

# Emocionalna inteligencija menadžera i njezin utjecaj na poslovanje

---

**Matole, Paula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:019176>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**PAULA MATOLE**

**Emocionalna inteligencija menadžera i njezin utjecaj na poslovanje**

**Emotional intelligence of a manager and its impact on business**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Emocionalna inteligencija menadžera i njezin utjecaj na poslovanje**

**Emotional intelligence of a manager and its impact on business**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

Student: **Paula MATOLE**

Mentor: dr. sc. Ines MILOHNIĆ

Matični broj: **24831/19**

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

PAULA MATOLE  
(ime i prezime studenta)

24831/19  
(matični broj studenta)

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I KJEŽIN UTJECAJ NA POSLOVANJE  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 02.07.2024.

Matole

Potpis studenta

## Sažetak

Završni rad bavi se konceptom emocionalne inteligencije i njezinim utjecajem na poslovnu izvedbu. Emocionalna inteligencija obuhvaća spektar vještina relevantnih za razumijevanje, upravljanje i izražavanje vlastitih i tuđih emocija, ključnih za snalaženje u svakodnevnim interakcijama. Uvod daje sažeti pregled komponenata emocionalne inteligencije. Ispituje pet istaknutih modela: okvire koje su predložili Mayer i Salovey, Bar-On, Goleman, Petrides i Furnham i Schutte. U cijeloj studiji Golemanov model emocionalnih kompetencija služi kao vodeći okvir, ocrtavajući četiri glavne komponente koje obuhvaćaju samosvijest, samoupravljanje, društvenu svijest i upravljanje odnosima. Na temelju tih komponenata, rad ocrtava profil uzornog menadžera, ističući attribute kao što su vizionarsko vodstvo, učinkovita komunikacija, empatija, strateško razmišljanje i integritet. Osim toga, sintetizirana su istraživanja kako bi se razjasnio utjecaj emocionalne inteligencije na profesionalna područja. Naglasak je da menadžeri s višom emocionalnom inteligencijom pokazuju povećanu produktivnost, učinkovitost i moral osoblja, dok istodobno ublažavaju stres na radnom mjestu. Nadalje, rad se bavi istraživanjem veze između emocionalne inteligencije i zaposlenika. U segmentu istraživanja proučavaju se važnost emocionalne inteligencije i radnog učinka menadžera, zadovoljstvo zaposlenih i njihova organizacijska predanost te samo zadovoljstvo gostiju. Korištenjem metodologije istraživanja prikupljaju se potrebni podaci kako bi se istražila potencijalna važnost između emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija; menadžer; empatija; poslovno okruženje; produktivnost; zadovoljstvo zaposlenika;

# Sadržaj

Uvod .....	1
1 Profil idealnog menadžera.....	3
1.1 Uloga i značaj menadžera u poslovanju .....	4
1.2 Ključne karakteristike i vještine menadžera.....	5
1.3 Kvalitete uspješnog i učinkovitog menadžera.....	8
1.4 Uspostavljanje ravnoteže: integracija posla i života emocionalno inteligentnog menadžera.....	11
2 Emocionalna inteligencija menadžera.....	14
2.1 Konceptualizacija emocionalne inteligencije.....	16
2.2 Modeli emocionalne inteligencije .....	17
2.3 Ključne komponente emocionalne inteligencije .....	23
2.4 Alati za mjerenje emocionalne inteligencije .....	25
3 Emocionalna inteligencija u poslovanju .....	28
3.1 Emocionalna inteligencija kao faktor poboljšanja poslovanja poduzeća.....	29
3.2 Upotreba ljudskih resursa za primjenu emocionalne inteligencije.....	30
4 Povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i uspjeha zaposlenika .....	32
4.1 Metodologija istraživanja – Utvrđivanje utjecaja emocionalne inteligencije menadžera na poslovanje poduzeća.....	33
4.2 Rezultati istraživanja .....	34
4.3 Rasprava .....	38
Zaključak.....	41
Bibliografija .....	42
Popis slika .....	45
Popis grafikona.....	45
Popis tablica .....	45
1 Prilog 1. Anketni upitnik - Emocionalna inteligencija menadžera .....	46

## Uvod

U eri brzog tehnološkog napretka, poslovanje prolazi kroz stalnu transformaciju. Dok integracija najsuvremenijih alata i tehnologija ima za cilj pojednostaviti dnevne tijekove rada i poboljšati izvedbu, sve je veće priznanje važnosti dobrobiti zaposlenika u poticanju organizacijske učinkovitosti. Ova promjena naglašava ideju da produktivnost na radnom mjestu ne ovisi isključivo o učinkovitosti alata ili intelektualnoj oštroumnosti zaposlenika. Različita poduzeća daju prioritet inicijativama za dobrobit zaposlenika, aktivnostima angažmana u zajednici i društvenim okupljanjima kako bi pružila predah od surovosti korporativnog rada. Takve inicijative proizlaze iz načina razmišljanja kojeg karakteriziraju samosvijest, smoregulacija, samomotivacija, empatija i društvena svijest – komponente koje zajedno utjelovljuju koncept emocionalne inteligencije.

Emocije, budući da su inherentno univerzalne, odražavaju se različito među pojedincima, potencijalno utječući na ishode na različite načine. S obzirom da emocije značajno utječu na ponašanje, znači da obrasci ponašanja u konačnici utječu na ukupnu sliku pojedinca. Stoga je temeljni cilj ovog rada proniknuti u ulogu emocionalne inteligencije u upravljanju poduzećem i njezine promjenjive učinke na produktivnost zaposlenika, dobrobit i ukupnu organizacijsku izvedbu.

Tijekom godina, brojni istraživači zadubili su se u zamršenost emocionalne inteligencije i njezine razgranatosti u područjima poslovnog i profesionalnog života. Pretpostavlja se da sposobnost upravljanja vlastitim emocijama i pokazivanje empatije na radnom mjestu pozitivno utječe na cjelokupnu organizacijsku klimu. Osmislili su ga Salovey i Mayer (1990.). Pojam "emocionalna inteligencija" sažima skup vještina potrebnih za točnu emocionalnu procjenu, odgovarajuće izražavanje i adaptivnu regulaciju za poboljšanje kvalitete života.

Predmet ovog rada je emocionalna inteligencija menadžera i njezin utjecaj na poslovanje, s fokusom na analizu ključnih karakteristika idealnog menadžera i kako emocionalna inteligencija može poboljšati sveukupno zadovoljstvo. Svrha rada je istražiti povezanost emocionalne inteligencije s učinkovitosti menadžera, te kako ona pridonosi stvaranju pozitivnog i zadovoljnog radnog okruženja, donošenju boljih odluka i rješavanju konflikata unutar organizacija.

Rad nastoji ukazati na važnost emocionalne inteligencije kao ključne vještine u menadžmentu te je podijeljen u četiri temeljna poglavlja. Prvo poglavlje, profil idealnog menadžera, obrađuje ključne karakteristike koje definiraju uspješnog menadžera u modernom poslovnom okruženju,

s posebnim naglaskom na emocionalne vještine i kvalitete učinkovitog menadžera. Navesti će se najpoznatije kvalitete koje čine menadžera učinkovitim te će istaknuti važnost ravnoteže između poslovnog i osobnog života. Drugim poglavljem, emocionalna inteligencija menadžera, pruža se detaljan pregled koncepta emocionalne inteligencije, njezinih najbitnijih komponenata i važnost u svakodnevnom poslovanju te se prate najpoznatiji teorijski modeli emocionalne inteligencije, uključujući Bar-Onov, Golemanov i Mayer-Saloveyjev model te sami alati za mjerenje emocionalne inteligencije. Treće poglavlje, emocionalna inteligencija u poslovanju, istražuje emocionalnu inteligenciju u upravljačkim procesima, te koliko je ona bitna za uspjeh i poboljšanje poduzeća.

Zaključak sažima glavne nalaze rada te naglašava važnost emocionalne inteligencije kao neizostavne komponente suvremenog menadžmenta, s preporukama za buduća istraživanja i daljnji razvoj ove vještine kod menadžera.



# 1 Profil idealnog menadžera

Profil idealnog menadžera višestruk je koncept koji obuhvaća mješavinu vještina, osobina i emocionalne inteligencije, a sve je to ključno za snalaženje u složenosti modernog poslovnog okruženja. Menadžeri više nisu samo odgovorni za organizaciju rada i usmjeravanje resursa; oni također moraju motivirati, inspirirati i voditi primjerom (Goleman, 1995). Da bi bio učinkovit, menadžer mora posjedovati kombinaciju tehničkih sposobnosti, međuljudskih vještina i strateškog razmišljanja. Štoviše, sposobnost upravljanja, ne samo zadacima pri ruci, već i emocionalnom dinamikom unutar tima ključna je za održavanje zadovoljstva zaposlenika i organizacijskog uspjeha. (Boyatzis, Goleman i McKee, 2002.)

U srži svake uspješne organizacije leži sposobnost menadžera da ostvari sinergiju između strategije i izvršenja. Menadžeri služe kao mozgovi poslovnih operacija, usklađujući resurse i vodeći prema organizacijskim ciljevima. Njihova sposobnost da postignu određene ciljeve uz održavanje operativne učinkovitosti naglašava važnost njihove uloge. Kroz učinkovito vodstvo, menadžeri osiguravaju da se strateški planovi pretoče u opipljive rezultate, proces ključan za poslovni uspjeh (Yukl, 2010.). Učinkovit menadžer mora imati niz različitih vještina, uključujući tehničku stručnost, konceptualno razmišljanje i međuljudske sposobnosti. Ove ključne karakteristike omogućuju menadžerima da se suoče sa izazovima svoje uloge, od rješavanja problema i donošenja odluka do poticanja timskog rada. Kao što sugeriraju Robbins i Coulter (2005), tehničke vještine pomažu menadžerima razumjeti specifičnosti zadataka koje nadziru, dok im konceptualne vještine omogućuju da vide organizaciju kao cjelinu i razumiju njezinu dinamiku. Interpersonalne vještine, s druge strane, ključne su za učinkovitu komunikaciju, rješavanje sukoba i upravljanje timom.

Osim ovih vještina, kvalitete koje definiraju uspješnog i učinkovitog menadžera uključuju emocionalnu inteligenciju, prilagodljivost i otpornost. Osobito se emocionalna inteligencija pokazala kao kritična osobina koja menadžerima omogućuje razumijevanje i upravljanje vlastitim emocijama i emocijama drugih. Ova sposobnost potiče skladniju radnu okolinu, što dovodi do bolje suradnje i većeg zadovoljstva zaposlenika (Salovey i Mayer, 1990.). Menadžeri koji pokazuju empatiju, fleksibilnost i sposobnost da se nose sa stresom bolje su opremljeni za vođenje svojih timova kroz promjene i neizvjesnost.

Kako ravnoteža između poslovnog i privatnog života postaje sve važnija na modernim radnim mjestima, menadžeri također moraju integrirati emocionalnu inteligenciju u svoj pristup balansiraju profesionalnih i osobnih zahtjeva. Sposobnost reguliranja emocija, upravljanja stresom i održavanja osobnog blagostanja izravno utječe na sposobnost menadžera da učinkovito vodi.

Kao što Bradberry i Greaves (2009.) primjećuju, emocionalno inteligentni menadžeri sposobniji su održati dugoročni uspjeh poticanjem podržavajućeg i produktivnog radnog okruženja, istovremeno osiguravajući vlastito mentalno i emocionalno zdravlje.

Ukratko, profil idealnog menadžera oblikovan je kombinacijom vještina, emocionalne inteligencije i sposobnosti balansiranja posla i osobne dobrobiti. Ovladavanjem ovim elementima, menadžeri ne samo da povećavaju vlastitu učinkovitost, već i doprinose ukupnom uspjehu svojih organizacija.

## **1.1 Uloga i značaj menadžera u poslovanju**

Pojam „menadžer“ sastavni je dio svake organizacije, obuhvaćajući ulogu koja je ključna u oblikovanju i vođenju uspjeha tvrtke. Menadžeri su pojedinci koji imaju zadatak planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole resursa, uključujući ljudski kapital, za postizanje specifičnih organizacijskih ciljeva. Oni služe kao most između strateških ciljeva organizacije i svakodnevnih operacija, osiguravajući da se tvrtka čvrsto kreće prema svojoj viziji.

