

# EMOCIJE U POSLOVANJU - EMOCIJA KAO POKRETAČKA SNAGA ORGANIZACIJA

---

Vizjak, Maja; Paulišić, Morena

*Source / Izvornik:* Što nam donosi leadership četvrte industrijske revolucije (IR4.0)?  
Ekonomske, društvene i obrazovne perspektive : zbornik radova 12. međunarodne  
znanstveno-stručne konferencije PAR International Leadership Conference - PILC 2023,  
2023, 269 - 279

Conference paper / Rad u zborniku

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev  
PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:303:391479>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Institute for Migration Research -  
Institutional repository for storing papers and data  
sets](#)

# PILC 2023

Međunarodna znanstveno-stručna konferencija Veleučilišta PAR  
PAR International Leadership Conference

## ŠTO NAM DONOSI *LEADERSHIP* ČETVRTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE (IR4.0)?

Ekonomске, društvene i obrazovne perspektive

## WHAT IS BROUGHT ABOUT BY THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION (IR4.0) LEADERSHIP?

Economic, Societal and Educational Perspectives

Zbornik radova / Conference Proceedings

Urednici / Editors

Marko Turk

Gordana Nikolić





Što nam donosi *leadership*  
četvrte industrijske revolucije  
(IR4.0)?

Ekonomске, društvene i  
obrazovne perspektive

Zbornik radova  
12. međunarodne znanstveno-stručne konferencije  
*PAR International Leadership Conference –*  
PILC 2023

Rijeka, 2023.

**Izdavač:**

Veleučilište PAR  
Trg Riječke rezolucije 4, HR - 51000 Rijeka

**Za izdavača:**

Izv. prof. dr. sc. Gordana Nikolić, prof. str. stud., dekanica

**Urednici:**

Izv. prof. dr. sc. Marko Turk, prof. str. stud.  
Izv. prof. dr. sc. Gordana Nikolić, prof. str. stud.

**Pomoćnica uredništva:**

Petra Tomljanović

**Recenzenti Zbornika:**

Prof. dr. sc. Aleksandra Anđelković, Univerzitet u Nišu, Srbija  
Izv. prof. dr. sc. Robert Kopal, prof. str. stud., Effectus veleučilište, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Lidija Weiss, prof. str. stud., Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

**Recenzenti radova:**

Prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska  
Dr. sc. Antun Asić, Pomorski odjel, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska  
Izv. prof. dr. sc. Iva Blažević, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska  
Izv. prof. dr. sc. Sanja Blažević Burić, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska  
Izv. prof. dr. sc. Siniša Bogdan, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Dr. sc. Željka Borzan, prof. struč. stud, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Hrvatska  
Dr. sc. Helena Brautović, prof. str. stud., Centar za jezike, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska  
Dr. sc. Nevenka Breslauer, prof. str. stud., Međimursko veleučilište u Čakovcu, Hrvatska  
Izv. prof. dr. sc. Marina Diković, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Morana Drakulić, Učiteljski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Dr. sc. Marijana Drinovac Topalović, prof. str. stud., Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu, Hrvatska  
Dr. sc. Sanja Gutić Martinčić, Veleučilište Effectus, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Radovan Kastratović, Ekonomski fakultet u Beogradu, Univerzitet u Beogradu, Srbija  
Doc. dr. sc. Irena Kiss, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska  
Dr. sc. Danijel Knežević, Visoko učilište Algebra, Hrvatska

Izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru, Hrvatska  
Izv. prof. dr. sc. Siniša Kušić, Filozofski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Prof. dr. sc. Kornelija Mrnjauš, Filozofski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Milica Muhadinović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Podgorici, Crna Gora  
Doc. dr. sc. Marjan Ninčević, Fakultet hrvatskih studija, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Marko Obranović, Prehrambeno biotehnološki fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska  
Dr. sc. Valentina Papić Bogadi, Veleučilište u Križevcima, Hrvatska  
Dr. sc. Drago Pupavac, prof. str. stud., Veleučilište u Rijeci, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Milan Puvača, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Hrvatska  
Prof. dr. sc. Igor Radeka, Odjel za pedagogiju, Sveučilište u Zadru, Hrvatska  
Mr. sc. Ivica Šnajder, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Hrvatska  
Dr. sc. Anita Šulentić, Veleučilište Bernays i Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Aleksandra Trogrlić, Odjel za psihologiju, Sveučilište u Novom Sadu, Srbija  
Prof. dr. sc. Katija Vojvodić, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Dragan Zlatović, prof. str. stud., Veleučilište u Šibeniku, Hrvatska  
Doc. dr. sc. Ana Žnidarec Čučković, Kineziološki fakultet u Zagrebu i Učiteljski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska

**Lektura i prijevod:**

Dajana Rakić

**Dizajn i grafičko oblikovanje:**

Jasmina Makek Pajkanović i Marko Pleše

**Tisak:**

Tiskara Sušak, Rijeka

1. Izdanje, naklada 150 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 150620041.

ISBN 978-953-8437-00-7

© Sva prava pridržana. Niti jedan dio ovog izdanja ne može biti objavljen, pretiskan ili distribuiran bez prethodne suglasnosti izdavača.

**Referenca Zbornika (APA 7):** Turk, M., Nikolić, G. (Ur.) (2023). *Što nam donosi leadership četvrte industrijske revolucije (IR4.0)? Ekonomske, društvene i obrazovne perspektive*. Rijeka: Veleučilište PAR

# SADRŽAJ

Predgovor uredništva .....	9
Editor's Foreword .....	11
<b>Prethodna priopćenja .....</b>	<b>13</b>
Disbalans utjecaja i odgovornosti u neprofitnim športskim klubovima <i>Igor Ivašković</i> .....	15
Educational Experiences of Mass Online Courses Participants: What Does Coursera Bring to Us? <i>Bosiljka Jelača, Marko Turk, Egor Permyakov</i> .....	33
Corporate social responsibility impact on competitive advantages - a case study on Valamar Riviera JSC <i>Daglas Koraca, Kristina Kiršić Kos</i> .....	51
Ekonomska i ekološka paradigma - od razlika do zajedničkih rješenja <i>Konstanca Korenčić Kampl, Dubravka Maras, Bruno Raguž</i> .....	75
Izazovi obrazovanja - jesmo li spremni za generaciju Alfa? <i>Siniša Kušić, Sofija Vrcelj, Vera Spasenović</i> .....	97
Critical dimensions of strategic planning effectiveness in public organisations: a systematic literature review <i>Hamit Qeriqi, Primož Pevcin</i> .....	113
Stvaranje vrijednosti od intelektualnog vlasništva u digitalnom dobu: suradnja i neistražena uloga vodstva <i>Sanja Živković</i> .....	127

**Pregledni članci**..... 143

Razmatranje medijske pedagogije u novoj paradigmi učenja  
*Antea Čilić, Anita Zovko, Martina Jurković* 145

Data infrastructure for digital transformation of the grants system  
in the educational sector  
*Martina Tomičić Furjan, Igor Pihir, Katarina Tomičić-Pupek* 155

**Stručni članci** ..... 167

Značaj horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja u  
poduzetničkom i menadžerskom odlučivanju  
*Ivana Arbanas* 169

The Impact of the Fourth Industrial Revolution on the Management  
of Nautical Tourism Ports  
*Juraj Bukša, Tomislav Bukša, Teuta Duletić* 191

Europska bankovna unija - temelj financijske stabilnosti  
Europodručja u vrijeme digitalnih inovacija  
*Sanja Gongeta, Tihana Sudarić* 209

Čimbenici utjecaja na kupnju maslinovog ulja  
*Linda Martić Kuran, Mladenka Šarolić, Sara Sousa, Karlo Lazar* 223

Suvremene vještine djelatnika na zahtjevnom tržištu rada  
*Milan Puvača, Željko Sudarić, Slobodan Stojanović* 237

Metode i izazovi u podučavanju engleskog jezika kao jezika struke  
*Antonia Tudor, Majda Todorović* 257

Emocije u poslovanju - emocije kao pokretačka snaga organizacija  
*Maja Vizjak, Morena Paulišić* 269

# EMOCIJE U POSLOVANJU - EMOCIJA KAO POKRETAČKA SNAGA ORGANIZACIJA

269

## **Maja Vizjak**

Institut za migracije i narodnosti, Hrvatska,  
e: [maja.vizjak@imin.hr](mailto:maja.vizjak@imin.hr)

## **Morena Paulišić**

Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković",  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska,  
e: [morena.paulisic@unipu.hr](mailto:morena.paulisic@unipu.hr)

