

# Predikcija radne uspješnosti šalterskih radnika u banci

---

**Grubišić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:804281>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Marija Grubišić

**Predikcija radne uspješnosti šalterskih radnika u banci**

Diplomski rad

Rijeka, 2017.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Marija Grubišić

**Predikcija radne uspješnosti šalterskih radnika u banci**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2017.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, rujan 2017.

## **Zahvale**

*Poimence se želim zahvaliti važnim ljudima koji su doprinijeli ovom radu zajedno sa mnom. Prvenstveno se želim zahvaliti svom mentoru prof. Zoranu Sušnju na potpori za ovo istraživanje, iako nije ispalo onako kako smo se nadali, podrške nije nedostajalo. Hvala mojim članovima komisije, prof. Nadi Krapić i prof. Vladimiru Takšiću na moralnoj podršci, razumijevanju i konstruktivnim kritikama koje su pomogle ovaj rad poboljšati. Hvala navedenima i svim ostalim profesorima Odsjeka za psihologiju što su moje obrazovanje učinili kvalitetnim i inspirirajućim. Hvala im na prenesenom znanju, kako stručnom tako i životnom, ali ponajviše im hvala na toplini koju su nam pružili tokom studiranja, i time ga učinili mnogo lakšim. Hvala mojoj komentorici, specijalistici ljudskih potencijala u banci u kojoj se istraživanje provodilo. Neizmjerne hvala mojoj obitelji na svemu, ponajviše mojoj nećakinji koja je pisanje ovog rada začinila na samo njoj svojstven način i time izmamljivala osmijeh na lice u trenucima straha i beznađa. Hvala mojoj majci, mom borcu, mom uzoru koji me svakodnevno nadahnjuje svojom snagom i svojom životnosti, pokazujući kako je svaka prepreka savladiva. Osobno moram spomenuti svog studijskog partnera, svog prijatelja, Jakova Burića. Bez njega moje studiranje ne bi bilo isto. Hvala Nikolini Oroz, mojoj prijateljici, mojoj srodnoj duši, na neizmornoj podršci, razumijevanju, ramenu za plakanje i utočišću u najtežim trenucima. Hvala i mojim ostalim, ali ne i manje bitnim, prijateljima koji su me trpjeli u cijelom ovom procesu i pokušali izvlačiti ono najbolje iz mene.*

## **Sažetak**

Radna se uspješnost definira kao ponašanje pojedinca koje je relevantno za ciljeve organizacije i koje se može mjeriti s obzirom na razinu doprinosa pojedinca. Individualne razlike koje se najčešće ističu kao odrednice radne uspješnosti su opća kognitivna sposobnost, osobine ličnosti te u novije vrijeme i emocionalna inteligencija. Svrha ovog istraživanja bila je provjeriti odnos demografskih obilježja, opće kognitivne sposobnosti, osobina ličnosti (ekstraverzije i neuroticizma) te emocionalne inteligencije s radnom uspješnošću. U istraživanju je sudjelovalo 76 zaposlenih na radnom mjestu šalterskog radnika jedne banke, od toga 17 muškaraca i 59 žena. Rezultati pokazuju kako mlađi, manje iskusni, obrazovaniji te ekstravertiraniji zaposlenici imaju bolju radnu uspješnost. Hijerarhijskom regresijskom analizom nisu dobiveni značajni doprinosi demografskih obilježja, osobina ličnosti, opće kognitivne sposobnosti te emocionalne inteligencije na radnu uspješnost, osim za ekstraverziju za koju je ustanovljeno da doprinosi objašnjenju radne uspješnosti u modelu koji nije kontrolirao opću kognitivnu sposobnost i emocionalnu inteligenciju. Mogući razlozi nepovezanosti opće kognitivne sposobnosti, emocionalne inteligencije i neuroticizma s radnom uspješnošću se mogu pripisati malom uzorku te neadekvatnoj procjeni radne uspješnosti.

**Ključne riječi:** demografska obilježja, opća kognitivna sposobnost, osobine ličnosti, emocionalna inteligencija, radna uspješnost

## **Abstract**

Job performance is defined as an individual's behavior that is relevant to the organization's goals and can be measured with respect to the individual's contribution. The individual differences most commonly referred to as job performance determinants are general cognitive ability, personality traits, and, more recently, emotional intelligence. The purpose of this study was to examine the relationship between demographic characteristics, general cognitive abilities, personality traits (extraversion and neuroticism), emotional intelligence with job performance. The study included 76 bank tellers, of which 17 were men and 59 were women. The results showed that younger, less experienced, more educated and more extroverted employees had a better job performance. With hierarchical regression analysis, there were no significant contributions of demographics, personality traits, general cognitive ability, and emotional intelligence to job performance, except for extraversion, which was found to contribute to job performance in a model that did not control for general cognitive ability and emotional intelligence. Possible causes of findings that general cognitive ability, emotional intelligence, and neuroticism do not correlate with job performance can be attributed to the small sample and an inadequate appraisal of job performance.

**Keywords:** demographic characteristics, general cognitive ability, personality traits, emotional intelligence, job performance

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1.Radna uspješnost.....	1
1.2.Mjerenje radne uspješnosti.....	5
1.3.Odrednice radne uspješnosti / individualne razlike u radnoj uspješnosti.....	6
1.3.1. Opća kognitivna sposobnost.....	8
1.3.2. Osobine ličnosti.....	11
1.3.3. Emocionalna inteligencija.....	15
1.3.4. Radno iskustvo.....	20
1.4.Cilj istraživanja.....	20
2. PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	21
2.1.Problemi istraživanja.....	21
2.2.Hipoteze.....	21
3. METODA.....	22
3.1.Ispitanici.....	22
3.2.Instrumentarij.....	22
3.3.Postupak.....	25
4. REZULTATI.....	26
5. RASPRAVA.....	30
5.1.Demografska obilježja.....	30
5.2.Opća kognitivna sposobnost.....	31
5.3.Osobine ličnosti.....	35
5.4.Emocionalna inteligencija.....	39
5.5.Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	42
6. ZAKLJUČAK.....	43
7. LITERATURA.....	44
8. PRILOZI.....	56



## 1. UVOD

Odabrati pravu osobu za određenu radnu poziciju visoko je složen zadatak. Kako se novi zaposlenici postupno prilagođavaju, na kraju dosežu točku gdje su sposobni uključiti se u ponašanja koja pozitivno doprinose organizacijskim ciljevima i zadacima. Primjerice, računovođa postaje sposoban rukovati povratom poreza, zaposlenik u maloprodaji postaje sposoban upravljati blagajnom s minimalnim nadzorom, a znanstvenik postaje sposoban samostalno provoditi vlastita istraživanja. Ovakve vrste ponašanja se nazivaju produktivnim ponašanjima. Prema Jexu (2002) razlikujemo tri vrste produktivnog ponašanja, a to su radna uspješnost (izvođenje), odgovorno organizacijsko ponašanje (eng. *Organizational Citizenship Behaviours* - OCB) i inovacija.

Radna uspješnost najčešći je oblik produktivnog ponašanja u organizacijama (Jex, 2002). Što je to što ljudi donose sa sobom u organizaciju, uvelike predviđa kakva će biti radna uspješnost pojedinca, a samim time i uspješnost organizacije. Većina teoretičara i znanstvenika kao najvažnije karakteristike koje pojedinac unosi u organizaciju, smatra inteligenciju i ličnost zaposlenika (Robbins i Judge, 2009), a u novije vrijeme i njihovu emocionalnu inteligenciju. Svakako, kao odrednice radne uspješnosti, treba uvrstiti i iskustvo provedeno obavljajući određeni posao, kao i razinu obrazovanja.

### 1.1. Radna uspješnost

Brojni pokušaji definiranja radne uspješnosti mogu se pronaći u literaturi. Većina smatra kako je radna uspješnost višedimenzionalni koncept (Sonntag, Volmer i Spsychala, 2008) te je najčešće korišten širi spektar radnog ponašanja pojedinca prilikom njenog definiranja. Pojam radne uspješnosti, u ovom radu, je samo jedan segment cjelokupne radne uspješnosti koji se najčešće operacionalizira kao izvođenje zadataka. S ciljem boljeg razumijevanja cjelokupne radne uspješnosti predloženi su različiti modeli, a nekoliko najvažnijih će biti objašnjeni u ovom radu. Ti modeli su: Campellov model (1993), Bormanov i Motowidlov model (1993), taksonomija adaptivnog ponašanja (Pulakos, Arad, Donovan i Plamondon, 2000), integrativni model Johnsona (2001) te Jexov model (2002).

Neizostavan model pri definiranju radne uspješnosti je svakako Campellov model (Campell, McCloy, Oppler i Sager, 1993) koji se sastoji od 8 komponenti:

- a) „vještine specifične za zadatak“ – koliko dobro pojedinac obavlja tehničke radne zadatke
- b) „vještine nespecifične za zadatak“ – koliko dobro pojedinac obavlja radne zadatke koji nisu jedinstveni za određeni posao, ali se očekuju od organizacije
- c) „vještina pismene i usmene komunikacije“ – koliko dobro pojedinac može pisati ili pričati publici bilo koje veličine
- d) „ulaganje truda“ – koliko se pojedinac posvećuje zadacima, odnosno koliko ustrajno i intenzivno radi na zadatku
- e) „održavanje radne discipline“ – koliko pojedinac izbjegava kontraproduktivna radna ponašanja poput zlouporabe alkohola, kršenja pravila, izostajanja s posla i sl.
- f) „doprinos kolegama i timskom radu“ – koliko dobro pojedinac podržava, pomaže i razvija svoje kolege i pomaže grupi da funkcionira kao efektivna jedinica
- g) „supervizija/vodstvo“ – koliko dobro pojedinac utječe na podređene kroz interakciju licem u lice
- h) „upravljanje/administracija“ – koliko dobro pojedinac obavlja druge, nesupervizijske funkcije menadžmenta kao što je postavljanje organizacijskih ciljeva, organiziranje ljudi i resursa, praćenje napretka, kontrolu troška i pronalaženje dodatnih resursa (Motowildo, 2003).

Borman i Motowidlo (1993) su predložili jednostavniji model s dvije komponente na najvišoj razini - izvođenje zadataka (radna uspješnost) i kontekstualno izvođenje. Izvođenje zadataka se sastoji od aktivnosti koje a) izravno transformiraju sirovine u robu i usluge koje organizacija proizvodi, ili b) servisiranje i tehničko održavanje (kroz nadopunjavanje zaliha, distribucije proizvoda, pružanje funkcije planiranja, koordinacije, supervizije i osoblja koje omogućava učinkovito funkcioniranje organizacije) (Motowidlo, Borman i Schmit, 1997). Kontekstualno izvođenje se sastoji od aktivnosti koje podupiru šire okruženje u kojem tehnička jezgra mora funkcionirati, uključujući ponašanja kao što su volontiranje za poslove koji nisu formalno dio posla, ulaganje truda, pomaganje i kooperacija s drugima, slijeđenje organizacijskih pravila i procedura te podržavanje organizacijskih ciljeva.

Zbog sve dinamičnije prirode radnog okruženja, adaptivno ponašanje, odnosno izvođenje nedavno je dobilo veliku pozornost kao dio komponente cjelokupnog radnog ponašanja zaposlenika (Hesketh i Neal, 1999; Pulakos i sur., 2000). Adaptivno ponašanje

ili izvođenje je vještina s kojom pojedinac mijenja ponašanje kako bi udovoljio zahtjevima okoline ili novim situacijama u radnom okruženju (Pulakos i sur., 2000).

S obzirom na dosadašnje modele, Johnson (2001) je pokušao stvoriti integrativan model hijerarhijske taksonomije sažimajući spomenute modele. U skladu s konceptualizacijama izvođenja, odnosno radne uspješnosti (Motowidlo i sur., 1997), ova taksonomija je agregatni model. Komponente izvođenja na višoj razini su skupni višedimenzionalni konstrukti ili matematičke funkcije dimenzija nižeg reda. To znači da dimenzije dodijeljene istom konstruktivnom višeg reda, nisu nužno visoko korelirane jedna s drugom. Tri komponente koje čine Johnsonov model su: izvođenje zadatka, građansko ponašanje i adaptivno ponašanje (Johnson, 2003). Izvođenje zadataka, kao što su Motowidlo i suradnici (1997) definirali, se odnosi na transformaciju sirovine u produkt ili uslugu - objektivni rezultati koji su posljedica zaposlenikovog ponašanja (Križmarić, 2014), te na servisiranje i tehničko održavanje. Građansko ponašanje se odnosi na pojam odgovornog organizacijskog ponašanja te uključuje ponašanja koja su prosocijalna i direktno ne utječu na samo izvođenje zadatka i najčešće nisu nagrađivana i prepoznata od organizacije (Brief i Motowidlo, 1986; Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011), dok se adaptivno ponašanje odnosi na vještine kojima se zaposlenik prilagođava promjenjivim i nepredvidivim zahtjevima radne okoline (Pulakos i sur., 2000).

Prilikom ulaska u organizaciju, zaposlenik minimalno doprinosi organizaciji zbog svog tranzicijskog perioda u kojem organizacija ulaže u njega (putem mentorstva, obuka, edukacija, podrške i sl.) kako bi joj se, naposljetku, ulog višestruko vratio. Slično kao i Johnson, Jex (2002) je koristio pojam produktivnog ponašanja koji bi se trebao razviti tokom vremena. On razlikuje tri vrste produktivnog ponašanja, a to su radna uspješnost, što je jednoznačno Johnsonovoj komponenti izvođenja zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje koje se odnosi na ponašanja koja nisu zatražena u formalnom opisu posla, što je jednoznačno Johnsonovoj komponenti građanskog ponašanja. Treću vrstu produktivnog ponašanja Jex (2002) naziva inovacijom. Primjerice, kako bi ostali konkurentni, proizvođačima računala su potrebni zaposlenici koji će dosljedno dizajnirati nove modele računala s inovativnim dizajnom i značajkama, što je jednoznačno adaptivnom ponašanju u Johnsonovom modelu.

S obzirom na navedene komponente, istraživači su se najviše bavili izvođenjem zadataka, što će biti slučaj i u ovom radu, iako je sve više prepoznata važnost i ostalih

komponenti radnog ponašanja (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011). Radna uspješnost, koja se odnosi na izvođenje zadataka, najčešće je prepoznata kao skup ponašanja koja najviše doprinose organizacijskim ciljevima, zbog čega firme unutar Hrvatske, i dalje, pri ocjenjivanju zaposlenikove radne uspješnosti, u obzir najčešće uzimaju glavne zadatke koje zaposlenik treba obaviti, odnosno procjenu operativnih ciljeva.

Motowidlo (2003) smatra kako definicija radnog ponašanja, pa samim time i radne uspješnosti, treba biti korisna za širok spektar strategija i intervencija koje industrijsko/organizacijska psihologija (I/O psihologija) može koristiti kako bi poboljšala ljudsku učinkovitost u radnim organizacijama. Mnoge od ovih strategija uključuju odabir i selekciju, obuku i razvoj ili motivaciju zaposlenika. Opća sveobuhvatna definicija, radnu uspješnost najčešće definira kao skup svih ponašanja ključnih za uspješno obavljanje posla (Jex, 2002). Međutim, Campbell i suradnici (1993) su išli korak dalje, navodeći da ta ponašanja moraju doprinosti organizacijskim ciljevima kako bi se smatrala područjem radne uspješnosti. Na taj se način radna uspješnost ograničava samo na ona ponašanja koja su izravno povezana s izvođenjem zadataka. Prema Motowidlu (2003) radna se uspješnost definira kao ukupna očekivana vrijednost ponašajnih obrazaca pojedinca kojim on pridonosi organizaciji u određenom vremenskom razdoblju. Dakle, konstrukt radne uspješnosti po navedenoj definiciji je varijabla koja razlikuje set ponašanja koji vrše različite osobe te razlike između setova ponašanja koje provodi jedna osoba u različitom vremenu. Razlika se temelji na tome koliko će određeni skup ponašanja doprinijeti ili smanjiti organizacijsku učinkovitost (Motowidlo, 2003).