U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju uloga menadžera evoluirala je od pukog nadziranja dnevnih operacija do strateškog vođe koji pokreće uspjeh organizacije. Uloga menadžera je višestruka te zahtijeva jedinstvenu mješavinu vještina, kvaliteta i iskustava za poticanje uspjeha i rasta unutar organizacije. Idealan menadžer posjeduje iznimne sposobnosti vođenja i predanost izvrsnosti, služeći kao indikator pozitivnih promjena i inovacija.

Menadžer se temeljno definira kao netko tko koordinira i nadzire rad drugih kako bi se organizacijski ciljevi mogli postići učinkovito i djelotvorno. Menadžeri djeluju na različitim razinama unutar organizacije, od prvih rukovoditelja do najviših rukovoditelja, svaki s različitim ulogama, ali svi dijele zajednički cilj vođenja svojih timova prema uspjehu.

Menadžeri su sastavni dio funkcioniranja svake organizacije. Oni služe kao poveznica između vizije organizacije i njezinih dnevnih operacija, osiguravajući da se strateški ciljevi pretvore u djelotvorne zadatke. Važnost menadžera može se vidjeti u njihovoj sposobnosti da utječu i na operativne i na strateške aspekte poslovanja.

Na operativnoj razini, menadžeri su odgovorni za nesmetano odvijanje svakodnevnih aktivnosti. To uključuje upravljanje timovima, nadgledanje tijeka rada i osiguravanje da se resursi učinkovito koriste. Na primjer, voditelj proizvodnje osigurava da su proizvodni procesi usmjereni i da se proizvodi isporučuju na vrijeme i unutar budžeta (Mintzberg, 1973.). Na strateškoj razini, menadžeri igraju ključnu ulogu u oblikovanju budućeg smjera organizacije. Strateško upravljanje uključuje postavljanje dugoročnih ciljeva, analizu konkurentskog okruženja i

donošenje odluka koje pozicioniraju organizaciju za budući uspjeh. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016.)

Štoviše, menadžeri su ključni u njegovanju pozitivne organizacijske kulture. Oni određuju ton radnog okruženja, utječu na moral zaposlenika, motivaciju i opće zadovoljstvo poslom. Menadžer koji promiče transparentnost, prepoznaje doprinose zaposlenika i podržava profesionalni razvoj može značajno povećati angažman i zadržavanje zaposlenika (Bass, 1990.).

Menadžeri koji pokazuju jake vještine vođenja mogu stvoriti viziju za budućnost i mobilizirati svoj tim da radi prema toj viziji, čak i usprkos nevoljama.

Uspješan menadžer nije samo onaj koji može ispuniti ciljeve ili učinkovito upravljati resursima. Pravo mjerilo menadžerskog uspjeha leži u mješavini kvaliteta koje menadžeru omogućuju da nadahne, motivira i razvije svoj tim.

## **1.2 Ključne karakteristike i vještine menadžera**

Menadžeri igraju ključnu ulogu u uspjehu i učinkovitosti svake organizacije. Oni su odgovorni za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu resursa tvrtke za postizanje organizacijskih ciljeva. Postoje različite uloge menadžera, tipovi menadžera, osobine koje karakteriziraju učinkovite menadžere, kako menadžment varira s veličinom poduzeća te specifične odgovornosti i aktivnosti koje menadžeri poduzimaju.

Svaka organizacija ima višeslojnu strukturu, s različitim brojem razina upravljanja. One se općenito kategoriziraju u tri osnovne razine: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine, koje se često nazivaju strateška, taktička i operativna razina.

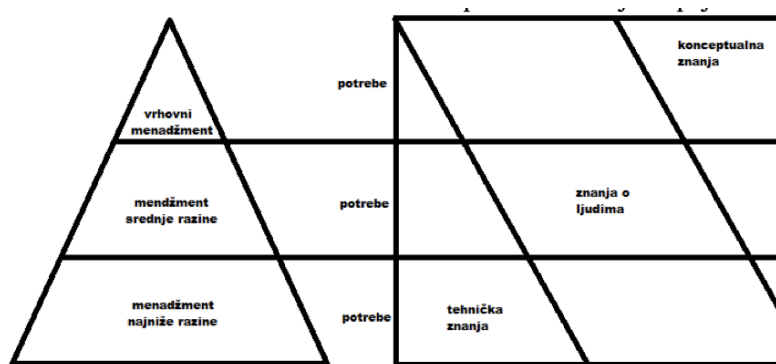
Vrhovni menadžeri su rukovoditelji unutar organizacije koji snose najvišu razinu odgovornosti. Jedna od njihovih ključnih uloga je postavljanje ciljeva organizacije. Kontinuirano su uključeni u oblikovanje strategije organizacije i moraju održavati stratešku viziju za svaki aspekt svog rada. Vrhunski menadžeri su učinkovitiji kada aktivno slušaju perspektive svojih kolega o poslu, konkurenciji, strategiji i organizacijskoj dinamici.

Srednji menadžeri nadziru određene poslovne jedinice i igraju višestruku ulogu. Oni upravljaju podređenima, komuniciraju s kolegama i podnose izvještaj višim menadžerima. Njihove primarne odgovornosti uključuju usmjeravanje i koordinaciju aktivnosti menadžmenta prve razine, kao i prevođenje širokih strategija i politika koje postavlja vrhovni menadžment u konkretne ciljeve i planove za menadžere nižih razina.

Menadžeri prve razine rade izravno s operativnim osobljem. Oni se bave specifičnim zadacima, obvezama i odgovornostima, s fokusom na operativne dužnosti. Oni koordiniraju aktivnosti zaposlenika i izravno su odgovorni za rad svoje organizacijske jedinice. Ti menadžeri služe kao ključna poveznica između operativnih zadataka i širih funkcija organizacije, osiguravajući usklađenost s drugim dijelovima organizacije.

*Slika 1. Odnos između razina menadžmenta i posebnih znanja na pojedinim razinama*

Izvor: Certo (1989. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)



Menadžerske vještine i znanja predstavljaju temeljne aspekte upravljanja organizacijama. U današnjem poslovnom okruženju, menadžeri moraju posjedovati širok spektar vještina kako bi uspješno vodili svoje timove i ostvarili ciljeve organizacije. Ovo poglavlje analizira tri ključne kategorije menadžerskih vještina: konceptualne, tehničke i socijalne vještine, te njihovu važnost u različitim aspektima menadžerskog posla.

Konceptualne vještine odnose se na sposobnost sagledavanja organizacije kao cjeline, što uključuje prepoznavanje ključnih elemenata unutar organizacije i razumijevanje odnosa među njima. Ove vještine omogućuju menadžerima da razviju strateško razmišljanje i donose odluke koje uzimaju u obzir dugoročne posljedice za organizaciju. Buble (2010) ističe da su konceptualne vještine ključne za rješavanje složenih poslovnih situacija jer pomažu menadžerima da razumiju kompleksnost organizacije i dinamičnost poslovnog okruženja. Menadžeri s razvijenim konceptualnim vještinama sposobni su identificirati kako različiti dijelovi organizacije međusobno djeluju te kako promjene u jednom dijelu mogu utjecati na cijelu organizaciju. Takvi menadžeri mogu predvidjeti izazove, anticipirati prilike i razviti

strategije koje omogućuju organizaciji da se prilagodi promjenama na tržištu (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008). Konceptualne vještine također pomažu menadžerima u sagledavanju položaja organizacije unutar šireg društvenog i ekonomskog okvira. Buble (2010) naglašava važnost ovih vještina u razmatranju pozicije organizacije u industriji, sektoru i širem društvenom kontekstu, što je ključno za donošenje strateških odluka. Uspješni menadžeri ne samo da razumiju unutarnju dinamiku organizacije, već i kako vanjski faktori, poput konkurencije, regulative i ekonomskih trendova, mogu utjecati na poslovanje organizacije. Tehnička znanja i vještine odnose se na sposobnost primjene specijalističkih znanja i metoda u obavljanju specifičnih zadataka. Ova vrsta znanja često se stječe formalnim obrazovanjem i specijalizacijom u određenoj struci, poput tehničkih, ekonomskih, pravnih ili medicinskih znanja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008.). Tehničke vještine su neophodne za operativno upravljanje, posebno na nižim razinama menadžmenta, gdje je potrebno direktno primijeniti stručna znanja u rješavanju svakodnevnih problema. Promocija na menadžerske pozicije često se temelji na izvrsnom poznavanju tehničkih vještina, no njihova važnost smanjuje se kako menadžeri napreduju prema višim razinama u organizacijskoj hijerarhiji. Prema Bubleu (2010.), dok su tehničke vještine ključne za uspjeh na operativnim pozicijama, menadžeri na višim razinama trebaju više pažnje posvetiti razvijanju konceptualnih i socijalnih vještina. Na primjer, liječnik u ordinaciji mora posjedovati napredna medicinska znanja kako bi uspješno obavljao svoj posao, dok ravnatelj bolnice mora imati šire razumijevanje zdravstvenog sustava i sposobnost upravljanja ljudima i resursima.

Socijalne vještine, također poznate kao interpersonalne vještine, odnose se na sposobnost menadžera da efikasno komunicira, surađuje i vodi timove. Ove vještine su ključne za izgradnju pozitivnih radnih odnosa i motivaciju zaposlenika. Buble (2010.) ističe da su socijalne vještine posebno važne za menadžere na svim razinama, jer omogućuju uspješnu suradnju s drugim ljudima i rješavanje sukoba unutar tima. Bez razvijenih socijalnih vještina, menadžeri, čak i oni s izvrsnim tehničkim i konceptualnim vještinama, mogu imati poteškoće u postizanju uspjeha jer neće biti u stanju učinkovito voditi i motivirati svoje timove (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008.). Važnost socijalnih vještina leži u njihovoj ulozi u izgradnji timskog duha i lojalnosti među zaposlenicima. Robbins i Coulter (2005.) naglašavaju da se ove vještine često ne mogu naučiti formalnim obrazovanjem, već su one u velikoj mjeri povezane s karakterom pojedinca. Menadžeri koji imaju snažno razvijene socijalne vještine uspijevaju stvoriti radno okruženje u kojem zaposlenici osjećaju podršku i motivaciju, što doprinosi boljoj izvedbi i većoj produktivnosti. Oni su vođe koji potiču energiju svojih podređenih, pomažu im u razvoju i rastu te stvaraju uvjete za dugoročni uspjeh organizacije (Buble 2010).

Upravljanje organizacijama zahtijeva kombinaciju različitih vještina i znanja. Konceptualne vještine omogućuju menadžerima da razumiju kompleksnost organizacije i razviju strateške planove. Tehnička znanja i vještine su temeljne za operativno upravljanje, dok socijalne vještine omogućuju učinkovitu suradnju i vođenje timova. Uspješan menadžer mora biti sposoban razvijati i primjenjivati sve ove vještine kako bi organizacija mogla ostvariti svoje ciljeve i prilagoditi se promjenama u poslovnom okruženju.

Prakse i strukture upravljanja poduzećem, značajno su pod utjecajem veličine organizacije. Zahtjevi i izazovi s kojima se suočavaju menadžeri u malim poduzećima uvelike se razlikuju od onih u srednjim poduzećima i velikim korporacijama. U malim tvrtkama, menadžeri često preuzimaju višestruke uloge, izravno se baveći različitim zadacima u rasponu od strateškog planiranja do operativnog izvršenja. Kako poduzeća rastu, povećava se složenost upravljanja njima, što zahtijeva specijaliziranije uloge i formaliziraniju strukturu. U organizacijama srednje veličine, srednji menadžment postaje ključan za koordinaciju napora i provedbu strategija. U velikim se korporacijama hijerarhija upravljanja dalje širi, s najvišim menadžmentom koji se usredotočuje na dugoročne strateške ciljeve i srednjim menadžerima koji nadziru određene odjele ili funkcije. Razumijevanje ovih razlika ključno je za razvoj učinkovitog upravljanja poduzećem.