## **Sažetak**

Pozitivna radna atmosfera i uspješan poslovni rezultat cilj je svakog poduzeća. Postoji pozitivna sprega pozitivnih emocija (zadovoljstva zaposlenika, zadovoljstva kupaca) s profitom. Zadovoljni zaposlenici čine temelj uspjeha u organizaciji jer upravo su oni nepresušni izvor konkurentne prednosti suvremenog poslovanja gdje su kreativnost i inovacije formula uspješnosti. Treba težiti zadovoljenju potreba i želje, gajiti pozitivne emocije zaposlenika. Cilj ovoga rada jest ustvrditi da emocije mogu biti pokretačka snaga s jakim *push up* efektom, a međuigre čimbenika zadovoljstva imaju bitan utjecaj na uspješnost i učinkovitost poslovne organizacije. Emocije se reflektiraju na status u organizaciji gdje doživljene i interpretirane emocije mogu potaknuti osjećaj pripadnosti ili nepripadanja, tj. uključenosti ili isključenosti.



**Ključne riječi:** emocije, zadovoljstvo zaposlenika, poslovna organizacija, poslovna učinkovitost.

## **Abstract**

A positive working atmosphere and a successful business result is the goal of every company. There is a positive connection between positive emotions (employee satisfaction, customer satisfaction) and profit. Satisfied employees form the basis of success in the organisation because they are the inexhaustible source of competitive advantage in modern business where creativity and innovation are the formula for success. One should strive to satisfy the needs and desires, cultivate positive emotions of employees. The aim of this work is to assert that emotions can be a driving force with a strong *push-up* effect, and the interplay of satisfaction factors has a significant impact on the success and efficiency of a business organisation. Emotions reflect on the status in the organisation where the experienced and interpreted emotions can trigger a feeling of belonging or not belonging, i.e. inclusion or exclusion.

**Keywords:** emotions, employee satisfaction, business organisation, business efficiency

**Referenca rada (APA 7):** Vizjak, M., Paušalić, M. (2023). Emocije u poslovanju - emocija kao pokretačka snaga organizacija. U: Turk, M., Nikolić, G. (Ur.), *Što nam donosi leadership četvrte industrijske revolucije (IR4.0)? Ekonomske, društvene i obrazovne perspektive* (str. 269-279). Veleučilište PAR

## Uvod

Težnja organizacije treba biti usmjerena na stvaranje poticajne radne atmosfere što se postiže poticanjem pozitivnih emocija u poslovanju. Dio ljudi u uvjerenju je da pokazivanje emocija na radnome mjestu nije profesionalno i stava su da emocijama nije mjesto u poslovanju. Ljudi koji ne pokazuju emocije na poslu obično su okarakterizirani kao nekomunikativni, hladni/zatvoreni, distancirani i asocialni, stoga ostavljaju dojam da je teže ostvariti suradnju s njima. Negodovanjem radnika dolazi do nezadovoljstva i stresa, što će se odraziti na smanjenje produktivnosti i učinkovitosti te apsentizam. Negativne emocije poput straha bitno utječu za razvoj kreativnosti, dok pozitivne emocije potiču pojedinca na istraživanje, učenje i izgradnju odnosa s drugim ljudima. Kreativnost i inovacije put su ka uspješnosti, a kako bi ih postigli, nužno je promišljati o emocijama i o zadovoljstvu u organizaciji. Emocije zaposlenika i klijenata utječu na percepciju same organizacije. Postizanje poslovnoga uspjeha ovisi o emocionalnom ponašanju pojedinca kojeg pokreće entuzijazam (Othman, Othman, i Juhdi, 2020). Nova paradigma u vođenju prepoznala je važnost emocija u poslu, kao pokretača svake ljudske aktivnost (Ilić, 2008). Pozitivna emocionalna iskustva imaju potencijal poboljšati psihološku klimu i odnose među pojedincima u organizaciji (Vijayalakshmi i Bhattacharyya, 2012). Emocionalni kontekst bitan je za donošenje odluka. Kad su zaposlenici zadovoljni na radu, to pozitivno utječe na njihovu produktivnost, njihovo samopoštovanje i ukupno zadovoljstvo u životu što se reflektira i na poslovnu organizaciju (Markovina, 2019). Dovodjenje emocija u središte procesa transformacije značajno povećava šanse za uspjeh u organizaciji. Cilj ovoga rada jest utvrditi korelaciju emocija u poslovanju na zadovoljstvo i motivaciju, a to su neizostavni mehanizmi mobilizacije pozitivnih učinaka. Znanstveni doprinos ovoga rada je teorijska analiza dosadašnjih istraživanja emocija i zadovoljstva na uspješnost u poslovanju, procjena učinka emocija i kako ojačati organizaciju.

