

Emocionalna inteligencija i komunikacija u prodaji

Repić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:803786>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Štrossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski stručni studij

Ivan Repić

Emocionalna inteligencija i komunikacija u prodaji

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski Stručni studij

Ivan Repić

Emocionalna inteligencija i komunikacija u prodaji

Završni rad

Kolegij: Komunikacija u prodaji

JMBAG: 0010229694

e-mail: Irepic@efos.hr

Mentor: Ljerka Sedlan Konig

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study

Ivan Repić

Emotional Intelligence and communication in sales

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: IVAN REPIC

JMBAG: 0010229694

OIB: 83232912020

e-mail za kontakt: ivanrepic111@gmail.com

Naziv studija: EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU

Naslov rada: EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I KOMUNIKACIJA U PRODAJI

Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. LJERKA SEDLAN KÖNIG

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Ivan Repić

SAŽETAK

Daniel Goleman predstavio je ideju emocionalne inteligencije 1960-ih i podijelio je aspekte emocionalne inteligencije u pet kategorija: samosvijest, samokontrola, empatija, samomotivacija i socijalne vještine. Ove vještine zajedno čine zdrav i produktivan pristup životu i poslu. Emocionalna inteligencija prodavač mjeri se sposobnošću kontroliranja širokog raspona emocija i kasnije percipiranje reakcija u različitim emocionalnim situacijama. Emocionalna inteligencija utječe na to kako prodavač pristupa stresu i konfliktima s kupcima ili kolegama. Istraživanje provedeno u sklopu rada pokazalo je povezanost adaptivnog prodajnog ponašanja i emocionalne inteligencije.

KLJUČNE RIJEČI: emocionalna inteligencija, prodaja, komunikacija

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Emocije	3
2.1. Upravljanje emocijama	5
3. Emocionalna inteligencija	7
3.1. Modeli emocionalne inteligencije	8
3.1.1 Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije	8
3.1.2. Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije	9
3.1.3. Golemanov model emocionalnih kompetencija	10
3.2. Aspekti emocionalne inteligencije	10
3.2.1. Samosvijest	11
3.2.2. Empatija	12
3.2.3. Samomotivacija	13
3.2.4. Samokontrola	14
3.2.5. Socijalne vještine	14
4. Prihvatljivo ponašanje u radnom okruženju	16
4.1. Zdravo radno okruženje	16
5. Poslovna komunikacija	18
5.1. Uloga emocionalne inteligencije u poslovnoj komunikaciji	19
6. Odnos emocionalne inteligencije i komunikacije u prodaji	20
7. Empirijski dio – prikaz istraživanja	22
8. Zaključak	37
9. Literatura	39

1. Uvod

Emocionalna inteligencija važna je za gotovo sve životne situacije jer naše reakcije na iste mogu odrediti naš uspjeh na poslovnom ili privatnom planom. Ista se vrlo često povezuje s individualnim učinkom na random mjestu, produktivnošću i razvojem poslovanja jer nam pruža nove načine razumijevanja ponašanja, nove stilove upravljanja, uvid u stavove i međuljudske vještine. Emocionalna inteligencije utječe na zapošljavanje i planiranje ljudskih potencijala, pomaže pri učenju i ravoju, u odnosu s kupcima i klijentima.

Goleman (1997) emocionalnu inteligenciju definira kao sposobnost, kapacitet, vještinu samoopažanja i identificiranja te upravljanja emocijama sebe, drugih i grupa. Ljudi koji posjeduju visok stupanj emocionalne inteligencije vrlo dobro poznaju sebe i također su sposobni osjetiti emocije drugih, ljubazni su, otporni i optimistični.

Završni rad na temu *Emocionalna inteligencija i komunikacija u prodaji* bavi se upravo prije spomenutim faktorima emocionalne inteligencije - na prvom mjestu samoopažanjem i upravljanjem emocijama. Cilj rada je pokazati na koji način je uspjeh u prodaji povezan s emocionalnom inteligencijom prodavača, prikazati sve aspekte emocionalne inteligencije, poslovne komunikacije i pokazati zašto je komunikacija bitna stavka prodajnog procesa i kakvu ulogu u tome igra emocionalna inteligencija. U povezivanju ova dva pojam pomoći će i pojam prilagodljivog prodajnog ponašanja koji se djelomice preklapa s aspektima emocionalne inteligencije. O tome su više pisali Wisker i Poulis prilikom izlaganja o svojem istraživanju o emocionalnoj inteligenciji i prodaji.

Rad se bavi svim aspektima emocionalne inteligencije, a to su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine. U prvom poglavlju rada govorit će se o emocijama i upravljanju njima. Drugo poglavlje rada bavi se pojmovnim određenjem emocionalne inteligencije, njenim aspektima i modelima. Empirijski dio rada pokazuje provedeno istraživanje putem pisanog upitnika.

Prodajne vještine su važne, a svaki prodavač godinama uči kako bi ih svladao. Tijekom izazovnih prodajnih razgovora cilj je iskoristiti te vještine. Da bismo sagradili most između znanja i djelovanja, bitno je razumijeti važnost emocionalne inteligencije. Ukoliko se naša samosvijest

ojača, postajemo sposobniji vladati sobom i zadržati fokus na bitnoj stvari. Tu se javlja emocionalna inteligencija u prodaji i o tome se govori u idućem, trećem poglavlju, ovog rada.

U zaključku se donose misli autora i naučeno iz iščitavanja literature o važnosti, ulozi i povezanosti emocionalne inteligencije, komunikacije i prodaje. Također, navode se neki nedostaci provedenog istraživanja budući da isto nije moglo obuhvatiti sve aspekte emocionalne inteligencije i njene važnosti u prodaji.

Metode koje se koriste za izradu ovog rada su proučavanje literature za pomoć pri pisanju teorijskog dijela te metode analize, sinteze i deskripcije.

2. Emocije

“Ugodne emocije su nestalne, uvjetovane, ovisne, sklone nestanku, isčezavanju – tako i bolne ili neutralne emocije. Zbog toga osoba koja kada osjeća ugodne emocije misli ‘ovo sam ja’, mora na prestanku tih emocija pomisliti ‘ja sam nestao’.”

– Gautama Buddha

“Ali emocije se ne mogu ignorirati, bez obzira koliko nepošteno ili nezahvalno izgledale.”

– Anne Frank

Sartre (1948) navodi kako su mnogi teoretičari tvrdili da pomoću emocija ljudi daju značenje svijetu koji ih okružuje. Ova pretpostavka navodi nas na mišljenje da pojedinac čini društveni svijet smislenim kroz emocije, što nije u potpunosti tako. Definiranje i shvaćanje emocija mijenjalo se kroz povijest. Suvremeni teoretičari, psiholozi, kao npr. Kemper (1990) spominje kako je sociologija emocija prerasla u živo potpolje i bavi se isključivo ispitivanjem emocija unutar društvenih odnosa, društvenih statusa i raznih društvenih pokreta. Antropologija emocija također je doživjela procvat. Danas se razlikuju individualistički i univerzalistički pristupi emocijama. Oba pristupa objasniti će se u nastavku rada.

Individualistički pristup proučavanju emocija usmjeren je na pojedinca, njegovo ponašanje i njegove emocije te uključenost u društvo. Najjednostavnije i opće prihvaćeno stajalište je da su emocije biološka stanja ljudskog živčanog sustava, a ostvaruju se različitim osjećajima, razmišljanjima te tipom ponašanja. Emocije se nerijetko povezuje s raspoloženjem, osobnosti, temperamentom ili motiviranošću neke osobe.

Klasični socijalno-psihološki pristup također je naglašavao važnost društvenog konteksta i uključenost u različite grupe društva (Turner i sur., 1987). Socijalna psihologija došla je do istih zaključaka i smatra kako se emocije ne mogu odvojiti od društvenog konteksta.

Društveni pristup emocijama zahtijeva da emocije počnemo shvaćati kao “most” između pojedinca i društva budući da društveni pristup i njegovi začetnici smatraju kako kroz emocije čovjek spoznaje svijet.

Kada je riječ o pojmovnom određenju emocija, Čorkulić i Krpan (2020) navode kako su emocije temelj ljudskog ponašanja i kao takve su neodvojive od čovjeka i društva. Nadalje navode kako gotovo svaki poznati psihički poremećaj kao uzrok ima barem neki oblik emocija.

Iako su o emocijama napisane mnoge knjige, onu Charlesa Da iz 1872. mnogi smatraju jednom od najvažnijih ikada objavljenju. Darwin je zapisao svoja opažanja o izražavanju emocija kod čovjeka i životinja. Suradivao je s fotografom te zabilježio djecu i odrasle u prirodnom i glumljenom izražavanju emocija. Darwin je tada zaključio kako emocije imaju primitivno obilježje i da imaju poveznicu s našom prošlošću. One se ne mogu potpuno kontrolirati, ali pomažu našoj međusobnoj komunikaciji.

Tjelesni pristup emocijama je pokušao objasniti William James (James, 1890, str 449, prema Oatley i Jenkins, 2007) na primjeru tjelesnih promjena navodeći kako su emocije osjećaj koji se javlja nakon primjećene tjelesne promjene (Oatley i Jenkins, 2007). James tvrdi da je emocija opažanje promjena u nama, koja je pak nastala kao reakcija na neko novo saznanje. Kao primjer navodi emociju straha koja je potaknuta osjećajem drhtanja ili bježanja. James naglašava tjelesni aspekt emocija.

Psihoterapijski pristup emocijama razvijao je Sigmund Freud (Oatley i Jenkins, 2007). On je emocije učinio puno kompliciranijima nego su do tada smatrali da jesu. Neke emocije su jednostavnije, a neke emocije nejasne i teško nam je shvatiti uzrok i posljedice istih. Nekih emocija možemo postati svjesni tek kada ih izrazimo, na bilo koji način - komunikacijom ili razmišljanjem o njima. Freud je opisao i procese obrambenog mehanizma. Pod time se misli na to da nas naš um ponekad pokušavati zaštititi od neugodnih emocija, zavaravajući nas na neki način (Čorkulić, Krpan, 2020).

Budući da su se pristupi emocijama mijenjala, mijenjale su se i podjele emocionalnih sustava. Postoji više vrsta podjela emocija, u ovom radu će se spomenuti samo jedna. Čorkulić i Krpan (2020) govore o sedam primarnih emocionalnih sustava koje je razvio PANKSEPP. Prvi sustav je sustav POTRAGE, koji je ujedno i podloga ostalih sustava, a simbolizira ga želja za eksploracijom te anticipacija uzbuđenja. Usmjeren je na izvođenje ponašanja koja će zadovoljiti naše želje i potrebe. Sljedeći sustav je BIJES. Isti se aktivira ukoliko dođe do frustracije, a s kognitivne strana sustav se očituje u obliku ljutnje i mržnje. Nakon bijesa dolazi sustav koji se naziva STRAH, a prvotna uloga mu je čuvati čovjeka od boli i smrti. Sustav strah smješten je blizu

sustava bijes i može doći do njihove interakcije. Četvrti sustav je POŽUDA. Ukoliko se ovaj sustav aktivira dolazi do različitih neurotskih smetnji i parafilija te antisocijalnih ponašanja. Majčinska ponašanja i osjećaji pod kontrolom su sustava BRIGE čiji je zadatak osigurati emocionalni rast u interpersonalnim odnosima i pomaganje drugima. Sustav PANIKA/ŽALOST u osnovi je formiranja privrženosti. Ovaj sustav podloga je depresivnih stanja i fobija. Posljednji sustav koji Panksepp navodi je sustav IGRA. Sustav je predstavnik sreće koja se javlja prilikom igranja kod ljudi. Sustav igra bitan je kod socijalne adaptacije i socijalizacije općenito.

2.1. Upravljanje emocijama

Dobro emocionalno stanje jedne osobe može se mjeriti sposobnošću iste da kontrolira širok raspon emocija i kasnije percipiranje reakcija u različitim emocionalnim situacijama. Emocionalno kompetentne osobe su upravo one koje mogu upravljati svojim emocijama. Brdar i Bakarčić (2006) navode kako se takve osobe lakše nose sa stresom i stresnim situacijama, a emocionalno nestabilne osobe će češće priklanjaju negativnih emocijama kao što su tjeskoba i zabrinutost.

