

# Emocionalna inteligencija

---

**Majstorović, Karlo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:086776>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

KARLO MAJSTOROVIĆ

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

KARLO MAJSTOROVIĆ

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Završni rad

JMBAG: 0303058632, redovan student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Karlo Majstorović, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Karlo Majstorović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Emocionalna inteligencija koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA.....   | 3  |
| 2.1. EMOCIJA .....  | 3  |
| 2.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I KOMPETENCIJE.....                                      | 5  |
| 2.2.1. MODEL MAYERA I SALOVEYA .....  | 7  |
| 2.2.2. MODEL BAR-ON-A.....  | 9  |
| 2.3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I DRUŠTVENE TE AKADEMSKE VJEŠTINE<br>.....               | 10 |
| 3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA RADNOM MJESTU .....                                     | 13 |
| 3.1. ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU.....                                      | 13 |
| 3.2. GOLEMANOV MODEL EMOCIONALNIH KOMPETENCIJA .....                                    | 14 |
| 3.3. ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU.....                                      | 16 |
| 4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA MENADŽERA .....  | 20 |
| 4.1. RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I VOĐE .....  | 20 |
| 4.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU .....                                      | 22 |
| 4.3. VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE ZA ORGANIZACIJU .....                            | 25 |
| 5. PRIMJER EMOCIONALNE INTELIGENCIJE .....  | 27 |
| 5.1. EMOCIONALNO INTELIGENTAN POTEZ MENADŽERA KOMPANIJE<br>TOYOTA .....                 | 27 |
| 5.1.1. PREDSTAVLJANJE TOYOTE .....  | 27 |
| 5.1.2. STUDIJA SLUČAJA – EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA PRIMJERU<br>KOMPANIJE TOYOTA..... | 29 |
| 5.2. JEFF BEZOS – PRIMJER EMOCIONALNE INTELIGENCIJE .....                               | 30 |
| 5.2.1. KOMPANIJA AMAZON .....   | 30 |
| 5.2.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA PRIMJERU KOMPANIJE AMAZON<br>.....                  | 31 |
| 6. ZAKLJUČAK.....   | 33 |
| LITERATURA .....  | 35 |
| POPIS SLIKA .....   | 37 |
| POPIS TABLICA.....  | 38 |
| SAŽETAK .....   | 39 |

SUMMARY ..... 40

## 1. UVOD

Ovaj rad istražuje pojam i značaj emocionalne inteligencije u ekonomiji, točnije u području menadžmenta. Iako je riječ o relativno novijem pojmu, u svezi njega danas postoje opsežna istraživanja. Razlog tome očituje se u njegovu značaju i ulozi, posebice u suvremenim uvjetima poslovanja.

Emocionalnu inteligenciju moguće je definirati na niz načina. Međutim, za potrebe ovoga istraživanja važno je naglasiti kako ona utječe na osobnost pojedinca, ali jednako tako i na njegovu emocionalnu kompetentnost, odnosno na opći uspjeh i napredak u svakodnevnom životu i poslovnom svijetu. Emocionalna inteligencija, kao komponenta koja nadopunjuje razinu obrazovanja, opće inteligencije, vještina i iskustva pojedinca, uvjetuje njegov poslovni uspjeh, stabilnost i razvoj.

Iako emocionalna inteligencija uvelike biva određena urođenim karakteristikama pojedinca, adekvatnim pristupom moguće ju je razvijati i djelomice modificirati. Znanstvenici diljem svijeta, posebice psiholozi, naglašavaju značaj provedbe treninga emocionalne inteligencije od najranije dobi. Na taj način nastoji se što uspješnije pripremiti pojedince na socijalnu uključenost i prilagodljivost, snalažljivost u diferenciranim okruženjima, kao i na mogućnost samokontrole i razumijevanja drugih ljudi. Sve su to vrlo bitne značajke uspješnog menadžera i čine jednu od njegovih konkurentskih snaga.

Cilj rada je istražiti osnovne pojmove u svezi predmetne problematike. Misli se na emocionalnu inteligenciju i kompetenciju, kao i značajke ovih pojmova u kontekstu ekonomije i menadžmenta. Svrha rada je potvrditi važnost razvoja emocionalne inteligencije u poslu, uz poseban osvrt na menadžment.

Strukturno se rad sastoji od šest poglavlja. Nakon Uvoda slijedi poglavlje koje daje širi uvod u problematiku rada, definirajući osnovne pojmove, o kojima je bilo riječi. U okviru ovoga poglavlja ukazuje se na utjecaj emocionalne inteligencije na akademski i poslovni uspjeh. U sljedećem poglavlju obrađuje se važnost emocionalne inteligencije u poslu. Pri tome se navode neka od ključnih istraživanja ove problematike, kao i



generirani zaključci inozemnih znanstvenika. U poglavlju što slijedi analiziraju se učinci emocionalne inteligencije u području menadžmenta. Točnije, razrađuje se značaj ovoga pojma u menadžmentu i na razini neke organizacije. Predzaključno poglavlje zapravo je studija slučaja. U okviru njega daje se primjer uspješnog menadžera, koji je određen visokom razinom emocionalne inteligencije. Misli se na menadžera kompanije Toyota, te glavnog izvršnog direktora kompanije Amazon.

Metodologija istraživanja odnosi se na primjenu metode analize i sinteze, induktivno-deduktivne metode, metode dokazivanja, metode komparacije i metode apstrakcije. Istraživanju je poslužila i metoda studije slučaja, a rad je oblikovan metodom deskripcije.

## **2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA**

Emocionalna inteligencija može se definirati kao zasebna vrsta inteligencije, koja je čvrsto određena i uvjetovana emocijama. Načelno, emocije predstavljaju neopipljiv i nevidljiv element, koji snažno određuje nečije ponašanje, ali i osobnost. One izravno utječu i na poslovni angažman te uspjeh pojedinca.

Iako se emocionalna inteligencija veže uz novije doba i suvremenu ekonomsku misao i praksu, danas postoje opsežna istraživanja i brojni znanstveni radovi na ovu temu. Pri tome se istražuju razna pitanja i dileme u svezi iste, među kojima su i mogućnost mjerenja i razvoja emocionalne inteligencije, odnos emocionalne inteligencije i kompetencije, kao i uvjetovanost akademskog uspjeha i poslovnog napretka emocionalnom inteligencijom.

Kako bi bilo jasnije o čemu je zapravo riječ, u ovome poglavlju pristupa se detaljnoj analizi osnovnih pojmova, kao i teorijskih postavki u svezi ove problematike. Misli se na pojam emocija, emocionalne inteligencije i kompetencije te slično.

### **2.1. EMOCIJA**

Emocije se često u javnosti izjednačavaju s pojmom osjećaja, no to nije u potpunosti ispravno. Emocije i osjećaji nisu sinonimi, već je riječ o sličnim pojmovima. Kako bi se te različitosti spoznale, važno je pojmovno odrediti pojam emocija, te ukazati na osnovne razlike u odnosu na osjećaje.

U literaturi postoje brojne definicije emocija. Moguće je istaknuti kako je riječ o pojmu koji ima popularnu ulogu i značaj u sociologiji, ali i ostalim znanostima, kao što su ekonomija ili psihologija. Upravo zbog toga, moguće ga je odrediti kao kompleksni pojam koji zahtijeva interdisciplinarno istraživanje.

Prema definiciji, emocije predstavljaju sustav upozorenja koji ukazuje na način na koji netko razmišlja, ponaša se ili djeluje. Riječ je ujedno o vezi između ljudskoga tijela i uma, koji uvelike dočarava nečiju osobnost. Sukladno tome, može se istaknuti kako

emocije podrazumijevaju sveobuhvatno psihološko stanje neke osobe, njegov doživljaj i percepciju života te međuljudskih odnosa (Kordić, 2016).

Riječ "emocija" dolazi od glagola *movere* (lat.) a u prijevodu znači "pokrenuti se". U terminu ili riječi "emocija" nalazi se i riječ *motion* (eng. pokret) koja ima isti korijen kao i riječ "motor" ili stroj. Nastavno navednom, emocije se definiraju kao pokretači ili generatori ljudi. Kao takve utječu na vanjsko ponašanje tih subjekata. „Emocije su izazvane svjesnim ili nesvjesnim vrednovanjem nekog događaja bitnog za neki važan cilj, te se smatraju pozitivnima kad se cilj ostvaruje, odnosno negativnima kada on nije uspješno realiziran (Oatley, Jenkins, 2003: 93).“

Emocije su uvijek usmjerene nekom cilju ili više njih. Autori Oatley i Jenkins (2003) ističu kako „emocije povezuju ono što nam je važno sa svijetom ljudi, stvari i događaja (Oatley, Jenkins, 2003: 122)“. Pri tome, one bivaju osobito značajan čimbenik koji utječe na funkcioniranje pojedinca, a time i na njegov privatni te poslovni svijet.

Ovisno o predmetu istraživanja, ali i znanstvenom području, moguće je diferencirano poimati emocije. Danas postoji niz različitih pristupa razumijevanja ovoga pojma, a često se u svakom od njih ističu osnovne razlike u odnosu na osjećaje. Naime, emocije se manifestiraju u fizičkom tijelu, dok osjećaji nemaju tu dimenziju. Osjećaji su vezani uz osjetilna svojstva, dok emocije predstavljaju širi pojam, točnije uvelike ovise o umu, svijesti i psihološkom stanju subjekta.

