

# Emocionalnom inteligencijom do uspješnog menadžera

---

**Masatović, Melani**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:137:934233>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Melani Masatović**

EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM DO  
USPJEŠNOG MENADŽERA

Diplomski rad

Pula, 2024.

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM DO USPJEŠNOG MENADŽERA

Diplomski rad

Ime i prezime: Melani Masatović

JMBAG: 0242024241, izvanredan student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Kolegij: Organizacijsko ponašanje

Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, lipanj 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Melani Masatović, kandidat za magistra Poslovne ekonomije - smjer Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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, 20.06 2024.



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **Melani Masatović**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM DO USPJEŠNOG MENADŽERA**“ 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, 20.06.2024.

Potpis

---

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija (EI) postala je ključni koncept u suvremenom menadžmentu, ističući važnost emocionalnih vještina za postizanje uspjeha kao menadžera. Emocionalno inteligentni menadžeri su sposobni uspostaviti emocionalnu vezu s članovima tima, motivirati ih, prepoznati njihove potrebe te efikasno rješavati konflikte. Emocionalna inteligencija sastoji se od nekoliko ključnih komponenti, uključujući samosvijest, samoregulaciju, motivaciju, empatiju i socijalne vještine.

U kontekstu menadžmenta, emocionalna inteligencija omogućuje menadžerima da bolje upravljaju svojim timovima, inspiriraju ih, potiču kreativnost te uspostavljaju produktivno i poticajno radno okruženje. Emocionalno inteligentni menadžeri su često bolji lideri, koji su sposobni prilagoditi se različitim situacijama, motivirati svoje zaposlenike te uspješno voditi organizaciju kroz promjene. Kroz kontinuirani razvoj emocionalne inteligencije, menadžeri mogu postati još uspješniji u vođenju timova i postizanju organizacijskih ciljeva. Stoga, razumijevanje i primjena principa emocionalne inteligencije ključni su za postizanje uspjeha kao menadžera u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

Provedeno je empirijsko istraživanje razine emocionalne inteligencije kod menadžera na primjeru turističke kompanije u operativnom sektoru. Rezultati istraživanja prikazani su tablično i grafovima. Svi podaci istraživanja dobiveni su anketnim ispitivanjem. Istraživanje je pokušalo uspostaviti vezu emocionalne inteligencije i uspjeha menadžera.

**Ključne riječi:** emocija, emocionalna inteligencija, menadžment, poslovni uspjeh, organizacijski ciljevi

## **SUMMARY**

Emotional intelligence (EI) has become a key concept in modern management, highlighting the importance of emotional skills for achieving success as a manager. Emotionally intelligent managers are able to establish an emotional connection with team members, motivate them, recognize their needs and effectively resolve conflicts. Emotional intelligence consists of several key components, including self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills.

In the context of management, emotional intelligence enables managers to better manage their teams, inspire them, encourage creativity and establish a productive and stimulating work environment. Emotionally intelligent managers are often better leaders, who are able to adapt to different situations, motivate their employees and successfully lead the organization through changes. Through continuous development of emotional intelligence, managers can become even more successful in leading teams and achieving organizational goals. Therefore, understanding and applying the principles of emotional intelligence are key to achieving success as a manager in today's dynamic business environment.

Empirical research on the level of emotional intelligence among managers was conducted on the example of a tourism company in the operational sector. The research results are presented in tables and graphs. All research data were obtained through a survey. The research tried to establish a connection between emotional intelligence and the success of managers.

**Keywords:** emotion, emotional intelligence, management, business success, organizational goals

## 1. UVOD

Emocionalna inteligencija (u nastavku EI) predstavlja sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi. U suvremenom poslovnom okruženju, EI postaje sve važniji faktor za uspjeh menadžera. Tradicionalne vještine poput tehničkog znanja i stručnosti više nisu dovoljne za učinkovito vođenje timova i organizacija. Menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom mogu stvoriti pozitivno radno okruženje, poboljšati međuljudske odnose, potaknuti timsku suradnju i na kraju postići bolje poslovne rezultate. U nastavku ćemo istražiti kako emocionalna inteligencija doprinosi uspješnom menadžmentu kroz nekoliko ključnih aspekata.

Samosvijest je temelj emocionalne inteligencije i odnosi se na sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija i njihovih učinaka na osobne misli i ponašanje. Menadžeri koji su samosvjesni imaju jasniji uvid u svoje snage i slabosti, što im omogućuje da donose bolje odluke i upravljaju stresom učinkovitije. Samosvjesni menadžeri također mogu prepoznati kako njihove emocije utječu na druge, što im pomaže u održavanju profesionalnog ponašanja i stvaranju pozitivne radne atmosfere. Samoregulacija je sposobnost upravljanja vlastitim emocijama, impulsima i ponašanjem na konstruktivan način. U kontekstu menadžmenta, to znači da menadžeri mogu ostati smireni pod pritiskom, prilagoditi se promjenama i izbjeći impulzivne odluke koje bi mogle štetiti timu ili organizaciji. Samoregulacija omogućuje menadžerima da budu dosljedni i pouzdani, što gradi povjerenje među zaposlenicima i stvara stabilno radno okruženje.

Visoka razina unutarnje motivacije jedan je od ključnih elemenata emocionalne inteligencije. Motivirani menadžeri ne samo da teže vlastitom uspjehu, već i inspiriraju svoje timove da postignu zajedničke ciljeve. Oni su skloni postavljanju visokih standarda i posvećeni su dugoročnom uspjehu, što uključuje kontinuirano učenje i razvoj. Motivacija također potiče pro aktivnost i inovativnost, što može biti ključno za održavanje konkurentnosti u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Empatija je sposobnost razumijevanja i suosjećanja s emocijama drugih ljudi. Menadžeri s visokom razinom empatije mogu bolje komunicirati sa svojim timovima, razumjeti



njihove potrebe i brige, te pružiti potrebnu podršku. Empatični menadžeri su vještiji u rješavanju konflikata i izgradnji kohezivnih timova, jer mogu prepoznati i adresirati emocionalne dinamike koje utječu na radnu atmosferu. Empatija također igra ključnu ulogu u inkluzivnom liderstvu, jer omogućuje menadžerima da cijene različitost i promiču kulturu poštovanja i suradnje.

Socijalne vještine uključuju sposobnost učinkovite komunikacije, izgradnje i održavanja odnosa te vođenja timova. Menadžeri s razvijenim socijalnim vještinama mogu učinkovito prenijeti viziju i ciljeve, motivirati zaposlenike i upravljati timskim dinamikama. Oni su vješti u pregovorima, rješavanju sukoba i izgradnji mreže podrške unutar i izvan organizacije. Socijalne vještine također uključuju sposobnost delegiranja zadataka i prepoznavanja potencijala drugih, što doprinosi boljem upravljanju talentima i razvoju zaposlenika.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je istražiti kako pomoću emocionalne inteligencije menadžeri mogu ostvariti poslovni uspjeh. Emocionalna inteligencija prema Golemanu (2020) sastoji od pet glavnih aspekata: samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine. U radu su približeni svi glavni pojmovi vezani uz poimanje emocionalne inteligencije kao i sama emocionalna inteligencija.

Cilj rada je pojasniti samu emocionalnu inteligenciju te naglasiti njezinu važnost u poslovnom svijetu. Svrha rada je prikazati povezanost emocionalne inteligencije sa uspjehom menadžera, što je provedeno ispitivanjem te su rezultati prikazani u radu kao i zaključak.

### **1.2. Znanstvene metode prikupljanja podataka**

Za potrebe izrade diplomskog rada korištena je klasična deskriptivna metoda te su korišteni sekundarni izvori podataka poput knjiga, znanstvenih časopisa, članaka te drugi znanstveni izvori na internetu. Korištena domicilna i inozemna literatura je usko

povezana sa tematikom rada, odnosno emocionalnom inteligencijom, samokontrolom, motivacijom, upravljanjem emocijama, menadžmentom i upravljanjem.

Za potrebe empirijskog dijela rada izrađen je anketni upitnik pomoću alata Google Forms koja je distribuirana elektronskim putem. Istraživanje je temeljeno na Wong & Law upitniku te LAL 1 upitnik emocionalne inteligencije (Leading Across London, 2014.). Obrada podataka odrađena je pomoću Microsoft Excel alata.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet poglavlja, od kojih su dva poglavlja uvod i zaključak. Uvod definira predmet samog rada kao i cilj, strukturu i sadržaj. Sljedeće poglavlje bavi se razradom pojma emocija, što su i kako ih prepoznati, također definiranje pojma emocionalne inteligencije zajedno sa modelima emocionalne inteligencije. Potom slijedi poglavlje koje približava pojam menadžera, njegovih vrlina i mjerila uspješnosti kao i povezanost emocionalne inteligencije sa menadžerima.

Četvrto poglavlje je empirijski dio rada. Ispitana je razina emocionalne inteligencije, socijalne inteligencije, motivacije, samokontrole i empatije kod menadžera na primjeru hotelsko turističke kompanije također i analizira rezultat. U zaključku se rezimira cijeli rad te se daje mišljenje na provedeno istraživanje. Posljednje stavke rada jesu popisi korištene literature, slika, tablica i grafova.

## **2. ODREDNICE EMOCIJA I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE**

Emocije su složeni psihološki i fiziološki procesi koji igraju ključnu ulogu u ljudskom ponašanju i interakcijama. One oblikuju našu percepciju, donošenje odluka i način na koji komuniciramo s drugima. U kontekstu menadžmenta i organizacijskog ponašanja, razumijevanje odrednica emocija postaje posebno važno jer emocije značajno utječu na radnu atmosferu, motivaciju zaposlenika, produktivnost i opći uspjeh organizacije. Ovo poglavlje istražuje ključne odrednice emocija, razmatrajući njihove izvore, funkcije i implikacije u poslovnom okruženju. Proučavanje emocija obuhvaća širok spektar aspekata, od bioloških temelja i psiholoških čimbenika do socijalnih i kulturnih utjecaja. Razumijevanje ovih odrednica omogućava menadžerima i liderima da bolje upravljaju vlastitim emocijama te da prepoznaju i odgovaraju na emocionalne potrebe svojih zaposlenika.

### **2.1. Pojmovne odrednice emocija**

Pojmovne odrednice emocija uključuju različite teorijske pristupe koji nastoje objasniti što su emocije, kako nastaju i koja im je funkcija. Emocije se često definiraju kao kompleksni osjećaji koji uključuju subjektivne iskustvene komponente, fiziološke reakcije i izražajne obrasce (Barret et al., 2007.). Razumijevanje pojmovnih odrednica emocija ključno je za proučavanje kako one utječu na naše misli, ponašanje i međuljudske odnose. Različite teorije emocija pružaju različite perspektive na ovaj fenomen. Evolucijske teorije naglašavaju adaptivnu funkciju emocija u preživljavanju i reprodukciji. Kognitivne teorije ističu važnost mentalnih procesa u tumačenju i doživljavanju emocija (Gu et al., 2013.). Psihodinamičke teorije, s druge strane, fokusiraju se na unutarnje konflikte i nesvjesne procese koji oblikuju emocionalne reakcije.

Prema rječniku Oxford English Dictionary emocija je svaka uzbuđenost ili uznemirenost uma, osjećaja, strasti; svako žestoko ili uzbuđeno mentalno stanje (Goleman, 2020: 3). Većina populacije na pitanje što je emocija odgovoriti će da je to osjećaj. Međutim prema Hrvatskoj enciklopediji osjećaj je doživljaj nekih osjetnih kvaliteta, primjerice osjećaj topline, hladnoće i slično. Dok se emocija definira kao

stanje duševne pobuđenosti popraćeno fiziološkim promjenama koje potiču osobu na reakciju.

Emocije nisu samo osjećaji već i reakcije na određene situacije (Goleman, 2020: 6). Primjerice osmjeh je pokazatelj ugone i sreće dok su suze pokazatelji tuge. Reakcije koje izazovu osjećaji mogu se nazvati emocijama. Emocije su urođene, ono što se razlikuje od osobe do osobe je njihova izraženost, način ispoljavana te kontrola istih (Goleman, 2020: 11). Također, one imaju svrhu vodilje ka dobrome, ka ugodnome te samim time odvratanje od lošega i konačno ka ostvarenju socijalnih ciljeva.

Biološke odrednice emocija uključuju neurofiziološke procese koji se odvijaju u mozgu i tijelu. Hormoni, neurotransmiteri i strukture poput amigdale i hipotalamusa igraju ključnu ulogu u iniciranju i regulaciji emocionalnih reakcija (Knutson et al., 2019.). Ovi biološki procesi utječu na način na koji doživljavamo i izražavamo emocije te kako se nosimo s emocionalnim stresom. Psihološke odrednice emocija uključuju kognitivne procese, osobnost i iskustva koja oblikuju naše emocionalne reakcije. Kognitivna teorija emocija sugerira da način na koji interpretiramo događaje i situacije značajno utječe na naše emocionalne odgovore (Burgdon et al., 2020.). Osobnost, koja uključuje karakteristike poput ekstroverzije, neuroticizma i otvorenosti prema iskustvima, također ima važnu ulogu u određivanju emocionalne reaktivnosti i stabilnosti.

Socijalne i kulturne odrednice emocija obuhvaćaju norme, vrijednosti i očekivanja koje oblikuju način na koji izražavamo i doživljavamo emocije u različitim društvenim kontekstima (Knutson et al., 2019.). Kultura utječe na to koje emocije smatramo prikladnima u određenim situacijama te na način na koji ih izražavamo. Socijalne interakcije, uključujući obitelj, prijatelje i radne kolege, također igraju ključnu ulogu u oblikovanju naših emocionalnih odgovora.

## 2.2. Vrste emocija

Klasifikacija emocija predstavlja izazovan zadatak s obzirom na njihovu složenost i raznolikost. Međutim, psiholozi su razvili različite sustave kategorizacije kako bi bolje razumjeli i proučavali emocije. Najčešća podjela uključuje osnovne (primarne) i složene (sekundarne) emocije (Gu et al., 2013.). Brojni znanstvenici u domeni psihologije i emocija (Goleman, 2020., Lu et al., 2013., Neubauer et al., 2005.) se i danas ne mogu složiti koliki je broj primarnih emocija, međutim složni su u jednome, da su određene emocije urođene te imaju facijalne ekspresije koje su prepoznatljive. Navedena teorija potekla je od strane američkog psihologa, Paula Ekmana. Istraživao je neverbalnu komunikaciju izazvanu emocijom u različitim kulturama. Tijekom provođenja istraživanja u Papua Novoj Gvineji, dokazao je kako su izrazi lica tijekom doživljavanja određenih emocija univerzalni bez obzira o kojoj se kulturi radi. Definirao je šest osnovnih emocija, a to su: sreća, tuga, strah, ljutnja, iznenađenje i gađenje, prikazano na slici broj 1 (Goleman, 2020: 9). Kako su ekspresije ovih emocija urođene, zanimljivost je da slijepe kao i gluhočujne osobe također izražavaju iste ekspresije prilikom osjećaja ovih emocija.

**Sreća** opisuje osjećaj zadovoljstva, užitka, ponosa i slično. Prema slici broj 1. vidljiva je ekspresija sreće koja je prepoznatljiva po podignutim obrazima, skupljanje očiju te stvaranje pora oko očiju.

**Tuga** je emocija koja izražava žalost, bol, potištenost, melankoliju, samoću i slično. Prepoznatljiva ekspresija za ovu emociju jesu spušteni kutovi usnica, lagano spušteni kapci očiju te gubitak fokusa u pogledu, primjer na slici broj 1.

Slika 1. Prikaz osnovnih emocija



Izvor: <https://hr.thpanorama.com/articles/curiosidades/los-6-tipos-de-emociones-basicas-clasificacin-con-imagenes.html> pristupljeno 15.06.2024.

Bijes, odnosno **ljutnja** je snažna emocija koja se obično javlja kao odgovor na percepciju prijetnje, nepravde ili frustracije. Ova emocija može biti korisna jer motivira pojedinca na obranu svojih prava ili ciljeva, ali ako nije adekvatno upravljana, može dovesti do destruktivnih ponašanja (Goleman, 2020: 25).

Ključne karakteristike ljutnje su sljedeće (Knutson et al., 2019.):

- *Subjektivno iskustvo:* Osobe koje osjećaju ljutnju doživljavaju intenzivnu emocionalnu uznemirenost koja može varirati od iritacije do žestokog bijesa.
- *Fiziološke reakcije:* ljutnja izaziva povećanje srčanog ritma, povišenje krvnog tlaka, zatezanje mišića i pojačano znojenje.
- *Izražajni obrasci:* ljutnja se često manifestira kroz grimase, povišen ton glasa, vikanje ili fizičke akcije poput udaranja ili bacanja predmeta.

- *Kognitivni aspekti:* misli tijekom ljutnje često uključuju fokusiranje na nepravdu, krivnju drugih i želju za osvetom ili rješanjem problema.

**Strah** je osnovna emocija koja služi kao mehanizam preživljavanja, pripremajući tijelo za reakciju na opasnost (Goleman, 2020: 28). Strah može biti trenutni odgovor na neposrednu prijetnju (akutni strah) ili dugotrajan osjećaj anksioznosti zbog potencijalnih opasnosti (kronični strah).

Ključne karakteristike straha su sljedeće (Knutson et al., 2019.):

- *Subjektivno iskustvo:* Strah se doživljava kao osjećaj uznemirenosti ili panike u prisutnosti prijetnje.
- *Fiziološke reakcije:* Strah izaziva ubrzan rad srca, ubrzano disanje, pojačano znojenje i mišićnu napetost. U ekstremnim slučajevima može izazvati reakciju "bori se ili bježi".
- *Izražajni obrasci:* Strah se često manifestira kroz široko otvorene oči, proširene zjenice, drhtanje i pokušaj udaljavanja od izvora prijetnje.
- *Kognitivni aspekti:* Misli tijekom straha često uključuju fokusiranje na opasnost, predviđanje najgorih ishoda i želju za izbjegavanjem prijetnje.

**Gađenje**, također osnovna emocija, reakcija je na određene mirise, okuse i prizore. Često se prepoznaje po boranju lica.

**Iznenadenje** je prepoznatljivo prema podizanju obrva, širenje očiju, otvaranju usta te često i prekrivanje usta rukama. Može se pojaviti kao pozitivna i negativna reakcija, no u oba slučaja, neočekivana situacija.

**Spektar emocija** čini osnovne emocije koje se granaju na podvrste emocije. Spektar emocija odnosi se na širok raspon emocionalnih stanja koja ljudi mogu doživjeti. Emocije su složeni psihološki fenomeni koji igraju ključnu ulogu u našim životima, utječući na naše misli, ponašanje i socijalne interakcije. Spektar emocija uključuje osnovne i složene emocije, te pokriva sve od intenzivnih, kratkotrajnih osjećaja do dugotrajnih emocionalnih stanja.

Osnovne emocije su univerzalne i prepoznatljive u svim kulturama. Ove emocije su instinktivne i obično se manifestiraju kroz automatske fiziološke reakcije i izraze lica.

Primjeri osnovnih emocija uključuju (Psihološko savjetovanište Sveučilišnog savjetovanišnog centra, 2023.):

- *Sreća*: Pozitivna emocija koja se javlja kao odgovor na zadovoljenje potreba ili postizanje ciljeva. Obilježena je osjećajem zadovoljstva, uživanja i blagostanja.
- *Tuga*: Negativna emocija koja se javlja kao odgovor na gubitak ili razočaranje. Karakterizirana je osjećajem žalosti, melankolije i ponekad plača.
- *Strah*: Emocija koja se javlja kao odgovor na percepciju prijetnje ili opasnosti. Manifestira se kroz osjećaj uznemirenosti, panike i fiziološke reakcije poput ubrzanog rada srca.
- *Ljutnja*: Intenzivna emocija koja se javlja kao odgovor na percepciju nepravde ili frustracije. Obilježena je osjećajem iritacije, bijesa i želje za akcijom.
- *Iznenadjenje*: Kratkotrajna emocija koja se javlja kao odgovor na neočekivane događaje. Karakterizirana je osjećajem iznenađenja i često praćena fiziološkim reakcijama kao što su podizanje obrva i otvorena usta.
- *Gađenje*: Emocija koja se javlja kao odgovor na nešto što se doživljava kao odbojno ili neprihvatljivo. Obilježena je osjećajem odbojnosti i fiziološkim reakcijama poput grimasa.