Barett i sur. (2001) idu dalje i upravljanje emocijama opisuju, uz upravljanje vlastitim emocijama, kao pokušaj poticanja i pokretanja osjećaja na način da povećavaju učestalost pozitivnih ili negativnih osjećaja, ali i zadržavanje istih. Kao primjer navode upravljanje tugom. Primjerice, osoba može namjerno ignorirati taj osjećaj i skrivati svoje emocije kada situacija to zahtijeva. Na isti način takve osobe mogu izbjegavati događaje ili situacije koje će ih dovesti u neugodnu situaciju. Nažalost, to nije odlika emocionalno kompetentne osobe budući da ovdje Munjas i Takšić (2009) govore o programima koji pomažu pri stjecanju emocionalne stabilnosti i uče o upravljanju emocijama. Takvi programi danas su korisni za djecu koja se svakodnevno, u školi, kod kuće, susreću s novim emocijama i ponekad im to teško pada. Isti programi pomažu i pri unapređenju emocionalne inteligencije koja kasnije može pomoći u uspjehu u životu. Cilj programa je napredovati do sposobnosti da se samostalno donose odluke, da se postave dobri životni ciljevi i da se pospiše međuljudski odnosi. Osim socijalnih odlika, programi trebaju pomoći i pri upoznavanju samoga sebe kako bi pojedinac postao svjesniji svojih emocijama i lakše shvatio iste. Durlak i sur. (2011) govore kako emocionalno zrele osobe mogu utjecati na svoje ponašanje i pospišiti svoja akademska postignuća.

Osim djece, pažnju treba skrenuti i na odrasle osobe koje su emotivno nezrele. Razlog tome može biti socijalno stanje i okruženje unutar kojeg su odrastali ili situacije koje su ih zatekle kasnije, a s kojima se nisu znali ponijeti na pravilan način.

3. Emocionalna inteligencija

Emocionalnu inteligenciju prvi put spominje Michael Bedoch, 1964. Postoji nekoliko različitih shvaćanja pojam emocionalna inteligencija, ali gotovo svima je jednako da je definirana kao skup sposobnosti ili vještina. Tako Salovey i Mayer (1999) daju sljedeću definiciju:

„Skup vještina za koje se pretpostavlja da doprinose točnoj procjeni i izražavanju emocija u sebi i drugima, učinkovitoj regulaciji emocija u sebi i drugima, te korištenju osjećaja motivirati, planirati i postići u svom životu.“

Osim što je mnogi autori smatraju okvirom za razmišljanje o odnosu između složenog skupa emocija i ponašanja, smatraju i da ona upravlja ponašanjem gotovo svake osobe. Salovey i Mayer (1999) su nastojali razviti teoriju koja organizira i integrira različite komponente istraživanja emocija u cjelinu.

Prvo određenje emocionalne inteligencije je najprihvaćenije, ali ne i jedino prihvaćeno. Averill (2007) govori o dva temeljna određenja emocionalne inteligencije. Svako određenje razlikuje se po etiološkoj prirodi iste. Tako na jednoj strani imamo skupinu autora koja tvrdi kako se emocionalna inteligencija može odrediti i mjeriti kao intelektualna sposobnost. Druga skupina smatra kako je emocionalna inteligencija skup različitih crta ličnosti ili samo jedna zasebna crta ličnosti. Tako na jednoj strani imamo one koji emocionalnu inteligenciju zagovaraju kao samostalnu dimenziju, koja se potpuno odvaja od ličnosti i inteligencije, i one koji su zagovarali, i dalje zagovaraju, malu i nužnu povezanost s tradicionalno određenim crtama ličnosti (Mayer, Salovey i Caruso, 2004).

Vrlo često se IQ, ili kvocijent inteligencije, stavlja u usku vezu s emocionalnom inteligencijom, iako današnji analitičari sve više razdvajaju ta dva pojma. Emocionalna inteligencija utječe na vanjsko ponašanje na način da naše unutarnje stanje upravlja našim ponašanjem. IQ mjeri pamćenje, zaključivanje, poznavanje činjenica. S druge strane, emocionalna inteligencija ili emocionalni koeficijent mjeri uspješnost uspostavljanja i održavanja odnosa te uspjeh na poslovnom području. Moguće je da osobe koje imaju veći emocionalni kvocijent postignu veće rezultate od osoba s višim kvocijentom inteligencije budući da se takve osobe lakše

snalaze u društvu i lakše uspostavljaju pozitivne društvene odnose. Emocionalni kvocijent može se povećati ukoliko osoba poradi na društvenosti, odgovornosti i poštivanju drugih (Goleman, 1997). Dakle, emocionalna inteligencija se može mijenjati.

Bitno je znati i da se genetski nasljeđuje od roditelja i da ne mora jednako utjecati na svako dijete. Jedno dijete u obitelji može biti živahno i vezano uz roditelje dok drugo može biti povučenije, ali samostalnije. Ovo je jedan način stjecanja emocionalne inteligencije. Drugi način stjecanja, ili mijenjanje, emocionalne inteligencije jest cjeloživotno učenje. Tijekom odrastanja i daljnjeg života susrećemo se s raznim situacijama i imamo priliku odlučiti što je za nas dobro, što želimo, što želimo izbjeći kako ne bi imalo negativne posljedice na nas. Primjerice, zapostavljena ili ostavljena djeca imaju veliku šansu da imaju manju emocionalnu inteligenciju od svojih vršnjaka koji odrastaju u stabilnoj sredini. Međutim, ukoliko ih se usmjeri na pravi put, ista ta djeca mogu poraditi i povećati svoju emocionalnu inteligenciju.

Treći način za stjecanje, ili poboljšanje, emocionalne inteligencije su kemijske i fizičke promjene kod osobe. Na primjer, ako se ozlijedi mozak neće doći do otkazivanja nekog dijela tijela već i do određenih promjena u emocionalnoj inteligenciji budući da je ljudski mozak njezino središte. Isto tako, ukoliko osoba konzumira droge, njezino ponašanje se može promijeniti pa tako i emocionalna inteligencija (Goleman, 1997).

3.1. Modeli emocionalne inteligencije

3.1.1 Mayer-Saloveyev model emocionalne inteligencije

Mayer i Salovey teorijsku podlogu svojeg modela zasnovali su na istraživanjima iz razvojne, socijalne i psihologije ličnosti. Ta istraživanja pokazala su utjecaj emocija na percepciju, pamćenje i obrasce rješavanja problema. U svojem modelu autori predlažu koncept hijerarhijskih zavisnih komponenti kognitivno definirane emocionalne inteligencije. Njihova izvorna definicija emocionalne inteligencije bila je da je emocionalna inteligencija sposobnost opažanja vlastitih i emocija drugih, razlikovanja među njima i uporabu tih informacija u usmjeravanju mišljenja i akcija (Salovey i Mayer, 1999). U kasnijoj revidiranoj verziji, isti autori određuju emocionalnu inteligenciju kao sposobnost brzog zapažanja, procjene i izražavanja emocija, sposobnost uviđanja

i generiranja osjećaja koja olakšavaju mišljenje, sposobnost razumijevanja emocija te sposobnost reguliranja emocija. Definicija emocionalne inteligenciju i onoga što ista uključuje, koju autori daju u drugoj verziji, glasi:

“Emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzog zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećanja koja olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja”

3.1.2. Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije

Spomenuti model nastao je na temelju suvremenih spoznaja iz teorija emocija. Po tim teorijama emocije igraju veliku ulogu u razvoju temperamenta. Bar-On (2000; 2001; 2005) navodi kako su osobine ličnosti osnovne komponente emocionalne inteligencije i da su iste uskor povezane sa sposobnošću prilagodbe pojedinca zahtjevima okoline. Bar-On emocionalno-socijalnu inteligenciju definira kao skup nekognitivnih kompetencija i vještina. Te kompetencije i vještine utječu na sposobnost čovjeka da se uspješno nosi sa stresom. Model emocionalno-socijalne inteligencije sadrži pet dimenzija:

- 1) interpersonalne vještine (empatija, socijalna odgovornost i osvještenost),
- 2) intrapersonalne vještine (asertivnost, svijest o emocijama, nezavisnost, samopoštovanje).
- 3) prilagodljivost (fleksibilnost i rješavanje problema).
- 4) upravljanje stresom i
- 5) opće raspoloženje (optimizam i osjećaj sreće).

Bar-On (2005) navodi kako je kombinacija kompetencija i vještina u osnovi uspješnog ljudskog ponašanja. Ne slaže se s mišljenjem koje iznose Mayer, Salovey i Caruso (2004) da se određenjem emocionalnih kompetencija kao liste gotovo svih pozitivnih kvaliteta ne predstavlja nova varijabla inteligencije, nego samo konstrukt koji je spoj postojećih atributa u tipologijama

ličnosti. Bar-On (2005) smatra da njegov model sadrži psihološke dimenzije koje su nezavisne od ostalih crta ličnosti.

3.1.3. Golemanov model emocionalnih kompetencija

Golemanov model najčešće se povezuje s radnim učinkom i bitan je model za spomenuti u ovom radu. Goleman se bavi vještinama potrebnima za uspješnu prilagodbu i iste dijeli na sljedeći način:

- a) Intrapsihičke, kojima pripadaju samosvijest, upravljanje sobom i motivaciju, i
- b) interpsihičke, kojima pripadaju empatija i socijalne vještine.

Prema ovom modelu emocionalne kompetencije su usvojene vještine i osnova su za funkcioniranje i uklapanje u socijalno okruženje. Iste se mogu učiti i razvijati.

Podaci koji su predstavljali temelj za ovaj model nisu bili dostupni drugim znanstvenicima, nego samo Golemanu i njegovim najbližim suradnicima. Iz tog razloga ovaj model nije predstavljen u znanstvenim časopisima. Goleman pripada skupini teoretičara koji su po prvi put zamijenili pojam inteligencija s pojmom kompetencija te tako govore o emocionalnim kompetencijama, ne o emocionalnoj inteligenciji.

3.2. Aspekti emocionalne inteligencije

Svaka osoba ima različite osobnosti, želje, potrebe i načine pokazivanja svojih emocija. Prije spomenute teorije emocionalne inteligencije sadrže važne aspekte iste. Neki autori ih odvajaju u zasebne skupine, a neki ih povezuju i svrstavaju pod jedno. Goleman (1997) emocionalnu inteligenciju dijeli na pet emocionalnih i društvenih kompetencija i to su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine.

Na koju god teoriju stavili naglasak, bitno je znati da postoje neki uvaženi aspekti koji su bitni kod emocionalne inteligencije. Postoje dvije osnovne grupe aspekata emocionalne inteligencije:

- 1) Osobni aspekti (samosvijest, samokontrola i samomotivacija)
- 2) i socijalni aspekti (društvena svijest i društvene vještine).

U prvu grupu aspekata ubrajamo samosvijest koju čini emocionalna svjesnost, koja podrazumijeva prepoznavanje vlastitih emocija i njihovih učinaka, samoprocjena, koja podrazumijeva poznavanje vlastitih snaga i ograničenja, samopouzdanje, koje podrazumijeva sigurnost u vlastitu vrijednost i sposobnosti. Pod samokontrolu ubrajamo pouzdanost, savjesnost, prilagodljivost i inovativnost ili otvorenost novim idejama. Posljednji osobni aspekt emocionalne inteligencije je samomotivacija koja uključuje želju za postignućem ili razvojem, predanost onome čime se osoba bavi, preuzimanje inicijative, bilo u vidu osobnog ili grupnog rada, i optimizam.

Socijalne aspekte na prvom mjestu čini društvena svijest, koja uključuje empatiju ili suosjećanje s drugima, usmjerenost na ono čime se bavimo i dobrobit onih koji su uključeni u taj procese, razvijanje i jačanje sposobnosti drugih, iskorištavanje i prihvaćanje raznolikosti shvaćanja i sposobnosti te politička svijest. Na kraju imamo socijalne vještine u koje ubrajamo komunikaciju, vodstvo, želju za promjenama, upravljanje sukobima, njegovanje i izgradnju odnosa i veza, suradnju i timske sposobnosti, rad u grupama.

Ukratko, svi spomenuti aspekti emocionalne inteligencije odnose se na poznavanje vlastitih emocija, upravljanje njima te na prepoznavanje i razumijevanje tuđih emocija i upravljanje odnosima na temelju svega navedenoga (Filipović, 2019).