Prema Campbellu i suradnicima (1993), radna se uspješnost treba razlikovati od učinkovitosti, produktivnosti i korisnosti. Učinkovitost (eng. *effectiveness*) se odnosi na evaluaciju rezultata zaposlenikove radne uspješnosti. Na primjer, zaposlenik koji je uključen u više različitih produktivnih ponašanja može i dalje imati slabu izvedbu (uspješnost) zbog pogrešno ocijenjene izvedbe ili jednostavno zbog toga što nije omiljena osobi koja je zadužena za ocjenjivanje. Produktivnost je usko povezana i s uspješnošću i učinkovitošću, ali je različita zbog toga što uzima u obzir i trošak postizanja određene razine učinkovitosti ili uspješnosti. Na primjer, dvoje radnika može postići jednaki broj ugovora s klijentima u danj godini, ali ako jedan od njih postiže taj broj ugovora s manjim troškovima od drugog, tada se on smatra produktivnijim u odnosu na onog s većim troškovima, a jednakim ugovorima s klijentima. Pojam, koji se usko veže s produktivnošću, je efikasnost (eng. *efficiency*). Ona se odnosi na razinu uspješnosti

(izvedbe) koja može biti postignuta u zadanom periodu vremena. Ako je osoba visoko efikasna, ona postiže mnogo u relativno kratkom vremenu. Vodeći se za poslovicom 'vrijeme je novac' može se smatrati da je efikasnost oblik produktivnosti. Na kraju, korisnost predstavlja vrijednost zadane razine uspješnosti, učinkovitosti ili produktivnosti. Zaposlenik može postići visoku razinu učinkovitosti (rezultati njegove uspješnosti se ocjenjuje pozitivnim), ali korisnost može biti niska (Jex, 2002).

## **1.2. Mjerenje radne uspješnosti**

Kako bi se pravilno izmjerila radna uspješnost, važno je povezati individualne rezultate i ciljeve s organizacijskim ciljevima. Samo ocjenjivanje i praćenje ima razvojnu i evaluativnu funkciju. Na temelju procjene poduzimaju se akcije kako bi se poboljšala osobna, pa samim time, i organizacijska uspješnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Procjena se, u pravilu, vrši jednom ili dva puta godišnje. Prije samog ocjenjivanja treba odrediti posao i kriterije radne uspješnosti. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi tri temeljna zahtjeva, a to su utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja (oni zadaci koji najviše doprinose organizacijskim ciljevima), određivanje standarda radne uspješnosti u svrhu konkretiziranja ciljeva i određivanja minimalne razine na kojoj će radna uspješnost biti zadovoljavajuća, te postavljanje ciljeva. Praćenje radne uspješnosti je kontinuiran proces, dok je ocjenjivanje samo krajnji produkt tog praćenja.

Radnu uspješnost mogu procjenjivati: nadređeni, podređeni, kolege i suradnici, sami zaposlenik (samoprocjenjivanje) te klijenti. Ako se procjena vrši od svih navedenih, tada se to naziva 360° povratna veza. Preduvjeti za mjerenje radne uspješnosti su strategijska konkurentnost, pouzdanost, relevantnost, osjetljivost, prihvaćenost te praktičnost (Sikavica i sur., 2008).

Mjere procjene radne uspješnosti se dijele na objektivne i subjektivne. Objektivne mjere sadrže podatke o produkciji (količina proizvoda, prodaja, broj grešaka te količina škarta) i kadrovske podatke (fluktuacije, apsentizam, nesreće i kašnjenja). Kada su u pitanju subjektivne mjere, one se dijele na relativne i apsolutne. Relativne mjere radne uspješnosti se vrše s obzirom na usporedbu radne uspješnosti drugih zaposlenika. Njima pripadaju metode rangiranja (jednostavno ili naizmjenično rangiranje), uspoređivanje u parovima te metoda prisilne distribucije. Apsolutne mjere se odnose na usporedbu s određenim standardima radne uspješnosti, odnosno postoji apsolutni kriterij (Bahtijarević-Šiber, 1999). U njih ubrajamo narativni esej, grafičke mjerne skale, deskriptivne skale,

numeričke skale, skale temeljene na ponašanju, „check-liste“ (liste slobodnog i prisilnog izbora), metode kritičnog događaja, te BOS (eng. *Behavioural Observation Scale*), BARS (eng. *Behaviorally Anchored Rating Scales* – bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica, MSS (eng. *Mixed Standard Scales*; derivacija BARS-a) MBO (eng. *Management By Objectives* – upravljanje pomoću ciljeva).

Prilikom ocjenjivanja se mogu pojavljivati potencijalno značajni problemi i pogreške pri procjeni radne uspješnosti. Među najvažnijima se ističu nejasni standardi, premala diskriminativnost te subjektivne pogreške procjenitelja. Subjektivne pogreške koje mogu iskriviti rezultate ocjene radne uspješnosti su: fundamentalna atribucijska pogreška, halo-efekt, logička pogreška, pogreška konstante, pogreška kontrasta, pogreška konteksta, pogreška sličnosti i vremenska pogreška. No, smatra se kako se takve pogreške mogu poboljšati pomoću treninga koji procjenitelje osvještava i upoznaje s njima. Obuka za procjenjivanje radne uspješnosti povećava točnost u njenom ocjenjivanju. Drugi način za rješavanje ovog problema je traženje objektivnijih mjera radne uspješnosti. Nažalost, objektivnije mjere mogu imati ozbiljne nedostatke, poput onih da zaposlenici ponekad nemaju kontrolu nad objektivnim pokazateljima radne uspješnosti (Jex, 2002).

### **1.3. Odrednice radne uspješnosti / individualne razlike u radnoj uspješnosti**

Posljednjih godina u literaturi sve više raste broj istraživanja koja se bave ponašajnim komponentama radne uspješnosti i njenim odrednicama (Organ, 1997; Sackett, 2002; Schmidt i Hunter, 1992; Viswesvaran i Ones, 2000).

Većina ponašanja rezultat su složene interakcije obilježja ljudi i okoline. Stoga, prediktore radne uspješnosti možemo podijeliti na varijable specifične za osobu i situacijske varijable (Sonntag i sur., 2008). Općenito govoreći, razlike u radnoj uspješnosti su uzrokovane interakcijom između sposobnosti, motivacije i situacijskih čimbenika koji mogu pospješiti ili spriječiti radnu uspješnost. Kako bi zaposlenik dobro obavio svoj posao, on ili ona moraju posjedovati određene sposobnosti vezane za posao. Sama sposobnost neće dovesti do visoke razine izvedbe, osim ako je zaposlenik motiviran to učiniti i nema ozbiljnih situacijskih ograničenja. Naravno, u nekim slučajevima, visoka razina jednog od triju navedenih faktora može nadoknaditi nisku razinu drugih faktora (pr. visoko motiviran zaposlenik može nadvladati otežane situacijske okolnosti), ali obično su potrebna sva tri faktora na nekoj minimalnoj razini potrebnoj za obavljanje posla (Jex, 2002). Okolinski faktori, poput vodstva, promjena na tržištu i sl. te situacijskih faktora

poput karakteristika i dizajna posla, koji utječu na radnu uspješnost, neće biti obrađeni u ovom radu.

Campbell (1994) je predložio najpoznatiji model odrednica radne uspješnosti koji se sastoji od deklarativnog znanja, proceduralnog znanja odnosno vještina i motivacije. Zaposlenik s visokom razinom deklarativnog znanja može bolje razumjeti zadatke koje zahtijeva njegov posao. Proceduralno znanje se odnosi na znanje o tome što i kako treba učiniti, odnosno na vještine (primjerice, tipkanje na kompjuteru, čišćenje prozora, programiranje programa) (Zarevski, 2012). Nakon usvojenog deklarativnog i proceduralnog znanja, zaposlenik ima mogućnost biti radno uspješan. Hoće li mogućnost zbilja dovesti do visoke razine radne uspješnosti ovisi o motivaciji. Prema Campbellu, (1994) motivacija odražava izbore zaposlenika u tome treba li proširiti trud i napor koji ulaže u određeni zadatak, koja će to biti razina proširenja i hoće li ustrajati s odabranom razinom truda koju je odlučio uložiti. Johnson (2003) je dodao i faktor radne navike (Motowidlo i sur., 1997).

Znanje, vještine, motivacija i navike utječu na ponašanje relevantno za posao te, shodno tome, djeluju na radnu uspješnost kroz medijacijske efekte ličnosti i kognitivnih sposobnosti koji posredno djeluju preko navedenih faktora. Kognitivne sposobnosti su više povezane s tehničkim znanjem (Motowidlo i sur., 1997) i vještinama, a ličnost, ponajviše ekstraverzija, savjesnost i ugodnost su povezani sa kontekstualnim znanjem i vještinama, što uključuje neki oblik interpersonalnog znanja i vještina. Schmidt i Hunter (1998) su zbrojili rezultate istraživanja u ovom području zaključivši da je sposobnost povezana s radnom uspješnošću zbog toga što inteligentniji ljudi uče (radno znanje) mnogo brže i temeljitije, a iskustvo je povezano s radnom uspješnosti jer su iskusniji ljudi imali više prilika naučiti znanja i vještine relevantne za posao, dok je savjesnost povezana s radnom uspješnosti jer savjesniji ljudi ulažu više napora i provode više vremena na zadatku. Dakle, ako su kognitivne sposobnosti, iskustvo i savjesnost odrednice znanja i vještina, tada su uključena tri različita uzročna mehanizma. Kapacitet za učenje je uzročni mehanizam za efekte kognitivnih sposobnosti, učenje je uzročni mehanizam za efekte iskustva, a motivacija za učenje je uzročni mehanizam djelovanja savjesnosti (Motowidlo, 2003).

Emocionalna inteligencija (Goleman, 2004), koja se odnosi na načine na koje ljudi percipiraju, razumiju i upravljaju emocijama se, u novije vrijeme, isto pokazala kao jedan od uvjeta radne uspješnosti. McClelland (1973) navodi da opća kognitivna sposobnost ne

pridonosi mnogo predviđanju radne uspješnosti, već smatra da su one samo preduvjet za dobru radnu uspješnost, a da ostale sposobnosti, poput emocionalnih kompetencija, dovode do izvrsnosti u radnoj uspješnosti.

Kada je u pitanju odnos dobi i radne uspješnosti, rezultati istraživanja nisu jednoznačni. Dok neki navode kako radna uspješnost opada s dobi (Rhodes, 2004; Robbins i Judge, 2009), drugi navode kako nema takve povezanosti (Allen, Lien, Murphy, Sanders i McCann, 2002). Nekonzistentnost rezultata se vjerojatno javlja zbog različitih vrsta poslova koje su ispitanici obavljali u istraživanjima. Mlađe osobe će vjerojatno biti uspješnije u poslovima u kojima je bitna spretnost, brzina i koordinacija, te mogu izvoditi višestruke složene zadatke istovremeno (Rhodes, 2004), dok će starije osobe biti uspješnije u visoko specijaliziranim poslovima u kojima je bitno iskustvo. Također, pokazalo se kako stariji pojedinci imaju slabiju radnu motivaciju u odnosu na njihove mlađe kolege, koja se pokazala medijator radne uspješnosti (Ebner, Freund i Baltes, 2006; Rhodes, 1983). No, činjenica o većem iskustvu i generalno boljoj stručnosti, koja može kompenzirati manju produktivnost očitovanu kroz pad kognitivnih sposobnosti i fizičke spremnosti, može ići u prilog jednake, ili čak i veće, radne uspješnosti starijih zaposlenika (Baltes, Staudinger, Maecker i Smith, 1995).

U literaturi postoje značajni dokazi da je obrazovanje pojedinca povezano s pozitivnim karijernim ishodima, uključujući razinu plaće, broj promocija, mogućnost razvoja i mobilnost radnih mjesta (Howard, 1986; Ng, Eby, Sorensen i Feldman, 2005). Također, istraživanja efekta razine obrazovanja i konkretne radne uspješnosti su pokazali pozitivnu povezanost (Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmeddagic i Baddar, 2006; Maglen, 1990). Kao i prethodni uvjeti, tako i obrazovanje utječe na radnu uspješnost kroz efekte deklarativnog znanja i vještina, ali i složenosti posla (Avolio i Waldman, 1990; Ng i Feldman, 2009).

### **1.3.1. Opća kognitivna sposobnost**

Kao što je već spomenuto, svakako jedna od individualnih razlika koja je privukla najveću pozornost kao determinanta radne uspješnosti je opća kognitivna sposobnost (opća inteligencija).

Postoji mnogo definicija opće kognitivne sposobnosti, ovisno o kulturi i vremenu, ali zajednički element u većini definicija je da odražava sposobnost pojedinca da



procesuiru i razumije informacije (Jex, 2002; Waldman i Spangler, 1989). Iako postoji veliko neslaganje među psiholozima o tome što to inteligencija jest, najveće neslaganje je oko broja nezavisnih faktora koji čine inteligenciju (Zarevski, 2012). Primjerice, Gardner smatra da u obzir treba uzeti oko 150 razmjerno nezavisnih faktora, dok neki drugi psiholozi smatraju da jedan generalni faktor može objasniti veći postotak varijance nego svi ostali faktori inteligencije uzeti zajedno. Lakše ju je izmjeriti nego shvatiti što ona jest. Među prvim, ali ne i manje vrijednim, teoretičarima inteligencije se ističe Spearman (1904) koji je predložio dvofaktorsku strukturu sposobnosti koja uključuje opću kognitivnu sposobnost (opća inteligenciju, „g“) i specifične sposobnosti (specifična inteligencija) („s“). Dvije komponente koje leže u podlozi „g“ faktora su kristalizirana i fluidna inteligencija (Cattell, 1943; prema Larsen i Buss, 2005). Fluidna inteligencija je sposobnost rješavanja novih problema putem rasuđivanja, dok je kristalizirana inteligencija sposobnost oslanjanja na prijašnja iskustva i znanja u rješavanju problema. Pojam “opća kognitivna (ili mentalna) sposobnost” se u literaturi najčešće koristi umjesto pojma inteligencije iako istraživači razlikuju ta dva pojma. Inteligencija podrazumijeva genetski potencijal, dok se opća kognitivna sposobnost odnosi na koncept razvijene sposobnosti, koja u podlozi ima kristaliziranu inteligenciju. Kognitivne sposobnosti, koje su uže od opće kognitivne sposobnosti, se nazivaju specifične sposobnosti (talenti, eng. *aptitude*) poput verbalne sposobnosti, spacijalne sposobnosti i numeričke sposobnosti. Opća kognitivna sposobnost je potrebna za obavljanje gotovo svih zadataka na višoj razini koji uključuju složenu obradu informacija. Specifične sposobnosti su potrebne za obavljanje određenih pojedinačnih zadataka (O'Reilly i Chatman, 1994). Smatralo se kako korištenje mjera specifičnih sposobnosti bolje predviđa radnu uspješnost od mjera opće kognitivne sposobnosti. Istraživanja, međutim, nisu potvrdila tu pretpostavku (Hunter, 1986; Jensen, 1986; Ree, Earles i Teachout, 1994). Čini se kako je opća kognitivna sposobnost komponenta odgovorna za predviđanje radne uspješnosti i uspješnosti u osposobljavanju, dok faktori specifičnih sposobnosti malo ili nimalo doprinose predviđanju. To znači da svaka zasebna specifična sposobnost (pr. verbalna sposobnost) doprinosi manje nego opća kognitivna sposobnost u cjelini. Ona ima veću valjanost od bilo koje pojedinačne specifične sposobnosti i doprinosi inkrementalnoj valjanosti preko i iznad specifičnih sposobnosti. A spoj više specifičnih osobnosti u konačnici čine opću kognitivnu sposobnost (Behling, 1998; Schmidt, 2002).

## **Mjerenje opće kognitivne sposobnosti**

Opća kognitivna sposobnost se mjeri testovima inteligencije. Postoji mnogo vrsta testova, a oni variraju s obzirom na sadržaj i težinu, no većina obuhvaća opću verbalnu i/ili neverbalnu inteligenciju, snažno saturiraju s „g“ faktorom, te imaju visoki stupanj pouzdanosti. Smatra se kako najbolji testovi općih kognitivnih sposobnosti jesu oni koji koriste edukciju relacija i korelata, što predstavlja nalaženje logičkih apstrakcija između dva ili više podražaja (Zarevski, 2012). U industrijsko/organizacijskoj psihologiji, opća kognitivna sposobnost se obično mjeri zbrajanjem nekoliko različitih sposobnosti. Najčešće su to verbalna sposobnost, numerička sposobnost, te ponekad i tehnička sposobnost. Tipična mjera sadrži test vokabulara, test rasuđivanja i test trodimenzionalnih prostornih uzoraka. Među najpoznatijim testovima su Ravenove progresivne matrice, Problemni test, Test niza, Weschleorve skale inteligencije; baterije testova (poput DAT) i Domino testovi, koji su korišteni u ovom radu.

## **Istraživanja opće kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti**

Opća kognitivna sposobnost je povezana s različitim mjerama radne uspješnosti (Bertua, Anderson i Salgado, 2005; Kuncel, Hezlett i Ones, 2004; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, Fruyt i Rolland, 2003; Schmidt i Hunter, 2004). Tokom godina, pokazalo se da ona predviđa radnu uspješnost na širokom rasponu radnih mjesta i zanimanja (Ree i sur., 1994; Salgado i sur., 2003; Schmidt i Hunter, 2004). Već i rana istraživanja Huntera i Huntera (1984) pokazuju kako se nijedan drugi prediktor radne uspješnosti ne može usporediti s inteligencijom. Najopsežnija demonstracija takve povezanosti je bila, već navedena, metaanaliza koju su proveli Schmidt i Hunter (1998), u kojem je sažeto gotovo 85 godina istraživanja o različitim prediktorima radne uspješnosti. Njihova analiza je pokazala da korigirana korelacija između opće kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti na različitim poslovima iznosi .51, što je više od 25% varijance u radnoj uspješnosti.