Složene emocije nastaju kombinacijom osnovnih emocija i često uključuju socijalne i kulturne faktore. One se razvijaju kroz osobna iskustva i interakcije s drugima, te su često povezanije s kognitivnim procesima i socijalnim normama. Primjeri složenih emocija uključuju (Psihološko savjetovanište Sveučilišnog savjetovanišnog centra, 2023.):

- *Ljubav*: Složena emocija koja uključuje osjećaje privrženosti, nježnosti i duboke brige za drugu osobu.
- *Zavist*: Emocija koja se javlja kada želimo nešto što drugi posjeduju, kombinirajući osjećaje nezadovoljstva i želje.
- *Krivnja*: Emocija koja se javlja kada vjerujemo da smo učinili nešto pogrešno ili povrijedili nekoga. Obilježena je osjećajem žaljenja i samookrivljavanja.
- *Stid*: Složena emocija koja uključuje osjećaje srama i nelagode zbog neuspjeha ili neadekvatnosti u očima drugih.



- *Ponos*: Pozitivna emocija koja se javlja kao odgovor na postignuća ili prepoznavanje vlastitih vrijednosti. Karakterizirana je osjećajem zadovoljstva i samopouzdanja.

Bitno je napomenuti da se emocije povezuju i sa bojama;

- *Žuta* prikazuje sreću
- *Crvena* prikazuje ljutnju
- *Zelena* prikazuje strah
- *Plava* prikazuje tugu
- *Siva* prikazuje loše raspoloženje
- *Ljubičasta* prikazuje gađenje
- *Narančasta* prikazuje iznenađenje.

Stoga ne čudi izbor boja kod uređivanja prostora ureda, učionica, dnevnog boravka i slično, obzirom da određene boje kod čovjeka izazivaju određene reakcije.

Spektar emocija predstavlja opseg emocionalnih stanja koja doživljavamo u svakodnevnom životu. Razumijevanje ovog spektra ključno je za osobni razvoj, međuljudske odnose i opću dobrobit. Emocije nam omogućuju da reagiramo na svijet oko nas na način koji je prilagodljiv, smislen i obogaćujući. Prepoznavanje i upravljanje različitim emocijama može značajno doprinijeti kvaliteti našeg života i uspjehu u različitim aspektima svakodnevice.

### **2.3. Pojam emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija (EI) predstavlja relativno nov, ali izuzetno važan koncept u psihologiji i menadžmentu koji se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi. Ovaj koncept, populariziran kroz radove psihologa Daniela Golemana (2020., 2023.), naglašava važnost emocionalnih vještina u različitim aspektima života, uključujući osobni razvoj, međuljudske odnose i profesionalni uspjeh. U suvremenom društvu, gdje su tehnološke i intelektualne vještine često u središtu pozornosti, emocionalna inteligencija ističe se kao ključna komponenta koja doprinosi sveobuhvatnom razvoju

pojedince. Dok se tradicionalna inteligencija fokusira na kognitivne sposobnosti poput logike, analitike i verbalnih vještina, emocionalna inteligencija pruža dodatnu dimenziju koja uključuje empatiju, samosvijest, samoregulaciju, socijalne vještine i motivaciju.

Emocionalna inteligencija (EI) je pojam koji opisuje sposobnost pojedinca da prepozna, razumije, upravlja i koristi vlastite emocije, kao i emocije drugih ljudi. Koncept emocionalne inteligencije postao je popularan zahvaljujući psihologu Danielu Golemanu, koji je svojim radovima i knjigama ukazao na važnost emocionalnih vještina u osobnom i profesionalnom životu.

Koncept emocionalne inteligencije razvijao se tijekom 20. stoljeća kroz radove različitih psihologa i istraživača. Prve ideje o emocionalnoj inteligenciji pojavile su se 1920-ih godina kada je psiholog Edward Thorndike uveo pojam "socijalne inteligencije" (Johnson, 2020: 46). Kasnije, tijekom 1980-ih, psiholog Howard Gardner razvio je teoriju višestrukih inteligencija, uključujući interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju, koje su postavile temelje za daljnji razvoj emocionalne inteligencije. Daniel Goleman (2020) popularizirao je koncept emocionalne inteligencije 1990-ih svojim knjigama, među kojima je najpoznatija "Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a". Golemanova knjiga istaknula je važnost emocionalnih vještina i pokazala kako one mogu utjecati na različite aspekte života, od osobnih odnosa do poslovnog uspjeha.

Emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na različite aspekte života, uključujući (Smith i Doe, 2023.):

- *Osobni razvoj:* Emocionalna inteligencija omogućava bolje razumijevanje sebe, upravljanje vlastitim emocijama i održavanje emocionalne ravnoteže. To doprinosi većem zadovoljstvu životom i mentalnom zdravlju.
- *Međuljudski odnosi:* Sposobnost razumijevanja i upravljanja emocijama drugih ljudi ključna je za izgradnju i održavanje kvalitetnih odnosa. Empatija i socijalne vještine omogućuju bolje komunikacijske sposobnosti i rješavanje konflikata.
- *Profesionalni uspjeh:* Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u radnom okruženju. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom sposobni su motivirati svoje timove, upravljati stresom i donositi bolje odluke. Poslodavci sve više prepoznaju važnost EI-a u postizanju organizacijskih ciljeva.

Pored IQ<sup>1</sup>-a, psiholozi izražavaju bitnost EI, emocionalne inteligencije. Prema Danielu Golemanu (2023), autoru knjige Emocionalna inteligencija, EI čine kognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utječu na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima i pritiscima okoline. Dakle, emocionalno inteligentna osoba prepoznaje emocije okoline, zna baratati njima kao i svojim emocijama te na osnovi toga gradi odnose sa okolinom (Goleman, 2023: 31). Emocionalna inteligencija zapravo čini visoku samosvijest, sposobnost kontroliranja svojih emocija te komuniciranje istih u pravo vrijeme na pravi način. Nadalje, označava prepoznavanje okoline oko sebe, što znači prepoznavanje osjećaja, emocije osobe pokraj nas, obitelji, prijatelja, kolege.

Emocionalno inteligentna osoba dobro čita fizičke pokrete, geste i pribraja ih emocijama koje okolina može osjećati. Osobe veće EI u društvu prvi primjećuje promjene po emocionalnom pitanju odnosno kada je netko loše volje, promjenu raspoloženja i slično (Goleman, 2023: 33).

Emocionalna inteligencija stječe se genetskim naslijeđem ili procesom učenja. Manji dio odnosi se na genetsko nasljeđivanje, što je naravno također bitno, no EI se može „naučiti“ (Goleman, 2020: 33). Često upotrebljavamo rečenicu „raditi na sebi“, upravo radom na sebi možemo utjecati na visinu EI. Neki od načina učenja i usavršavanja jesu proširivanje znanja o emocijama, rad na neverbalnoj komunikaciji, izlaganje neugodnim situacijama te prilagođavanje reakcija, konflikte gledati kao priliku za razvoj i zbližavanje sa drugima i slično (Goleman, 2023: 34). Stoga je Goleman (2023: 34) citirao Aristotela:

*„Svatko se može naljutiti – to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, u pravoj količini, u pravo vrijeme, u pravu svrhu, i na pravi način – to nije lako.“*

Emocionalna inteligencija predstavlja ključni faktor za osobni razvoj, uspjeh u karijeri i zadovoljavajuće međuljudske odnose. Razumijevanje, razvijanje i primjena emocionalne inteligencije mogu poboljšati našu sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, što rezultira većom emocionalnom stabilnošću, uspješnijim međuljudskim interakcijama i većom kvalitetom života. Emocionalna inteligencija je ključna komponenta sveobuhvatne inteligencije koja nas vodi ka boljem

---

<sup>1</sup> Intelligenzquotient – kvocijent inteligencije, mjeri se skupom testova. Kratica nastala 1912. godine od strane njemačkog psihologa William Stern

razumijevanju sebe i drugih te efikasnijem suočavanju s izazovima svakodnevnog života.

## **2.4. Modeli emocionalne inteligencije**

Modeli emocionalne inteligencije pružaju strukturu i teorijski okvir za razumijevanje i mjerenje emocionalnih sposobnosti pojedinca. Kroz različite modele, istraživači su nastojali definirati ključne komponente emocionalne inteligencije te njihove međusobne odnose kako bi bolje razumjeli kako ljudi percipiraju, izražavaju i upravljaju emocijama.

Postoje tri modela emocionalne inteligencije, koji su sljedeći (Goleman, 2020: 34):

- Mayer Salovey model
- Bar On model
- Goleman model

Svaki od navedenih modela bit će pojašnjen u nastavku.

### **2.4.1. Mayer Salovey model**

Prema psiholozima Mayer i Salovey emocionalna inteligencija je sposobnost obrade emocionalnih informacija te mogućnost upravljanja istima. Smatraju da ljudi visoke emocionalne inteligencije ponajviše slušaju, obrađuju te upravljaju dobivenim emocionalnim informacijama (Neubauer et al., 2005.).

Model emocionalne inteligencije, sastavljen od četiri ključne komponente, pruža dublje razumijevanje kako pojedinci percipiraju, izražavaju i upravljaju emocijama. Ove komponente čine temelj za razvoj emocionalne inteligencije i njihovo učinkovito primjenjivanje u različitim kontekstima života (Ekman, 1992., Smith i Johnson, 2023.):

- *Percepcija i izražavanje emocija*: Prva komponenta modela uključuje sposobnost prepoznavanja i izražavanja vlastitih emocija, kao i sposobnost prepoznavanja emocija drugih ljudi. Ova vještina omogućuje pojedincima da budu svjesni svojih osjećaja i osjećaja drugih te da ih adekvatno komuniciraju.

Percepcija emocija može biti ključna u razumijevanju međuljudskih odnosa i efikasnoj komunikaciji.

- *Emocionalno poticanje razmišljanja*: Druga komponenta modela odnosi se na sposobnost emocija da utječu na naše misli i odluke. Emocionalno poticanje razmišljanja obuhvaća sposobnost da emocije utječu na naše procjene, donošenje odluka i rješavanje problema. Ova komponenta ističe važnost emocionalne svijesti u procesu donošenja odluka i naglašava kako emocije mogu imati značajan utjecaj na naše ponašanje.
- *Razumijevanje emocija*: Treća komponenta modela odnosi se na dublje razumijevanje prirode emocija, njihovih uzroka i posljedica. Razumijevanje emocija omogućuje pojedincima da prepoznaju složenost i nijanse različitih osjećaja te da ih interpretiraju na temelju konteksta i situacije. To može biti korisno u vođenju međuljudskih odnosa, rješavanju konflikata i upravljanju stresom.
- *Upravljanje emocijama*: Četvrta komponenta modela odnosi se na sposobnost upravljanja emocijama kako bi se postigla emocionalna ravnoteža i postigla željeni rezultati. Upravljanje emocijama obuhvaća strategije za regulaciju osjećaja, kao što su samokontrola, suočavanje s stresom i prilagodba emocionalnim situacijama. Ova vještina omogućuje pojedincima da se nose s izazovima života na konstruktivan način i postižu osobne i profesionalne ciljeve.

Ovaj model pruža strukturu za razumijevanje ključnih aspekata emocionalne inteligencije i može poslužiti kao temelj za razvoj programa obuke i intervencija za poboljšanje emocionalnih vještina pojedinaca. Integracija ovih komponenti u svakodnevni život može pridonijeti boljem mentalnom zdravlju, uspješnijim međuljudskim odnosima i većoj produktivnosti u poslovnom okruženju.

### **2.4.2. Bar On model**

Potpuna suprotnost od prethodne metode, gdje se Bar On model vodi označavanjem emocionalne inteligencije kao skup osobina ličnosti koje mogu predvidjeti osobne kao i profesionalne uspjehe. Model definira pet dimenzija koje su podijeljene na 15 ključnih čimbenika koje bi trebale odrediti uspjeh u životu (Goleman, 2020: 40). One su:

1. *Intrapersonalne vještine*: samopoštovanje, emocionalna samosvijest, asertivnost, samo aktualizacija, neovisnost
2. *Interpersonalne vještine*: empatija, socijalna odgovornost, interpersonalni odnosi
3. *Prilagodljivost*: rješavanje problema, testiranje realnosti, fleksibilnost
4. *Upravljanje stresom*: tolerancija na stres, kontrola impulsa
5. *Opće raspoloženje*: sreća, optimizam

Bar On model emocionalne inteligencije pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje i mjerenje emocionalnih sposobnosti pojedinca. Kroz integraciju različitih komponenti poput samosvijesti, emocionalne izražajnosti, interpersonalnih vještina i stresa, Bar On model pruža dublje razumijevanje kako emocionalna inteligencija utječe na različite aspekte života. Njegova primjena u istraživanjima, obrazovanju i poslovnom okruženju doprinosi razvoju emocionalnih vještina pojedinaca te promicanju boljeg mentalnog zdravlja, uspješnijih međuljudskih odnosa i veće produktivnosti.

### **2.4.3. Golemanov model**

Prema Danielu Golmanu EI se sastoji od 5 glavnih aspekata: *samosvijest, samoregulacija, intrinzična motivacija, empatija i socijalne vještine* (Goleman, 2023: 33).

Da bi osoba bila emocionalno inteligentna, prvi korak ka tome je *samosvijest*. Samosvijest odnosno *spoznaj sebe* jest mogućnost osobe da definira sebe kao osobu,

shvaćanje svojih potreba i emocija. Samosviješću definiramo svoje ciljeve, želje, što je ljudima važno te na koji se način prezentiraju (Goleman, 2020: 47).

Psiholozi Fenigstein, Scheier i Buss svojim istraživanjem samosvijesti došli su do zaključka da postoje tri vrste koje su međusobno povezane (Johnson, 2020: 59):

- privatna samosvijest: introspekcija odnosno obraćanje pažnje na vlastito ja koje se odnosi na raspoloženje
- javna samosvijest: samoprezentacija odnosi se na vanjštinu odnosno izgled
- socijalna anksioznost: samosvijest povezana sa javnim nastupom

*Samosvijest* nije isto što i samopouzdanje. Samosvijest je osjećaj vrijednost bez obzira na poslovni, obiteljski, životni uspjeh dok se samopouzdanje gradi upravo na osnovi uspjeha te kompetencija. Što su kompetencije bolje to je uspjeh veći te samim time raste i samopouzdanje. Međutim važno je napomenuti da je samopouzdanje promjenjivo te samosvijest je ono što nas čini čovjekom. Samosvijest je moguće graditi promatranjem svojih emocija, misli, reakcija i ponašanja.

*Samoregulacija* je zapravo kontrola vlastitog ponašanja i reakcija na određene situacije. Emocionalno inteligentna osoba prepoznaje okolinu i situaciju u kojoj i na koji način može reagirati odnosno iznijeti svoje emocije. Samoregulacija se uči od malih nogu te se smatra da su prve tri godine života ključne za razvijanje ove sposobnosti. Veliku važnost imaju ko – regulatori, odnosno roditelji. Stoga samoregulacija uvelike ovisi o odgoju.

Kako bi funkcionirali u društvu od nas se očekuje prilagođavanje okolini te samoregulacija upravo to i čini. Reakcija na određene podražaje rezultat je samoregulacije.

*Motivacija* se odnosi na unutarnju silu ili poticaj koji pokreće i usmjerava ponašanje pojedinca prema postizanju određenog cilja ili ispunjenju određene potrebe (Bahtijarević – Šiber, 1999.). To je proces koji uključuje aktivaciju energije, usmjerenost ka određenom cilju i upornost u nastojanju da se taj cilj postigne. Motivacija može biti izazvana različitim faktorima, uključujući unutarnje motive poput osobnih ciljeva, vrijednosti, interesa i potreba, kao i vanjske faktore poput nagrada, priznanja, ili očekivanja drugih. Ovi motivacijski faktori mogu biti različiti za svaku osobu i mogu se mijenjati tijekom vremena i situacija.

Motivacija se dijeli na ekstrinzičnu i intrinzičnu. Ekstrinzična se odnosi na vanjski faktor odnosno nagradu u materijalnom obliku; novac, medalja i slično, dok se intrinzična motivacija odnosi na unutarnji faktor (Buble, 2006.). Unutarnji faktori se odnose na osjećaje zadovoljstva, prilike za rastom i razvojem, učenje i slično. Unutarnja motivacija je nešto što nosimo u sebi te je možemo graditi. Sami odlučujemo o razini iste. Vanjska motivacija je ona koja je postavljena od druge osobe te ona odlučuje o njezinoj visini (Carnegie, 2013.). Obzirom na to, unutarnja motivacija ima veću vrijednost te često pobjeđuje vanjsku motivaciju.

*Empatija* je emocija koja se odnosi na prepoznavanje i razumijevanje emocija okoline kao i reagiranje na istu (Ciampa i Watkins, 2007.). Jednako kao i samoregulacija, empatija se uči od malih nogu gdje veliki utjecaj imaju roditelji na formiranje djeteta i njegovog emocionalnog stanja kojeg će kroz život dalje nadograđivati.

*Socijalne vještine* jesu reakcije pojedinca na određenu situaciju odnosno ponašanje koje je socijalno prikladno životnoj situaciji. Jednako kao i prethodne vještine, moguće ih je naučiti i konstantno nadograđivati. Socijalne vještine pojedinac svjesno bira te one imaju svoju namjenu i svrhu, dijele se na (Srića, 2004.):

- *osnovne vještine* odnosno osnovna socijalna inteligencija koja podrazumijeva kontakt očima, poštivanje socijalne distance, prepoznavanje izraza lica i emocija koje prikazuje
- *interakcijske vještine* odnosno uspostavljanje odnosa s drugima podrazumijeva način vođenja razgovora, asertivna komunikacija, predstavljanje samoga sebe, rješavanje sukoba, komunikacija sa autoritetima i nadređenima
- *emocionalne vještine* odnosno razumijevanje samoga sebe i okoline odnosi se na prepoznavanje emocija okoline kojoj se nalazimo, razumijevanje neverbalnih znakova, povjerenje
- *kognitivne vještine* odnosi se na razumijevanje pravila i normi, ponašanje primjereno situacijama, odlučivanje.

Golemanov model emocionalne inteligencije pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje i primjenu emocionalnih vještina u različitim aspektima života. Integrirajući komponente poput samosvijesti, samoregulacije, motivacije, empatije i socijalnih vještina, ovaj model naglašava važnost emocionalne inteligencije u



postizanju uspjeha u osobnom i profesionalnom životu. Kroz razvoj ovih vještina, pojedinci mogu unaprijediti svoje međuljudske odnose, efikasnije upravljati stresom, donositi bolje odluke te ostvariti veću produktivnost i zadovoljstvo. Golemanov model pruža praktičan i relevantan okvir za razvoj emocionalne inteligencije i promicanje boljeg mentalnog zdravlja i uspješnijih životnih rezultata.

## **2.5. Važnost emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija je sposobnost pojedinca da prepozna emocionalne reakcije okoline u kojoj se nalazi te i način na koji će podnijeti kao i reagirati na iste. Psiholozi smatraju kako je EQ bitniji od IQ. Nekoć je visoki IQ bio garancija za veliki poslovni uspjeh, međutim današnji poslodavci obraćaju veliku pažnju na emocionalnu inteligenciju. Česta pitanja tijekom razgovora uključuju pitanja provjere razine emocionalne inteligencije (Goleman, 2023: 47).