## Emocije u poslovanju

Emocije i cjelokupna dispozicija zaposlenika utječu na radni učinak, donošenje odluka, kreativnost, fluktuaciju, timski rad, pregovore i vodstvo (Gopinath, 2011). Ljudi nisu izolirani "emocionalni otoci", već se sami angažiraju na poslu, uključujući

svoje osobine, raspoloženja i emocije te svoja afektivna iskustva i izraze. Emocije mogu biti ekspresivne i utječu na kulturu, klimu radnog mjesta te motiviraju i guraju aktivnosti prema ciljevima (Gopinath, 2011). Istraživanja pokazuju da je 87 % problema u poslu posljedica emocionalne reakcije na događanje (Ćurić, 2015). Organizacije bi emocije trebale smatrati važnim čimbenikom u cjelokupnom funkcioniranju u promicanju dobrobiti zaposlenika. Potencijalni učinak emocija odraziti će se na moral i učinkovitost u organizaciji. Emocije zaposlenika imaju efekt valova te strateški utječu na poslovanje. Emocije mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivne emocije održavaju uključenost i zadovoljenje naših motivacijskih stanja (Reeve, 2010). Propagiranjem pozitivnih ishoda pozitivnih emocija poduzeća mogu stvoriti ohrabrujuću radnu okolinu koja njeguje povjerenje, napredak, optimizam i poboljšanu izvedbu (Meyers, Woerkom i Bakker, 2013). Studija Chena, Tseng i Teng (2019) pokazala je da pozitivne emocije poput dobrobiti igraju važnu ulogu u poticanju motivacije za poboljšanje sposobnosti pojedinca. Pozitivne emocije uključuju ugodnu reakciju, uključujući radost, nadu, zadovoljstvo, uzbuđenje i sreću (Foo, 2011). Pozitivne emocije poboljšavaju izvedbu (Judge i Kammeyer-Muellar, 2008). Pozitivne emocije, kao što su samopouzdanje, zadovoljstvo i entuzijazam, obično generiraju visoku emocionalnu energiju i stvaraju osjećaje solidarnosti s grupom. Niska emocionalna energija povezana je s negativnim emocijama kao što su depresija, nedostatak inicijative i niska solidarnost, što rezultira otuđenjem od ostalih članova grupe (Collins, 2004). Negativne emocije sastoje se od ljutnje, gađenja, mržnje, tuge, straha, stresa, krivnje, srama i osjećaja neadekvatnosti (Foo, 2011) te često objašnjavaju nedostatak radnog elana pojedinca (Kiefer i Barclay, 2012). Negativne emocije poput straha usmjeravaju pojedinca u napetost i nelagodu te on nije sposoban za razvoj kreativnosti, dok pozitivne emocije potiču pojedinca na istraživanje, učenje i izgradnju odnosa s drugim ljudima, a time se ujedno osiguravaju osnovni preduvjeti kreativnog i inovativnog djelovanja (Averil, 2005). Strah pojačava ponašanja sklona riziku, ljutnja pojačava radnje usmjerene na rizik, dok tuga dovodi do averzije prema riziku (Lerner i Keltner, 2001). Prema EU-OSHA, loša emocionalna stanja imaju za svoj ishod anksioznost povezanu s radom, sindrom izgaranja na poslu ili depresiju, a takvi uvjeti rada mogu uključivati prekomjerno radno opterećenje, sukobljene zahtjeve, pomanjkanje jasnoće uloge pojedinca, pomanjkanje uključenosti, pomanjkanje utjecaja na način izvršenja posla, loše upravljanje organizacijskim