Prema Schmidt, Hunter i Outerbridgeu (1986; Hunter, 1986; Schmidt i Hunter, 1992) medijator opće kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti je znanje o poslu (eng. *job knowledge*), što znači da zaposlenici koji posjeduju višu razinu opće kognitivne sposobnosti imaju tendenciju razviti bolje razumijevanje njihovih poslovnih dužnosti, nego pojedinci s nižom razinom. Drugim riječima, inteligentnije osobe su uspješnije zbog bržeg i većeg usvajanja novih informacija (Hunter 1986). Takve nalaze pronašli su i drugi istraživači (Borman, Hanson, Oppler, Pulakos i White, 1993) koji su predložili i empirijski

demonstrirali kako znanje o poslu (deklarativno znanje) i vještine (proceduralno znanje) posreduju vezu između “g” i radne uspješnosti. Međutim, učinak opće kognitivne sposobnosti na radnu uspješnost nije posredovan isključivo kroz znanje o poslu, već postoji i izravan efekt. Ponekad radna izvedba uključuje izravno rješavanje problema, koje nadilazi znanje. Stoga, opća kognitivna sposobnost ima i izravan utjecaj na obavljanje radne izvedbe neovisno o znanju, ali je on manji od indirektnog (Hunter i Schmidt, 1996; Schmidt, 2002; Schmidt i Hunter, 1992; Schmidt i Hunter, 1998).

Drugi konzistentan nalaz navodi da je opća kognitivna sposobnost bolji prediktor kod poslova s višom razinom složenosti u usporedbi s poslovima s nižom složenošću (npr. Hunter, Schmidt i Judiesch, 1990). Sa smanjenjem složenosti posla, važnost visoke kognitivne sposobnosti se smanjuje, ali i dalje ne gubi na važnosti (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012). Složenost posla je moderator kriterijske valjanosti opće kognitivne sposobnosti (Salgado i sur., 2003).

Valja zaključiti kako je jedan od najboljih pojedinačnih prediktora radne uspješnosti opća kognitivna sposobnost koja se mjeri testovima inteligencije. Također, njihova konstruktna valjanost je provjerena, a financijski je i najisplativija metoda. Opća kognitivna sposobnost je indirektno povezana s radnom uspješnošću kroz njen utjecaj na deklarativno i proceduralno znanje te motivaciju (Carpenter i sur., 2012). Stoga, opća kognitivna sposobnost, s razlogom, se smatra primarnom i neizostavnom metodom selekcije.

### **1.3.2. Osobine ličnosti**

Uz opću kognitivnu sposobnost, druge individualne razlike koje se ističu kao važni prediktori radne uspješnosti su osobine ličnosti (Barrick i Mount, 1991; Ones, Viswesvaran i Schmidt, 1993; Salgado, 1998; Tett, Jackson i Rothstein, 1991). Ličnost obuhvaća relativno stabilne osjećaje, misli i obrasce ponašanja, a razumijevanje nečije osobnosti daje nam trag o tome kako će se ta osoba ponašati i osjećati u različitim situacijama. Prema Larsenu i Bussu (2008), ličnost je “skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu”. Iako je ličnost relativno stabilna, ona se mijenja tijekom dugih vremenskih razdoblja (Carpenter i sur., 2012). Primjerice, skloni smo postati društveno dominantniji, savjesniji (organizirani i pouzdani) i emocionalno stabilniji u dobi

od 20 do 40 godina, dok se otvorenost prema novim iskustvima smanjuje s porastom dobi (Roberts, Walton i Viechtbauer, 2006).

### **Modeli ličnosti**

Do sada su razvijeni brojni modeli s ciljem opisivanja različitih aspekata ličnosti pojedinaca, a među najpoznatijima su Eysenckov model (Eysenck i Eysenck, 1985) i petofaktorski model (Costa i McCrae, 1991).

Eysenck je predložio 3 dimenzije ličnosti, ekstraverzija-introverzija, emocionalna stabilnost nasuprot nestabilnosti ili neuroticizmu, te psihoticizam nasuprot kontroli impulsa, koje su međusobno ortogonalne (Eysenck i Eysenck, 1985). Eysenckova hijerarhijska taksonomija se naziva PEN model (psihoticizam-ekstraverzija-neuroticizam) te se temelji na principu "agregacije" (pridruživanja), u kojoj se mjere sastoje od više faceta, što povećava njihovu pouzdanost. Smatra se da su one dimenzije koje su na vrhu hijerarhije stabilne, dok su ponašanja koja su na dnu hijerarhije promjenjiva s obzirom na vrijeme i situaciju. Istraživači ovog modela naglašavaju dimenzionalni aspekt ličnosti, za razliku od kategorizacije (Eysenck, 1992). Drugim riječima, svaka osoba, u nekoj mjeri, ima izražene sve crte ličnosti. Na ovom kontinuumu, osoba s visokom ekstraverzijom je društvena, popularna, dominantna, živahna, asertivna, optimistična, i pomalo nepouzdana, dok je osoba s niskom ekstraverzijom (introvertirana) mirna, introspektivna, rezervirana i pouzdana. Osoba s visokim neuroticizmom je anksiozna, depresivna, zabrinuta, ćudljiva i nestabilna, dok je osoba s niskim neuroticizmom mirna, bezbrižna i emocionalno stabilna. Osoba visoko na psihoticizmu je uznemirena, agresivna, egocentrična, impulzivna, nekooperativna, neprijateljski orijentirana i socijalno povučena, dok je osoba s niskim psihoticizmom altruistična, socijalizirana, empatična i konvencionalna. Nadalje, dimenzije ekstraverzije, neuroticizma i psihoticizma su, čini se, univerzalne. Takva univerzalnost se pokazala u multikulturnim istraživanjima koja su koristila Eysenckov Personality Questionnaire (EPQ) (Eysenck, 1991; Eysenck i Eysenck, 1985). Ova taksonomija ima i nekoliko ograničenja. Jedna je da i druge crte ličnosti isto pokazuju umjerenu heritabilnost, a ne samo ekstraverzija, neuroticizam i psihoticizam. Drugo je da su iz taksonomije izostavljene neke važne osobine koje naglašavaju neki drugi psiholozi ličnosti poput Cattella, Goldberga, Coste i McCrae.

Iako se ovaj rad bavi Eysenckovim modelom ličnosti, među ostalima, važno je spomenuti i petofaktorski (eng. *Big Five*) model, koji ipak uživa najveću potporu među

istraživačima zbog najčešće korištenosti u metaanalizama o povezanosti s radnom uspješnošću. Prema Costi i McCrae (1992), struktura petofaktorskog modela se temelji na pet širih dimenzija, pri čemu je svaka dimenzija sačinjena od skupa užih, međusobno povezanih crta, odnosno poddimenzija. Pet glavnih crta ličnosti su neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost ka iskustvu, ugodnost i savjesnost (Costa i McCrae, 1991; Costa i McCrae, 1992; Goldberg, 1993). Petofaktorska struktura je pronađena u velikoj skupini kultura (McCrae i Costa, 1997; Pulver, Allik, Pulkkinen i Hamalainen, 1995; Salgado, 1997) i pronađeno je kako ostaje stabilna tokom vremena (Costa i McCrae, 1988, 1991). Iz petofaktorskog modela, crta koja najviše dolazi do izražaja pri mjerenju radne uspješnosti je savjesnost koja se pokazala da predviđa uspjeh kroz sve poslove (Barrick, Stewart i Piotrowski, 2002). Savjesna osoba se opisuje kao pažljiva, temeljita, pouzdana, odgovorna, marljiva, orijentirana ka postignuću, vrijedna i organizirana (Costa i McCrae, 1992; Goldberg, 1992; Schmidt i Hunter, 1992).

Također, valja naglasiti kako je utvrđeno da su Eysenckovi superfaktori ekstraverzije i neuroticizma gotovo identični s istoimenim dimenzijama u petofaktorskom modelu te da Eysenckov superfaktor psihoticizma odgovara kombinaciji niske ugodnosti i niske savjesnosti (Costa i McCrae, 1995; Goldberg i Rosolack, 1994).

### **Mjerenje osobina ličnosti**

Osobine ličnosti se najčešće mjere upitnicima samoprocjene koji su najbrža i najjeftinija metoda mjerenja, no osobine ličnosti se mogu mjeriti i projektivnim tehnikama, laboratorijskim testovima te arhivskim podacima (Cook i Cripps, 2009). Među najpoznatijim upitnicima se ističu 16 faktora ličnosti (16PF), Big five Upitnik (BFQ), NEO petofaktorski inventar (NEO-FFI), Eysenckov upitnik ličnost (EPQ) koji je korišten u ovom istraživanju, Indeks profila ličnosti (PIE) i Inventar za ispitivanje ličnosti (PAI) i Minnesota multifazični inventar ličnosti (MMPI-2) koji se koriste u kliničke svrhe. Najčešći problemi koji se javljaju pri mjerama ličnosti su nemarnost, iskrivljavanje odgovora, najčešće u socijalnom poželjnom smjeru, te stil odgovaranja.

## Istraživanja osobina ličnosti i radne uspješnosti

Istraživanja povezanosti crta ličnost i radne uspješnosti prati duga tradicija. Generalno govoreći, istraživanja na tu temu se mogu podijeliti na dvije faze. Prva faza obuhvaća relativno dug period i uključuje istraživanja od ranih 1900-ih pa sve do sredine 1980-te. Opći zaključak tih istraživanja je da osobine ličnosti i radna uspješnost nisu povezani u nijednom smislu, što je vjerojatno posljedica nepostojanja jasnih klasifikacijskih sustava koji bi reducirali mnogobrojne crte ličnosti u manji broj. Često se dešavalo da bi istraživači, u to vrijeme, koristili iste nazive za osobine ličnosti s različitim značenjima, i različite nazive za osobine ličnosti s istim značenjima. Druga faza, koja pokriva period od sredine 1980-ih pa do danas, karakterizirana je korištenjem petofaktorskog modela, ili sličnih varijanti (poput Eysenckovog modela) za klasifikaciju osobina ličnosti te korištenjem metaanalitičkih studija u ispitivanju odnosa osobina ličnosti i radne uspješnosti. Istraživanja u drugoj fazi, za razliku od prethodne, su pokazala značajnu povezanost osobina ličnosti s radnom uspješnosti, iako postoje određena neslaganja (Barrick, Mount i Judge, 2001). Primjerice, Barrick i Mount (1991) su pronašli kako je savjesnost najbolji prediktor radne uspješnosti. U metaanalizi Schmidta i Huntera (1998) pronađeno je kako, kontrolirajući kognitivne sposobnosti, zaposlenici koji su savjesniji, usvajaju više znanja, vjerojatno zbog toga što ulažu veće napore i provode više vremena na zadatku. Za razliku od njih, Tett i suradnici (1991) su dobili kako emocionalna stabilnost, odnosno neuroticizam, najbolje predviđa radnu uspješnost, te su ostale dvije crte petofaktorskog modela, ugodnost i otvorenost pokazale veće korelacije nego savjesnost. Dok Judge, Higgins, Thoresen i Barrick (1999) pronalaze povezanost savjesnosti, otvorenosti ka iskustvima te neuroticizma s radnom uspješnosti u većini poslova, crte ekstraverzije i ugodnosti su povezane s uspješnošću samo kod nekih poslova.

Schmit, Motowidlo, DeGroot, Cross i Kiker (1996), u istraživanju sa službama za korisnike, su dobili kako su znanje ( $r=.32$ ) i ekstraverzija ( $r=.24$ ) povezani s radnom uspješnošću kod 160 prodajnih suradnika u lancu maloprodajnih trgovina. Kanfer i Kantrowitz (2002) su sumirali nalaze od 11 metaanalitičkih studija. Procijenjene korelacije između osobina ličnosti i opće radne uspješnosti su bile između .08 i .22 za emocionalnu stabilnost, .09. i .16 za ekstraverziju, -.03 i .27 za otvorenost ka iskustvima, -.01 i .33 za ugodnost te .12 i .31 za savjesnost.

### **1.3.3. Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija (u nastavku: EI) je relativno noviji konstrukt koji je vrlo brzo pridobio pažnju istraživača, ponajviše zbog sve veće osobne važnosti upravljanja emocijama pojedinca u suvremenom društvu (Roberts, Zeidner i Matthews, 2001). Prema nekim istraživačima, EI predviđa važne obrazovne i profesionalne faktore koji nadilaze opće kognitivne sposobnosti (pr. Elias i Weissberg, 2000; Fisher i Ashkanasy, 2000; Fox i Spector, 2000; Goleman, 2000). Ona je sve važnija za organizacijski razvoj i razvoj zaposlenika, jer načela emocionalne inteligencije pružaju novi način razumijevanja i procjene ljudskih ponašanja, stilova upravljanja, stavova, interpersonalnih vještina i potencijala (Khohkar i Kush, 2009).

#### **Definiranje emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija, kao što i same riječi nalažu, je spoj emocija i inteligencije. Emocije su organizirane akcije koje se pojavljuju kao odgovor na unutarnji ili vanjski događaj. Po brojnim istraživačima i teoretičarima, postoji mnogo tipova inteligencije. Jedan od tipova inteligencije, koji se bitno veže za EI, je socijalna inteligencija koju je Thorndike definirao kao sposobnost percipiranja vlastitih i tuđih unutarnjih stanja, motivacija i ponašanja te optimalnog djelovanja prema njima s obzirom na dane informacije i procjene (Salovey i Mayer, 1990). Salovey i Mayer (1990) definiraju EI kao podskup socijalne inteligencije koja uključuje sposobnost nadgledanja vlastitih emocija i emocija drugih, diskriminiranja tih emocija i korištenja tih informacija za facilitaciju mišljenja i akcija. No, popularna definicija EI se odnosi na nekoliko stvari, uključujući motivaciju, empatiju, društvenost, toplinu i optimizam (Goleman, 2000; Mayer, Salovey, Caruso i Sitareniso, 2001). Zanimljivo, osim dispozicijske crte koju EI nosi u podlozi, ona je i kompetencija, odnosno naučena sposobnost koja se može razvijati i učiti tokom godina.

Rješavanje problema i donošenje mudrih odluka pomoću misli i osjećaja ili logike i intuicije, dio je onoga što nazivamo emocionalnom inteligencijom (Mayer i Salovey, 1997; Salovey i Mayer, 1990). Emocionalno inteligentni pojedinci mogu biti svjesniji svojih vlastitih emocija i emocija drugih. Mogu biti otvoreniji pozitivnim i negativnim aspektima unutarnjeg iskustva, mogu ih bolje kategorizirati, i kada je to prikladno, komunicirati o njima. Takva svjesnost najčešće vodi djelotvornom upravljanju svojih i tuđih emocija (Mayer i Salovey, 1993). Pojedinaac s visokom emocionalnom inteligencijom, u odnosu na

druge, se manje uključuje u problematična ponašanja i izbjegava samodestruktivna i negativna ponašanja.

### **Modeli emocionalne inteligencije**

Postoje različiti pristupi u konceptualizaciji emocionalne inteligencije. EI pristupi se, radi boljeg razumijevanja, mogu svrstati u dvije široke kategorije: modeli temeljeni na sposobnostima (Mayer, Salovey i Caruso, 2000) te mješoviti modeli (Conte, 2005). Model temeljen na sposobnostima kojeg su koncipirali Mayer i Salovey (1997) definira emocionalnu inteligenciju kao vrstu inteligencije koja odražava sposobnost obrade emocionalnih informacija. EI je slična verbalnoj ili spacijalnoj inteligenciji, osim što djeluje s emocionalnim kontekstom (Mayer, Salovey i Caruso, 2000). Mješoviti modeli kombiniraju različite aspekte ličnosti, te afektivne dispozicije i motivacijske faktore, primjerice empatiju i asertivnost, optimizam te specifične komunikacijske i socijalne vještine (Bar-On, 1997; Goleman, 2000). Goleman (2000) i Bar-On (1997) emocionalnu inteligenciju definiraju kao skup nekognitivnih atributa koji obuhvaćaju pet širokih područja vještina: intrapersonalne vještine, interpersonalne vještine, opće raspoloženje, upravljanje stresom i prilagodljivost (Conte, 2005; Van der Zee i Wabeke, 2004). Također, mješoviti modeli imaju tendenciju preklapanja, odnosno miješaju se s tradicionalnim modelima ličnosti. Nastali konglomerat osobina, dispozicija, vještina, kompetencija i sposobnosti označen je emocionalnom inteligencijom, iako model uglavnom ne uključuje emocije niti inteligenciju (Caruso, Mayer i Salovey, 2002; Mayer i sur., 2000).