Emocije se u svojem punom značenju mogu klasificirati na razne načine. Pri tome se govori o relativno velikom broju vrsti emocija. Već je prethodno istaknuto kako postoje ugodne i neugodne emocije, s obzirom na realizaciju nekog cilja. Osim toga, one se mogu podijeliti i na ostale vrste.

Kada se govori o vrstama emocija, najčešće je riječ o onim osnovnim ili primarnim. Ujedno su to i čuvstvene emocije, točnije radost, žalost, srdžba i strah (Šverko et al., 2001). Treba istaknuti kako se unutar svake od ovih emocija nalazi još nekoliko osjećaja. Primjerice, emocija radosti sadrži osjećaj sreće, užitka, olakšanja, zadovoljstva, blaženstva, ponosa, zanosa, veselja i sličnoga. Daje se zaključiti kako su osjećaji činitelji neke emocije.

Primarne emocije značajne su jer se pojavljuju u najranijoj životnoj dobi. Osim njih, moguće je govoriti o pozitivnim i negativnim emocijama. Negativne su emocije najčešće povezane s neispunjenim psihološkim potrebama, dok one pozitivne dočaravaju sasvim suprotno.

Neovisno o kojoj se emociji radi, svaka od njih ima određenu svrhu, odnosno generira neke posljedice ili učinke. Emocije su iznimno značajne i u poslovnom svijetu, na razini zaposlenika, menadžera i organizacija. U tome kontekstu nazire se prostor izučavanja i ostalih, složenijih pojmova, kao što su emocionalna inteligencija, kompetencije i slično.

## **2.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I KOMPETENCIJE**

Emocionalna inteligencija i kompetencije značajni su pojmovi u kontekstu predmetne problematike. Emocionalna inteligencija pri tome predstavlja sinergiju emocija i inteligencije, dok emocionalne kompetencije predstavljaju spoj emocija i kompetencija. No o čemu je detaljnije riječ?

Predmetni pojmovi se vrlo detaljno istražuju u okviru psihologije, a stručnjaci iz ove znanosti ističu da inteligencija u suštini predstavlja sposobnost objedinjavanja i odvajanja (odnosno sinteze i analize) pojmova, prosuđivanja i logičkog te kritičkog zaključivanja, kao i apstraktnog mišljenja. Uzme li se u obzir pojmovno određenje emocija, može se istaknuti kako emocionalna inteligencija zapravo podrazumijeva niz sposobnosti u kontekstu uočavanja, razumijevanja, regulacije, izražavanja, ali i procesa upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih ljudi (Goleman, 1997).

Jedna od kompleksnijih definicija emocionalne inteligencije ističe kako je riječ o širokom pojmu, koji je sačinjen od sposobnosti motiviranja, ustrajavanja unatoč poteškoćama, obuzdavanja impulzivnosti i odgađanja trenutka primanja nagrade, reguliranja raspoloženja i onemogućavanja uzrujanosti, te suosjećavanja i nadanja (Goleman, 1997).

Emocionalna inteligencija definira se kao sposobnost identificiranja, razumijevanja i objašnjavanja emocija, kao i pristup te priziv emocija u domeni promišljanja,

razumijevanja i spoznaja. Ona pri tome određuje emocionalni, ali i intelektualni razvoj pojedinca (Salovey, Sluyter, 1999).

Sam pojam označava sposobnost ili snagu osobe da upravlja i kontrolira svoje emocije i upravljanja emocijama drugih. Često se umjesto pojma sposobnosti u ovome slučaju koristi termin moći. Naglašava se pri tome kako je emocionalna inteligencija vrlo važna vještina u vodstvu, čime zauzima posebno mjesto u kontekstu suvremenog menadžmenta.

S druge strane, emocionalne kompetencije označavaju sposobnost ulaženja i prilagođavanja različitim društveno-fizičkim situacijama i stanjima, koje vode prema razvoju i emocionalno-intelektualnom sazrijevanju pojedinca. One osobe koje se bolje snalaze u promjenjivim i emocionalno intenzivnim okruženjima smatraju se emocionalno kompetentnijima, te obrnuto (Ilić, 2008).

Treba istaknuti kako postoji pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija. To su (Sambol, 2014):

- „Samosvijest – znati što osjećamo u danom trenutku i realno procjenjivati vlastite sposobnosti;
- Samokontrola – nositi se sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu; dobro se oporavljati od emocionalnih stresova;
- Motivacija – služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu;
- Empatija – osjećati što ljudi osjećaju, biti kadri zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo različitim ljudima;
- Društvene vještine – dobro se nositi s emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije i mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da bismo uvjerali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad.“

Kada osoba dobro razumije samoga sebe, očekivano je da će bolje razumijeti i ljude oko sebe, a time vršiti jači utjecaj na njih. U tome se očituje element samosvijesti.

Samoregulacija podrazumijeva kontrolu emocija i osjećaja. Primjerice, u kriznim situacijama vrlo je važno da osoba djeluje smireno, da kontrolira osjećaje i da promisli prije nego što djeluje i reagira. Jednako je i na primjeru pozitivnih emocija.

Kada je riječ o motivaciji, ističe se da veća razina motivacije u obavljanju niza zadataka rezultira boljom pozicijom utjecanja na druge. Ona je odgovorna i za dosljedno ophođenje prema ciljevima i zadacima, kao i za prikaz uzornog primjera ostalima.

Empatija ukazuje na razumijevanje drugih. Naime, misli se na identificiranje s nečijim stanjem, odnosno suosjećanje s izazovima s kojima se netko suočava.

Posljednji aspekt su socijalne vještine i one su jedan od važnih aspekata. Odnose se na priopćavanje osobnog stava i uspostavljanja veze s ostalim subjektima.

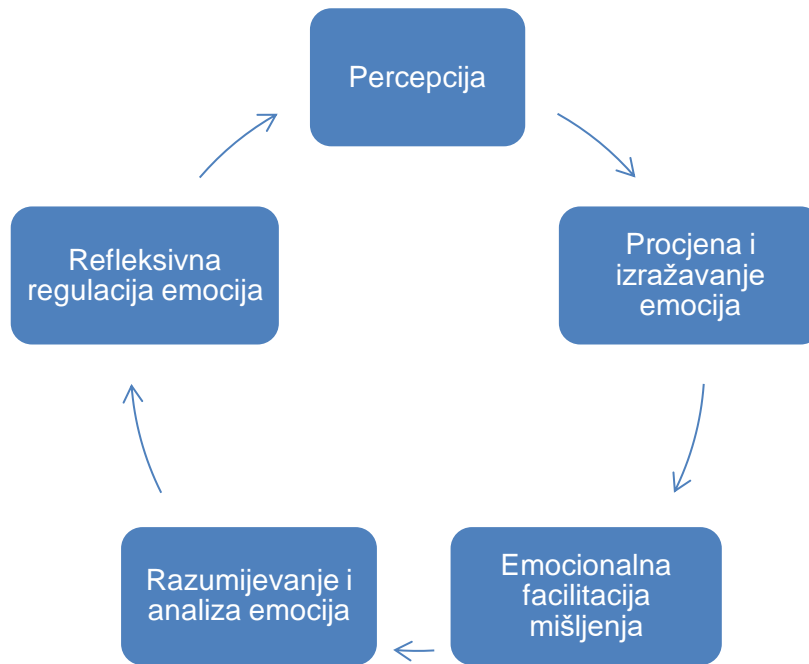
U svrhu tumačenja emocionalne inteligencije, a time i kompetencije, često se u praksi koriste neki od postojećih modela. U nastavku se pristupa razradi modela Mayera i Saloveya, te model Bar-On-a.

### *2.2.1. MODEL MAYERA I SALOVEYA*

Inicijalna istraživanja emocionalne inteligencije pokrenuta su od strane ovih autora. Oni iznose prve defincije pojma emocionalne inteligencije, objašnjavaju njezine karakteristike, ali i ulogu, odnosno učinke. Osobit doprinos ovih autora očituje se u formiranju modela i instrumentarija za procjenu emocionalne inteligencije.

Model Mayera i Saloveya integrira nekoliko elemenata ili sastavnica. One se mogu prikazati na sljedeći način (Slika 1).

## Slika 1. Model Mayera i Saloveya



Izvor: Bakota, S. (2015.) *Emocionalna inteligencija i liderstvo*. Dostupno na: <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A15/datastream/PDF/view> (03.09.2019.), str. 3.

Navedeni elementi međusobno su povezani, ali i uvjetovani. Percepcija, procjena i izražavanje mišljenja odnose se zapravo na sposobnost identificiranja i specificiranja emocija u tjelesnom stanju i mišljenju osoba iz okoline, u umjetničkim djelima, jezičnom izražavanju te ponašanju.

Jednostavnije rečeno riječ je o učenju o emocijama, onim vlastitim i tuđim. Na taj način razvija se sposobnost izražavanja vlastitih i tuđih potreba i želja, koje nastaju kao posljedica nekih emocija. U suštini, na ovaj se način jača moć predviđanja nekih budućih potreba.

