

Antonija Mihaljević¹
Ozren Rafajac²
Kristina Poljac³

Prethodno priopćenje
UDK 316.613.4-057.33

UPRAVLJANJE EMOCIJAMA U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA⁴

SAŽETAK

Emocije su važan i neizostavan dio privatnog i poslovnog života svakog zaposlenika. Dok kupci u uslužnim djelatnostima imaju mogućnost izražavanja širokog spektra emocija, od zaposlenika se očekuje izražavanje samo organizacijski poželjnih emocija. Stoga zaposlenici u uslužnim djelatnostima, na poslovima prodaje proizvoda i ponude usluga, moraju nadzirati i kontrolirati vlastite emocije. Osnovna svrha ovoga rada je utvrditi najčešće potiskivane i pokazivane primarne emocije u uslužnim djelatnostima, a temeljni cilj je istražiti emocije u uslužnim djelatnostima. Istraživanje se temelji na podacima prikupljenim metodom ankete na uzorku od 111 ispitanika. Uzorak istraživanja čine uslužne djelatnice i djelatnici triju trgovačkih centara u Rijeci, a u pitanjima o potiskivanju i pokazivanju emocija korišten je Ekmanov model šest emocija: radost, tuga, ljutnja, gađenje, strah i iznenađenje. Prema rezultatima, uslužni djelatnici uvijek pokazuju emociju radosti, a najčešće potiskuju ljutnju, tugu i gađenje. Ljutnju potiskuju uz ispriku da „inače ne mogu obaviti posao kako treba“, tugu zato što ne žele „da drugi (kupci, kolege) vide i osjete (moje) raspoloženje“, a gađenje potiskuju jer „na poslu nije poželjno pokazivati emocije“. Tehnike kontrole emocija koriste se ovisno o kojoj se emociji radi. Tako za emocije radosti i tuge zaposlenici uslužnih djelatnosti koriste tehniku koju opisuju s „popričam s nekim, odnosno odmah 'izbacim' to što me muči kolegici/kolegi“, dok za ljutnju koriste dvije tehnike: to su „tehnika disanja“, koja se najčešće koristi i tehniku koju opisuju s „uzmem si kratku pauzu da se smirim“, koja je druga po učestalosti korištenja.

Ključne riječi: upravljanje emocijama, uslužne djelatnosti, poslovanje, Rijeka

1. UVOD

Emocije koje pojedinci proživljavaju na radnim mjestima predstavljaju važan i neizostavan dio njihovog poslovnog i privatnog života. Prezentiranje adekvatne zabrinutosti za potrebe kupaca te izražavanje dobrog raspoloženja i pozitivnog kontakta očima predstavljaju neke od osnovnih komponenti korisničke percepcije o kvaliteti pružene usluge. Prema Hochschild (1983) prethodno spomenute aktivnosti ujedno su i ključ unaprjeđenja poslovnih performansi, a moguće ih je definirati kao „emocionalni rad“. Prije ili kasnije u svakom se poslu pojave situacije u kojima se moramo suočiti s nezadovoljnim klijentima, a tada emocionalni rad može predstavljati naročit izazov. To je tako jer se nastoje sakriti prave emocije uz kontinuirano „smješkanje“, a sve kako bismo ublažili negativne posljedice po naše poslovanje i uspješno riješili pritužbe kritički nastrojenih klijenata.

¹ Mr. sc., predavač, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: amihaljevic@veleri.hr

² Dr. sc., predavač, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: orafajac@veleri.hr

³ Studentica, Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, Hrvatska. E-mail: kpoljac@veleri.hr

⁴ Datum primitka rada: 15. 1. 2016.; datum prihvaćanja rada: 1. 4. 2016.

Hochschild (1979, 1983) tvrdi da se ljudi u mnogim situacijama moraju upuštati u emocionalni rad ili emocionalni menadžment, koji osim emocionalne kontrole uključuje i mijenjanje tipa emocija koje pojedinac osjeća. U kompleksnim društvenim sustavima, kakav je primjerice tržišni sustav, prodavači dobara i ponuđači usluga prisiljeni su ponašati se na određen način prema klijentima, odnosno mušterijama. S obzirom na to da mušterije imaju veću slobodu izražavanja emocija, stvara se situacija u kojoj prodavači dobara i ponuđači usluga moraju pribjegavati emocionalnom radu. Takav rad uvijek je skup jer ljudi pokušavaju predstaviti sebe onako kako to zahtijeva kulturni scenarij, kojim oni u određenoj mjeri nastoje potisnuti svoje privatne, istinske osjećaje. Prema Hochschild (1983) pouzdanog zaposlenika čini njegova emocionalna izdržljivost, koja znači da zaposlenici moraju pronaći način reduciranja napora koji se javlja kada emocija koju osjećaju nije u skladu s emocijom koje moraju pokazivati odnosno hiniti. Tipovi sustava u kojima su zaposlenici primorani pribjegavati emotivnom radu tipični su za industrijska i postindustrijska društva, pa Hochschild (1983) u modernosti vidi prostor za dramatično povećanje količine emocionalnog rada koji ljudi moraju izvoditi⁵.

Većina današnjih poduzeća, čak i ona koje se pretežito bave proizvodnim djelatnostima, naročitu pažnju posvećuje vlastitoj uslužnoj orijentaciji, i to ne samo prema vanjskim korisnicima, nego i prema kolegama i unutarnjim klijentima. Upravo stoga, izuzetno je važno razumjeti kako emocionalni rad utječe na zaposlenike te što organizacije mogu učiniti kako bi unaprijedile upravljanje tim važnim dijelom vlastite poslovne aktivnosti.

Osnovni problem istraživanja vezan uz upravljanje emocijama sastoji se u tome što bez kontinuirane analize emocionalnih reakcija vlastitih djelatnika i korisnika organizacije ne mogu prepoznati koje je aktivnosti potrebno poduzeti kako bi se unaprijedilo kvalitetu vlastitog poslovanja. Kada se djelatnici neke organizacije angažiraju u emocionalnom radu, tada kontroliraju vlastite osjećaje kako bi ispunili ciljeve i očekivanja organizacije u kojoj djeluju. U praksi to najčešće znači da djelatnici u nekoj organizaciji nastoje izražavati samo pozitivne emocije; skrivati negativne emocije te upravljati negativnim emocijama vlastitih klijenata.