Ovaj rad se bavi emocionalnom inteligencijom temeljenom na modelu Mayera i Saloveya (1997). Taj model emocionalne inteligencije definira 4 mentalne sposobnosti ili grane koje definiraju emocionalnu inteligenciju: percepcija emocija, korištenje emocija za facilitaciju mišljenja, razumijevanje emocija i upravljanje emocijama. Ove četiri međusobno povezane sposobnosti su hijerarhijski raspoređene tako da su bazičniji psihološki procesi poput percipiranja emocija, osnove ili temelji modela, a napredniji psihološki procesi poput reguliranja emocija su na vrhu. Prva grana, koja se odnosi na percipiranje emocija, uključuje sposobnost identificiranja i razlikovanja emocija kod sebe i drugih, kao i njihovu ekspresiju. Druga grana, korištenje emocija za facilitaciju mišljenja, se odnosi na iskorištavanje emocija kako bi olakšale kognitivne aktivnosti kao što su rezoniranje, rješavanje problema i interpersonalna komunikacija. Treća grana, razumijevanja i analiziranje emocija uključuje razumijevanje jezika i značenje emocija te



razumijevanja uzroka emocija. Četvrta grana, refleksivna regulacija emocija uključuje sposobnost sprječavanja, pojačavanja, smanjivanja ili modificiranja emocionalnog odgovora u sebi i drugima, kao i sposobnost doživljavanja različitih emocija pri donošenju odluka o prikladnosti ili korisnosti emocije u različitim situacijama.

### **Mjerenje emocionalne inteligencije**

Navedeni modeli doveli su do različitih načina mjerenja emocionalne inteligencije. (Caruso i sur., 2002; Roisete i Ciarrochi, 2005). Modeli kognitivnih sposobnosti najčešće mjere EI kroz objektivne testove, odnosno testove uratka (Mayer, Caruso i Salovey, 1999, 2000), iako su razvili i metode samoprocjene. Testovi sposobnosti ili uratka EI, direktnije operacionaliziraju konstrukt inteligencije, pitajući ispitanike da riješe konkretan problem o emocijama (Caruso i sur., 2002). S druge strane, oni koji EI gledaju kao konstrukt koji čini skup različitih osobina ličnosti, EI mjere kroz skale samoprocjene ili procjene drugih. Mjere samoprocjene EI dizajnirane su za procjenu uvjerenja i percepcije o kompetencijama pojedinca u specifičnim domenama EI (Roberts i sur., 2001). U ovom istraživanju je korištena jedna od najpoznatijih mjera samoprocjena u Hrvatskoj, UEK-45 (Takšić, 2002) koji obuhvaća 3 faktora: sposobnost percipiranja i razumijevanja emocija, sposobnost izražavanja i imenovanja emocija te sposobnost upravljanja i reguliranja emocija.

### **Emocionalna inteligencija i radna uspješnost**

Među praktičarima, upotreba pojma emocionalne inteligencije široko je rasprostranjen, ali temeljita pretraga znanstvene literature nije uspjela dati jednoznačne rezultate o njevoj povezanosti s radnom uspješnošću. EI se uključuje u istraživanja o radnoj uspješnosti ne samo zbog našeg općeg zanimanja o načinu kako se ljudi osjećaju, nego, što je još važnije, zbog toga što tradicionalni kognitivni prediktori znatnu količinu varijance ostavljaju neobjašnjenom (Van Rooy i Viswesveran, 2004). Emocionalna inteligencija može pridonijeti radnoj uspješnosti, omogućujući pojedincima njegovanje pozitivnih odnosa na poslu, učinkovitost rada u timovima i gradnju društvenog kapitala. Radna uspješnost često ovisi o podršci, savjetima i resursima koje drugi pružaju (Seibert, Kraimer i Liden, 2001). Emocionalna inteligencija, također, može doprinijeti radnoj uspješnosti omogućujući ljudima da reguliraju svoje emocije kako bi se učinkovito nosili sa stresom, dobro obavljali zadatke pod pritiskom i prilagodili se organizacijskim promjenama (Khohkhar i Kush, 2009). Pretpostavlja se da EI utječe na radnu uspješnost zbog toga što zaposlenici ulaze u interakcije s kolegama s prikladnim emocijama te zbog

strategija koje koriste za rješavanje stresa i konflikata (Lopes, Côté i Salovey, 2006). Preliminarni nalazi sugeriraju kako emocionalna inteligencija pozitivno doprinosi nekoliko aspekata na radnom mjestu. Zaposlenici s izraženijom emocionalnom inteligencijom su bili više na hijerarhiji i dobivali su veće plaće od zaposlenika s manje izraženom emocionalnom inteligencijom. Oni s višom emocionalnom inteligencijom su, također, dobili bolje ocjene supervizora u domeni interpersonalne facilitacije, tolerancije na stres i potencijala vodstva. Također su našli kako su sve četiri grane EI, pogotovo regulacija emocija, povezane s radnim ishodima (Lopes i sur., 2006). Emocionalna inteligencija je povezana s mjerama u kojoj menadžeri doprinose organizacijskim ciljevima (Côté i Miners, 2006). Uz nekoliko iznimaka, većina istraživanja je ostala statistički značajna nakon što je kontrolirana dob, spol, obrazovanje, verbalna sposobnost i osobine ličnosti (Brackett, Rives i Salovey, 2011).

### **Istraživanja emocionalne inteligencije i radne uspješnosti**

Valjanost EI u predviđanju radne uspješnosti su pokazala brojna istraživanja (pr. Carmeli, 2003; George, 2000; Lam i Kirby, 2002). Dulewicz i Higgs (2000) su analizirali sedmogodišnju studiju napredovanja karijere menadžera. Pokazalo se da EI pridonosi predviđanju kriterija napredovanja u karijeri povrh intelektualnih sposobnosti. Nažalost, ova studija nije uspjela procijeniti cijeli spektar EI i nije obuhvatila klasične aspekte EI, kao što su svjesnost emocija i regulaciju emocija. Law, Wong i Song (2004), su na uzorku od 165 zaposlenika, pronašli kako su ocjene kolega o njihovoj emocionalnoj inteligenciji značajni prediktori radne uspješnosti, čak i nakon kontrole demografskih podataka, odanosti supervizora, povjerenja u supervizore i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti. Shooshtarian, Ameli i Lari (2013) su našli povezanost EI s radnom uspješnosti i zadovoljstvom. Nekoliko istraživanja je dobilo značajnu povezanost EI i radne uspješnosti mjerenu ocjenama supervizora, i potvrdili da EI pozitivno predviđa radnu uspješnost nakon kontroliranja crta ličnosti petofaktorskog modela (Law, Wong, Huang i Li, 2008; Sy, Tram i O'Hara, 2006). Zaposlenici mogu koristiti i pozitivne i negativne emocije za poboljšanje svoje radne uspješnosti. Na primjer, pozitivne emocije, kao što su uzbuđenje ili entuzijizam, mogu potaknuti zaposlenike da pružaju bolje usluge kupcu, dovrše svoje zadatke i doprinose organizaciji. Nasuprot tome, negativne emocije poput anksioznosti, mogu olakšati, ali i otežati zaposlenikovu sposobnost da se fokusira na radne zadatke (Sy i sur., 2006). Pokazalo se i da EI doprinosi visokoj radnoj uspješnosti menadžera u banci

(Shahhosseini, Silong, Ismaill i Uli, 2012). No, ove studije imaju svoja ograničenja jer ne kontroliraju i kognitivne sposobnosti i osobine ličnosti u istoj analizi.

Rezultati Al Ali, Garner i Magadley (2001) su pokazali značajnu povezanost EI i radne uspješnosti policajaca. Nakon kontrole opće kognitivne sposobnosti i osobina ličnosti, utvrđeno je da EI objašnjava dodatnu inkrementalnu varijancu u predviđanju radne uspješnosti. Christiansen, Janovics i Siers (2010) su dobili da je EI povezana s radnom uspješnošću, osobito ako nije mjerena samoprocjenama, iako pruža malu inkrementalnu valjanost povrh kognitivnih sposobnosti i savjesnosti. Roberts, Schulze, O'Brien, MacCann, Reid i Maul (2006) kontroliraju kognitivne sposobnosti i emocije, te pokazuju da valjanost EI komponenti (osobito percipiranja emocija) ostaje nejasna.

Joseph i Newman (2010) su pokazali kako je EI bolji prediktor radne uspješnosti za poslove koji su zahtijevali emocionalni rad nego za sve poslove općenito. Emocionalni rad, koji se očituje kroz emocionalnu iscrpljenost, nastaje kada zaposlenici moraju mijenjati svoje emocionalne izraze kako bi ispunili pravila koja organizacija očekuje (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawer i Story, 2011). Emocionalna iscrpljenost je medijator između radne uspješnosti i emocionalne inteligencije. Moon i Hur (2001) su pronašli da su tri faktora EI, procjena emocija, optimizam i socijalne vještine, negativno povezane s emocionalnom iscrpljenošću. Ali oni su radnu uspješnost definirali kao predanost organizaciji i radno zadovoljstvo, što ne mjeri radnu uspješnost u punom smislu.

S druge strane, neka istraživanja nisu pronašla povezanost emocionalne inteligencije i radne uspješnosti (Austin, 2004; Brooks, 2002; Day i Carroll, 2004; Shaffer i Shaffer, 2005). Iako postoji sve više istraživanja koja ispituju doprinos EI radnoj uspješnosti, rezultati su ograničeni i često kontradiktorni (Shahhosseini i sur., 2012; Zeidner, Matthews i Roberts, 2004).

Emocionalna inteligencija, sama za sebe, vjerojatno nije snažan prediktor radne uspješnosti, nego pruža temelje za emocionalne kompetencije za koje se pokazalo kako više doprinose radnoj uspješnosti (Khokhar i Kush, 2009). Štoviše, literatura je ispunjena neosnovanim generalizacijama. Također, većina istraživanja više mjeri odgovorno organizacijsko ponašanje, a ne konkretnu radnu uspješnost temeljenu na zadacima koja je predmet ovog rada. No, iz pozitivne perspektive, EI je stvarna kvaliteta pojedinca koja se razlikuje od postojećih faktora ličnosti i faktora sposobnosti, te se najbolje mjeri testovima.

Problemi koji se ovdje postavljaju mogu biti tehničke prirode koje treba riješiti napredovanjem u području psihometrije (Roberts i sur., 2006).

#### **1.3.4. Radno iskustvo**

Na kraju, važna individualna razlika koja predviđa radnu uspješnost je radno iskustvo (Robbins i Judge, 2009; Schmidt i sur., 1986). Kako i sama logika nalaže, osoba s više radnog iskustva će imati veću radnu učinkovitost za razliku od osobe koja posjeduje malo ili nimalo radnog iskustva (Schmidt i Hunter, 1998). Kao i kod opće kognitivne sposobnosti, veza između iskustva i radne uspješnosti je posredovana znanjem o poslu (Schmidt i Hunter, 1998; Schmidt i sur., 1986:). Ovaj odnos je također moderirala složenost posla. Stoga, glavnina efekta radnog iskustva na radnu uspješnost je indirektna, kroz radno znanje. Također, postoji i direktan utjecaj, ali on je mnogo slabiji od indirektnog (oko 30% indirektnog utjecaja) (Schmidt i sur., 1986). Međutim, individualne razlike u učenju su jednako važne. Ako jedan radnik uči brže od drugog, ista količina iskustva će proizvesti veći stupanj uspješnosti kod radnika koji brže uči nego kod onoga koji to čini sporije. No, opća kognitivna sposobnost je ta koja pretvara iskustvo u povećano radno znanje, a samim time i veću razinu uspješnosti (Schmidt i Hunter, 2004). Radno iskustvo pruža medij za učenje, a time ljudi s više iskustva imaju više prilika za učenjem i postizanjem više razine radne uspješnosti (Schmidt i sur., 1986).

#### **1.4. Cilj istraživanja**

Uzimajući u obzir važnost određenih individualnih razlika u predviđanju radne uspješnosti, cilj ovog rada je ispitati doprinose demografskih obilježja ispitanika, crta ličnosti (ekstraverzije i neuroticizma), opće kognitivne sposobnosti te emocionalne inteligencije u objašnjenju radne uspješnosti šalterskih radnika banke. Dobiveni rezultati ovog istraživanja se mogu iskoristiti za planiranje budućih selekcijskih postupaka i mjerenja radne uspješnosti kada je u pitanju specifična grupa zaposlenika, tj. šalterski radnici.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Problemi istraživanja**

U skladu s ciljevima rada, izvedeni su sljedeći problemi:

1. Ispitati stupanj povezanosti demografskih obilježja (dobi, obrazovanja, radnog iskustva), osobina ličnosti (ekstraverzije i neuroticizma), opće kognitivne sposobnosti i emocionalne inteligencije s radnom uspješnošću šalterskih radnika u banci.
2. Ispitati ukupni i samostalni doprinos demografskih obilježja, osobina ličnosti (ekstraverzije i neuroticizma), opće kognitivne sposobnosti i emocionalne inteligencije u objašnjenju radne uspješnosti.

### **2.2. Hipoteze**

S obzirom na izvedene probleme, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1a. Postojat će pozitivna povezanost stupnja obrazovanja i iskustva s radnom uspješnošću te negativna povezanost između dobi i radne uspješnosti.

H1b. Postojat će pozitivna povezanost ekstraverzije i negativna povezanost neuroticizma s radnom uspješnosti.

H1c. Postojat će pozitivna povezanost opće kognitivne sposobnosti i emocionalne inteligencije s radnom uspješnosti.

H2a. Iskusniji zaposlenici u banci i oni s višim stupnjem obrazovanja, imat će bolju radnu uspješnost.

H2b. Ekstravertiraniji i emocionalno stabilniji pojedinci imat će bolju radnu uspješnost.

H2c. Zaposlenici s većom općom kognitivnom sposobnošću te emocionalno inteligentniji zaposlenici imat će bolju radnu uspješnost.

### 3. METODA

#### 3.1. Ispitanici

U istraživanju je korišten prigodan uzorak od 76 zaposlenika banke, od toga 17 muških (22.4%), a 59 ženskih ispitanika (77.6%) raspona dobi od 24 do 60 godina ( $M=37.99$ ;  $SD=10.33$ ). Od ukupnog broja ispitanika 52.6% ih je srednja stručna sprema, 17.1% njih viša stručna sprema i 30.3% visoka stručna sprema. Radni staž u banci varira od 1 do 36 godina ( $M=9.95$ ;  $SD=10.69$ ).

#### 3.2. Instrumentarij

##### *Demografski podaci*

Demografski podaci korišteni u istraživanju uključuju spol, dob, razinu obrazovanja te staž unutar banke (radno iskustvo) koji su preuzeti iz programa HR Pro (program za praćenje ljudskih potencijala u organizacijama)

##### *Eysenckov upitnik ličnosti (EPQ)*

Za mjerenje osobina ličnosti, korišten je Eysenckov upitnik ličnosti (eng. *Eysenck Personality Questionnaire* - EPQ; Eysenck i Eysenck, 1994) koji se sastoji od 3 osnovna faktora ličnosti, skale laži (L) i skale kriminaliteta (C). Tri faktora koja leže u podlozi EPQ-a su psihoticizam (P), ekstraverzija (E) i neuroticizam (N). Na hrvatskom je preveden 1994 godine, a prevela ga je Maja Frapporti-Roglić. Upitnik se ukupno sastoji od 90 čestica, od čega se 25 čestica odnosi na psihoticizam, 21 na ekstraverziju, 23 na neuroticizam, dok skala laži uključuje 21 česticu, a skala kriminaliteta 34 čestice koje su izvedene od čestica iz dimenzija P, N i L. Zadatak ispitanika je procijeniti je li se određena čestica odnosi ili ne odnosi na njega, zaokružujući odgovor „DA“ ili „NE“. Ukupan rezultat dobivamo zbrajanjem zaokruženih DA i NE odgovora za svaku pojedinu dimenziju koji su naznačeni u šabloni, odnosno obrascu za bodovanje. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti se kreću između .70 i .90, s prosječnim koeficijentima većim od .80.