### **1.3 Kvalitete uspješnog i učinkovitog menadžera**

Uspjeh je sposobnost postizanja željenog rezultata ili cilja. Također se može odnositi na sposobnost da se postigne ono što netko namjerava ili pokušava učiniti. Kao što Andersen (2002) primjećuje, "Uspjeh se mjeri u smislu učinka i uspoređuje se sa željama pojedinca." Za procjenu uspjeha, prije poduzimanja zadatka moraju se postaviti specifični ciljevi. Nakon završetka, postignuta izvedba se mjeri u odnosu na te ciljeve kako bi se odredila razina uspjeha. Menadžeri igraju ključnu ulogu u nadgledanju, vođenju, motiviranju i mentoriranju drugih unutar organizacije. Učinkovitost s kojom menadžer obavlja ove zadatke značajno utječe na organizacijski uspjeh. Međutim, postizanje uspjeha u upravljanju nije jednostavno jer zahtijeva kombinaciju osobnih kvaliteta i sposobnosti podređenih. Svaka odluka koju donese menadžer ima dubok učinak na učinak organizacije. Podređeni obično slijede upute svojih menadžera, što može dovesti do uspjeha ili neuspjeha. Uspjeh u upravljanju ne ovisi samo o vještinama, obrazovanju ili akademskoj izvrsnosti, on obuhvaća puno više.

Uspješni menadžeri posjeduju raznoliku lepezu kvaliteta koje im omogućuju da vode s povjerenjem, inspiriraju svoje timove i postignu organizacijski uspjeh. Vještina vodstva,

strateško razmišljanje, komunikacijske sposobnosti, emocionalna inteligencija, prilagodljivost, vještine rješavanja problema i izgradnja tima su među ključnim kvalitetama koje definiraju učinkovite menadžere. Njegujući ove kvalitete u nastavku, menadžeri se mogu snalaziti u složenim situacijama, poticati inovacije i stvarati kulturu izvrsnosti unutar svojih organizacija. Vodstvo je temeljna kvaliteta učinkovitih menadžera, koja obuhvaća sposobnost artikuliranja vizije, inspiriranja drugih i pružanja smjernica. Prema Yuklu (2010.), učinkoviti menadžeri pokazuju autentičnost, integritet i jasan osjećaj svrhe. Oni daju primjer, osnažuju članove svog tima i njeguju zajedničku predanost organizacijskim ciljevima. Vještine vođenja uključuju donošenje odluka, strateško planiranje i rješavanje sukoba, omogućujući menadžerima da upravljaju neizvjesnošću i pokreću održivi rast.

Strategija je plan ili metoda osmišljena za postizanje očekivanog budućeg ishoda, kao što je postizanje ciljeva ili rješavanje problema (Harrison & Pelletier 2018). Izraz "strateški" opisuje odluke ili planove koji su formulirani tako da imaju povoljan učinak, što je bitno za postizanje željenih rezultata u različitim kontekstima, kao što su igre, organizacije, pothvati, sustavi ili sukobi. Strateško razmišljanje uključuje sintezu, intuiciju i kreativnost za osmišljavanje vizije i razvoj integrirane perspektive o budućem smjeru organizacije (Malphurs 2005). Stoga, posjedovanje strateškog razmišljanja uključuje donošenje planova i odluka koje su orijentirane na rezultate, s ciljem postizanja pozitivnih rezultata.

Kritička strategija nije nužno povezana s obrazovanjem; ne treba biti visoko obrazovan da bi se posjedovao kritički strateški um. Umjesto toga, često se povezuje s iskustvom i snažnom željom za rezultatima. Menadžer može imati impresivne akademske kvalifikacije, ali ipak ne uspijeva postići rezultate jer je uspjeh usko povezan s kritičkim strateškim razmišljanjem. Sposobnost planiranja unaprijed, osmišljavanja učinkovitih strategija i donošenja odluka koje vode do uspješnih ishoda ključna je odrednica uspjeha (Harrison & Pelletier 2018). Menadžer može razviti kritički strateški pristup kroz osobno iskustvo ili promatranjem i učenjem od drugih u sličnim područjima koji su uspješno implementirali strategije. Ovaj se proces ne oslanja uvelike na akademsku izvrsnost, a obrazovani pojedinac možda neće automatski moći osmisлити učinkovite strategije samo na temelju svog obrazovanja. Obrazovanje prenosi znanje i poboljšava kompetencije u vodstvu i operacijama, ali ne pruža iskustvo ili alternative potrebne za snalaženje u složenim izazovima upravljanja.

Iskustvo na terenu ključno je za razvoj strateškog uma i vještina planiranja. S druge strane, strateško planiranje je alat za poboljšanje radnog učinka, fokusiranje talenta i prilagođavanje smjera na temelju učinka i promjena u okruženju. Obrazovani menadžer može posjedovati sposobnosti strateškog razmišljanja, ali mu nedostaju vještine za učinkovitu provedbu

strateškog planiranja. Samo kroz izlaganje određenom radnom okruženju tijekom vremena, menadžer može učinkovito koristiti alate za strateško planiranje, koji su ključni za postizanje uspjeha (Malphurs 2005). Menadžeri koji su iskusili uspjeh, bilo osobno ili kroz suradnju s drugima, bolje su opremljeni za razvoj i provedbu strategija koje pokreću organizacijski uspjeh. Karizmatično vodstvo temelji se na sposobnosti menadžera da komunicira i ponaša se na načine koji emocionalno angažiraju i motiviraju zaposlenike (Poon 2014). Identificiranje karakteristika koje menadžera čine karizmatičnim može biti izazovno, budući da one često uključuju inherentne osobine ličnosti. Međutim, oslanjanje isključivo na karizmu u vodstvu može biti problematično, jer može dovesti do lošeg donošenja odluka ako nije dopunjeno jakim menadžerskim vještinama.

Komunikacijska sposobnost također je neophodna za menadžere kako bi prenijeli očekivanja, pružili povratne informacije i olakšali suradnju unutar timova. Jasna i koncizna komunikacija potiče transparentnost, usklađenost i međusobno razumijevanje među članovima tima. Menadžeri koji su vješti u komunikaciji aktivno slušaju svoje zaposlenike, traže mišljenje i rješavaju probleme na vrijeme. Oni prilagođavaju svoj komunikacijski stil različitoj publici i koriste tehnologiju kako bi olakšali dijeljenje informacija i donošenje odluka.

Na komunikacijsku sposobnost uvelike utječe emocionalna inteligencija. Uspješni menadžeri posjeduju visoku emocionalnu inteligenciju, prepoznaju i razumiju svoje i tuđe emocije. Oni pokazuju empatiju, suosjećanje i osjetljivost prema članovima svog tima, potičući pozitivne odnose i radnu okolinu koja podržava. Učinkovito reguliraju svoje emocije, osobito u izazovnim ili stresnim situacijama gdje je potrebna prilagodba i kompromis.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, prilagodljivost je ključna kvaliteta za menadžere da se snađu u promjenama, iskoriste prilike i umanje rizike. Učinkoviti menadžeri pokazuju otpornost, fleksibilnost i spremnost da prihvate inovacije. Oni predviđaju tržišne trendove, iskorištavaju nove tehnologije i potiču kulturu kontinuiranog učenja i poboljšanja. Prilagodljivost omogućuje menadžerima da agilno vode, brzo reagiraju na promjenjive situacije i održe konkurentsku prednost u turbulentnim vremenima.

Menadžeri se u svojim ulogama susreću s mnoštvom izazova, od operativne neučinkovitosti do strateških dilema. Učinkovite vještine rješavanja problema omogućuju menadžerima da identificiraju temeljne uzroke, procijene alternative i provedu održiva rješenja. Oni koriste analitičko razmišljanje i suradnju za rješavanje složenih problema i optimizaciju učinka. Štoviše, menadžeri njeguju kulturu inovacije potičući eksperimentiranje, nagrađujući preuzimanje rizika i učeći iz neuspjeha.



Stvaraju poticajno i uključivo radno okruženje u kojem se članovi tima osjećaju cijenjenima, osnaženima i angažiranima. Oni prepoznaju individualne snage, učinkovito delegiraju odgovornosti i pružaju prilike za profesionalni razvoj. Štoviše, menadžeri potiču osjećaj svrhe i osobnu motivaciju usklađivanjem organizacijskih ciljeva s težnjama i vrijednostima zaposlenika.

Etičkim ponašanjem pokazuju integritet i poštenje u svim svojim interakcijama i odlukama. Podržavaju visoke etičke standarde, pridržavaju se organizacijskih politika i propisa i djeluju u najboljem interesu svog tima i organizacije u cjelini.

Ovi su elementi temeljni za učinkovito upravljanje, iako ih mnogi vođe možda neće prepoznati. Ova perspektiva je u suprotnosti s uvjerenjem nekih organizacija da se uspjeh može postići pretjeranim radom podređenih, produljenjem radnog vremena, postavljanjem krutih ciljeva, provođenjem strogih rokova ili kažnjavanjem neuspjeha. Malo je vjerojatno da će nezadovoljni zaposlenici dati sve od sebe jer nemaju motivacije da teže višim ciljevima. Stoga su sve ove kvalitete presudne za uspjeh u upravljanju.

#### **1.4 Uspostavljanje ravnoteže: integracija posla i života emocionalno inteligentnog menadžera**

U današnjem brzom i zahtjevnom radnom okruženju, postizanje skladne ravnoteže između profesionalnih i osobnih obaveza značajan je izazov. Za emocionalno inteligentne menadžere, ova ravnoteža postaje ne samo osobna potraga, već i imperativ vodstva. Ova točka rada nastoji pružiti sveobuhvatnu i objektivnu analizu načina na koji se emocionalno inteligentni menadžeri snalaze u delikatnoj ravnoteži između posla i privatnog života.

Čimbenici koji utječu na ravnotežu između poslovnog i privatnog života preuzeti su iz različitih rezultata istraživanja o emocionalnoj inteligenciji i menadžerskom ponašanju:

Nekoliko čimbenika značajno utječe na ravnotežu između poslovnog i privatnog života emocionalno inteligentnih menadžera, pri čemu sposobnost upravljanja tim čimbenicima često određuje njihovu učinkovitost i na profesionalnom i na osobnom planu. Emocionalna inteligencija, koja obuhvaća samosvijest, samoregulaciju, empatiju i socijalne vještine, igra ključnu ulogu u pomaganju menadžerima da se nose s ovim izazovima. Sposobnost održavanja ravnoteže između radnih obaveza i osobnog života ključna je za održavanje dugoročne učinkovitosti upravljanja, smanjenje stresa i poboljšanje općeg blagostanja (Goleman, 1995.). Jedan od ključnih čimbenika koji utječe na ravnotežu između posla i privatnog života je organizacijska kultura. Organizacija koja njeguje poticajno radno okruženje, potiče fleksibilno

radno vrijeme i cijeni dobrobit zaposlenika može uvelike poboljšati sposobnost menadžera da uravnoteži posao i osobne obveze. Organizacije s velikim očekivanjima, pretjeranim radnim opterećenjem i malom fleksibilnošću čine izazov za menadžere da održe ovu ravnotežu (Boyatzis, Goleman i McKee, 2002.). Emocionalna inteligencija pomaže menadžerima da se prilagode zahtjevima svoje organizacijske kulture poticanjem pozitivnih odnosa i postavljanjem jasnih granica između posla i kućnog života (Jordan i Troth, 2004.).

Drugi čimbenik su zahtjevi i odgovornosti posla. Razina odgovornosti koju menadžeri imaju često utječe na to u kojoj mjeri mogu postići ravnotežu. Menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom bolje su opremljeni za delegiranje zadataka, učinkovito upravljanje svojim vremenom i određivanje prioriteta važnim zadacima, čime se smanjuje rizik od sagorijevanja (Brackett i Mayer, 2003.). Oni će također vjerojatnije prepoznati važnost brige o sebi i upravljanja vremenom, koji su ključni za održavanje njihove učinkovitosti tijekom vremena (Bradberry i Greaves, 2009.).

Tehnološki napredak i sve veća potražnja za stalnom povezanošću također utječu na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Očekivanje da su menadžeri uvijek dostupni putem e-pošte ili aplikacija za razmjenu poruka zamaglilo je granice između poslovnog i osobnog života. Emocionalno inteligentni menadžeri bolji su u postavljanju granica i upravljanju očekivanjima u pogledu svoje dostupnosti. Veća je vjerojatnost da će jasno komunicirati sa svojim timovima o tome kada nisu na dužnosti, čime se sprječava zadiranje radnog vremena u osobno vrijeme (Petrides i Furnham, 2001.).