Upravljanje emocijama u poslovnom okruženju do sada je bilo predmet istraživanja mnoštva različitih autora. Djelomične nekonzistentnosti njihovih zaključaka moguće je objasniti individualnim razlikama pojedinaca u sposobnosti upravljanja vlastitim emocionalnim stanjima, kao i različitim stupnjem angažiranosti pojedinih kompanija u području upravljanja emocionalnim konfliktima s kojima se njihovi zaposlenici suočavaju. U Republici Hrvatskoj ovom temom se do sada bavio Ilić (2008), koji dolazi do zaključka da transformacijski stil vođenja, koji u biti predstavlja „emocionalno vođenje“, dugoročno ostvaruje bolje rezultate u odnosu na transakcijski, odnosno kognitivni stil vođenja. Očekivano, u inozemstvu postoji daleko više istraživanja na temu emocija u poslovanju. Prema rezultatima do kojih dolaze Lusch i Serpkeuci (1990) sposobnost savladavanja stresa na poslu, koja predstavlja jednu od temeljnih komponenti emocionalnog rada, nalazi se u snažnoj pozitivnoj korelaciji s

⁵ Emocionalni posao ili emocionalni menadžment koji se radi za plaću Hochschild (1983) je nazvala emocionalni posao. Taj tip rada povezuje s poslovima koji od zaposlenika zahtijevaju kontakte licem-u-lice ili neposredne odnose s javnošću, da proizvode pozitivna ili negativna emocionalna stanja u drugima te da podnose nadzor i kontrolu nad vlastitim emocionalnim aktivnostima.

uspjehom u prodaji. Prema analizi koju donose Pesuric i Byham (1996), nakon treninga u emocionalnim kompetencijama, kao što su sposobnost slušanja i pomoć u samostalnom rješavanju problema, nezgode vezane uz gubitak vremena smanjene su za 50 %, formalne pritužbe s prosječnih 15 godišnje umanjene na 3, a u trogodišnjem razdoblju produktivnost tvornice čiji su menadžeri pohađali trening premašila je zacrtane ciljeve za 250.000 USD. Istražujući rezultate 156 tajvanskih poduzeća koje se bave prodajom obuće i 284 klijenata koji su u njima bili posluženi, Wei-Chi (2001) zaključuje da zaposlenici koji pokazuju pozitivne emocije unapređuju spremnost korisnika za ponovnim dolaskom u trgovinu, kao i za prosljeđivanjem pozitivnih komentara vlastitim poznanicima. Istražujući poslovne odnose u prometnim uslugama Kiely (2005) primjećuje kako u izgradnji i održavanju dugoročnih odnosa s korisnicima iskustvo djelatnika ima veću ulogu od treninga i obrazovanja, te kako se dobri odnosi najlakše ostvaruju kada postoji obostrana želja za međusobnim pomaganjem. Analizirajući povezanost emocionalne inteligencije i efikasnosti poslovanja Singh (2010) primjećuje pozitivnu korelaciju između emocionalne inteligencije i osobnih kompetencija zaposlenika. Slično tome, Grigore (2012) zaključuje kako organizacijska kultura usmjerena na korisnike, koja se zasniva na ljubaznosti te na projekciji dobrog raspoloženja i ugodne atmosfere, najčešće dovodi do unapređenja korisničke percepcije o kvaliteti usluge, te do transfera emocionalnih znanja između zaposlenika i korisnika i obratno. Prema rezultatima do kojih dolaze Valden i Janevska (2011) nije važno mjeriti svaku emociju nego samo one koje omogućuju unapređenje vrijednosti poslovanja. Iako su u njihovom originalnom istraživanju kupci često naglašavali kako žele osjećati opuštenost pri kupnji, ta ista emocija u kasnijim se pitanjima nije pojavila među onima koje omogućuju unapređenje poslovnih aktivnosti, što su autori pripisali nedostatku kognitivne sposobnosti samih ispitanika.

Predmet ovog istraživanja su primarne emocije u uslužnim djelatnostima. Između dvadesetak autora koji nude reprezentativne primjere primarnih emocija u prezentiranom istraživanju koristi se Ekmanov (1992) model primarnih emocija. Osnovni razlog odabira šest primarnih emocija prema Ekmanu (1992) – radost, tuga, ljutnja, gađenje, strah, iznenađenje - nalazi se u tome što je on još 70-ih godina 20. st. sudjelovao u aktualiziranju Darwinove (1998) ideje o univerzalnosti emocija. Naime, Charles Darwin prvi je zastupao ideju o univerzalnosti ideja, a primarne emocije zapravo to i jesu, univerzalne emocije. Osim termina primarne u upotrebi su još i termini osnovne ili temeljne emocije, a odražavaju ideju o tome da te emocije tvore jezgru iz koje se deriviraju sve ostale emocije (Turner, Stets, 2011:32). Ekman i njegovi suradnici su od 1971. do 1975. godine ustanovili univerzalnost tih šest emocija, dok su nešto kasnije, točnije 1986., na tu listu pridodali i emociju prijezira, a 1992. naveli i devet obilježja univerzalnosti primarnih emocija s njihove liste. Broj primarnih emocija od autora do autora je promjenjiv, ali svi se slažu da su sreća, strah, ljutnja i tuga univerzalne emocije, te da prevladavaju emocije negativnog predznaka.

Osnovna svrha provedenog istraživanja je širenje spoznaja o najčešće potiskivanim i pokazivanim primarnim emocijama u uslužnim djelatnostima radi razvoja metodologije za istraživanje emocija u ekonomskim djelatnostima. S obzirom na prethodno definirani predmet, problem i svrhu istraživanja, ovaj rad ima cilj ponuditi odgovore na četiri osnovna pitanja: jednu hipotezu,

- Koje primarne emocije uslužni djelatnici najčešće potiskuju za vrijeme radnog vremena?
- Koji su najvažniji razlozi zbog kojih djelatnici u uslužnim djelatnostima potiskuju emocije?
- Postoje li razlike u potiskivanju emocija zaposlenika u uslužnim djelatnostima u odnosu na odabrana demografska obilježja?
- Koje tehnike kontrole emocija zaposlenici u uslužnim djelatnostima najčešće koriste u situacijama koje zahtijevaju kontrolu i upravljanje emocijama?

Postavljena je jedna hipoteza rada:

H = upravljanje emocijama u uslužnim djelatnostima neizostavan je dio svakodnevnog poslovanja.

Analizom dostupne literature i empirijskih rezultata ovaj rad nastoji proširiti spoznaje o upravljanju emocijama u uslužnim djelatnostima te ponuditi neke od osnovnih metoda koje menadžeri i zaposlenici u uslužnim djelatnostima mogu koristiti u svrhu unapređenja u upravljanju emocijama s kojima se svakodnevno suočavaju. Prezentirani rad podijeljen je u četiri osnovne cjeline. Prva cjelina razrađuje problem, predmet, svrhu i ciljeve istraživanja, te donosi kratak uvid u rezultate prethodnih istraživanja iz područja upravljanja emocijama u uslužnim djelatnostima. Druga cjelina obrazlaže primijenjenu metodologiju istraživanja. Treća cjelina donosi najvažnije rezultate anketnog upitnika, dok četvrta cjelina proširuje raspravu o temeljnim ciljevima rada. U petoj cjelini, odnosno u zaključku, prezentiraju se sažeti odgovori na pitanja postavljena u uvodnom dijelu rada.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na primarnoj metodološkoj razini osnovna je metoda pisana anketa, a na sekundarnoj razini korištena je kvalitativna analiza dostupne arhivske građe. Literatura koja je korištena unutar sekundarne razine, između ostalog, omogućila je uvid u osnovna obilježja primarnih emocija, te analizu rezultata do kojih su došli ostali autori koji su se bavili pitanjem upravljanja emocijama u uslužnim djelatnostima.