Emocionalna facilitacija mišljenja odnosi se na spoznaju utjecaja emocija na razmišljanje i pamćenje. Nastavno navedenome, ona osoba koja ima razvijenu i snažu osobinu emocionalne facilitacije mišljenja vrlo uspješno prepoznaje emocije i koristi ih

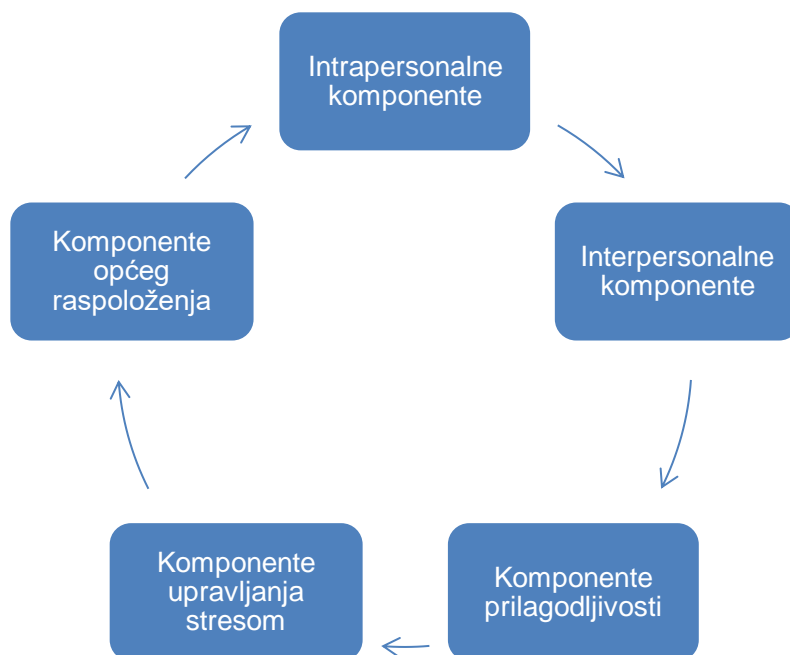
u svrhu prosudbe. Na ovaj način razvija se kreativost, kao i pristup rješavanju raznih problema.

Razumijevanje emocija izravno pridonosi razumijevanju složenijih stanja osoba, kao i zakonitosti vezanih uz emocije. U konačnici, ovaj model opisuje i sposobnost refleksivne regulacije emocija. Riječ je o sposobnosti koja zapravo ukazuje na otvorenost za osjećaje, kao i mogućnost odgađanja istih u određenim situacijama. Konkretnije, riječ je o jačanju i razvoju samokontrole.

### 2.2.2. MODEL BAR-ON-A

Ovaj model objedinjuje petnaest komponenti ili elemenata, koji su grupirani u pet osnovnih skupina. Njegov prikaz slijedi u nastavku (Slika 2).

**Slika 2. Model Bar-On-a**



Izvor: Bakota, S. (2015.) *Emocionalna inteligencija i liderstvo*. Dostupno na: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A15/datastream/PDF/view> (03.09.2019.), str. 4.



Svaka od ovih komponenti uključuje nekoliko elemenata. Prema tome, intrapersonalna komponenta sačinjena je od emocionalne samosvijesti, samoaktualizacije, nezavisnosti, upornosti i samopoštovanja.

Emocionalna samosvijest predstavlja svjesnost vlastitih emocija, kao i sposobnost identifikacije i razumijevanja istih. Samoaktualizacija je individualna sposobnost formiranja ciljeva i usmjerenog djelovanja prema njihovu ostvarenju. Nezavisnost osobe određuje njezinu individualnost u odnosu na druge, dok su upornost i samopoštovanje vezani uz pozitivno mišljenje o osobnom identitetu.

Interpersonalna komponenta sačinjena je od empatije, interpersonalnih odnosa te socijalne odgovornosti. Empatija pri tome označava sposobnost primjećivanja osjećaja ljudi iz okoline, a razumijevanje se odnosi na razvoj svijesti zbog čega se netko ponaša na određeni način.

Socijalna odgovornost odražava socijalnu uključenost i prilagodljivost osobe. Poseban značaj iste intenzivira se u suvremeno doba. Vrlo slična ovoj komponenti je komponenta prilagodljivosti, koja se odnosi na prilagodljivost različitim okolinama i situacijama, ali i na rješavanje problema, objektivnost te fleksibilnost.

Komponenta upravljanja stresom predstavlja toleranciju na stres, odnosno dobro razvijenu samokontrolu osobe i kontrolu njezinih emocija. Komponenta općeg raspoloženja odnosi se na optimizam i sreću, kao bitne odrednice uspješnog privatnog i poslovnog života.

### **2.3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I DRUŠTVENE TE AKADEMSKE VJEŠTINE**

Emocionalna inteligencija i kompetencija uvelike utječu na socijalne i akademske vještine pojedinca, kao i na njihov uspjeh u ovome kontekstu. Osobe ili pojedinci koji su emocionalno inteligentniji i kompetentniji ostvaruju bolje socijalne, akademske, a naposljetku i poslovne rezultate od onih ostalih.

Emocije, odnosno emocionalna inteligencija i kompetencije očitavaju svoj značaj još u najranijoj životnoj dobi. Naime, već u predškolskom i školskom razdoblju djece javljaju

se socijalne različitosti u kontekstu socijalne afirmacije djece. Neka od njih su „popularnija“, dok su neka manje „popularna“.

Konkretnije rečeno, neka djeca bolje se integriraju u socijalnu sredinu, dok ona ostala to čine manje uspješno. Nastavno navedenome, moguće je govoriti o socijalnoj prilagođenosti, odnosno neprilagođenosti djece, koja je uvjetovana njihovom emocionalnom inteligencijom, a utječe na niz ostalih učinaka (Goleman, 1997).

Na socijalnu neprilagođenost utječu agresivnost i neprijateljsko raspoloženje, a s druge strane plahost i sramežljivost. Djeca koja se suočavaju s tim emocijama i emocionalnim stanjima teže se snalaze u socijalnim sredinama, a kasnije se to odražava i na njihovu zreliju dob, daljnje školovanje i rad u poslovnom svijetu.

U domaćoj i inozemnoj literaturi postoje razna istraživanja ove problematike, koja rezultiraju diferenciranim saznanjima u svezi uzročno-posljedičnih veza. Primjerice, autori Schutte, Malouff, Bobik i suradnici (2001.) u istraživanju emocionalne inteligencije došli su do zaključaka da osobe koje postižu bolje rezultate na testovima emocionalne inteligencije imaju i ujedno i bolje rezultate na upitnicima samoprocjene empatičnosti i samonadgledanja u socijalnim situacijama. Jednako tako, te osobe ostvaruju i bolje rezultate na upitnicima socijalnih vještina, ali i veće zadovoljstvo u braku ili vezama (Blekić, 2016).

Adekvatni razvoj emocionalne inteligencije od najranije dobi pa na dalje vrlo je značajan zbog uspješne socijalizacije i funkcioniranja pojedinca u društvu. Rezultat ovih saznanja u suvremeno doba rezultira intenzivnim naporima pedagoga i ostalih stručnjaka u poticanju brojnih projekata i treninga kojima se nastoji što uspješnije razvijati emocionalnu inteligenciju.

Iako kvocijent opće inteligencije uvelike određuje razinu emocionalne inteligencije i kompetencije kod neke osobe, on ne predstavlja jedini konstrukt navedenoga. Pored njega svakako treba spomenuti intrapersonalnu i interpersonalnu inteligenciju, glazbenu i motoričku inteligenciju i slične elemente. Upravo zbog toga, pedagozi ukazuju na važnost i ulogu ovih konstrukata u sprečavanju i ublažavanju socijalne

neprilagođenosti i isključenosti, kao i neadekvatnog i neprihvatljivog ponašanja kod mladih.

Poznavanje i istraživanje pojmova kao što su emocionalna inteligencija i kompetencija pomažu u kvalitetnijem razvoju djece, mladih i ostalih društvenih skupina. Jednako tako, znanja iz ovoga područja pomažu u razumijevanju raznih socijalnih, ekonomskih i ostalih problema, kao i definiranju prigodnih rješenja istih.

Emocionalna inteligencija također uvelike pomaže u predviđanju akademskog uspjeha. Autor Goleman (1997) ističe kako je emocionalna inteligencija ključni čimbenik uspjeha u akademskom obrazovanju i poslovnom angažmanu.

On ističe kako emocionalna inteligencija i kompetencija, koje određuju poznavanje vlastitih emocija, njihovu kontrolu i usmjeravanja, utječu na sposobnost i kvalitetu suočavanja s akademskim izazovima, obvezama i postignućima (Goleman, 1997). Moguće je istaknuti kako se emocionalna inteligencija s akademskim uspjehom, a kasnije i poslom, veže uz poželjna i nepoželjna ponašanja.

### **3. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA RADNOM MJESTU**

Emocionalna inteligencija na radnom mjestu ili u poslu detaljnije se počinje istraživati od kraja prošloga stoljeća, a ovaj trend prisutan je sve do danas. Sukladno tome, smatra se opravdanim tvrditi kako se značaj emocionalne inteligencije u ekonomskoj misli i praksi počinje intenzivirati u ovome razdoblju, odnosno početkom suvremenoga doba.