Menadžerovo suočavanje i strategije upravljanja stresom također značajno utječu. Menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom obično imaju bolje strategije suočavanja sa stresom, kao što su svjesnost, emocionalna regulacija i sposobnost traženja podrške kada je potrebna. Ovi mehanizmi suočavanja ključni su u upravljanju pritiscima na poslu, a da se ne prenesu na osobni život (Salovey i Mayer, 1990.). Vjerojatnije je da će emocionalno inteligentni menadžeri prepoznati kada su preopterećeni i poduzeti pravilne korake za ublažavanje stresa.

Na kraju, osobni odnosi i obiteljska dinamika igraju ključnu ulogu u utjecanju na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Menadžeri s obiteljskom strukturom koja ih podržava i snažnim osobnim odnosima često su sposobniji upravljati zahtjevima posla i osobnog života. Emocionalna inteligencija pomaže u održavanju tih odnosa poticanjem empatije, aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije, kako na poslu tako i kod kuće. (Robbins i Coulter, 2005.) Iskorištavanjem svoje emocionalne inteligencije, menadžeri mogu učinkovitije upravljati tim čimbenicima, osiguravajući profesionalni uspjeh i osobno zadovoljstvo.

Kada već postoje čimbenici koji utječu na ravnotežu poslovnog i privatnog života, postoje i rješenja koja nazivamo strategijama za postizanje ravnoteže. Jedna od najučinkovitijih strategija je moć postavljanja jasnih granica. Menadžeri moraju definirati granice između posla i osobnog života, osiguravajući da posao ne zadire u osobno vrijeme. To može uključivati postavljanje određenih sati tijekom kojih su dostupni za pitanja vezana uz posao i izdvajanje kvalitetnog vremena za osobni odmor. Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u ovom procesu pomažući menadžerima da učinkovito i asertivno komuniciraju te granice svojim timovima (Boyatzis, Goleman i Rhee, 2000.). U praksi bi to moglo uključivati ograničavanje komunikacije nakon radnog vremena ili određivanje određenih sati za obitelj i opuštanje.

Još jedna važna strategija je upravljanje vremenom i određivanje prioriteta. Emocionalno inteligentni menadžeri vješti su u razlikovanju hitnih od važnih zadataka, što im omogućuje da se usredotoče na stavke visokog prioriteta dok ne krenu na manje zahtjevne zadatke. Osim toga, vježbanje emocionalne samoregulacije pomaže menadžerima da ostanu mirni i usredotočeni čak i pod pritiskom, što dovodi do učinkovitijeg korištenja vremena (Salovey i Mayer, 1990.). Fleksibilno radno vrijeme također je jedna od učinkovitih strategija. Organizacije koje nude fleksibilno radno vrijeme ili mogućnosti rada na daljinu omogućuju menadžerima da prilagode svoje rasporede na način koji bolje odgovara osobnim obavezama. Istraživanja su pokazala da zaposlenici u organizacijama s fleksibilnim politikama prijavljuju višu razinu zadovoljstva poslom i nižu razinu sagorijevanja (Poon, 2014.).

Delegiranje i motiviranje tima također su ključne strategije za postizanje ravnoteže. Menadžeri koji su emocionalno inteligentni razumiju vrijednost povjerenja u svoje timove i njihovu motivaciju da preuzmu odgovornost. Učinkovitim rješavanjem zadataka, menadžeri oslobađaju vrijeme da se usredotoče na prioritete te se također gradi tim i potiče razvoj i uključenje zaposlenika da bi se smanjio ukupni teret menadžera (Robbins i Coulter, 2005.).

Osim toga, ključne za održavanje ravnoteže su tehnike svjesnosti i upravljanja stresom. Emocionalno inteligentni menadžeri često su vješti u prepoznavanju vlastitih razina stresa i proaktivnom upravljanju njima kroz prakse svjesnosti, kao što su meditacija ili vježbe dubokog disanja. Ove tehnike pomažu menadžerima da ostanu prisutni, smanje anksioznost i izbjegnu izgaranje (Boyatzis i sur., 2000.). Redovita praksa svjesnosti poboljšava samosvijest i emocionalnu regulaciju, omogućujući menadžerima da smirenije i učinkovitije odgovore na izazove (Jordan i Troth, 2004.).

Integracijom ovih pristupa u svoje dnevne rutine, menadžeri mogu postići skladniju ravnotežu između svojih profesionalnih odgovornosti i osobnog blagostanja.

Jedna od rijetkih situacija je ova, gdje možemo reći da ravnoteža poslovnog i privatnog života ne donosi nedostatke, već samo nudi brojne prednosti:

- *Poboljšano blagostanje:* Usklađivanje poslovnog i osobnog života poboljšava fizičko zdravlje, mentalno blagostanje i ukupnu kvalitetu života (Thagard, 2012.).
- *Povećana produktivnost:* Sposobnost učinkovitog upravljanja radnim i osobnim obvezama omogućuje pojedincima da se koncentriraju na svoje radne obveze bez ometanja i umora povezanih s preopterećenošću poslom (Goleman, 1995.). Povećana produktivnost koristi organizacijama tako što dovodi do poboljšane izvedbe i boljih ukupnih rezultata.
- *Poboljšani odnosi:* Menadžeri i zaposlenici koji održavaju ovu ravnotežu mogu uložiti kvalitetno vrijeme u svoje osobne živote, što dovodi do efikasnijih interakcija i jačih osobnih veza. Ovaj poboljšani osobni život pozitivno utječe na profesionalne odnose, jer zaposlenici donose pozitivniji stav i bolje međuljudske vještine na radno mjesto (Boyatzis et al., 2000.).
- *Poboljšano zadržavanje zaposlenika:* Organizacije koje podržavaju inicijative za ravnotežu između poslovnog i privatnog života vjerojatno će doživjeti manju fluktuaciju zaposlenika. Pružanje fleksibilnih radnih aranžmana, politika podrške i prilika za osobni razvoj pridonosi višim stopama zadržavanja zaposlenika (Robbins i Coulter, 2005.).

Emocije, vještine i karakteristike učinkovitog menadžera čine bogat i višestruk aspekt njihovog profesionalnog života, oblikujući njihov stil vođenja, procese donošenja odluka i interakcije s drugima. Kultiviranjem emocionalne inteligencije i otpornosti, menadžeri mogu iskoristiti snagu svojih emocija kako bi nadahnuli, motivirali i učinkovito vodili svoje timove, njegujući kulturu povjerenja, suradnje i inovacije unutar organizacije. Prihvatanje holističkog pristupa emocionalnom blagostanju i brizi o sebi ključno je za menadžere kako bi napredovali usred složenosti i izazova modernih radnih mjesta.

## **2 Emocionalna inteligencija menadžera**

Emocionalna inteligencija (EI) odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i utjecaja na emocije, kako vlastite tako i tuđe. Za razliku od kognitivne inteligencije, koja prvenstveno uključuje logično razmišljanje i rješavanje problema, emocionalna inteligencija naglašava emocionalnu domenu ljudskog ponašanja, baveći se

međuigrom emocija u društvenim kontekstima. Tijekom godina ovaj je koncept privukao sve veću pozornost zbog svojih značajnih implikacija na međuljudske odnose, vodstvo i organizacijski uspjeh.

Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom imaju tendenciju inspirirati i motivirati svoje timove poticanjem emocionalne inteligencije, upravljanjem sukobima i pružanjem podrške u izazovnim vremenima. Takvi su vođe bolje opremljeni nositi se s emocionalnim složenostima upravljanja raznolikom radnom snagom, budući da se mogu snalaziti u osjetljivim situacijama sa razumijevanjem. Posljedično, pokazalo se da emocionalno inteligentno vodstvo pridonosi većem zadovoljstvu zaposlenika, poboljšanoj koheziji tima i poboljšanoj organizacijskoj učinkovitosti.

Nadalje, emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u procesima donošenja odluka. Emocije mogu pomutiti prosudbu ili dovesti do impulzivnih odluka ako nisu pravilno regulirane. Međutim, pojedinci s visokim EI-om mogu integrirati emocionalne informacije u svoje procese donošenja odluka, a da ih to ne optereti. Ovaj uravnoteženi pristup omogućuje promišljenije odluke, osobito u situacijama koje zahtijevaju empatiju, kao što su one koje uključuju upravljanje ljudima ili odnose s klijentima. Spajanjem emocionalne svijesti s racionalnom analizom, emocionalno inteligentni pojedinci mogu donositi odluke koje uzimaju u obzir i praktične i ljudske aspekte dane situacije.

Emocionalno inteligentni vođe posebno su učinkoviti u inspiriranju i motiviranju svojih timova, upravljanju stresom i poticanju pozitivnog radnog okruženja (Goleman, 2004.). Ističu se u rješavanju sukoba, komunikaciji i timskom radu, što im omogućuje da upravljaju složenom međuljudskom dinamikom i učinkovito vode svoje timove kroz promjene. Ova prilagodljivost i otpornost sve su vrijedniji u današnjem brzom i često stresnom poslovnom okruženju (Boyatzis, Goleman i Rhee, 2000.). Osim toga, emocionalno inteligentni menadžeri pridonose pozitivnoj radnoj kulturi, što može rezultirati većim zadovoljstvom poslom i nižom stopom fluktuacije zaposlenika (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002.).

Štoviše, EI značajno utječe na uloge koje se odnose na klijente. Zaposlenici s visokim EI-om mogu bolje razumjeti i odgovoriti na potrebe kupaca, što povećava zadovoljstvo i lojalnost kupaca, posebno u uslužnim sektorima kao što su ugostiteljstvo, zdravstvo i prodaja (Kernbach & Schutte, 2005.).

Emocionalna inteligencija nije samo dodatna vještina, već temeljna sposobnost koja pokreće osobni i profesionalni uspjeh. Poboljšava individualnu izvedbu, potiče učinkovito vodstvo i pridonosi općoj dobrobiti. Dok se poduzeća nastavljaju snalaziti u složenosti modernog svijeta,

sposobnost iskorištavanja emocionalne inteligencije ključna je za postizanje održive konkurentske prednosti i poticanje otporne i prilagodljive radne snage.

## **2.1 Konceptualizacija emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija (EI) odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i utjecaja na emocije, kako vlastite tako i tuđe. Za razliku od kognitivne inteligencije, koja prvenstveno uključuje logično razmišljanje i rješavanje problema, emocionalna inteligencija naglašava afektivnu domenu ljudskog ponašanja, baveći se međugrom emocija u društvenim kontekstima. Tijekom godina ovaj je koncept privukao sve veću pozornost zbog svojih značajnih implikacija na međuljudske odnose, vodstvo i organizacijski uspjeh.

Emocionalna inteligencija djeluje na više razina. Na intrapersonalnoj razini, EI uključuje samosvijest i samoregulaciju, omogućujući pojedincima da učinkovito upravljaju svojim emocionalnim reakcijama. Osoba s visokom EI-om vještija je u prepoznavanju svojih emocionalnih stanja, razumijevanju okidača iza tih emocija i moduliranju svojih reakcija na način koji je u skladu s dugoročnim ciljevima. Ovaj oblik emocionalne samokontrole ključan je za osobno blagostanje i profesionalni uspjeh. Upravljanjem impulzivnim reakcijama i održavanjem pribranosti, osobe s razvijenom EI mogu upravljati stresnim situacijama i zadržati fokus pod pritiskom.

Na interpersonalnoj razini, EI je povezana s empatijom i društvenom sviješću. Ove dimenzije uključuju razumijevanje emocija drugih i reagiranje na njih na način koji potiče pozitivne društvene interakcije. Empatija posebno omogućuje pojedincima da percipiraju i tumače emocije onih oko sebe, što dovodi do učinkovitije komunikacije i suradnje. Visoka emocionalna inteligencija omogućuje mirniju međuljudsku dinamiku, budući da emocionalno inteligentni pojedinci mogu prilagoditi svoje komunikacijske stilove kako bi odgovarali emocionalnim potrebama drugih i stvoriti okruženje povjerenja i poštovanja.