U obje domene, privatnoj i poslovnoj, ključno je pokazati svijest o okolini i reagirati na socijalno prihvatljiv način u različitim situacijama. Važnost odgoja u formiranju razumijevanja emocija kod djece je značajna, pri čemu roditelji imaju istaknutu ulogu u tom procesu (McKee, 2022.). Tijekom obrazovanja i iskustava u životu, ta razina razumijevanja se nadalje razvija. Emocionalna inteligencija je dinamička kvaliteta koja evoluirala kroz vrijeme, pružajući pojedincu mogućnost neprestanog napretka u tom području. Uzajamno razumijevanje između pojedinaca je ključno, kako za percipiranje, tako i za pružanje podrške. Emocionalna inteligencija je ključni faktor u izgradnji i održavanju odnosa, kako u privatnom, tako i u poslovnom kontekstu. S obzirom na prirodnu sklonost ljudi prema pozitivnosti, emocionalna inteligencija pomaže u prepoznavanju konstruktivnog ponašanja i poticanju na njegovo ponavljanje, dok istovremeno potiče izbjegavanje negativnih interakcija (Bradberry, 2022.).

Primjerice, ukoliko je reakcija na neispunjavanje dogovora od strane kolege bila agresivna, što je rezultiralo sukobom unutar kolektiva, takav događaj će se zapamtiti te se slično ponašanje više neće ponavljati (McKee, 2022.). Ljudi teže prema uspostavljanju harmoničnih odnosa sa svojom okolinom, a emocionalna inteligencija

igra ključnu ulogu u postizanju tog cilja. Konačno, emocionalna inteligencija vodi do akademskog, poslovnog te privatnog uspjeha.

Osoba visoke emocionalne sposobnosti prije svega ima visoku samosvijest, otvoreno govori o svojim emocijama te ima visoku kontrolu nad istima (Bradberry, 2022.). Prepoznaju svoje slabosti, mane i vrline te otvoreno govore o istima. Empatija je vrlo izražena u razumijevanju drugih te svjesnosti svojih pogrešaka. Ovaj tip osobe izvanredno kontrolira strah, bijes, tugu i ostale negativne emocije te ne dopuštaju da ih iste nadvladaju, štoviše okrenute su pozitivnim emocijama i reakcijama. Važno je naglasiti kako razumiju izvor negativnih emocija te iste modeliraju kako bi ih pretvorili u pozitivne.

## **2.6. Emocionalna inteligencija u poslu**

Prema Danielu Golemanu (2023: 52) najveći lideri imaju izuzetno razvijenu emocionalnu inteligenciju pored IQ-a. On smatra da se liderom ne može postati ukoliko je emocionalna inteligencija kod osobe slaba ili ne postojeća. Unatoč edukacijama, treninzima, visokim IQ-om potrebno je razvijati emocionalnu inteligenciju. Goleman je analizirao modele kompetencija unutar 188 kompanija. Njegov cilj je bio grupiranje kompetencija u tri kategorije; tehničke sposobnosti, analitičke sposobnosti te emocionalna inteligencija (Goleman, 2023: 54). Kada je analizirao rezultate ispitivanja menadžmenta kompanija, došao je do rezultata gdje se važnost emocionalne inteligencije pokazala dvostruko važnijom od ostalih navedenih kompetencija.

Što je uspješnost menadžera veća to je emocionalna inteligencija istoga viša i razvijenija. Visoko pozicionirani menadžeri ističu se upravo svojom razinom emocionalne inteligencije. McClelland je u svom istraživanju kojeg je proveo 1996.godine dokazao povećanje ostvarenoga prihoda od 20% kod menadžera koji su imali visoku razinu emocionalne inteligencije (McKee, 2022.). Dakle čak i brojevi dokazuju uspješnost menadžera kroz alat emocionalne inteligencije u procesu vođenja.

Samosvijest je važan čimbenik kod emocionalne inteligencije. Samosvjesna osoba nije pre kritična te je vrlo realistična. Primjerice samosvjestan menadžer shvaća važnost rokova te racionalnu raspodjelu posla kako ne bi stvorio pritisak i stres na

podređene, odbija ponude koje nisu u skladu s njegovim moralom i uvjerenjima. Već spomenuti realisti, vrlo su svjesni i iskreni kod samo ocjenjivanja te ocjenjivanja svojih podređenih. Ovakav tip ljudi često teži ka konstruktivnim kritikama od strane nadređenih. Konačno, iskrenost je ono čime se vodi ovaj tip lidera.

Samokontrola je sljedeća vrlina uspješnog lidera. Moguće je za primjer navesti tim koji je imao zadatak izložiti prezentaciju uspješnosti poslovanja kompanije, koja svoju prezentaciju nije uspješno odradila. Voditelj tima po završetku prezentacije može reagirati na različite načine, no pravi lider bira samokontrolu kod reakcije. Samokontrolom on bira riječi i način komunikacije, tonalitet te time uspijeva potaknuti tim na poboljšanje (Goleman, 2020: 59). Tim je postupkom sposoban postići povjerenje i pravednost. Među top menadžerima biraju se osobe visoke samokontrole.

Motivacija u vidu samo motivacije i motiviranja podređenih bitna je stavka kod lidera. Težnja ka uspjehu, određuje lidera. Konstantno ulaganje u tim i motiviranje istoga za postizanje određenih ciljeva ključ je dobrog lidera (Bahtijarević – Šiber, 1999.).

U poslovnome svijetu često izostaje empatija. Stoga je upravo ona ključ ka uspjehu lidera. Njegov je zadatak promatranje i praćenje emocija podređenih te uklapanje istih u poslovne poteze i donošenje odluka. Konačno, socijalne vještine su uspješnom lideru potrebne kako bi mogao stvoriti odnos sa svojim podređenima. Taj odnos koristi u svrhu promicanja djelatnika u smjeru kojem on smatra ispravnim za kompaniju. Emocionalna inteligencija naravno nije jedina stavka koju dobar lider mora posjedovati. Tehničke vještine i određena visina IQ-a također ovdje ima veliku ulogu.

## **2.7. Potencijal učenja emocionalne inteligencije**

Potencijal učenja emocionalne inteligencije predstavlja važan aspekt osobnog razvoja koji ima dubok utjecaj na različite sfere života, uključujući interpersonalne odnose, profesionalni uspjeh, mentalno zdravlje i opću dobrobit. Emocionalna inteligencija, definirana kao sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih, postaje sve važnija u svijetu koji se brzo mijenja i sve većim zahtjevima koje postavlja suvremeno društvo (Johnson, 2020.). Ključni element u razumijevanju potencijala učenja emocionalne inteligencije leži u

činjenici da ona nije statična karakteristika, već je dinamička vještina koja se može razvijati i poboljšavati tijekom vremena. To znači da svaki pojedinac, bez obzira na svoje početno stanje emocionalne inteligencije, ima sposobnost za rast i napredak u ovom području.

Učenje emocionalne inteligencije često započinje s razvijanjem samosvijesti, što uključuje sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija, razumijevanje njihovih uzroka i utjecaja na ponašanje (McKee, 2022.). Kroz praksu introspekcije i refleksije, pojedinac postaje sve svjesniji svojih emocionalnih reakcija i obrasca, što je ključni prvi korak prema razvoju emocionalne inteligencije. Važan dio učenja emocionalne inteligencije je razvoj samoregulacije, tj. sposobnost upravljanja vlastitim emocijama na konstruktivan način. To uključuje kontrolu impulzivnih reakcija, upravljanje stresom i sposobnost zadržavanja emocionalne ravnoteže u različitim situacijama (Bradberry, 2022.). Kroz tehnike poput meditacije, disanja i tehnika opuštanja, pojedinac može naučiti kako se nositi sa stresom i izazovima na efikasan način.

Pored samosvijesti i samoregulacije, učenje emocionalne inteligencije također uključuje razvijanje empatije, tj. sposobnost razumijevanja i suosjećanja s emocijama drugih ljudi. To podrazumijeva aktivno slušanje, postavljanje otvorenih pitanja i pokazivanje empatije prema tuđim iskustvima i perspektivama (Smith i Johnson, 2023.). Kroz praksu empatije, pojedinac može izgraditi dublje i smislenije odnose s drugima, što je ključno za uspjeh u osobnom i profesionalnom životu. Učenje emocionalne inteligencije uključuje i razvoj socijalnih vještina, tj. sposobnost uspješne komunikacije, suradnje i vođenja timova. To uključuje razumijevanje neverbalne komunikacije, postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja te sposobnost efikasnog rješavanja konflikata. Kroz praksu socijalnih vještina, pojedinac može postati uspješniji u međuljudskim interakcijama te ostvariti bolje rezultate u svom profesionalnom i osobnom životu.

Potencijal učenja emocionalne inteligencije je neograničen i dostupan svakom pojedincu koji je spreman uložiti trud i predanost u razvoj svojih emocionalnih vještina. Kroz praksu samosvijesti, samoregulacije, empatije i socijalnih vještina, pojedinac može postići dublje razumijevanje sebe i drugih te ostvariti veći uspjeh i zadovoljstvo u svim aspektima života.

### **3. ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U STJECANJU POSLOVNOG USPJEHA MENADŽERA**

U suvremenom poslovnom svijetu, gdje su međuljudski odnosi, timski rad i sposobnost prilagodbe ključni faktori za postizanje uspjeha, emocionalna inteligencija igra sve važniju ulogu, posebno kada je riječ o menadžerima. U ovom poglavlju istražit će se kako emocionalna inteligencija oblikuje stjecanje poslovnog uspjeha menadžera te kako njezina primjena može utjecati na njihovu učinkovitost, produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Kroz analizu ključnih elemenata emocionalne inteligencije i primjere iz stvarnog poslovnog svijeta, važno je naglasiti kako menadžeri koji posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije mogu efikasnije voditi timove, rješavati konflikte, motivirati suradnike te postići uspješne poslovne rezultate.

#### **3.1. Osobine menadžera u funkciji stjecanja emocionalne inteligencije**

Menadžment kao znanstvena disciplina predstavlja skup aktivnosti kojima određena organizacija želi doći do ciljeva kroz pojedince. Prema tome menadžer je osoba koja obavlja zadatke putem drugih djelatnika, konkretno svojih podređenih. Menadžer planira, kontrolira, zapošljava, delegira, upućuje, organizira, motivira, disciplinira, te radi sve što je potrebno kako bi ostvario ciljeve tvrtke (Caroselli, 2014.).

Menadžer je osoba čiji primarni zadatci proizlaze iz procesa menadžmenta - on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse (Buble, 2006: 6). Prema nekim definicijama manager je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi – i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost. Menadžer predstavlja osobu koja kroz vodstvo svoga tima raznim metodama dovodi organizaciju do ostvarenja ciljeva. Kako bi došao do toga, bitno je posjedovanje određenih sposobnosti. Pored sposobnosti potrebne su i određena znanja i vještine.

Buble (2006) vještine menadžera dijeli na dvije skupine:

- osnovne menadžerske vještine
- posebne menadžerske vještine

Pod osnovne vještine Buble (2006: 28) ubraja *konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine te vještine oblikovanja*. Konceptualna vještina podrazumijeva strateško razmišljanje, analiziranje i planiranje. Tehničke vještine podrazumijevaju primjenu određenih znanja, specifičnih sposobnosti, analize problema i rješavanje istoga pomoću određenih alata. Nadalje vještina oblikovanja odnosi se na oblikovanje rješenja na način da kompanija ima koristi od istoga. Posljednja vještina, rad s ljudima govori o načinu komunikacije, upravljanja i motiviranja ljudi, što je također jedna od osnova emocionalne inteligencije.

Posebne menadžerske vještine Buble (2006: 31) dijeli na planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalom, vođenje te vještine kontroliranja. Pod planiranjem smatra se metodom koja pomaže pri rješavanju izazova između trenutnog položaja poduzeća i položaja na kojem se poduzeće želi nalaziti u budućnosti. Nakon planiranje dolazi organiziranje. Odabir strategije te planiranje provedbe plana. Kod upravljanja ljudskim potencijalom podrazumijeva se dodjeljivanje radnih uloga određenim djelatnicima u svrhu ostvarivanja ciljeva, odnosno regrutiranje, selekcija, podučavanje i procjena performansi (Chapman i O'Neil, 2003.). Vođenje se odnosi na usmjeravanje procesa rada ka ostvarenju ciljeva. Konačno, kontroliranje, postupak provjere radnih akcija te postignutih ciljeva kao i uvođenje korektivnih radnji ukoliko je potrebno.

Prema Bubleu (2006) potrebno je razlikovati vođe od menadžera. Vođe su oni koji stvaraju ciljeve, motiviraju podređene te unose entuzijazam u posao dok su menadžeri samo izvršioi. Formalne vođe su tipovi vođe koji vode organizaciju iz ureda, koncentrirani na administraciju, planiranje, koordinaciju i nadzor nad izvršavanjem zadataka bez pretjerane brige za osjećaje, motivaciju i atmosferu podređenih djelatnika. Karizmatički vođe često se nazivaju liderima, upravo jer povezuju djelatnosti formalnog vođe uz dašak emocionalne inteligencije u stilu vođenja, što znači da pridonose pozitivnoj atmosferi na radnom mjestu, zanimaju ga osjećaji njegovih podređenih, aktivno motivira te kreira atraktivan i kreativan put do ostvarenja ciljeva (Buble, 2006: 309).

Osobine menadžera igraju ključnu ulogu u procesu stjecanja i razvoja emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija, koja uključuje sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih, postaje sve važnija u suvremenom poslovnom svijetu (Johnson, 2020.). U tom kontekstu, menadžeri imaju ključnu ulogu u poticanju razvoja emocionalne inteligencije kako kod sebe tako i kod svojih suradnika. Jedna od ključnih osobina menadžera u funkciji stjecanja emocionalne inteligencije je samosvijest. Menadžeri koji su svjesni vlastitih emocija, snaga, slabosti i utjecaja na okolinu imaju temelj za daljnji razvoj emocionalne inteligencije. Samosvijest omogućuje menadžerima da prepoznaju svoje emocionalne reakcije i obrasce ponašanja te da budu otvoreni za promjene i osobni rast (Brown i Johnson, 2023.).

Menadžeri trebaju razvijati i socijalne vještine kako bi uspješno komunicirali, motivirali i vođenja svoje timove. To uključuje sposobnost postavljanja jasnih ciljeva, pružanje konstruktivne povratne informacije te upravljanje timskim dinamikama. Menadžeri koji posjeduju razvijene socijalne vještine mogu efikasnije motivirati svoje suradnike, poticati njihov osobni i profesionalni razvoj te postizati uspješne poslovne rezultate (Smith i Johnson, 2023.). Osobine menadžera poput samosvijesti, samoregulacije, empatije i socijalnih vještina igraju ključnu ulogu u procesu stjecanja emocionalne inteligencije. Razvoj ovih osobina ne samo da omogućuje menadžerima da bolje razumiju sebe i druge, već im također pomaže da postanu efikasniji vođe, motivatori i suradnici, što rezultira uspješnijim poslovnim rezultatima i održivim radnim okruženjem.

### **3.2. Važnost emocionalne inteligencije menadžera kod postajanja vođe**

Najbitnija sredstva svake kompanije jesu ljudi, odnosno radna snaga, te je ovdje naglasak menadžera upravo na radu s ljudima. Kako bi uspjeli u tome, menadžeri moraju imati razvijenu emocionalnu inteligenciju. Potrebno je znati uskladiti proces i ljude. Nadalje, motivacija jedna od bitnijih stavki u procesu upravljanja ljudima u današnje vrijeme (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Postizanjem motiviranosti djelatnika dolazimo do razvoja kadra, što je jedna od prioriternih stavki jednog lidera. Svojom

komunikacijom, pravednosti, dosljednosti, treninzima i upravljanjem u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način, može uspjeti u tome.

Prema Carnegie-u (2014: 11) najvažnija osobina učinkovitog vođe nije njegova sposobnost upravljanja, inteligencija, ljubaznost ni hrabrost, već sposobnost stjecanja prijatelja, što u konačnici predstavlja sposobnost viđenja najboljega u drugima. Prema ovome možemo zaključiti da emocionalna inteligencija ovdje zaista igra veliku ulogu. Naglašeno je kako menadžer upravlja ljudima te pomoću njih dolazi do postavljenih ciljeva. Međutim prave vođe služe svojim ljudima, a ne obratno. To znači da je vođama istinski stalo da svakog pojedinca u njegovom timu (Cimapa i Watkins, 2007.). Nastoje ih upoznati te prilagoditi stil vođenja svakom pojedincu. Obzirom na razlike u timovima, moguća je percepcija informacija djelatnika na različite načine. Tako nije moguće delegirati na potpuno jednak način prema svim djelatnicima, već je potrebno činiti razlike. Potrebno je prilagođavati se karakteru djelatnika (Carnegie, 2014: 17).

Prave vođe posjeduju sposobnost prepoznavanja karaktera svojih suradnika te ih integriraju u radni proces, omogućavajući im da preuzmu odgovornost i pokažu kreativnost. Time se potiče osjećaj moći kod pojedinaca. No, ključno je naglasiti da vođe pružaju smjernice i alate kako bi podržali svoje zaposlenike u donošenju odluka. Njihova uloga je usmjeravanje i osnaživanje djelatnika kako bi sami donosili informirane odluke (Srića, 2004.). Liderstvo se očituje u vođenju i inspiriranju ljudi, poticanju entuzijazma te poticanju suradnje, pri čemu stavljaju interese tima ispred vlastitih.

### **3.3. Emocionalno inteligentan menadžer kao uspješan menadžer**

Uspješan menadžer visokih je etičkih standarda. Kada je riječ o ovim standardima, smatramo da osoba sa visoko razvijenim etičkim standardima ima visoko razvijenu moralnost, čvrste vrijednosti te u istu možemo imati povjerenje. Nadalje, uspješan menadžer posluje kako bi ostvario planirano, pokazujući primjerom i osobnim integritetom. Posjeduju znanja o korporativnim ciljevima, proaktivni su i samo motivirani za postizanje postavljenih ciljeva (Neubauer et al., 2005.). Postavljaju visoke standarde i ciljeve. Uspješan menadžer posjeduje visoko razvijene i kvalitetne komunikacijske vještine te iznimno dobro sluša. Fleksibilan je pod pritiskom te drži



svoje emocije pod kontrolom. Svaki uspješan menadžer ima pozitivne stavove te iste prenosi na suradnike i podređene. Njega suradnje unutar svog tima je bitna stavka kao i empatija, otvoreni um i inovativnost. Prepoznavanje i maksimiziranje snage djelatnika. Nadalje, smatraju sebe direktno odgovornim za rezultate, kao i svoj tim. Uspješni menadžeri su organizirani, odnosno učinkovito upravljaju svojim vremenom. Usredotočeni su na obavljanje posla, te konačno imaju viziju i ne odustaju lako (Carnegie, 2014: 27).

Svaki uspješan menadžer orijentiran je na postizanje SMART<sup>2</sup> ciljeva organizacije. Njegova uspješnost ovisi o tome u kolikoj je mjeri ostvario postavljene ciljeve od strane organizacije. Kako bi dostigao do željenih ciljeva, menadžer mora imati istančanu sposobnost komunikacije. Pod komunikacijom u menadžmentu najbitniji je način prijenosa informacija, jasnoća istih kod podređenih, način delegiranja. Također, bitno je dobro razumjeti, shvaćati i percipirati djelatnika i njegove potencijalne probleme, pitanja i ideje. Za sve navedeno bitan faktor je empatija, koja zasigurno kod uspješnog menadžera ne smije izostajati.

Emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu postala je ključni faktor koji odvaja prosječne menadžere od vrlo uspješnih lidera. Emocionalno inteligentni menadžeri posjeduju skup vještina koje im omogućuju da učinkovito upravljaju sobom, svojim timovima i organizacijom u cjelini. Njihova sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi, čini ih iznimno učinkovitim u različitim situacijama (Johnson, 2020.). Jedna od ključnih komponenti emocionalne inteligencije kod menadžera je samosvijest. Emocionalno inteligentni menadžeri svjesni su svojih snaga, slabosti, vrijednosti i ciljeva, što im omogućuje donošenje boljih odluka i učinkovitije upravljanje timovima. Otvoreni su za povratne informacije i spremni kontinuirano raditi na vlastitom osobnom i profesionalnom razvoju.