Poslovni angažman i uspjeh, kao i afirmacija pojedinaca u ovome okruženju, osobito su uvjetovani njegovim emocionalnim stanjima, odnosno emocionalnom inteligencijom i kompetencijama. Zaposlenici na svim hijerarhijskim razinama pod utjecajem su ovih čimbenika, a oni koji imaju višu razinu emocionalne inteligencije uglavnom su i uspješniji u poslu, u kontekstu realizacije poslovnih ciljeva i ostvarenju osobnog napretka. Jednako tako, njihovi odnosi s ostalim zaposlenicima su razvijeniji, stabilniji, a time i kvalitetniji.

U okviru ovoga poglavlja analiziraju se značajke emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju. Kao bi se iste što uspješnije pojasnile, provodi se analiza odabranih istraživanja ove problematike.

#### **3.1. ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU**

Krajem 90-ih godina prošloga stoljeća provedena su brojna istraživanja, koja su bila usmjerena prema analizi značaja emocionalne inteligencije na radnom mjestu ili u poslu. Na osnovu navedenoga moguće je tvrditi kako se u to vrijeme intenzivira ekonomski značaj emocionalne inteligencije, odnosno kako se razvija jedna sasvim nova percepcija ovoga pojma, koja ga približava poslovnom svijetu i menadžmentu, odnosno ekonomskoj znanosti.

Među navednim istraživanjima svakako treba spomenuti istraživanje jednog od popularnijih autora ove problematike, Golemana, koji je 1998. godine objavio znanstveni članak u Harvard Business Review-u, kojim je detaljnije razradio značaj emocionalne inteligencije u poslu. U okviru istoga on je istražio vještine koje

determiniraju poslovnu izvrsnost, a istraživanje je obuhvatilo 121 različitu organizaciju i 181 radno mjesto (Goleman, 1998). Na osnovu dobivenih rezultata spomenutog istraživanja, Goleman je istaknuto kako se čak 67% vještina, koje se smatraju značajnima za ostvarenje poslovne uspješnosti, bivaju zasnovane na emocionalnim sposobnostima (Goleman, 1998).

Brojni drugi inozemni autori bavili su se istim ili sličnim istraživanjima u to vrijeme. Primjerice McClelland pristupa istraživanju ove problematike još 70-ih godina prošloga stoljeća, no konkretnija saznanja o njezinu značaju u ekonomiji navodi krajem prošloga stoljeća. Njegova istraživanja specifična su iz razloga što se usmjeravaju prema propitivanju značaja emocionalne inteligencije na primjeru menadžera.

Na osnovu istraživanja iz 1998. godine, a koje je provedeno na uzorku od 30 organizacija, on je zaključio kako najbolji menadžeri raspolažu osobinama poput (McClelland, 1998):

- Želje za postignućem;
- Sposobnosti razvoja drugih;
- Adaptabilnosti;
- Sposobnosti utjecaja;
- Samopouzdanja;
- Vodstva.

Jedina kognitivna sposobnost menadžera, u ovome slučaju, je sposobnost analitičkoga razmišljanja. Uvažavajući prethodne teorijske osnove u svezi predmetne problematike, daje se istaknuti kako je ona uvjetovana emocionalnom inteligencijom.

### **3.2. GOLEMANOV MODEL EMOCIONALNIH KOMPETENCIJA**

Već je u prethodnom dijelu rada istaknuto kako je autor Goleman dao osobit doprinos istraživanju i razvoju ove tematike. U kontekstu navednoga posebno je značajno istaknuti njegov integrirani koncept matrice, koji sačinjava dvadeset emocionalnih kompetencija. Isti je razvijen na temelju sinteze dotadašnjih spoznaja o mekim vještinama, a javnosti je predstavljen 2001. godine.

Prikaz Golemanovog modela emocionalnih kompetencija daje se u nastavku (Slika 3).

**Slika 3. Golemanov model emocionalnih kompetencija**

|                   | Usmjerenost na sebe<br>Osobne kompetencije  | Usmjerenost na druge<br>Društvene kompetencije   |
|-------------------|---|--|
| <b>Priznanje</b>  | <b>Samosvijest</b><br>- Emocionalna samo-svjesnost<br>- Točna samo-procjena<br>- Samopouzdanje  | <b>Društvena spoznaja</b><br>- Empatija (razumijevanje emocija drugih)<br>- Orijehtacija prema uslužnosti<br>- Organizacijska svjesnost  |
| <b>Regulacija</b> | <b>Samoregulacija</b><br>- Samokontrola<br>- Pouzdanost<br>- Savjesnost<br>- Prilagodljivost<br>- Želja za postignućem<br>- Inicijativa | <b>Upravljanje odnosima</b><br>- Razvijanje drugih<br>- Utjecaj<br>- Komunikacija<br>- Upravljanje konfliktima<br>- Vodstvo<br>- Poticanje promjena<br>- Stvaranje veza<br>- Timski rad i suradnja |

Izvor: Ilić, E. (2008.) *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Ekonomski pregled*. 59 (9-10), str. 576.-592.

Prema danom modelu, emocionalne kompetencije grupirane su u četiri skupine ili „klastera“. Misli se na samosvijest i samoregulaciju, društvenu spoznaju i upravljanje osobne kompetencije, koje određuju upravljanje sobom, te društvene kompetencije, koje određuju upravljanje drugima.

Na temelju ovih elemenata i skupina moguće je odrediti samosvjesne osobe. Proizlazi da je riječ o osobama koje su svjesne osobnih snaga, ali i slabosti. One dobro razumiju vlastite emocije te imaju razvijenu svijet o tome na koji način njihove emocije utječu na njihovu percepciju, odlučivanje i poslovni angažaman.

Mogućnost kontrole njihovih emocija ukazuje na mogućnost njihove samokontrole. Treba istaknuti kako je ovaj model pronašao široku primjenu u menadžmetnu, odnosno u istraživanju emocionalne inteligencije i izvrsnosti menadžera.

### **3.3. ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U POSLU**

O značaju emocionalne inteligencije u poslu ili na radnom mjestu moguće je govoriti s nekoliko diferenciranih aspekata. Pri tome se ističe kako se te koristi ili pozitivni učinci odražavaju na strani organizacije ili poslodavca, ali i samih zaposlenika.

Općenito je moguće govoriti o sljedećim značajkama emocionalne inteligencije u poslu (Zaklada „Čujem, vjerujem, vidim“, 2013):

- Odabir karijere ili radnog mjesta;
- Vrsnoća u poslu;
- Savjesnost i samokontrola;
- Poticaji;
- Ljudski odnosi;
- Društvene vještine;
- Odnosi s nadređenima ili određenima.

Emocionalna inteligencija, kao što je već i istaknuto, određuje osobnost nekog zaposlenika, a time djelomice određuje i vrstu posla za koju je isti kompetentan. Primjerice, dinamične osobe, sklone riziku i promjenama biti će manje kompetentne za administrativne i stacionarne poslove od osoba koje su pasivnije, nesklone promjenama i slično. Jednako tako, sramežljive i povučene osobe nisu kompetentne za rad s ljudima, odnosno za uslužne poslove, te redom dalje.

Adekvatna procjena i percepcija razine emocionalne inteligencije, ali i kompetencija, uvelike će utjecati na odabir radnog mjesta nekog pojedinca. U skladu s time, loša procjena može stvoriti ozbiljne probleme, nemogućnost učinkovitog i efikasnog obavljanja posla, nezadovoljstvo i frustracije te slične negativne učinke.

S razine organizacije ili poslodavca, prilikom regrutiranja zaposlenika na neko radno mjesto, važno je ispitati prikladnost profila zaposlenika i zahtjeva tog radnog mjesta. U tu svrhu koriste se standardni testovi i procjene, kao i oni suvremeni.

U današnje vrijeme sve se veća pažnja poklanja analizi sposobnosti pojedinca da ovladava samim sobom i ljudima oko sebe, kao i analizi njegove inicijativnosti, empatije, prilagodljivosti ili fleksibilnosti, uvjerljivosti i sličnim elementima. Sve su to činitelji određenog emocionalnog stanja, odnosno emocionalne inteligencije i kompetencija zaposlenika.

„Emocionalna inteligencija je ključna sastavnica filozofije organizacije menadžmenta i ključni je faktor kojim se tvrtka natječe na tržištu za svoje proizvode. Unutarnje kvalitete koje se vrednuju za posao više nego prije su ustrajnost, inicijativa, optimizam i prilagodljivost, a osobe koje uspijevaju zadržati posao posjeduju specifične kvalitete među kojima su empatija, samodisciplina i inicijativa (Zaklada „Čujem, vjerujem, vidim“, 2013: 3).“

Nadalje, emocionalna inteligencija jedan je od značajnijih činitelja uspješnosti, odnosno vrsnoće u poslu. Iako je vrlo značaja kontinuirano raditi na osobnom intelektualnom potencijalu, jednako tako važno je u poslovnom svijetu na optimalni način i sinergijski povezati osobni um i osjećaje. U tom segmentu, emocionalna inteligencija javlja se kao nadopuna intelektualnog potencijala, odnosno kao njegov generator.