3.2.1. Samosvijest

Filipović (2019) samosvijest definira kao sposobnost pojedinca da primijeti vlastitu osobnost koja uključuje potrebe, ponašanja, emocije, osobine, vrijednosti, misli i da je odvoji od okoline i drugih pojedinaca te njihovih misli, potreba, emocija, osobina, vrijednosti, ponašanja.

Pod tim se misli na izgradnju vlastite, unutarnje slike o sebi koja nas čini potpuno drugačijima od drugih. Na stvaranje te slike utječe i “socijalno ogledalo” ili način na koji nas drugi gledaju i misle o nama. Nadalje govori o samosvijesti kao glavnoj odrednici izgradnje vlastite ličnosti i putu prema samoostvarenju i razvoju.

Eurich i sur. (2014) su u svojem istraživanju koje je obuhvatilo oko 5000 ispitanika opisali kako visoki stupanj samosvijesti utječe na razvoj kreativnosti i samopouzdanja. doprinosi donošenju boljih odluka, stvaranju jačih međuljudskih odnosa te efektivnijoj i boljoj komunikaciji. Ukoliko je naša samosvijest razvijena, povećavamo šanse za uspjeh u poslu. Ona utječe na naše poteze u životu, koje događaje ćemo smatrati važnima, što će kod nas izazvati stres i kako ćemo na isti odgovoriti. Filipović (2019) govori o važnosti bavljenja razvojem i unapređenjem samosvijesti jer će nam isto omogućiti da vidimo prilike za napredak ili poboljšanja. Posebice je bitno raditi na samosvijesti zaposlenika i poticati ih da se bave slikom o sebi, a to se može postići kontinuiranim učenjem i razvojem u organizaciji.

Miljković i Rijavec (2001) znanje o sebi, očekivanja od sebe i vrednovanje sebe navode kao tri dimenzije samosvijesti ili slike o sebi. Pri tome znanje predstavlja opisivanje samoga sebe s terminima dob, spol, visina, težina, hobiji, nacionalnost, materijalno stanje i ostalih obilježja, fizičkih i sa socijalnog aspekta. Očekivanja od sebe predstavljaju zacrtane ciljeve, a vrednovanje sebe samoga predstavlja izražavanje zadovoljstva ili nezadovoljstva postignutim rezultatima do sada.

3.2.2. Empatija

Empatija u psihologiji je kognitivno razumijevanje čuvstava i položaja druge osobe (npr. situacije u kojoj se nalazi, patnje koju podnosi, ugroženosti koju doživljava). (Hrvatska enciklopedija)

Laički preoblikovana definicija jest da je empatija sposobnost nas samih da razumijemo osjećaje i položaj druge osobe, ali i suosjećanje i volju za pomoć.

Martin Hoffman (2011) proveo je istraživanje i zaključio da svaka osoba rođenjem može osjetiti empatiju. Hoffman empatiju dijeli u dvije grupe:

- 1) afektivna empatija, koja predstavlja sposobnost jedne osobe da emocijama odgovori na emocionalne stanje druge osobe. Afektivna se još dijeli na empatičnu na empatičnu zabrinutost i osobnu nevolju.
- 2) Kognitivna empatija, koja se definira kao sposobnost osobe da razumije perspektivu druge osobe i njezino mentalno stanje i dijeli se još na perspektivu uzimanja, fantaziju i stratešku empatiju.

Daniel Golman (1997) navodi pet vještina empatije koje utječu na poslovanje, a predstavljaju razumijevanje drugih, usmjerenost prema klijentu, potpomaganje drugih, oslonac na raznolikostima te politička svijest. Razumijevanje drugih podrazumijeva otvorenost osobe da prihvati osjećaje i pogled na svijet druge osobe i da suosjeća s problemima s kojima se druga osoba susreće ili nosi. Usmjerenost prema klijentima odnosi se na prepoznavanje i zadovoljavanje nećijih potreba, u ovom slučaju klijentovih. Potpomaganje podrazumijeva motiviranje druge osoba kada se prepozna potreba za tim kako bi ta osoba napredovala, u privatnom ili poslovnom smislu. Oslonac na raznolikost temelji se na njegovanju potencijala drugih osoba. Politička svijest je prepoznavanje društvenih i političkih stanja u organizaciji.

3.2.3. Samomotivacija

Motivacija kao takva predstavlja poticanje osobe da postignu svoj potencijal, ali ista podrazumijeva i održavanje i kontrolu interesa. Samomotivacija je poticanje nas samih od strane nas da se krećemo prema uspjehu. Samomotivacija kao takva važan je dio emocionalne inteligencije jer potiče poboljšanje uspjeha u učenju i poslu, a samim time utječe direktno i na emocionalnu inteligenciju.

Najjednostavnija definicija samomotivacije bila bi motiviranje samoga sebe, sposobnost upravljanja emocijama kako bi se postigao određeni cilj. Osobe koje posjeduju visoku razinu samomotivacije su orijentirani na rezultate, s velikom željom za postizanje svojih ciljeva, spremni su na preuzimanje rizika, pronalaženja informacija kako bi smanjili nesigurnost i pronašli bolje načine, usmjereni su na poboljšanje učinka i spremni su na određene žrtve (Filipović, 2019).

3.2.4. Samokontrola

Samokontrola predstavlja sposobnost nošenja sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu. Ovdje se može govoriti o kontroliranju, upravljanju, emocijama budući da će osoba koja ima dobru razinu samokontrole znati prepoznati situaciju u kojoj je bolje potisnuti lošu emociju i pronaći nešto pozitivno.

Baumeister i sur. (2007) samokontrolu definiraju kao sposobnost pojedinca da upravlja vlastitim instinktivnim reakcijama kako bi bili u skladu s vrijednostima, očekivanjima i stavovima te nam kao takva omogućava odolijevanje iskušenjima i postizanje zadanih ciljeva. Tangney i sur. (2004) smatraju kako nedovoljna samokontrola može dovesti do problema u ponašanju i u kontroli impulzivnih reakcija, ali isto tako može dovesti do rizičnih ponašanja. S time se slaže i Huang (prema Bleidorn i sur., 2016) koji smatra da su osobe s niskom razinom samokontrole impulsive, neosjetljivi i skloni riskiranju. Osobe koje posjeduju visoku razinu samokontrole dobro upravljaju svojim impulzivnim osjećajima i negativnim emocijama, ostaju pribrani kada situacija to zahtijeva, pozitivni su i nepokolebljivi te razmišljaju jasno i ostaju usredotočeni čak i pod pritiskom.

3.2.5. Socijalne vještine

Socijalne vještine definirane su u literaturi kao one koje utječu kako doživljavamo sebe, kako se razvijamo i kako sklapamo odnose s drugim ljudima.

Goleman (2007) smatra kako osobe s razvijenijim socijalnim vještinama imaju bolju samoprezentaciju, utjecaj i brižni su. Socijalne vještine također uključuju i sinkroniju koja je temelj istih i na njoj se nadograđuju ostali spomenuti aspekti socijalne vještine. Goleman dalje navodi kako spomenuta sinkronija uključuje neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija je pokazatelj dobrih socijalnih vještina.

Samoprezentacija je sposobnost pojedinca da se predstavi na način koji ostavlja dobar dojam na druge ljude u njegovoj okolini. Pri tome mora postojati i određena samokontrola jer preotvorene osobe često ostavljaju loš dojam na druge ljude i osjećaj nametanja. Ljudi koji imaju dobru samokontrolu znaju se snaći i postaviti u gotovo svakoj danoj socijalnoj situaciji.

Osobe s ovom kompetencijom priznaju tuđa postignuća i razvoj, na osobnom ili poslovnom planu, rado nude povratne informacije i primjećuju potrebe drugih za razvojem, poštuju svaki odnos, a različitosti kod osoba shvaćaju kao priliku za stvaranje raznolikog okruženja.

4. Prihvatljivo ponašanje u radnom okruženju

Prema Robinsonu (2003) nepoželjno organizacijsko ponašanje kategorija je kompleksnog konstrukta radne uspješnosti, a koje se odnosi na namjerno ugrožavanje organizacije i dobrobiti njezinih članova kroz kršenje postavljenih organizacijskih normi. Nepoželjna ponašanja uključuju bilo koji oblik nasilja, uništavanje imovine, zlouporabu informacija, zanemarivanje prava, ali sa strane radnika takvo ponašanje može rezultirati i neadekvatnim odnosom prema kolegama i radnim obvezama.

Prema Spector i Fox (2005) nepoželjna ponašanja su ona koja uključuju nekorektno ponašanje prema organizacijskoj imovini i prema kolegama, kao primjerice neprimjereni komentari, agresivno ponašanje, namjerno “sabotiranje” poslovnih zadataka. Prihvatljivo ponašanje u random okruženju, prema stavu autora, treba biti poticano radnom kulturom. Ukoliko je radnik motiviran, na poslovnom i osobnom planu, tada će biti skloniji prihvatljivom ponašanju na radnom mjestu. Ukoliko je radnik omalovažavan i nimalo motiviran od strane poslodavca, a time se narušava i njegovo emocionalno stanje, tada će biti skloniji neprimjerenom ponašanju i neprimjerenom odnosu prema svojim radnim zadacima, ali i kolegama.

4.1. Zdravo radno okruženje

Jedni poslovi izazivaju nisku razinu stresa, drugi izazivaju veću razinu stresa, a neka radna okruženja kod zaposlenika gotovo pa niti ne izazivaju stres. Stres je ključan faktor kada se govori o zdravom radnom okruženju. Visoki psihički ili fizički zahtjevi mogu zaposlenike izložiti velikom stresu, još ako se tome dodaju i teško ostvarivi zacrtani ciljevi poslodavaca, razina stresa može rasti. Takvi radnici, koji su izloženi visokim razinama stresa, s vremenom mogu pretrpjeti fizičke, ali i psihičke probleme koji će zatim negativno utjecati na obavljanje njihovih zadataka. Problemi s kojima se radnici tada susreću, utječu, direktno, i na njihovu motiviranost, učinkovitost, ali i sigurnost na radnom mjestu. Posljedica toga su troškovi poduzeća bez visoke razine produktivnosti i konkurentnosti na tržištu, koje rapidno raste.

Mnoga istraživanja bavila su se motiviranjem zaposlenika i kako osigurati zdravo radno okruženje kako bi radnici bili produktivni i motivirani za učenje i napredovanje. Čitanjem literature, autor rada došao je do nekoliko vlastitih zaključaka:

- a) Zdravo radno okruženje pruža psihosocijalnu potporu svojim zaposlenicima.
- b) Poslodavac treba biti oslonac i potpora svojem radniku kada god se isti suoči s bilo kakvom preprekom. Pod time se misli da je dužan saslušati i ponuditi rješenje, na obostrano zadovoljstvo.
- c) Radnik treba imati osjećaj uključenosti.
- d) Vlastiti identitet i status u poduzeću ne smiju biti zanemari. Radnik se treba osjećati ugodno biti onime što i jest.
- e) Pružiti priliku za profesionalni i osobni razvoj. Dokazano je da osobe koje imaju mogućnost osobnog, uz profesionalni, razvoja imaju veću motiviranost za obavljanje poslova.

Zdravo radno okruženje trebao bi biti cilj svakog poduzeća ukoliko je cilj poduzeća da radnici budu posvećeni poslu. Stav autora je da zdravo radno okruženje utječe i na samomotivaciju zaposlenika, a samomotivacija zaposlenika, njihova težnja prema napredovanju i usavršavanju, utječe i na razinu emocionalne inteligencije, ali i na uspjeh u prodaji. Iz tog razloga govori se o radnom okruženju, ali i o samomotivaciji koja je jedan od aspekata emocionalne inteligencije. Autorov stav je taj da samomotivacija ne može biti prisutna ukoliko i radno okruženje nije takvo. O radnom okruženju govorit će se i u empirijskom dijelu rada budući da će se ispitati kakvo je radno okruženje prodavača poslovnice ELIPSO.

5. Poslovna komunikacija

Komunikacija je žila kucavica u poslovnom procesu i nešto čemu se danas, u poduzećima koja se suočavaju s brzorastućim tržištem i velikom konkurencijom, posvećuje velika pažnja. Dan bez komunikacije ne postoji niti u jednom poduzeću, a najvažniji faktor komunikacije su zaposlenici koji moraju biti motivirani da bi komunikacija bila uspješna. Poslovna komunikacija može se odvijati s unutarnjim i vanjskim stranama u organizaciji. Kada se informacije razmjenjuju između različitih unutarnjih strana, poput vlasnika, menadžera i radnika, to se naziva internom poslovnom komunikacijom. S druge strane, vanjska poslovna komunikacija događa se kada organizacija razmjenjuje poruke s vanjskim stranama (Kuran, Jelić, 2014).