Konceptualizacija EI-e često ga postavlja kao bitan čimbenik za učinkovitost vodstva. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom imaju tendenciju inspirirati i motivirati svoje timove poticanjem emocionalnih veza, upravljanjem sukobima i pružanjem podrške u izazovnim vremenima. Takvi su vođe bolje opremljeni nositi se s emocionalnim složenostima upravljanja raznolikom radnom snagom, budući da se mogu snalaziti u različitim emocionalnim situacijama s osjetljivošću i razumijevanjem. Posljedično, pokazalo se da emocionalno inteligentno vodstvo pridonosi većem zadovoljstvu zaposlenika, poboljšanoj koheziji tima i poboljšanoj organizacijskoj učinkovitosti.

Nadalje, emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u procesima donošenja odluka. Emocije mogu pomutiti prosudbu ili dovesti do impulzivnih odluka ako nisu pravilno regulirane. Međutim, pojedinci s visokom EI-om mogu integrirati emocionalne informacije u svoje procese donošenja odluka, a da ih to ne optereti. Ovaj uravnoteženi pristup omogućuje nijansirane i promišljenije odluke, osobito u situacijama koje zahtijevaju empatiju, kao što su one koje uključuju upravljanje ljudima ili odnose s klijentima. Spajanjem emocionalne svijesti s racionalnom analizom, emocionalno inteligentni pojedinci mogu donositi odluke koje uzimaju u obzir i praktične i ljudske aspekte dane situacije.

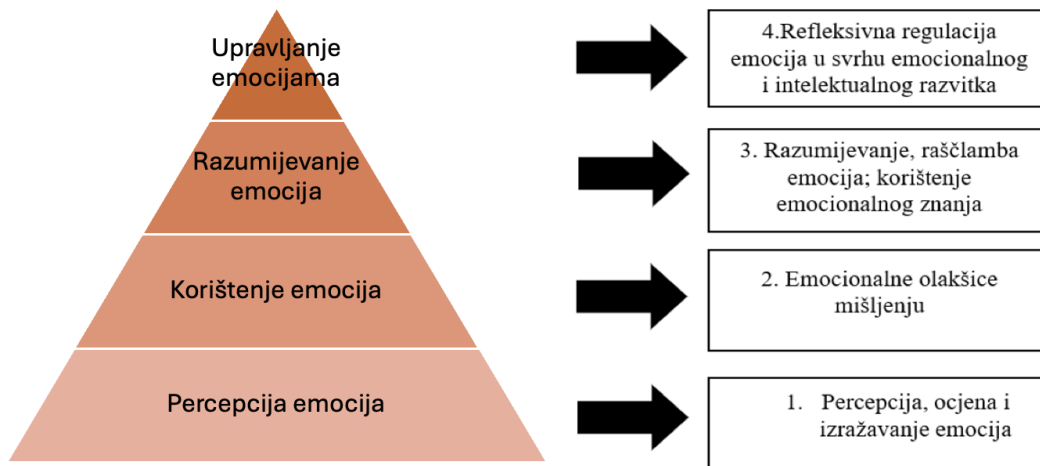
Konceptualizacija emocionalne inteligencije naglašava njezinu važnost u različitim osobnim i profesionalnim kontekstima. Ono nadilazi puko upravljanje emocijama i obuhvaća razumijevanje načina na koji emocije utječu na ponašanje i odnose. Emocionalna inteligencija se stoga smatra ključnom odrednicom uspjeha u individualnoj i organizacijskoj sferi, potičući bolju komunikaciju, poboljšano vodstvo i donošenje odluka.

## **2.2 Modeli emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija privukla je značajnu pozornost u akademskim i praktičnim domenama zbog svog dubokog utjecaja na različite aspekte ljudskog ponašanja, međuljudskih odnosa i organizacijske učinkovitosti. Tijekom godina, istraživači i znanstvenici predložili su nekoliko modela za konceptualizaciju i operacionalizaciju emocionalne inteligencije, a svaki nudi jedinstveni uvid u prirodu i komponente ovog višestranog konstrukta. Ova podjela pruža dubinsko istraživanje istaknutih modela emocionalne inteligencije, ispitujući njihove teorijske osnove, ključne komponente i praktične implikacije.

## Slika 2. Model sposobnosti Mayera i Saloveya

Izvor: Izrada autora prema Mayer i Salovey (1997)



### 1. Mayerov i Saloveyjev model s četiri grane:

Razvio Peter Salovey i John D. Mayer ranih 1990-ih, model četiri grane emocionalne inteligencije pretpostavlja da se emocionalna inteligencija sastoji od četiri međusobno povezane grane:

- 1. Percepcija emocija:* Sposobnost točne percepcije i razumijevanja vlastitih emocija i emocija drugih. To uključuje prepoznavanje izraza lica, glasovnih znakova i drugih neverbalnih signala.
- 2. Korištenje emocija:* Sposobnost iskorištavanja emocija kako bi se olakšalo razmišljanje, rješavanje problema i donošenje odluka. Emocionalno inteligentni pojedinci mogu iskoristiti svoje emocije za usmjeravanje adaptivnog ponašanja i poboljšanje kognitivnih procesa.
- 3. Razumijevanje emocija:* Sposobnost razumijevanja složene međuigre emocija i razumijevanja kako se emocije mogu razvijati tijekom vremena. To podrazumijeva prepoznavanje uzroka i posljedica emocija, kao i razumijevanje nijansi emocionalnih iskustava.
- 4. Upravljanje emocijama:* Vještina učinkovite regulacije i upravljanja vlastitim emocijama, kao i pomoć drugima da upravljaju svojim emocijama. To uključuje strategije za moduliranje emocionalnih odgovora, suočavanje sa stresom i poticanje emocionalnog blagostanja.



## 2. Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije (ESI)

Model emocionalno-socijalne inteligencije (ESI) Reuvena Bar-Ona naglašava integraciju emocionalnih i društvenih kompetencija u promicanju holističke dobrobiti i međuljudske učinkovitosti. Bar-On konceptualizira emocionalnu inteligenciju kao višestruki konstrukt koji uključuje intrapersonalne i interpersonalne čimbenike.

Bar-Onovih pet dimenzija emocionalne inteligencije (Bar-On, 2005, prema Hajncl, 2013):

- *Intrapersonalne sposobnosti:* odnosi se na svjesnost i razumijevanje samog sebe, svojih emocija te izražavanje vlastitih osjećaja i misli.
- *Interpersonalne sposobnosti:* uključuju svjesnost, razumijevanje i prepoznavanje tuđih osjećaja, kao i uspostavljanje i održavanje uzajamno zadovoljavajućih i odgovornih odnosa s drugima.
- *Prilagodljivost:* predstavlja sposobnost provjere vlastitih osjećaja na temelju objektivnih vanjskih znakova, točno procjenjivanje trenutne situacije, fleksibilnost u prilagođavanju osjećaja i mišljenja promjenama te rješavanje osobnih i međuljudskih problema.
- *Upravljanje stresom:* odnosi se na sposobnost nošenja sa stresom i kontroliranja snažnih emocija.
- *Opće raspoloženje:* podrazumijeva sposobnost da se bude optimističan, uživa u vlastitom društvu i društvu drugih te osjeća i izražava pozitivne emocije.

Kombinacija ovih kompetencija i vještina ključna je za uspješno ljudsko ponašanje (Bar-On, 2005, prema Hajncl, 2013). Bar-Onov model naglašava dinamičnu međuigru između emocionalnih i društvenih čimbenika u oblikovanju sveukupne emocionalne inteligencije pojedinaca i životnih ishoda.

## 3. Golemanov mješoviti model

Mješoviti model emocionalne inteligencije Daniela Golemana, populariziran je u njegovoj temeljnoj knjizi "Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a". Identificira pet ključnih komponentata emocionalne inteligencije koje će se detaljno obraditi u sljedećem podnaslovu:

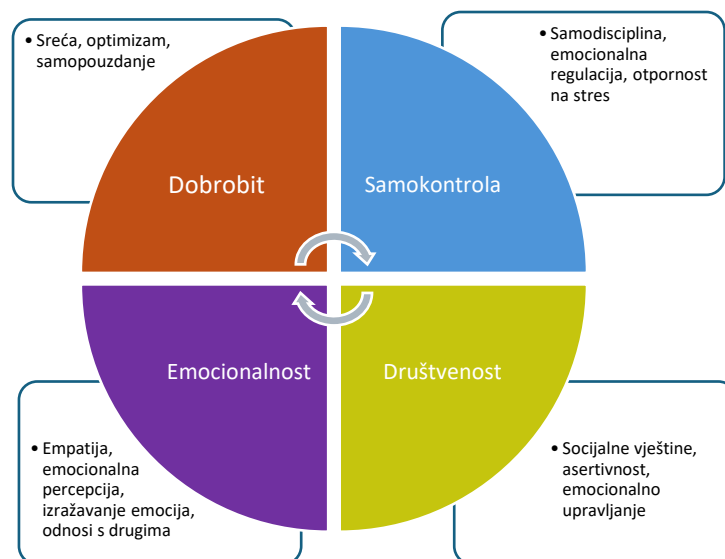
- *Samosvijest:* prepoznavanje vlastitih emocija i njihovog utjecaja na misli, ponašanja i odnose.

- *Samoupravljanje*: upravljanje i kontroliranje vlastitih emocija, impulsa i reakcija na konstruktivan način.
- *Samomotivacija*: unutarnja strast i pogon za postizanje ciljeva
- *Empatija*: sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja drugih ljudi
- *Društvene vještine*: sposobnost učinkovite komunikacije, izgradnje odnosa, upravljanja timovima i utjecanja na druge

Golemanov model naglašava važnost osobnih i društvenih kompetencija u poticanju emocionalne inteligencije i uspjeha u različitim područjima života.

Slika 3. Petridesov i Furnhamov model emocionalne inteligencije kao osobine

Izvor: Izrada autora prema Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001)



#### 4. Petridesov i Furnhamov model emocionalne inteligencije

Konstantinos V. Petrides i Adrian Furnham predlažu drugačiju perspektivu emocionalne inteligencije, konceptualizirajući je kao skup crta ličnosti ili sklonosti. Svojstvo emocionalne inteligencije odnosi se na individualne razlike u percepciji, obradi, regulaciji i korištenju emocionalnih informacija. Model se sastoji od četiri glavne komponente koje obuhvaćaju različite aspekte emocionalne inteligencije:

- *Dobrobit*: Ova komponenta odnosi se na opći osjećaj sreće, zadovoljstva i optimizma. Osobe s visokim stupnjem dobrobiti imaju pozitivan stav prema životu, visoko samopouzdanje i generalno se osjećaju zadovoljno sobom i svojim životom. To uključuje aspekte poput samopoštovanja, zadovoljstva životom i optimizma.
- *Samo-kontrola*: Odnosi se na sposobnost reguliranja vlastitih emocija i intuicije. Ova komponenta uključuje samodisciplinu, emocionalnu regulaciju i otpornost na stres. Ljudi s visokom razinom samokontrole sposobni su zadržati smirenost u stresnim situacijama i upravljati svojim emocionalnim reakcijama na objektivan način.
- *Emocionalnost*: Obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i izražavanja vlastitih emocija, kao i emocija drugih ljudi. Ova komponenta uključuje empatiju, emocionalnu percepciju, izražavanje emocija i odnose s drugima. Osobe s visokim stupnjem emocionalnosti bolje razumiju i prepoznaju emocije kod sebe i drugih te su vještije u izražavanju tih emocija.
- *Društvenost*: Odnosi se na vještinu socijalne interakcije i komunikacije s drugima. Ljudi s visokim stupnjem društvenosti su komunikativni, vješti u međuljudskim odnosima i sposobni učinkovito utjecati na druge. Ova komponenta uključuje socijalne vještine, asertivnost i emocionalno upravljanje u socijalnim kontekstima.

Petridesov i Furnhamov model emocionalne inteligencije naglašava kako se emocionalna inteligencija može promatrati kao skup osobina ličnosti koje se manifestiraju u različitim životnim situacijama. Ove četiri komponente (dobrobit, samo-kontrola, emocionalnost i društvenost) omogućuju bolje razumijevanje i upravljanje vlastitim emocijama, kao i izgradnju kvalitetnijih odnosa s drugima. Ovaj pristup temeljen na osobinama naglašava stabilne i dosljedne emocionalne dispozicije koje doprinose emocionalnoj inteligenciji pojedinaca u različitim situacijama i kontekstima.

*Slika 4. Schutteov model emocionalne inteligencije*

Izvor: Izrada autora prema Schutte (1998.)