Mjerni instrument razvijen za realiziranje ciljeva istraživanja je anketa s ukupno deset pitanja. Anketa se sastoji od dvaju osnovnih dijelova. U prvom dijelu se nalaze pitanja prema kojima su utvrđeni profil ispitanika te pitanja o struci, odnosno završenom obrazovanju ispitanika. Ta pitanja mjerena su na nominalnoj ljestvici. Drugi dio upitnika odnosi se na pitanja o upravljanju emocijama, odnosno potiskivanju i pokazivanju primarnih emocija ispitanika, te na pitanja o tehnikama koje se koriste pri potiskivanju emocija. Na ta pitanja ispitanici su odgovarali pomoću Likretove ljestvice u rasponu ocjena od 1 ('vrlo rijetko') do 5 ('vrlo često'), dok su pitanja o razlozima i tehnikama upravljanja emocijama mjerena ordinalnim ljestvicama. U analizi prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne statističke analize, t-test i analiza varijacije (ANOVA). Primjenom metoda deskriptivne statističke analize opisan je demografski profil ispitanika, te je ocijenjen stupanj potiskivanja primarnih emocija uslužnih djelatnika i korištenja tehnika za kontrolu emocija i ponašanja izazvanih određenom primarnom emocijom. T-test za nezavisne uzorke i analiza varijance korišteni su za utvrđivanje statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama o učestalosti potiskivanja emocija na radnom mjestu, utjecaju osobnog raspoloženja (izazvanog određenim emocijama) na ponašanje na poslu i utjecaju događanja na poslu (izazvanih određenim emocijama)

na privatne emocije s obzirom na demografska obilježja ispitanika. Pri tom je t-test korišten s obzirom na spol i dob ispitanika, te vrstu posla koji obavljaju u uslužnoj djelatnosti, dok je analiza varijacije korištena s obzirom na staž ispitanika.

Istraživanje je prema vrsti empirijsko, dok je uzorak prema vrsti jednostavan, a prema načinu odabira slučajni. Uzorak istraživanja čine uslužne djelatnice i djelatnici trgovačkih centara u Rijeci, a obujam uzorka je N(111). Teren našeg istraživanja su riječki trgovački centri: Zapadni trgovački centar, popularni ZTC, Tower Centar Rijeka i Robna kuća Ri.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku su prezentirani rezultati provedenog istraživanja kroz tri dijela: profil ispitanika, ocjene potiskivanja emocija i razlike u ocjenama o utjecaju emocija uslužnih djelatnika s obzirom na odabrane demografske karakteristike i radni staž.

3.1 Profil ispitanika

Demografska obilježja prema kojima je oblikovan profil ispitanika su spol, dob, posao koji rade i duljina radnog staža u uslužnoj djelatnosti. U tablici 1 prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize demografskih varijabli odabranih za utvrđivanje profila ispitanika.

Tablica 1. Profil ispitanika

Varijabla	Struktura (%)	Varijabla	Struktura (%)
Spol		Posao	
ženski	83,8	blagajnica	9,9
muški	16,2	prodavač/prodavačica	61,3
		kozmetičarka	4,5
Dob		konobar/konobarica	8,1
18 - 25	23,4	frizer/frizerka	4,5
26 - 30	35,1	repcionar/repcionarka	2,7
31 - 40	21,6	tajnik/tajnica	2,7
41 - 50	12,6	odgajateljica	1,8
51 - 60	5,4	ostalo	4,5
Radni staž		Struka	
manje od 1 godine	14,4	da	45,9
1 - 3	17,1	ne	54,1
3 - 5	24,3		
5 - 10	27,9		
više od 10 godina	16,2		

Izvor: obrada autora

U uzorku od 111 ispitanika prevladavaju žene (83,8 %) u odnosu na muškarce. Prema dobnoj strukturi, najviše je ispitanika između 26 i 30 godina (35,1 %), te onih u dobi od 18 do 25 godina (23,4 %) i u dobi od 31 do 40 (21,6) godina. Radni staž u uslužnoj djelatnosti kod najviše ispitanika (27,9 %) je od 5 do 10 godina, te od 3 do 5 godina (24,3 %). S obzirom na posao koji rade, značajan udio čine ispitanici koji rade kao prodavačica ili prodavač, njih 61,3 %. Iz tablice 1 vidljivo je i da ima više ispitanika koji nisu završili formalno obrazovanje za posao koji rade (54,1 %), od onih koji rade posao za koji su se školovali (45,9 %).

3.2 Ocjene potiskivanja emocija

U nastavku slijedi prikaz rezultata deskriptivne statističke analize o potiskivanju emocija na poslu u uslužnim djelatnostima.

Tablica 2. Prosječne ocjene za učestalost potiskivanja emocija na poslu

Primarne emocije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Radost	1,83	1,108
Tuga	2,41	1,073
Ljutnja	2,78	1,112
Gađenje	2,35	1,170
Strah	2,08	1,024
Iznenadenje	2,28	1,259

Izvor: obrada autora

Ispitanici su stupanj učestalosti potiskivanja emocija na poslu ocijenili prosječnim ocjenama od 1,83 do 2,78. Prema rezultatima iz tablice 2 moguće je zaključiti kako je najčešće potiskivana emocija ljutnja, a slijede tuga i gađenje. Primarne emocije strah i iznenađenje potiskuju se podjednako, dok je najnižom prosječnom ocjenom ocijenjena primarna emocija radost. To znači da ispitanici iz našeg istraživanja emociju radosti najmanje potiskuju odnosno najčešće pokazuju .

Iz tablice 3 vidljivo je da ispitanici ne potiskuju emociju radosti i iznenađenja, pa je najčešće biran odgovor za te dvije emocije ne potiskuju uopće, već ih uvijek pokazuju. Ipak, češće je taj razlog naveden kod emocije radosti (36,9 %), nego kod emocije iznenađenja (13,5 %). Za potiskivanje emocije tuge najviše je odabran razlog (20,7 %) „potiskujem jer ne želim da drugi (kupci, kolege) vide i osjete moje raspoloženje“, dok je najčešći razlog (19,8 %) zbog kojeg ispitanici potiskuju ljutnju opisan kao „potiskujem jer inače ne mogu obaviti posao kako treba. Najviše puta odabran razlog (19,8 %) zbog kojeg se ne pokazuje gađenje jest „potiskujem jer na poslu nije poželjno pokazivati emocije“. Odgovor „ne znam, ne mogu procijeniti“ (22,2 %) najviše je biran za emociju straha.

