vještine koje su povezane s emocijama. U drugoj razini „Emocionalno poticanje razmišljanja“ opisuje se upotreba emocija za poboljšanje zaključivanja i intelektualne obrade informacija emotivnih događaja. Treća razina „Razumijevanje i analiza emocija i upotreba emocionalnog znanja“ podrazumijeva kognitivnu obradu emocija, te obuhvaća sposobnosti koje zahtijevaju apstraktno zaključivanje i razumijevanje emocija. Četvrta i ujedno najsloženija razina emocionalne inteligencije u ovom modelu „Refleksivna regulacija emocija za poticanje emocionalnog i intelektualnog razvoja“ odnosi se na sposobnost upravljanja emocijama u sebi i u drugima kako bi se potaknuo intelektualni i emocionalni razvoj (Neubauer i Freudenthaler, 2005.).

#### **4.2.2. Bar-Onov model emocionalne inteligencije**

Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije javlja se kao suprotnost modela kojeg su razvili Mayer i Salovey, te u njemu emocionalna inteligencija često označava skupinu osobina ličnosti koja bi mogla predvidjeti osobne i profesionalne uspjehe (Neubauer i Freudenthaler, 2005.). Također, za razliku od modela Mayera i Saloveya gdje se emocionalna inteligencija temelji na sposobnostima, Bar-Onov model definira emocionalnu inteligenciju kao područje nekognitivnih kapaciteta, vještina i kompetencija koje utječu na nečiju uspješnost u suočavanju s pritiscima i zahtjevima iz okoline (Kulenović et al., 2000. prema Hercigonja, 2018.).

Kako objašnjavaju Hajncl i Vučenović (2013.), Bar-Onov model je nastao iz suvremenih spoznaja prema teorijama emocija, u kojima emocije poprimaju ključnu ulogu u razvoju karaktera, te iz različitih istraživanja koja upućuju na povezanost stabilnih oblika emocionalnih iskustava i crta ličnosti. Također, prema ovom modelu, kombinacija vještina i kompetencija su osnova za uspješno ljudsko ponašanje (Bar-On, 2005. prema Hajncl i Vučenović, 2013.).

Bar-Onov model objašnjava i navodi karakteristike ličnosti koje bi trebale odrediti uspjeh u životu izvan kognitivne inteligencije, te definira pet dimenzija koje su dodatno podijeljene na 15 podskala, odnosno ključnih čimbenika emocionalne inteligencije (Neubauer i Freudenthaler, 2005.), koje su prikazane unutar tablice u nastavku.

Tablica 6. **Pet dimenzija Bar-Onovog modela emocionalne inteligencije**

<b>Dimenzije EI</b>	<b>Ključni faktori EI</b>
<b>Intrapersonalne vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Samopoštovanje</li> <li>– Emocionalna samosvijest</li> <li>– Asertivnost</li> <li>– Samoaktualizacija</li> <li>– Neovisnost</li> </ul>
<b>Interpersonalne vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Empatija</li> <li>– Socijalna odgovornost</li> <li>– Interpersonalni odnosi</li> </ul>
<b>Prilagodljivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rješavanje problema</li> <li>– Testiranje realnosti</li> <li>– Fleksibilnost</li> </ul>
<b>Upravljanje stresom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tolerancija na stres</li> <li>– Kontrola impulsa</li> </ul>
<b>Opće raspoloženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sreća</li> <li>– Optimizam</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Neubauer, A. C., Freudenthaler, H. H. (2005.), Models of emotional intelligence, u: Schulze, R., Roberts, R. D. (ur.), Emotional intelligence: An international handbook (str. 31-50), Hogrefe & Huber Publishers, str. 41.

U tablici Bar-Onovog modela emocionalne inteligencije nalazi se pet dimenzija: „Intrapersonalne vještine“ koje obuhvaćaju sposobnosti svjesnosti i razumijevanja vlastitih emocija, te izražavanje vlastitih ideja i osjećaja; „Interpersonalne vještine“ koje se sastoje od sposobnosti razumijevanja, svjesnosti i shvaćanja tuđih emocija, te uspostavljanja uzajamno dobrih i zadovoljavajućih odnosa s drugima; „Prilagodljivost“ u kojima se nalaze sposobnosti provjeravanja vlastitih osjećaja, fleksibilnosti i rješavanja problema; „Upravljanje stresom“ gdje se nalaze sposobnosti kontrole emocija i savladavanja stresnih situacija; te „Opće raspoloženje“ koje obuhvaća sposobnosti izražavanja pozitivne energije i optimizma (Hercigonja, 2018.).

#### **4.2.3. Golemanov model emocionalne inteligencije**

Golemanov model sagledava emocionalnu inteligenciju drukčije od prethodna dva modela, te objašnjava kako postoji visok stupanj utjecaja emocionalne inteligencije na uspješnost u životu pojedinca, odnosno pojedinac koji uspješno ovlada osnovnim emocionalnim kompetencijama

povećava svoje šanse za kasniji uspjeh (Ilić, 2008.). Također, u ovom modelu se sposobnosti poput samomotivacije, ustrajnosti i regulacije emocija i raspoloženja svrstavaju pod pojam emocionalno inteligentnog ponašanja (Hercigonja, 2018.). Ovaj model se također naziva „modelom emocionalnih kompetencija“, te su u njemu uključene vještine koje se mogu učiti i razvijati, a služe kako bi pojedinac prilagodio svoje funkcioniranje socijalnom okruženju (Hajncel i Vučenović, 2013.). Također, ovaj model sadrži različite elemente kojima se opisuje emocionalna inteligencija, kao što su: svijest o osobnim emocijama, upravljanje emocijama, vođenje emocija prema ostvarenju ciljeva, empatija ili suosjećanje, te spretnost u izazivanju pozitivnih međuljudskih odnosa (Iuscu, Neagu i Neagu, 2012.).

Prema objašnjenju autora Nelson i Low (2010.), emocionalna inteligencija se može najbolje razumjeti i naučiti kad je uokvirena i organizirana prema specifičnim emocionalnim vještinama. Kako objašnjava Singh (2004.), Golemanov model emocionalnih kompetencija sastoji se od pet dimenzija emocionalne inteligencije koji sadrži 25 kompetencija, što je prikazano u tablici u nastavku.

Tablica 7. **Pet dimenzija Golemanovog modela emocionalne inteligencije**

<b>Samosvijest</b>	<b>Samoregulacija</b>	<b>Samomotivacija</b>	<b>Empatija</b>	<b>Društvene vještine</b>
Emocionalna samosvijest	Samokontrola	Želja za postignućem	Razumijevanje drugih	Utjecaj Komunikacija
Točna samoprocjena	Savjesnost	Predanost	Razvijanje drugih	Upravljanje sukobima
Samouvjerenost	Prilagodljivost	Inicijativa	Orijentacija na uslužnost	Vodstvo
	Inovativnost	Optimizam	Iskorištavanje raznolikosti	Poticanje promjena
			Politička svjesnost	Stvaranje veza
				Suradnja
				Sposobnosti timskog rada

Izvor: izrada autora prema Singh, S. (2004.), Development of a measure of emotional intelligence. *Psychological Studies – University of Calicut*, 49, str 137.

Autori Ioannidou i Konstantikaki (2008.) opisuju pet dimenzija prikazanih u tablici na sljedeći način. **Samosvijest** opisuju kao poznavanje vlastitih emocija, odnosno sposobnost razumijevanja, shvaćanja i njihovog poštovanja. **Samoregulacija** je kontroliranje vlastitih emocija, a ta sposobnost je izgrađena na temelju savjesti. Prema istim autorima **samomotivacija** je sposobnost traženja motiva za inicijativu ili postignuća. **Empatiju**

pojašnjavaju kao temeljnu ljudsku vještinu, koja u njoj osnovi ima emocionalnu svijest, odnosno sposobnost prepoznavanja emocija i osjećaja kod drugih ljudi. **Društvene vještine** opisuju kao sposobnost upravljanja tuđim emocijama i osjećajima, a osobe koje posjeduju takvu sposobnost često su dobre u upravljanju sukobima, te u suradnji i komunikaciji s drugim ljudima (Ioannidou i Konstantikaki, 2008.).

Revidirani, odnosno kasnije prerađeni Golemanov model emocionalne inteligencije sastoji se od 18 kompetencija svrstanih u ukupno četiri dimenzije – samosvijest, samokontrola, društvena svijest i društvene vještine (Singh, 2004.). Kako dalje objašnjava Singh (2004.), u prerađenom modelu dimenzije „Samoregulacija“ i „Samomotivacija“ spojene su u jedinstvenu dimenziju „Samokontrola“, koja se sastoji od šest kompetencija – emocionalna samokontrola, transparentnost, prilagodljivost, želja za postignućem, inicijativa, te optimizam. Nadalje, dimenzija „Empatija“ je preimenovana u „Društvena svijest“, te sadrži tri kompetencije – organizacijsku svijest, orijentaciju na uslužnost, te empatiju. Također, dimenzija „Društvene vještine“ se u revidiranom modelu sastoji od šest kompetencija – razvijanje drugih, inspirativno vodstvo, poticanje promjena, upravljanje sukobima, utjecaj te timski rad i suradnja.

Također, u ovoj revidiranoj verziji Golemanovog modela emocionalne inteligencije dimenzije „Samosvijest“ i „Samokontrola“ mogu se shvatiti kao osobne kompetencije, odnosno ove dimenzije usmjerene su primarno na sebe i odražavaju način nošenja sa samim sobom, dok se s druge strane dimenzije „Društvena svijest“ i „Društvene vještine“ promatraju kao društvene kompetencije, gdje je usmjerenost na druge ljude i upravljanje odnosa s njima (Iuscu, Neagu i Neagu, 2012.).

Prema modelu izrađenom od strane autora Goleman i Boyatzis (2017.), unutar četiri dimenzije nalazi se 12 kompetencija emocionalne inteligencije, odnosno sposobnosti koje su naučene ili se mogu naučiti, a omogućuju izvanrednu izvedbu u radnom okruženju. U tablici koja se nalazi u nastavku nalaze se četiri dimenzije kompetencija, a svaka od njih sadrži specifične vještine emocionalne inteligencije.