To je dvosmjerni kanal za prijenos ideja, osjećaja, planova, naredbi, uputa, izvještaja i prijedloga koji utječu na stav prema ciljevima organizacije. Cilj poslovne komunikacije je prenijeti značenja ili ideje bez krivog shvaćanja poruke. Uspjeh poslovnog komuniciranja i poduzeća ovisi o adekvatnosti komunikacije i umijeću prenošenja poruka.

Odgovornost je menadžera da uspostave i održavaju kanale putem kojih mogu prenijeti vlastito razmišljanje i politike podređenima te mogu primiti njihove reakcije i izvještaje o njihovim problemima. Interna komunikacija je vrlo bitna jer ako se unaprijedi komunikacija unutar tvrtke veće su šanse da će komunikacija prema van također biti uspješnija i bolja.

Poslovna komunikacija koristi se za promociju proizvoda, usluge ili organizacije. Obuhvaća razne teme, a najbitnije su ponašanje potrošača, oglašavanje, odnosi s javnošću, korporacijska komunikacija, istraživanje i mjerenje, upravljanje reputacijom i upravljanje događajima (Kuran, Jelić, 2014).

Elementi poslovnog komuniciranja isti su kao i elementi koje nalazimo u komunikaciji u svakodnevnom životu. Pet je osnovnih elemenata komuniciranja, a to su: pošiljatelj, primatelj, poruka, komunikacijski kanal te povratna informacija (Jurković, 2012).

5.1. Uloga emocionalne inteligencije u poslovnoj komunikaciji

Unatoč raspravi oko koncepta i konstrukcija emocionalne inteligencije, nekoliko studija pokazalo je pozitivne povezanosti između emocionalne inteligencija i vodstva, te do određene mjere individualnog radnog učinka i timskog učinka (Mayer, Caruso, Salovey, 2000). Sve veći broj istraživanja sugerira da emocionalna inteligencija pruža osnovne kompetencije koje su važne u gotovo svakom poslu. Visoka razina emocionalne inteligencije prediktor je uspjeha u većoj mjeri nego kvocijent inteligencije, tvrdi Goleman (2007). Emocionalna inteligencija na taj način pospješuje radni učinak čak i onih osoba kod kojih je izmjeren manji kvocijent inteligencije, i to kroz stjecanje društvenih vještina (Cote, 2006).

Na pitanje o ulozi emocionalne inteligencije u samoj poslovnoj komunikaciji, moramo se vratiti na poglavlje o aspektima emocionalne inteligencije. Posebice je važno obratiti pažnju na socijalne aspekte emocionalne inteligencije - empatija je ovdje na prvom mjestu. O tim aspektima govori i Goleman (2007), ali u kontekstu socijalne inteligencije o kojoj ovdje neće biti riječi. Ono što je bitno za emocionalnu inteligenciju je i vještina prilagodbe drugima i razumijevanje situacije. O tome će više biti riječ u empirijskom dijelu ovog rada.

6. Odnos emocionalne inteligencije i komunikacije u prodaji

Prodavač s visokom emocionalnom inteligencijom bit će fleksibilniji i svoje će prodajno ponašanje lakše prilagoditi sugovorniku i pronaći adekvatno rješenje za potencijalnog kupca. Prodavač koji se aktivno uključi u slušanje sugovornika i istovremeno postaje osjetljiv na osjećaje i emocije drugih ima veću sposobnost razumijevanja potreba i problema kupaca, što može dovesti do prilagodljivog prodajnog ponašanja i većeg uspjeha u prodaji (Churchill i sur., 1988). Giacobbe i sur. (2006) razvili su model odnosa između prilagodljivog prodajnog ponašanja i prodajnog učinka. U tom modelu tvrde kako su empatija i mogućnost "modificiranja" svojeg ponašanja, u skladu sa sugovornikom, faktori koji utječu na komunikaciju i sam ishod iste. Empatija se ponovno navodi kao aspekt emocionalne inteligencije. Mogućnost prilagodbe vlastitog ponašanja, koja zahtijeva i empatiju, predstavlja poveznicu između emocionalne inteligencije i komunikacije.

U literaturi je prepoznato da posao upravljanja prodajom zahtjeva i bavljenje emocionalnim vještinama i održavanjem samokontrole kod prodavača. Istraživači su otkrili da je učinak prodavača povezan s njegovom sposobnošću upravljanja različitim društvenim problemima i rješavanja emocionalnih problema koji nastaju zbog negativnih povratnih informacija i neuspjeha prilikom komunikacije s kupcem. Da bi se takvi problemi i neuspjeh sveli na minimum, prodavač mora, prilikom komunikacije, razumjeti osjećaje drugih i razloge koji stoje iza njih kako prodaja bila uspješna. Prodavač visoke emocionalne inteligencije bit će otporan na mogućnost neuspjeha i bit će sposoban zadržati samokontrolu i nositi se s teškom situacijom (Churchill i sur., 1988).

Wisker i Poulis su 2015. godine proveli istraživanje o utjecaju emocionalne inteligencije na prodaju putem adaptivnog prodajnog ponašanja. Brečić, Butigan i Palić (2013) adaptivno prodajno ponašanje definiraju kao teorijski koncept utemeljen na pretpostavki da je prodajna uspješnost utemeljena na mogućnosti prodavača da prilagode svoje ponašanje različitim tipovima kupaca u različitim situacijama.

Podaci za provedeno istraživanje prikupljeni su u financijskim tvrtkama putem WLEIS ljestvice emocionalne inteligencije, nastale po revidiranom modelu Mayera i Saloveya, i ADAPTS ljestvice adaptivnog prodajnog ponašanja te su kvantitativno analizirani korištenjem modeliranja strukturnih jednadžbi (SEM). Nije utvrđeno da emocionalna inteligencija izravno utječe na

uspješnost prodaje, ali dokazali su da utječe putem posredničke varijable - adaptivnog prodajnog ponašanja.

Rezultati istraživanja pokazali su da aspekti emocionalne inteligencije - procjena vlastitih emocija, procjena emocija drugih, korištenje emocija i kontrola emocija, nisu povezane s prodajnim učinkom nego s uspješnošću prodaje putem adaptivnog prodajnog ponašanja. Isto istraživačko pitanje o povezanosti adaptivnog prodajnog ponašanja i emocionalne inteligencije bit će postavljeno u empirijskom dijelu ovoga rada. Wisker i Poulis (2015) to smatraju pokazateljem važnosti sinergije, emocionalne inteligencije i adaptivnih vještina, što pak posredno povezuje emocionalnu inteligenciju s prodajnim učinkom.

Najvažniji zaključak izveden iz ovog istraživanja svakako je veza između emocionalne inteligencije i adaptivnog prodajnog ponašanja, najprije jer obje stavke imaju zajedničke aspekte. Neki od tih aspekata su samopouzdanje, samomotivacija i vjerovanje u svoje sposobnosti te samoprezentacija.

Uloga emocionalne inteligencije u prodaji, prema prikupljenih i iščitanim informacija, temelji se na mogućnosti prodavača da razumije potrebe i želje kupaca. Iako Wisker i Poulis (2015) u svojem istraživanju nisu našli direktnu poveznicu između emocionalne inteligencije i prodaje, ona postoji preko adaptivnog prodajnog ponašanja. Ukoliko prodavač posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije, lakše će se nositi sa stresom dane situacije i lakše će svoje emocije prilagoditi danoj situaciji. Emocionalna inteligencija je sposobnost učinkovitog razumijevanja vlastitih emocija i emocija ljudi s kojima se susrećemo i razgovaramo, a u poslu prodavača to je realnost s kojom se susreću svakodnevno.

7. Empirijski dio – prikaz istraživanja

Brečić, Butigan i Palić (2013), kao što je prije spomenuto, adaptivno prodajno ponašanje definiraju kao teorijski koncept utemeljen na pretpostavki da je prodajna uspješnost utemeljena na mogućnosti prodavača da prilagode svoje ponašanje različitim tipovima kupaca u različitim situacijama. To predstavlja uspješnost u vladanju svojim emocijama i o emocionalnoj inteligenciji prodavača. Cilj provedenog istraživanja bio je utvrditi poveznicu emocionalne inteligencije, adaptivnog prodajnog ponašanja i same prodaje. Temelj za provedeno istraživanje bio je Golemanov model emocionalne inteligencije, Bar-Onov model emocionalne inteligencije i istraživanje koje su 2015. godine proveli Wisker i Poulis.

Istraživanje koje će se predstaviti ovdje provedeno je u tri poslovnice ELIPSO. ELIPSO je ime maloprodajnog brenda u sklopu firme E PLUS d.o.o.. E PLUS d.o.o. Osnovana je 1990. godine i prvotno je bila orijentirana prema veleprodaji, sve do 2004. godine. Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 zaposlenika putem upitnika u koji je uključena skala emocionalne inteligencije – WLEIS, ali ne svih 16 elemenata, i ljestvica adaptivne prodaje ADAPTS. Prilog 1 ovog rada je provedeni upitnik. Upitnik je proveden u papirnatom obliku te nije dostupan Google obrazac, ali podaci su prikazani grafički i putem tablica.

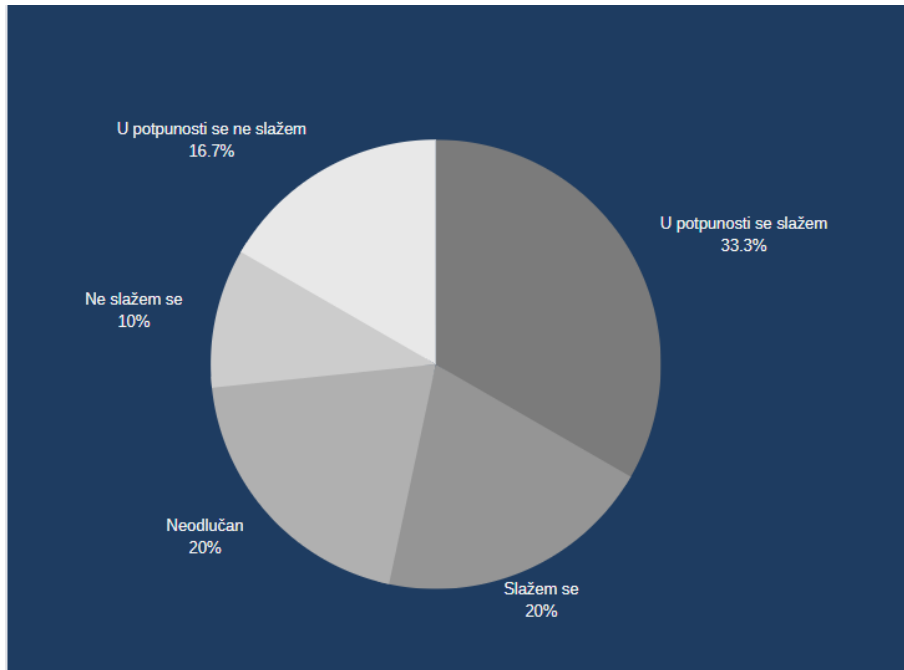
U provedenom istraživanju pokušava se odgovoriti na pitanja jesu li zaposlenici poduzeća ELIPSO sposobni kontrolirati emocije, bile one pozitivne ili negativne, jesu li sposobni prepoznati tuđe osjećaje i prilagoditi se danoj situaciji, a time i posjeduju li adaptivno prodajno ponašanje te u kolikoj mjeri je uspjeh u prodaji povezan s razinom emocionalne inteligencije. Ovdje je bitno osvrnuti se i na zaključke do kojih su došli Wisker i Poulis (2015), a to je da je emocionalna inteligencija povezana s adaptivnim prodajnim ponašanjem, a ne direktno s prodajom. Prilagodba danoj situaciji aspekt je Bar-Onovog modela emocionalne inteligencija i ovdje je ispitana tvrdnjama prikazanim grafovima 4 i 6. Aspekt upravljanja stresom prikazan je grafom 5. Opće raspoloženje prikazano je grafom 1, 7, 8,9, 10, 11, 12 i 13. Interpersonalne vještine prikazane su grafom 2 i grafom 3. Od interpersonalnih vještina, istraživanje je uključivalo pitanja povezana uz empatiju, socijalnu odgovornost i osvještenost.