## 5. Schutteov model emocionalne inteligencije

Schutteov model emocionalne inteligencije je jedan od prvih pokušaja operacionalizacije i mjerenja emocionalne inteligencije. Ovaj model je utemeljen na konceptu emocionalne inteligencije kako ga je definirao Salovey i Mayer, a razvijen je 1998. godine kroz Schutteov upitnik emocionalne inteligencije (Schutte Emotional Intelligence Scale - SEIS). Model se temelji na četiri ključne komponente koje su povezane s emocionalnom inteligencijom:

- *Percepcija emocija*: Sposobnost prepoznavanja i identificiranja vlastitih emocija, kao i emocija drugih ljudi. Prepoznavanje emocija uključuje svjesnost o emocionalnim stanjima koja se javljaju u sebi i u drugima.
- *Upravljanje vlastitim emocijama*: Reguliranje vlastitih emocionalnih reakcija, kako bi se postigli željeni ishodi. To uključuje sposobnost kontrole impulsa i zadržavanja emocionalne stabilnosti u izazovnim situacijama.

- *Upravljanje tuđim emocijama:* Utjecanje na emocije drugih ljudi. To uključuje razumijevanje kako se emocije mogu koristiti za motiviranje drugih, poboljšanje njihovog raspoloženja ili pomoć u suočavanju s njihovim emocijama.
- *Korištenje tuđih emocija:* Emocije mogu olakšati proces razmišljanja i donošenja odluka. Ova komponenta uključuje sposobnost korištenja emocija kako bi se poboljšalo razmišljanje, uključujući i sposobnost kreativnog razmišljanja te rješavanja problema.

Ovaj model emocionalne inteligencije služi kao osnova za mnoge istraživačke instrumente i upitnike koji se koriste u procjeni emocionalne inteligencije u različitim populacijama i kontekstima.

## 2.3 Ključne komponente emocionalne inteligencije

*Slika 5. Pet komponenti emocionalne inteligencije Davida Golemana*

Izvor: izrada autora prema Goleman (2020).



Kao prethodno navedeno, Daniel Goleman, skrenuo je značajnu pozornost na ovaj koncept svojim revolucionarnim radom. U svojoj temeljnoj knjizi "Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a", Goleman ističe pet komponenti koje čine emocionalnu inteligenciju: samosvijest, samoupravljanje, društvena svijest i upravljanje odnosima.

1. *Samosvijest*: Samosvijest je kamen temeljac emocionalne inteligencije, sažimajući sposobnost pojedinca da prepozna i razumije vlastite emocije, motivaciju i vrijednosti. To uključuje usklađivanje s vlastitim snagama, slabostima i emocionalnim okidačima. Goleman sugerira da samosvjesni pojedinci dobro razumiju kako njihove emocije utječu na njihove misli i ponašanje, što im omogućuje da se učinkovito nose sa životnim izazovima. Razvijanje samosvijesti često uključuje introspekciju, prakse svjesnosti i traženje povratnih informacija od drugih. Pojedinci s visokom samosviješću skloni su pokazivati veće samopouzdanje, autentičnost i otpornost u svojim osobnim i profesionalnim nastojanjima. Oni su bolje opremljeni za upravljanje stresom, donošenje informiranih odluka i njegovanje značajnih odnosa.
2. *Samostalno upravljanje (samoupravljanje)*: Samoupravljanje obuhvaća sposobnost reguliranja vlastitih emocija, nagona i ponašanja u različitim situacijama. Uključuje vježbanje samokontrole, prilagođavanje promjenama i težnju za osobnim rastom. Goleman naglašava važnost samoupravljanja u poticanju emocionalne stabilnosti i postizanju dugoročnih ciljeva. Učinkovito upravljanje sobom podrazumijeva prepoznavanje i upravljanje ometajućim emocijama kao što su ljutnja, tjeskoba ili frustracija. Uključuje prakticiranje tehnika poput kognitivne ponovne procjene, vježbi opuštanja i strategija upravljanja vremenom. Pojedinci vješti u samoupravljanju pokazuju fleksibilnost, prilagodljivost i otpornost u suočavanju s nedaćama. Oni mogu zadržati fokus, ostati motivirani i ustrajati u izazovima, pridonoseći svojoj općoj dobrobiti i uspjehu.
3. *Samomotivacija*: Unutar emocionalne inteligencije odnosi se na unutarnju strast i pogon za postizanje ciljeva, koji idu dalje od vanjskih nagrada poput novca ili priznanja. Ova komponenta uključuje sposobnost postavljanja visokih standarda, proaktivnost u radu i ustrajnost unatoč preprekama i neuspjesima. Ljudi s visokom razinom motivacije obično pokazuju entuzijazam i energiju za svoj rad, što ih čini produktivnijima i učinkovitijima. Oni su često vođeni unutarnjom potrebom za uspjehom i osobnim razvojem, što im pomaže da ostanu posvećeni svojim ciljevima čak i kada se suočavaju s poteškoćama. Goleman naglašava da motivacija nije samo usmjerena na individualni uspjeh, već i na uspjeh tima ili organizacije, što je posebno važno u vodstvu.
4. *Empatija*: Sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja drugih ljudi. To uključuje sposobnost prepoznavanja emocionalnih stanja drugih, razumijevanja njihovih perspektiva i reagiranja na njihove emocionalne potrebe. Empatija je ključna za izgradnju snažnih međuljudskih odnosa jer omogućuje pojedincima da komuniciraju s

drugima na način koji pokazuje razumijevanje i poštovanje njihovih osjećaja. Goleman ističe da je empatija posebno važna za voditelje i menadžere, jer im omogućuje da se bolje povežu sa svojim timovima, razumiju njihove potrebe i probleme te im pruže odgovarajuću podršku. Empatični vođe su u stanju stvoriti okruženje povjerenja i suradnje, što vodi do bolje timske dinamike i uspjeha organizacije.

5. *Društvena svijest*: Društvena svijest odnosi se na sposobnost suosjećanja s drugima, razumijevanja njihovih perspektiva i vještog upravljanja društvenom dinamikom. To uključuje usklađenost s emocijama i potrebama pojedinaca i grupa, poticanje suosjećanja i suradnje. Goleman sugerira da je društvena svijest ključna u izgradnji značajnih veza i njegovanju skladnih odnosa. Razvijanje društvene svijesti zahtijeva aktivno slušanje, empatiju i kulturnu kompetenciju. Uključuje prepoznavanje neverbalnih znakova, razumijevanje društvenih normi i uvažavanje različitih perspektiva. Pojedinci s visokom društvenom sviješću pokazuju empatiju, suosjećanje i inkluzivnost u svojim interakcijama. Ističu se u ulogama koje zahtijevaju timski rad, vodstvo i rješavanje sukoba, potičući pozitivno društveno okruženje koje podržava.

Ove četiri komponente emocionalne inteligencije Daniela Golemana, nude vrijedan uvid u dinamiku ljudskih emocija i ponašanja. Razvijanjem i primjenom ovih vještina, pojedinci mogu bolje upravljati svojim emocijama, izgraditi snažnije međuljudske odnose i postići bolje rezultate u svim aspektima svog života. Golemanova teorija emocionalne inteligencije naglašava važnost emocionalnih i socijalnih vještina u modernom svijetu, gdje su interakcije s drugima i sposobnost prilagodbe ključne za uspjeh.

## **2.4 Alati za mjerenje emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija postala je istaknuta konstrukcija u psihologiji i organizacijskom ponašanju, potičući razvoj različitih mjernih alata za procjenu njezine višestruke prirode. Ovi mjerni alati pružaju sveobuhvatan pregled emocionalne inteligencije, ispitujući njihove teorijske temelje, psihometrijska svojstva i praktične primjene. Mjerenje emocionalne inteligencije ukorijenjeno je u teoretskim okvirima koji konceptualiziraju EI-u kao skup sposobnosti ili kompetencija povezanih s percepcijom, razumijevanjem i upravljanjem emocijama.

Popularni alati za mjerenje:

1. *Mayer-Salovey-Caruso Test emocionalne inteligencije (MSCEIT)*: MSCEIT je razvijen od strane Mayer, Salovey i Caruso (2003.). To je mjera zasnovana na učinku i

osmišljena za procjenu sposobnosti pojedinaca da percipiraju, koriste, razumiju i upravljaju emocijama. Predstavlja sudionicima različite scenarije i zadatke koji od njih zahtijevaju prepoznavanje emocija, rješavanje emocionalnih problema i olakšavanje emocionalnog razumijevanja. MSCEIT je pokazao dobru pouzdanost i valjanost i naširoko se koristi u istraživačkim i organizacijskim okruženjima.

2. *Inventar emocionalnog kvocijenta (EQ)*: Emocionalni kvocijent, koji je razvio Bar-On (1997.), upitnik je samoprocjene koji procjenjuje emocionalno i socijalno funkcioniranje u višestrukim domenama, uključujući intrapersonalno, interpersonalno, upravljanje stresom, prilagodljivost i opće raspoloženje. Mjeri aspekte kao što su samosvijest, empatija, tolerancija na stres i međuljudski odnosi. EQ se koristio u različitim kontekstima, uključujući razvoj vodstva, upravljanje talentima i kliničku procjenu.
3. *Upitnik emocionalne inteligencije osobina (TEIQue)*: Razvili su ga Petrides i Furnham (2000.), TEIQue je mjera samoprocjene koja procjenjuje emocionalnu inteligenciju osobina, a koja se odnosi na stabilne individualne razlike u emocionalnom funkcioniranju. Sadrži različite aspekte kao što su dobrobit, samokontrola, emocionalnost i društvenost. TEIQue je pokazao dobru pouzdanost i valjanost u različitim kulturnim kontekstima i korišten je u istraživanju osobnosti i emocionalne inteligencije.

Alati za mjerenje emocionalne inteligencije podvrgavaju se rigoroznoj psihometrijskoj procjeni kako bi se osigurala njihova pouzdanost, valjanost i korisnost. Istraživači procjenjuju unutarnju konzistentnost, pouzdanost test-retest, faktorsku strukturu i valjanost kriterija ovih instrumenata, kako bi odredili njihova psihometrijska svojstva. Studije su pokazale da dobro uspostavljene mjere emocionalne inteligencije, MSCEIT, EQ-i i TEIQue, pokazuju zadovoljavajuća psihometrijska svojstva u različitim populacijama i okruženjima. Alati za mjerenje emocionalne inteligencije, također imaju brojne praktične primjene u različitim područjima, uključujući obrazovanje, zdravstvenu skrb, savjetovanje i organizacijski razvoj. U obrazovnim okruženjima ovi alati mogu informirati razvoj kurikuluma, ocjenjivanje učenika i programe socijalno-emocionalnog učenja. U zdravstvu, procjene emocionalne inteligencije mogu pomoći u njezi pacijenata, obuci komunikacijskih vještina i upravljanju stresom za zdravstvene djelatnike. U organizacijskom kontekstu ovi se alati koriste za razvoj vodstva, izgradnju tima, selekciju talenata i evaluaciju učinka.

Svaki od ovih alata igra ključnu ulogu u procjeni sposobnosti i kompetencija pojedinaca povezanih s emocionalnim funkcioniranjem. Pružaju dragocjene uvide u samosvijest



pojedinaca, empatiju, upravljanje stresom i međuljudske vještine. Ispitivanjem teorijskih temelja, psihometrijskih svojstava i praktičnih primjena ovih alata za mjerenje, istraživači i praktičari mogu steći sveobuhvatno razumijevanje emocionalne inteligencije i njezinog utjecaja na ljudsko ponašanje i dobrobit.

### **3 Emocionalna inteligencija u poslovanju**

U današnjem poslovnom svijetu razumijevanje emocija postalo je ključno za uspjeh tvrtke i osobni rast. Daniel Goleman istaknuo je ovaj koncept u svojoj knjizi "Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a", ističući kako emocionalne vještine nadopunjuju mentalne sposobnosti kako bi se povećala učinkovitost i djelotvornost na radnom mjestu (Goleman, 1995.).

Prednosti emocionalne inteligencije u poslovanju su opsežne. Utječe na mnoga područja, od vodstva i timskih operacija do angažmana radnika i interakcije s klijentima. Lideri s visokim EI ističu se u vođenju timova, rješavanju problema i promicanju pozitivne radne kulture. Ovi lideri mogu nadahnuti i motivirati svoje timove, što dovodi do većeg zadovoljstva poslom, bolje produktivnosti i niže stope fluktuacije zaposlenika (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002.). Štoviše, menadžeri vješti u EI učinkovitije se nose s brzim promjenama i izazovima modernog poslovnog svijeta, uključujući tehnološki napredak i globalnu konkurenciju.