Tablica 3. Razlozi potiskivanja emocija

Razlozi	Radost	Tuga	Ljutnja	Gađenje	Strah	Iznenajenje
	%	%	%	%	%	%
1. Potiskujem jer ne želim da drugi (kupci, kolege) vide i osjete moje raspoloženje.	0,9	20,7	14,4	8,1	13,3	1,8
2. Potiskujem jer inače ne mogu obaviti posao kako treba.	1,8	8,1	19,8	5,4	17,8	1,8
3. Potiskujem jer na poslu nije poželjno pokazivati emocije.	3,6	11,7	6,3	19,8	8,9	2,7
4. Ponekad potiskujem jer drugi vole vidjeti i osjetiti da si čovjek.	1,8	6,3	5,4	,9	15,6	,9
5. Ponekad potiskujem jer nisam stroj, odnosno u nekim situacijama na poslu jednostavno ne mogu potisnuti emociju.	5,4	8,1	4,5	1,8	17,8	7,2
6. Ne potiskujem uopće, uvijek pokazujem emocije.	36,9	1,8			4,4	13,5
7. Ne znam, ne mogu procijeniti.	0,9	4,5	2,7	14,4	22,2	10,8
Bez odgovora	48,6	38,7	46,8	49,5		61,3

Izvor: obrada autora

Promatranjem rezultata iz tablice 3 može se uočiti da se najčešće pokazuje emocija radosti, koja je ujedno i jedina pozitivna emocija u Ekmanovom modelu šest primarnih emocija, korištenom u istraživanju. Preostalih pet primarnih emocija iz Ekmanovog modela su negativne emocije, a naši ispitanici potiskuju tri emocije – tugu, ljutnju i gađenje. Jednu negativnu primarnu emociju pokazuju, to je iznenajenje, dok za emociju straha nisu mogli procijeniti potiskuju li je ili pokazuju. U nastavku slijedi tablični prikaz tehnika kontrole emocija i ponašanja izazvanog emocijama.

Tablica 4. Tehnike kontrole emocija i ponašanja izazvanog emocijama

Tehnike	Radost	Tuga	Ljutnja	Gađenje	Strah	Iznenadenje
	%	%	%	%	%	%
1. Tehnika disanja	0,9	0,9	16,2	4,5 %	4,5	5,4
2. Tehnika brojenja do deset	2,7	8,1	10,8	3,6 %	4,5	0,9
3. Tehnika ventiliranja (udaranje jastuka ili drugih predmeta)	0,9	1,8	3,6	2,7	1,8	0,9
4. „Uzmem si kratku pauzu da se smirim”	11,7	13,5	14,4	4,5	1,8	
5. „Popričam s nekim odnosno odmah ‘izbacim’ to što me muči kolegici/kolegi”	22,5	15,3	10,8	7,2	2,7	13,5
6. „Ne koristim nikakvu tehniku”		4,5	5,4	13,5	10,8	13,5
Bez odgovora	61,3	55,9	38,7	64,0	73,0	65,8

Izvor: obrada autora

Prema rezultatima iz tablice 4 ispitanici za emocije radosti (22,5 %) i tuge (15,3 %) koriste tehniku „popričam s nekim, odnosno odmah ‘izbacim’ to što me muči kolegici/kolegi“. Kada su ljuti, tehnika koju koriste najčešće (16,2 %) je tehnika disanja ili tehnika koju opisuju s „uzmem si kratku pauzu da se smirim” (14,4 %). Za preostale tri emocije, gađenje, strah i iznenadenje, ne koriste nikakvu tehniku.

3.3 Razlike u ocjenama o utjecaju emocija uslužnih djelatnika s obzirom na odabrane demografske karakteristike

U nastavku rada slijedi prikaz analize prosječnih ocjena potiskivanja emocija na radnom mjestu zaposlenika u uslužnim djelatnostima, te utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na spol. U tablici 5 prikazani su rezultati t-testa. Promatrajući ocjene potiskivanja emocija na radnom mjestu zaposlenika u uslužnim djelatnostima uočava se kako žene češće potiskuju emocije ljutnje, gađenja i iznenadenja. Uočene razlike između muških i ženskih ispitanika nisu statistički značajne, odnosno slučajne su. Dakle, žene i muškarcima slično ocjenjuju učestalost potiskivanja svojih emocija na radnom mjestu. Nadalje, rezultati t-testa pokazuju da nema statistički značajne razlike u utjecaju privatnog raspoloženja ženskih i muških ispitanika na ponašanje na radnom mjestu. Isto tako, statistički nema značajne razlike između ženskih i muških ispitanika o utjecaju događaja s posla na privatno

raspoloženje. Može se, dakle, zaključiti kako na ženske i muške ispitanike podjednako utječu emocije i kada se radi o utjecanju privatnog raspoloženja na ponašanje na poslu i kada se radi o utjecajima događaja s posla na privatno raspoloženje.

Tablica 5. Usporedba prosječnih ocjena potiskivanja emocija, utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na spol

Varijabla	Žene (A. S.)	Muškarci (A. S.)	T-test	Sig.
Radost	1,76	2,24	-1,632	0,106
Tuga	2,35	2,65	-0,826	0,419
Ljutnja	2,77	2,76	0,024	0,981
Gađenje	2,38	2,24	0,466	0,642
Strah	2,08	2,12	-0,152	0,879
Iznenadenje	2,37	1,76	1,823	0,071
Raspoloženje	2,36	2,24	0,469	0,640
Događaji	2,58	2,94	1,343	0,182

Napomena: A. S. – aritmetička sredina

Izvor: obrada autora

Primjenom analize varijacije nije utvrđena značajnost razlike u prosječnim ocjenama potiskivanja emocija na radnom mjestu u uslužnim djelatnostima, utjecaja osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaja događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na dob i vrstu posla. Rezultati te analize prikazani su u tablici 6.

Tablica 6. Usporedba prosječnih ocjena potiskivanja emocija, utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na dob i vrstu posla

Odabrane demografske varijable	Varijabla	F	Sig.
Dob ispitanika	Radost	0,753	0,558
	Tuga	0,739	0,567
	Ljutnja	1,149	0,338
	Gađenje	0,504	0,733
	Strah	1,652	0,167
	Iznenadenje	1,292	0,278
	Raspoloženje	1,556	0,192
	Događaji	0,322	0,863

Odabrane demografske varijable	Varijabla	F	Sig.
Vrsta posla ispitanika	Radost	1,799	0,086
	Tuga	0,580	0,792
	Ljutnja	1,218	0,296
	Gađenje	0,956	0,475
	Strah	0,862	0,551
	Iznenadenje	0,872	0,543
	Raspoloženje	1,368	0,220
	Događaji	0,965	0,467

Izvor: obrada autora

Rezultati iz tablice 6 prikazuju kako nema statistički značajne razlike u učestalosti potiskivanja emocija s obzirom na dob ispitanika. Dakle, ispitanici različite dobi slično, ali ne i statistički različito, ocjenjuju učestalost potiskivanja emocija. Isto tako, statistički ne postoji značajna razlika u utjecaju osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaja događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na dob. To znači da na ispitanike različite dobi slično utječu osobno raspoloženje na ponašanje na radnom mjestu i događaji s posla na osobno raspoloženje.