Vrsnoća u poslu determinirana je uspjehom integriranja emocionalne inteligencije sa spoznajnim umijećem, koje predstavlja sposobnost razlučivanja, kritičkog promišljanja i argumentiranog zaključivanja. Smatra se kako je emocionalna inteligencija proporcionalno važnija kod onih kompleksnijih ili složenijih poslova, te obrnuto.

Ekonomski misao i praksa ističu kako je emocionalna inteligencija značajna jer određuje potencijal učenja i razvoja djelatnih vještina. One se odnose na (Zaklada „Čujem, vjerujem, vidim“, 2013):

- Samosvijest;
- Motivaciju;



- Samokontrolu;
- Empatiju;
- Prilagodljivost u odnosima.

Sve navedene determinante određuju uspjeh zaposlenika u diferenciranim segmentima poslovnog svijeta. Misli se na sam poslovni angažman i usmjerenje, odnose s ostalim zaposlenicima, poticanje na napredak i prilagodbu novonastalim situacijama i izazovima.

Savjesnost i samokontrola zaposlenika značajne su u kontekstu osviještenosti zaposlenika o njegovim mogućnostima, očekivanjima organizacije, kao i realno dostignutim rezultatima. Ovi elementi određuju i sposobnost zaposlenika da razdvoji privatni i poslovni život, a time se potpuno predano usmjeri svakome od njih u određenim razdobljima, kako i priliči. Samokontrola definira i sposobnost kontrole emocija, kao i prikladno ponašanje u diferenciranim okruženjima i prilikama.

Emocije često predstavljaju i vrlo snažne poticaje zaposlenika. Riječ je o pozitivnim emocijama koje djeluju kao unutarnji generatori radnog angažmana i predanog rada zaposlenika. U tom kontekstu, emocije su snažni i teško kontrolirani unutarnji motivatori zaposlenika.

Kao što postoje pozitivne emocije, koje djeluju motivirajuće, s druge strane postoje i one negativne ili demotivirajuće. U kontekstu organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala, vrlo je značajno da se što uspješnije prepozna prisustvo određenih emocija kod zaposlenika, kao i da se jačaju one pozitivne i reduciraju te otklanjaju one negativne.

U poslovnom svijetu, u svrhu što boljeg rada s ljudima (zaposlenicima), kao i ostvarenju što kvalitetnijih društvenih odnosa, vrlo je važno imati razvijenu sposobnost osjećanja njihovih želja, potreba, emocija i emocionalnih stanja. Jednostavnije rečeno, vrlo je važna empatija. Ljude je potrebno razumijeti na osnovu onoga što kažu, onoga što fizički pokazuju, ali i onoga što skrivaju ili prešućuju. Načelno je riječ o vrlo

kompleksnom izazovu, s kojim se bolje suočavaju osobe visoke razine emocionalne inteligencije.

Empatija i ostali elementi vrlo su značajni i za ostvarenje povoljnih odnosa između nadređenih i podređenih. U tom kontekstu, podređeni u pravilu imaju nižu razinu emocionalne inteligencije, no vrlo je značajno da imaju razvijenu samokontrolu, pozitivne emocije koje će ih motivirati, kao i opće pozitivno emocionalno stanje, u domeni menadžmenta ili nadređenih načelno je riječ o višoj razini emocionalne inteligencije. Od njih se očekuje znatno više, a detaljnije o ovoj problematici raspravlja se u narednom poglavlju, u okviru zasebne cjeline.

## **4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA MENADŽERA**

Emocionalna inteligencija kod menadžera ima osobit značaj, uslijed niza funkcija, odnosno učinaka koje generira. Djelom je o njima bilo riječi u prethodnim poglavljima, no iste je važno specificirati na primjeru ovih subjekata. Pri tome je važno razlučiti osnovne razlike između menadžera i vođe.

Viša razina emocionalne inteligencije menadžera po mnogočemu pojednostavljuje njegove kompleksne zadatke, a jednako tako pozitivno utječe na maksimiziranje učinkovitosti, efikasnosti, ali i kvalitete njihova poslovnog angažmana. Jednostavnije rečeno, emocionalna inteligencija daje izravnu podršku realizaciji ciljeva menadžmenta.

U kontekstu organizacije emocionalna inteligencija potpomaže izvedbi svih ključnih procesa. Neki od njih svakako su upravljanje ljudskim potencijalima, posebice razvoj karijere i motiviranje, jačanje povoljne organizacijske kulture i ugodnog poslovnog okruženja, maksimiziranje stabilnosti organizacije te slično.

### **4.1. RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I VOĐE**

Jedno od aktualnijih pitanja u suvremenom menadžmentu je ono koje nastoji identificirati da li postoje, odnosno koje su osnovne razlike između vođe i menadžera. Često se pri tome postavlja pitanje koji od ovih pojmova ima širi obuhvat, kao i da li je menadžer obvezno i vođa. Kako bi se uspješno odgovorilo na ova i slična pitanja, važno je obraditi osnovne uloge i funkcije ovih subjekata.

Polazište diferenciranja ovih subjekata nazire se u činjenici da su menadžeri usmjereni prema stvarima, a vođe prema ljudima. Točnije, menadžeri se orijentiraju prema funkcioniranju sustava, a vođe prema uvođenju promjena. Često se u literaturi navodi kako menadžeri „rade stvari na pravi način“, dok vođe „rade prave stvari“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Osnovne karakteristike menadžera i vođe mogu se predočiti na sljedeći način (Tablica 1).

**Tablica 1. Karakteristike menadžera i vođe**

| MENADŽER   | VOĐA  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postizanje cilja;</li> <li>• Optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje;</li> <li>• Procedure i rezultati;</li> <li>• Obavljanje poslova;</li> <li>• Savladavanje složenosti;</li> <li>• Položaj u organizaciji;</li> <li>• Proizvodnja rezultata.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vođenje drugih;</li> <li>• Držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje;</li> <li>• Interakcija među ljudima;</li> <li>• Određivanje smjera promjena;</li> <li>• Savladavanje promjena;</li> <li>• Zadovoljstvo suradnika;</li> <li>• Provođenje promjena.</li> </ul> |

*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. zagreb: Masmedia, str. 94*

Treba istaknuti kako vođu karakteriziraju osobine kao što su jasna vizija što i kako dalje, visoko postavljeni ciljevi, strateško razmišljanje, orijentacija na budućnost, spremnost na promjene i rizik, predanost poslu, stalno učenje, sposobnost procjene talenata suradnika, ljubaznost, ustrajnost, poštenje, dostupnost ljudima, poticanje ideja i slično. Pri tome menadžeri nisu isključeni iz ovih karakteristika, već su kod njih izraženije one druge, kako je i predočeno u prethodnoj tablici.

Pri razradi razlika između ovih subjekata, često se u oprečno stanje postavljaju menadžment i vođenje. Time problematika biva još kompleksnija. Ukoliko vođenje predstavlja dio menadžmeta, o čemu govori osnovna teorija ovoga područja, u tom slučaju je vođa uži pojam od menadžera.

Temelj menadžmenta su planiranje i organiziranje procesa i kontrole. S druge strane, vođenje se uglavnom odnosi na izravan rad s ljudima, interakciju s radnom grupom te promjenama i vizijom. U suvremeno doba menadžment je sve više usmjeren prema savladavanju izazova iz okoline, kao i raznih složenosti, dok vođenje biva orijentirano

na promjene. U tom smislu, ovi se pojmovi smatraju različitima, a menadžer i vođa nisu nužno iste osobe. Oni se uglavnom razlikuju po zadacima koji su im dodijeljeni unutar organizacije. Neovisno o tome, od njih se očekuju neke istoznačne kvalitete i osobine. Pored niza ostalih, ističe se i emocionalna inteligencija.

## **4.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU**

S promjenama u suvremeno doba, koje se odražavaju kroz sve veću i oštriju konkurenciju, dinamične i brojne međunarodne izazove, ali i sasvim nove pristupe te koncepte poslovanja, uspješnom organizacijom trebaju upravljati stručne, ali jednako tako i emocionalno zrele te stabilne osobe. U tom kontekstu naglašava se značaj menadžera koji uspješno nadziru vlastite osjećaje i vladaju njima, pravilno postupaju pod stresom, te se dobro nose s neuspjehom i razočarenjem, kao i raznim poteškoćama i iskušenjima (Sambol, 2014).

Kao što je već i istaknuto, suvremena ekonomska istraživanja svjedoče o tome kako u današnjici za uspjeh u poslu nisu dostatna samo inteligencija, naobrazba i stručnost menadžera, već je posebice važno njihovo umijeće koje odražava način na koji se oni nose sami sa sobom, ali i drugim zaposlenicima. Osnovne odrednice uspješnih suvremenih menadžera time postaju komunikacijske vještine, međuljudske vještine (empatija i ostale društvene vještine), te uspjeh u vladanju samim sobom. S obzirom na istražene elemente ili sastavnice emocionalne inteligencije, daje se konkretizirati kako je uspjeh menadžera u suvremeno doba uvelike određeno njegovom emocionalnom inteligencijom, to jest njezinim kontinuiranim razvojem.