Istraživanja su pokazala da je emocionalna inteligencija ključni čimbenik uspjeha na poslu. Bradberry i Greaves (2009.) otkrili su da EI čini 58% učinka u različitim ulogama, što ga čini glavnim alatom učinka na radnom mjestu i glavnim pokretačem učinkovitog vodstva i osobnog postignuća. Druga studija koju su proveli Côté i Miners (2006.) pokazala je da EI značajno pridonosi uspješnosti posla, posebno u ulogama koje zahtijevaju mnogo međuljudske interakcije i emocionalnog napora.

Za pozicije okrenute kupcima, emocionalna inteligencija igra još veću ulogu. Uslužni radnici s visokim EI mogu bolje razumjeti i odgovoriti na ono što kupci trebaju, što dovodi do većeg zadovoljstva i lojalnosti kupaca (Kernbach & Schutte, 2005.). Ovo je osobito važno u područjima kao što su ugostiteljstvo, zdravstvena skrb i maloprodaja, gdje su emocionalne interakcije ključne za pružanje usluga.

Ukratko, emocionalna inteligencija je više od samo dodatne vještine. To je temeljna sposobnost koja pokreće poslovni uspjeh. Dok se poduzeća snalaze u složenosti modernog svijeta, sposobnost iskorištavanja emocionalne inteligencije ključna je za postizanje trajne konkurentske prednosti. Ova sposobnost pomaže u njegovanju prilagodljive i učinkovite radne snage, spremne zadovoljiti zahtjeve današnjeg poslovnog krajolika koji se razvija.

### **3.1 Emocionalna inteligencija kao faktor poboljšanja poslovanja poduzeća**

Emocionalna inteligencija postala je ključni čimbenik koji utječe na uspjeh pojedinca i organizacije. Posljednjih godina, tvrtke sve više prepoznaju njezin značaj u poboljšanju dinamike radnog mjesta, poticanju angažmana zaposlenika i poticanju ukupnog učinka.

Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom bolje su opremljeni za inspiriranje i motiviranje svojih timova, poticanje suradnje i upravljanje složenom međuljudskom dinamikom. Istraživanja sugeriraju da emocionalno inteligentni vođe pokazuju veću prilagodljivost, otpornost i empatiju, što dovodi do poboljšane izvedbe tima i organizacijskih rezultata. Emocionalna inteligencija doprinosi stvaranju pozitivne organizacijske klime koju karakteriziraju povjerenje, otvorena komunikacija i psihološka sigurnost. Zaposlenici se osjećaju cijenjenima, shvaćenima i podržanima od strane vođa koji pokazuju empatiju, autentičnost i međuljudske vještine. To zauzvrat dovodi do viših razina angažmana, zadovoljstva i zadržavanja zaposlenika. Emocionalno inteligentne osobe vješte su u upravljanju međuljudskim sukobima i konstruktivnom rješavanju sporova. Razumijevanjem vlastitih emocija i emocija drugih, mogu preventirati sukobe, olakšati komunikaciju i promicati međusobno razumijevanje i kompromis (Jordan i Troth, 2004.). Ova sposobnost snalaženja u sukobima pridonosi skladnom radnom okruženju i sprječava eskalaciju međuljudskih napetosti. Emocionalna inteligencija proteže se izvan internih interakcija na vanjske sudionike, uključujući kupce i klijente. Zaposlenici s visokom EI-om bolje su opremljeni za razumijevanje potreba kupaca, predviđanje zabrinutosti i pružanje iznimne usluge. Njegujući empatične i osjetljive odnose s kupcima, tvrtke mogu izgraditi veću lojalnost, zadovoljstvo i zadržavanje kupaca (Brackett & Mayer, 2003.). Emocionalna inteligencija ključni je čimbenik za poboljšanje tvrtke, utječe na učinkovitost vodstva, organizacijsku klimu, rješavanje sukoba i odnose s kupcima. Davanjem prioriteta razvoju vještina emocionalne inteligencije među zaposlenicima i vođama, tvrtke mogu stvoriti inkluzivnije, suradljivije i otpornije radno mjesto koje vodi dugoročnom uspjehu.

U kontekstu ugostiteljske industrije, uloga EI je posebno kritična zbog visokih razina emocionalnog rada i potrebnih međuljudskih interakcija. Istraživanje Sya, Trama i O'Hare (2006.) pokazalo je pozitivnu korelaciju između EI-e zaposlenika i menadžera sa zadovoljstvom poslom i učinkom, naglašavajući šire organizacijske prednosti EI-a. Daljnje studije, poput onih koje su proveli Lee i Li (2015.), istaknule su višestruke prednosti EI u jačanju organizacijske predanosti i smanjenju namjera fluktuacije, što je ključno za održavanje stabilne, lojalne i motivirane radne snage. Studije Leeja i Lija (2015.) pokazuju da emocionalno

inteligentni menadžeri mogu poboljšati organizacijsku predanost i smanjiti namjere promjene radnog mjesta zaposlenika. Sposobnost menadžera da upravljaju vlastitim emocijama i razumiju emocije svojih zaposlenika igra značajnu ulogu u poticanju pozitivnog radnog okruženja. Istraživanje Josepha i Newmana (2010.) pruža opsežne dokaze da je EI pozitivno povezan s radnim učinkom, osobito u ulogama koje zahtijevaju značajan emocionalni rad. U sektoru ugostiteljstva, gdje je zadovoljstvo kupaca najvažnije, emocionalno inteligentni menadžeri mogu značajno utjecati na kvalitetu usluge i iskustva kupaca. Kernbach i Schutte (2005.) otkrili su da EI pružatelja usluga ima izravan utjecaj na zadovoljstvo korisnika, ističući važnost EI u ulogama koje se odnose na korisnika. Istraživanje Egona Zehndera Internationala na više od pet stotina menadžera sugerira da su oni s višom emocionalnom inteligencijom obično uspješniji od onih s visokim IQ-om ili bogatim iskustvom. Daniel Kahneman, dobitnik Nobelove nagrade za psihologiju, primijetio je da kupci više vole imati posla sa simpatičnim i pouzdanim prodavačima, čak i ako njihovi proizvodi koštaju više i lošije su kvalitete. Istraživanja pokazuju da prodavači s nižom emocionalnom inteligencijom postižu slabije prodajne rezultate u usporedbi s kolegama s višom emocionalnom inteligencijom. Čini se da su emocionalne vještine ključne kako za učinkovito upravljanje tako i za postizanje boljih prodajnih rezultata. Stoga je sposobnost razumijevanja i upravljanja emocijama ključni prediktor uspjeha u profesionalnim okruženjima.

### **3.2 Upotreba ljudskih resursa za primjenu emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija postala je poznata kao ključni čimbenik uspjeha na radnom mjestu, utječući na različite aspekte organizacijskog učinka, uključujući učinkovitost vodstva, timsku dinamiku i angažman zaposlenika. Odjeli ljudskih potencijala (HR) igraju ključnu ulogu u olakšavanju primjene emocionalne inteligencije unutar organizacija te potiču njezinu učinkovitu provedbu strategija na radnom mjestu. Odjeli ljudskih resursa mogu uključiti procjene emocionalne inteligencije u proces zapošljavanja i selekcije kako bi identificirali kandidate s visokom EI-om. Korištenjem psiholoških alata i tehnika bihevioralnog intervjua, stručnjaci za ljudske resurse mogu procijeniti emocionalne kompetencije kandidata, kao što su empatija, samosvijest i vještine rješavanja sukoba.

HR igra ključnu ulogu u osmišljavanju i provedbi programa obuke za EI za zaposlenike na svim razinama organizacije. Ovi programi mogu uključivati radionice, seminare i online tečajeve usmjerene na poboljšanje vještina emocionalne inteligencije. Teme treninga mogu pokrivati samosvijest, emocionalnu samoregulaciju, empatiju, učinkovitu komunikaciju i rješavanje

sukoba. Ulaganjem u razvoj zaposlenika, HR može njegovati kulturu koja cijeni emocionalnu inteligenciju i podržava kontinuirani rast i učenje (Goleman, 1998.).

Ljudski resursi mogu integrirati mjere emocionalne inteligencije u sustave upravljanja učinkom kako bi procijenili učinkovitost zaposlenika i potencijal za napredovanje. Procjene učinka mogu uključivati kriterije povezane s emocionalnim sposobnostima, kao što su timski rad, vodstvo i međuljudske vještine. Prepoznavanjem i nagrađivanjem zaposlenika koji pokazuju visoku EI-u, HR naglašava važnost emocionalne inteligencije u pokretanju individualnog i organizacijskog uspjeha. HR igra ključnu ulogu u razvoju emocionalno inteligentnih vođa koji mogu nadahnuti, motivirati i angažirati svoje timove. Programi razvoja vodstva mogu uključivati treniranje, mentorstvo i procjene povratnih informacija kako bi se voditeljima pomoglo da poboljšaju svoje emocionalne sposobnosti. Njegujući emocionalno inteligentno vodstvo, HR pridonosi kulturi povjerenja, suradnje i inovacija unutar organizacije.

Ljudski resursi ključni su u promicanju primjene emocionalne inteligencije na radnom mjestu. Strateškim zapošljavanjem i selekcijom, obukom i razvojem, upravljanjem učinkom i inicijativama za razvoj vodstva, HR može njegovati radnu snagu koja cijeni i utjelovljuje emocionalnu inteligenciju. Integriranjem EI-e u organizacijske prakse i kulturu, HR pridonosi poboljšanom angažmanu zaposlenika, produktivnosti i ukupnom organizacijskom učinku.

## **4 Povezanost između emocionalne inteligencije menadžera i uspjeha zaposlenika**

Međudjelovanje između emocionalne inteligencije menadžera i uspjeha zaposlenika odvija se kroz različite dimenzije, uključujući komunikaciju, osnaživanje, rješavanje sukoba i treniranje. Utjelovljujući načela emocionalne inteligencije u svom pristupu vodstvu, menadžeri potiču radno okruženje koje karakteriziraju povjerenje, suradnja i prilike za rast. Kroz svoje empatijsko razumijevanje, podržavajuće vodstvo i učinkovitu komunikaciju, emocionalno inteligentni menadžeri postavljaju temelje za uspjeh zaposlenika, pokrećući organizacijsku izvedbu i njegujući kulturu izvrsnosti.

Menadžeri vješti u emocionalnoj inteligenciji pokazuju duboku sposobnost uključivanja u učinkovitu komunikaciju i njegovanja čvrstih odnosa unutar svojih timova. Njihova povećana samosvijest omogućuje im da razumiju svoje komunikacijske stilove i prilagode ih kako bi odgovarali preferencijama i potrebama pojedinih članova tima. Kroz empatijsko slušanje i istinsko razumijevanje, emocionalno inteligentni menadžeri stvaraju okruženje pogodno za otvoreni dijalog, povjerenje i suradnju. Takva obogaćena međuljudska dinamika značajno pridonosi uspjehu zaposlenika njegujući pozitivnu atmosferu u kojoj ideje cvjetaju, a produktivnost raste. Menadžeri također, utjelovljuju podržavajuće vodstvo osnažujući svoje zaposlenike da ostvare svoj puni potencijal (Boyatzis et al., 2000.). Kroz empatijsko razumijevanje i istinsko uvažavanje snaga članova svog tima, emocionalno inteligentni vođe njeguju kulturu osnaživanja i autonomije. Delegiranjem odgovornosti, osiguravanjem resursa i davanjem konstruktivnih povratnih informacija, oni usaduju osjećaj vlasništva i odgovornosti među zaposlenicima. Takvo vodstvo koje podržava, ne samo da povećava zadovoljstvo poslom i motivaciju, već također omogućuje zaposlenicima da oslobode svoju kreativnost i inovativnost.