Tablica 8. **Dimenzije i kompetencije emocionalne inteligencije**

<b>Dimenzije</b>	<b>Kompetencije</b>
<b>Samosvijest</b>	Emocionalna samosvijest
<b>Samokontrola</b>	Emocionalna samokontrola, prilagodljivost, orijentacija na postignuće, optimizam
<b>Društvena svijest</b>	Empatija, organizacijska svijest
<b>Društvene vještine</b>	Utjecaj, razvijanje drugih, upravljanje sukobima, inspirativno vodstvo, timski rad i suradnja

Izvor: izrada autora prema Goleman, D., Boyatzis, R. (2017.), Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on?. *Harvard Business Review*, 84(2), str. 3.

### 4.3. Povezanost stresa i emocionalne inteligencije

Kvocijent inteligencije je oduvijek bio značajan i neophodan za uspješne menadžere i vođe, ali bez obzira na to, emocionalna inteligencija menadžera u upravljanju i vodstvu prepoznata je kao ključna i najznačajnija u suočavanju sa stresom na radnom mjestu i za stvaranje zdrave i pozitivne radne okoline (Bashir, 2017.). Bashir (2017.) također navodi kako je emocionalna inteligencija menadžera ključna u učinkovitom djelovanju prilikom različitih stresnih situacija i usmjeravanju reakcija zaposlenika na stres. Također, kako navode Antonakis, Ashkanasy i Dasborough (2009.), opća inteligencija je učinkovita u vodstvu samo u situacijama popraćenim niskim razinama stresa, dok je u visokostresnim situacijama važnija emocionalna inteligencija jer omogućuje menadžerima da se nose sa stresnim okruženjem, odnosno da učinkovito upravljaju stresom, nakon čega pozornost mogu u potpunosti posvetiti trenutnim poslovnim zadacima.

Kako objašnjavaju Legenović et al. (2017.), emocionalna inteligencija predstavlja komponentu koja pozitivno djeluje na stresne situacije i samu percepciju stresa kod pojedinaca, te može efikasno smanjiti njihov doživljeni stres. Također, kako navodi Goleman (2001. prema Legenović et al., 2017.), pojedinci sa razvijenom emocionalnom inteligencijom koristit će samosvijest, samokontrolu, društvenu svijest i društvene vještine u stresnim situacijama, gdje će primjenjivati pozitivne strategije suočavanja sa stresom, te se u konačnici uspješnije s njim nositi. Pojedinci koji imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju, a pogotovo sposobnost regulacije emocija, mogu se bolje suočiti i nositi sa stresnim situacijama, te efikasnije upravljati negativnim emocijama (Zeidner, Matthews i Roberts, 2006.).

„Upravljanje stresom“ jedna je od dimenzija u Bar-Onovom modelu emocionalno-socijalne inteligencije, te označava sposobnost odupiranja nepovoljnim događajima, snažnim emocijama i stresnim situacijama na način da postoji aktivno i pozitivno suočavanje sa samim stresom, što će u konačnici dovesti do dosezanja određene razine tolerancije na stres i stresne događaje, a iz toga se može vidjeti povezanost između stresa i same emocionalne inteligencije (Ramesar, Koortzen i Oosthuizen, 2009.). Kako navode isti autori, povezanost između emocionalne inteligencije i stresa također se očituje u situacijama gdje se pojedinci, koji reagiraju na stresne situacije s izdržljivošću, smatrajući da je posao uzbudljiv i da im daje priliku za daljnji razvoj, mnogo bolje suočavaju sa stresom i stresnim situacijama.

Emocionalna inteligencija menadžera može utjecati na kvalitetu odnosa u relaciji menadžer-podređeni, a to se pogotovo može vidjeti u vrlo stresnim poslovnim situacijama kada se od menadžera očekuje stvaranje pozitivne radne okoline davanjem povratnih informacija koje su nadograđene riječima podrške i motivacije svojim podređenima (Bashir, 2017.).

Stres nema isti utjecaj na svaku osobu, te postoje individualne razlike u suočavanju sa stresom i stresnim situacijama, stoga se smatra kako tu najveću ulogu ima emocionalna inteligencija i njezin utjecaj na prikladno reagiranje prema različitim stresorima i izvorima stresa (Sunil i Rooprai, 2009.). Prema istim autorima emocionalna inteligencija uvelike pomaže nositi se sa stresnim situacijama, gdje kontrola i upravljanje stresom uvelike ovisi o formiranju neke vrste emocionalne ravnoteže između stresne situacije i osobne reakcije na nju.

#### **4.4. Dosadašnja istraživanja o ulozi emocionalne inteligencije u upravljanju stresom kod zaposlenika**

Prema rezultatima različitih empirijskih istraživanja, potvrđeno je da dimenzije emocionalne inteligencije, odnosno samosvijest, samokontrola, društvena svijest i društvene vještine, imaju pozitivan utjecaj na menadžere i vodstvo u vidu učinkovitosti i uspješnog suočavanja i nošenja sa stresom na radnom mjestu (Bashir, 2017.).

Kako objašnjavaju Downey et al. (2006. prema Bashir, 2017.), istraživanje je pokazalo da su žene na vodećim pozicijama, koje naginju prema transformacijskom stilu vodstva, opisane kao jako sposobne razumjeti svoje emocije i osjećaje, pokazati i prenijeti te osjećaje drugim ljudima, razumjeti i shvatiti osjećaje svojih suradnika i podređenih, te koristiti te emocije



prilikom rješavanja problema. Također, prema istom autoru, takve menadžerice su sposobne učinkovito upravljati emocijama i osjećajima na radnom mjestu, pa tako i sa stresom, tjeskobom i ljutnjom.

Kako navode autori Nikolaou i Tsaousis (2002.), prema istraživanju koje su proveli Slaski i Cartwright iz 2002. godine, pokazalo se da su menadžeri s visokom razinom emocionalne inteligencije manje doživljavali i trpjeli subjektivni stres, imali bolje fizičko i psihološko stanje, te su pokazali bolju izvedbu na radnom mjestu.

Nikolaou i Tsaousis (2002.) proveli su istraživanje gdje su ispitali odnos i povezanost između emocionalne inteligencije i izvora stresa na radnom mjestu. Kao uzorak su ukupno imali 212 ispitanika, od kojih su svi bili stručnjaci unutar ustanova za mentalno zdravlje. Ispitanici su ispunjavali upitnik o emocionalnoj inteligenciji (engl. EIQ – emotional intelligence questionnaire), a stres na radnom mjestu je mjereno alatom za organizacijsko otkrivanje stresa (ASSET). Rezultati ovog istraživanja su pokazali kako postoji negativna korelacija između stresa na poslu i emocionalne inteligencije, što u konačnici pokazuje da kako se kod ispitanika povećavala razina ukupne emocionalne inteligencije, tako se smanjivao njihov stres povezan s radnim okruženjem, odnosno da su emocionalno inteligentni ispitanici puno manje doživljavali stres na radnom mjestu od ispitanika s niskom razinom emocionalne inteligencije (Nikolaou i Tsaousis, 2002.).

Zito et al. (2021.) proveli su istraživanje koje je istaknulo ulogu organizacijske komunikacije, kao i njezin utjecaj na ublažavanje stresa kod zaposlenika, povećavanje samoefikasnosti, te smanjenje razvitka različitih psihofizičkih poremećaja. U ovom istraživanju sudjelovalo je 530 talijanskih zaposlenika koji su radili od kuće za vrijeme pandemije COVID-19. Rezultati ovog istraživanja potvrdili su važnost komunikacije u organizacijskim procesima i njezine uloge u upravljanju stresom kod zaposlenika tijekom izvanredne situacije izazvane COVID-19 pandemijom, koja je postavila nove radne uvjete za zaposlenike (Zito et al., 2021.).

Autori Ramesar, Koortzen i Oosthuizen (2009.) proveli su istraživanje o povezanosti emocionalne inteligencije i upravljanja stresom. Istraživanje je obuhvaćalo 105 ispitanika koji su bili razmatrani za menadžersku poziciju u jednoj Južnoafričkoj financijskoj instituciji, a odgovarali su na Bar-On EQ-i upitnik emocionalne inteligencije (engl. Emotion Quotient Inventory), te na OPQ32i upitnik profesionalne ličnosti (engl. Occupational Personality Questionnaire). Prilikom interpretacije rezultata autori zaključuju kako je upravljanje stresom, odnosno sposobnost suočavanja sa stresom sastavni dio emocionalne inteligencije.

Cilj istraživanja kojeg su proveli Oginska et al. (2005.) bio je istražiti odnos i povezanost između percipiranog stresa na radnom mjestu, emocionalne inteligencije, te zdravstvenih posljedica kod zaposlenika u odjelu ljudskih resursa. Rezultati su pokazali kako je uloga emocionalne inteligencije, iako ne jako snažna, ipak bitna kod percipiranja stresa na radnom mjestu i sprečavanju različitih zdravstvenih posljedica na zaposlenike. Istraživači su zaključili kako sposobnost učinkovitog upravljanja emocijama bitno pomaže zaposlenicima u suočavanju s različitim stresorima i stresnim situacijama na radnom mjestu (Sunil i Rooprai, 2009.).

Postojeća istraživanja koja se odnose na povezanost emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika, kao i istraživanja takve povezanosti tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom nisu pronađena, odnosno zaključuje se da takva istraživanja još ne postoje za vrijeme pisanja ovog diplomskog rada.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA I DOŽIVLJAJA STRESA KOD ZAPOSLENIKA U UVJETIMA PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Kako bi se istražilo postoji li povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom, provedeno je istraživanje u kojem su mogli sudjelovati svi sudionici tržišta rada koji su bili zaposleni za vrijeme COVID-19 pandemije. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik koji se sastojao od 3 dijela:

1. Procjena odabranih ponašanja i emocionalne inteligencije kod svog neposredno nadređenog menadžera od strane zaposlenika.
2. Introspektivna procjena vlastitog doživljaja i shvaćanja nošenja sa stresom za vrijeme COVID-19 pandemije kod samih zaposlenika te
3. Pitanja o socio-demografskim karakteristikama i obilježjima zaposlenika.