Provedbom analize varijacije utvrđeno je da statistički ne postoji značajna razlika u potiskivanju emocija s obzirom na vrstu posla uslužne djelatnosti koji ispitanici obavljaju. Prema tome, ispitanici koji obavljaju različite vrste poslova u uslužnim djelatnostima zastupljenim u našem istraživanju slično (a ne statistički različito) potiskuju emocije. Prema rezultatima analize varijacije nije utvrđena statistički značajna razlika u utjecaju osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecajima događaja s posla na privatno raspoloženje. Dakle, na različitim vrstama poslova koje obavljaju naši ispitanici sličan je utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaji događaja s posla na privatno raspoloženje. Osim toga, provedbom analize varijacije utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u učestalosti potiskivanja emocija s obzirom na radni staž ispitanika kod emocija tuge i ljutnje. Prema tome, ispitanici s različitim godinama radnog staža različito ocjenjuju učestalost potiskivanja ovih emocija. Rezultati su sažeto prikazani u tablici 7.

Tablica 7. Usporedba prosječnih ocjena potiskivanja emocija, utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na radni staž

Odabrane demografske varijable	Varijabla	F	Sig.
Radni staž zaposlenika	Radost	1,049	0,386
	Tuga	5,228	0,001*
	Ljutnja	4,687	0,002*
	Gađenje	1,623	0,174
	Strah	1,592	0,182
	Iznenadenje	1,819	0,131

Napomena: F – vrijednost ANOVA; * - značajnost razlike na razini 0,01

Izvor: obrada autora

S obzirom na utvrđenu značajnu razliku izračunat je Tukeyjev *post hoc* test kako bi se utvrdilo između kojih grupa ispitanika u varijabli radni staž postoji značajna razlika. Rezultati *post hoc* testa pokazuju da ispitanici s manje od jedne godine radnog staža značajnije češće potiskuju emocije tuge i ljutnje od ispitanika s više od 10 godina staža. Naime, ispitanici koji imaju manje od 1 godine staža ocjenjuju učestalost potiskivanja emocije tuge prosječnom ocjenom 2,93 (ponekad), a oni s više od 10 godina staža ocjenom 1,78 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,05 ($p = 0,011$). Slično, ispitanici koji imaju manje od 1 godine staža ocjenjuju učestalost potiskivanja emocije ljutnje prosječnom ocjenom 3,33 (ponekada), a oni s više od 10 godina staža ocjenom 2,17 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,05 ($p = 0,015$).

Osim toga, utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u učestalosti potiskivanja emocije tuge i ljutnje između ispitanika koji rade 5 - 10 godina i onih koji rade više od 10 godina. Naime, ispitanici koji imaju 5 - 10 godina radnog staža ocjenjuju učestalost potiskivanja emocije tuge prosječnom ocjenom 2,87 (ponekada), a ispitanici s više od 10 godina staža prosječnom ocjenom 1,78 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,01 ($p = 0,003$). Slično, ispitanici koji imaju 5 -10 godina radnog staža ocjenjuju učestalost potiskivanja emocije ljutnje prosječnom ocjenom 3,19 (ponekada), a ispitanici s više od 10 godina staža prosječnom ocjenom 2,17 (rijetko), što je statistički značajna razlika na razini 0,05 ($p = 0,011$). Nadalje, ispitanici s 5 -10 godina radnog staža značajnije češće potiskuju emociju ljutnje od ispitanika s 3 - 5 godina staža. Naime, ispitanici koji imaju 5 -10 godina radnog staža ocjenjuju učestalost potiskivanja emocije ljutnje prosječnom ocjenom 3,19 (ponekada), a oni s 3 - 5 godina staža ocjenom 2,41 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,05 ($p = 0,040$).

Rezultati analize varijacije pokazuju postojanje statistički značajne razlike u utjecaju događaja s posla na privatno raspoloženje ispitanika. U tablici 8 sažeto prikazani ti rezultati.

Tablica 8. Usporedba prosječnih ocjena utjecaja osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno, s obzirom na radni staž

Odabrane demografske varijable	Varijable	F	Sig.
	Raspoloženje	3,927	0,005*
	Događaji	3,537	0,009*

Napomena: F – vrijednost ANOVA; * - značajnost razlike na razini 0,01

Izvor: obrada autora

Rezultati Games-Howellovog *post hoc* testa pokazuju da kod ispitanika s manje od jedne godine radnog staža događaji na poslu značajnije češće utječu na promjenu privatnog ponašanja od ispitanika s više od 10 godina staža. Naime, ispitanici koji imaju manje od 1 godine staža ocjenjuju utjecaj događaja na poslu na promjenu svog ponašanja prosječnom ocjenom 3 (ponekada), a oni s više od 10 godina staža ocjenom 2 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,01 ($p = 0,006$). Također, kod ispitanika s 5 - 10 godina radnog staža značajno je češći utjecaj događaja na poslu na njihovo privatno ponašanje od ispitanika s više od 10 godina staža. Naime, ispitanici koji imaju 5 - 10 godina staža ocjenjuju utjecaj događaja na poslu na promjenu svog ponašanja prosječnom ocjenom 2,90 (ponekada), a oni s više od 10 godina staža ocjenom 2 (rijetko). Rezultati *post hoc* testa pokazuju da je ta razlika statistički značajna na razini 0,05 ($p = 0,041$).

4. RASPRAVA

Dobiveni rezultati pokazuju da uslužni djelatnici uvijek pokazuju emociju radosti, a najčešće potiskuju ljutnju, tugu i gađenje. Ljutnju potiskuju jer „inače ne mogu obaviti posao kako treba“, tugu zato što ne žele „da drugi (kupci, kolege) vide i osjete (moje) raspoloženje“, a gađenje potiskuju jer „na poslu nije poželjno pokazivati emocije“. Potiskivanje negativnih emocija a pokazivanje ugodnih sastavni su dio poslova u domeni uslužnih djelatnosti. Tako je Arlie Hochschild, u poznatoj i pionirskoj studiji *The managed heart: Commercialization of human feeling* ustvrdila da mnogi poslovi u modernom društvu osim fizičkog rada uključuju i stratešku emotivnu komponentu. Dva najvažnija primjera iz njezine studije su stjuardese i stjuardi te naplatnici računa, kojima je sastavni dio posla pobuđivanje određenih emocija kod primatelja njihovih usluga. To su emocije zadovoljstva kod putnika u zrakoplovima i osjećaja straha ili srama kod dužnika. (Hochschild, 1983)