Smatra se kako je jedan od vodećih izazova menadžera definirati i provesti strategiju upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima. Iako danas postoji sve veći broj uspješnih primjera, još uvijek ne postoji unificirani okvir ili koncept koji jamči navedeno. Neki od uspješnih primjera su sljedeći (Sambol, 2014):

- Vješti govornici koji izazivaju snažne reakcije kod publike, odnosno impresivno istrenirani menadžeri koji su do savršenstva naučili kako se ponašati u kojoj situaciji;
- Trgovački putnici koji su naučili kako prići i zadobiti povjerenje ljudi, tako što su izgradili brojni repertoar načina upravljanja emocijama za svaku kategoriju potencijalnih kupaca;
- Savjetodavci i ostali.

Koristi emocionalne inteligencije u kontekstu menadžmenta, kao što je i predloženo, su brojne. Pored navedenoga svakako treba istaknuti fleksibilnost u planiranju. Naime, osobe koje uspijevaju uspješno i brzo supstituirati jedno raspoloženje onim drugim, često su manje pod utjecajem jednog razmišljanja u ovome procesu. Sve to rezultira širim sagledanjem problema i mogućnosti, kao i boljem odlučivanju menadžmenta.

Kreativnost je važna odrednica menadžerskog posla, a ona vodi prema boljoj organizaciji i korištenju informacija, te jednako tako olakšava proces kategorizacije informacija u memoriji (Sambol, 2014). Ugodna raspoloženja menadžera uvelike pozitivno utječu na kreativnost, a time maksimiziraju ustrajnost. Ističe se pri tome kako su sretnije i raspoloženije osobe, u ovome slučaju menadžeri, posvećeniji poslu i zadacima, kao i pojedinim problemima ili izazovima.

„Osnovna je korist od sposobnosti preusmjerenja pažnje da omogući osobi zadovoljavanje unutrašnjih i vanjskih zahtjeva prema načelu važnosti. Tako neko raspoloženje može biti prekinuto i zamijenjeno drugim, koje je pogodnije za rješavanje novonastale situacije (Sambol, 2014).“

Pozitivne emocije generiraju pozitivan stav menadžera. Iste često koristi u svrhu maksimizacije motivacije u poslu. Na taj način on je motiviran dostignuti što uspješnije pozitivne učinke, odnosno poslovni uspjeh ili napredak.

Nastavno navedenome, moguće je sistematizirati pozitivne učinke, odnosno značaj emocionalne inteligencije na razini menadžmenta (Tablica 2).

**Tablica 2. Značaj emocionalne inteligencije u menadžmentu**

| <b>OSOBNE VJEŠTINE ILI KOMPETENCIJE</b>   | <b>DRUŠTVENE VJEŠTINE ILI KOMPETENCIJE</b>   |
|---|--|
| <b>Kako upravljati samim sobom?</b>   | <b>Kako upravljati drugima?</b>  |
| <p>Samosvijest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalna samosvijest;</li> <li>• Unapređenje samosvijesti;</li> <li>• Samoouzdaje.</li> <li>• Samoregulacija</li> <li>• Samokontrola;</li> <li>• Pouzdanost;</li> <li>• Savjesnost;</li> <li>• Inovativnost;</li> <li>• Adaptivnost ili prilagodljivost.</li> </ul> <p>Motivacija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmjerenost uspjehu;</li> <li>• Inicijativa;</li> <li>• Optimizam.</li> </ul> | <p>Empatija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumijevanje drugih;</li> <li>• Razvoj drugih;</li> <li>• Nadilaženje razlika;</li> <li>• Uslužnost.</li> </ul> <p>Društvene vještine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utjecaj;</li> <li>• Komunikacija;</li> <li>• Rješavanje konflikata;</li> <li>• Vodstvo;</li> <li>• Ublažavanje promjena;</li> <li>• Kolaboracija i kooperacija;</li> <li>• Timski rad.</li> </ul> |

Izvor: *Master Intelligence Economique et Stratégies Compétitives (2018.) Emotional Intelligence in Management*. Dostupno na: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/> (04.09.2019.).

Ovime se sveobuhvatno i detaljno ukazuje na niz koristi emocionalne inteligencije i njezina razvoja, te jačanja u području menadžmenta. Smatra se kako je ona jedna od osnovnih odrednica uspješnog menadžera, te kako uvjetuje niz ostalih obilježja ili karakteristika ovih subjekata. S obzirom na učinke koje generira, vjeruje se kako je

uspješan menadžer ujedno obilježen snažnom emocionalnom inteligencijom, koju kontinuirano nadograđuje, odnosno razvija.

### **4.3. VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE ZA ORGANIZACIJU**

Značaj emocionalne inteligencije na razini organizacije je višestruk. Što razvijenija emocionalna inteligencija značajna je za učinkovito vodstvo i rukovoditelje, rukovodeće i nadzorno osoblje, korisničku službu, prodajno i marketinško osoblje te ljudske resurse (Marshall, 2018). Na razini svake organizacije, neovisno o njezinoj veličini ili djelatnosti kojoj pripada, emocionalna inteligencija daje izravnu podršku efikasnosti i učinkovitosti poslovanja. Jednako tako, ona doprinosi stabilnom poslovanju, ali i razvoju, a time maksimizira i samu konkurentnost organizacije. Emocionalna inteligencija pomaže svim zaposlenicima organizacije da bolje komuniciraju, a jendako tako, ona promiče timski napor i kvalitetno rješavanje problema razne prirode.

Treba istaknuti kako emocionalna inteligencija ne očituje samo interni značaj u nekoj organizaciji. Misli se pri tome na pozitivne učinke koje generira prema zaposlenicima, poslovnim procesima ili organizacijskim rezultatima. Ona se ističe i eksternim karakterom, što implicira njezine pozitivne učinke prema vanjskim dionicima, prvenstveno kupcima.

Jačanje emocionalne inteligencija važna je pretpostavka za izgradnju i održavanje dobrih odnosa s kupcima. Prvenstveno ona pomaže boljem razumijevanju njihovih potreba i želja, kao i eventualnih prigovora i žalbi. Nadalje, ona razvija kvalitetnu komunikaciju, koja je od presudnog značaja u svakodnevnom poslovanju. U konačnici, emocionalna inteligencija pomaže modificiranju pristupa prema pojedinim ciljenim segmentima potrošača, što je značajno u kontekstu privlačenja različitih profila, kao i njihova optimalnog zadovoljenja.

„Emocionalna inteligencija danas se obično smatra važnom za opstanak i rast poduzeća. Neke studije pokazuju da oko 60% velikih svjetskih tvrtki prakticira testiranje emocionalne inteligencije putem testova prije konačnog regrutiranja zaposlenika.



Studije pokazuju da pojedinci koji rade dobro i uspješnije u poslu imaju tendenciju da postignu visoku ocjenu emocionalne inteligencije (Marshall, 2018).“

Temeljna sposobnost zdravih i afektivnih međuljudskih odnosa i međuljudskih komunikacija očituje se u emocionalnoj inteligenciji. U današnjici, uz pomoć profesionalnog savjetnika u području emocionalne inteligencije organizacije mogu koristiti istu u svrhu oblikovanja testiranja budućih zaposlenika, njihova razvoja, kao i upravljanja ljudskim potencijalima općenito. Pridodaju li se tome svi oni pozitivni učinci emocionalne inteligencije na razini menadžmenta, argumentirano se ukazuje na strateški značaj iste za uspješno poslovanje i dugoročno stabilan razvoj organizacija.

## **5. PRIMJER EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

U svrhu argumentiranja emocionalne inteligencije u suvremenom poslovanju, točnije njezinih pozitivnih učinaka, u ovome se poglavlju daje konkretni primjer menadžera, koji se može okarakterizirati na ovaj način. Riječ je o svojevrsnoj studiji slučaja, koja prikazuje pothvat menadžera međunarodne kompanije Toyota u kriznom trenutku. Osim ovoga primjera, naveden je i primjer kompanije Amazon.

### **5.1. EMOCIONALNO INTELIGENTAN POTEZ MENADŽERA KOMPANIJE TOYOTA**

Prije same analize odabranog primjera emocionalno inteligentnog poteza menadžera ove kompanije, daju se osnovna obilježja i karakteristike iste.

#### *5.1.1. PREDSTAVLJANJE TOYOTE*

Toyota je međunarodna kompanija iz Japana, koja je osnovana 1937. godine. Danas predstavlja jednog od međunarodno vodećih proizvođača automobila. Uspjeh ove kompanije rezultat je kvalitete njezina proizvodnog procesa, ali i filozofije poslovanja, koja se temelji na kontinuiranom poštivanju zaposlenika i ostalih dionika, kao i šire zajednice. Kompanija je iznimno usmjerena prema zadovoljstvu i razvoju zaposlenika, inovativnosti, kontinuiranom unapređenju proizvodnje i kvalitete konačnih proizvoda, kao i društvenoj odgovornosti.

Vizija ove kompanije glasi: „Od korijena do plodova“. Ista se javno promovira na vizualni način, odnosno kao drvo, koje je simbol prirodne snage. Namjera kompanije je djelovati korisno i dugotrajno, te ostvarivati rast svake godine (Toyota, 2019).