Tablica 1 Socio-demografske karakteristike ispitanika.

SPOL		U %
M	19	63,333
Ž	11	36,667
DOB		
18 - 25	2	6,667
26 - 35	3	10
36 - 45	8	26,667
46 - 55	17	56,667
RAZINA OBRAZOVANJA		
SSS	27	90
VŠS	1	3,333
VSS	2	6,667
POZICIJA		
PRODAVAČ	18	60
VODITELJ	10	33,333
PREZENTER	2	6,667

Izvor: Vlastito istraživanje

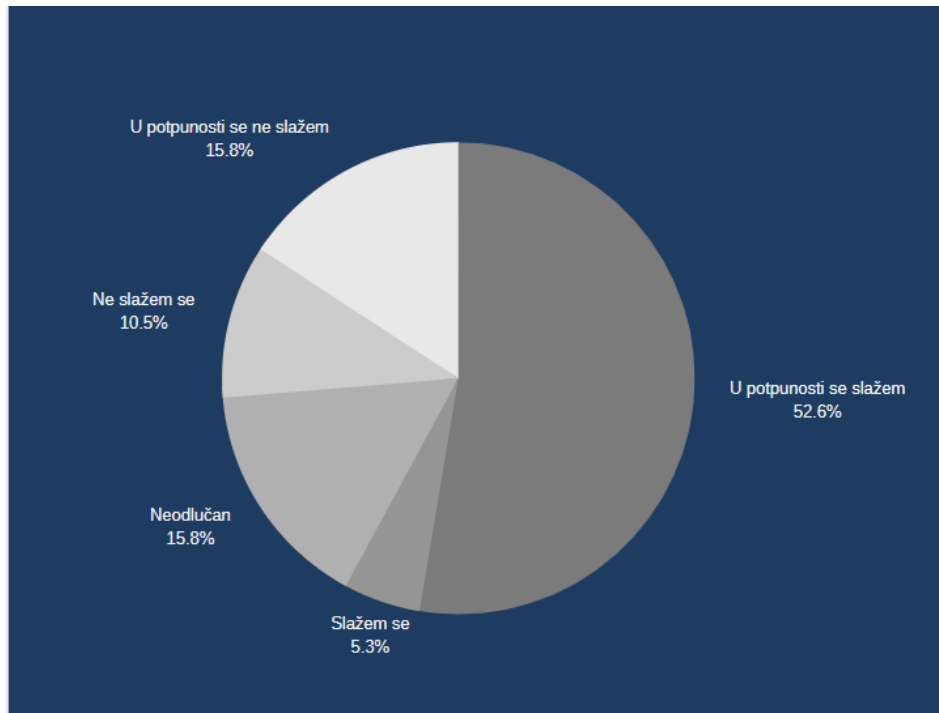
Prvi dio upitnika bio je usmjeren na spol, dob, razinu obrazovanja i poziciju u poduzeću. Od 30 ispitanika, 63% posto su muškarci, 56% ispitanika je u dobi od 46 do 55 godina, najveći broj, njih 90%, ima završenu srednju stručnu spremu i njih 60% se nalazi na poziciji prodavača.



Graf 1 SIGURAN/A SAM U SVOJE POSTUPKE

Izvor: Vlastito istraživanje

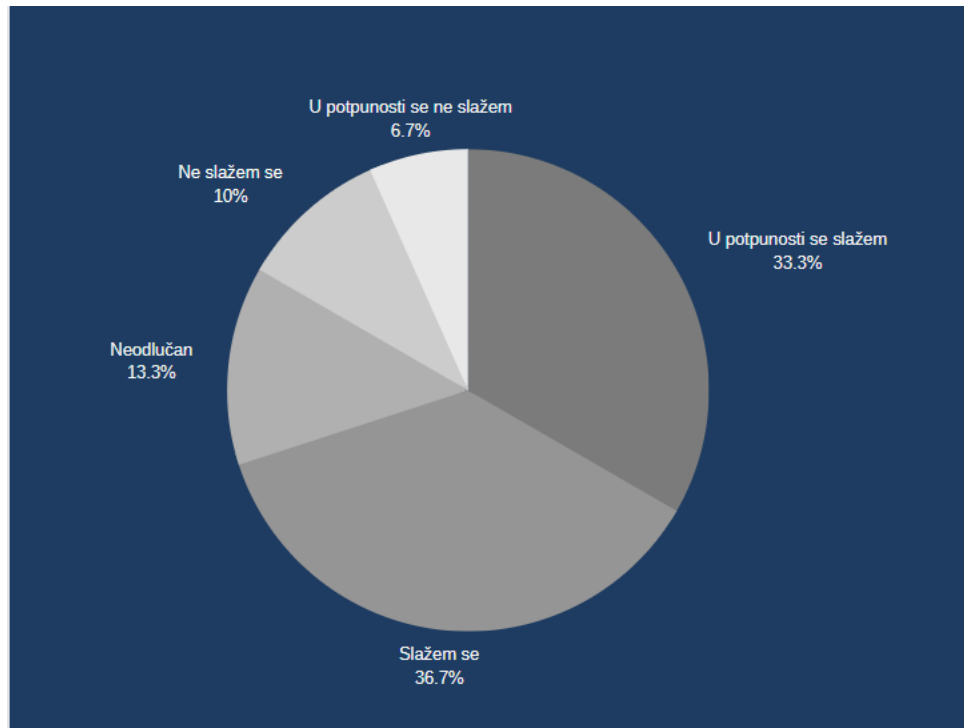
Graf 1 daje uvid o svjesnosti vlastiti postupaka ispitanika. Njih 10, što čini 33%, smatra kako su sigurni u svoje postupke. Ipak, čak 16,7% se ne slaže s navedenom tvrdnjom i smatraju kako nisu uvijek samouvjereni u onome što rade. Biti siguran u svoje postupke utječe, indirektno, i na uspjeh prodaje, prema stavu autora ovog rada, i sigurnost u postupke jedan je od elemenata koji utječe i na emocionalnu inteligenciju zaposlenika.



Graf 2 VJEŠT/A SAM U ISKAZIVANJU SVOJIH EMOCIJA (pozitivnih i negativnih)

Izvor: Vlastito istraživanje

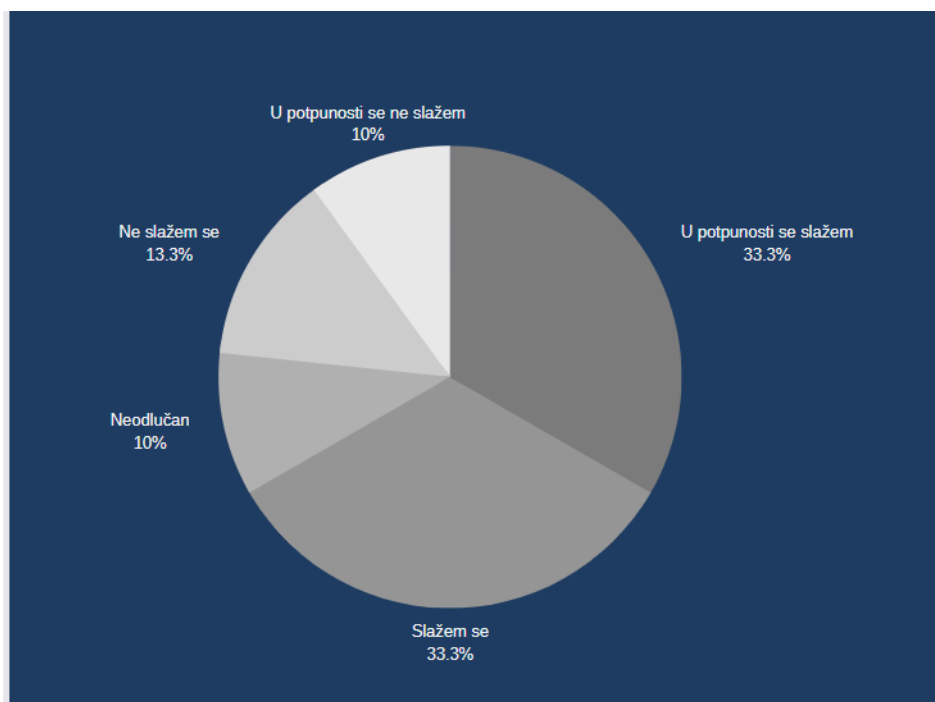
Na pitanje jesu li vješti u iskazivanju svojih emocija, 22 ispitanika, slažu se kako jesu. Samo 10% ispitanika smatra kako apsolutno nisu vješti u iskazivanju svojih emocija. Time dobivamo uvid kako većina zaposlenika ipak ima visoku razinu sposobnosti izražavanja emocija, i pozitivnih i negativnih, a autorovo mišljenje je i da vjerojatno imaju veću sposobnost razumijevanja i uvažavanja i tuđih emocija.



Graf 3 LAKO KONTROLIRAM SVOJE OSJEĆAJE

Izvor: Vlastito istraživanje

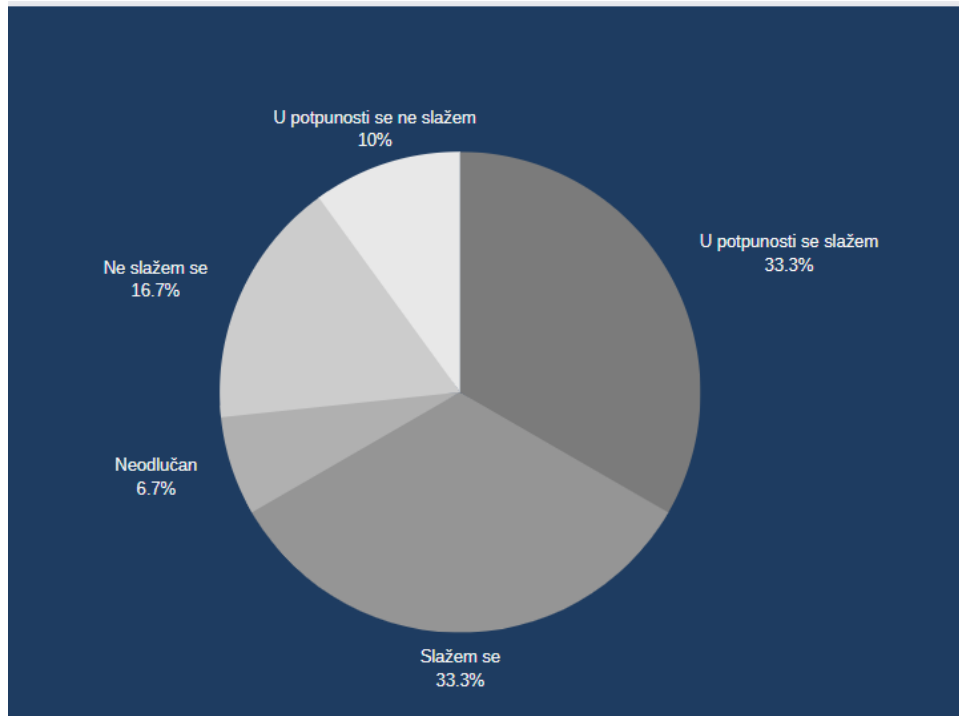
Gotovo jednak broj ispitanika, 70%, odgovorilo je da lako kontroliraju svoje osjećaje. Podaci su prikupljeni u pisanom obliku te uspoređujući odgovore moglo se vidjeti da se 18 ispitanika složilo i s prethodno navedenom tvrdnjom i s tvrdnjom prikazanom idućim grafom 4. Time je vidljivo da oni zaposlenici koji lako iskazuju svoje emocije istima lako i upravljaju. Durlak i sur. (2011) govore kako emocionalno zrele osobe mogu utjecati na svoje ponašanje