Emocionalno inteligentni menadžeri su sposobni da prepoznaju i razumiju emocije svojih zaposlenih. To im omogućava da prilagode svoj pristup i liderstvo kako bi motivirali i podržali svakog člana tima na najefikasniji način. Također, razumjevanije

---

<sup>2</sup> SMART – skraćenica engleskih pojmova: simple (jednostavno), measurable (mjerljivo), achievable (ostvarivo), realistic (realno) i time – bound (vremenski period). Odnosi se na ciljeve koji moraju biti jednostavno i realno koncipirani kako bi bili ostvarivi u određenom vremenskom periodu.

različitih emotivnih potreba članova tima omogućava menadžerima da kreiraju radno okruženje koje podstiče produktivnost i kreativnost. Konflikti su neizbježni u poslovnom okruženju, ali emocionalno inteligentni menadžeri su sposobni da ih efikasno upravljaju (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Razumjevanije emocija koje stoje iza konflikata omogućava im da pristupe rješavanju problema na način koji vodi ka win-win situaciji i očuvanju pozitivnih odnosa u timu.

Emocionalno inteligentni menadžeri su vješti u komunikaciji jer su svjesni kako njihove riječi i djela utječu na druge ljude. Oni su sposobni da jasno izraze svoje ideje i očekivanja, ali i da slušaju i razumiju perspektive svojih kolega i podređenih (McKee, 2022.). Ova sposobnost omogućava im da izbjegnu nesporazume i konflikte, te da grade produktivne odnose. Emocionalno inteligentni menadžeri donose bolje odluke jer su u stanju da balansiraju razum i emocije. Oni ne dozvoljavaju da ih impulzivne emocije navedu na loše odluke, već koriste emocionalnu inteligenciju kako bi sagledali sve relevantne činjenice i procijenili posljedice svojih odluka na ljude i organizaciju.

Emocionalno inteligentni menadžeri igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture koja promovira otvorenu komunikaciju, međusobno poštovanje i podršku. Njihova sposobnost da budu autentični, empatični i inspirativni lideri doprinosi stvaranju radnog okruženja u kojem zaposleni mogu da rastu, razvijaju se i ostvaruju svoj puni potencijal (Bradberry, 2022.).

Emocionalna inteligencija nije samo dodatak već ključni element u arsenalu vještina svakog uspješnog menadžera. Ona omogućava menadžerima da izgrade snažne i produktivne timove, da efikasno upravljaju konfliktima, da komuniciraju efikasno, da donose bolje odluke i da doprinesu stvaranju pozitivne organizacijske kulture. Stoga, ulaganje u razvoj emocionalne inteligencije treba da bude prioritet za svakog menadžera koji teži poslovnom uspjehu.

### **3.4. Primjer uspjeha Elona Muska – važnost emocionalne inteligencije u stjecanju poslovnog uspjeha**

Elon Musk, suosnivač i izvršni direktor kompanija kao što su Tesla Inc., SpaceX i Neuralink, postao je sinonim za inovacije, viziju i poslovni uspjeh. Dok su tehnološke inovacije i vizionarski projekti ključni elementi njegova uspjeha, uloga emocionalne inteligencije u njegovu putu do vrha često se zanemaruje.

Elon Musk postao je globalno uspješan menadžer kombinirajući viziju, strast, upornost i vještine vođenja. Musk je poznat po svojim ambicioznim vizijama budućnosti, poput kolonizacije Marsa, stvaranja održive energije i razvoja autonomnih vozila (Smith, 2022.). Njegova sposobnost da sanja velike snove i vidi potencijal tamo gdje ga drugi ne vide ključna je karakteristika koja ga je izdvojila kao vođu. Musk je poznat po svojoj sposobnosti pomicanja granica postojeće tehnologije i stvaranja inovativnih rješenja za složene probleme. Kroz tvrtke kao što su Tesla, SpaceX i Neuralink, uspio je izgraditi proizvode i tehnologije koje transformiraju industrije i oblikuju budućnost (Doe, 2022.).

Iako je poznat kao vizionar, Musk je i učinkovit menadžer. Sposoban je okupiti talentirane ljude, nadahnuti ih da rade prema zajedničkim ciljevima i pružiti im podršku i resurse potrebne za uspjeh. Njegova sposobnost da motivira i vodi svoje timove do iznimnih rezultata ključna je za njegov uspjeh. Musk je poznat po svojoj neumornoj strasti za svoj rad i misiju (Bariso, 2021.). Posvećen je ostvarenju svojih ciljeva i spreman se suočiti s izazovima i preprekama koje se nalaze na putu do uspjeha. Njegova strast nadahnjuje i motivira ljude diljem svijeta da se pridruže njegovim projektima i rade na zajedničkoj viziji. Musku rizik nije stranac i često je ulagao goleme svote novca i resursa u projekte koji su bili podložni neizvjesnosti (Smith, 2022.). Njegova hrabrost za preuzimanje rizika i istraživanje novih prilika ključna je za njegov uspjeh kao menadžera i poduzetnika.

Elon Musk postao je globalno uspješan menadžer kombinirajući svoju viziju, inovativnost, vještine vođenja, strast i spremnost na preuzimanje rizika. Njegova sposobnost da sanja velike snove, okuplja talentirane ljude i svladava prepreke na putu do ostvarenja svojih ciljeva čini ga iznimnim vođom koji transformira industrije i oblikuje budućnost (Bariso, 2017.).

Primarno se fokusirajući na tehničke aspekte svojih projekata, Musk često pokazuje znakove visoke razine emocionalne inteligencije u svojim poslovnim odlukama i interakcijama s drugima. Jedna od ključnih komponenti njegove emocionalne inteligencije je samosvijest. Musk je poznat po svojoj sposobnosti da prepozna vlastite snage i slabosti i otvoreno govori o njima (Doe, 2022.). Ta mu samosvijest omogućuje donošenje informiranih odluka i prilagodbu promjenama i izazovima koje donosi poduzetništvo.

Musk pokazuje visoku razinu samoregulacije, sposobnost kontrole impulzivnih reakcija i upravljanja stresom u visoko stresnim situacijama. Bez obzira na izazove s kojima se suočava, Musk ostaje smiren i usredotočen, što mu omogućuje donošenje racionalnih odluka i učinkovito rješavanje problema (Smith, 2022.). Jedna od ključnih komponenti emocionalne inteligencije koja je odigrala važnu ulogu u Muskovom uspjehu je empatija. Iako ga se često percipira kao tvrdog poslovnog vođu, Musk pokazuje empatiju prema svojim zaposlenicima i suradnicima te ih potiče na osobni i profesionalni razvoj. Prepoznaje vrijednost timskog rada i suradnje te se u svom radu oslanja na interdisciplinarni pristup.

Nadalje, Muskova sposobnost da vodi i motivira ljude ključna je za uspjeh njegovih tvrtki. On nadahnjuje svoje zaposlenike vizijom budućnosti i ciljevima koji su veći od života, potičući ih da rade prema tim ciljevima s istinskom strašću i predanošću (Bariso, 2021.). Njegova sposobnost vođenja tima i oslanjanja na suradnju omogućuje mu postizanje impresivnih poslovnih rezultata i postizanje ambicioznih ciljeva. Elon Musk primjer je kako visoka razina emocionalne inteligencije može biti ključni čimbenik za postizanje poslovnog uspjeha. Njegova sposobnost samosvijesti, samoregulacije, empatije i vođenja tima omogućuje mu donošenje informiranih odluka, učinkovito upravljanje stresom i rješavanje problema te ostvarivanje svoje vizije i postizanje izvanrednih rezultata u tehnološkom sektoru.

## **4. ISTRAŽIVANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA KOMPANIJE JADRAN D.D.**

Cilj ovoga rada je dokazati vezu emocionalne inteligencije sa razinom uspješnosti menadžera. U svrhu toga odrađeno je istraživanje unutar kompanije Jadran d.d.. Navedena kompanija je hotelijersko – turističkog smjera koja ima vodeće hotele unutar svog portfelja na Crikveničkom području.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Provedena je anketa u području menadžmenta kompanije. Anketa je u potpunosti anonimna te se sastoji od 4 grupe pitanja koje sveukupno čine 80 pitanja. Dvije razine pitanja su višestrukog tipa odgovora dok su druge dvije razine Likertova ljestvica odabira odgovora. Za potrebe anketiranja korišten je Wong i Law upitnik koji proučava model sposobnosti emocionalne inteligencije te Learning across London Toolkit koji mjeri razinu socijalne inteligencije, upravljanje emocijama kao i razinu samokontrole, empatije i motivacije kod menadžera. Obzirom da su vrline u prethodnom tekstu navedene kao ključne kod uspješnog menadžera, one nam služe za procjenu uspješnosti istoga. Prva grupa pitanja općeniti je tip pitanja, sljedeće dvije grupe su osobnog tipa te posljednja razina se odnosi na kompaniju.

Obzirom da smo prethodnim poglavljima rada definirali da uspješan menadžer pored visokog IQ-a ima i izraženu emocionalnu inteligenciju koja čini sposobnost samokontrole, socijalne inteligencije, empatije, motivacije te upravljanje emocijama. Za procjenu veze emocionalne inteligencije sa uspjehom menadžera, rad polazi od sljedećih tvrdnji:

1. Menadžeri s višom razinom emocionalne inteligencije postižu bolje rezultate u upravljanju timovima.
2. Implementacijom emocionalne inteligencije i njezinih vještina, potičući tako svoje zaposlenike, emocionalno inteligentni menadžeri postižu veću radnu produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika

3. Emocionalno inteligentni menadžeri imaju veću sposobnost ostvarenja ciljeva kompanije putem suradnje sa timom, što rezultira smanjenjem broja internih nesuglasica.

4. Emocionalna inteligencija menadžera pozitivno utječe na radnu klimu i kulturu unutar kompanije, što se očituje u većoj lojalnosti i smanjenju fluktuacije zaposlenika.

## 4.2. Uzorak istraživanja

Istraživanju je pristupilo 20 ispitanika. Ispitanici su djelatnici kompanije Jadran d.d. koja je vodeća turistička kompanija na Crikveničkom području. Kompanija ove godine puni 60 godina poslovanja te u svom portfelju ima 11 hotela, 4 turistička naselja te 2 kampa na području Crikvenice, dva hotela u Baškoj vodi i jedan na Braču. Anketa je provedena nad menadžerima Crikveničkog područja, operativnog sektora. Period ispitivanja je 16.12.2023. – 16.01.2024.

Anketa se sastoji od 4 grupe pitanja:<sup>3</sup>

1. *Opći tip pitanja* – dob, spol, obrazovanje i slično (prema Brown i Johnson, 2023.)
2. *Razina emocionalne inteligencije menadžera* - Osobna pitanja sposobnosti prepoznavanja emocionalne inteligencije (prema Knutson i Srirangarajan, 2019.)
3. *Razina vrlina menadžera* - razina emocionalne i socijalne inteligencije, empatije, samokontrole i motivacije (prema Smith i Johnson, 2023.)
4. *Kompanija i emocionalna inteligencija* – osobno mišljenje emocionalne inteligencije na razini Jadrana (prema Gu et al., 2013. i Karlič, 2011.)

## 4.3. Prikaz rezultata istraživanja

**Prva grupa pitanja** sastoji se od 5 pitanja općeg tipa, gdje smo dobili određene informacije o ispitanicima. Dob ispitanika varira od 18 do 60 godina, prikazano na grafikonu 1. Većinu djelatnika čini dobna skupina od 29 – 49 godina. Iz dobivenih

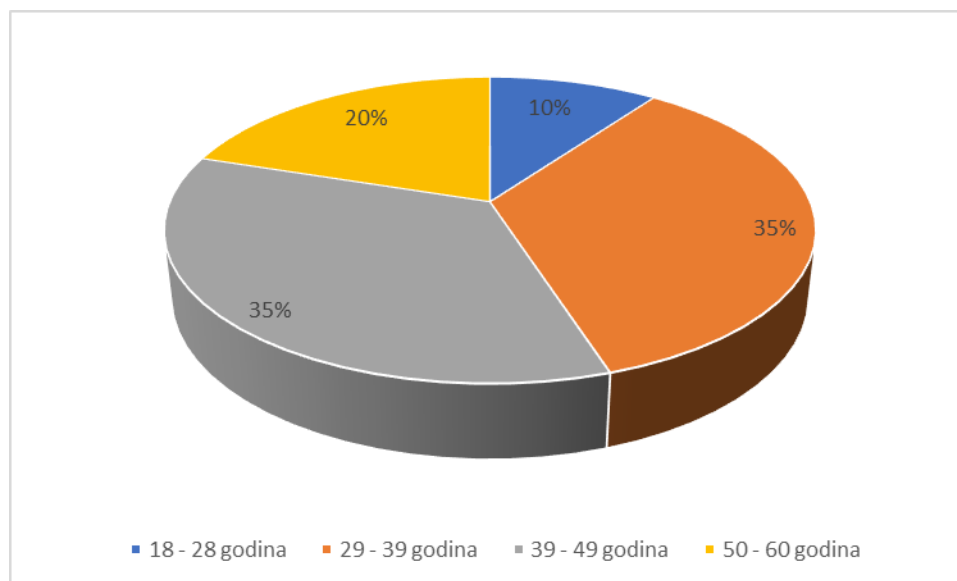
---

<sup>3</sup> Anketna pitanja su sastavljena sukladno izvorima Brown i Johnson, 2023., Knutson i Srirangarajan, 2019., Smith i Johnson, 2023., Gu et al., 2013.

rezultata uzorka ispitanika razvidno je da su u kompaniji zaposleni dominantno menadžeri mlađe do srednje životne dobi. Njih 20% je u dobi od 50 – 60 godina, dok 10% ispitanika je u dobi od 18 – 28. Možemo primijetiti da se ovdje radi o širokom spektru generacija, konkretno 5 generacija i to sljedećih: Baby boomer<sup>4</sup>, generacija X<sup>5</sup>, Xenijalci<sup>6</sup>, Milenijalci<sup>7</sup>, generacija Z<sup>8</sup>.

Grafikon 1 prikazuje analizu odgovora.

Grafikon 1. Dob ispitanika



Izvor: izrada autorice

Možemo zaključiti da ženski spol dominira unutar menadžmenta kompanije Jadran d.d., što je prikazano na grafikonu 2. Od ukupno 20 ispitanika 60% ispitanika je žena te je 40% muškaraca.

<sup>4</sup> Naziv za grupu ljudi rođenih u periodu između 1946.-1964. godine

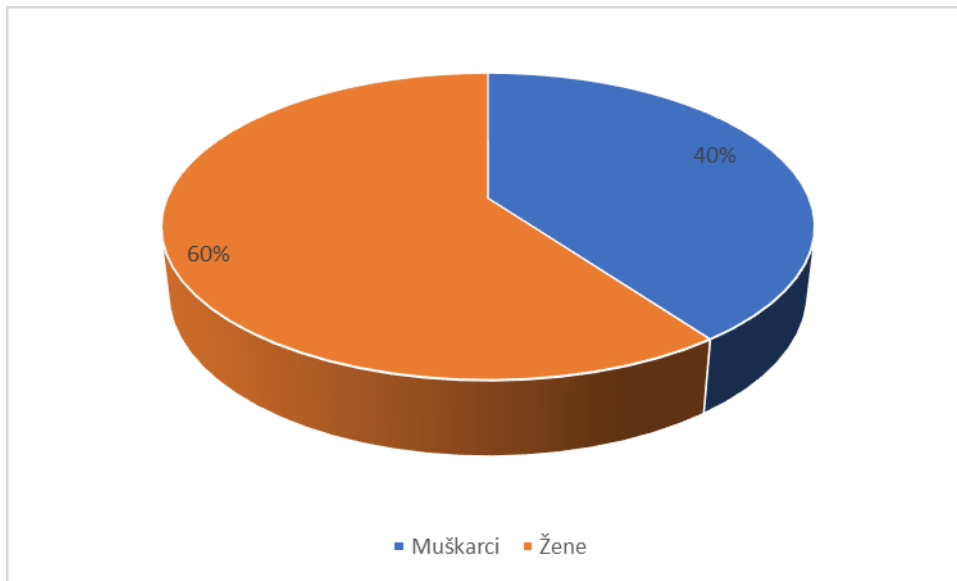
<sup>5</sup> Naziv za grupu ljudi rođenih u periodu između 1965.-1979. godine

<sup>6</sup> Naziv za grupu ljudi rođenih u periodu između 1975.-1985. godine

<sup>7</sup> Naziv za grupu ljudi rođenih u periodu između 1980.-1994. godine

<sup>8</sup> Naziv za grupu ljudi rođenih u periodu između 1995.-2012. godine

Grafikon 2. Spol ispitanika

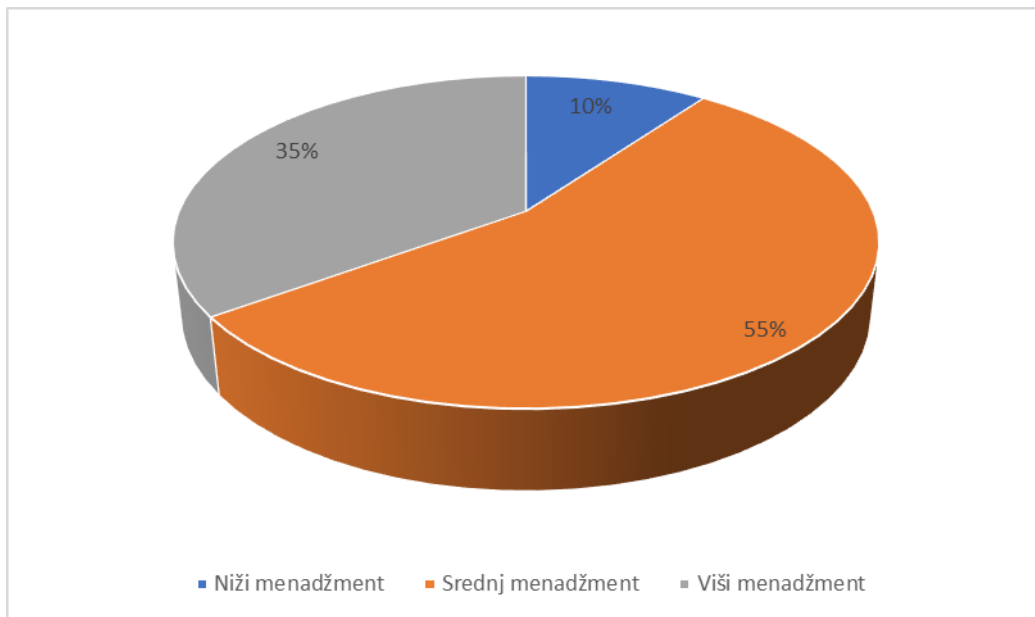


Izvor: izrada autorice

Obzirom da anketa ispituje razinu emocionalne inteligencije kod menadžera, istoj su pristupili menadžeri različitih menadžerskih hijerarhijskih razina. Naime, cilj je ispitati implementaciju emocionalne inteligencije menadžera u velikoj kompaniji, poput Jadrana d.d., a dobiveni podaci ukazuju na interesantne zaključke potencijala primjene emocionalne inteligencije u upravljanju na različitim hijerarhijskim razinama. Iz tog razloga su u anketno ispitivanje bili uključeni menadžeri svih hijerarhijskih razina u kompaniji.. Grafikon 3. prikazuje poziciju u organizaciji, odnosno 10% ispitanika su dio nižeg menadžmenta, 35% višeg te većinski dio, odnosno 55% ispitanika čini srednji menadžment. Niži menadžment predstavljaju voditelji odjela prodajnog centra, primjerice voditelj recepcije, domaćinstva i slično. Pod srednjim menadžmentom u kompaniji Jadran d.d. smatraju se direktori prodajnih centara, odnosno hotela, apartmana i kampova. Viši menadžment podrazumijeva korporativne direktore sektora. Niži menadžment odgovara srednjem menadžmentu. Srednji menadžment odgovara višem menadžmentu koji na koncu odgovara upravi društva. Kohezija svih menadžera rezultira uspješnošću kompanije.