U prvom dijelu upitnika ispitanici su ispunjavali upitnik emocionalne inteligencije (EI) za svog neposredno nadređenog menadžera, odnosno šefa, koji se sastojao od 18 pitanja od kojih je 12 bilo bazirano na skali emocionalne inteligencije WLEIS (Law, Wong i Song, 2004.) te se odnosio na dimenzije samoregulacije, samomotivacije i empatije, a preostalih 6 pitanja vezanih uz društvene kompetencije menadžera bila su preuzeta iz LAL1 upitnika emocionalne inteligencije, razvijenog od strane strukovne udruge u području vodstva (Leading Across London, 2014.). Ispitanici su ocjenjivali izjave vezane uz EI njihovih neposredno nadređenih menadžera, koja su bila podijeljena prema elementima emocionalne inteligencije na četiri dijela, odnosno odgovorima su pokušali prepoznati samoregulaciju, samomotivaciju i empatiju, te društvene kompetencije kod svog neposredno nadređenog menadžera<sup>2</sup>. Pitanja na koja su u ovom dijelu odgovarali ispitanici bila su postavljena u obliku tvrdnji na koje su ispitanici trebali

---

<sup>2</sup> Samosvijest je element emocionalne inteligencije koja je uklonjena iz ovog upitnika jer je malo vjerojatno da zaposlenik može za svog nadređenog adekvatno procijeniti u kojoj mjeri je on samosvjestan, odnosno razumjeti što on zaista osjeća, s obzirom da je riječ o introspektivnom elementu dok se preostali elementi EI koji se odnose na upravljanje sobom mogu lakše prepoznati s obzirom da se više manifestiraju kroz vidljiva ponašanja.

odabrati stupanj slaganja, odnosno neslaganja, na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva, pri čemu je stupanj 1 označavao potpuno neslaganje, a stupanj 7 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Drugi dio anketnog upitnika bio je opsežniji od prvog dijela, a u njemu su ispitanici trebali procijeniti osobni percipirani stres na radnom mjestu za vrijeme pandemije COVID-19. Ovaj dio sastojao se od ukupno 46 pitanja koja su temeljena na jednom od najpoznatijih testova za mjerenje stresa na poslu, odnosno indeksu profesionalnog stresa (engl. OSI – Occupational Stress Index) (Belkić, 2003.). Tih 46 pitanja o stresu na radnom mjestu mogu se podijeliti na 12 podskupina: preopterećenje ulogom na poslu, dvosmislenost uloge na poslu, sukobi uloga na poslu, nerazumni grupni i politički pritisci, odgovornost za suradnike, nedovoljno sudjelovanje na poslu, nemoć na poslu, odnosi sa suradnicima, unutarne osiromašenje, niski status na poslu, naporni radni uvjeti, te neisplativost rada na poslu. Kao i u prvom dijelu, pitanja su bila postavljena u obliku tvrdnji gdje su ispitanici birali osobni stupanj slaganja ili neslaganja na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva pri čemu je stupanj 1 označavao potpuno neslaganje, a stupanj 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Nakon ispunjavanja prva dva dijela, ispitanici su došli do trećeg dijela upitnika u kojem se od njih tražilo da ispune 11 pitanja o njihovim socio-demografskim karakteristikama. U tim pitanjima od ispitanika se tražilo da iskažu općenite podatke kao spol, dob, te razinu obrazovanja. Nakon toga uslijedila su pitanja o radnom statusu, glavnoj djelatnosti poduzeća u kojem rade, sektoru u kojem djeluje njihov poslodavac, vlasništvu poduzeća u kojem rade, broju tjednih sati rada, te koja je njihova pozicija u poduzeću. Zadnji skup pitanja odnosio se na utjecaj COVID-19 pandemije na rad zaposlenika u poduzeću, odnosno u kojoj mjeri su obavljali posao na daljinu/od kuće u posljednjih godinu dana, te u kojoj mjeri je poduzeće u kojem rade bilo izloženo negativnim posljedicama za vrijeme pandemije.

Uzorak je bio prigodnog tipa te su u istraživanju mogle sudjelovati sve punoljetne osobe koje su bile u radnom odnosu za vrijeme COVID-19 pandemije. Anketni upitnik je bio izrađen u Google Form aplikaciji, te je on potencijalnim ispitanicima bio distribuiran elektroničkim putem, odnosno putem e-maila i društvene mreže WhatsApp. Podaci i odgovori na ovaj anketni upitnik prikupljali su se tijekom lipnja 2021. godine i to u razdoblju od 22.06.2021. do 29.06.2021., te je konačan broj prikupljenih odgovora ispitanika u tom razdoblju iznosio ukupno 164. Obrada i analiza podataka izvršavala se putem MS Excel alata te pomoću programa IBM SPSS Statistics 28. U sljedećoj tablici prikazane su socio-demografske osobine i karakteristike 164 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Tablica 9. Socio-demografske karakteristike ispitanika

VARIJABLA	KATEGORIJA	f	p
Spol	Muško	56	34,1
	Žensko	108	65,9
Dob	20-30	57	34,8
	31-40	25	15,2
	41-50	33	20,1
	51 i više	49	29,9
Razina obrazovanja	Srednja stručna sprema	46	28,0
	Viša stručna sprema	27	16,5
	Visoka stručna sprema	87	53,0
	Ostalo	4	2,4
Pozicija u poduzeću	Menadžerska	48	29,3
	Nemenadžerska	116	70,7
Radni status	Nezaposlen	0	0,0
	Posao na neodređeno vrijeme	118	71,9
	Posao na određeno vrijeme	17	10,4
	Studentski posao	19	11,6
	Ostali radni aranžmani	10	6,1
Broj sati rada tjedno (uključujući prekovremene sate)	0-40	73	44,5
	40-50	76	46,3
	51 i više	15	9,2
Vlasništvo poduzeća	Domaće	84	51,2
	Strano	69	42,1
	Mješovito	11	6,7
Djelatnost poduzeća	Proizvodnja	25	15,2
	Usluge	139	84,8
Mjera obavljanja posla na daljinu (u zadnjih godinu dana)	U potpunosti	41	25,0
	Djelomično	77	47,0
	Nikako (rad u poduzeću)	46	28,0
	Bez posljedica	92	56,1

<b>Izloženost poduzeća negativnim posljedicama (za vrijeme pandemije COVID-19)</b>	Otpuštanja/pad prihoda u manjoj mjeri	35	21,3
	Djelomična otpuštanja/pad prihoda	25	15,3
	Otpuštanja/pad prihoda u velikoj mjeri	11	6,7
	Zatvaranje poduzeća	1	0,6

U navedenim podacima u gornjoj tablici vidi se kako je unutar uzorka većina ženskih ispitanika, njih dvije trećine. Prema dobi, najviše je najmlađih i najstarijih ispitanika odnosno onih koji se nalaze u skupinama 20-30 i 51 i više godina, te oni čine 64,7% ispitanika, dok ispitanici „srednje“ dobi (31-50 godina) čine nešto više od trećine uzorka. Kod više od polovice ispitanika, točnije kod 53%, prevladava visoka stručna sprema kao razina obrazovanja. Ispitanici koji rade 40-50 sati tjedno, u što su uključeni prekovremeni sati, čine 46,3% uzorka, a prate ih oni koji rade do 40 sati sa 44,5%, dok je najmanje onih koji rade 51 i više sati, odnosno njih 9,2%. Pozicija u poduzeću za većinu ispitanika je ona nemenadžerska sa 70,7%.

Dominantna zastupljenost se može primijetiti u varijabli „djelatnost poduzeća“, gdje su većina ispitanika zaposleni u poduzećima koja su primarno uslužne djelatnosti, sa čak 84,8%. Također, većina zaposlenika, njih čak 118, odnosno 71,9%, imaju posao na neodređeno vrijeme, dok su otprilike podjednako raspodijeljeni ostali ispitanici ostalih kategorija. Najzastupljeniji sektor poslodavaca je privatni sektor, u kojem je zaposleno čak 116 ispitanika, odnosno njih 70,7%. Vlasništvo poduzeća u kojem su zaposleni ispitanici je podijeljeno, pa je tako 51,2% ispitanika zaposleno u poduzećima domaćeg vlasništva, dok je njih 42,1% zaposleno u poduzećima sa stranim vlasništvom.

Kao mjeru obavljanja posla na daljinu, odnosno od kuće, u zadnjih godinu dana, najviše ispitanika je reklo da su djelomično radili od kuće i djelomično u uredu, njih čak 47%, dok su ostali ispitanici, u podjednakim postotcima, radili ili u potpunosti na daljinu ili u potpunosti u poduzeću. Što se tiče varijable „izloženost poduzeća negativnim posljedicama za vrijeme pandemije“, većina ispitanika, njih čak 56,1%, je odgovorilo da je poduzeće u kojem rade nastavilo poslovati bez posljedica. Poduzeća u kojima je bilo otpuštanja i pada prihoda u manjoj mjeri čine 21,3%, uzorka, 15,3% tamo gdje je bilo samo djelomičnih posljedica, a 6,7% uzorka čine poduzeća u kojima su za vrijeme pandemije otpuštanja i pad prihoda bili prisutni u velikoj

mjeri. Zanimljiv podatak je taj da je samo 1 ispitanik bio zaposlen u poduzeću gdje je izloženost poduzeća negativnim posljedicama za vrijeme pandemije bila tolika da se to poduzeće moralo zatvoriti.

## **5.2. Rezultati istraživanja**

U ovom dijelu diplomskog rada nalaze se:

- deskriptivna statistička analiza emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera, koju su procjenjivali ispitanici, a rezultati su prikazani u tablici pomoću 4 dimenzije emocionalne inteligencije – samoregulacija, samomotivacija, empatija i društvene kompetencije,
- deskriptivna statistička analiza percipirane razine stresa kod zaposlenika, odnosno osobne percipirane razine stresa kod ispitanika koji su bili zaposleni u vrijeme pandemije COVID-19, a rezultati su prikazani u tablici pomoću 12 subskala percipiranog stresa,
- tablica koja prikazuje povezanost emocionalne inteligencije menadžera i percipirane razine stresa kod zaposlenika tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom, gdje se mogu vidjeti rezultati dobiveni korelacijskom statističkom analizom, odnosno kako su pojedine dimenzije emocionalne inteligencije povezane s pojedinačnim subskalama percipiranog stresa

### **5.2.1. Deskriptivna statistička analiza emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera**

U prvom dijelu istraživanja ispitanici, koji su ujedno u nekom obliku radnog odnosa, ispunjavali su upitnik procjene emocionalne inteligencije i odabranih ponašanja kod svojih neposredno nadređenih menadžera, pri čemu se koristila skala emocionalne inteligencije – WLEIS (Law, Wong i Song, 2004.) i LAL1 EIQ upitnik emocionalne inteligencije (Leading Across London, 2014.). Taj prvi dio upitnika sastojao se od 18 pitanja koja su mjerila različite elemente emocionalne inteligencije – samoregulaciju, samomotivaciju, empatiju i društvene

kompetencije kod njihovog neposredno nadređenog menadžera. Ispitanici su u ovom dijelu upitnika odgovarali na pitanja pomoću skale Likertovog tipa od 7 stupnjeva.