Graf 4 LAKO SE NOSIM S KONFLIKTIMA

Izvor: Vlastito istraživanje

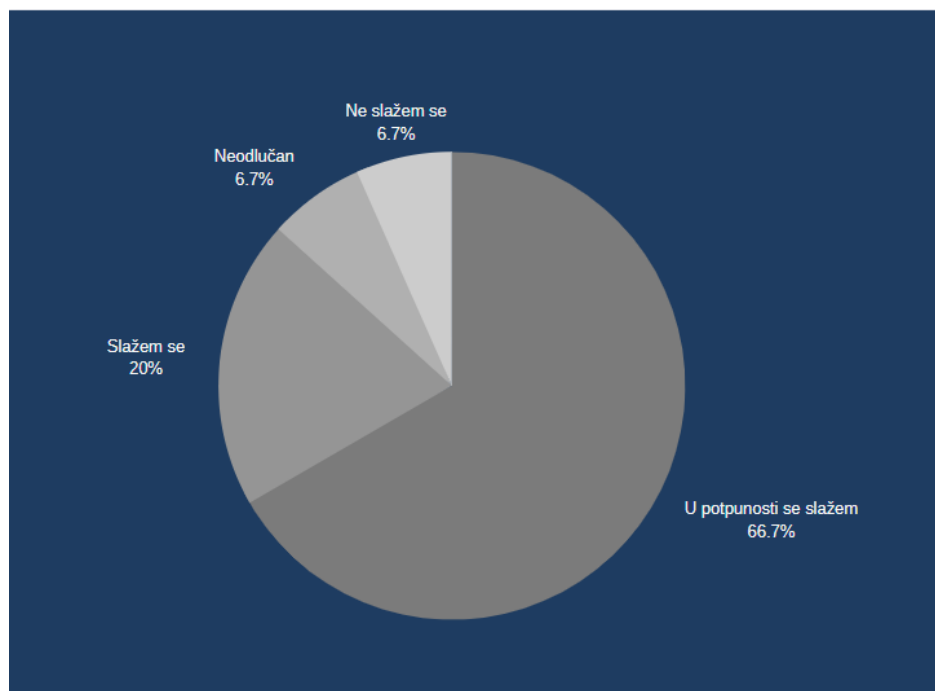
Da se lako nose s konfliktima (Graf 4) potvrdilo je 20 (66,6%) ispitanika, a od toga je njih 15 odgovorilo da se slažu i s prethodne dvije tvrdnje. Zaposlenici koji lako kontroliraju svoje emocije se većinom jako dobro snalaze i u konfliktima s drugim ljudima. Razlog tome je, smatra autor, što jednostavno kontroliraju i bijes i negativne emocije, a takvo ponašanje zasigurno pozitivno utječe i na prodajne sposobnosti.



Graf 5 LAKO UPRAVLJAM STRESOM

Izvor: Vlastito istraživanje

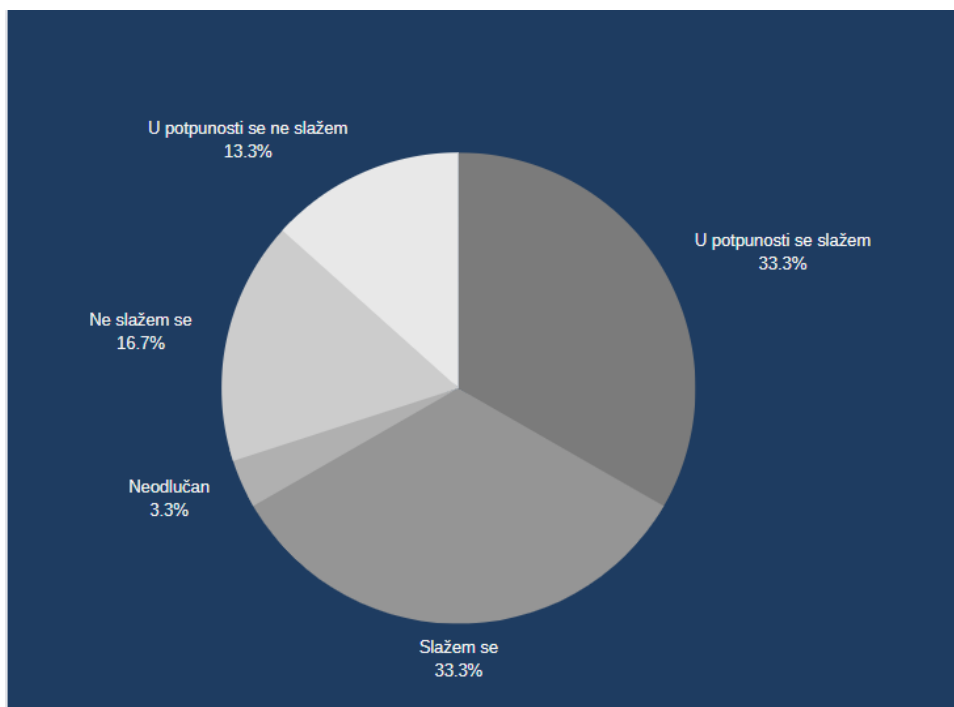
Da lako upravljaju stresom (Graf 5) potvrđuje 20 zaposlenika, 66,6%, od toga je njih 13 navelo da se lako nose i s konfliktima čime je potvrđeno da je, na posljetku, gotovo 60% zaposlenika ELIPSA sposobno regulirati svoj stres i lako rješavati konflikte na radnom mjestu. Podaci su uspoređeni u pisanom obliku te se moglo vidjeti da su isti zaposlenici odgovorili pozitivno na navedene tvrdnje.



Graf 6 SHVAĆAM I PRILAGOĐAVAM SE TUĐIM MIŠLJENJIMA I POTREBAMA

Izvor: Vlastito istraživanje

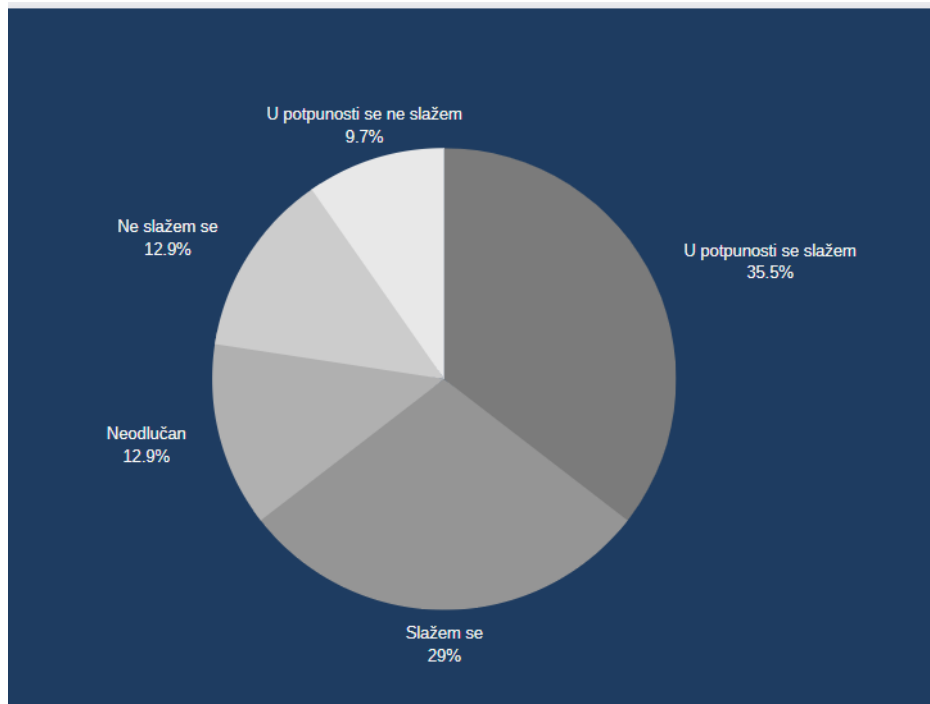
Od 30 ispitanika, njih 26 (86,7%) slaže se s tvrdnjom da shvaćaju i da se lako prilagođavaju tuđim osjećajima i potrebama (Graf 6). To je zaista vrlo visok broj pozitivnih odgovora koji, najvjerojatnije, potvrđuju i činjenicu da zaposlenici imaju vrlo dobro razvijeno adaptivno prodajno ponašanje.



Graf 7 SVAKODNEVNO NAS SE MOTIVIRA

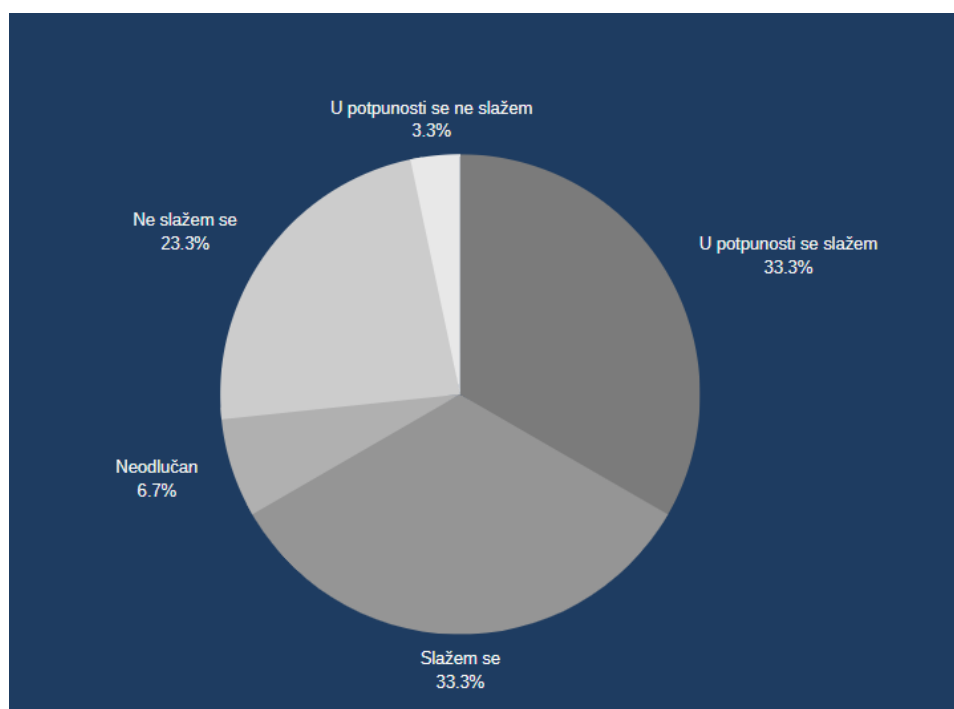
Izvor: Vlastito istraživanje

Iduća grupa pitanja, 4, bila je usmjerena na odnose na radnom mjestu; motiviranje zaposlenika i odnos s nadređenima. Njih 20 (66,6%) smatra kako ih se dovoljno motivira na radnom mjestu (Graf 7), a isti broj zaposlenika smatra kako se potiče pozitivna radna atmosfera (Graf 8), koja je također jedan oblik motiviranja zaposlenika. Motiviranje potiče i samomotivaciju prodavača koja je aspekt emocionalne inteligencije i pozitivno utječe na istu te je iz tog razloga dio provedenog istraživanja.



Graf 8 POTIČE SE POZITIVNA RADNA ATMOSFERA

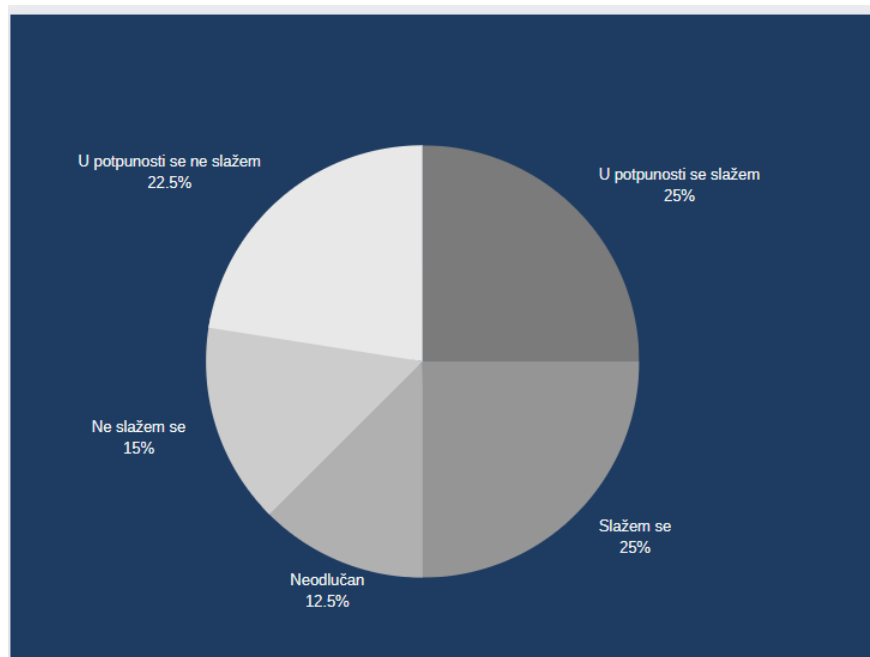
Izvor: Vlastito istraživanje



Graf 9 PREPOZNAJU SE OSJEĆAJI ZAPOSLENIKA

Izvor: Vlastito istraživanje

Da se osjećaji zaposlenika prepoznaju i uvažavaju (Graf 9), smatra njih 20 (66,6%). Prepoznavanje tuđih osjećaja od strane prodavača pokazatelj je emocionalne inteligencije. Autor smatra da prodavači koji imaju sposobnost iskazati vlastite osjećaje, imaju sposobnost uvažavati i tuđe osjećaje. U poslu prodavača to je bitno jer uspjeh u prodaji ovisi i o prepoznavanju osjećaja i zadovoljstva sugovornika, u ovom slučaju kupca. Na osnovi toga prodavač će prilagoditi svoj prodajni govor.