Toyotina načela predstavljena su kao korijeni jer sve što kompanija čini mora izrasti iz temelja njezinih uvjerenja. Osnovna načela koja čine njezinu viziju su (Toyota, 2019):

- Odabir najboljeg smjera poslovanja i razvoja;
- Razvoj mobilnog društva;
- Unapređenje kvalitete života diljem svijeta;

- Sigurnost i odgovornost prema društvu;
- Kvaliteta;
- Inovacije;
- Poštivanje okoliša;
- Predvidjeti očekivanja dionika;
- Zadovoljstvo kupaca;
- Dostignuti ostavljene ciljeve;
- Poticanje talenata i radne izvrsnosti;
- Težiti uvijek prema boljem.

Vizija je temeljni element ove organizacije. Međutim, treba istaknuti kako je ona vrlo usklađena s misijom poslovanja. Ona ukazuje na razlog poslovanja ove organizacije, a nastoji se opravdati u svakodnevnom poslovnom nastupu iste. Misija kompanije vrlo je kompleksna, a čine je sljedeći elementi (Toyota, 2019):

- „Poštivati jezik i duh zakona svake zemlje i regije i poduzimati otvorene i poštene poslovne aktivnosti da bi postali snažan korporativni građanin svijeta;
- Poštivati kulturu i običaje svake zemlje i regije te doprinositi i ekonomskom i društvenom razvoju kroz korporativne aktivnosti;
- Posvetiti poslovanje pružanju čistih i sigurnih proizvoda i poboljšanju kvalitete života kroz sve aktivnosti;
- Stvoriti i razvijati napredne tehnologije i pružiti izvanredne proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe kupaca širom svijeta;
- Njegovati korporativnu kulturu koja povećava individualnu kreativnost i vrijednost timskog rada, istodobno poštujući uzajamno povjerenje i poštovanje rada i menadžmenta;
- Pratiti rast kroz harmoniju s globalnom zajednicom putem inovativnog upravljanja;
- Raditi s poslovnim partnerima u istraživanju i proizvodnji kako bi se postigao stabilan, dugoročni rast i obostrana korist, a istovremeno i nova partnerstva.“

Tijekom proteklih godina ova se kompanija sve više usmjerava prema ekološki održivim proizvodima, odnosno prema proizvodnji hibridnih automobila. Upravo zbog toga, značajna financijska sredstva usmjeravaju se prema jačanju hibridne tehnologije,

što je čini predvodnikom u međunarodnoj proizvodnji hibridnog pogona u automobilnoj industriji.

### *5.1.2. STUDIJA SLUČAJA – EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA PRIMJERU KOMPANIJE TOYOTA*

Godine 2012. multinacionalna kompanija Toyota, koja posluje u automobilskoj industriji i slovi kao poznata marka automobila, suočila se s kriznim događajem koji je doveo do ozbiljnih gubitaka. Naime, u to vrijeme ova je kompanija bila primorana povući s tržišta oko 2,4 milijuna vozila, zbog problema u kočnicama. Riječ je o hibridnim motorima, koji su u to vrijeme stekli osobitu popularnost na tržištu (Mujanović, 2012).

Ogorčenost i zabrinutost potrošača, odnosno vlasnika vozila Toyote, bila je opravdana, s obzirom da je predmetni kvar mogao dovesti do ozbiljnih nesreća, a ujedno i požara u automobilu. Pritužbe su se gomilale, a očekivano je bilo dugo krizno razdoblje ove kompanije, gubitak lojalnosti potrošača, kao i velikog dijela tržišta.

Kako inače biva u kriznim situacijama, menadžer kompanije trebao se oglasiti o predmetnom slučaju, te izvijestiti o budućim planovima. Potez njihova menadžera bio je neočekivan, a kompaniji je donio niz pozitivnih učinaka, u kontekstu ublažavanja dramatične situacije.

Nastavno navedenom događaju, glavna odgovorna osoba ispred Toyote, menadžer Jim Lentz zanemario je medijske izvještaje i aktivnosti usmjerio u drugome pravcu. Naime, odlučno je javnosti objavio kako će u potpunosti biti dostupan svim potrošačima na Digg Dialog web stranici i da će odgovoriti na sva pitanja koja mu budu upućena (Mujanović, 2012).

Ovim potezom ukazao je na transparentnost kompanije, prihvatio je poraz i krizno razdoblje, a jednako tako pokušao pozitivno i stabilno djelovati prema vlasnicima vozila. Ovakav primjer transparentnosti bio je iznenađujuć jer je ovim putem menadžer odgovarao uživo na sva pitanja, bez ikakvih filtriranja i cenzura. Riječ je o oglednom primjeru otvorenog ponašanja, koji je posljedica emocionalno inteligentne osobe. Jednako tako, moguće je govoriti o empatiji, ali i samokontroli.

## 5.2. JEFF BEZOS – PRIMJER EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Na jednaki način, kao i na prethodnom primjeru, u ovome dijelu poglavlja pristupa se predstavljanju kompanije Amazon, a naposljetku i razradi primjera emocionalne inteligencije.

### 5.2.1. KOMPANIJA AMAZON

Amazon je jedna od najvećih internet kompanija svijeta, a osnovana je 1994. godine (Amazon, 2019). Osnovao ju je Jeff Bezos, a u začetima poslovanja djelovala je kao internet trgovina knjigama, te ubrzo nakon toga širi svoj portfolio. Osnovno pravilo poslovanja ove kompanije, koje se zadržalo od osnivanja do danas, odnosi se na primarni značaj zadovoljstva kupaca.

Temeljna načela ove kompanije su opsesija kupca, a ne konkurencija, strast prema izumu, predanost operativnoj izvrsnosti i dugoročno razmišljanje (Amazon, 2019). Danas se u svakodnevnom poslovanju, na primjeru ove kompanije, provode stroge mjere koje garantiraju konačni uspjeh. One se uglavnom odnose na poštivanje misije i vizije te potpunu usmjerenost prema njihovoj provedbi.

Misija kompanije glasi: „Nastojimo našim klijentima ponuditi najniže moguće cijene, najbolji dostupni izbor i krajnju udobnost (Lawrence, 2019).“ Vidljivo je kako se Amazon usmjerava prema varijabilnim cijenama, izboru i praktičnosti. Na taj način nastoji se boriti i protiv sve oštrije međunarodne konkurencije. Osnovne značajke ove kompanije, u tom smislu, su najniže cijene, najbolji izbor i izuzetna pogodnost. Ne samo da su ovo elementi vizije kompanije, već predstavljaju i njezine konkurentske snage i komparativna obilježja ponude.

Amazonova korporativna vizija glasi: „Biti najveća zemaljska tvrtka usredotočena na kupce, koja osigurava kupcima da pronađu i otkriju sve što mogu kupiti putem interneta (Lawrence, 2019).“ Ova izjava o viziji naglašava glavni cilj poslovne organizacije da postane najbolja tvrtka za e-trgovinu na svijetu. U tom smislu, osnovni elementi vizije

su globalni domet, pristup usredotočen na kupce i najširi izbor proizvoda.

Danas ova kompanija ima urede diljem svijeta i zapošljava iznimno veliki broj zaposlenika. U radu se kontinuirano posvećuje razvoju zaposlenika i unapređenju njihovih vještina, kako bi se unaprijedila i konačna kvaliteta poslovanja. U kontekstu portfolia, ova internet trgovina nudi zaista sve. Gotovo da ne postoje proizvodi koji se putem ove trgovine ne mogu oglasiti, a jednako tako i prodati.

### *5.2.2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA NA PRIMJERU KOMPANIJE AMAZON*

Amazon je 2018. godine objavio da povećava minimalnu neto plaću na 15 američkih dolara po satu, za sve zaposlene s punim radnim vremenom, honorarnim, privremenim i sezonskim zaposlenicima u SAD-u. Svi zaposlenici s oduševljenjem su dočekali ovu vijest, no javnost je bila daleko iznenađenija odgovorom izvršnog direktora Jeffa Bezosa o razlozima ove promjene.

Isti je odgovorio na sljedeći način: „Slušali smo kritičare, dobro razmišljali o tome što želimo raditi i odlučili smo da želimo voditi." Ovom izjavom potaknuo je mnoge dionike, posebice ostale izvršne direktore, menadžere i organizacije, na široko promišljanje (Bariso, 2018).“

Naime, kako je i istaknuto, Bezos je izjavio kako je kompanija slušala kritičare, čime je ukazao da kompanija uči na negativnim iskustvima, kritikama i rizicima s kojima se prethodno suočila, a koji su bili vezani uz nepravedno postupanje s novim zaposlenicima i nerealnim plaćama.

Godine 2015. New York Times objavio je priču koja prikazuje Amazon kao neodgovornog i rigidnog poslodavca, koji je inovativnost i performanse tvrtke stavio iznad dobrobiti svojih zaposlenika. U to vrijeme, kada je članak objavljen, Bezos je poslao pismo djelatnicima Amazona i ohrabrio ih da pažljivo pročitaju predmetni članak. Ovim putem ohrabrio ih je da prijavljuju bilo kakve incidente slične onima iz članka, te ih pozvao da mu se obrate izravno putem e-maila. "Čak i ako je rijetka ili izolirana, naša tolerancija prema bilo kojem takvom nedostatku empatije mora biti

jednaka nuli", napisao je Bezos u internom izvješću. Godinu dana kasnije, tvrtka je najavila značajne promjene (Bariso, 2018).