Tablica u nastavku prikazuje osnovne mjere koje se koriste u statističkim metodama istraživanja, te podatke koji su dobiveni korištenjem programa IBM SPSS Statistics 28 u svrhu analize prikupljenih podataka deskriptivnom analizom. Rezultati koji su prikazani u tablici iskazani su sljedećim mjerama: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, minimum i maksimum.

Tablica 10. **Deskriptivna analiza dimenzija emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera od strane zaposlenika**

<b>DIMENZIJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE</b>	Ar. sred.	Med	Mod	Std. Dev.	Min	Max
<b>Samoregulacija</b>	4,49	5,00	5,25	1,78	1,00	7,00
<b>Samomotivacija</b>	5,06	5,13	6,00	1,63	1,00	7,00
<b>Empatija</b>	4,62	5,00	6,00	1,77	1,00	7,00
<b>Društvene kompetencije</b>	4,69	5,08	5,67	1,79	1,00	7,00
<b>PROSJEK EQ</b>	4,72	5,05	5,73	1,74	1,00	7,00

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti kako ispitanici procjenjuju da njihovi neposredno nadređeni menadžeri imaju najrazvijeniju dimenziju **samomotivacije** s aritmetičkom sredinom koja iznosi 5,06. Također, najviše ponavljane vrijednosti nalaze se u dimenzijama **samomotivacije** i empatije te iznose 6,00, što znači da su za te dvije dimenzije ispitanici najčešće davali najviše ocjene svojim neposredno nadređenim menadžerima. S druge strane, prema rezultatima istraživanja, zaposlenici smatraju kako je **samoregulacija** najslabije razvijena dimenzija emocionalne inteligencije kod njihovih neposredno nadređenih menadžera, gdje prosječna vrijednost iznosi 4,49. Dakle, prema rezultatima istraživanja, dimenzije „samomotivacija“ i „samoregulacija“ koje se mogu shvatiti kao osobne kompetencije imaju različite rezultate, odnosno ispitanici su različitog mišljenja u vezi razvijenosti osobnih kompetencija svojih neposredno nadređenih menadžera.

Nadalje, dimenzije koje se shvaćaju kao društvene kompetencije gdje je usmjerenost na druge ljude i upravljanje odnosa s njima, odnosno dimenzije „empatija“ i „društvene



kompetencije“ nalaze se između dviju dimenzija osobnih kompetencija. Naime, s prosječnim vrijednostima 4,69 i 4,62 ovih dviju dimenzija, ispitanici smatraju kako njihovi neposredno nadređeni menadžeri imaju razvijenije društvene kompetencije i empatiju od samoregulacije, dok su s druge strane manje razvijene od samomotivacije kod menadžera. Također, s obzirom da su ispitanici davali manje ocjene u dimenzijama „društvene kompetencije“ i „empatija“ za svoje neposredno nadređene menadžere, tu se ujedno nalazi i najmanji mod s vrijednosti 5,00.

Centralna vrijednost ukupne emocionalne inteligencije iznosi 5,05, dok ukupni prosječni mod za emocionalnu inteligenciju iznosi 5,73, što ukazuje na prilično visoko procijenjene vještine emocionalne inteligencije menadžera. Ipak, potrebno je uzeti u obzir i standardnu devijaciju koja iznosi 1,74 te ukazuje na značajno odstupanje rezultata od prosjeka. Procjenjujući emocionalnu inteligenciju svog neposredno nadređenog menadžera, rezultati pokazuju da ukupna prosječna aritmetička sredina emocionalne inteligencije, odnosno njezina srednja vrijednost, iznosi 4,72. Tim podatkom se može zaključiti kako većina zaposlenika koji su sudjelovali u ovom istraživanju smatra da je emocionalna inteligencija njihovih neposredno nadređenih menadžera nešto iznad prosjeka.

Prema svemu navedenom, kao i prema rezultatima istraživanja, može se doći do zaključka da zaposlenici procjenjuju kako njihovi menadžeri imaju prosječnu i umjereno iznadprosječnu emocionalnu inteligenciju u današnje izazovno i izvanredno vrijeme, te u novim uvjetima poslovanja koju je sa sobom donijela pandemija COVID-19. Kada se govori o zasebnim dimenzijama emocionalne inteligencije, tada su zaposlenici mišljenja kako njihovi neposredno nadređeni imaju najveći stupanj emocionalne inteligencije u pogledu samomotivacije, odnosno da su jako motivirani postignućima, da su veoma angažirani na poslu, te da imaju velike ambicije i želju za uspjehom unatoč pandemiji COVID-19. S druge strane, ispitanici su najmanje ocjene davali u dimenziji „samoregulacija“, što dovodi do zaključka kako su mišljenja da njihovi neposredno nadređeni menadžeri imaju najmanje izraženu emocionalnu inteligenciju u području fleksibilnosti u promjenjivim situacijama, samoj kontroli iskazivanja vlastitih osjećaja, te upravljanju negativnim emocijama u poslovnom i radnom okruženju tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom.

## 5.2.2. Deskriptivna statistička analiza percipirane razine stresa kod zaposlenika

U drugom dijelu anketnog upitnika, ispitanici su procjenjivali svoju osobnu percepciju stresa na radnom mjestu tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Kako bi se izmjerila percipirana razina stresa, ispitanici, koji su bili zaposleni u vrijeme pandemije, trebali su ispuniti opsežan test koji se sastojao od ukupno 46 pitanja, te je temeljen na upitniku indeks profesionalnog stresa (engl. OSI – Occupational Stress Index) (Blekić, 2003.). OSI, odnosno indeks profesionalnog stresa, sastoji se od svojih 12 subskala, odnosno podrazina, pomoću kojih se interpretira osobna percipirana razina stresa kod svakog zaposlenika. Također, u ovom upitniku su postojale stavke s lažnim ključem (engl. False keyed items), koje su se ocjenjivale obrnuto od drugih odgovora, odnosno recipročno originalno postavljenoj Likertovoj skali.

U tablici koja je priložena u nastavku, percipirani stres kod zaposlenika je podijeljen u 12 subskala, a za njih su izračunati: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, minimum i maksimum.

Tablica 11. Deskriptivna analiza subskala percipirane razine stresa kod zaposlenika

<b>SUBSKALE PERCIPIRANOG STRESA</b>	<b>Ar. sred.</b>	<b>Med</b>	<b>Mod</b>	<b>Std. Dev.</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Preopterećenje ulogom na poslu</b>	3,45	3,67	3,67	1,11	1,17	5,00
<b>Dvosmislenost uloge na poslu</b>	2,61	2,50	2,00	1,18	1,00	5,00
<b>Sukobi uloga na poslu</b>	2,73	2,60	2,40	1,13	1,00	5,00
<b>Nerazumni grupni i politički pritisci</b>	2,89	3,00	3,50	1,21	1,00	5,00
<b>Odgovornost za suradnike</b>	2,92	2,67	2,00	1,25	1,00	5,00
<b>Nedovoljno sudjelovanje na poslu</b>	2,91	2,50	2,50	1,21	1,00	5,00
<b>Nemoć na poslu</b>	2,97	2,67	2,33	1,16	1,00	5,00
<b>Odnosi sa suradnicima</b>	2,51	2,25	1,75	1,19	1,00	5,00
<b>Unutarnje osiromašenje</b>	2,50	2,00	2,00	1,19	1,00	5,00
<b>Niski status na poslu</b>	2,79	2,67	2,00	1,22	1,00	5,00

<b>Naporni radni uvjeti</b>	3,00	3,25	3,00	1,20	1,00	5,00
<b>Neisplativost rada na poslu</b>	3,27	3,50	4,00	1,35	1,00	5,00
<b>PROSJEK PERCIPIRANOG STRESA</b>	2,88	2,77	2,60	1,20	1,01	5,00

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da ispitanici procjenjuju kako im je najveći stres u subskali **preopterećenje ulogom na poslu**, gdje aritmetička sredina iznosi 3,45, a prema rezultatima je također vidljivo da ju prati subskala **neisplativost rada na poslu**, s prosječnim rezultatom koji iznosi 3,27. Također, prema prikazanim rezultatima može se vidjeti kako je medijan bio najveći u subskali preopterećenja ulogom na poslu, čime se može zaključiti da se polovica ispitanika nalazi pod izraženim stresom uzrokovanim preopterećenjem radnih zadataka na poslu. S druge strane, ispitanici prema rezultatima istraživanja najmanje stresa proživljavaju u subskalama **unutarnje osiromašenje** i **odnosi sa suradnicima**, čije se aritmetičke sredine ne razlikuju puno, te iznose 2,50 i 2,51. Uz to najmanja centralna vrijednost nalazi se u subskali unutarnjeg osiromašenja te iznosi 2,00. Najčešće ponavljane vrijednosti, pojavljuju se u subskalama „neisplativost rada na poslu“ i „preopterećenje ulogom na poslu“, što znači da su za te dvije subskale ispitanici u većini slučajeva davali visoke ocjene prema stupnjevima slaganja, odnosno da se u ovim subskalama većina ispitanika osjeća pod stresom. S druge strane, najmanji prosječni mod nalazi se u skupini pitanja subskale **odnosa sa suradnicima** i iznosi 1,75, te se može zaključiti da su ovdje ispitanici davali najmanje ocjene na ponuđene tvrdnje, odnosno da kod većine ispitanika odnos sa suradnicima ne predstavlja izvor stresa na radnom mjestu.

Položajna srednja vrijednost za percipirani stres kod zaposlenika tijekom pandemije COVID-19 u ukupnom prosjeku kroz sve subskale iznosi 2,77. Također, najčešće pojavljivana vrijednost, odnosno mod, koja se javljala u ovoj distribuciji podataka iznosi 2,60 u ukupnom prosjeku. To nam pokazuje da su ispitanici najčešće kroz cijeli upitnik birali umjeren, odnosno prosječan stupanj slaganja za ponuđene tvrdnje. Ukupna prosječna standardna devijacija, vezana uz istraživanje percipirane razine stresa kod ispitanika, iznosi 1,20. Prosječna aritmetička sredina od 12 subskala percipiranog stresa koji su ispitanici ocjenjivali za percipirani stres na radnom mjestu tijekom pandemije COVID-19 iznosi 2,88. Imajući tu informaciju može se zaključiti da većina zaposlenika osjeća neki oblik stresa u prosječnoj, pa čak i malo iznadprosječnoj razini, tijekom rada u izvanrednim uvjetima, kao što je ova pandemija COVID-19.