promjenama, nedostatak sigurnosti radnog mjesta, neučinkovita komunikacija te nedostatak potpore od rukovodstva ili kolega (Eurostat, 2021). Više od 300 milijuna ljudi diljem svijeta patilo je od poremećaja povezanih s radom kao što su sindrom izgaranja na poslu, anksioznost, depresija ili posttraumatski stres, što je povezano s činjenicom da jedan od četiri europska radnika osjeća negativane utjecaje na njihovo zdravlje (Eurofound, 2021). Postupci prikupljanja podataka mogu pružiti korisne informacije o razlozima koji radnicima uzrokuju negativne emocije i u kojoj mjeri, čime se rukovoditeljima olakšava postupak utvrđivanje problema. Stabilni uvjeti rada i emocionalna ravnoteža preduvjeti su za razvoj te osjećaj uključenosti. Pozitivan je odnos između emocionalnoga stanja radnika i radnih uvjeta, primjerene plaće, radne produktivnosti, dobrobiti i kvalitete života jer će odraziti na osjećaj smislenosti i identiteta. Interakcija je bitna za promatranje emocija između članova organizacije. Dimenzija moći reflektira se kroz ljude koji naređuju i onih koji izvršavaju. Nadređeni dominiraju, iniciraju i zadovoljavaju svoje interese, dok se oni podređeni pokoravaju, manje su energični i mogu doživjeti osjećaj slabosti; njihovi interesi i želje su zanemareni. Emocije postaju pokretačka snaga. Aktivirati samomotivirajući element u poslu znači intelektualnu stimulaciju, za što je neophodan individualni pristup. Uspjeha nema bez poduzetih akcija. Upoznavanje vlastitih emocija postiže se učenjem kako ovladati emocijama i učenjem kako prepoznati i nositi se s emocijama drugih, što pridonosi učinkovitijem donošenju odluka, objektivnosti u analizi situacija i rezultira većim stupnjem zadovoljstva u međusobnim odnosima, što je od iznimnog značaja za učinkovito funkcioniranje organizacije. Pojedinci koji ne mogu ispravno kontrolirati svoje emocije teže postižu zadovoljavajuće ishode u poslovanju (Cacciotti, Hayton, Mitchell i Goazitzoglu, 2016, te Kollman, Stockmann i Kensbock, 2017). Za potencijalni uspjeh u poslovanju potrebno je znati kako upravljati svojim emocijama budući da one mogu ozbiljno utjecati na sposobnost prepoznanja poslovnih prilika i odgovora na njih (Othman i sur., 2019). Jednako tako, sposobnost kontroliranja emocija drugih ljudi u radnom timu odražava se na uspješnost (Collins, Jordan, Lawrence i Troth, 2016). Uspješno vođenje više je emotivni negoli kognitivni proces jer je dokazano da se bolji rezultati u motiviranju suradnika ostvaruju njihovim emocionalnim angažiranjem, negoli logičkim i kognitivnim mehanizmima (Ilić, 2008).

Tempo života i prilagodbe promjenama je sve brži, a za mnoge tvrtke trans-

formacija je ključna za održavanje i daljnji razvoj. Davanje prioriteta emocijama ključ je uspjeha poslovne transformacije. Šest čimbenika kao preduvjet uspjeha transformacije: vještine vodstva, inspirativna vizija organizacije, jaka organizacijska kultura, spremnost na promjene, korištenje tehnologija i inovativnih rješenja, timski rad i umrežavanje. Neuspješne transformacije mogu povećati emocionalni pritisak na radnu snagu za 136% te je 67% ispitanika doživjelo barem jednu neučinkovitu transformaciju u posljednjih pet godina (Makrygiannis, 2022).

## Zadovoljstvo zaposlenika i klijenata

Zadovoljstvom poslom utječe na ekonomske i sociološke fenomene. Zadovoljstvo predstavlja razinu ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji. Zadovoljstvo ovisi o tome što individua želi postići. Dakle, radi se o razlici između očekivanog i postignutog/dobivenog (Sageer, Rafat, i Agarwal, 2012). Zadovoljstvo je važna dimenzija zaposlenikova životna i željeni je indikator uspjeha organizacije (Menezes, 2012). Zadovoljstvo poslom je stabilan stav formiran kao rezultat evaluacije, emocija i prijašnjeg ponašanja (Schleicher, Hansen, Fox, 2011). Zadovoljstvo na radu jest skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu (Bakotić i Vojković, 2013). Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je povećana produktivnost te smanjena stopa apsentizma i napuštanja organizacije (Judge i Klinger, 2008). Zadovoljstvo je jedan od najvažnijih resursa tvrtke, zaposlenici zadovoljni svojom karijerom trebali bi biti prioritet svakog poslodavca (Đokić, Pepur i Arnerić, 2015). Zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016). U tradicionalnim organizacijama, menadžer je radio izvještaje o radu i učinku te je ukazivao na slabosti zaposlenika, dok u modernim organizacijama zaposlenik radi dnevnik rada s učinkom realizacije zadanih ciljeva i samoprocjenu. Dva su načina procjene zadovoljstva uspješnosti i to prema osobnim (bilježenje ponašanja) i objektivnim čimbenicima (kvantitativna procjena učinka) (Heathfield, 2016). Organizacija ima za cilj postići visoku razinu zadovoljstva klijenata, pazeći da zadovolji sve interesno-utjecajne skupine, odnosno vlasnike udjela. Na zadovoljstvo uvelike utječu i čimbenici koje samo poduzeće ne može kontrolirati, stoga je zadovoljstvo potrebno mjeriti radi (Kos, Trstenjak i Kralj, 2011):