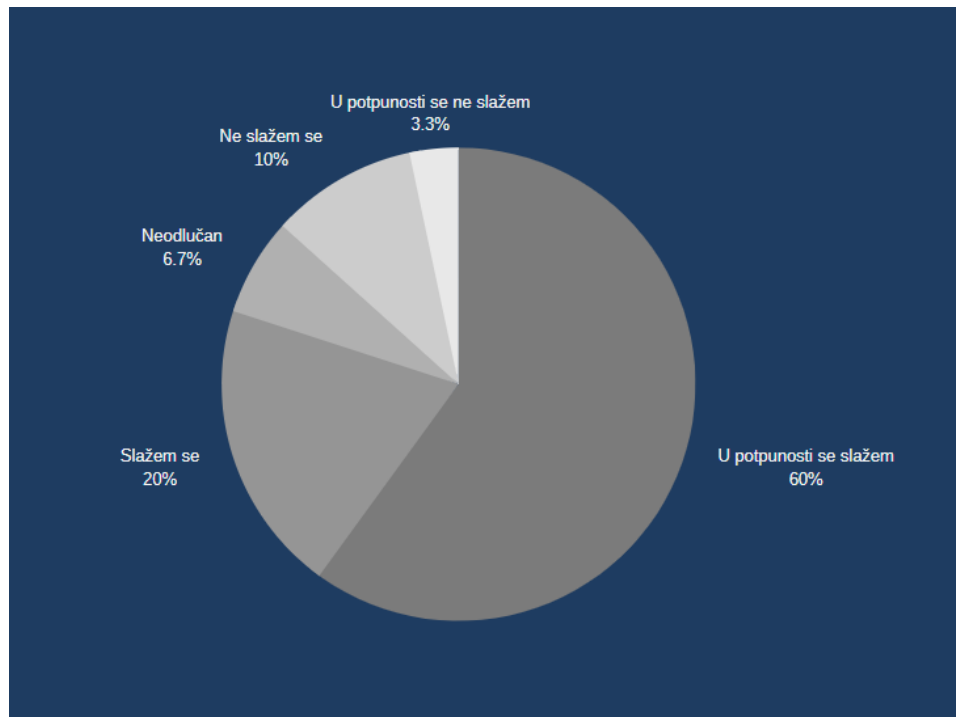


Graf 10 KOMUNIKACIJA IZMEĐU ZAPOSLENIKA I NADREĐENIH JE BITNA

Izvor: Vlastito istraživanje

Komunikacija nadređenih i zaposlenika je bitna u svakom poslovanju, budući da su zaposlenici prvi kontakt s korisnicima, a da je to tako i u ovom slučaju smatra 15 ispitanika (50%). Pitanja o komunikaciji zaposlenika međusobno, zaposlenika i nadređenih, radnoj atmosferi i općenito o zadovoljstvu na poslu bitna su kako bi se vidjeli razlozi dobre ili loše komunikacije. Kasnije se moglo vidjeti, nakon grupiranja odgovora, da su oni zaposlenici koji su zadovoljni komunikacijom s kolegama i nadređenima, također zadovoljni svojih uspjehom u prodaji, ali i

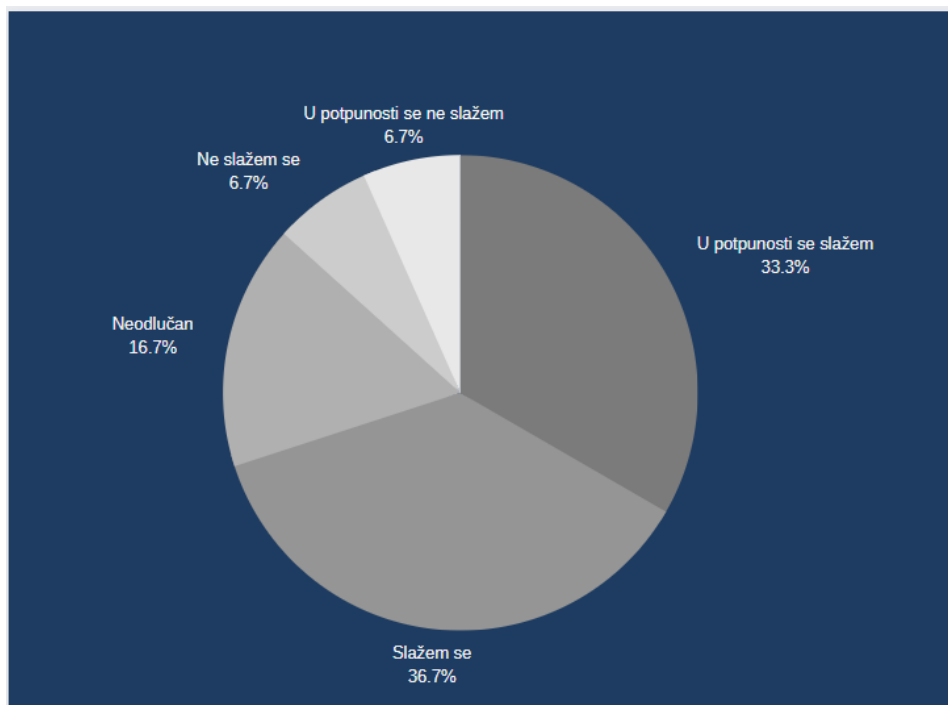
svojim poslom. Možemo samo pretpostaviti ta ti prodavači imaju i visoku razinu samoprezentacije i samomotivacije, a samim time i visoku razinu emocionalne inteligencije. Bitno je naglasiti da je ovo samo zaključak autora jer se točni podaci ne mogu iščitati iz provedenog istraživanja.



Graf 11 ZADOVOLJAN SAM POSLOM

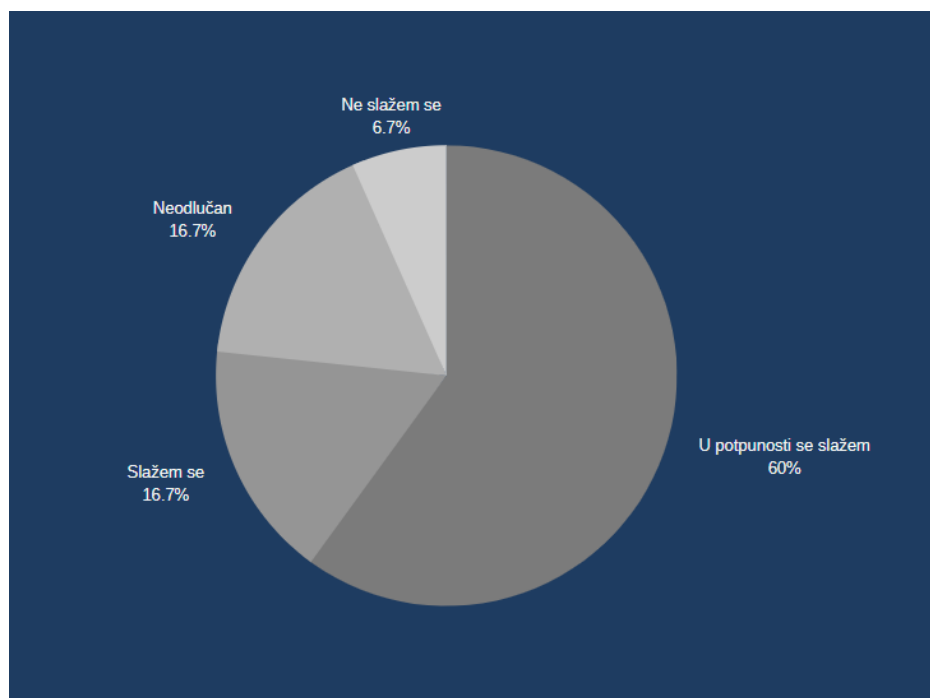
Izvor: Vlastito istraživanje

80% ispitanika, njih 24, zadovoljno je svojim poslom (Graf 11). Zanimljivo za primijetiti je da je od toga 15 ispitanika potvrdilo i da su njihovi osjećaji prepoznati i da oni prepoznaju i uvažavaju tuđe osjećaje. Emocionalna inteligencija, prema stavu autora, utječe i na zadovoljstvo poslom i radnim mjestom.



Graf 12 ZADOVOLJAN SAM RADNOM ATMOSFEROM

Izvor: Vlastito istraživanje



Graf 13 ZADOVOLJAN SAM ODNOSOM S KOLEGAMA I NADREĐENIMA

Izvor: Vlastito istraživanje

Od njih 30, 21 zaposlenika (70%) zadovoljno je radnom atmosferom (Graf 12), a gotov isti postotak njih (76,7%) zadovoljno je i odnosom s kolegama i nadređenima (Graf 13).

Tablica 2 Ocijenite svoj uspjeh u prodaji

OCJENA OD 1 DO 10	b	%
1	1	3,3%
2	0	/
3	0	/
4	3	10%
5	3	10%
6	1	3,3%
7	8	26,7%
8	2	6,7%
9	7	23,3%
10	5	16,7%

Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje kako bi ocijenili vlastiti uspjeh u prodaji (Tablica 2), njih 5, što čini 16,7% od ukupnog broja ispitanika, ocijenilo je svoj uspjeh s 10. Od njih 5, troje ih je na pitanje o uvažavanju

i prilagođavanju tuđim mišljenjima i potrebama odgovorilo da su uspješni u istome, a ostalih dvoje je odgovorilo da su djelomično uspješni odgovorivši da se se i slažu i ne slažu s navedenom tvrdnjom (Graf 6). Velik broj ispitanika koji su svoj uspjeh ocijenili s 9, složilo se i s tvrdnjom da se lako nose sa stresom, njih 5, a njih 7 od 9 složilo se i s tvrdnjom da uvažavaju i prilagođavaju se tuđim mišljenjima i potrebama. Podaci su dobiveni uspoređivanjem odgovora putem pisanih upitnika. Prema tome, autor zaključuje da kontroliranje vlastitih emocija, ali i uvažavanje tuđih te prilagodba ponašanja drugim osobama i danoj situaciji naposljetku dovodi do adaptivnog prodajnog ponašanja, utječe pozitivno na prodajne vještine i uspjeh u prodaji.

Zaposlenici koji su pokazali visoku razinu kontroliranja i shvaćanja svojih, ali i tuđih emocija, su također pokazali veliko zadovoljstvo svojom komunikacijom u prodaji i u komunikaciji s ostalim kolegama. Do tih podataka autor je došao uspoređivanjem anketa u pisanom obliku. Tako se moglo vidjeti da su isti prodavači odgovorili da se slažu s navedenim tvrdnjama prikazanim grafovima 13, 11 i 10.

8. Zaključak

Vještine emocionalne inteligenciju igru veliku ulogu u poslovnom i privatnom životu i uvelike mogu pozitivno ili negativno utjecati na rast, razvoj i uspjeh, na bilo kojem polju. Završni rad bio je usmjeren na definiranje emocija, emocionalne inteligencije i njezinu ulogu prodaji i prodajnim vještinama.