Grafikon 3. Pozicija u organizaciji

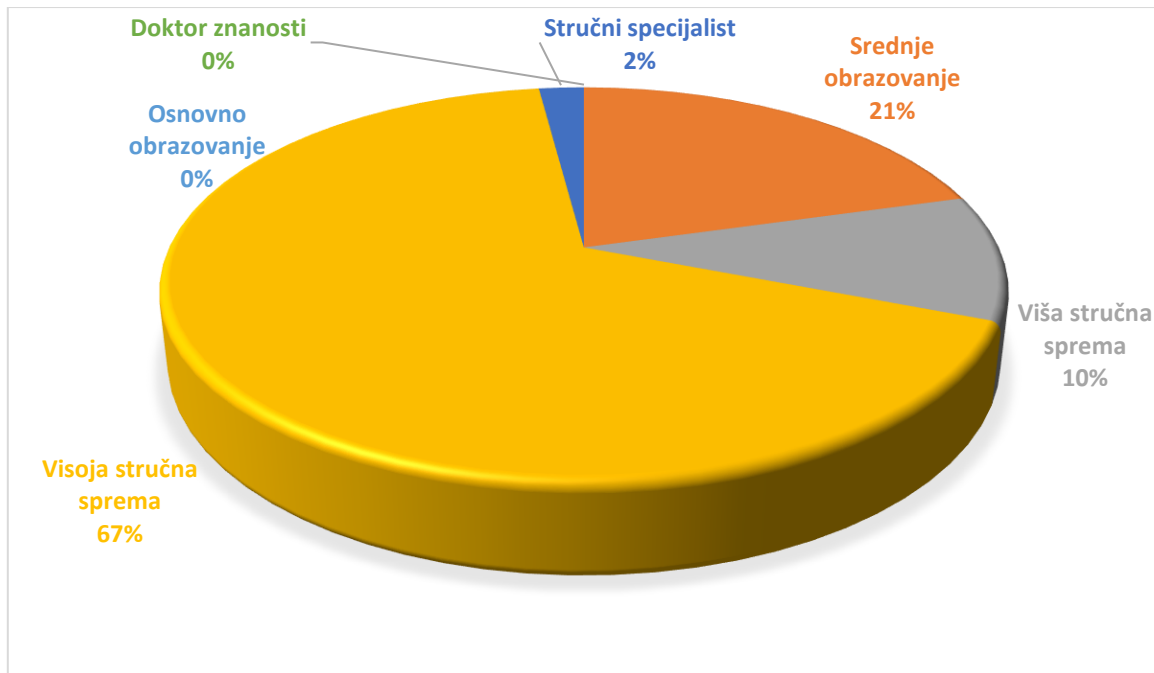


Izvor: izrada autorice

Ispitana je također razina obrazovanja kod menadžera. Većina ispitanika visoke je stručne spreme (65%). Samo 5% ispitanika ima obrazovni status stručnog specijalista, dok je 10% ispitanika više stručne spreme. U anketnom ispitivanju sudjelovalo je 20% ispitanika srednje stručne spreme. U ispitanom uzorku dominiraju menadžeri sa visokom stručnom spremom.

Grafikon 4 prikazuje diferencijacije obrazovanja između ispitanih menadžera.

Grafikon 4. Razina obrazovanja



Izvor: obrada autorice

Iz grafikona 4. je vidljivo kako najviše ispitanika (67%) ima VSS, njih 10% je steklo višu stručnu spremu, dok je stručnih specijalista samo 2%. Menadžera sa srednjoškolskim obrazovanjem ima 21%. U ispitivačkom uzorku nema doktora znanosti, kao niti menadžera sa samo osnovnim obrazovanjem.

**Druga razina pitanja** preuzeta je sa Wang & Law upitnika. Preispitana je sposobnost prepoznavanja emocionalne inteligencije kod menadžera. Sastoji se od 16 pitanja koji se odnose na percepciju posjedovanja emocionalne inteligencije kod menadžera i subjektivnog doživljaja implementacije iste. Ispitanici su na svako pitanje odgovarali pomoću Likertove ljestvice, odabirom između polja „potpuno se **ne** slažem“ do „potpuno se slažem“. Svako pitanje imalo je po jedan odgovor. Rezultat ispitivanja prikazan je Tablicom 1, gdje su upisani odgovori analizirani. Broj odgovora je u pojašnjenju izračuna pretvoren u postotak, dok je u tablici prikazan u apsolutnim frekvencijama pojave u anketnom ispitivanju, što je vidljivo ispod svakog pitanja. Također je izračunat medijan i aritmetička sredina.

Tablica 1. Rezultat ispitivanja poznavanja osobne emocionalne inteligencije kod menadžera

PITANJE	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1. Uglavnom sam svjestan što osjećam u kojem trenutku	0	0	0	0	1	13	6
2. Prepoznajem vlastite emocije	0	0	0	0	2	11	7
3. Razumijem vlastite emocije sreće	0	0	1	1	3	11	5
5. Prepoznajem emocije svojih kolega na osnovi njihovog ponašanja	0	0	0	1	7	7	5
6. Znam dobro upravljati tuđim emocijama	0	0	0	1	10	5	4
6. Znam dobro upravljati tuđim emocijama	0	0	0	2	2	6	10
8. Prepoznajem emocije ljudi koji me okružuju	0	0	0	0	5	7	8
9. Zadajem si ciljeve te dajem sve od sebe da iste ostvarim	0	0	0	0	4	10	6
10. Natjecateljski sam tip osobe	0	0	1	0	3	10	6
11. Sebi sam najveći motivator	0	0	0	2	3	10	5
12. Uvijek dajem najbolje od sebe	0	0	0	0	3	10	7
13. Sposoban sam kontrolirati svoj temperament kako bi racionalno riješio izazove	0	2	0	0	8	7	3
14. Sposoban sam kontrolirati svoje emocije	1	0	0	3	7	6	3
15. Vrlo brzo se smirim kada sam ljut	0	1	0	2	5	8	4
16. Dobro kontroliram svoje emocije	0	0	1	2	4	10	3
<b>UKUPAN BROJ ODGOVORA</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>76</b>	<b>132</b>	<b>90</b>
<b>POSTOTAK</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>28%</b>
<b>MEDIJAN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>ARITMETIČKA SREDINA</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>1,1</b>	<b>4,4</b>	<b>8,4</b>	<b>5,5</b>

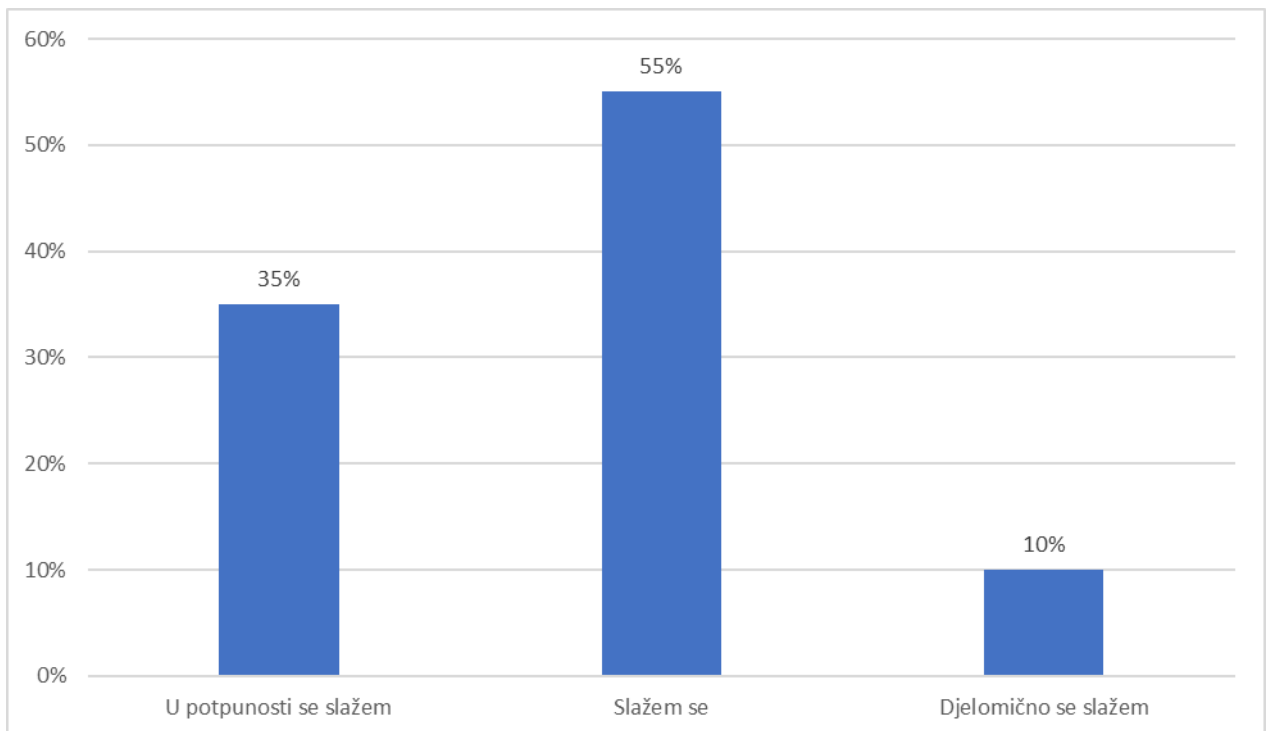
Izvor: obrada autorice

Za primijetiti je kako je medijan najviši kod odabira odgovora „*slažem se*“, prati ga odabir odgovora u „*potpunosti se slažem*“. Prema medijanu, također je za zaključiti da je razina negativnih odgovora poput „*u potpunosti se ne slažem*“, „*djelomično se slažem*“, „*ne slažem se*“ te „*neodlučan sam*“ zanemariva. Na osnovi rezultata drugog dijela anketnog upitnika koji se bavi ispitivanjem razine prepoznavanja emocionalne inteligencije možemo zaključiti da je razina poznavanja vlastitih emocija kao i tuđih unutar kompanije Jadran na zadovoljavajućoj razini. Ukupno je **69%** ispitanika

pozitivno odgovorilo na postavljene tvrdnje odabirom odgovora „*slažem se*“ i „*u potpunosti se slažem*“. Stoga je razvidno kako je kod većine ispitanika subjektivna percepcija emocionalne inteligencije vrlo visoka.

Kako je kod razine emocionalne inteligencije vrlo važan aspekt prepoznavanja vlastite i tuđe emocije, ovim upitnikom isto je i anketirano. 55% ispitanika se slaže sa tvrdnjom broj 3. *Prepoznajem vlastite emocije*, a 35% se u potpunosti slaže. Stoga se govori o 90% pozitivnih odgovora na tvrdnju. Frekvencije odgovora prikazane su na grafikonu broj 5.

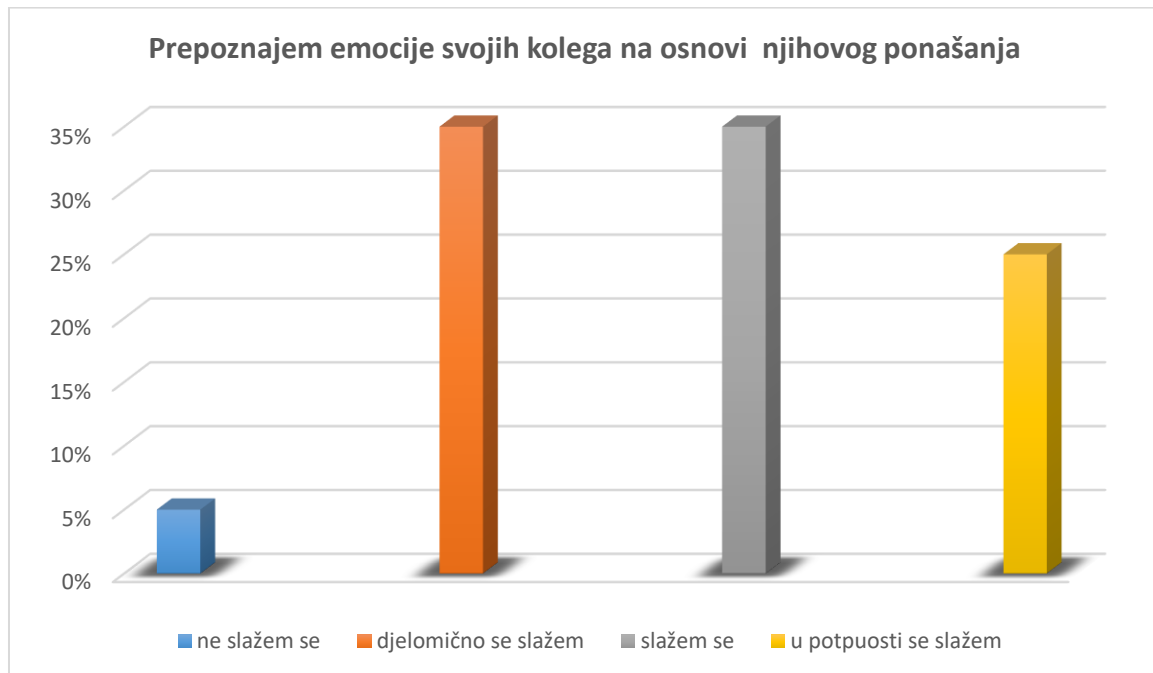
Grafikon 5. Razumijevanje vlastite emocije



Izvor: obrada autorice

Kada se govori o tuđim osjećajima, relevantno nam je pitanje broj 5. *Prepoznajem emocije svojih kolega na osnovi njihovog ponašanja*, gdje su se ispitanici 35% složili sa tvrdnjom te 25% u potpunosti složili, što čini 60% ispitanika. Prikaz na grafikonu 6.

Grafikon 6. Prepoznavanje emocija kod kolega



Izvor: obrada autorice

Iz grafikona 6. je vidljivo kako se većina ispitanika (35%) djelomično slaže, odnosno slaže (35%) sa tvrdnjom da prepoznaje emocije svojih kolega temeljem njihova ponašanja. Njih 5% se ne slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 25% ispitanika u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom. U kontekstu analitike dobivenih podataka, može se zaključiti kako većina ispitanika u osrednjoj mjeri prepoznaje emocije kolega temeljem njihova ponašanja.

Kao što je već i navedeno socijalna inteligencija, upravljanje emocijama, samokontrola, empatija i motivacija krase u emocionalnog inteligentnog menadžera te pospješuju njegovu uspješnost. **Treći dio upitnika** sastavljen je od ključnih pitanja koje dovode do mjerenja navedenih vrlina. Ispitanici su morali iskreno odgovoriti na svih 50 pitanja po jednim odgovorom od 1 - 5, gdje brojevi označavaju sljedeće tvrdnje: 1 – gotovo nikad, 2 – rijetko, 3 – djelomično, 4 – često, 5 – gotovo uvijek.

Rezultat ispitivanja treće grupe pitanja, prikazan je tablicom broj 2. Vidljivo je da je aritmetička sredina najviša kod skupine odgovora 4 – često. Navedeno implicira

zaključak kako većina ispitanih menadžera smatra da posjeduje visoke vještine emocionalne inteligencije. Govoreći u postotku, to čini 72% menadžera koji se često i gotovo uvijek pronalaze u postavljenim tvrdnjama

Tablica 2. Rezultat treće grupe pitanja

	1 – gotovo nikad	2 – rijetko	3 – djelomično	4 – često	5 – gotovo uvijek
<b>POSTOTAK</b>	3%	5%	21%	42%	30%
<b>MEDIJAN</b>	0	0,5	4	9	6
<b>ARITMETIČKA SREDINA</b>	0,52	1	4,1	8,48	5,9

Izvor: Obrada autorice

Druga tvrdnja od koje polazi rad - *Implementacijom emocionalne inteligencije njezinih vještina, potičući tako svoje zaposlenike, emocionalno inteligentni menadžeri postižu veću radnu produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika* - temelji se na Goleman modelu. Model navedene vještine smatra ključnim pokazateljima emocionalno inteligentnog menadžera. Rezultatima je prikazano kako su ispitane vještine kod menadžera kompanije Jadran d.d. iznad prosjeka, time je dokazana postavljena tvrdnja.

Potrebno je naglasiti grupu od tri tvrdnje koje čine potpuno pozitivan odgovor, odnosno, čestu i gotovo čestu reakciju ispitanih menadžera na tvrdnju. Tvrdnje su sljedeće:

- Motiviram se kako bih odradio najteži dio posla
- Znam prepoznati kada sam sretan
- Motivacija za mene predstavlja ključ uspjeha

Rezultati istraživanja na navedene tvrdnje, prikazana su Tablicom broj 3.

Tablica 3. Izdvojena grupa tvrdnji potpuno pozitivne reakcije ispitanika

	4 – često	5 – gotovo uvijek	UKUPNO
<b>3. Motiviram se kako bih odradio najteži dio posla</b>	65%	35%	100%
<b>6. Znam prepoznati kada sam sretan</b>	40%	60%	100%
<b>48. Motivacija za mene predstavlja ključ uspjeha</b>	30%	70%	100%

Izvor: obrada autorice

Kako bi se bolje potkrijepila postavljena tvrdnja, u ovoj grupi ispitivanja iste su podijeljene u pet kategorija, od toga 1., 6., 11., 16., 21., 26., 31., 36., 41. i 46., čine grupu pitanja **samokontrole** kod menadžera. Pitanja pod brojem 2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42 i 47 bave se **emocionalnom inteligencijom** kod menadžera. Nadalje pitanja pod rednim brojem 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43 i 48 odgovaraju na **razinu motiviranosti** kod menadžera. 4., 9., 14., 19., 24., 29., 34., 39., 44. i 49. pitanje je u domeni razine **empatije** te konačno razina **socijalne inteligencije** preispituje se u grupi pitanja broj 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 i 50. Popis svih pitanja nalazi se u prilogu rada.

Obzirom na navedene kategorije pitanja, odrađena je analiza, čiji je rezultat prikazan u tablici broj 4.

Tablica 4. Analiza rezultata kategorija ispitivanja treće grupe pitanja

KATEGORIJE ISPITIVANJA:	1 – gotovo nikad	2 – rijetko	3 – djelomično	4 – često	5 – gotovo uvijek
SAMOKONTROLA	0%	3%	13%	43%	42%
UPRAVLJANJE EMOCIJAMA	9%	12%	28%	36%	16%
MOTIVACIJA	1%	3%	23%	41%	33%
EMPATIJA	2%	3%	23%	51%	22%
SI	2%	4%	17%	42%	35%
UKUPNO	3%	5%	21%	42%	30%

Izvor: obrada autorice

Kod grupe tvrdnji koji se odnose na ispitivanje razine samokontrole kod menadžera, vidljivo je u tablici broj 4, kako je 43% ispitanika odabralo odgovor „često“ te 42% „gotovo uvijek“, što čini ukupno **85%** pozitivnog odgovora na ovu grupu pitanja, možemo zaključiti da je razina samokontrole izuzetno visoka kod ispitanika, odnosno menadžera kompanije Jadran d.d..

Što se tiče upravljanjem emocija ovdje imamo 36% odgovora „često“ i 16% „gotovo uvijek“, što čini ukupno **52%**. Dakle više od polovice ispitanika u ovom dijelu ankete ima razvijeno upravljanje emocijama, što je i dalje iznad prosjeka. U ovom dijelu možemo primijetiti najveći broj pojave odgovora „djelomično“, odnosno 28%.

Kada govorimo o motivaciji kod ispitanika, 41% ih je potvrdilo odgovor „često“ dok 33% „gotovo uvijek“, što je ukupno **74%** pozitivne reakcije na grupu pitanja. Dakle, motivacija je kod ispitanih menadžera kompanije Jadran d.d. visoko kategorizirana, što dokazuje upravo ovaj postotak.

Kada je riječ o empatiji, **73%** ispitanika smatra da ima visoko razvijenu empatiju, tumačeno prema odabiru od 22% odgovora „gotovo uvijek“ te 51% odgovora „često“. Zanimljivo je da od svih kategorija pitanja, kod kategorije ispitivanja razine empatije kod menadžera imamo najveće podudaranje u odgovoru „često“ i to 51%.