- zadržavanja kupaca
- kristalizacije područja poslovanja koje treba poboljšati
- reakcija kupaca kod uvođenja novih proizvoda na tržištu
- mjerenja razine zadovoljstva kupaca
- održavanja kvalitete proizvoda koji nameću regulative.

Zaposlenici koji vjeruju u proizvod i usluge koje nude bolje obavljaju svoj posao. Postoje brojna istraživanja koja dokazuju pozitivnu korelaciju zadovoljstva zaposlenika i korisnika (Cronin, 2023). Zadovoljstvo klijenta jedinstveni je rezultat koji obuhvaća klijentova očekivanja od proizvoda, utvrđuje da li će klijenti proizvod ponovno kupiti, ukoliko su njihove želje i potrebe zadovoljene (Jun, Yang i Kim, 2004). Zadovoljstvo klijenata je njihov pozitivan ili negativan osjećaj koji su primili. Veće stope zadovoljstva klijenata uživaju brojne pogodnosti kao što su vjernost klijenata (eng. *CLI – customer loyalty index*), veća stopa opetovanje kupnje (eng. *frequency of purchase*), manja osjetljivost na rat cijena, mogućnost postizanja veće cijene bez opasnosti smanjenja tržišnog udjela, manji troškovi funkcije marketinga, povećanje tržišnog udjela te veća dobit (Müller i Srića, 2005). Kada organizacija dopre do emocija klijenata, dobit može biti ogromna te postati važan izvor rasta i profitabilnosti. Organizacije se prije svega bave financijama, maloprodajom i tehnologijom te obično detaljnija analiza i razumijevanje emocionalne povezanosti koja će privući i zadržati klijente izostane. Najsofisticiranije organizacije stavljaju naglasak na emocionalnu povezanost unutar strategije koja uključuje sve funkcije u lancu vrijednosti, od razvoja proizvoda i marketinga do prodaje i usluga. Iskorištavanje emocionalne povezanosti ne zahtijeva drastično preoblikovanje poslovnih procesa budući da je moguće ugraditi relevantne strategije u one postojeće. Iskorištavanje emocionalne povezanosti ne zahtijeva drastično preoblikovanje poslovnih procesa budući da je moguće ugraditi relevantne strategije u one postojeće. Neke brendove se može voljeti ili im se može vjerovati, ali većina se ne uspijeva uskladiti s emocijama koje pokreću najprofitabilnije ponašanje njihovih klijenata. Neki brendovi po prirodi lakše uspostavljaju takve veze. Organizacije često ulažu na pogrešna mjesta, kako bi povećale prihode i tržišni udio, usredotočuju se na pretvaranje nezadovoljnih klijenata u zadovoljne. Stvaranje novih vrijednosti kroz emocionalne veze je odlična strategija. Istraživanje

Magids, Zorfas i Leemon, (2015) pokazalo je da na promatranom uzorku od više stotina brendova u desecima kategorija moguće mjeriti emocije koji pokreću ponašanje klijenata uz pomoć tzv. "emocionalnih motivatora". Oni uključuju svijest o brendu i zadovoljstvo klijenata. Cilj je transformirati zadovoljne klijente u one potpuno povezane. Analiza je pokazala da su potpuno povezani klijenti činili 22% korisnika s više od 37% prihoda i trošili su u prosjeku dvostruko više Magids, Zorfas i Leemon, (2015).