Prema rezultatima istraživanja navedenima u tablici, može se zaključiti kako ispitanici osjećaju prosječni i blago iznadprosječni stres u novim uvjetima poslovanja tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Područja koja su najizraženija u količini stresa za ispitanike su preopterećenje ulogom na poslu, neisplativost rada na poslu, te naporni radni uvjeti. Takvi rezultati su razumljivi ako se u obzir uzme sve što je pandemija COVID-19 donijela sa sobom kao što je neizvjesnost, nesigurnost i različitost radnih uvjeta nasuprot onih na koje su zaposlenici do sada bili naviknuti. Zbog novih radnih uvjeta, kao što je rad od kuće, te drugih izvanrednih okolnosti, nameće se zaključak da su zaposlenici jednostavno došli da zamora samim poslom, te da su suočeni s različitim pritiscima poput održavanja profitabilnosti poduzeća, sklapanja novih poslova i slično, što dovodi do novih i zahtjevnijih zadataka za zaposlenike koje oni jednostavno ne mogu kvalitetno i na isti način obavljati, kao što su mogli prije pandemije COVID-19. S druge strane, prema rezultatima iskazanim u tablici, zaposlenici najmanje stresa osjećaju u područjima odnosa sa suradnicima, unutarnjeg osiromašenja, te dvosmislenosti uloge na poslu. U tim subskalama rezultati su zapravo prosječni, te se može zaključiti da je stres na srednje umjerenoj razini u ovim područjima. Takvi rezultati daju indiciju kako kod većine ispitanika vladaju dobri odnosi sa suradnicima koji im ne predstavljaju dodatan stres od onog kojeg već proživljavaju u drugim situacijama, te da je u većini poduzeća dobra organizacija posla, odnosno da zaposlenici ne dobivaju nejasne i dvosmislene zadatke i da znaju što se od njih očekuje u pojedinim situacijama, stoga tada nema dodatnog povećanog proživljavanja i doživljavanja stresa.

### **5.3.3. Povezanost emocionalne inteligencije i percipirane razine stresa**

Tablica koja se nalazi u nastavku prikazuje povezanost emocionalne inteligencije menadžera, odnosno procjenu emocionalne inteligencije i odabranih ponašanja neposredno nadređenih menadžera od strane zaposlenika, te osobne percipirane razine stresa kod zaposlenika koji su bili zaposleni u vrijeme pandemije izazvane COVID-19 virusom. Povezanost tih dviju varijabli mjerena je pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije, a u tablici je prikazana na način da se promatra između sve 4 dimenzije emocionalne inteligencije te svih 12 subskala percipiranog stresa zasebno, a uz to i kroz ukupne prosjeke emocionalne inteligencije i percipiranog stresa.

Tablica 12. Povezanost emocionalne inteligencije menadžera i percipirane razine stresa kod zaposlenika tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom

Dimenzije EI	Samoregulacija	Samomotivacija	Empatija	Društvene kompetencije	PROSJEK EQ
<b>Subskale PS</b>					
Preopterećenje ulogom na poslu	-0,202**	-0,077	-0,171*	-0,174*	-0,176*
Dvosmislenost uloge na poslu	-0,407**	-0,326**	-0,388**	-0,398**	-0,420**
Sukobi uloga na poslu	<b>-0,412*</b>	<b>-0,341**</b>	<b>-0,425*</b>	-0,412**	<b>-0,440**</b>
Nerazumni grupni i politički pritisci	-0,211**	-0,140	-0,248**	-0,243**	-0,235**
Odgovornost za suradnike	0,178*	0,148	0,101	0,147	0,157*
Nedovoljno sudjelovanje na poslu	-0,336**	-0,238**	-0,237**	-0,312**	-0,321**
Nemoć na poslu	-0,406**	-0,278**	-0,341**	-0,360**	-0,348**
Odnosi sa suradnicima	-0,384**	-0,322**	-0,393**	<b>-0,418**</b>	-0,419**
Unutarnje osiromašenje	<b>-0,490**</b>	<b>-0,414**</b>	<b>-0,471</b>	<b>-0,474**</b>	<b>-0,511**</b>
Niski status na poslu	<b>-0,607**</b>	<b>-0,474**</b>	<b>-0,537**</b>	<b>-0,603**</b>	<b>-0,613**</b>
Naporni radni uvjeti	-0,227**	-0,064	-0,153	-0,183*	-0,177*
Neisplativost rada na poslu	-0,300**	-0,225**	-0,228**	-0,269**	-0,282**
<b>PROSJEK PERCIPIRANOG STRESA:</b>	<b>-0,511**</b>	-0,371**	-0,473**	<b>-0,497**</b>	<b>-0,514**</b>

Legenda tablice:

\*\* - Pearsonov koeficijent korelacije je signifikantan na razini 0.01

\* - Pearsonov koeficijent korelacije je signifikantan na razini 0.05

U tablici se mogu vidjeti rezultati dobiveni korelacijskom statističkom analizom, te kako su pojedine dimenzije emocionalne inteligencije povezane, odnosno kako koreliraju s pojedinačnim subskalama percipiranog stresa. Povezanost prikazana u tablici se konkretno promatra između rezultata upitnika emocionalne inteligencije, gdje su ispitanici procjenjivali emocionalnu inteligenciju i određena ponašanja svojih neposredno nadređenih menadžera, i rezultata upitnika percipirane razine stresa, gdje su zaposlenici odgovarali na specifična pitanja vezana uz razinu njihovog stresa na radnom mjestu tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom.

Unutar tablice postoji nekoliko izraženijih povezanosti, odnosno korelacija, pa su tako dimenzija „**samoregulacija**“ unutar emocionalne inteligencije i subskala percipiranog stresa „niski status na poslu“ ( $r = -0,607$ ,  $p = <0,001$ ) umjereno negativno povezani, čime se može zaključiti da kako raste samoregulacija neposredno nadređenih menadžera, tako se smanjuje stres kod zaposlenika izazvan osjećajem niskog statusa na poslu. Što se tiče ostalih subskala percipiranog stresa koje su povezane s dimenzijom „samoregulacija“, detektirana je još i povezanost sa subskalom „unutarnje osiromašenje“ ( $r = -0,490$ ,  $p = <0,001$ ) koja je umjerena i negativna, te znači da se stres zbog osjećaja unutarnjeg osiromašenja kod zaposlenika smanjuje kako se samoregulacija kod menadžera povećava. Također, samoregulacija kod menadžera još je umjerena, te negativno povezana i sa subskalom „sukobi uloga na poslu“ ( $r = -0,412$ ,  $p = <0,001$ ), što samo dalje pokazuje kako je samoregulacija dimenzija koja je dosta povezana s percipiranom razinom stresa, te da se može očekivati da će se, s većom sposobnošću upravljanja emocijama i pozitivnim djelovanjem u vlastitom interesu i interesima suradnika kod menadžera, zaposlenici bolje nositi sa stresom na radnom mjestu.

Gledajući dimenziju emocionalne inteligencije „**samomotivacija**“, može se također uvidjeti kako postoji nekoliko značajnih i umjereno jakih povezanosti s određenim subskalama percipiranog stresa, odnosno s dimenzijama „niski status na poslu“ ( $r = -0,474$ ,  $p = <0,001$ ) i „unutarnje osiromašenje“ ( $r = -0,414$ ,  $p = <0,001$ ), koje su obje negativne. Osim njih, postoji i nešto slabije umjerena negativna povezanost sa subskalom „sukobi uloga na poslu“ ( $r = -0,341$ ,  $p = <0,001$ ).

Promatrajući dimenziju „**empatija**“ vidi se da ona korelira, odnosno da je povezana, sa subskalama „niski status na poslu“ ( $r = -0,537$ ,  $p = <0,001$ ) i „unutarnje osiromašenje“ ( $r = -0,471$ ,  $p = <0,001$ ). Povezanost s obje subskale je umjereno jaka i negativna.

Posljednja dimenzija emocionalne inteligencije „**društvene kompetencije**“ značajnije je povezana sa subskalama percipiranog stresa „niski status na poslu“ ( $r = -0,603$ ,  $p = <0,001$ ), „unutarnje osiromašenje“ ( $r = -0,474$ ,  $p = <0,001$ ), i „odnosi sa suradnicima“ ( $r = -0,418$ ,  $p = <0,001$ ). S prve dvije subskale postoji umjereno jaka povezanost, koja je ujedno i negativna, a znači da, kako rastu društvene kompetencije kod menadžera, da se s druge strane smanjuje stres vezan uz unutarnje osiromašenje i niski status na poslu kod zaposlenika. S druge strane, povezanost dimenzije „društvene kompetencije“ i subskale „odnosi sa suradnicima“ nešto je slabije ali i dalje umjereno povezana i negativna, te se može interpretirati na način da, kako društvene kompetencije kod menadžera rastu, tako se smanjuje stres kod zaposlenika povezan s odnosom sa suradnicima na poslu.

Gledajući **prosjeck ukupne emocionalne inteligencije** kroz sve 4 dimenzije može se zaključiti da je emocionalna inteligencija neposredno nadređenih menadžera najviše povezana s nekoliko subskala percipiranog stresa kod zaposlenika – „niski status na poslu“ ( $r = -0,613$ ,  $p = <0,001$ ), „unutarnje osiromašenje“ ( $r = -0,551$ ,  $p = <0,001$ ) te „sukobi uloga na poslu“ ( $r = -0,440$ ,  $p = <0,001$ ). Povezanost sa svakom od tih subskala je umjereno jaka i negativna. S druge strane, najmanju povezanost s ukupnom prosječnom emocionalnom inteligencijom neposredno nadređenih menadžera ima subskala „odgovornost za suradnike“ ( $r = 0,157$ ,  $p = 0,045$ ).

Promatrajući **ukupni prosjeck percipiranog stresa** kod zaposlenika sa zasebnim dimenzijama emocionalne inteligencije, svugdje postoji umjereno jaka i negativna povezanost, a upravo najveće povezanosti percipiranog stresa su sa dimenzijama „samoregulacija“ ( $r = -0,511$ ,  $p = <0,001$ ) i „društvene kompetencije“ ( $r = -0,497$ ,  $p = <0,001$ ).