Analiza utjecaja odabranih demografskih obilježja ispitanika poput spola, dobi i vrste posla ne utječu značajno na potiskivanje emocija na radnom mjestu zaposlenika u uslužnim djelatnostima, te na utjecaj osobnog raspoloženja na ponašanje na radnom mjestu i utjecaj događaja s posla na raspoloženje privatno. Za razliku od tih rezultata, analizom obilježja

radnog staža utvrđene su značajne razlike u učestalosti potiskivanja emocija s obzirom na radni staž ispitanika kod emocija tuga i ljutnja. Ti rezultati upućuju kako zaposlenici s različitim godinama radnog staža različito ocjenjuju učestalost potiskivanja ljutnje i tuge. Pri tome zaposlenici s manje od jedne godine radnog staža i s radnim stažem od 5 do 10 godina značajnije češće potiskuju emocije tuge i ljutnje od ispitanika s više od deset godina staža, koji te emocije potiskuju rijetko. To se može tumačiti s pozicije pretpostavke prema kojoj su se zaposlenici s više godina radnog staža više i susretali s različitim situacijama u radu s drugim ljudima, kako kupcima tako i s kolegicama i kolegama na poslu. Prema tome, imaju bolji uvid u međuljudske odnose i bolje prepoznaju svoje emocije i emocije drugih, kupaca ili ostalih zaposlenika, odnosno moguće je pretpostaviti da imaju razvijenije vještine upravljanja emocijama. Za razliku od zaposlenika s više od deset godina ranog staža, zaposlenicima s manje od jedne godine staža tek predstoji stjecanje iskustva u radu s ljudima koje im omogućuje i stjecanje potrebnih znanja i vještina u upravljanju emocijama.

Slično tome, na zaposlenike u uslužnoj djelatnosti koji imaju manje od jedne godine radnog staža ili imaju od 5 do 10 godina radnog iskustva događaji na poslu značajnije češće utječu na promjenu privatnog ponašanja od ispitanika s više od deset godina staža. Taj rezultat upućuje i na mogućnost da zaposlenici uslužnih djelatnosti koji su tek stekli prva radna iskustva nemaju razvijenu vještinu upravljanja emocijama, te im nedostaju znanja koja im pomažu prepoznati svoje emocije i emocije drugih. Kod zaposlenika s radnim stažem od 5 do 10 godina moguće je pretpostaviti da se radi i o određenoj zasićenosti međuljudskim odnosima i komunikacijom, koja je jedno od osnovnih obilježja uslužne djelatnosti. Osim toga, taj rezultat otvara mogućnost da se kod zaposlenika s manje od deset godina radnog staža u uslužnoj djelatnosti radi o nedostatku samokontrole, koju prema Turneru i Stetsu (2011) potiče kombiniranje dviju negativnih emocija koje kod pojedinaca uzrokuju nadgledanje vlastitih akcija, te korektivna ponašanja. „Na primjer, krivnja i sram su emocije koje nastaju kombiniranjem razočaranja - tuge s drugim dvjema negativnim emocijama averzijom - strahom i asertivnošću - ljutnjom.“ (Turner, Stets, 2011:301) Turner i Stets (2011) stoga zaključuju da kombiniranjem negativnih emocija nastaju nove emocije koje potiču samokontrolu.

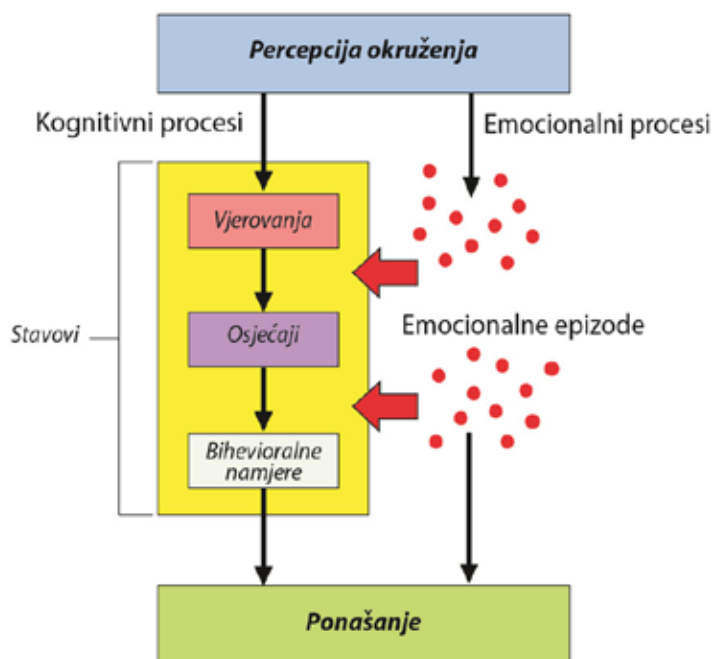
Kako bi se lakše razumjelo kako upravljati emocijama, nužno je detaljnije razmotriti povezanost kognitivnih i emocionalnih procesa u ljudskom ponašanju. Vjerovanja i stavovi pojedinaca formirani su na temelju učenja i osobnih iskustava koje su proživjeli u prošlosti. Dvoje ljudi s identičnim osjećajima može imati različite bihevioralne intencije koje su zasnovane na njihovim prošlim iskustvima i njihovoj osobnosti. U pravilu, bihevioralne namjere omogućuju bolje predviđanje ponašanja neke osobe nego osjećaji i stavovi (McShane, Von Glinow: 2014). Unatoč tome, bihevioralne namjere ne mogu u potpunosti predvidjeti nečije ponašanje jer namjere predstavljaju samo motivaciju djelovanja, dok konkretno ponašanje ovisi o mnoštvu specifičnih faktora kao što su sposobnost, percepcija i situacijski faktori. Na primjer, iako smo imali namjeru otići na neki koncert, to možda nećemo učiniti zbog opterećenja na poslu ili zbog obiteljskih obveza.

Iako je kognitivni model dominirao znanstvenim istraživanjima posljednjih nekoliko desetljeća, u današnje vrijeme znanstvenici su gotovo suglasni u tome kako on tek djelomično opisuje ono što se zapravo događa. Prema neuroznanstvenim istraživanjima, informacije koje ljudi zaprimaju svojim osjetilima dolaze ne samo iz osjetilnih nego i iz kognitivnog (logičko mišljenje) centra u ljudskom mozgu. Desna strana sheme 1 nudi pojednostavljeni uvid u to kako emocije utječu na stavove i ponašanje. Emocionalna strana formiranja stavova započinje s dinamikom perceptivnog procesa, a naročito s percepcijskom interpretacijom. Kada čovjek zaprimi osjetilnu informaciju on automatski, prije svjesnog razmišljanja o tome, kreira emocije u odnosu na tu informaciju. Točnije, emocionalni centar brzo i neprecizno evaluira je li nadolazeća osjetilna informacija pozitivna ili ugrožava naše primarne funkcije, a tek tada povezuje emocionalne markere s informacijom. To nisu kalkulirani osjećaji, već automatski i nesvjesni emocionalni procesi zasnovani na vrlo reduciranoj osjetilnoj informaciji.