Uspjeh u prodaji usko je povezan uz empatiju i socijalne vještine, a razlog toga je mogućnost identificiranja raspoloženja sugovornika i prilagodba ponašanja prema istome. Mnogi autori su u svojem radu govorili o važnosti svijesti o sebi i samokontroli, aspektima emocionalne inteligencije, koji su također bitni za uspjeh u prodaji. Mnogi su, upravo pomoću aspekata emocionalne inteligencije, uspjeli povezati istu s vještinama i uspjehom u prodaji. Samomotivacija kao jedan od aspekata također je vrlo bitna, i prema mišljenju autora igra ulogu u prodaji. Samomotivacija može se povezati s motiviranjem zaposlenika, na osobnoj ili poslovnoj razini, a rezultat toga je trud i veće zalaganje prilikom obavljanja prodaje i prodajnih razgovora.

Razvoj emocionalne inteligencije čini nas produktivnijima i uspješnijima u onome što radimo, ali osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom pozitivno utječu i na druge ljude te ih motiviraju i pomažu im da i sami napreduju. Njegovanje odnosa, sklada, razumijevanje faktori su koji se trebaju njegovati u radnom okruženju kako bi ono bilo zdravo i pozitivno utjecalo na emocije i emocionalnu inteligenciju zaposlenika, prodavača. Iz primjera znamo kako motiviranje na financijskoj razini ne mora nužno biti dobar oblik motivacije. Bolji oblik motiviranja i podizanja emocionalne inteligencije kod prodavača bila bi motivacija na osobnoj razini i motivacija putem promaknuća. Motivacija promaknućem može pomoći i kod samomotivacije, samokontrole i ustrajnosti, a sve to utjecat će i na socijalne aspekte emocionalne inteligencije.

Istraživanje koje su proveli Wisker i Poulis (2015) pokazalo je kako emocionalna inteligencija i njeni aspekti pomažu pri prodaji i prodajnoj komunikaciji, ali preko posrednika-adaptivnog prodajnog ponašanja koje ima zajedničke aspekte, a to su na prvom mjestu samokontrola i samosvijest. Budući da emocionalno inteligentni prodavači imaju sposobnost pratiti tuđe osjećaje i prilagođavati se tuđim potrebama, a adaptivno prodajno ponašanje je mogućnost prilagođavanja tuđim emocijama i izazovnim situacijama, to je direktna veza. Iz tog

razloga autor smatra da se u daljnim istraživanjima ne smije isključiti i pokušaj dokazivanja direktne veze između emocionalne inteligencije, komunikacije i uspješnosti u prodaji.

Istraživanje koje je provedeno u okviru empirijskom dijela ovog rada također nije obuhvatilo strukturu društva niti karakteristike samog poduzeća, a za neke zaključke nije bilo niti dovoljno informacija. Međutim, možemo zaključiti da su emocionalna inteligencija i prodajno ponašanje, te uspjeh u prodaji, povezani. Na to se nadovezuje i važnost komunikacije prilikom prodajnog razgovora. Ukoliko osoba pokazuje shvaćanje i razumijevanje svojeg sugovornika, bit će sigurnija u svoje postupke i imat će više samopouzdanja koje će se “preliti” i u podajne sposobnosti. Zbog toga je bitno raditi na razvoju emocionalne inteligencije prodavača.

9. Literatura

1. Averill, J.R. (2007). *Together again: Emotion and intelligence reconciled*. U: G. Matthews, M. Zeidner, R.D. Roberts (Ur.), *The Science of emotional intelligence, knowns and unknowns* (49 -71). Oxford: University Press. Dostupno putem <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.4021&rep=rep1&type=pdf> .
2. Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: insights from Emotional Quotient Inventory*. U: R. Bar-On, D.A. Parker (Ur.), *The handbook of emotional intelligence* (363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Bar-On, R. (2001). *Emotional intelligence and self-actualization*. U: J. Ciarrochi, J. Forgas, J. Mayer (Ur.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (82-98). New York: Psychology Press.
4. Bar-On, R. (2005). *The Bar-On model of emotional-social intelligence*. *Psicothema*, 17, 1-28. Dostupno putem https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence
5. Barrett, L. F., Gross, J., Christensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). *Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation*. *Cognition and Emotion*, 15(6), 713–724. American Psychological Association
6. Baumeister, R. Vohs, K., Tice, D. (2007). *The Strength Model of Self-Control*, *Current Directions in Psychological Science* 16(6):351-355. Dostupno putem https://www.researchgate.net/publication/228079571_The_Strength_Model_of_Self-Control
7. Bleidorn, W., Arslan, R. C., Denissen, J. J. A., Rentfrow, P. J., Gebauer, J. E., Potter, J. i Gosling, S. D. (2016). Age and Gender Differences in Self-Esteem – A Cross-Cultural Window. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(3), 396-410.
8. Brdar, I., Bakarčić, S. (2006). *Suočavanje s neuspjehom u školi: koliko su važni emocionalna kompetentnost, osobine ličnosti i ciljna orijentacija u učenju?* *Psihologijske teme* 15 (2006), 1, 129-150. Dostupno putem <https://hrcak.srce.hr/11835>
9. Brečić, R., Butigan, B., Palić, M. (2013). *Čimbenici koji utječu na adaptivno prodajno ponašanje u maloprodaji*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Dostupno putem <https://hrcak.srce.hr/104653>

10. Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., Steven, W. H., & Walker, O. C., Jr. (1988). *The determinants of salesperson performance: a metaanalysis*. Journal of Marketing Research, 22, 103–118.
11. Čorlukić, M., Krpan, J. (2020). *Što su emocije? – Suvremene neuroznanstvene teorije*, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Zagreb.
12. Cote, S., C. T. H. (2006). *Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance*. Administrative Science Quarterly, 51(1), 1–28. Pelham. Dostupno putem https://www.academia.edu/1989693/Emotional_intelligence_cognitive_intelligence_and_job_performance
13. Darwin, C. (1872). *Izražavanje emocija kod čovjeka i životinja*, prev. N. Mrđenović, Beograd: Dosije studio
14. Eurich, M., Weiblen, T., Breitenmoser, P. (2014). *A Six-Step Approach to Business Model Innovation*, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. Dostupno putem https://www.researchgate.net/publication/270104309_A_Six-Step_Approach_to_Business_Model_Innovation
15. Filipović, A. (2019). *Vodič o uspješnom radu u timu*, PREUZETO S <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/>
16. Giacobbe, R., Crosby, L. i Bridges, M. C. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. Journal of Personal Selling and Sales Management 26(2):115-142
17. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga. (Izvorno izdanje tiskano 1995).
18. Goleman, D. (2007). *Social intelligence*. New York: Bantam.
19. Leksikografski zavod Miroslava Krležje. Pojam *Motivacija*. Dostupno putem <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>
20. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik :Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012. Dostupno putem <https://hrcak.srce.hr/94882>
21. Kemper, T.D. (1990). *Power and Status and the Power-Status Theory of Emotions*, Handbook of the Sociology of Emotions (pp.87-113), St. John's University
22. Kuran, L.M., Jelić, P. (2014). *Poslovna komunikacija*, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu

23. Mayer, J.D., Caruso, R.D., Salovey, P. (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence*. *Intelligence*, 27, 267-298. Dostupno putem http://www.gruberpeplab.com/3131/13.2_Mayer_2000_EmotionIntelligenceMeetsStandardsForTraditionalIntelligence.pdf
24. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. (2000). *Models of emotional intelligence*. U: R. Sternberg (Eds), *Handbook of Intelligence* (396-420), Cambridge: University Press.
25. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004). *Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?* *American Psychologist*, 63, 503-517. Dostupno putem https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1353&context=psych_facpub
26. Miljković, D., Rijavec, M. (2001). *Razgovori sa zrcalom - psihologija samopouzdanja*, Zagreb.
27. Munjas Samarin, R., Takšić, V. (2009). *Programi za poticanje emocionalne i socijalne kompetentnosti kod djece i adolescenata*, *Suvremena psihologija*, Vol. 12 No. 2
28. Oatley, K., Jenkins, J.M. (2007). *Razumijevanje emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Poulis, A., Wisker, Z.L. (2015). *Emotional Intelligence – Sales Performance Relationship: a Mediating Role of Adaptive Selling Behaviour*. *International Journal of Management and Economics* 43, 32-52
30. Robinson, M. D. (2003). *Assessing Workplace Emotional Intelligence: Development and Validation of an Ability-based Measure*, *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 150(3):371-404
31. Salovey, P., Mayer, J. (1999). *Emotional Intelligence*. U: P. Salovey, M.A. Brackett, J.D. Mayer (Ur.), *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model* (1- 27). New York: Dude Publishing. Dostupno putem https://books.google.la/books?id=YVKmxr_D7yQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
32. Sartre, J.P. (1948). *Existentialism and Humanism*. Methuen, London
33. Tangney, J.P., Baumeister, R.F., Boone, A.L. (2004). *High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success*. *Journal of Personality*, 72(2), 272- 322.
34. Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
35. Weitz, B.A., Bradford, K.D. (1999). *Personal selling and sales management: A relationship*

POPIS PRILOGA

Prilog 1 Anketa, Odnos emocionalne inteligencije, adaptivnog ponašanja u prodaji i prodajnog uspjeha

M Ž

DOB _____

STRUČNA SPREMA ISPITANIKA

- a) SSS
- b) VŠS
- c) VSS

KOJA JE VAŠA POZICIJA U PODUZEĆU?

ZAOKRUŽITE PONUĐENI BROJ. 1 ZNAČI DA SE UOPĆE NE SLAŽETE, 5 ZNAČI DA SE U POTPUNOSTI SLAŽETE.

I.

a) SIGURAN/A SAM U SEBE I SVOJE POSTUPKE.

1 2 3 4 5

b) VJEŠT/A SAM U ISKAZIVANJU SVOJIH EMOCIJA (pozitivnih i negativnih)

1 2 3 4 5

c) LAKO KONTROLIRAM SVOJE OSJEĆAJE

1 2 3 4 5

d) LAKO UPRAVLJAM STRESOM

1 2 3 4 5

e) LAKO SE NOSIM S KONFLIKTIMA

1 2 3 4 5

f) SHVAĆAM I PRILAGOĐAVAM SE TUĐIM MIŠLJENJIMA I POTREBAMA

1 2 3 4 5

II.

a) SVAKODNEVNO NAS SE MOTIVIRA

1 2 3 4 5

b) POTIČE SE POZITIVNA RADNA ATMOSFERA

1 2 3 4 5

c) PREPOZNAJU SE OSJEĆAJI ZAPOSLENIKA

1 2 3 4 5

d) KOMUNIKACIJA IZMEĐU ZAPOSLENIKA I NADREĐENIH JE BITNA

1 2 3 4 5

III.

a) ZADOVOLJAN SAM POSLOM

1 2 3 4 5

b) ZADOVOLJAN SAM RADNOM ATMOSFEROM

1 2 3 4 5

c) ZADOVOLJAN SAM ODNOSOM S KOLEGAMA I NADREĐENIMA

1 2 3 4 5

NA LJESTVICI OD 1 DO 10 KOJIM BROJEM BISTE OCIJENILI SVOJ USPJEH U PRODAJI?
(1 je najniža ocjena).

POPIS TABLICA I GRAFOVA

Tablica 1 Socio-demografske karakteristike ispitanika.....	23
Tablica 2 Ocijenite svoj uspjeh u prodaji	35
Graf 1 SIGURAN/A SAM U SVOJE POSTUPKE.....	24
Graf 2 VJEŠT/A SAM U ISKAZIVANJU SVOJIH EMOCIJA (pozitivnih i negativnih).....	25
Graf 3 LAKO KONTROLIRAM SVOJE OSJEĆAJE.....	26
Graf 4 LAKO SE NOSIM S KONFLIKTIMA.....	27
Graf 5 LAKO UPRAVLJAM STRESOM.....	28
Graf 6 SHVAĆAM I PRILAGOĐAVAM SE TUĐIM MIŠLJENJIMA I POTREBAMA.....	29
Graf 7 SVAKODNEVNO NAS SE MOTIVIRA.....	30
Graf 8 POTIČE SE POZITIVNA RADNA ATMOSFERA.....	31
Graf 9 PREPOZNAJU SE OSJEĆAJI ZAPOSLENIKA.....	31
Graf 10 KOMUNIKACIJA IZMEĐU ZAPOSLENIKA I NADREĐENIH JE BITNA.....	32
Graf 11 ZADOVOLJAN SAM POSLOM.....	33
Graf 12 ZADOVOLJAN SAM RADNOM ATMOSFEROM.....	34
Graf 13 ZADOVOLJAN SAM ODNOSOM S KOLEGAMA I NADREĐENIMA.....	34