Prema konačnim rezultatima korelacijske analize mjerene Pearsonovim koeficijentom može se zaključiti kako **postoji umjereno jaka i negativna povezanost** ( $r = -0,514$ ,  $p = <0,001$ ) **između emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera i percipiranog stresa kod zaposlenika** na radnom mjestu za vrijeme pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Ta povezanost se može protumačiti kako uspješno upravljanje odnosima sa suradnicima, razumijevanje njihovih emocija, optimizam i radna angažiranost, te fleksibilnost u promjenjivim situacijama i promišljanje prije poduzimanja akcija kod menadžera, vodi prema smanjenju razine percipiranog stresa, odnosno prema boljem nošenju sa stresom kod zaposlenika u izvanrednim radnim uvjetima kao što je pandemija uzrokovana COVID-19 virusom.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Prilikom provođenja ovog istraživanja postojalo je ograničenje prilikom ispitivanja emocionalne inteligencije menadžera od strane zaposlenika. Naime, emocionalna inteligencija se inače ispituje kao osobna percepcija vlastite emocionalne inteligencije, a za potrebe ovog istraživanja pitanja su morala biti preoblikovana u prepoznavanje elemenata emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera od strane zaposlenika, odnosno ispitanika. Upravo zbog toga element „samosvijest“ nije bio uključen u anketni upitnik jer je bilo malo vjerojatno da zaposlenik procijeni za svog nadređenog koliko je on zapravo samosvjestan, odnosno da procijeni što on zaista osjeća, s obzirom da je „samosvijest“ introspektivni element emocionalne inteligencije.

Također, ograničenje u ovom dijelu istraživanja bilo je to što ovaj upitnik emocionalne inteligencije ne mjeri društvene kompetencije, odnosno mjeri samo 4 od uobičajenih 5 dimenzija emocionalne inteligencije, stoga je iz drugih izvora trebalo pronaći pitanja koja mogu pokriti taj element kako bi se istraživanje moglo što kvalitetnije provesti.

Od ograničenja koja se još mogu navesti zasigurno spada potencijalna „neiskrenost“ u odgovaranju ispitanika, odnosno davanje lažnih, te prikriivenih odgovora koji nisu ono što zaista misle ili osjećaju. Među ostalim, postoji mogućnost da ispitanici nisu objektivno procjenjivali sve dimenzije emocionalne inteligencije svojih neposredno nadređenih menadžera unutar upitnika, već da su davali socijalno poželjne odgovore. Također, jedno od ograničenja je da ispitanici nisu s potpunom pozornošću čitali i ispunjavali cjelokupnu anketu, čemu je možda razlog dužina upitnika, ali i vrijeme prikupljanja podataka koje se odvijalo u razdoblju ljeta i godišnjih odmora.

S obzirom da su se podaci uzimali kod zaposlenika neovisno o konkretnom mjestu njihovog zaposlenja, odnosno podaci su se uzimali kod zaposlenika koji su zaposleni u različitim poduzećima, na različitim radnim mjestima, te sa različitim profilom njima neposredno nadređenog menadžera, činjenica je da je svaki ispitanik mogao imati svoje vlastite kriterije ocjenjivanja s obzirom na osobne radne uvjete i svog nadređenog, te je moglo doći do različitih pristupa samoj anketi od strane ispitanika.

Dodatno, anketno istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku a ne na reprezentativnom uzorku, pa generalizacije zaključaka nisu moguće. Nadalje, u uzorku su neke skupine prezastupljene, a neke pak podzastupljene. Primjerice, u istraživanju ima gotovo upola



manje muških ispitanika – 56, naspram ženskih – 108; preko 70% ispitanika ima posao na neodređeno vrijeme, dok su ostali ispitanici podijeljeni prema drugim radnim aranžmanima; preko 70% ispitanika ima poslodavca koji je u privatnom sektoru, dok je kod ostalih u državnom sektoru ili u nekom mješovitom obliku. Također, prezastupljenost skupine vidi se u tome što je više od 80% ispitanika zaposleno u poduzećima uslužnih djelatnosti, dok su ostali ispitanici u poduzećima proizvodne djelatnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Suočavanje s pandemijom izazvanom COVID-19 virusom je u posljednjih godinu dana dovelo cijeli svijet, pa tako i onaj poslovni, u dosad nepoznatu poziciju koja zahtijeva izvanredne napore u prilagodbi načina funkcioniranja s nizom različitih posljedica koju je pandemija ostavila na cjelokupno društvo. U pokušaju brzog, adekvatnog i efikasnog odgovora na novonastalu situaciju, mnoga poduzeća su pokušala implementirati različite mjere, kao što su rad od kuće i komunikacija putem različitih internetskih platformi, kako bi izvršavanje svih poslovnih obveza i zadataka moglo nastaviti normalno funkcionirati.

Prilikom uvođenja različitih mjera i sigurnosnih praksi od strane organizacija kako bi se smanjilo širenje zaraze, te kako bi se sigurnost i zdravlje zaposlenika stavilo na prvo mjesto, zaposlenici su se našli u potpuno novoj i do sada nepoznatoj situaciji koja je zahtijevala značajnu prilagodbu, kako od strane zaposlenika, tako i od njihovih menadžera. Zbog same situacije, dugotrajnosti pandemije, novih zahtjeva u vezi poslovnih obveza i zadataka koji su pred njih stavljeni, te samoj mogućnosti i sposobnosti izvršavanja tih zadataka, među zaposlenicima je došlo do iscrpljivanja, zamora, te u konačnici djelovanja stresa. U takvim okolnostima osjećaji poput povezanosti, uključenosti, razumijevanja i međusobnog suosjećanja unutar organizacija bili su prijeko potrebni, a upravo u tome se emocionalna inteligencija menadžera pokazala od iznimno velike važnosti, jer upravo ona sadrži ključne emocionalne i socijalne vještine potrebne menadžerima za prepoznavanje, prikladno reagiranje i učinkovito djelovanje prema izvorima stresa i stresnim situacijama u kojima se nalaze zaposlenici.

Usljed svega što je navedeno, provedeno je istraživanje kako bi se ispitala povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Navedeno istraživanje je provedeno na uzorku od 164 zaposlenika koji su bili u nekoj vrsti radnog odnosa za vrijeme same pandemije s ciljem analize percipiranog stresa kod zaposlenika i njegove povezanosti s razinom emocionalne inteligencije njihovih neposredno nadređenih menadžera. Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti da zaposlenici procjenjuju kako njihovi neposredno nadređeni menadžeri imaju prosječnu i umjereno iznadprosječnu razinu emocionalne inteligencije u novim uvjetima poslovanja koju je sa sobom donijela pandemija COVID-19, te da su mišljenja kako njihovi neposredno nadređeni imaju najveći stupanj emocionalne inteligencije u pogledu samomotivacije, dok su, s druge strane, mišljenja kako im je najslabije razvijena emocionalna inteligencija u pogledu samoregulacije. Također, može se doći do zaključka da zaposlenici u

novonastalim uvjetima i novim radnim okolnostima osjećaju prosječnu i blago iznadprosječnu razinu stresa, a područja koja su prema rezultatima bila najizraženija u količini stresa za zaposlenike su preopterećenje ulogom na poslu, neisplativost rada na poslu i naporni radni uvjeti.

Promatrajući prosjek ukupne emocionalne inteligencije kroz sve 4 dimenzije dolazi se do zaključka kako je emocionalna inteligencija neposredno nadređenih menadžera najviše povezana s nekoliko subskala percipiranog stresa kod zaposlenika, kao što su niski status na poslu, unutarnje osiromašenje, te sukobi uloga na poslu. S druge strane, gledajući ukupni prosjek percipiranog stresa kod zaposlenika i zasebne dimenzije emocionalne inteligencije, može se zaključiti kako je najveća povezanost percipiranog stresa s dimenzijama samoregulacije i društvenih kompetencija.

Prema konačnim rezultatima korelacijske analize, može se doći do zaključka kako postoji umjereno jaka i negativna povezanost između emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera i percipiranog stresa kod zaposlenika tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom. Nadalje, takva povezanost se može protumačiti na način da povećanje razine emocionalne inteligencije, odnosno prepoznavanje i razumijevanje emocija, radna angažiranost, empatija i prilagodljivost menadžera, vodi prema smanjenju percipiranog stresa, odnosno prema boljem nošenju sa stresom kod zaposlenika.

S obzirom na rezultate samog istraživanja, ali i spoznaja dobivenih iz teorijskog dijela rada, ohrabruje se i potiče na provođenje dodatnih istraživanja povezanih s emocionalnom inteligencijom menadžera i stresom kod zaposlenika, te njihovom međusobnom korelacijom. Također, savjetuje se i preporuča svim sadašnjim, ali i budućim menadžerima, učenje i istraživanje o emocionalnoj inteligenciji kako bi uspješno percipirali svoje i tuđe emocije, efikasno reagirali u izvanrednim situacijama, te učinkovito upravljali stresom i stresnim situacijama, kako svojim, tako i svojih podređenih.

## POPIS IZVORA

1. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., Dasborough, M. T. (2009.), Does leadership need emotional intelligence?. *The leadership quarterly*, 20(2), str. 247-261.
2. Babore, A., Lombardi, L., Viceconti, M. L., Pignataro, S., Marino, V., Crudele, M. ... Trumello, C. (2020.), Psychological effects of the COVID-2019 pandemic: Perceived stress and coping strategies among healthcare professionals. *Psychiatry Research*, 293, str. 1-7.
3. Bashir, N. A. (2017.), Leadership Connection to Emotional Intelligence and Stress at Workplace. *Journal of Management Research*, 9(1), str. 43-51.
4. Belkić, K. (2003.), *The Occupational Stress Index: An Approach Derived from Cognitive Ergonomics and Brain Research for Clinical Practice*. Cambridge (UK): Cambridge International Science Publishing.
5. Colligan, T. W., Higgins, E. M. (2005.), Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral health*, 21(2), str. 89-97.
6. Cullen, W., Gulati, G., Kelly, B. D. (2020.), Mental health in the COVID-19 pandemic. *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(5), str. 311-312.
7. Čorlukić, M., Krpan, J. (2020.), Što su emocije? – Suvremene neuroznanstvene teorije. *Socijalna psihijatrija*, 48(1), str. 50-71.
8. Das, G., Jain, S. P., Maheswaran, D., Slotegraaf, R. J., Srinivasan, R. (2021.), Pandemics and marketing: insights, impacts, and research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, str. 1-20.
9. Dhama, K., Khan, S., Tiwari, R., Sircar, S., Bhat, S., Malik, Y. S. ... Morales, A. J. R. (2020.), Coronavirus Disease 2019–COVID-19. *Clinical Microbiology Reviews*, 33(4), str. 20-28.
10. Donthu, N., Gustafsson, A. (2020.), Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, str. 284-289.
11. Fragala, M. S., Goldberg, Z. N., Goldberg, S. E. (2021.), Return to Work: Managing Employee Population Health During the COVID-19 Pandemic. *Population health management*, 24(1), str. 3-15.
12. Frijda, N. H. (1986.). *The emotions*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
13. Gamulin, S., Marušić, M., Kovač, Z. (2011.), *Patofiziologija*. 7. izd., Zagreb: Medicinska naklada.

14. Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G. ... Mucci, N. (2020.), COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), str. 1-22.
15. Goleman, D. (1997.), *Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
16. Goleman, D., Boyatzis, R. (2017.), Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on?. *Harvard Business Review*, 84(2), str. 1-5.
17. Hagger, M. S., Keech, J. J., Hamilton, K. (2020.), Managing stress during the coronavirus disease 2019 pandemic and beyond: Reappraisal and mindset approaches. *Stress Health*, 36(3), str. 396-401.
18. Haider, I. I., Tiwana, F., Tahir S. M. (2020.), Impact of the COVID-19 Pandemic on Adult Mental Health. *Pakistan journal of medical sciences*, 36, str. 90-94.
19. Hajncl, L., Vučenović, D. (2013.), Pojava konstrukta emocionalne inteligencije. *Suvremena psihologija*, 16(1), str. 95-113.
20. Hercigonja, Z. (2018.), *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*. Fronta Impress: Varaždin.
21. Ilić, E. (2008.), Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59(9-10), str. 576-592.
22. Ioannidou, F., Konstantikaki, V. (2008.), Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of caring sciences*, 1(3), str. 118-123.
23. Iuscu, S., Neagu, C., Neagu, L. (2012.), Emotional intelligence essential component of leadership, u: *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (7(2), str 213-217.), San Jose: Institute for Business & Finance Research.
24. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J. (2009.), Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. *Sigurnost*, 51(2), str. 121-126.
25. Kaushik, M., Guleria, N. (2020.), The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), str. 9-18.
26. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Boyle, E. (2006.), Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), str. 265-279.
27. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2002.), *The Leadership Challenge*. Third edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
28. Kovačević, B., Ramadanović, E. (2016.), Primarne emocije u hrvatskoj frazeologiji. *Rasprave: Časopis Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje*, 42(2), str. 505-527.

29. Law, K. S., Wong, C. S., Song, L. J. (2004.), The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), str. 483-496.
30. Lazarus, R. S. (1995.), Psychological Stress in the Workplace, u: Crandall, R., Perrewe P. L. (ur.), *Occupational Stress: A Handbook* (str 3-14), Washington: Taylor & Francis, Ltd.
31. Leading Across London (2014.), *Emotional intelligence questionnaire. Outcomes measurement tool: attitudes & feelings - emotional intelligence*. London: NHS England.
32. Legenović, M., Pavlović M., Babić, D. (2017.), Procjena emocionalne kompetencije i razine stresa inženjera radiološke tehnologije i radioloških tehničara uposlenih u Sveučilišnoj kliničkoj bolnici Mostar. *Zdravstveni glasnik*, 3(2), str. 44-53.
33. Lučanin, D. (2014.), Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa. *Sigurnost*, 56(3), str. 223-234.
34. Mallah, S. I., Ghorab, O. K., Al-Salmi, S., Abdellatif, O. S., Tharmaratnam, T., Iskandar, M. A. ... Al-Qahtani, M. (2021.), COVID-19: breaking down a global health crisis. *Annals of Clinical Microbiology and Antimicrobials*, 20(1), str. 35.
35. Nelson, D. B., Low, G. R. (2010.), *Emotional intelligence: achieving academic and career excellence*. Second edition. Boston: Pearson education, Inc.
36. Neubauer, A. C., Freudenthaler, H. H. (2005.), Models of emotional intelligence, u: Schulze, R., Roberts, R. D. (ur.), *Emotional intelligence: An international handbook* (str. 31-50), Hogrefe & Huber Publishers.
37. Nikolaou, I., Tsaousis, I. (2002.), Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), str. 327-342.
38. Onyebuchukwu, I. J., Agoha, B. C., Muyiwa, A. S., Kunle, O. A. (2015.), Stress and Its Management. *Open Access Library Journal*, 2(12), str. 1-8.
39. Othman, A. K., Abdullah, H. S., Ahmad, J. (2008.), Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organisations: A proposed model. *Vision*, 12(1), str. 31-42.
40. Pačić-Turk, Lj., Pavlović, D. (2020.), Perceived Stress, Coping Styles and Mindfulness as Predictors of Students` Self-Reported Health Behaviors. *Archives of Psychiatry Research*, 56, str. 109-128.
41. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001.), Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), str. 5-10.

42. Panigrahi, A. (2016.), Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), str. 154-160.
43. Pearlin, L. I. (1989.), The Sociological Study of Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), str. 241-256.
44. Ramesar, S., Koortzen, P., Oosthuizen, R. M. (2009.), The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), str. 39-48.
45. Restauri, N., Sheridan, A. D. (2020.), Burnout and Posttraumatic Stress Disorder in the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic: Intersection, Impact, and Interventions. *Journal of the American College of Radiology*, 17(7), str. 921-926.
46. Said, R. M., El-Shafei, D. A. (2021.), Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental science and pollution research international*, 28(7), str. 8791-8801.
47. Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. (1990.), *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. New York: National professional Resources, Inc.
48. Shang, Y., Li, H., Zhang, R. (2021.), Effects of Pandemic Outbreak on Economies: Evidence From Business History Context. *Frontiers in public health*, 9, str. 632-643.
49. Sharma, A., Farouk, I. A., Lal, S. K. (2021.), COVID-19: A Review on the Novel Coronavirus Disease Evolution, Transmission, Detection, Control and Prevention. *Viruses*, 13(2), str. 202.
50. Sheth, J. (2020.), Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, str. 261-264.
51. Singh, S. (2004.), Development of a measure of emotional intelligence. *Psychological Studies – University of Calicut*, 49, str 136-141.
52. Sunil, K., Rooprai, K. Y., (2009.), Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace. *Proceedings of ASBBS*, 16(1), str. 163-172.
53. Takšić, V. (2001.), Teorijsko ishodište i modeli emocionalne inteligencije, *Glasje*, 6(11-12), str. 211-225.
54. Vanaken, L., Scheveneels, S., Belmans, E., Hermans, D. (2020.), Validation of the Impact of Event Scale With Modification for COVID-19 (IES-COVID-19). *Frontiers in psychiatry*, 11, str. 1-8.
55. Webster, V., Brough, P., Daly, K. (2016.), Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), str. 346-354.
56. Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D. (2006.), Emotional intelligence, coping with stress, and adaptation. *Emotional intelligence in everyday life*, str. 100-125.

57. Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M. ... Russo, V. (2021.), Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, str. 1-20.
58. Žunić Kovačević, N. (2021.), Posljedice i učinci pandemije bolesti COVID-19 na fiskalni sustav i oporezivanje. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 2, str. 483-499.



## POPIS TABLICA

Tablica 1. <b>Vanjski uzroci i faktori stresa unutar organizacije</b> .....	14
Tablica 2. <b>Uzroci stresa na radnom mjestu</b> .....	14
Tablica 3. <b>Posljedice djelovanja stresa za pojedince</b> .....	16
Tablica 4. <b>Primarne (osnovne) emocije i članovi njihovih skupina</b> .....	22
Tablica 5. <b>Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije</b> .....	26
Tablica 6. <b>Pet dimenzija Bar-Onovog modela emocionalne inteligencije</b> .....	28
Tablica 7. <b>Pet dimenzija Golemanovog modela emocionalne inteligencije</b> .....	29
Tablica 8. <b>Dimenzije i kompetencije emocionalne inteligencije</b> .....	31
Tablica 9. <b>Socio-demografske karakteristike ispitanika</b> .....	37
Tablica 10. <b>Deskriptivna analiza dimenzija emocionalne inteligencije neposredno nadređenih menadžera od strane zaposlenika</b> .....	40
Tablica 11. <b>Deskriptivna analiza subskala percipirane razine stresa kod zaposlenika</b> .....	42
Tablica 12. <b>Povezanost emocionalne inteligencije menadžera i percipirane razine stresa kod zaposlenika tijekom pandemije izazvane COVID-19 virusom</b> .....	45

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1. Mjere na radnom mjestu za suzbijanje širenja COVID-19 virusa..... 7**

## ŽIVOTOPIS

# BORNA MILINKOVIĆ

Šipanska 17, 10000 Zagreb 🏠

099 309 4416 📞

borna.milinkovic@yahoo.com ✉️

<https://www.linkedin.com/in/bornamilinkovic> 🌐

Datum rođenja: 16.10.1996.



### OBRAZOVANJE

**Sveučilišni integrirani studij poslovne ekonomije, smjer Menadžment | Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – Zagreb**

RUJAN 2015. – DANAS

**Srednjoškolsko obrazovanje | VII. Gimnazija, Zagreb**

RUJAN 2011. – LIPANJ 2015.



### ISKUSTVO

**Referent, Odjel rješavanja prijava spornih i neautoriziranih transakcija, Sektor korporativne podrške poslovanju | PBZ Card d.o.o., Zagreb**

STUDENI 2019. – SVIBANJ 2020.



### VJEŠTINE

**Strani jezici | Engleski jezik – vrlo dobro snalaženje u čitanju, govoru, pisanju i razumijevanju (B2)**

**Računalne i tehničke vještine | Vrlo dobro poznavanje rada u MS Office alatima (Excel, Word, Powerpoint)**

**Vozačka dozvola | B kategorija**



### AKTIVNOSTI

**Certifikati | HR Starter training program, HR World Adria**

**Volontiranje | Studentsko volontiranje, Pučka kuhinja sv. Josipa**

**Hobiji i interesi | Sport, putovanja, filmovi**

## PRILOZI – ANKETNI UPITNIK

Poštovani/a,

ovo istraživanje provodi se u okviru izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Podaci i informacije koje će se prikupiti u ovom istraživanju koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. U ovoj anketi ispunjavat ćete upitnik emocionalne inteligencije za svog neposrednog nadređenog te skalu percipiranog stresa za sebe. Upitnik je namijenjen svima koji su bili zaposleni za vrijeme COVID-19 pandemije. Krajnji cilj ovog istraživanja je otkriti postoji li povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i upravljanja stresom kod zaposlenika tijekom pandemije, te tumačenje te povezanosti. Sudjelovanje u istraživanju i ispunjavanju ankete je potpuno anonimno i dobrovoljno.