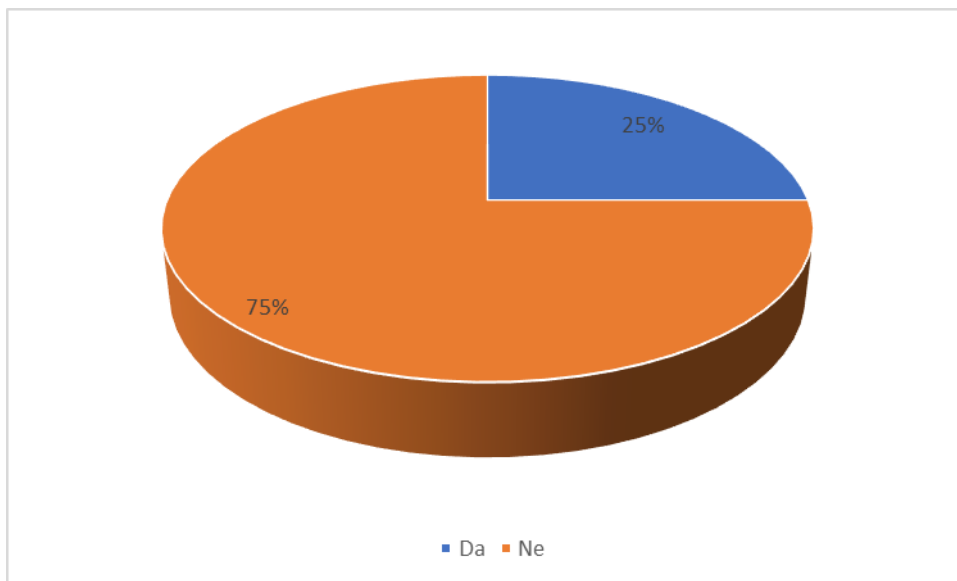
Emocionalna inteligencija ispitanih menadžera, u kontekstu njene prilagodbe društvenoj okolini i uspjehu razvoja socijalnih vještina čini **77%** pozitivne reakcije na grupu pitanja. Od toga 35% odgovora „*gotovo uvijek*“ te 42% „*često*“.

Vidljivo je da svaka kategorija, od ispitanih 5; socijalna inteligencija, upravljanje emocijama, samokontrola, empatija te motivacija prelazi 50% pozitivne reakcije kod ispitanih menadžera. Također je vidljivo da je menadžment najjači u kategoriji samokontrole, slijedi socijalna inteligencija, motivacija, potom empatija te upravljanje emocijama.

Konačno, skup kategorija daje ukupan rezultat od **72%** pozitivne reakcije na postavljene tvrdnje. Ovako visok udio pozitivnih reakcija, odnosno subjektivno ocijenjenih tvrdnji vlastite percepcije emocionalne inteligencije kod ispitanika ukazuje na zaključak da se može prihvatiti druga tvrdnja od koje polazi rad, koja definira višu produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika primjenom emocionalne inteligencije menadžera.

**Četvrta grupa pitanja** ovog istraživanja sastoji se od 9 pitanja, gdje su ispitanici mogli odabrati jedan od ponuđenih odgovora, DA ili NE. Ispitalo se mišljenje menadžera o stanju emocionalne inteligencije unutar kompanije. 75% ispitanika smatra da kompanija nema visoko razvijeno poimanje emocionalne inteligencije, dok 25% smatra da ima. Grafikon 7 prikazuje rezultat.

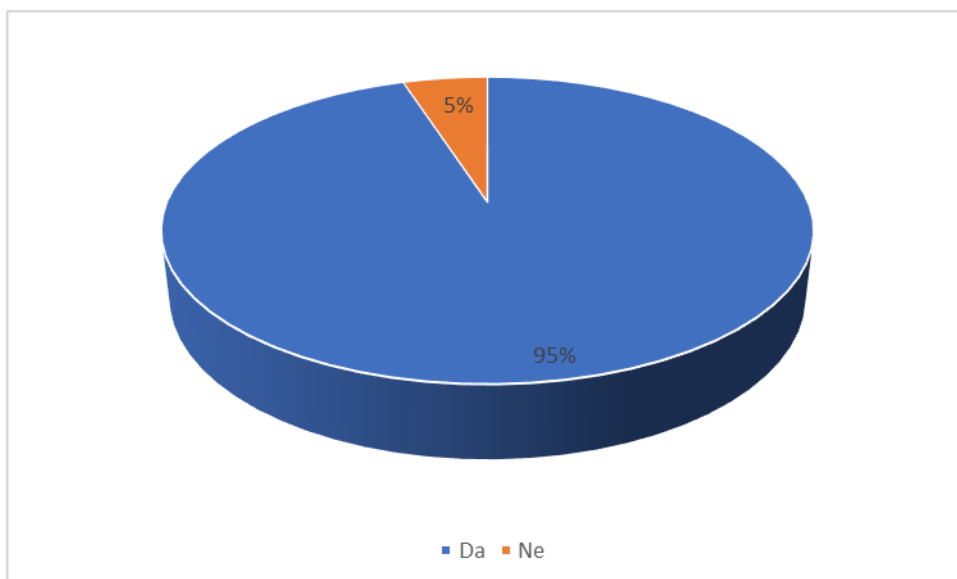
Grafikon 7. Razina poimanja menadžera o EI u kompaniji



Izvor: obrada autorice

Nastavno na prethodno pitanje 95% ispitanika smatra da kompanija treba raditi na osvještavanju emocionalne inteligencije kod djelatnika (Grafikon 8). Samo 5% smatra da nije potrebno, odnosno da je osviještenost dostatna.

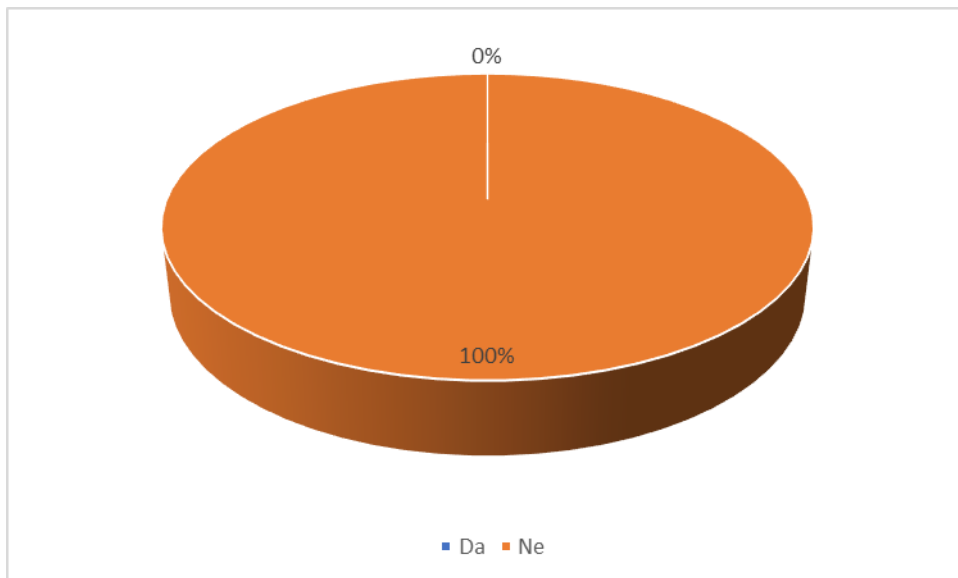
Grafikon 8. Podizanje osviještenosti EI unutar kompanije



Izvor: obrada autorice

U sljedećem pitanju, svi su se ispitanici složili sa podatkom kako ne znaju svi djelatnici kompanije što je zapravo emocionalna inteligencija. Grafikon 9 prikazuje 100% odabir odgovora NE na postavljeno pitanje.

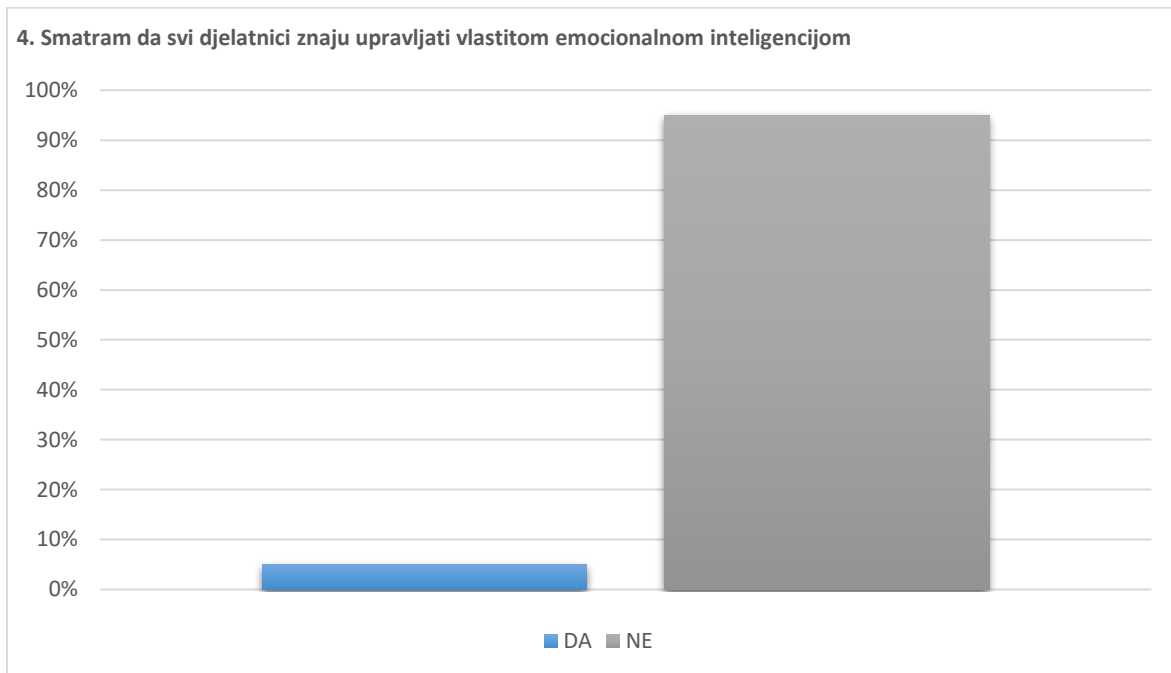
Grafikon 9. Znaj li svi djelatnici što je EI?



Izvor: obrada autorice

Sukladno sljedećem pitanju, menadžeri smatraju da ne znaju svi djelatnici upravljati vlastitom EI. Grafikon 10 prikazuje 95% ispitanika koji su odgovorili negativno na postavljeno pitanje te samo 5% pozitivnog odgovora.

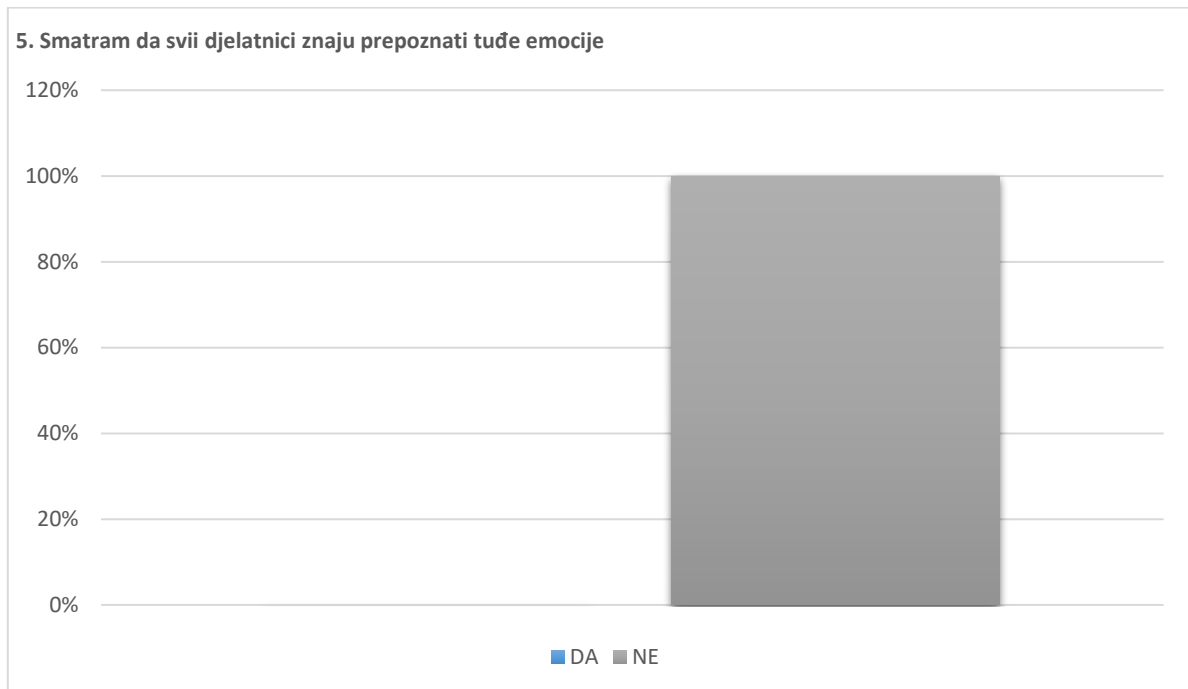
## Grafikon 10. Znaju li djelatnici upravljati vlastitom EI?



Izvor: obrada autorice

Kod sljedećeg pitanja imamo ponovljen 100% odabir odgovora NE. Svi menadžeri smatraju kako djelatnici ne znaju u potpunosti prepoznati tuđe emocije. Grafikon 11 prikazuje rezultat.

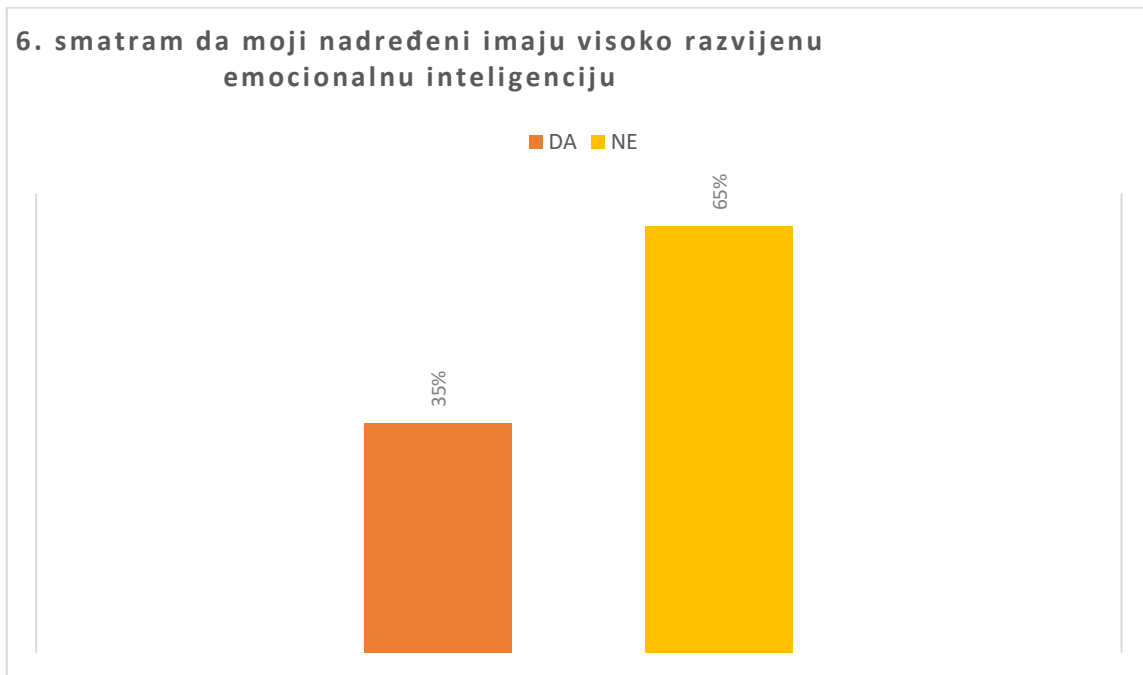
## Grafikon 11. Znaju li djelatnici prepoznati tuđe emocije?



Izvor: obrada autorice

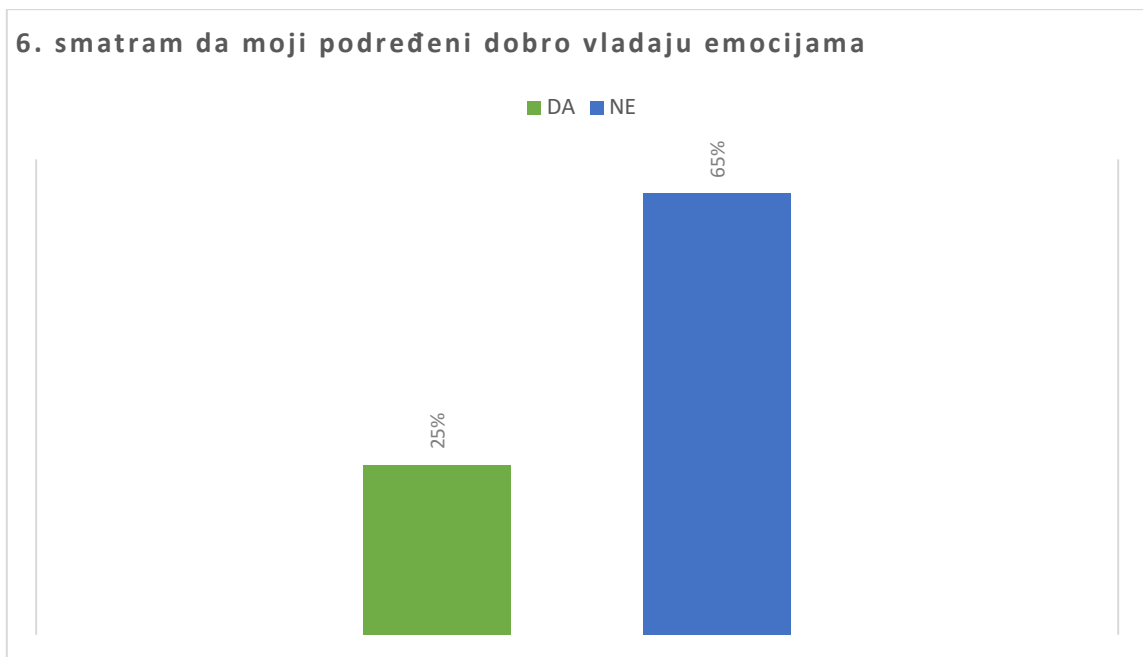
Što se tiče nadređenih, 65% ispitanika smatra da isti nemaju dovoljno razvijenu emocionalnu inteligenciju te 35% da oni to imaju. Kod podređenih smatraju da 75% njih ne vlada dobro svojim emocijama, dok tek 25% smatra da podređeni dobra vladaju svojim emocijama. Rezultati su prikazani na grafu 12 i 13.