### *Test D-70*

Jedan od mjernih instrumenata za mjerenje opće kognitivne sposobnosti je bio Test Domino (Test D 70; Kourovsky i Rennes, 1970) koji snažno saturira s g-faktorom. Hrvatsko izdanje je nastalo 1997., a prevela ga je Ana Kolesarić. Koristi se na ispitanicima starijima od 12 godina. Može se primjenjivati pojedinačno ili grupno, a trajanje testa je 25 minuta (Priručnik za primjenu Testa D-70, 1997). Test D-70 nastao je na temelju Testa D-48 kao njegov ekvivalentni oblik, a sastoji se od 44 zadatka. Svaki zadatak se sastoji od slike koja prikazuje skupinu pločica domina, a zadaća ispitanika je pronaći odgovarajući domino te popuniti praznu dominu. Ukupan rezultat ispitanika se dobiva zbrajanjem točnih odgovora. Pouzdanost testa mjerena korelacijom paralelnih polovica testa D-70 iznosi .90. Hrvatska standardizacija provedena je na učenicima gimnazije te odraslim ispitanicima u dobi od 18 do 50 godina koji su bili u postupku selekcije za fakultet ili posao. Pouzdanost unutarnje konzistencije je varirala od .85. do .88, ovisno o tipu koeficijenta pouzdanosti (Matešić, Matešić, Brajša i Ružić, 2008).

### *Test D-2000*

Za ispitivanje opće kognitivne sposobnosti je, također, korišten, Test Domino 2000 (Test D 2000). Koristi se na ispitanicima starijima od 18 godina. Može se primjenjivati pojedinačno ili skupno, trajanje testa je 20 minuta te se sastoji od 40 zadataka (Priručnik za primjenu Testa D-2000, 2009). Čestice se sastoje od podražaja koji imaju oblik domina. Postoje logička pravila koje ispitanik mora otkriti kako bi mogao riješiti različite zadatke, a zadatak ispitanika je popuniti praznu dominu. Ukupan rezultat se dobiva zbrajanjem svih točnih odgovora. Hrvatske norme za Test D-2000 dobivene su na uzorku od 758 ispitanika različitog stupnja obrazovanja, spola i dobi. Pouzdanost koja je mjerena Cronbach alfa koeficijentom ovisno o spolu iznosi .87., o dobi varira od .79 do .88 (s tendencijom pada s povećanjem dobi), a ona koja ovisi o stupnju obrazovanja se kreće između .81 i .88. Usporedbom aritmetičkih sredina starijih verzija, D-48 i D-70, vidljivo je da je Test D-2000 znatno teži. Faktorskom strukturom koja je provedena metodom glavnih komponenata uz Plumb-Brandy kriterij, saturirana su 3 faktora, a to su faktor edukacije, faktor perceptivnog rezoniranja i faktor simboličkog rezoniranja.

### *Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45)*

Ispitivanje emocionalne inteligencije se vršilo s Upitnikom emocionalne kompetentnosti (UEK-45; Takšić, 2002). To je skraćena verzija Upitnika emocionalne inteligencije, a temelji se na modelu Mayera i Saloveya (1997). Sastoji se od 3 subskale unutar 45 čestica, a to su sposobnost percipiranja i razumijevanja emocija (15 čestica; primjer: „Mogu zapaziti kada se netko osjeća bespomoćno.“), sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (14 čestica; primjer: „Lako ću smisliti način da priđem osobi koja mi se sviđa.“) te sposobnost upravljanja i reguliranja emocija (16 čestica; primjer: „Lako uvjerim prijatelja da nema razloga za zabrinutost.“). Zadatak ispitanika je da Likertovoj skali od pet stupnjeva, od 1 („uopće NE“) do 5 („u potpunosti DA“) procijeni koliko se određena tvrdnja odnosi ili ne odnosi na njega. Pouzdanost čitavoga upitnika se kod različitih uzoraka ispitanika pokazala zadovoljavajuća ( $\alpha=.88$  do  $.92$ ), a za subskale sposobnost percipiranja i razumijevanja emocija iznosi od  $.82$  do  $.88$ , sposobnost izražavanja i imenovanja emocija od  $.78$  do  $.81$ , te sposobnost upravljanja i reguliranja emocijama od  $.68$  do  $.72$  (Takšić, Mohorić i Mrnjauš, 2006).

### *Radna uspješnost*

Kao mjera praćenja radne uspješnosti koristi se KPI (eng. *Key Performance Indicator*) putem kojeg se evaluira uspješnost svakog zaposlenika u aktivnostima koje obavlja. Uspješnost se prati putem ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva na početku svake godine. Koriste se kvalitativne mjere, odnosno opisna evaluacija, koja se kasnije pretvara u kvantitativnu procjenu prema kriterijima. Kriteriji su podijeljeni na 5 stupnjeva: značajno ispod očekivanja (1), ispod očekivanja (2), u skladu s očekivanjima (3), iznad očekivanja (4) te značajno iznad očekivanja (5) te ih procjenjuje nadređeni. Radna uspješnost se mjeri na tri razine. Temeljni zahtjevi radnog mjesta (eng. *Core Job Requirements*) koji su općenita evaluacija zaposlenika, kroz njegove snage i nedostatke u terminima dodijeljenih zadataka. Procjena operacionalnih ciljeva se odnosi na konkretne ciljeve i zadatke koji imaju konkretne mjerne kriterije. Kao zadnja stavka praćenja radne uspješnosti je procjena razvojnih ciljeva. U ovom istraživanju uzet je zbroj tih triju razina procjenjivan na 5 stupnjeva.



### **3.3. Postupak**

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima banke. U trenutku istraživanja bilo je zaposleno 142 blagajnika (naziv radnog mjesta za šalterskog radnika u banci). Svima je upućen Upitnik emocionalne kompetnosti putem poslovne e-mail adrese. Upute u upitniku su dopunjene u odnosu na originalnu uputu, s naglaskom na anonimnost i povjerljivost, te napomenom da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstvene svrhe. Također, prilikom slanja maila, naglašeno je kako Odjel ljudskih potencijala, kao ni njihovi nadređeni, neće imati uvid u njihove odgovore i podatke iz upitnika. U istraživanju je dobrovoljno sudjelovalo 76 ispitanika koji su ispunili Upitnik emocionalne kompetentnosti. Od ukupno 76 ispitanika, samo za 41 ispitanika su pronađeni rezultati iz upitnika ličnosti (EPQ), a za 31 ispitanika su pronađeni rezultati za opću kognitivnu sposobnost mjerenu testovima D-70 i D-2000. Rezultati testova inteligencije i testova ličnosti uzeti su iz procesa selekcije koju su zaposlenici prošli prilikom zapošljavanja. Demografski podaci i ocjene radne uspješnosti vađeni su iz HR Pro programa.

## 4. REZULTATI

Prije provođenja analiza izračunati su deskriptivni pokazatelji te povezanost mjerenih varijabli što je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. *Prikaz deskriptivnih podataka i povezanosti mjerenih varijabli*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Spol															
2. Dob	-.13														
3. Obrazovanje	.08	-.56**													
4. Radno iskustvo	-.22	.89**	-.51**												
5. Opća kognitivna sposobnost	.16	-.23	-.07	-.23											
6. Psihoticizam	-.01	.07	.10	.15	.20										
7. Ekstraverzija	.47**	-.20	-.03	-.23	-.09	-.18									
8. Neuroticizam	.19	.02	-.06	.07	-.01	.30	.01								
9. Laganje	.20	-.01	-.19	-.03	.10	-.15	.13	-.17							
10. Kriminalitet	.15	.15	-.07	.16	.00	.55**	-.07	.87**	-.29						
11. Izražavanje i imenovanje emocija	-.01	-.22	.20	-.20	-.18	.20	.34*	-.17	-.02	-.05					
12. Percipiranje i razumijevanje emocija	.19	-.18	.15	-.12	.24	.31	.30	-.14	.13	.01	.62**				
13. Upravljanje i regulacija emocija	.14	-.27*	.17	-.21	-.07	.11	.47**	-.13	.16	-.19	.50**	.51**			
14. Emocionalna inteligencija	.13	-.26*	.20	-.21	.02	.26	.47**	-.18	.13	-.10	.83**	.87**	.80**		
15. Radna uspješnost	-.02	-.39**	.29*	-.36**	-.25	-.13	.34*	.05	-.15	-.08	.17	.03	.22	.16	
<i>N</i>	76	76	76	76	31	41	41	41	41	41	76	76	76	76	76
<i>M</i>	.78	37.80	1.78	9.67	6.71	2.22	16.59	4.51	10.66	5.78	51.90	55.08	62.96	169.95	3.55
<i>SD</i>	.41	10.27	.89	10.48	1.92	1.33	2.98	3.56	5.17	3.10	5.85	7.30	6.49	16.41	.81
<i>α</i>											.83	.92	.82	.93	.93

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Rezultati su pokazali kako postoji pozitivna povezanost između ekstraverzije i spola, tako što su žene ekstravertiranije u odnosu na muškarce. Kao što je i očekivano, dob je pozitivno povezana s radnim iskustvom, ali je negativno povezana sa stručnom spremom, radnom uspješnošću, regulacijom emocija i ukupnim rezultatom za emocionalnu inteligenciju. Drugim riječima, stariji ispitanici imaju više radnog iskustva, niži stupanj obrazovanja, lošiju radnu uspješnost, lošiju regulaciju emocija te nižu emocionalnu inteligenciju. Ispitanici s višim stupnjem obrazovanja imaju manje radnog iskustva i bolju radnu uspješnost. Dulje radno iskustvo je negativno povezano s radnom uspješnošću. Kod ispitivanja povezanosti crta ličnosti i ostalih varijabli, pokazalo se kako su psihoticizam i neuroticizam pozitivno povezani s kriminalitetom, što je i logično jer je skala kriminaliteta izvedena navedenih dimenzija ličnosti. Ekstraverzija je pozitivno povezana s radnom uspješnošću, imenovanjem i regulacijom emocija te emocionalnom inteligencijom. Na kraju, izražavanje, razumijevanje, regulacija emocija i emocionalna inteligencija su također međusobno pozitivno povezani. U Prilogu 1. se nalazi matrica korelacija s jednakim brojem ispitanika za sve varijable (N=31).

Pouzdanosti unutarnje konzistencije subskala emocionalne inteligencije, kao i ukupne emocionalne inteligencije te mjera radne uspješnosti, su se pokazale zadovoljavajuće. Za varijable opće kognitivne sposobnosti te skale Eysenckovog upitnika ličnosti se nije mogla izračunati pouzdanost kako istraživač nije imao uvid u odgovore svake pojedine čestice navedenih varijabli.

Kako bi ispitali u kojoj mjeri demografske varijable, crte ličnosti, opća kognitivna sposobnost te emocionalna inteligencija predviđaju radnu uspješnost, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati analize prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterijsku varijablu radne uspješnosti

Model	Prediktor	$\beta$	$T$	$R$	$R^2$	Korigirani $R^2$	$\Delta R$
1	Spol	-.11	-.56				
	Obrazovanje	.13	.62	.39	.15	.05	
	Radno iskustvo	-.32	-1.44				
2	Spol	-.33	-1.64				
	Obrazovanje	.22	1.06	.56	.32	.17	.16
	Radno iskustvo	-.23	-1.09				
	Ekstraverzija	.45*	2.25				
	Neuroticizam	.13	.75				
3	Spol	-.28	-1.34				
	Obrazovanje	.15	.70				
	Radno iskustvo	-.32	-1.44	.60	.36	.18	.04
	Ekstraverzija	.39	1.85				
	Neuroticizam	.12	.70				
	Opća kognitivna sposobnost	-.23	-1.21				
4	Spol	-.29	-1.34				
	Obrazovanje	.17	.74				
	Radno iskustvo	-.32	-1.39				
	Ekstraverzija	.43	1.75	.60	.36	.15	.00
	Neuroticizam	.11	.61				
	Opća kognitivna sposobnost	-.22	-1.13				
	Emocionalna inteligencija	-.07	-.34				

\* $p < .05$

Model se sastojao od četiri koraka. U prvom koraku unesene su demografske varijable tj. spol, obrazovanje i radno iskustvo, odnosno duljina radnog staža u banci. Dob nije uzeta u analizu zbog visoke korelacije s radnim iskustvom. U drugom koraku unesene

su varijable ličnosti tj. ekstraverzija i neuroticizam. U trećem koraku unesena je varijabla opće kognitivne sposobnosti, a u četvrtom koraku unesena je emocionalna inteligencija. Rezultati su pokazali kako niti jedan od prediktora ne pridonosi objašnjenju radne uspješnosti.

Međutim, ekstraverzija se pokazala značajnim prediktorom radne uspješnosti, samo u drugom koraku. Moguće objašnjenje je što drugi korak, tj. model, ima više stupnjeva slobode što rezultira većom snagom u detekciji efekta. Naime, povezanost bi vjerojatno bila značajna u cijelom modelu da se radi o većem uzorku ispitanika (što je vidljivo i iz relativno visokih beta pondera u četvrtom koraku), ali pošto to nije slučaj, manja je vjerojatnost detekcije efekta ukoliko on zaista postoji.

## 5. RASPRAVA

Rezultati istraživanja radne uspješnosti i njene povezanosti s demografskim obilježjima, odnosno dobi i obrazovanjem te ekstraverzijom su potvrdili očekivane hipoteze, dok rezultati povezanosti iskustva, inteligencije, osobina ličnosti (neuroticizma) i emocionalne inteligencije s radnom uspješnošću, nisu potvrdili očekivane hipoteze. Također, nisu potvrđene hipoteze vezane za doprinos navedenih prediktora radnoj uspješnosti, osim ekstraverzije koja se pokazala kao značajan prediktor u drugom modelu, nakon kontroliranja demografskih podataka.

### 5.1. Demografska obilježja

Što se tiče demografskih obilježja, pokazalo se da je dob negativno povezana s radnom uspješnošću, što znači da mlađi ispitanici imaju bolju radnu uspješnost. Takav se nalaz može objasniti činjenicom, kako su mlađi pojedinci vjerojatno motiviraniji što su potvrdila i prijašnja istraživanja (Rhodes, 1983; Ebner i sur., 2006) te brže i bolje usvajaju informacije i znanja za razliku od starijih zaposlenika (La Voie i Light, 1994; Rhodes, 2004). Smatra se kako se stariji zaposlenici manje slažu s kolegama i ulažu manje vremena u interpersonalne odnose na poslu, a više vremena u obitelj (Fung, Lai i Ng, 2001). Bitna karakteristika koja se tiče šalterskih radnika u banci je uporaba informacijskih tehnologija. Stariji zaposlenici vjerojatno sporije prate tehnološke napretke pa im takav način otežava rad i prilagodbu pri primjeni proceduralnih vještina vezanih za računalnu pismenost. Također, pokazalo se da stariji zaposlenici imaju niži stupanj obrazovanja, lošiju regulaciju emocija, te nižu emocionalnu inteligenciju, što doprinosi slabijoj radnoj uspješnosti.

Stručna sprema, odnosno stupanj obrazovanja, se pokazao statistički značajnim, što znači da zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja imaju bolju radnu uspješnost od zaposlenika s nižim stupnjem obrazovanja. Ovaj nalaz je u skladu s hipotezom i dosadašnjim istraživanjima (Howard, 1986; Karatepe i sur., 2006; Maglen, 1990; Ng i sur., 2005). Obrazovanje doprinosi radnoj uspješnosti dajući pojedincima više deklarativnog i proceduralnog znanja s kojima mogu uspješno izvršiti svoje radne zadatke (Ng i Feldman, 2009). Zahtjevnost i složenost posla je moderator između radne uspješnosti i obrazovanja. Veza slabi sa zadacima manje kompleksnosti (Avolio i Waldman, 1990; Ng i Feldman, 2009). Minimalno poželjno obrazovanje za šalterske radnike (blagajnike) je srednja stručna sprema. U banci postoje, osim ciljeva i zadataka koje svaki blagajnik prema unaprijed određenim kriterijima mora ispuniti, i zadaci koji su van glavnih odgovornosti, te se oni

odnose na složenije kognitivne radnje koje obrazovaniji pojedinac može lakše i brže savladati.

Očekivalo se kako će postojati pozitivna povezanost između iskustva i radne uspješnosti. No, rezultati ovog istraživanja nisu potvrdili tu pretpostavku, odnosno, pokazala se statistički značajna povezanost ali u negativom smjeru. Postoje nejasnoće glede definiranje radnog iskustva i njenog mjerenja. Iskustvo se može mjeriti vremenski, kao broj mjeseci i/ili godina provedenim na određenom poslu, ili kao količina vremena provedena na specifičnim zadacima. Iskustvo se, u ovom radu, mjerilo godinama radnog staža u banci. Smatra se da mjere bazirane na vremenu pokazuju slabu povezanost s radnim iskustvom (Quinones, Ford i Teachout, 1995). Postoje empirijski dokazi koji sugeriraju da se dvije osobe s jednakim radnim iskustvom mjerenim u terminima vremena, mogu drastično razlikovati u broju i vrsti zadataka koje obavljaju (Ford, Quinones, Segó i Sorra, 1992). U ovom istraživanju prosječna razina radnog iskustva iznosila je 10 godina, a McDaniel, Schmidt i Hunter (1988) su pronašli kako je povezanost iskustva i radne uspješnosti najveća ako je prosječna razina iskustva u uzorku manja od 3 godine. Prema dobivenim rezultatima, manje iskusni pojedinci imaju bolju radnu uspješnost. To se može objasniti posredovanim efektom motivacije, te shodno tome, blagajnici koji imaju manje radnog iskustva imaju veću motivaciju za uspješnije obavljanje posla kako bi se dokazali.