## Zaključak

Za potencijalni uspjeh u poslovanju potrebno je znati kako upravljati zadovoljstvom zaposlenika i kupaca. Emocije postaju pokretačka snaga entuzijastičkog pojedinca koji u interakciji s timom postiže svoj puni potencijal. Emocije, one pozitivne ili negativne, odrazit će se na moral i učinkovitost u organizaciji. Organizacije su zadužene za kontekst u kojima emocije nastaju. Organizacije akumuliraju veliku energiju koju prati i razvoj emocija stoga su odgovorne za stvaranje pokretačke snage. Proces transformacije i uvođenja promjena bit će uspješniji ako se fokusira na emocionalne čimbenike ljudskih resursa Organizacije moraju utjecati na razvoj pozitivnih emocija te ih znati razvijati i usmjeravati. Zadovoljstvo poslom formira se nizom čimbenika, a najvažnije su pozitivne emocije. Zadovoljstvo u poslovanju postiže se i održava zadovoljstvom zaposlenika te klijenata. Zadovoljstvo kupaca ukorijenjeno je u zadovoljstvu zaposlenika, a postiže se uz pomoć emocionalnih motivatora. Zadovoljstvo poslom doprinosi stvaranju sveukupne slike motivacije i rezultata rada. Cilj ovog rada je bio kroz teorijsku empirijsku analizu potvrditi važnost emocija u poslovanju kao jake pokretačke energije koja bitno utječe na poslovnu organizacije.

## Literatura

1. Averill, J. R. (2005). Emotions as mediators and as products of creative activity. *Creativity across domains: Faces of the muse*, Mahwah, NJ: Erlbaum
2. Bakotić, D., Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 7 (1).

3. Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., Giazitzoglu, A. (2016). Reconceptualization of the fear of failure in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 31(3).
4. Chen, M. H., Tseng, M., Teng, M. J. (2019). Identifying the well-being and absorptive capacity of creative entrepreneurs: a self-determination theory perspective, *Entrepreneurship Research Journal*.
5. Collins, A. L., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., Troth, A. C. (2016). Positive affective tone and team performance: the moderating role of collective emotional skills, *Cognition and emotion*, 30(1).
6. Cronin, J. (2003). Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider, *Managing Service Quality*, 13(5).
7. Ćurić, I. (2015). *Jesu li emocije na radnom mjestu opasne ili poželjne?*. Rubrika psihologija, Story, preuzeto s <http://sretna.story.hr/psihologija/jesu-li-emocije-na-radnom-mjestu-opasne-ili-pozeljne/>
8. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski pregled*, 24(1), 49-79.
9. Eurofound (2021). "What just happened? Movement restrictions due to the disease COVID-19 and changes in the labor market". Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021.
10. Eurostat (2021). *Statistics on self-reported health problems and work-related risk factors*
11. Foo, M. D. (2011). Emotions and assessment of entrepreneurial opportunities. *Theory and practice of entrepreneurship*, 35(2), 375-393.
12. Gopinath, R. (2011) Employees Emotions in Worklapce, *Reserach Journal of Business Management* 5(1), 1-15.
13. Heathfield, S. M. (2016). Employee Evaluation: Tells Employees How They Are Performing, Liveabout, preuzeto s <https://www.thebalance.com/employeeevaluation-1918117>
14. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled* Vol. 59, No. 9-10, 576-592.
15. Judge, T. A., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Publications



16. Judge, T. A., Kammeyer-Muellar, J. D. (2008). Affect, satisfaction, and performance. In N. M. Ashkanasy and C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited
17. Jun, M., Yang, Z., Kim, D. (2004). Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 817-840.
18. Kiefer, T., Barclay, L.J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.
19. Kollmann, T., Stockmann, C., Kensbock, J.M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity - An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280-301.
20. Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A. (2011). Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti?, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 48-54.
21. Magids, S., Zorfas, A., Leemon, D. (2015). *The New Science of Customer Emotion*. Harvard Business Review preuzeto s <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
22. Markovina, J. (2019). Zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji-primjer Agronomskog fakulteta Zagreb, 48. *hrvatski i 8. međunarodni simpozij agronoma*, Osijek: Poljoprivredni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 190-94.
23. Makrygiannis, K. (2022). Prioritizing emotions is the key to success for business transformation. *EY Building a better working world*. preuzeto s [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2022/06/prioritizing-emotions-is-the-key-to-success-for-business-transformation](https://www.ey.com/en_gl/news/2022/06/prioritizing-emotions-is-the-key-to-success-for-business-transformation)
24. Masquita, B., Marinetti, C., Delvaux E. (2012). The Social Psychology of Emotions In Fiske, S.T. and Mackrae, C. N. (Eds.)*The SAGE Handbook of Social Cognition*, Sage Publication Ltd.
25. Menezes, L. M. D. (2012). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.

26. Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Bakker, A. B (2013). The added value of the positive: A review of the literature on positive psychological interventions in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.
27. Müller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb, Delfin-razvoj managementa.
28. Othman, N. H., Othman, N., Juhdi, N. H. (2020). Entrepreneurship education and exploitation of business opportunities: positive emotion as a mediator. *Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 370-381.
29. Othman, N. H., Othman, N., Juhdi, N.H. (2019). Determining the validity and reliability of entrepreneurial emotion, *Journal of the Academy of Entrepreneurship*, 25(3), 1-5.
30. Sageer, A., Rafat, N., Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
31. Schleicher, D. J., Hansen, S. D., Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. Zedeck, S. (Ed.), Washington, DC: *American Psychological Association*.
32. She, S., Eimontaite, I., Zhang, D., Sun, Y. (2017). Fear, anger, and changes in risk preferences: An experimental study in a Chinese sample. *Frontiers in Psychology*, 8, 1371.
33. Vijayalakshmi, V., Bhattacharyya, S. (2012). Emotional contagion and its importance for individual behavior and organizational processes: position paper, *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 363-37



37 Meyer, M. T., and Johnson, M. (2003). The added value of the positive: A review of the literature on positive psychological interventions in organizational contexts. *Journal of Business and Organizational Psychology*, 2(2), 616-632.

38 Mörk, J., and V. (2002). *Business education: A life-time profession*. CRM Institute, Faculty of Business Administration, University of Applied Sciences, Velenje.

39 Opatnik, M., and Opatnik, M. (2007). Entrepreneurship education and exploration of business opportunities: positive emotion as a mediator. *Journal of Business Psychology*, 28(2), 377-381.

40 Opatnik, M., and Opatnik, M. (2010). Determining the validity and reliability of a entrepreneurial intention scale. *Journal of Business Psychology*, 31(1), 1-2.

41 Pater, A., and Pater, M. (2007). *Business Administration: A Practical Approach*. Faculty of Business Administration, University of Applied Sciences, Velenje.

42 Schein, D. (1999). *Work and Work Values*. American Psychological Association, Washington, DC.

43 Schein, D. (2003). *Work and Work Values*. American Psychological Association, Washington, DC.

44 Vrhovnik, V. (2002). *Business Administration: A Practical Approach*. Faculty of Business Administration, University of Applied Sciences, Velenje.



[www.par.hr](http://www.par.hr)



## Recenzije / Reviews

*Razdoblje 21. stoljeća identificira se sa četvrtom industrijskom revolucijom, te predstavlja izazov kako društvu, tako i obrazovnim, ekonomskim i drugim društvenim sustavima. Ovaj Zbornik radova predstavlja značajan doprinos iz mnogobrojnih znanstvenih disciplina sa kauzalno-uzročnim vezama između ideja četvrte industrijske revolucije i koncepta leadershipa. Nove paradigme učenja i obrazovanja neodvojivo su povezane sa značajnim pitanjima obuhvaćenih temama u Zborniku.*

**Prof. dr. sc. Aleksandra Anđelković, Univerzitet u Nišu, Srbija**

*Zbornik predstavlja više nego potreban znanstveni i stručni doprinos ekonomskom polju društvenih znanosti i to u vrijeme disruptivnih tehnoloških promjena. U takvim uvjetima, razmatranja o obilježjima leadershipa imaju još veću težinu. Dodatno, ekonomska perspektiva isprepliće se s obrazovnom i društvenom (u širem kontekstu) perspektivom. Time je ostvaren široki horizontalni rakurs uz istovremeni vertikalni domet (s obzirom na pojedine industrije odnosno teme) samih radova odnosno autora radova. Radovi kojima se istražuju različiti aspekti utjecaja četvrte industrijske revolucije na društveno okruženje su vrlo kvalitetni, aktualni te metodološki nepobitni.*

**Izv. prof. dr. sc. Robert Kopal, prof. str. stud., Effectus veleučilište, Hrvatska**

*The Proceedings comprise insightful research and analyses addressing IR4.0's influence on our social environment. Furthermore, it is a thought-provoking compilation of comprehensive papers that explores diverse themes and areas and inspires reflection on the importance of adaptation and transformation in the context of swift technological changes. The presented insights call for continued analysis, innovation, and collaboration to develop better strategies and practices for navigating the dynamic changes brought about by the new era. The publication is anticipated to stimulate further discussions, research, and actions directed toward a constructive approach to the changes ushered in by the new age.*

**Doc. dr. sc. Lidija Weiss, prof. str. stud., Visoka šola za poslovne vede, Slovenija**