Grafikon 12. Nadređeni i EI



Izvor: Obrada autorice

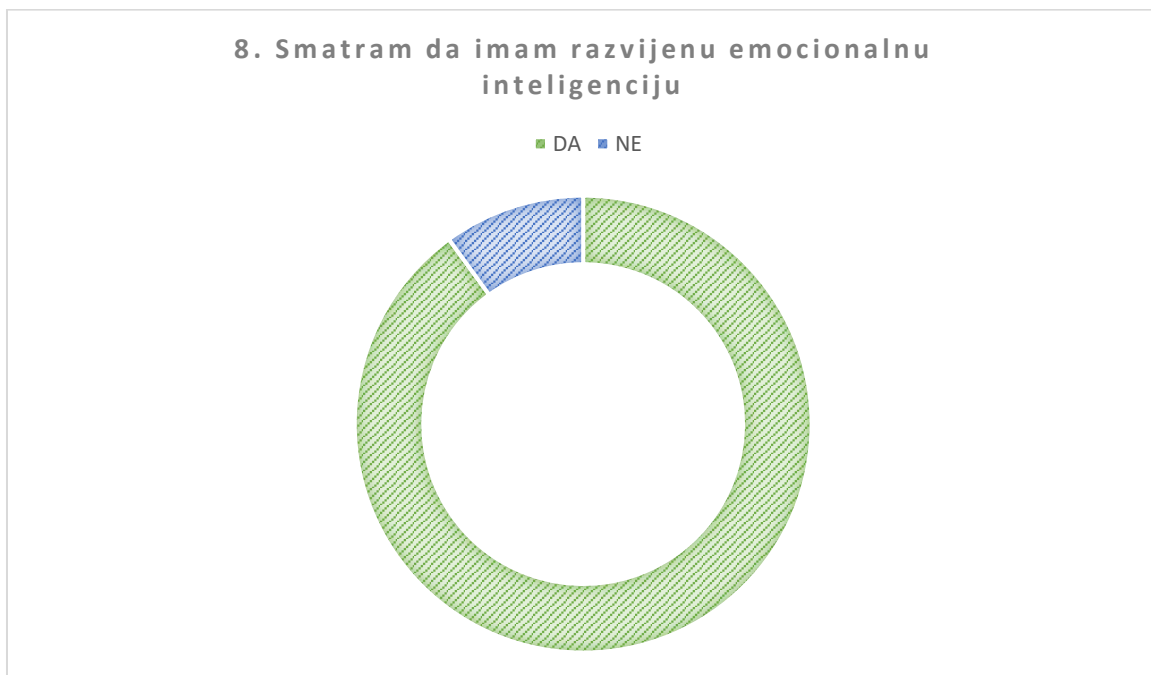
Grafikon 13. Podređeni i vladanje emocijama



Izvor: obrada autorice

Posljednja dva pitanja ključna su za tvrdnje od kojih polazi ovo istraživanje. Grafikon 14 prikazuje odgovor na vlastito poimanje emocionalne inteligencije. Do sada analizirana EI je ukazala kako je njihova samo procijenjena razina EI na visokoj razini. Kako ispitanici ocjenjuju svoje vlastito poimanje EI? Samo 10% ispitanika smatra da nema dovoljno razvijeno poimanje EI. Ostalih 90% smatra kako ima razvijeno poimanje EI. Rečenica koja je vrlo korištena u poslovanju „uvijek ima mjesta za napredak“, također ovdje stupa na snagu. Uvijek je dobro žuditi ka boljemu i ka razvijanju prvenstveno sebe te odnosa sa drugima. Stoga, polazimo od toga da 10%, odnosno 2 ispitanika smatra kako još uvijek može raditi na svojoj emocionalnoj inteligenciji, poimanju okoline, kolega i ostale karakteristike EI.

Grafikon 14. Vlastito poimanje EI



Izvor: obrada autorice

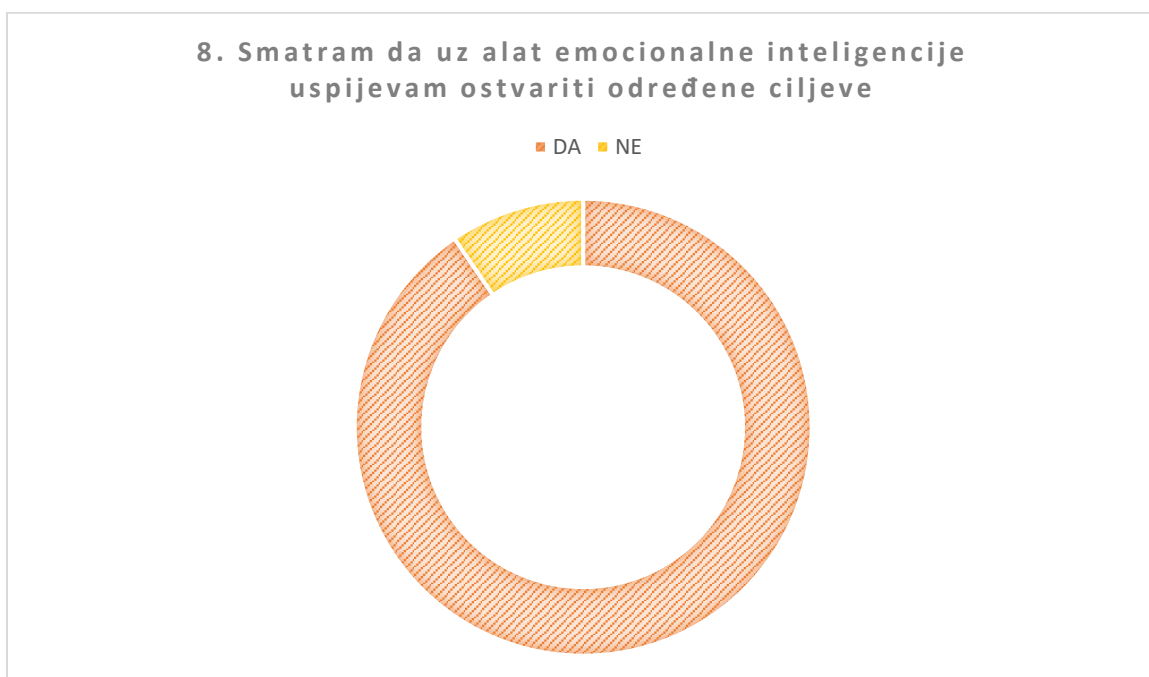
Posljednje pitanje odnosi se na postizanje određenih ciljeva putem emocionalne inteligencije. 95% ispitanika tvrdi kako upravo korištenjem EI uspijeva postići određene ciljeve, dok 5% to ne smatra. Obzirom da se radi o jednom od dvadeset ispitanika,

možemo reći da je ova brojka zaista zanemariva. Grafikon 15 prikazuje rezultat ispitivanja.

Treća tvrdnja od koje polazi istraživanje temeljena je na tvrdnji kako menadžer kroz pojedince dolazi do postavljenih ciljeva (Caroselli, 2014.). Tvrdnja glasi: *Emocionalno inteligentni menadžeri imaju veću sposobnost ostvarenja ciljeva kompanije putem suradnje sa timom, što rezultira smanjenjem broja internih nesuglasica.* Prema rezultatu ispitivanja 95% menadžera kompanije Jadran d.d. uspijeva upravo korištenjem emocionalne inteligencije postići postavljene, odnosno određene ciljeve.

Ljudski faktor u turističkom sektoru je od velike važnosti, stoga je upravo kontrola i upravljanje svojom i tuđom emocionalnom inteligencijom jedan od bitnijih aduta menadžera. Postizanje ciljeva kroz tim ljudi je najbolji i najlakši oblik.

Grafikon 15. EI i postizanje ciljeva



Izvor: obrada autorice



Istraživanje pokazuje da menadžeri kompanije Jadran d.d. posjeduju dobro razvijenu emocionalnu inteligenciju, što ima pozitivan utjecaj na njihovu sposobnost vođenja timova, rješavanje problema i postizanje poslovnih ciljeva. Ovo potvrđuje važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj emocionalne inteligencije kao ključnog faktora za uspjeh i konkurentnost kompanije Jadran d.d. u dinamičnom poslovnom okruženju.

Posljednjim anketnim pitanjem utvrđeno je da menadžeri Jadran d.d. smatraju kako emocionalnom inteligencijom uspijevaju postići određene ciljeve. Nastavak teksta bavi se financijskim rezultatima kompanije Jadran d.d., te time dokazuje posljednju tvrdnju, odnosno korelacije između emocionalne inteligencije i uspjeha kod rezultata poslovanja kompanije.

Kako je već spomenuto, Jadran d.d. vodeća je hotelijersko – turistička kompanija na području Crikveničke Rivijere. Ove godine (2024.g) puni 60 godina poslovanja, te u svom portfelju broji 10 hotela, 4 turistička naselja i 2 kampa. Kategorije objekata su od standardne do visoke, odnosno od 2 zvjezdice do 4+. Pruža odmor velikom broju gostiju, ponajviše sa područja Njemačke, Austrije, Slovenije, Skandinavije pa i Hrvatske.

Jedan od većih pokazatelja uspjeha je broj zaposlenih unutar Jadrana koji iz godine u godinu ide uzlaznom putanjom. Broj zaposlenih djelatnika u srcu sezone, na isti datum 2022. godine 30% je veći od 2021.godine. U 2023. godini iznos zaposlenih je 20% veći no 2022. godine. Kada govorimo o stalno zaposlenim djelatnicima, 2022. imamo vidljivo povećanje od 22% u odnosu na 2021. godinu, te 28% povećanje u 2023. u odnosu na 2022. godinu. Kako se ovdje radi o kompaniji koja vrhunac svog poslovanja ima kroz ljetne mjesece, te ima sezonalno zapošljavanje, vrlo je bitna stopa povrata sezonskih radnika, koja je u Jadran d.d. vrlo visoka te je za 2022.godine iznosila 52%, dok je za 2023. godinu iznosila 58%. Upravo emocionalna inteligencija kod menadžera je alat kojim je moguće zadržati djelatnike te potaknuti rast broja zaposlenika. Svi navedeni podaci dobiveni su od odjela ljudskih potencijala Jadran d.d..

Rast broja djelatnika i povratak sezonaca iz godine u godinu, dovodi do sljedeće točke a to je širenje portfelja. Utjecajem emocionalne inteligencije menadžment Jadrana d.d. uspio je ojačati timove te sagraditi bazu za širenje i pokretanje novih profitnih centara, pa je tako 2022. predstavljeno otvorenje novog objekta, hotela

kategorije 4 zvjezdice na Braču. Što je veliki pothvat za kompaniju koja uglavnom posluje na području Crikvenice. Nadalje, 2023. godine kompanija se širi na području Crikvenice uz dodatnih 40 kamp kućica, 35 bungalova, hotel 4 zvjezdice u centru grada, novootvoreni restoran te vodstvo atraktivne plaže u centru grada.

Jedan od bitnijih faktora pokazatelja uspješnosti menadžera je financijski pokazatelj. U ovisnosti od razine emocionalne inteligencije, menadžeri i ovdje uspijevaju postići određene ciljeve. Tako je sveukupni prihod kompanije za 2022. godinu bolji od 2021. za 62%, što je znatan skok. Prema izvratku Fine, Jadran d.d. se za 2022.godinu nalazi na 18. mjestu po ukupnom prihodu a na 19. mjestu po broju zaposlenika od ukupno 14 077 subjekata u području djelatnosti pružanja smještaja te pripreme posluživanja hrane. 2023. godina od 2022. bolja je za 23%. Podaci su dobiveni od strane odjela kontrolinga Jadrana d.d..

Prema direktoru operacija Jadrana d.d., još jedan je bitan faktor u mjerenju uspješnosti menadžera, koji se također dostiže emocionalnom inteligencijom. Govorimo o ocijenjenosti objekata na portalima. Emocionalnom inteligencijom uspijevamo pročitati emociju gosta te reagirati na istu. Stvaranjem nezaboravnog doživljaja za goste kako bi im priuštili savršen godišnji odmor dolazimo do bolje ocijenjenosti objekta od strane samog gosta. Na menadžerima je da reagiraju, korištenjem emocionalne inteligencije na goste i njihove želje i potrebe. Također koristeći istu emocionalnu inteligenciju moguće je upravljati djelatnicima koji su krajnji izvršiooci. Kako smo već istražili, kod menadžera Jadrana d.d. emocionalna inteligencija je na zavidnoj razini te je za očekivati konstantno povećanje ocjena na portalima. Odjel kontrole kvalitete bilježi prosječni porast ocjena na portalima za 5 – 10% iz godine u godinu u ovisnosti od portala.

Sukladno navedenim faktorima uspješnosti te rezultatima u kompaniji, može se potvrditi kako je samoprocijenjena EI pozitivno povezana sa uspjehom menadžera Jadrana d.d. Obzirom da smo prethodnom analizom utvrdili da je menadžer kompanije Jadran d.d. vođen iskustvom, znanjem i emocionalnom inteligencijom, moguće je navedene karakteristike povezati sa uspješnošću kompanije.

#### 4.4. Zaključci istraživanja

Sumiranjem rezultata iz prethodne razrade, dolazi se do sljedećih podataka. Rezultati istraživanja ukazali su na zaključak kako je najsnažnija EI vrlina ispitanih menadžera samokontrola, koja je pokazala udio od 85% pozitivnih odgovora anketiranih ispitanika. Slijedi primjena socijalnih vještina u kontekstu EI sa 77%, zatim motivacija sa 74%, empatija sa 73%, visina samoprocijenjene razine EI sa 69% te upravljanje emocijama 52%.

Tvrdnje istraživanja polaze od sljedećih premisa:

1. Emocionalno inteligentan menadžer bolje upravlja timom.
2. Razina samokontrole, socijalne inteligencije, empatije, upravljanja emocijama i motiviranja kod emocionalno inteligentnog menadžera ostvaruje veću radnu produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.
3. Menadžer smatra da emocionalnom inteligencijom uspijeva postići ciljeve kompanije putem suradnje sa svojim podređenima.
4. EI doprinosi uvećanju pozitivne radne klime i kulture unutar kompanije.

Grupe pitanja u provedenoj anketi potvrdile su navedene tvrdnje. Možemo potvrditi da emocionalno inteligentan menadžer prepoznaje vlastite i tuđe emocije, kroz drugu grupu pitanja ankete u kojoj je rezultat emocionalne inteligencije 69% što je dakako iznad prosjeka.

Razina samokontrole, socijalne inteligencije, empatije, upravljanja emocijama i motiviranja kod menadžera je u svim navedenim kategorijama ispitano u trećoj grupi pitanja ankete. Sve kategorije imaju pozitivan rezultat iznad prosjeka. Ukupna vrijednost svih kategorija je 72% pozitivnih reakcija na tvrdnje, čime možemo potvrditi tvrdnju.

Posljednje dvije tvrdnje tiču se postizanja ciljeva putem emocionalne inteligencije i povezanost iste sa uspjehom. Posljednja grupa pitanja ankete odgovara pitanjem koji 95% pozitivno potvrđuje uspješnost postizanja ciljeva menadžera upravo kroz korištenje emocionalne inteligencije, te financijski rezultati kompanije Jadran d.d. dokazuju tvrdnju.

Zaključno se može reći da je istraživanje povezanosti emocionalne inteligencije sa uspjehom menadžera u Jadran d.d.-u, pozitivnog ishoda. Razina emocionalne inteligencije je na zavidnom mjestu te dakako djeluje na uspješnost kompanije.

#### **4.5. Smjernice i preporuke za unapređenje emocionalne inteligencije menadžera kompanije Jadran d.d.**

Unapređenje emocionalne inteligencije menadžera kompanije Jadran d.d. može imati značajan utjecaj na njihovu učinkovitost, produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu, što će na kraju doprinijeti boljim poslovnim rezultatima i održivom rastu tvrtke. Kompanija može organizirati edukativne programe i radionice o emocionalnoj inteligenciji kako bi osvijestili menadžere o važnosti razumijevanja i upravljanja emocijama. Ove aktivnosti mogu uključivati predavanja, treninge i individualno mentorstvo.

Menadžeri bi trebali provesti samoprocjenu svoje emocionalne inteligencije kako bi bolje razumjeli svoje snage i slabosti u ovom području. Također, trebali bi biti otvoreni za primanje konstruktivnih povratnih informacija od svojih nadređenih, kolega i suradnika. Menadžeri bi trebali raditi na razvoju samosvijesti, tj. sposobnosti prepoznavanja vlastitih emocija, reakcija i utjecaja na druge. To uključuje razumijevanje vlastitih snaga, slabosti, vrijednosti i ciljeva.

Menadžeri bi trebali naučiti kako učinkovito upravljati svojim emocijama i impulzivnim reakcijama u različitim situacijama. To može uključivati tehnike relaksacije, dubokog disanja, mindfulness vježbe i upravljanje stresom. Menadžeri bi trebali raditi na razvoju empatije, tj. sposobnosti razumijevanja i suosjećanja s emocijama drugih ljudi. To uključuje aktivno slušanje, postavljanje otvorenih pitanja i pokazivanje razumijevanja i podrške prema svojim suradnicima. Menadžeri bi trebali raditi na razvoju svojih socijalnih vještina kako bi uspješno komunicirali, motivirali i vođenja svoje timove. To uključuje poboljšanje vještina komunikacije, timskog rada, rješavanja konflikata i delegiranja zadatka.

Kompanija bi trebala kontinuirano pratiti napredak menadžera u razvoju emocionalne inteligencije i pružati im podršku i resurse za daljnje usavršavanje. To može uključivati dodatne treninge, coaching i mentorstvo. Kroz implementaciju ovih

smjernica i preporuka, menadžeri kompanije Jadran d.d. mogu postići značajan napredak u razvoju svoje emocionalne inteligencije, što će na kraju rezultirati boljim poslovnim rezultatima, zadovoljstvom zaposlenika i konkurentnošću kompanije na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Razina emocionalne inteligencije važnija je od kvocijenta inteligencije. Ono što je zasigurno da ljudska populacija sve više daje pažnju upravo ovoj tematici. Možemo reći da se s pojavom novijih generacija osvijestila bitnost psihološkog zdravlja, osobito na radnom mjestu. Upravo ono potiče iz upravljanja emocionalnom inteligencijom.

Aristokratski stil upravljanja ljudima odlazi u zaborav te se potiče demokratski, odnosno onaj koji u svom vođenju koristi emocionalnu inteligenciju. Nije jednostavno znati prepoznati vlastite emocije, upravljati njima kao i prepoznati tuđe emocije. Pravim umijećem možemo nazvati upravljanje tuđim emocijama. Međutim, kako je obrađeno i u radu, emocionalnu inteligenciju moguće je učiti i razvijati.

Emocionalna se inteligencija prema Golemanu sastoji od socijalne inteligencije, samokontrole, upravljanja emocijama, empatije i motivacije. Sve ove emocije urođene su kod čovjeka, no razina istih je ono na čemu svaki pojedinac mora raditi i razvijati iste. Postoje razni načini, no najučinkovitiji je izlaganje ne svakidašnjim situacijama. Sva navedena polja emocionalne inteligencije ujedno krase i uspješnog menadžera, odnosno upravo one njegove su vrline. Menadžment je skup aktivnosti kojima određena organizacija želi doći do ciljeva kroz pojedince. Upravo kroz alat emocionalne inteligencije menadžer uspijeva dostići zadane ciljeve.

Takvom pretpostavkom postavljena je tematika ovog rada, odnosno „emocionalnom inteligencijom do uspješnog menadžera“. I zaista, lijepa riječ pomiče brda. Emocionalnom inteligencijom menadžer uspijeva slušati, primiti informacije, obraditi ih, reagirati, upravljati i konačno ostvariti ciljeve.

Preispitana je razina emocionalne inteligencije na primjeru 20 menadžera hotelijersko turističke kompanije Jadran d.d.. Također i vezu emocionalne inteligencije sa samim uspjehom kompanije. Postavljene su tvrdnje:

1. Emocionalno inteligentan menadžer prepoznaje vlastite i tuđe emocije.
2. Razina samokontrole, socijalne inteligencije, empatije, upravljanja emocijama i motiviranja kod menadžera je iznad prosjeka
3. Menadžer smatra da emocionalnom inteligencijom uspijeva postići određene ciljeve.

4. Vidljiva je korelacija između emocionalne inteligencije i uspjeha kod rezultata poslovanja kompanije

Istraživanjem su potvrđene sve postavljene tvrdnje koje su potkrijepljene rezultatima anketiranja kao i rezultatima poslovanja kompanije. Rezultat je visoki postotak pozitivnih reakcija na postavljene tvrdnje i pitanja, gdje je rezultat prikazan u sljedećim postocima:

- samokontrola, koja ima 85% pozitivan rezultat anektiranja.
- socijalna inteligencija sa 77%
- motivacija sa 74%
- empatija sa 73%
- emocionalna inteligencija sa 69%
- upravljanje emocijama 52%.