Svakako, fokus ovog istraživanja se temeljio na odrednicama radne uspješnosti koje, prema mnogobrojnim istraživanjima, imaju najveći udio varijance u objašnjavanju radne uspješnosti, a to su opća kognitivna sposobnost, osobine ličnosti i emocionalna inteligencija.

## **5.2. Opća kognitivna sposobnost**

Iako gotovo sva istraživanja u zadnjih pedesetak godina, pokazuju kako najvišu valjanost u predviđanju radne uspješnosti nosi opća kognitivna sposobnost (Hunter i Hunter, 1984; Kuncal i sur., 2004; Ree i sur., 1994; Salgado i sur., 2003; Schmidt i sur., 1986; Schmidt i Hunter, 1992; Schmidt i Hunter, 1998; Schmidt, 2002; Schmidt i Hunter, 2004), ovo istraživanje nije uspjelo replicirati postojeća istraživanja te postavljena hipoteza nije potvrđena. Već klasična teorija Thorndikea i njegovih suvremenika govori kako je radna uspješnost primarno vezana uz učenje. Opća kognitivna sposobnost ima svoj najvažniji utjecaj na radnu uspješnost indirektno, kroz znanje vezano za posao, a znanje je povezano s učenjem (Schmidt i Hunter, 1998). Ona se u ovom istraživanju mjerila

Testovima Domino (D-70 i D-2000) koji su snažno saturirani s g-faktorom (Ćosić i Matešić, 2009). Budući da podaci pokazuju kako je za sva složena učenja potrebna inteligencija, uspješnost u svim složenim zadacima će biti usko vezana za inteligenciju (Hunter, 1986). Prema Carpenteru i suradnicima (2012) važnost opće kognitivne sposobnosti se smanjuje pri manjoj složenosti posla. S obzirom da šalterski radnici mogu biti, kao što je već rečeno, i srednje stručne spreme, složenost posla nije kao pri rukovodećim pozicijama od tolike važnosti, iako mora postojati određena minimalna razina pri kojoj zaposlenici mogu obavljati odgovornosti vezane za šaltersku poziciju, te vjerojatno zbog toga nije ispala statistički značajna.

Bez obzira na istraživanja koja pozitivno govore o povezanosti opće kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti, Richardson i Norgate (2015) upozoravaju na opreznost interpretiranja tih rezultata. Prema njima, valjanost testova inteligencije je oduvijek bila tema rasprave. Ne postoji jednoznačna teorija opće kognitivne sposobnosti, odnosno inteligencije, te samim time, ne postoji ni prava priroda individualnih razlika u kognitivnom funkcioniranju. Općenito, test je valjan za mjerenje konstrukta ako: a) konstrukt postoji i dobro je karakteriziran i b) ako varijacije konstrukta uzrokuju varijaciju u rezultatima mjerenja. Iako nema sumnje da konstrukt inteligencije postoji i da postoje varijacije u rezultatima, on i dalje nije konkretno okarakteriziran u punom smislu riječi. Prema Richardsonu i Norgatu (2015), istraživanja prije 1970-ih su izvijestili nisku i/ili nekonzistentnu korelaciju između inteligencije i radne uspješnosti. Međutim, te korelacije su približno udvostručene korištenjem korekcije za navodne pogreške u primarnim rezultatima i kombiniranjem u metaanalize, čime su se najviše bavili Schmidt i Hunter. Takve korekcije imaju mnogo prednosti, ali su u ovakvim slučajevima ugrožene često neizvjesnom kvalitetom primarnih studija, te su one zahtijevale niz pretpostavki koje možda nisu valjane. Statističke korekcije nisu magična kompenzacija za slabe podatke i riskantno je donositi zaključke o valjanosti testova na temelju njih.

Međutim, O'Reilly i Chatman (1994) nisu dobili značajan doprinos opće kognitivne sposobnosti na radnu uspješnost, već se značajnost pokazala samo u interakciji s motivacijom. Prema Campellovom modelu, motivacija je medijator između kognitivnih sposobnosti i radne uspješnosti. Osim medijacijskog efekta, motivacija može imati i moderatorski efekt tako da utječe na snagu odnosa između opće kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti. Determinante koje utječu na motivaciju za rad mogu biti osobne ili vanjske. Zaposlenici su možda imali nisku osobnu motivaciju koja se očituje kroz potrebe,



vrijednosti, osobine ličnosti, posvećenosti cilju, samoeфикаsnosti, intrinzične i ekstrinzične motivacije. Ono što nije pretjerano u njihovoj kontroli, su vanjski čimbenici koji utječu na motivaciju, počevši od organizacijske klime i kulture, sistema plaća pa sve do karakteristika posla (Locke i Latham, 2004), organizacijske pravednosti i socijalnih faktora. Nedovoljno davanje povratnih informacija o kvaliteti obavljanja posla, nedovoljna potpora, nepravovremeno reagiranje na pogreške i odstupanja u izvođenju, loši interpersonalni odnosi između nadređenog i podređenog (Sikavica i sur., 2008) mogu posredovati motivaciji, te narušiti radnu uspješnost pojedinca. Obzirom na to, determinante radne uspješnosti (opća kognitivna sposobnost, ličnost i emocionalna inteligencija) ne moraju biti značajne. Kritika navedenih postojećih istraživanja radne uspješnosti i opće kognitivne sposobnosti, leži u tome što većina njih nije uzimala motivaciju i kognitivnu sposobnost zajedno u analizi, dok neka istraživanja, kao i ovo, motivaciju uopće nisu uzimali kao mjerni konstrukt, što može biti veliki nedostatak.

Kako nije sporno da opća kognitivna sposobnost doprinosi radnoj uspješnosti, objašnjenje za nedobivenu povezanost i doprinos, vrlo vjerojatno leži i u mjerenju radne uspješnosti. Radna uspješnost se mjerila ocjenama nadređenog. Ciljevi koji se temelje na objektivnim mjerama, mogu imati problem situacijskih ograničenja. Primjerice, svi blagajnici moraju imati 50 gotovinskih transakcija u danu, no možda određene poslovnice, općenito, imaju manji promet klijenata od ostalih. Shodno tome, i da zaposlenik ostvari ciljeve, on dobiva ocjenu 3 (operacionalizirana kao u skladu s očekivanjima) u banci iako je to njegov maksimum koji on objektivno može postići s obzirom na situacijske okolnosti. Dok blagajnik koji ostvari, primjerice, 70 transakcija, dobiva ocjenu 4 ili 5.

Osim objektivnih ciljeva, postoji i kvalitativna procjena nadređenog o radnoj uspješnosti njegovog podređenog. Bankovni blagajnici imaju mnogo zadaća koje trebaju izvršiti tokom radnoga dana pored direktnoga kontakta s bankarskim klijentima (Muchemi i Muchai, 2014). Već je spomenuto da su procjenitelji samo ljudi koji ne mogu u potpunosti biti bez subjektivnih pogrešaka, također, mogu imati manjak znanja i vještina koji su potrebni za kvalitetno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti. Najopćenitija subjektivna pogreška je osnovna atribucijska pogreška koja se odnosi na sklonost procjenjivanja ponašanja drugog na temelju njegovih dispozicijskih faktora, a da se pri tom umanjuje utjecaj situacijskih faktora (Aronson, Wilson i Akret, 2002). Procjenitelj može ocijeniti radnu uspješnost podređenog na temelju jedne određene karakteristike koja stvara opći dojam osobe (halo-efekt), na temelju jedne negativne karakteristike (horn-efekt), na

temelju sličnosti sa sobom (pogreška sličnosti). Može procijeniti radnu uspješnost na temelju prethodnih zaposlenika koji su imali iznadprosječne ili ispodprosječne rezultate, pa tako dobrog radnika može procijeniti kao lošeg, ako je prije imao niz iznadprosječnih radnika (pogreška kontrasta). Također, na temelju uspješnosti grupe, odnosno određene poslovnice i njenog tima, procjenitelj može individualnu radnu uspješnost procijeniti lošom ako poslovница loše radi (pogreška konteksta). Procjenitelj, općenito može imati relativno istu tendenciju ocjenjivanja za sve zaposlenike (pogreška konstante). Na procjenu mogu utjecati i nedavni događaji, koji, ako su dobri, mogu pozitivno doprinijeti ocjeni blagajnika, ili obrnuto, ako se, primjerice, desila pogreška pri transakciji s klijentom, nadređeni može procijeniti općenito radnu uspješnost lošom, ako se taj događaj dogodio netom prije ocjenjivanja (vremenska pogreška). Svakako može biti i da neki nadređeni mogu svjesno iskriviti ocjene radne uspješnosti na temelju simpatije, ili u slučaju osjećaja ugroženosti od strane podređenog u kontekstu konkurencije, ili nekih drugih subjektivnih razloga. Svjesno davanje pozitivnijih ocjena, može biti razlog za dobivanje bonusa za svoj odjel, ali i simpatiziranje zaposlenika, a svjesno negativno ocjenjivanje može biti razlog financijske razlike jer povećanje radne uspješnosti, ponekad prati i povišica koja možda nije prikladna s obzirom na ograničeni ili potrošeni budžet. Moguće je kako svi nadređeni nisu aktivno uključeni u sve dijelove procesa radne uspješnosti svojih podređenih. Treba naglasiti kako se, u razgovoru s HR-om banke, ističe da organizacija ima tendenciju davanja pozitivnijih ocjena. S obzirom da ispitanici dolaze iz različitih poslovnica, procjene radne uspješnosti čine različiti nadređeni. Svaki nadređeni može imati svoj subjektivni doživljaj, primjerice, što to znači ispod očekivanja (2) ili značajno iznad očekivanja (5), što smanjuje pouzdanost i valjanost mjera radne uspješnosti.

Uz sva objašnjenja, možda najvažniji, koji utječe na rezultate ovog istraživanja te razlog zašto hipoteze nisu potvrđene, se odnosi na veličinu uzorka. Što se tiče uzorka na kojem je mjerena inteligencija u ovom radu, on iznosi 31, što je izuzetno malen uzorak. Istraživač u ovom radu nije imao utjecaj na broj ispitanika direktno, jer od ukupno 77 zaposlenika koji su bili voljni pristupiti istraživanju, samo za njih 31 su pronađeni testovi iz procesa selekcije koji uključuju testove opće kognitivne sposobnosti i osobina ličnosti. Petz (2004) navodi kako je za uzorak manje važna veličina, a više reprezentativnost njega s obzirom na populaciju. Reprezentativnost uzorka se postiže skupljanjem slučajnog uzorka na pažljivi način. Uzorak u banci nije biran, već je indirektno nametnut, željom i motivacijom ispitanika za sudjelovanjem u istraživanju. Ako pojava koja se mjeri više

varira, a individualne razlike variraju od pojedinca do pojedinca, tada smo izloženi većoj pogrešci, ako aritmetičku sredinu računamo iz malenog uzorka (Petz, 2004), što je slučaj u ovom radu. Ovisno o uzorku, koeficijenti mogu biti viši ili niži nego što bi to bili koeficijenti u različitom uzorku iz iste populacije (King, Rosopa i Minium, 2011). Smatra se kako treba imati barem 10 do 15 ispitanika za svaki prediktor u modelu (Field, 2009). U ovom istraživanju, u analizu je ušlo 7 prediktora, što znači da bi trebalo biti minimalno 70 ispitanika, što nije slučaj u ovom radu, već je ovisno o prediktoru broj ispitanika varirao, a samo za emocionalnu inteligenciju ih je bilo u skladu s navedenom sugestijom. Što je veći uzorak, dobiva se veći efekt. Razlog tome je što procjena R-a koju dobivamo iz regresijske analize, ovisi o broju prediktora i veličini uzorka (Field, 2009). U terminima regresije ili korelacije, povećanje uzorka dovodi do smanjenja standardne pogreške, stoga dovodi do povećanja šanse za pronalazak značajne povezanosti (Miles i Shevlin, 2001). U praksi to znači da ako je uzorak premalen, vrlo vjerojatno nećemo detektirati povezanosti koje su prisutne u populaciji. Također, pri premalom uzorku, testovi koji se koriste u inferencijalnoj statistici neće imati zadovoljavajuću snagu, a interval pouzdanosti će biti preširok (Bonett, 2002). Prema tome, vrlo vjerojatno se u ovom istraživanju dogodila beta pogreška, odnosno razlika nije pronađena, a ona u populaciji zaista postoji (Bartlett, Kotrlik i Higgins, 2001).

### **5.3. Osobine ličnosti**

Osobine ličnosti se, također, nisu pokazale kao značajan prediktor u objašnjavanju radne uspješnosti. Rezultati nisu potvrdili hipotezu niti istraživanja koja idu u prilog valjanosti osobina ličnosti u predviđanju radne uspješnosti (Barrick i Mount, 1991; Judge i sur., 1999; Ones, Viswesvaran i Schmidt, 1993; Salgado, 1998; Schmidt i sur., 1996; Tett i sur., 1991). No istraživanja nekih vodećih autora govore kako osobine ličnosti nisu toliko dobar prediktor radne uspješnosti zbog različite prediktivne valjanosti pojedinih kriterija. Moguće objašnjenje leži u tome što su osobine ličnosti više povezane s organizacijskim odgovornim ponašanjem (Borman, Penner, Allen i Motowildo, 2001; Hurt i Donovan, 2000; Johnson, 2003), a ne konkretnom izvedbom koja je u ovom istraživanju operacionalizirana kao radna uspješnost. Motowildo i suradnici (1997) predlažu kako su osobine ličnosti bolji prediktori dimenzija kontekstualne izvedbe nego dimenzija izvedbe zadatka. Smatra se kako su deklarativna i proceduralna znanja, manje povezani s osobinama ličnosti nego što su za kognitivne sposobnosti u medijaciji s radnom uspješnosti, dok prema Johnsonu (2003), motivacija ima snažniju vezu s osobinama

ličnosti kada je posrijedi radna uspješnost (Barrick i sur., 2002). Barrick, Mount i Strauss (1993) su pronašli kako je povezanost osobina ličnosti i radne uspješnosti prodajnih predstavnika posredovana motivacijskim varijablama postavljanja ciljeva i predanosti ciljevima.

U ovom su istraživanju mjerene ekstraverzija, neuroticizam i psihoticizam pomoću upitnika EPQ. Psihoticizam nije uzet u razmatranje. Prema pretpostavljenim hipotezama, ekstraverzija je pozitivno povezana s radnom uspješnošću, što je u ovom istraživanju i potvrđeno. Pretpostavilo se kako ona značajno doprinosi radnoj uspješnosti. Rezultati su djelomično potvrdili ovu pretpostavku. Prediktivna valjanost je nađena samo u drugom modelu koji nije uključivao opću kognitivnu sposobnost i emocionalnu inteligenciju. Istraživanja koja se temelje na osobinama ličnosti imaju nejednoznačne rezultate, što se tiče pojedinačnih osobina ličnosti. Tako Barrick i Mount (1993), Barrick i suradnici (2002), Judge i suradnici (1999), Salgado (1997) nisu dobili prediktivnu valjanost ekstraverzije u svim poslovima, već se smatra kako je ekstraverzija valjana samo za specifična zanimanja kao što je prodajno osoblje, gdje je važna socijalna interakcija i dobre komunikacijske vještine koje su odlika ekstraverzije (Barrick i Mount, 1991; Barrick, Stewart, Neubert i Mount, 1998; Barrick i sur., 2001), što je slučaj za šalterske radnike u banci jer većinu posla koju obavljaju, se odnosi na interakciju s klijentima.

No, pokazalo se da postoji inkrementalna valjanost osobina ličnosti, nakon što se iz modela izbace faktori koji se odnose na sposobnosti, izuzev savjesnosti, koja se pokazala kao valjan prediktor radne u uspješnosti bez obzira na sposobnosti (Ones i Viswesvaran, 1988; Salgado, 1998). Tako je i u ovom istraživanju ekstraverzija pokazala značajan doprinos radnoj uspješnosti nakon eliminacije varijabli koje se odnose na opću kognitivnu sposobnost. Istraživanja koja su pokazala da je ekstraverzija značajni prediktor radne uspješnosti (Furnham, Jackson i Miller, 1999) su pokazali kako su ekstraverti ocijenjeni kao bolji radnici te imaju više potencijala od introverata. Oni su društveniji i bolje reagiraju pri ugodnim i neugodnim situacijama s klijentima ili kupcima. Stoga, osobine kao što su društvenost, pričljivost, asertivnost i aktivnost dovode do učinkovite radne uspješnosti u poslovima koji u sebi sadrže dozu menadžmenta, prodaje i socijalnih interakcija.