Unaprijed zahvaljujem svima na sudjelovanju u istraživanju.

### Emocionalna inteligencija – Wong and Law Emotional Intelligence Scale, WLEIS

U ovom dijelu anketnog upitnika trebate procijeniti odabrana ponašanja kod svog neposredno nadređenog menadžera (šefa). U sljedećim tvrdnjama odaberite stupanj slaganja/ne slaganja s istima po skali od 1 do 7, pri čemu je 1 - Nikako se ne slažem, 2 - Ne slažem se, 3 - Djelomično se ne slažem, 4 - Niti se slažem niti ne slažem, 5 - Djelomično se slažem, 6 - Slažem se, 7 - U potpunosti se slažem

1. Moj nadređeni je dobar promatrač tuđih emocija.	1	2	3	4	5	6	7
2. Moj nadređeni je odličan slušač.	1	2	3	4	5	6	7
3. Moj nadređeni dobro razumije osjećaje ljudi oko sebe.	1	2	3	4	5	6	7
4. Moj nadređeni uvijek potiče samoga sebe kako bi pokušao dati svoj maksimum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Moj nadređeni uvijek zna prepoznati emocije svojih suradnika iz njihovog ponašanja.	1	2	3	4	5	6	7
6. Moj nadređeni si uvijek postavi ciljeve i onda daje sve od sebe da ih postigne.	1	2	3	4	5	6	7
7. Moj nadređeni se uvijek može brzo smiriti kada je jako ljut.	1	2	3	4	5	6	7
8. Moj nadređeni je sasvim sposoban kontrolirati svoje osjećaje.	1	2	3	4	5	6	7
9. Moj nadređeni je samomotivirajuća osoba.	1	2	3	4	5	6	7
10. Moj nadređeni se dobro prilagođava u društvu s različitim ljudima.	1	2	3	4	5	6	7

11. Moj nadređeni je dobar u pomirivanju razlika u mišljenima s drugim ljudima.	1	2	3	4	5	6	7
12. Moj nadređeni ima dobru kontrolu nad svojim osjećajima i emocijama.	1	2	3	4	5	6	7
13. Moj nadređeni si uvijek govori da je kompetentna osoba.	1	2	3	4	5	6	7
14. Moj nadređeni je osjetljiv na emocije i osjećaje drugih ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
15. Moj nadređeni općenito gradi čvrste odnose sa svojim suradnicima.	1	2	3	4	5	6	7
16. Moj nadređeni je u stanju kontrolirati svoju narav kako bi racionalno riješio neki problem.	1	2	3	4	5	6	7
17. Moj nadređeni nikad ne prekida druge ljude usred razgovora.	1	2	3	4	5	6	7
18. Moj nadređeni voli postavljati pitanja suradnicima kako bi saznao što im je važno.	1	2	3	4	5	6	7

### Upravljanje stresom – Occupational Stress Index (OSI)

U ovom dijelu anketnog upitnika trebate procijeniti određene tvrdnje povezane s upravljanjem stresom za vrijeme COVID-19 pandemije. U sljedećim tvrdnjama odaberite stupanj slaganja/ne slaganja s istima po skali od 1 do 5, pri čemu je 1 - Nikako se ne slažem, 2 - Ne slažem se, 3 - Nisam siguran, 4 - Slažem se, 5 - U potpunosti se slažem

1. Moram puno raditi na svom poslu.	1	2	3	4	5
2. Dostupne informacije o mojoj radnoj ulozi i njezinim ishodima su nejasne i nedostatne.	1	2	3	4	5
3. Moji različiti nadređeni često daju kontradiktorne upute u vezi s mojim zadacima.	1	2	3	4	5
4. Ponekad mi postane problem pronaći sredinu između političkih/grupnih pritisaka i formalnih pravila i uputa.	1	2	3	4	5
5. Odgovornost za učinkovitost i produktivnost mnogih zaposlenika je na meni.	1	2	3	4	5
6. Ovdje se uvažava i provodi većina mojih prijedloga.	1	2	3	4	5
7. Moje odluke i upute u vezi s raspodjelom zadataka zaposlenici pravilno slijede.	1	2	3	4	5
8. Moram raditi s osobama koje mi se sviđaju.	1	2	3	4	5
9. Moji zadaci su monotone prirode.	1	2	3	4	5
10. Nadređeni brinu za moje samopoštovanje.	1	2	3	4	5
11. Primam manju plaću u odnosu na količinu svog rada.	1	2	3	4	5
12. Radim svoj posao pod napetim okolnostima.	1	2	3	4	5

13. Zbog prevelikog radnog opterećenja moram se nositi s nedovoljnim brojem zaposlenih i resursa.	1	2	3	4	5
14. Ciljevi moje radne uloge su jasni i adekvatno isplanirani.	1	2	3	4	5
15. Nadređeni se ne miješaju u moju nadležnost i metode rada.	1	2	3	4	5
16. Moram raditi dio posla nevoljko zbog određenih grupnih ili političkih pritisaka.	1	2	3	4	5
17. Odgovoran/na sam za budućnost određenog broja zaposlenika.	1	2	3	4	5
18. Moja poslovna suradnja često se sastoji od rješavanju administrativnih ili poslovnih problema na višoj razini.	1	2	3	4	5
19. Mojim se prijedlozima u vezi s programima osposobljavanja zaposlenika pridaje značaj.	1	2	3	4	5
20. Neki moji kolege i podređeni pokušavaju me oklevetati i ocrniti kao neuspješnog.	1	2	3	4	5
21. Dobivam dovoljno prilika da samostalno iskoristim svoje sposobnosti i iskustva.	1	2	3	4	5
22. Ovaj posao je poboljšao moj društveni status.	1	2	3	4	5
23. Rijetko sam nagrađen/a za svoj naporan i učinkovit rad.	1	2	3	4	5
24. Neki od mojih zadataka prilično su rizični i složeni.	1	2	3	4	5
25. Moram brzo rješavati radne zadatke zbog pretjeranog radnog opterećenja.	1	2	3	4	5
26. Ne mogu nesmetano izvršavati svoje dužnosti zbog neizvjesnosti i dvosmislenosti opsega svoje nadležnosti i ovlasti.	1	2	3	4	5
27. Nisu mi pružene jasne upute i dovoljno sadržaja u vezi s novim zadacima koji su mi povjereni.	1	2	3	4	5
28. Da bih održao usklađenost grupe, ponekad moram raditi više nego obično.	1	2	3	4	5
29. Snosim veliku odgovornost za napredak i prosperitet ove organizacije.	1	2	3	4	5
30. Traži se moje mišljenje u vezi oblikovanja važnih politika organizacije ili odjela.	1	2	3	4	5
31. Naš se interes i mišljenja pravilno uzimaju u obzir pri dogovaranju imenovanja za važno radno mjesto.	1	2	3	4	5
32. Moje kolege dobrovoljno surađuju sa mnom u rješavanju administrativnih i poslovnih problema.	1	2	3	4	5
33. Dobivam dovoljno prilika da pravilno razvijem svoje sposobnosti i znanje.	1	2	3	4	5
34. Moji nadređeni ne pridaju dovoljno važnosti mojoj dužnosti i radu.	1	2	3	4	5
35. Često osjećam da mi je ovaj posao učinio život kompliciranim.	1	2	3	4	5
36. Prezaposlen sam službenim poslom pa nisam u mogućnosti posvetiti dovoljno vremena svojim kućnim i osobnim problemima.	1	2	3	4	5

37. Nije jasno kakvu vrstu rada i ponašanja moji nadređeni i kolege očekuju od mene.	1	2	3	4	5
38. Zaposlenici pridaju primjerenu važnost službenim uputama i formalnim radnim postupcima.	1	2	3	4	5
39. Prisiljen sam kršiti formalne i administrativne procedure i norme zbog grupnih ili političkih pritisaka.	1	2	3	4	5
40. Moje se mišljenje traži u promjeni ili modificiranju radnog sustava, instrumenta i uvjeta.	1	2	3	4	5
41. Postoji dovoljna međusobna suradnja i timski duh među zaposlenicima ove organizacije ili odjela.	1	2	3	4	5
42. Moji prijedlozi i suradnja ne traže se u rješavanju ni onih problema za koje sam prilično kompetentan.	1	2	3	4	5
43. Uvjeti rada ovdje su zadovoljavajući sa stajališta naše dobrobiti i ugodnosti.	1	2	3	4	5
44. Moram obavljati posao kako se očekuje da bi ga trebali obavljati i drugi.	1	2	3	4	5
45. Odjednom postaje teško provesti nove postupke i politike umjesto onih koji su već u praksi.	1	2	3	4	5
46. Ne mogu izvršavati svoje zadatke na svoje zadovoljstvo zbog prekomjernog opterećenja radom i nedostatka vremena.	1	2	3	4	5

### Socio-demografski podaci

1. Spol?

- Muško
- Žensko

2. Koliko imate godina? \_\_\_\_\_.

3. Koja je razina Vašeg obrazovanja?

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Ostalo

4. Koja je glavna djelatnost poduzeća u kojem radite? \_\_\_\_\_.

5. Imate li posao?

- Ne
- Da, posao na neodređeno vrijeme

- Da, posao na određeno vrijeme
- Da, studentski posao
- Da, ostali radni aranžmani

6. Sektor u kojem je Vaš poslodavac:

- Privatni
- Državni
- Mješoviti

7. Vlasništvo poduzeća u kojem radite je:

- Domaće
- Strano
- Mješovito

8. Koliko sati tjedno radite (uključujući prekovremene sate)? \_\_\_\_\_.

9. Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

- Menadžerska
- Nemenadžerska

10. U posljednjih godinu, u kojoj mjeri ste posao obavljali na daljinu (od kuće)?

- U potpunosti
- Djelomično
- Nikako (rad u poduzeću)

11. Za vrijeme pandemije, u kojoj mjeri je poduzeće u kojem radite bilo izloženo negativnim posljedicama (otpuštanje, pad prometa/prihoda/klijenata i sl.)?

- Nastavilo je raditi bez posljedica
- Otpuštanja i/ili pad prihoda u manjoj mjeri
- Djelomična otpuštanja i/ili pad prihoda
- Otpuštanja i/ili pad prihoda u velikoj mjeri
- Zatvaranje poduzeća