Zanimljiv je spektar generacija unutar anketiranog menadžmenta, od 18 godina do 50 godina. Ovdje emocionalna inteligencija zasigurno ima visok utjecaj kako bi menadžeri međusobno te sa svojim nadređenima i podređenima mogli funkcionirati. Pored ovih pokazatelja prikazani su također i financijski uspjesi te faktori za koje kompanija smatra da su mjerilo uspješnosti menadžmenta. Vidljiv je pozitivan utjecaj emocionalne inteligencije, naravno u kombinaciji sa kvocijentom inteligencije, stručnosti i tehničkog znanja.

Zaključno je da obzirom na rast i pozitivan napredak povezan sa razinom emocionalne inteligencije ispitanih menadžera, možemo očekivati daljnji rast i razvoj kompanije. Ono što je moguće primijetiti je da menadžeri sami, ipak smatraju da razina emocionalne inteligencije u kompaniji nije na razini, te navode kako podređeni i nadređeni ne barataju dovoljno dobro sa alatom emocionalne inteligencije. Kod podređenih tako navode kako ne ispoljavaju svoje emocije na adekvatan način.

Konstantan razvoj emocionalne inteligencije je od značajne važnosti te se ovdje predlaže dodatno educiranje personala. Ohrabrujuća je svijest menadžmenta o važnosti emocionalne inteligencije kao i razina svijesti o vlastitoj i tuđoj emociji. Savjetuje se konstantno ulaganje u samoga sebe te obrazovanje o emocijama, psihološkom stanju sebe i okoline koja nas okružuje kako bi slušanje, razumijevanje, reagiranje i upravljanje menadžmenta ostalo na zavidnoj razini. Naravno, uvijek ima

prostora za poboljšanje i napredovanje, pa tako i razine emocionalne inteligencije. Ovisno o istoj, rasti će i uspješnost menadžera, samim time i kompanije. Stoga, neovisno o visokoj razini emocionalne inteligencije i trenutnoj uspješnosti menadžera, prijedlog je daljnje obrazovanje i ulaganje u menadžment kao i ostali personal.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Informator, Zagreb
2. Bradberry, T. (2022): Emotional Intelligence at Work: How to Succeed in the Face of Change, Springer, London
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb
4. Carnegie, D. (2013): Kako postati uspješan lider, Zagreb, V.B.Z. d.o.o.
5. Caroselli, M. (2014): Vještine vodstva za menadžere, Mate, Zagreb
6. Chapman, E.; O'Neil, S. L. (2003): Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Mate Zagreb
7. Ciampa, D.; Watkins, M. (2007): Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer, Mozaik knjiga Zagreb
8. Goleman, D. (2020): Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga Zagreb
9. Goleman, D. (2023): Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga Zagreb
10. Johnson, E. (2020): Emotional Intelligence in Education: Theory, Research, and Practice, Routledge, London
11. McKee, A. (2022): The Emotionally Intelligent Leader: A Guide to Developing Your Emotional Intelligence to Lead Effectively, CRC Press, Chicago
12. Neubauer, A. C., Freudenthaler, H. H. (2005): Models of emotional intelligence, u: Schulze, R., Roberts, R. D. (ur.), Emotional intelligence: An international handbook (str. 31-50), Hogrefe & Huber Publishers
13. Smith, J. (2022): Elon Musk: A Case Study in Emotional Intelligence and Leadership, Oxford University Press, London
14. Srića, V. (2004): Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik, Znanje d.d., Zagreb

## Znanstveni i stručni članci:

1. Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., Gross, J. J. (2007): The Experience of Emotion, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, No. 7, str. 373-403.
2. Brown, D. Johnson, S. (2023): Emotional Intelligence and Mental Health: A Systematic Review, *Journal of Mental Health*, Vol. 97, No. 43, str. 142 – 155
3. Brown, D., Wilson, S. (2022): Examining the Effectiveness of an Emotional Intelligence Training Program: A Longitudinal Study, *Journal of Applied Psychology*, Vol- 34, No. 22, str. 99 - 117
4. Burgdorf, J. S., Brudzynski, S. M., Moskal, J. R. (2020): Using rat ultrasonic vocalization to study the neurobiology of emotion: from basic science to the development of novel therapeutics for affective disorders." *Current Opinion in Neurobiology*, Vol. 60, No. 7, 192-200.
5. Doe, J. (2022): Elon Musk: The Importance of Emotional Intelligence in Business Success, *Harvard Business Review*, Vol. 28, No. 12, str. 10 – 19
6. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4), 169-200.
7. Gu, X., Hof, P. R., Friston, K. J., Fan, J. (2013): Anterior insular cortex and emotional awareness, *The Journal of Comparative Neurology*, Vol. 521, No. 15, str. 3371–3388.
8. Karlić, T., Hadelan, L. (2011): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktičan menadžment* Vol. 2, No. 3, str. 56 – 72
9. Knutson, B., Srirangarajan, T. (2019): Toward a Deep Science of Affect and Motivation." In M. Neta I. Haas (Eds.), *Emotion in the Mind and Body (Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 66, No. 15, str. 37 - 52
10. Smith, A., Johnson, M. (2023): A Review of Contemporary Models of Emotional Intelligence, *Psychology Today*, Vol. 28, No. 13, str. 213 – 229
11. Smith, J., Doe, J. (2023): The Role of Emotional Intelligence in Workplace Success: A Literature Review, *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 15, No. 2, str. 88 – 101
12. Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra (2023): Emocije i kako s njima, dostupno na [https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije\\_-\\_to\\_i\\_kako\\_s\\_njima.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije_-_to_i_kako_s_njima.pdf), pristupljeno 15.04.2024.

## Internet izvori:

1. Bariso, J. (2017). What you can learn from self-made bilionare Elon Musk about emotional intelligence, dostupno na: <https://www.cnbc.com/2017/08/29/what-you-can-learn-from-elon-musk-about-emotional-intelligence.html>, pristupljeno 17.05.2024.
2. Bariso, J. (2021): It Took Elon Musk Exactly 5 Words to Teach a Major Lesson in Emotional Intelligence, dostupno na: <https://www.inc.com/justin-bariso/it-took-elon-musk-exactly-5-words-to-teach-a-major-lesson-in-emotional-intelligence.html>, pristupljeno 17.05.2024.
3. Cherry, K. (2022): Emotions and Types of Emotional Responses, Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-are-emotions-2795178>
4. Creativa (2024): Što su emocije i čemu nam one služe, dostupno na <https://www.creativa.hr/gradjanstvo/sto-to-emocije-cemu-nam-one-sluzel/>, pristupljeno 17.05.2024.
5. FINA (2024): Jadran d.d., dostupno na <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/jadran-d-d/OIB-56994999963>, pristupljeno 17.05.2024.
6. ZGPD (2024): Paul Ekman, dostupno na <http://zgpd.hr/2019/05/27/paul-ekman/>, pristupljeno 17.05.2024.

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija (EI) postala je ključni koncept u suvremenom menadžmentu, ističući važnost emocionalnih vještina za postizanje uspjeha kao menadžera. Emocionalno inteligentni menadžeri su sposobni uspostaviti emocionalnu vezu s članovima tima, motivirati ih, prepoznati njihove potrebe te efikasno rješavati konflikte. Emocionalna inteligencija sastoji se od nekoliko ključnih komponenti, uključujući samosvijest, samoregulaciju, motivaciju, empatiju i socijalne vještine.

U kontekstu menadžmenta, emocionalna inteligencija omogućuje menadžerima da bolje upravljaju svojim timovima, inspiriraju ih, potiču kreativnost te uspostavljaju produktivno i poticajno radno okruženje. Emocionalno inteligentni menadžeri su često bolji lideri, koji su sposobni prilagoditi se različitim situacijama, motivirati svoje zaposlenike te uspješno voditi organizaciju kroz promjene. Kroz kontinuirani razvoj emocionalne inteligencije, menadžeri mogu postati još uspješniji u vođenju timova i postizanju organizacijskih ciljeva. Stoga, razumijevanje i primjena principa emocionalne inteligencije ključni su za postizanje uspjeha kao menadžera u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

Provedeno je empirijsko istraživanje razine emocionalne inteligencije kod menadžera na primjeru turističke kompanije u operativnom sektoru. Rezultati istraživanja prikazani su tablično i grafovima. Svi podaci istraživanja dobiveni su anketnim ispitivanjem. Istraživanje je pokušalo uspostaviti vezu emocionalne inteligencije i uspjeha menadžera.

**Ključne riječi:** emocija, emocionalna inteligencija, socijalna inteligencija, motivacija, samokontrola, menadžer, uspješnost

## SUMMARY

Emotional intelligence (EI) has become a key concept in modern management, highlighting the importance of emotional skills for achieving success as a manager. Emotionally intelligent managers are able to establish an emotional connection with team members, motivate them, recognize their needs and effectively resolve conflicts. Emotional intelligence consists of several key components, including self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills.

In the context of management, emotional intelligence enables managers to better manage their teams, inspire them, encourage creativity and establish a productive and stimulating work environment. Emotionally intelligent managers are often better leaders, who are able to adapt to different situations, motivate their employees and successfully lead the organization through changes. Through continuous development of emotional intelligence, managers can become even more successful in leading teams and achieving organizational goals. Therefore, understanding and applying the principles of emotional intelligence are key to achieving success as a manager in today's dynamic business environment.

Empirical research on the level of emotional intelligence in managers was conducted on the example of a tourism company in the operational sector. The research results are presented in tables and graphs. All research data were obtained through a survey. The research tried to establish a connection between emotional intelligence and the success of managers.

**Key words:** emotions, emotional intelligence, social intelligence, motivation, self-control, manager, performance

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz osnovnih emocija .....	7
--	---

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Rezultat ispitivanja poznavanja osobne emocionalne inteligencije kod menadžera.....	36
Tablica 2. Rezultat treće grupe pitanja .....	39
Tablica 3. Izdvojena grupa tvrdnji potpuno pozitivne reakcije ispitanika .....	40
Tablica 4. Analiza rezultata kategorija ispitivanja treće grupe pitanja .....	41

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika.....	32
Grafikon 2. Spoln ispitanika .....	33
Grafikon 3. Pozicija u organizaciji.....	34
Grafikon 4. Razina obrazovanja .....	35
Grafikon 5. Razumijevanje vlastite emocije .....	37
Grafikon 6. Prepoznavanje emocija kod kolega.....	38
Grafikon 7. Razina poimanja EI u kompaniji .....	43
Grafikon 8. Podizanje osviještenosti EI unutar kompanije .....	43
Grafikon 9. Znaju li svi djelatnici što je EI? .....	44
Grafikon 10. Znaju li djelatnici upravljati vlastitom EI? .....	45
Grafikon 11. Znaju li djelatnici prepoznati tuđe emocije?.....	46
Grafikon 12. Nadređeni i EI .....	47
Grafikon 13. Podređeni i vladanje emocijama .....	47
Grafikon 14. Vlastito poimanje EI .....	48
Grafikon 15. EI i postizanje ciljeva.....	49



## **PRILOG – ANKETNI UPITNIK**

Poštovana/ni,

Upitnik ispituje razinu emocionalne inteligencije kod menadžera te ima za cilj dokazati povezanost uspjeha sa razinom EI kod menadžera. EI se sastoji od socijalnih i motivacijskih sposobnosti, samokontrole, empatije i samosvijesti. Upravo navedene sposobnosti ova anketa želi ispitati. Pitanja su jednostavnog tipa te je anketa anonimna, stoga molim iskrene odgovore.

Zahvaljujem na ispunjavanju te doprinosu istraživanja za diplomski rad pod temom "Emocionalnom inteligencijom do uspješnog menadžera"

### **Opći tip pitanja**

Odaberite skupinu kojoj pripadate među ponuđenim odgovorima.

1. Dob:

- 18 – 28 godina
- 29 – 39 godina
- 39 – 49 godina
- 50 – 59 godina
- 60 – 67 godina

2. Spol:

- Žensko
- Muško

3. Razina obrazovanja:

- Osnovno obrazovanje
- Srednje obrazovanje
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Stručni specijalist
- Doktor znanosti

#### 4. Pozicija u organizaciji:

- Niži menadžment
- Srednji menadžment
- Viši menadžment

#### Koliko ste emocionalno inteligentni:

Wong & Law upitnik koji proučava model sposobnosti emocionalne inteligencije. Sastoji se od 16 osobnih pitanja emocionalne inteligencije i poimanje iste. Potrebno je odgovoriti na svako pitanje pomoću Likertove ljestvice, odabirom između polja „potpuno se ne slažem“ do „potpuno se slažem“. Svako pitanje ima po jedan odgovor.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1. Uglavnom sam svjestan što osjećam u kojem trenutku</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>2. Prepoznajem vlastite emocije</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>3. Razumijem vlastite emocije</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>4. Uvijek znam razlog svoje tuge ili sreće</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>5. Prepoznajem emocije svojih kolega na osnovi njihovog ponašanja</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem

<b>6. Znam dobro upravljati tuđim emocijama</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>7. Pažljiv sam prema tuđim emocijama</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>8. Prepoznajem emocije ljudi koji me okružuju</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>9. Zadajem si ciljeve te dajem sve od sebe da iste ostvarim</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>10. Natjecateljski sam tip osobe</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>11. Sebi sam najveći motivator</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>12. Uvijek dajem najbolje od sebe</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>13. Sposoban sam kontrolirati svoj temperament kako bi racionalno riješio izazove</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>14. Sposoban sam kontrolirati svoje emocije</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>15. Vrlo brzo se smirim kada sam ljut</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem

<b>16. Dobro kontroliram svoje emocije</b>	Potpuno se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Ne Slažem se	Neodlučan sam	Djelomično se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
--	----------------------	-------------------------	--------------	---------------	----------------------	-----------	-------------------

## Menadžeri i emocionalna inteligencija

Emocionalna i socijalna inteligencija, samokontrola, empatija i motivacija krase uspješnog menadžera. Ovaj upitnik sastavljen je od ključnih pitanja koje dovode do mjerenja istih vrлина, na osnovi Learning across London Leadership Toolkit-a. Potrebno je iskreno odgovoriti na sva pitanja po jednim odgovorom, koliko se često određena stavka pojavljuje kod vas.

Legenda:

- 1 - gotovo nikada
- 2 - rijetko
- 3 - djelomično
- 4 - često
- 5 - gotovo uvijek

	<b>Gotovo nikada</b>	<b>Rijetko</b>	<b>Djelomično</b>	<b>Često</b>	<b>Gotovo uvijek</b>
<b>1. Odmah primijetim kada gubim strpljenje</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Negativnu situaciju brzo preslikam u pozitivnu</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Motiviram se kako bih odradio najteži dio posla</b>	1	2	3	4	5

<b>4. Sposoban sam shvaćati situaciju iz gledišta druge osobe/kolege</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Odličan sam slušatelj</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Znam prepoznati kada sam sretan</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Ne prikazujem svoje emocije potpuno otvoreno</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Znam prioritizirati bitne stavke na poslu te prionuti prvo njima</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Odlično shvaćam tuđe probleme</b>	1	2	3	4	5
<b>10. Nikada ne upadam u tuđe razgovore</b>	1	2	3	4	5
<b>11. Prepoznajem kada sam pod stresom</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Okolina teško može prepoznati moje emocije</b>	1	2	3	4	5
<b>13. Držim se propisanih rokova</b>	1	2	3	4	5
<b>14. Prepoznajem kada se nekome ne dopadam</b>	1	2	3	4	5

<b>15. Mogu se prilagoditi različitim tipovima ljudi, odnosno većini</b>	1	2	3	4	5
<b>16. Kada me obuhvate emocije svjestan sam toga</b>	1	2	3	4	5
<b>17. Vrlo brzo gubim strpljenje u razgovoru s ljudima</b>	1	2	3	4	5
<b>18. Ne gubim vrijeme</b>	1	2	3	4	5
<b>19. Mogu prepoznati neslaganje unutar tima</b>	1	2	3	4	5
<b>20. Zanima me ljudska psihologija</b>	1	2	3	4	5
<b>21. Mogu prepoznati razlog zbog kojeg osjećam tjeskobu</b>	1	2	3	4	5
<b>22. Komplicirane osobe me ne uzrujavaju</b>	1	2	3	4	5
<b>23. Nikada ne griješim</b>	1	2	3	4	5
<b>24. Obično mogu razumjeti zašto su ljudi grubi prema meni</b>	1	2	3	4	5
<b>25. Volim upoznavati nove ljude i saznati što ih čini „aktivnima“</b>	1	2	3	4	5

<b>26. Uvijek prepoznam kada sam nerazuman</b>	1	2	3	4	5
<b>27. Mogu svjesno promijeniti svoj način razmišljanja i raspoloženja</b>	1	2	3	4	5
<b>28. Uvjerenja sam da se teži zadaci uvijek trebaju prvi odraditi</b>	1	2	3	4	5
<b>29. Smatram da osobe nisu „teške“ već „drugачije“</b>	1	2	3	4	5
<b>30. Potrebni su mi različiti tipovi kolega kako bi mi posao bio zanimljiv</b>	1	2	3	4	5
<b>31. Svijest o vlastitim emocijama mi je vrlo važna u svakom trenutku</b>	1	2	3	4	5
<b>32. Ne dopuštam da stresne situacije i ljudi utječu na mene nakon odlaska sa posla</b>	1	2	3	4	5
<b>33. Odgođeno zadovoljstvo je vrlina do koje držim</b>	1	2	3	4	5
<b>34. Mogu razumjeti ako sam nerazuman</b>	1	2	3	4	5
<b>35. Volim postavljati pitanja</b>	1	2	3	4	5

kako bih saznao što je ljudima važno					
36. Mogu reći je li me netko uznemirio ili iznervirao	1	2	3	4	5
37. Rijetko se brinem o poslu ili životu općenito	1	2	3	4	5
38. Vjerujem u „action this day“	1	2	3	4	5
39. Mogu razumjeti zašto moji postupci ponekad vrijeđaju druge	1	2	3	4	5
40. Rad sa „teškim“ ljudima vidim kao izazov osvajanja istih	1	2	3	4	5
41. Mogu se brzo odljutiti	1	2	3	4	5
42. Mogu potisnuti svoje emocije kada je to potrebno	1	2	3	4	5
43. Uvijek se mogu motivirati čak i kad se osjećam loše	1	2	3	4	5
44. Mogu shvatiti stvari iz tuđeg gledišta	1	2	3	4	5
45. Dobro prihvaćam razlike kod ljudi	1	2	3	4	5
46. Znam što me čini sretnim	1	2	3	4	5



<b>47. Drugi često ne znaju kako se osjećam</b>	1	2	3	4	5
<b>48. Motivacija za mene predstavlja ključ uspjeha</b>	1	2	3	4	5
<b>49. Razlozi nesuglasica uvijek su mi jasni</b>					
<b>50. S osobama kojima radim gradim čvrste odnose</b>					

### **Kompanija i emocionalna inteligencija**

Navedena pitanja odnose se na kompaniju u kojoj ste zaposleni. Molim odgovoriti sa DA ili NE.

1. Smatram da moja kompanija ima visoko razvijeno poimanje emocionalne inteligencije
  - DA
  - NE
2. Smatram da kompanija treba raditi na osvještavanju emocionalne inteligencije kod djelatnika
  - DA
  - NE
3. Smatram da svi djelatnici znaju što je emocionalna inteligencija
  - DA
  - NE
4. Smatram da svi djelatnici znaju upravljati vlastitom emocionalnom inteligencijom

- DA
  - NE
  
- 5. Smatram da svi djelatnici znaju prepoznati tuđe emocije
  - DA
  - NE
  
- 6. Smatram da moji nadređeni imaju visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju
  - DA
  - NE
  
- 7. Smatram da moji podređeni dobro vladaju emocijama
  - DA
  - NE
  
- 8. Smatram da imam razvijenu emocionalnu inteligenciju
  - DA
  - NE
  
- 9. Smatram da uz alat emocionalne inteligencije uspijevam ostvariti određene ciljeve
  - DA
  - NE

*Poveznica za anketu:*

<https://forms.gle/N8ibLNPyaAm6ZZqR6>