Što se tiče neuroticizma, odnosno emocionalne stabilnosti, istraživanja također ne pokazuju konzistentne rezultate, a rezultati ovog istraživanja nisu potvrdili povezanost i

doprinos emocionalne stabilnosti radnoj uspješnosti. Barrick i Mount (1991) su pronašli niske korelacije neuroticizma, dok su Furnham i suradnici (1999) pokazali kako je neuroticizam značajni prediktor radne uspješnosti, kao što je Salgado (1997) pokazao, da je osim savjesnosti, emocionalna stabilnost valjan prediktor za sve radne kriterije i grupe zanimanja. Furnham i Miller (1997) su pronašli kako je neuroticizam negativno povezan s ocjenama supervizora, iako korelacije nisu ispale statistički značajne, bile su jako blizu značajnosti. Kao i za ekstraverziju, emocionalna stabilnost pokazuje nisku, ali stabilnu valjanost u poslovima vezanim za prodaju i menadžerskim poslovima (Hurtz i Donovan, 2000). Čini se da mirna, sigurna, dobro prilagođena osoba i s niskom anksioznošću, ima mali, ali konzistentan utjecaj na radnu uspješnost. Neznačajnost emocionalne stabilnosti s radnom uspješnošću, u ovom istraživanju, može biti zbog „selecting-out“ procesa, gdje pojedinci koji su bili nisko na emocionalnoj stabilnosti (odnosno visoko na neuroticizmu) su već bili isključeni za mogućnost zapošljavanja (Barrick i Mount, 1991).

Treba naglasiti kako, prema istraživanjima, postoji relevantnija crta ličnosti koja predviđa radnu uspješnost, a nije mjerena u ovom istraživanju, a to je savjesnost (Barrick i Mount, 1991; Schmidt i Hunter, 1992; Schmidt i Hunter, 2004). Schmidt i Hunter (1998) su pronašli kako, kontrolirajući kognitivne sposobnosti, zaposlenici koji su viši na savjesnosti, usvajaju više znanja, vjerojatno zbog toga ulažu veće napore i provode više vremena na zadatku. Savjesnost se pokazala kao značajan prediktor radne uspješnosti za sve grupe zanimanja (Barick i Mount, 1991). Pogotovo što se tiče šalterskih radnika u banci, savjesnost je jako bitna zbog toga što oni rade s velikom količinom novca, stoga poddimenzije savjesnosti, poput organizacije, pouzdanosti, samodiscipliniranosti i temeljitosti (Costa i McCrae 1992; Goldberg, 1992) su od iznimne važnosti za njihov opis posla.

Iako su neki istraživači pokazali, sasvim uvjerljivo, da kada je riječ o predviđanju cjelokupne radne uspješnosti, široke mjere kao što je savjesnost ili emocionalna stabilnost (a ne njihove poddimenzije) proizvode dobre koeficijente valjanosti, neki istraživači (pr. Robertson, Baron, Gibbons, MacIver i Nyfield, 2000) su pokazali kako za određena profesionalna zanimanja i određene čimbenike radne uspješnosti, široke dimenzije osobnosti, ne daju uvjerljive razine valjanosti. To može bit slučaj i u ovom radu, što se tiče neuroticizma.

Također, kako se u prošlosti usmjeravalo samo na situacijske faktore, dosadašnja istraživanja nisu gledala interakciju situacijskih faktora i osobina ličnosti, odnosno provedeno je malo istraživanja koja ispituju zajednički učinak individualnih razlika i situacijskih faktora, a empirijski se pokazalo da oboje doprinose radnoj uspješnosti (Day i Bedeian, 1991). Stoga, mnoga istraživanja imaju ograničenu vrijednost, jer se fokusiraju isključivo na osobu ili isključivo na situaciju (O'Reilly i Chatman, 1994) kao što se i ovo istraživanje fokusiralo samo na individualne razlike, a zanemarili su se situacijski faktori.

Mjerenje ličnosti se oslanja na upitnike procjene i samoprocjene. Iako se mogu koristiti i ostale tehnike poput projektivnih tehnika, opažanje ponašanja, upitnici su najčešća metoda mjerenja osobina. U ovom radu koristio se EPQ, upitnik koji se bazira na samoprocjeni postavljenih tvrdnji. Problem koji se najčešće javlja pri mjerama samoprocjene u industrijsko/organizacijskoj psihologiji se odnosi na iskrivljavanje odgovora (Larsen i Buss, 2008). Odgovori se najčešće iskrivljuju u pozitivnom smjeru, kako pojedincima odgovori na upitniku, mogu koristiti za donošenje važnih životnih odluka, poput zapošljavanja (što je slučaj i ovom istraživanju, jer su se rezultati upitnika osobina ličnosti uzimali iz procesa selekcije). Kao izdvojeni problem od iskrivljavanja odgovora, pri mjerama samoprocjene, se ističe stil odgovaranja, koji je najčešće socijalno poželjno odgovaranje (Brackett i sur., 2011). Također, problemi mjera samoprocjene se općenito odnose na točnost samopercepcije svojih osobina ličnosti. Samopercepcija ne mora biti odraz stvarnog profila pojedinca jer pojedinac ne mora biti potpuno svjestan sebe i svih svojih osobina.

Svakako, istraživači bi se trebali složiti oko detaljnije taksonomije osobina ličnosti jer nekonzistentna operacionalizacija modela dovodi do slabe generalizacije rezultata temeljenim na različitim shvaćanjima osobina ličnosti.

Kao što je slučaj i s općom kognitivnom sposobnošću, tako i nepotvrđena povezanost i utjecaj osobina ličnosti na radnu uspješnost, može biti objašnjena problemima u mjerenju radne uspješnosti, kao i maloj veličini uzorka. Što se tiče reprezentativnosti uzorka, moguće je da su u istraživanju sudjelovali samo oni blagajnici koji su emocionalno stabilniji jer nisu osjećali zabrinutost ili sumnjičavost, ili, pak, oni s nižom emocionalnom stabilnošću su se uključili u istraživanje jer nisu bili sigurni hoće li primiti penale od strane nadređenog ukoliko ne pristupe istraživanju, bez obzira na jasnu uputu o anonimnosti, te je već samim odazivom uzorak pristran.

#### 5.4. Emocionalna inteligencija

U ovom istraživanju, nije se pokazala statistički značajna povezanost, kao ni utjecaj emocionalne inteligencije na radnu uspješnost. Ovakvi rezultati nisu u skladu s istraživanjima koja govori kako emocionalna inteligencija može doprinijeti radnoj uspješnosti omogućujući ljudima da reguliraju svoje emocije kako bi se učinkovito nosili sa stresom, dobro obavljali zadatke pod pritiskom i prilagodili se organizacijskim promjena (Ashkanasy i Daus, 2005; Carmeli, 2003; George, 2000; Joseph i Newman, 2010; Khohkhar i Kush, 2009; Law i sur., 2008; Law i sur., 2004; Lopes i sur., 2006; Seibert i sur., 2001; Sy i sur., 2006; Lam i Kirby, 2002). No, većina istraživanja povezanosti EI i radne uspješnosti nisu mjerila ponašanje koje se odnosi na radnu uspješnost operacionaliziranu kao u ovom radu. Primjerice, Moon i Hur (2001) su radnu uspješnost predstavili kao predanost organizaciji i radno zadovoljstvo, odnosno uspješnost je objašnjena sa konstruktima koji uopće nisu definicija radne uspješnosti, a Lopes i sur. (2006) su je mjerili visinom plaće i po rangju firme.

Također, većina istraživanja je mjerila odgovorno organizacijsko ponašanje (OCB). OCB je prosocijalno organizacijsko ponašanje (Brief i Motowidlo, 1986), ono je diskrecijsko, i nije formalno prepoznato ili nagrađivano od strane organizacije (Johnson, 2003). OCB ima mnogo konceptualizacija, ali u globalu, ona, prema Organu (1997) uključuje, altruizam, uljudnost, „*sportmanship*“ (ne uključivanje u ponašanja kao što su gundanje o problemima), savjesnost te „građanska vrlina“ (eng. *civic virtue*). Prema Carmeli (2003) EI više doprinosi OCB nego konkretnoj radnoj uspješnosti. Emocionalna inteligencija može poboljšati altruističko ponašanje jer omogućava zaposlenicima da bolje shvate osjećaje svojih suradnika te se, sukladno njima, i ponašaju. Emocionalno inteligentniji pojedinci imaju veću sposobnost mijenjanja svog negativnog raspoloženja u pozitivno, što potpomaže boljem odgovorno organizacijskom ponašanju (Carmeli, 2003).

Činjenica da EI više doprinosi OCB-u negoli radnoj uspješnosti, je slična kao i za osobine ličnosti. No, ta činjenica ne čudi iz razloga što je pronađeno da emocionalna inteligencija visoko korelira s osobinama ličnosti, što je veliki nedostatak ovog konstrukta kada se mjeri upitnicima samoprocjene, kao što se mjerila u i ovom radu, pomoću UEK-a. Iako se EI ispitala pomoću upitnika samoprocjene, on se bazira na modelu sposobnosti koji je prema mnogima model koji ima veće znanstvene temelje nego mješoviti modeli. Prava mjera EI mora postaviti ispitanike u kontekst u kojem mogu doživjeti emocije na

koje im se traži odgovor, što nije slučaj s testovima. Istraživači koji koriste samoprocjenu mogu bolje uhvatiti emocije koje zaposlenici zapravo osjećaju na radnom mjestu (O'Boyle i sur., 2011). Logično je da mjere koje se baziraju na samoprocjeni koreliraju s mjerama osobina ličnosti jer mjere stvarno ponašanje. No, Ciarrochi, Chan i Caputi (2000) su zaključili kako se EI, općenito, ne razlikuje od utvrđenih osobina ličnosti, stoga ona nema inkrementalnu valjanost. Skale samoprocjene, ali ne i skale sposobnosti, visoko koreliraju s već postojećim crtama ličnosti petofaktorskog modela (Dawda i Hart, 2000; Newsome, Day i Catano, 2000). EI se pokazuje kao niski neuroticizam, s manjim doprinosom ekstraverzije, ugodnosti i savijenosti. Dakle, nije ustanovljeno da upitnici EI dodaju mnogo procjenama osobnosti. Joseph i Newman (2010) su, također, zaključili kako je EI redundantna s nekim osobinama ličnosti i kognitivnim sposobnostima (kada se EI mjeri testovima). Međutim, kada su ispitivali inkrementalnu valjanost za poslove s visokim emocionalnim zahtjevima, otkrili su kako sve tri mjere EI (testovi uratka, mjere samoprocjena prema modelu sposobnosti te mjere samoprocjena prema mješovitim modelima) imaju inkrementalnu valjanost bez obzira na ličnosti i kognitivnih sposobnosti. No, ipak se smatra kako šalterski radnici u banci nemaju visoke emocionalne zahtjeve, te shodno tome EI ne pridonosi radnoj uspješnosti.

Rosete i Ciarrochi (2005) su čak predložili da je moguće da EI ne vodi radnoj uspješnosti, već da radna uspješnost vodi ka višoj emocionalnoj inteligenciji. No, takva razmatranja nisu istraživana.

Iako su Joseph i Newman (2010) svojim istraživanjem pokazali da je EI bolji prediktor radne uspješnosti u zadacima koji zahtijevaju emocionalni rad, odnosno mijenjanje svojih emocionalnih izraza zbog ispunjenja pravila koje organizacija priželjkuje, nego za poslove generalno (O'Boyle i sur., 2011), šalterski radnici koji bi to trebali raditi, svakako će obaviti transakciju klijentu, bez obzira je li klijent zadovoljan uljudnošću usluge, a ocjena za broj obavljenih transakcija će biti pozitivna, prema tome, emocionalni rad nije od iznimne važnosti. Ovome valja nadodati kako EI doprinosi radnoj uspješnosti na višim pozicijama (Carmeli, 2003). EI ima kritičnu ulogu ponajviše u rukovodećim pozicijama (George, 2000). Šalterski radnici su jedni od nižih na hijerarhiji, te shodno tome, EI je manje važna i manje doprinosi radnoj uspješnosti.

Kao što je već spomenuto, mjere samoprocjene mogu biti problematične zbog davanja socijalno poželjnih odgovora ili jednostavno ispitanici možda zapravo ne znaju



koliko su dobri u zadacima koji se temelje na emocijama te nemaju neku referentnu točku, odnosno osobu s kojim bi se uspoređivali (Brackett i sur., 2011). Skale samoprocjene se oslanjaju na osobno razumijevanje. Ako su samoprocjene netočne, ove mjere daju informacije koje se odnose samo na percepciju osobe o njenoj emocionalnoj inteligenciji, a ne na njenu stvarnu razinu. Samopercepcija nije osobito precizna ili čak dostupna svjesnom tumačenju, što je čini ranjivom na cijelom rasponu setova odgovora i čimbenika socijalne poželjnosti koji utječu na mjere samoprocjene. Prema Zeidner i suradnici (2004) mjere samoprocjene sposobnosti imaju nisku pouzdanost, nisku ili nikakvu kriterijsku valjanost, ograničenu konstruktivnu valjanost i lako se lažiraju. Također je upitno koliko su čestice samoprocjene mjerilo bilo kakve inteligencije (Roberts i sur., 2001).

Nalazi ovog rada, ali i već postojećih istraživanja (pr., Brackett i Mayer, 2003; Christiansen i sur., 2010), upućuju na činjenicu kako bi se EI trebala mjeriti isključivo testovima, zbog toga što tada nema preklapanja s osobinama ličnosti. Također, testovi imaju bolje psihometrijske karakteristike od mjera samoprocjene, te su se pokazali kao pouzdani (Mayer i sur., 2001). Prema navedenim autorima (Mayer i Salovey, 1997; Mayer i sur., 2000) testiranje sposobnosti je „zlatni standard“ u istraživanjima inteligencije jer se inteligencija odnosi na stvarni kapacitet za dobro obavljanje kognitivnih problema, a ne uvjerenje pojedinca o tim kapacitetima. No, svakako treba ukazati i na probleme koji sami testovi donose. Najozbiljniji problemi odnose se na bodovanje, odnosno pouzdanost, uključujući teškoće opravdavanja stručnih i konsenzusnih ocjena, ograničene psihometrijske konvergencije tih metoda i njihovih odnosa s drugim kriterijima. U najmanju ruku, daljnji napredak zahtijeva jednu metodu bodovanja s jakim obrazloženjem da je ono što se mjeri oblik kognitivne sposobnosti. Posebno treba demonstrirati da čestice imaju bolje i lošije odgovore s obzirom na neki objektivni kriterij.

Problemi koji se tiču emocionalne inteligencije, s obzirom na ograničenja konstrukta i njegovog mjerenja, mogu biti tehničke prirode koje treba riješiti napredovanjem u području testiranja. S obzirom da je EI noviji konstrukt, prerano je da se EI obilježi kao stvaran ili kao iluzoran koncept (Roberts i sur., 2001). Nažalost, pogled na EI kao temeljne emocionalne kompetencije nije jasno utvrđen, te postoje i druge, jednako održive koncepcije onoga što zapravo mjeri EI (Zeidner i sur., 2004). Doista, s toliko različitih definicija EI, konstrukt može biti potpuno drugačiji, iako ime ostaje isto. Općenito, EI i njene komponente treba razlikovati od povezanih konstrukata u istoj

konceptualnoj domeni, kao što su mudrost, praktična inteligencija, emocionalna adaptivnost, emocionalno znanje, socijalna inteligencija i otpornost ega (Izard, 2001).

Te, kao i za osobine ličnosti i inteligenciju, na rezultate je mogao utjecati mali broj ispitanika te problemi vezani uz mjerenje radne uspješnosti.

### **5.5.Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja**

Možemo zaključiti kako je ovo istraživanje imalo niz nedostataka i ograničenja. Kao najvažniji se ističu malen uzorak, što podrazumijeva široke intervale pouzdanosti oko različitih korelacija, što sprječava kontroliranje nekoliko prediktora simultano. Veličina uzorka snažno utječe na snagu testa, stoga manji uzorak dovodi do slabije statističke snage (McHugh, 2008). Stoga, povećanjem uzorka možemo očekivati rezultate u skladu s hipotezama. Problem reprezentativnosti uzorka koji moguće da se javlja u ovo istraživanju, može se riješiti nasumičnim odabirom zaposlenika.