Sposobnost učenja iz kritika jedno je od obilježja ove organizacije, koje je ovim putem i javno promovirano. Na taj način nastoji se ukazati na tendenciju razvoja emocionalne inteligencije ove organizacije, ali i menadžera.

## 6. ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija predstavlja interdisciplinarno područje istraživanja, s obzirom da zahtijeva integraciju različitih znanosti i znanstvenih područja u svrhu njezina cjelovitog izučavanja i definiranja. Jednako tako, riječ je o multidimenzionalnom pojmu, s obzirom da on zadire u razna područja privatnog i poslovnog života te okruženja, a time generira čitav niz učinaka.

Iako je riječ uglavnom o pojmu psihološkog i sociološkog karaktera, emocionalna inteligencija poprima sve veći značaj i u okviru ekonomije, posebice menadžmenta. Konkretnija istraživanja ove problematike u ekonomskoj teoriji javljaju se u proteklih nekoliko dekada, točnije od pojave suvremenoga doba i suvremenog menadžmenta. Sukladno tome, moguće je istaknuti kako je emocionalna inteligencija bitna odrednica suvremenog menadžmenta i suvremenih koncepata poslovanja.

Kao što je i potvrđeno predmetnim istraživanjem teorijskih osnova u svezi ove problematike, a jednako tako argumentirano i konkretnim primjerima iz prakse, emocionalna inteligencija, koja je sačinjena od niza elemenata, u današnjici uvelike obilježava uspjeh organizacija, odnosno njihova poslovanja, kao i učinkovitost menadžmenta. Pri tome je moguće govoriti o njezinu evidentnom utjecaju u raznim poslovnim procesima i slučajevima.

S gledišta menadžmenta i organizacije, emocionalna inteligencija predstavlja izravnu podršku učinkovitom i efikasnom poslovanju, kao i stabilnom te konkurentnom razvoju. Uslijed pozitivnih učinaka koje generira, u današnjici se sve više naglašava značaj njezina razvoja od najranije dobi, te prolongiranja tijekom čitavog života.

Emocionalna inteligencija prije svega doprinosi razumijevanju vlastitog osjećaja i emocionalnih stanja, ali i ostalih zaposlenika te dionika. To izravno determinira veću moć utjecanja na ljude iz okruženja, ali pospješuje i mogućnost samokontrole i kontrole ostalih u određenim situacijama. Na taj način, menadžmentu i organizaciji pojednostavljuje se proces usmjeravanja zaposlenika, a što ima pozitivan učinak na realizaciju ciljeva, ali i upravljanje timskim radom. Pored navedenoga, ovaj pojam, kao



i svojevrsna sposobnost značajan je i u kontekstu unapređenja kvalitete komunikacije u organizaciji, ali i jačanja organizacijske klime. Moguće je tvrditi kako je ona zaslužna za bolje uvjete rada, ugodnije radno okruženje, kao i kvalitetnije međuljudske odnose.

Daje se konkretizirati kako je moguće govoriti o čitavom nizu pozitivnih implikacija ovoga pojma, u okviru ekonomije i šire. Sukladno tome, potvrđuje se značaj emocionalne inteligencije u suvremenoj međunarodnoj ekonomiji i menadžmentu, a o čemu svjedoče i primjeri nastupa menadžera Toyote u kriznoj situaciji, kao i izvršnog direktora Jeff Bezosa. Ovakvih primjera ima diljem svijeta, a njihova brojnost ukazuje na sve učestaliju praksu jačanje i javnog promoviranja važnosti emocionalne inteligencije na razini organizacije, ali i pojedinih dionika.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Goleman, D. (1997.) *Emocionalna inteligencija - zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga
2. Oatley, K., Jenkins, J. M. (2003). *Razumijevanje emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap
3. Salovey, P., Sluyter, D. J. (1999.) *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija pedagoške implikacije*. Zagreb: Educa
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
5. Šverko, B. i suradnici (2001.) *Psihologija – udžbenik za gimnazije*. Zagreb: Školska knjiga

### Članci:

1. Ilić, E. (2008.) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*. 59 (9 -10). str. 578. –592.

### Internet izvori:

1. Amazon (2019.) *Leadership principles*. Dostupno na: <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/our-leadership-principles> (19.09.2019.)
2. Bakota, S. (2015.) *Emocionalna inteligencija i liderstvo*. Dostupno na: <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A15/datastream/PDF/view> (03.09.2019.)
3. Bariso, J. (2018.) *Teach a Mayor Lesson of Emotional Intelligence*. Dostupno na: <https://www.inc.com/justin-bariso/emotional-intelligence-amazon-minimum-wage-15-dollars-jeff-bezos-ceo-major-lesson.html> (04.09.2019.)
4. Blekić, M. (2016.) *Razvojne komponente emocionalne inteligencije*. Dostupno na:

- <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A719/datastream/PDF/view>  
(03.09.2019.)
5. Efel motors (2019.) *O Toyoti – Toyota kompanija*. Dostupno na: <http://www.efelmotors.com/toyota/o-toyoti/toyota-kompanija> (19.09.2019.)
  6. Kordić, D. (2016.) *Razlika između emocija i osjećaja*. Dostupno na: <http://daniellakordic.com/2016/03/01/razlika-izmedu-emocija-i-osjecaja/>  
(04.09.2019.)
  7. Lawrence, G. (2019.) *Amazon.com Inc.'s Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)*. Dostupno na: <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis> (19.09.2019.)
  8. Marshall, M. (2018.) *The Importance of IQ Emotional Intelligence in Business*. Dostupno na: <https://www.thehrdirector.com/features/leadership/importance-eq-business/> (04.09.2019.)
  9. Master Intelligence Economique et Stratégies Compétitives (2018.) *Emotional Intelligence in Management*. Dostupno na: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/> (04.09.2019.)
  10. Mujanović, E. (2012.) *Super menadžeri u vrijeme krize*. Dostupno na: <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/super-menadzери-u-vrijeme-krize>  
(04.09.2019.)
  11. Sambol, D. (2014.) *Zašto je emocionalna inteligencija preduvjet poslovnog uspjeha*. Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/> (04.09.2019.)
  12. Toyota (2019.) *Company*. Dostupno na: <http://www.efelmotors.com/toyota/o-toyoti/toyota-kompanija> (19.09.2019.)
  13. Zaklada „Čujem, vjerujem, vidim“ (2013.) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Dostupno na: <https://www.zakladacvv.hr/Emocionalna-inteligencija-u-poslu>  
(02.09.2019.)

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Model Mayera i Saloveya.....                   | 8  |
| Slika 2. Model Bar-On-a .....                           | 9  |
| Slika 3. Golemanov model emocionalnih kompetencija..... | 15 |

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Karakteristike menadžera i vođe .....                | 21 |
| Tablica 2. Značaj emocionalne inteligencije u menadžmentu ..... | 24 |

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija pojam je novijeg doba. O njemu postoje opsežna istraživanja, koja ukazuju na značaj istoga u okviru suvremene ekonomske misli i prakse, posebice menadžmenta. Pri tome se naglašavaju brojni pozitivni učinci u kontekstu različitih poslovnih procesa i aktivnosti.

Riječ je o komponenti koja nadopunjuje razinu obrazovanja, opće inteligencije, vještina i iskustva pojedinca, a uvjetuje njegov poslovni uspjeh, stabilnost i razvoj. Svoj značaj pri tome očituje na razini organizacije, ali i na razini pojedinih dionika, posebice menadžera.

Iako emocionalna inteligencija uvelike biva određena urođenim karakteristikama pojedinca, adekvatnim pristupom moguće ju je razvijati i djelomice modificirati. Na taj način nastoji se što uspješnije pripremiti pojedince na socijalnu uključenost i prilagodljivost, snalažljivost u diferenciranim okruženjima, kao i na mogućnost samokontrole i razumijevanja drugih ljudi. Sve su to vrlo bitne značajke uspješnog menadžera i čine jednu od njegovih konkurentskih snaga.

*Ključne riječi: emocionalna inteligencija, organizacija, menadžment.*

## **SUMMARY**

Emotional intelligence is a term of recent times. There is extensive research on it, which points to the importance of it within contemporary economic thought and practice, especially management. There are numerous positive effects in the context of different business processes and activities.

It is a component that complements the level of education, general intelligence, skills and experience of an individual, which determines business success, stability and development. In doing so, it manifests its importance at the level of the organization, but also at the level of individual stakeholders, especially managers.

Although emotional intelligence is largely determined by an individual's innate characteristics, an adequate approach can be developed and partly modified. In this way, it seeks to successfully prepare individuals for social inclusion and adaptability, resourcefulness in differentiated environments, as well as for the possibility of self-control and understanding of other people. These are all very important features of a successful manager and make one of his competitive strengths.

*Keywords: emotional intelligence, organization, management*