Unatoč tome što proces logičkog rezoniranja „sluša“ emocije i koristi te informacije kada ih prevodi u vjerovanja i osjećaje, većinu vremena emocije djeluju automatski i nesvjesno. Kada mislimo o tome je li neka pojava dobra ili loša, mi nastojimo osjetiti emocionalne reakcije na taj događaj, te tada koristimo emocionalnu svjesnost kao činjeničnu informaciju u našoj logičkoj evaluaciji. Nastojeći objasniti kako osjećaji utječu na stavove i donošenje odluka McShane i Von Glinow (2014) koriste primjer spajanja dviju poslovnih organizacija. Ako netko osjeća zabrinutost i nervozu oko spajanja, tada njegova logička analiza više pažnje posvećuje njegovim vjerovanjima o nesigurnosti posla, a manje je usmjerena ka vjerovanju kako spajanje unapređuje konkurentsku poziciju organizacije.

Gotovo svatko od nas povremeno iskusi situaciju u kojoj osjeća kako nešto nije u redu iako ne može pronaći niti jedan logičan razlog za zabrinutost. To specifično iskustvo upućuje na to da logična analiza situacije (lijeva strana sheme 1) ne može identificirati razloge podrške automatskoj emocionalnoj reakciji (desna strana sheme 1). Koju stranu u tom slučaju poslušati? Iako na to pitanje nije uvijek lako odgovoriti, iskustvo pokazuje kako se u tim situacijama najčešće bolje osloniti na kognitivno rezoniranje. Shema 1 upućuje na to da ljudi imaju izravne bihevioralne reakcije na svoje emocije. Čak i emocije niskog intenziteta automatski mijenjaju izraz našeg lica i frekvenciju rada srca. Naravno, emocije visokog intenziteta imaju daleko snažniji utjecaj koji je još lakše primijetiti. To su reakcije koje nisu pažljivo promišljene, već predstavljaju automatski odgovor koji služi kao mehanizam obrane u specifičnoj situaciji. Kognitivna disonanca pojavljuje se onda kada postoji nekonzistentnost između vjerovanja, osjećaja i ponašanja (McShane, Von Glinow, 2014). Spomenuta neuravnoteženost kreira neugodan osjećaj koji pojedince motivira da promjene jedan od tih elemenata. Budući da je ponašanje najteže promijeniti, pojedinci najčešće mijenjaju vlastita vjerovanja i osjećaje kako bi reducirali osjećaj nekonzistentnosti.

Schema 1. Model emocija, stavova i ponašanja



Izvor: McShane i Von Glinow (2014:103)

Kada se koriste na pravi način strategije za rješavanje emocionalnih izazova mogu značajno unaprijediti sposobnost rješavanja korisničkih problema, ali i reducirati emocionalni stres među djelatnicima u uslužnim djelatnostima. Prema rezultatima našeg istraživanja, tehnike kontrole emocija koriste se ovisno o kojoj emociji se radi. Tako za emocije radosti i tuge zaposlenici uslužnih djelatnosti koriste tehniku „popričam s nekim, odnosno odmah ‘izbacim’ to što me muči kolegici/kolegi“, dok za ljutnju koriste dvije tehnike: „tehnika disanja“, koju koriste češće, i tehnika koju opisuju kao „uzmem si kratku pauzu da se smirim“ koju koriste nešto rjeđe.

U nastavku se analizira nekoliko osnovnih strategija koje suvremene organizacije koriste kako bi pomogle svojim zaposlenicima u situacijama do kojih emocionalni rad može dovesti (www.mindtools.com):

- *Upotreba „tampon zone“* – Korištenje posrednika u prijamoj zoni zaposlenicima omogućuje upravljanje emocionalnim i ostalim potrebama klijenata. Dok klijenti stignu do osobe zadužene za rješavanje njihovog problema, zaposlenici zaduženi za podršku korisnika mogu se usredotočiti na svoje osnovne zadatke;
- *Učenje „pokaznih“ pravila* – To su organizacijski odobrene norme i standardi koje zaposlenici uče kroz promatranje, instrukcije, povratne informacije i trening. Zaposlenike u uslužnim djelatnostima posebno se obrazuje o tome kako postupati u izravnom kontaktu s (nezadovoljnim) klijentima. Terapeute se podučava da djeluju neutralno, prodavače da

djeluju pozitivno, a sakupljače potraživanja da djeluju agresivno. Izrada posebnih skripti i kombiniranje „pokaznih“ pravila s organizacijskom kulturom predstavlja izuzetno važan korak u unaprjeđivanju ukupne kvalitete usluga;

- *Programi pomoći zaposlenicima* – Brojne organizacije investiraju u obrazovanje i u službe za psihološku podršku vlastitim djelatnicima kako bi umanjile mogućnost pojave stresa. Ova strategija izravno priznaje kako emocionalni rad može biti vrlo naporan;
- *Obrazovanje o tehnikama rješavanja problema* – Kako bi unaprijedile savladavanje problema s kojima se njihovi zaposlenici suočavaju, neke kompanije idu i korak dalje od „pokaznih“ pravila i specifičnih smjernica ponašanja. To pomaže zaposlenicima u uslužnim aktivnostima da unaprijede samopouzdanje i reduciraju negativne reakcije u nepredvidivim situacijama. Što se zaposlenici bolje nose s problemima, to je vjerojatnije da će razriješiti moguće nesuglasice prije nego što dovedu do negativnih emocija;
- *Unaprjeđivanje emocionalne inteligencije* – Sposobnost prepoznavanja tuđih osjećaja predstavlja efikasan način reduciranja tereta emocionalnog rada. Unaprjeđivanje empatije, kao i obrazovanje o ostalim tehnikama emocionalne inteligencije pomaže reducirati vjerojatnost emocionalnih konflikata koji mogu dovesti do emocionalne iscrpljenosti;
- *Dijeljenje znanja* - Jedan od najefikasnijih načina pomoći u suočavanju s teškoćama emocionalnog rada je dijeljenje uspješnih priča i primjera.
- *Uključivanje emocionalnog rada u evaluacijsku procjenu performansi djelatnika* – Koliko se uspješno zaposlenici u uslužnim djelatnostima nose s nezadovoljnim klijentima? Pokazuju li pritom toleranciju i strpljenje? Nagrađivanje djelatnika u uslužnim aktivnostima za njihov emocionalni rad predstavlja dodatni poticaj za iskazivanje organizacijski prihvatljivih emocija i očekivanih obrazaca ponašanja.

5. ZAKLJUČAK

Osnovna svrha ovoga rada je utvrditi najčešće potiskivane i pokazivane primarne emocije u uslužnim djelatnostima. Prema rezultatima provedenog empirijskog istraživanja uslužni djelatnici uvijek pokazuju emociju radosti, a najčešće potiskuju ljutnju, tugu i gađenje. Ljutnju potiskuju jer smatraju da inače posao ne mogu korektno obaviti, tugu zato što ne želi da drugi kod njih primijete njihovo (tužno) raspoloženje, a gađenje potiskuju jer na poslu nije poželjno pokazivati emocije.