Još jedno potencijalno ograničenje se tiče mjera samoprocjena koje su podložne pristranosti, osobito u organizacijskom kontekstu gdje su ljudi motivirani da sebe predstave u boljem svjetlu. Vjerojatno se mjere sposobnosti teže krivotvore, s obzirom da se mjere testovima, pa pojedinci ne znaju „ispravne“ odgovore (Ciarrochi i sur., 2000; Dawda i Hart, 2000; MacCann, Roberts, Matthews i Zeidner, 2004). Istraživanja osobina ličnosti bi trebala koristiti i skale laži, kako bi ispravila moguće iskrivljavanje odgovora i nepouzdanu sliku profila ličnosti pojedinca. Konstrukt emocionalne inteligencije bi se, prema navedenom, trebao ispitivati testovima uratka, kako ne bi dolazilo do preklapanja s mjerama ličnosti i kako bi se dobila pouzdanija slika o emocionalnoj inteligenciji pojedinca.

Ovo istraživanje se temeljilo na inteligenciji, emocionalnoj inteligenciji i ličnosti. No, smjer daljnjih istraživanja, u predviđanju radne uspješnosti šalterskih radnika u banci, bi se mogao temeljiti na drugim mjerama koji su relevantni za to radno mjesto poput testova brzine matematičkih operacija, testovi brzine tipkanja te savjesnosti kao crte ličnosti. Svakako, na što treba obratiti pozornost i pomno isplanirati je i procjena radne uspješnosti. Mjere radne uspješnosti trebaju biti što objektivnije, a procjenjivanje bi trebali vršiti isti procjenitelji za cijeli odabrani uzorak.

## 6. ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja su pokazali kako postoji povezanost dobi, stupnja obrazovanja, radnog iskustva i ekstraverzije s radnom uspješnošću. Povezanost dobi i radne uspješnosti se pokazala negativna, što znači da mlađi zaposlenici imaju bolju radnu uspješnost. Obrazovanje je pozitivno povezano s radnom uspješnošću te, shodno tome, oni s višim stupnjem obrazovanja pokazuju bolju radnu uspješnost. Rezultati povezanosti iskustva i radne uspješnosti nisu u skladu s očekivanjima, iako je dobivana statistička značajnost koja govori kako zaposlenici s više radnog iskustva imaju lošiju radnu uspješnost. Od ispitivanih odrednica radne uspješnosti, samo je ekstraverzija pozitivno povezana s radnom uspješnošću. Provedbom hijerarhijske regresijske analize nije dobiven značajan doprinos demografskih obilježja, opće kognitivne sposobnosti, osobina ličnosti te emocionalne inteligencije na radnu uspješnost, osim ekstraverzije koja je značajno doprinijela radnoj uspješnosti, u situaciji nekontroliranja opće kognitivne sposobnosti i emocionalne inteligencije.

## 7. LITERATURA

- Al Ali, O., Garner, I. i Magadley, W. (2012). An Exploration of the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance in Police Organizations. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27, 1–8.
- Allen, P. A., Lien, M. C., Murphy, M. D., Sanders R. E. i McCann, R. S. (2002) Age Differences in Overlapping-Task Performance: Evidence for Efficient Parallel Processing in Older Adults. *Psychology and Aging*, 17, 505-519.
- Aronson, E., Wilson T. D. i Akret, R. M. (2002). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate.
- Austin, E. J. (2004). An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance. *Personality and Individual Differences*, 36, 1855–1864.
- Avolio, B. J. i Waldman, D. A. (1990). Variations in Cognitive, Perceptual, and Psychomotor Abilities Across the Working Life Span: Examining the Effects of Race, Sex, Experience, Education, and Occupational Type. *Psychology of Aging*, 9, 430-442.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., Maercker, A. i Smith, J. (1995). People Nominated as Wise: A Comparative Study of Wisdom-Related Knowledge. *Psychology of Aging*, 10, 155-166.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: User's Manual*. New York, NY: Multi-Health Systems.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111–118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A. (2001). The FFM personality dimensions and job performance: Meta-analysis of meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. i Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediation effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. i Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. i Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. i Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43-50.
- Behling, O. (1998). Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job? *The Academy of Management Executive*, 12, 77-86.
- Bertua, C, Anderson, N. i Salgado, S. R. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK metaanalysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409.
- Bonett, D. G. (2002). Sample size requirements for estimating intraclass correlations with desired precision. *Statistics in Medicine*, 21, 1331-1335.
- Borman, W. C. i Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. U N. Schmitt i W. C. Borman (Ur.), *Personnel Selection in Organization* (str. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Hanson, M. A., Oppler, S. H. i Pulakos, E. D. (1993). The role of early supervisor experience in supervisor performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 443-449.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. i Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brackett, M. A. i Mayer, J.D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 245-257.
- Brackett, M. A., River, S. E. i Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 88-103.
- Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brooks, J. (2002). Emotional competencies of leaders: a comparison of managers in a financial organization by performance level. Unpublished thesis from ProQuest database.

- Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. U M. G. Rumsey, C. B. Walker i J. H. Harris (Ur.), *Personnel selection and classification* (str. 33–51). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. i Sager, C. E. (1993). A theory of performance. U N. Schmitt i W.C. Borman (Ur.), *Personnel selection in organizations* (str. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- Carpenter, M., Bauer, T. i Erdogan, B. (2012). *Management principles*. Preuzeto 10. kolovoza, 2017, sa izvora <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. i Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79, 306-320.
- Christiansen, N. D., Janovics, J. E. i Siers, B. P. (2010). Emotional Intelligence in Selection Contexts: Measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 87-101.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. i Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-61.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-40.
- Cook, M. i Cripps, B. (2009). *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853–863.
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1991). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653–665.
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1995). Primary Traits of Eysenck's P-E-N System: Three- and Five-Factor Solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 308-317.
- Côté, S. i Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative science Quarterly*, 51, 1-18.
- Ćosić, A. i Matešić, K. (2009). Novi podaci za provjeru valjanosti serije Testova Domino. *Suvremena psihologija*, 12, 425-435.

- Dawda, D. i Hart, S.D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797–812.
- Day, A. L. i Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-58.
- Day, D. V. i Bedeian, A. G. (1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of Management*, 17, 589–600.
- Dulewicz, V. i Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 242-252.
- Ebner, N. C., Freund, A. M. i Baltes, P. B. (2006). Developmental Changes in Personal Goal Orientation From Young to Late Adulthood: From Striving for Gains to Maintenance and Prevention of Losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.
- Elias, M. J. i Weissberg, R. (2000). Primary prevention: Educational approaches to enhance social and emotional learning. *Journal of School Health*, 70, 186–190.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5, or 3? – Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12, 773-790.
- Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factor are *not* basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673.
- Eysenck, H. J. i Eysenck, B. G. (1994). *Priručnik za Eysenckov upitnik ličnosti (EPQ – djeca i odrasli)*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Eysenck, H. J. i Eysenck, S. (1985). *Personality and individual differences: a natural science approach*. New York: Plenum Press.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE.
- Fisher, C. D. i Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123–129.
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Seago, D. J. i Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel psychology*, 45, 511-527.
- Fox, S. i Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203– 220.
- Fung, H. H., Lai, P. i Ng, R. (2001). Age differences in Social Preferences Among Taiwanese and Mainland Chinese: The Role of Percieved Time. *Psychology og Aging*, 16, 351-356.

- Furnham, A. i Miller, T. (1997). Personality, absenteeism and productivity. *Personality and Individual Differences*, 23, 705-707.
- Furnham, A., Jackson, C. J. i Miller, T. (1999). Personality, learning style and work performance. *Personality and Individual Differences*, 27, 1113-1122.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of members of the Big-Five factor structure. *Personality Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychological Association*, 48, 26-34.
- Goldberg, L. R. i Rosolack, T. K. (1994). The Big Five factor structure as an integrative framework: An empirical comparison with Eysenck's PEN model. U C. F. Halverson, G. A. Kohnstamm i R. P. Martin (Ur.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (str. 7-35). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Goleman, D. (2004). *Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Hesketh, B. i Neal, A. (1999). Technology and performance. U D.R. Ilgen i E.D. Pulakos (Ur.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (str. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howard, A. (1986). College Experiences and Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 71, 530-552.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
- Hunter, J. E. i Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J. E. i Schmidt, F. L. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, 447-472.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. i Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 28-42.
- Hurtz, G. M. i Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.



- Izard, C. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotion*, 1, 249–257.
- Jensen, A. R. (1986). g: Artifact or reality? *Journal of Vocational Behavior*, 29, 301–331.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984-996.
- Johnson, J.W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. U M.R. Barricck i A.M. Ryan (Ur.), *Personality and work* (str. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Joseph, D. L. i Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Intergrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. i Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–652.
- Kanfer, R. i Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and Non-Ability Predictors of Performance. U S. Sonnentag (Ur.), *Psychological Management of Individual Performance* (str. 27-50). Chichester: Wiley.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. i Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Managment*, 27, 547-560.
- Khohkar, C. P. i Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *European's Journal of psychology*, 5, 1-11.
- King, B. M., Rosopa, P. J. i Minium, E. W. (2011). *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences* (6. izd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kourovsky F. i Rennes P. (1970). *Priručnik za D-70*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20, 319-336.
- Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8, 48-52.
- Kuncel, N. R., Hezlett, S. A. i Ones, D. S. (2004). Academic Performance, Career Potential, Creativity, and Job Performance: Can One Construct Predict Them All? *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 148-161.

- La Voie, D. i Light, L. L. (1994). Adult Age Differences in Repetition Priming: A Meta-Analysis. *Psychology of Aging*, 9, 539-553.
- Lam, L. T. i Kirby, S. L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, 133-143.
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H. i Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientist in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 51-59.
- Law, K. S., Wong, C. S. i Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Locke, E. A. i Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Lopes, P. N., Côté, S. i Salovey, P. (2006). An Ability Model of Emotional Intelligence: Implications for Assessment and Training. U V. U. Druskat, F. Sala i G. Mount (Ur.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups* (str. 53-81). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- MacCann, C., Roberts, R. D., Mathews, G. i Zeidner, M. (2004). Consensus scoring and empirical option weighting of performance-based emotional intelligence tests. *Personality and Individual Differences*, 36, 645-62.
- Maglen, L. R. (1990). Challenging the Human Capital Orthodoxy: The Education-Productivity Link Re-examined. *The Economic Record*, 66, 281-294.
- Matešić, K., Matešić, K. ml., Brajša, A. i Ružić, V. (2008). Usporedba faktorskih struktura testova D-48 i D-70. *Suvremena psihologija*, 2, 211-221.
- Mayer, J. D. i Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal*, 67, 1-5.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). Što je emocionalna inteligencija? U P. Salovey i D. J. Sluyter (Ur.), *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija, pedagoške implikacije* (str. 19-54). Zagreb: Educa.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R. i Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. U R. Bar-On i J. D. A. Parker (Ur.), *The handbook of emotional intelligence* (str. 320–342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. i Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. i Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. U R. J. Sternberg (Ur.), *Handbook of intelligence* (str. 392–420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P. i Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. i Sitareniso, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCrae, R. R. i Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 327–330.
- McHugh, M. L. (2008). Power analysis in research. *Biochemia Medica*, 18, 263-274.
- Miles, J. i Shevlin, M. (2006). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. London: Sage.
- Moon, T. i Hur, W. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 39, 1087-1096.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. U W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Volume 12, Industrial and organizational psychology* (str. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. i Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muchemi, L. i Muchai, C. K. R. (2014). Model to Determine Bank Teller Requirements and Predict Transactions. *Trends in Distributed Computing Applications*.
- Newsome, S., Day, A. L. i Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005–1016.

- Ng., T. W. H. i Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89-134.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. i Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawer, T. H. i Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 788-818.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. i Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 78, 679-703.
- O'Reilly, C. A. i Chatman, J. A. (1994). Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative science quarterly*, 39, 603-627.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Petz, B. (2004). *Osnove statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Priručnik za primjenu Testa D-70. (1997). *Priredivač*: Centar za primijenjenu psihologiju, Pariz. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Priručnik za primjenu Testa D-2000 (2009). *Priredivač*: Centar za primijenjenu psihologiju, Pariz. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. i Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Pulver, A., Allik, J., Pulkkinen, L. i Hamalainen, M. (1995). A Big Five personality inventory in two non-Indo-European languages. *European Journal of Personality*, 9, 109-124.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. i Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- Ree, M. J., Earles, J. A. i Teachout, M. (1994). Predicting job performance: Not much for than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 518-524.
- Rhodes, M. G. (2004). Age-related differences in performance on the Wisconsin card sorting test: a meta-analytic review. *Psychology and Aging*, 19, 482-494.

- Rhodes, S. R. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-363.
- Richardson, K. i Norgate, S. H. (2015). Does IQ Really Predict Job Performance? *Applied Developmental Science*, 19, 153-169.
- Robbins, S. P i Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: MATE.
- Roberts, B. W., Walton, K. E. i Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, 132, 1-25.
- Roberts, R. D., Zeidner, M. i Matthews, G. (2001). Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1, 196-231.
- Roberts, R. D., Schulze, R., O'Brien, K., MacCann, C., Reid, J. i Maul, A. (2006). Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures. *Emotion*, 6, 663-669.
- Robertson, I. T., Baron, H., Gibbons, P., MacIver, R. i Nyfield, G. (2000). Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 171-180.
- Rosete, D. i Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388-399.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J. F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in Army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11, 271-288.
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F. i Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.
- Salovey, P. i Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 3, 185-211.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there can be no debate. *Human Performance*, 15, 187-210.

- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1992). Causal modeling of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89–92.
- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt, F. L. i Hunter, J. (2004). General mental ability in the work of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 162-173.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. i Outerbridge, A. N. (1986). The impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432–439.
- Schmit, M. C., Motowidlo, S. J., DeGroot, T., Cross, T. i Kiker, D. S. (1996, April). *Explaining the relationship between personality and job performance*. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. i Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44, 219-237.
- Shaffer, R. D. i Shaffer, M. A. (2005). Emotional intelligence abilities, personality and workplace performance. Academy of Management Best Conference Paper, HR: M1.
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismaill, I. A. i Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 241-246.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F. i AminiLari, M. (2013). The Effect of Labor' s Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 6, 27-43.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sonnentag, S., Volmer, J. i Spsychala, A. (2008). Job performance. U J. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *The Sage handbook of Organizational Behavior, Vol. 1: Micro approaches* (str. 427-447). Los Angeles: Sage.
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Sy, T., Tram, S. i O'Hara. L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461–473.

- Takšić, V. (2002). Upitnici emocionalne kompetentnosti. U K. Lacković- Grgin, A. Proroković, V. Čubela i Z. Penezić (Ur.), *Zbirka psihologijskih skala i upitnika* (str. 27–45). Zadar: Filozofski fakultet u Zadru.
- Takšić, V., Mohorić, T. i Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. *Društvena istraživanja Zagreb*, 4-5, 729-752.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. i Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- Van der Zee, K. i Wabeke, R. (2004). Is trait-Emotional Intelligence simply or more than just a trait? *European Journal of Personality*, 18, 243-63.
- Van Rooy, D. L. i Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2000). Measurement error in "Big Five Factors" of personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-235.
- Waldman, D. A. i Spangler, W. D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*, 2, 29-59.
- Zarevski P. (2012). *Struktura i priroda inteligencije*. Jastrebarsko: Naklada Slap
- Zeidner, M., Matthews, G. i Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *International Association for Applied Psychology*, 53, 371-399.

## 8. PRILOZI

Prilog 1. *Prikaz povezanosti mjerenih varijabli (N=31)*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Spol															
2. Dob	.50														
3. Obrazovanje	.05	-.31													
4. Radno iskustvo	-.18	.49**	-.43*												
5. Opća kognitivna sposobnost	.13	-.24	-.04	-.20											
6. Psihoticizam	.21	.02	.11	.12	.20										
7. Ekstraverzija	.33	-.16	.01	-.17	-.09	-.13									
8. Neuroticizam	.23	.08	.11	-.01	-.01	.21	-.10								
9. Laganje	.21	.04	-.14	-.11	.10	-.12	.08	-.28							
10. Kriminalitet	.23	.13	.02	.13	.00	.44**	-.11	.89**	-.35						
11. Izražavanje i imenovanje emocija	-.02	.07	-.06	.16	-.11	.10	.33	-.41*	.02	-.25					
12. Percipiranje i razumijevanje emocija	.21	-.08	.12	.07	.30	.39*	.18	-.18	.07	.04	.55**				
13. Upravljanje i regulacija emocija	.17	-.09	.40*	.05	-.06	.17	.29	-.29	.11	-.33	.49**	.27			
14. Emocionalna inteligencija	.18	-.06	.21	-.11	.08	.30	.33	-.36	.09	-.21	.83**	.80**	.74**		
15. Radna uspješnost	-.07	-.11	.19	-.21	-.20	-.10	.20	.22	-.18	.04	.12	-.37*	.24	-.04	

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$