Analiza utjecaja odabranih demografskih obilježja ispitanika poput spola, dobi i vrste posla, navodi na zaključak kako oni ne utječu značajno na potiskivanje emocija na radnom mjestu zaposlenika u uslužnim djelatnostima, te na utjecaj osobnog raspoloženja i ponašanja na radnom mjestu i na utjecaj događaja s posla na privatno raspoloženje. Za razliku od tih rezultata, analizom obilježja radnog staža utvrđene su značajne razlike u učestalosti potiskivanja emocija s obzirom na radni staž ispitanika kod emocija tuga i ljutnja. Ostvareni rezultati upućuju na to da zaposlenici s različitim godinama radnog staža različito ocjenjuju učestalost potiskivanja ljutnje i tuge. Pri tome zaposlenici s manje od jedne godine radnog staža i s radnim stažem od 5 do 10 godina značajnije češće

potiskuju emocije tuge i ljutnje od ispitanika s više od deset godina staža, koji te emocije potiskuju rijetko. Slično, na zaposlenike u uslužnoj djelatnosti koji imaju manje od jedne godine radnog staža ili na one koji imaju od 5 do 10 godina radnog iskustva događaji na poslu značajnije češće utječu na promjenu privatnog ponašanja od ispitanika s više od deset godina staža. Upravljanje emocijama podrazumijeva nadzor i kontrolu vlastitih emocija, a pri tome se pojedinci potpomažu različitim tehnikama. Prema rezultatima našeg istraživanja, tehnike kontrole emocija koriste se ovisno o kojoj emociji se radi, od prijateljskog razgovora (radost, tuga) do tehnike disanja i uzimanja kraće pauze radi smirivanja (ljutnja).

Istraživanje ima nekoliko ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. U uzorak istraživanja bilo bi poželjno uključiti više ispitanika iz različitih uslužnih djelatnosti jer prevladavaju poslovi blagajnice i/ili prodavačice. Osim toga, u odnosu na populaciju uslužnih zaposlenika uzorak je relativno malen. Tvrdnje o razlozima potiskivanja i pokazivanja emocija na poslu treba nadopuniti, a poželjno je i proširiti spektar emocija s primarnih na sekundarne, odnosno na emocije izvedene iz primarnih emocija. Navedena ograničenja ipak ne umanjuju značajnost dobivenih rezultata, posebice imamo li u vidu rijetkost istraživanja vezanih uz ovu tematiku u Republici Hrvatskoj. Osim toga, dobiveni rezultati mogu poslužiti kao smjernice budućih istraživanja s temom emocija kod zaposlenika u području uslužnih djelatnosti. U istraživanjima koja slijede moguće je uzorak učiniti reprezentativnijim te proširiti demografske varijable i varijable koje se tiču upravljanja emocijama. Isto tako, u budućim istraživanjima trebalo bi ispitati pretpostavke korištene u tumačenju dobivenih rezultata ovog istraživanja o učestalosti potiskivanja emocija s obzirom na radni staž zaposlenika kod emocija tuge i ljutnje.

LITERATURA

- Darwin, C. (1998) *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, New York: Philosophical Library. 3rd ed. (1872) with Introduction, Afterword and Commentary by Paul Ekman, New York: Oxford University Press
- Ekman, P. (1992) „An argument for basic emotions“, *Cognition and Emotion*, 6(3), 169-200
- Grigore, C. (2012) „Clients versus Employees: A Strategic Proposal to Transfer Emotional Knowledge“, *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management: ECKM2012*, Ed. Juan Gabriel Cegarra, 1395-1401
- Hochschild, A. (1979) „Emotion work, feeling rules, and social structure“, *American Journal of Sociology*, 85, 551-575
- Hochschild, A. (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press
- Ilić, E. (2008) „Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje“, *EKONOMSKI PREGLED*, 59 (9-10), 576-592
- Kiely, A. J. (2005) „Emotions in business-to-business service relationships“, *The Service Industries Journal*, 25(3), 373 – 390
- Lusch, R. F., Serpkeuci, R. R. (1990) „Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Managers“, *Journal of Marketing*, 54(1), 85–101
- McShane, S. Von Glinow, M. (2014) *Organizational Behavior*. Columbus: McGraw-Hill Education; 7 edition.
- Pesuric, A., Byham W. C. (1996) “The new lookin behavior modeling”, *Training and Development*, 50(7), 25-33
- Singh, K. (2010) „Developing human capital by linking emotional intelligence with personal competencies in Indian business organizations“, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 5(2), 29-42
- Turner, H. J., Stets, E. J. (2011) *Sociologija emocija*, Prijevod: Boško Kuzmanović, Zagreb: Jesenski i Turk

Valden, S., Janevska, K. (2011) *Emotional Signature - The role of emotions in Customer Experience*, London: BeyondPhilosophy, <http://beyondphilosophy.com/wp-content/uploads/2011/10/Emotional-Signature.pdf> (13. 1. 2016.)

Wei-Chi, T. (2001) „Determinants and consequences of employee displayed positive emotions“, *Journal of Management*, 27(4), 497-512

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_44.htm (10. 1. 2016.)

Antonija Mihaljević¹

Ozren Rafajac²

Kristina Poljac³

Preliminary communication

UDC 316.613.4-057.33

EMOTION MANAGEMENT IN SERVICE INDUSTRIES⁴

ABSTRACT

Emotions are an important and integral part in private and business life of every employee. While customers have the opportunity to express a wide range of emotions, employees are expected to express only those that are organizationally desirable. Therefore, employees in service industries have to control their emotions. The main purpose of this research has been to determine the most frequently shown and repressed primary emotions in service industry. The study is based on data collected through an empirical survey on the sample of 111 respondents. The research sample consists of service staff employed at three shopping malls in Rijeka. The primary emotions are defined by the Ekman's model of six emotions: joy, sadness, anger, disgust, fear and surprise. According to the results, service workers always show the emotion of joy, while they most frequently suppress the emotions of anger, sadness and disgust. The anger is suppressed because "otherwise workers can not do their job properly"; sadness because "workers do not want others (customers, colleagues) to see and feel their mood" and disgust is suppressed because "it is not advisable to show emotions at work". The emotion control techniques depend on the type of emotion. Employees in service industries for the emotions of joy and sorrow most commonly use the technique "talk with someone about the fact that bothers me"; while for the anger they most frequently use two techniques: "breathing" which is most commonly used and "take a short break to calm down" which is the second one most frequently used.

Keywords: managing emotions, service industry, management, Rijeka

¹ MSc, Lecturer, Polytechnic of Rijeka, Vukovarska 58, Rijeka, Croatia. E-mail: amihaljevic@veleri.hr

² PhD, Lecturer, Polytechnic of Rijeka, Vukovarska 58, Rijeka, Croatia. E-mail: orafajac@veleri.hr

³ Student, Polytechnic of Rijeka, Rijeka, Croatia. E-mail: kpoljac@veleri.hr

⁴ Received: 15. 1. 2016.; Accepted: 1. 4. 2016.