Duboki utjecaj emocionalne inteligencije menadžera posebno je očit i u njihovoj vještini u rješavanju sukoba i upravljanju stresom na radnom mjestu (Jordan i Troth, 2004.). Emocionalno inteligentni voditelji upravljaju izazovnim situacijama sabrano i otporno, potičući osjećaj psihološke sigurnosti među članovima svog tima. Priznavanjem i rješavanjem sukoba promptno i nepristrano, one sprječavaju eskalaciju napetosti i olakšavaju konstruktivno rješavanje. Štoviše, kroz svoje empatijsko razumijevanje i proaktivnu podršku, emocionalno inteligentni menadžeri ublažavaju stresore na radnom mjestu, čime štite dobrobit zaposlenika i omogućuju im da napreduju usred nevolja.

Najbolji način za izbjegavanje ili rješavanje sukoba, menadžeri ističu u pružanju personaliziranog treniranja i razvojnih povratnih informacija koje pokreću zaposlenike prema uspjehu. Iskorištavajući svoj oštar uvid u individualne snage i područja za poboljšanje, oni nude konstruktivne povratne informacije sa svojim racionalnim razmišljanjem. Kroz kontinuirano mentorstvo i usmjeravanje, oni zaposlenicima olakšavaju profesionalni rast i razvoj vještina, omogućujući im da prevladaju prepreke i ostvare svoje karijerne težnje. Štoviše, poticanjem kulture kontinuiranog učenja i razvoja, emocionalno inteligentni menadžeri potiču razmišljanje o rastu među članovima svog tima.

#### **4.1 Metodologija istraživanja – Utvrđivanje utjecaja emocionalne inteligencije menadžera na poslovanje poduzeća**

Kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja ovog završnog rada, provedeno je empirijsko istraživanje na 23 ispitanice, zaposlenih kao sobarice, u privatnom polupansionu koji već godinama održava svoj uspjeh u ugostiteljskom svijetu sa ciljem unaprjeđenja samog grada Varaždina. Anketa će se odnositi na najvišu razinu menadžmenta jer u ovom poduzeću postoji samo jedna razina menadžmenta i to ona najviša koja je odgovorna za sve odluke i upravljanje.

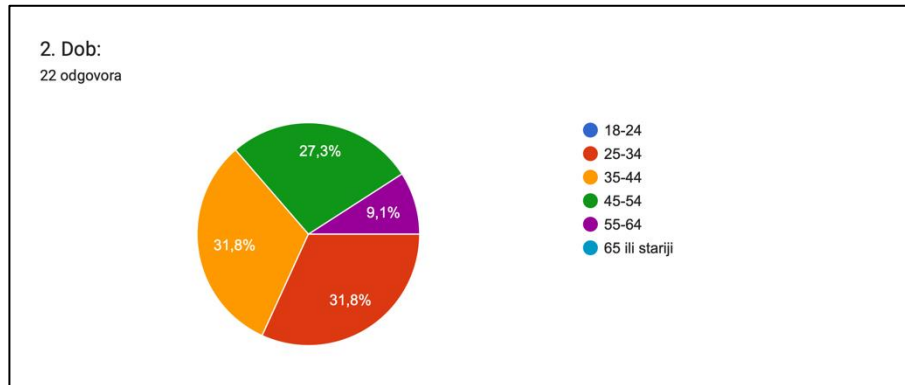
Podaci su prikupljeni tijekom kolovoza 2024. godine metodom ankete Google Forms. Obrazac za prikupljanje podataka bio je upitnik koji sadrži 11 pitanja od čega su tri zatvorena pitanja pet pitanja formata linearnog mjerila i tri otvorenog tipa. Ispitanicima je naglašeno da je anketa anonimna te da će se prikupljeni podaci koristiti isključivo za izradu ovoga završnog rada. Anketa je napravljena i podijeljena putem Google obrazaca. Anketni je upitnik konstruiran od ukupno pet setova pitanja. U prvom setu pitanja ispituju se bazična socio-demografska pitanja. Pitanja drugog seta odnose se na samog menadžera, gdje se ispituje njegova emocionalna inteligencija sa pitanjima sastavljenima putem Golemanove knjige “Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a” i radni učinak. Treći set pitanja odnosi se na zaposlenike, gdje su glavna pitanja zadovoljstvo i osjećaj pripadnosti organizaciji. (Sy, Thomas, Stéphane Tram i Linda A. O’Hara, 2006.) U okviru četvrtog seta, istraženo je pitanje zadovoljstva gostiju uslugom. Zadnji, peti set tražio je od ispitanika otvorene odgovore po pitanju zadovoljstva poslom, utjecajem EI-e menadžera te potrebom za poboljšanjem.

Analiza podataka provedena je uz pomoć Google Forms-a. Korištene su metode deskriptivne statistike.

## 4.2 Rezultati istraživanja

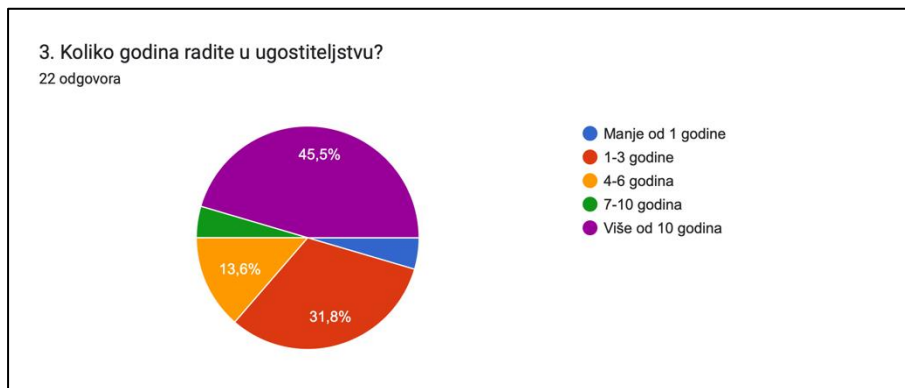
U ovom istraživanju sudjelovala je skupina od 22 osobe ženskog spola (100%) koje su zaposlene kao sobarice.

*Grafikon 1. Starosna dob ispitanika*



Dob pokazuje da je najveći broj ispitanika u starosti od 25 do 44 godina (ukupno 14) 63,6%, od 45 do 54 godina (ukupno 6) 27,3% osoba, najmanji broj ispitanika je u starosti od 55 do 64 godina (ukupno 2) 9,1% osoba, dok zaposlenih od 18 do 24 godina (ukupno 0) 0% nema.

*Grafikon 2. Zaposlenost u ugostiteljstvu prema godinama*



Najviše osoba zaposleno je u ugostiteljstvu više od 10 godina (ukupno 10) 45,5%, od 1 do 3 godina (ukupno 7) 31,8%, od 4 do 6 godina (ukupno 3) 13,6%, najmanji broj ispitanika radi manje od jedne godine i od 7 do 10 godina (ukupno 2) 9%.

Nakon socio-demografskih obilježja slijedio je set pitanja kojim se ispitala percepcija ispitanika o emocionalnoj inteligenciji menadžera te 4 izjave u vezi radnog učinka menadžera gdje su



ispitanice iznijele svoj stav putem linearnog mjerila. Razina slaganja je 5 – u potpunosti se slažem, 4 – slažem se, 3 – neodlučna sam, 2 – ne slažem se, 1 – u potpunosti se ne slažem.

*Tablica 1. Izjave o emocionalnoj inteligenciji menadžera*

TVRDNJA	PROSJEK
1. Moj menadžer je svjestan svojih vlastitih emocija i kako one utječu na njihovo ponašanje.	2,91
2. Moj menadžer može učinkovito upravljati svojim emocijama, čak i u stresnim situacijama.	3,17
3. Moj menadžer razumije emocije zaposlenika i suosjeća s njima	2,96
4. Moj menadžer ima jake međuljudske vještine i može dobro upravljati odnosima.	3,48

Ispitanice se najviše slažu oko 4. izjave (3,48). Kroz otvorena pitanja saznali smo da je menadžer u više navrata postupio mirno i staloženo u stresnim situacijama, što ide sa 2. izjavom (3,17) te da je uvijek uskočio u pomoć kad je trebalo. No, tome se protivi 1. izjava sa najmanjim prosjekom (2,91) i 3. izjava (2,96). Ispitanice su spomenule da vrlo vjerojatno ne bi znao što je pojam "emocionalna inteligencija" i da mu je empatija strani pojam.

Kroz radni učinak preispitivale su se 4 komponente menadžera: kvaliteta rada, produktivnost, vještine korisničke službe i sposobnost podnošenja stresa. Razina slaganja je 1 = uopće ne zadovoljava, 2 = ne zadovoljava, 3 = zadovoljava, 4 = dobro zadovoljava, 5 = u potpunosti zadovoljava.

Tablica 2. Stavke menadžerskog radnog učinka

STAVKA	PROSJEK
Kvaliteta rada	3,39
Produktivnost	3,22
Vještine korisničke službe	3,26
Sposobnost podnošenja stresa	3,35

Ispitanice najvećim brojem zadovoljava sama kvaliteta rada (3,39). Sljedeće je menadžerova sposobnost podnošenja stresa što je bilo spomenuto kod 2. izjave o emocionalnoj inteligenciji menadžera. Nadalje, vještine korisničke službe (3,26) i najnezadovoljnije su produktivnošću, što su i same potvrdile time što ju žele povećati kao poboljšanje.

Sljedeći aspekt pitanja odnosio se na samo zadovoljstvo zaposlenih, odnos sa menadžerom, radno okruženje i mogućnost profesionalnog razvoja unutar organizacije te samoprocjenom pripadnosti organizaciji. Razina slaganja je 1 = vrlo nezadovoljna, 2 = nezadovoljna, 3 = neodlučna, 4 = zadovoljna, 5 = vrlo zadovoljna.

Tablica 3. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenika poslom

PITANJE	PROSJEK
Sveukupno zadovoljstvo poslom?	3,52
Odnos s Vašim menadžerom?	3,35
Radno okruženje?	3,61
Mogućnosti za profesionalni razvoj?	3,04

Sveukupno zadovoljstvo poslom ocijenjuju vrlo dobro (3,52). Može se vidjeti da su ispitanice najviše zadovoljne sa radnim okruženjem (3,61), no iz diferencijacija iz odgovora u 2. setu pitanja, možemo vidjeti da su veoma podvojen tim. To se može i isčitati iz odnosa sa menadžerom (3,35). Mogućnost za profesionalnim razvojem (3,04) im u većini slučajeva nije moguća.

Tablica 4. Izjava o osjećaju pripadnosti poduzeću

TVRDNJA	PROSJEK
1. Osjećam jak osjećaj pripadnosti svom poduzeću.	3,65
2. Spremna sam uložiti dodatne napore kako bih pomogla poduzeću da uspije.	3,83
3. Planiram nastaviti raditi u ovom poduzeću u doglednoj budućnosti.	3,22
4. Preporučila bih ovo poduzeće kao odlično mjesto za rad.	3,09

Kod samoprocjene pripadnosti organizaciji ispitanice su spremne uložiti dodatne napore da poduzeće uspije (3,83) te imaju jak osjećaj pripadnosti organizaciji (3,65). Manjim dijelom bi ih planiralo nastaviti raditi (3,22) i preporučilo ovo poduzeće kao odlično mjesto za rad (3,09).

Zadovoljstvo gostiju je jedna od najbitnijih stavka u pregledu emocionalno inteligentnog menadžera. Govori da li menadžer uspješno obavlja svoje dužnosti i da li dobro postupa u stresnim situacijama. Razina slaganja je 5 – u potpunosti se slažem, 4 – slažem se, 3 – neodlučna sam, 2 – ne slažem se, 1 – u potpunosti se ne slažem.

Tablica 5. Izjave o zadovoljstvu gostiju

TVRDNJA	PROSJEK
1. Gosti često hvale našu uslugu.	4,00
2. Pritužbe gostiju učinkovito obrađuje moj menadžer.	2,61
3. Naš tim dobiva pozitivne povratne informacije od gostiju.	4,09
4. Emocionalna inteligencija mog menadžera pridonosi pozitivnim iskustvima gostiju.	3,17

Može se reći da s obzirom na podvojenost ovog tima, imaju vrlo dobre rezultate. Dobivaju pozitivne povratne informacije (4,09) i gosti im često hvale uslugu. Vidljivo je da gosti cijene uslugu i trud zaposlenih, no s druge strane, zaposlene tvrde da menadžerova učinkovitost u

riješavanju pritužbi gostiju nije tako uspješna (2,61) te se zato i spaja sa lošim rezultatima 4. izjave (3,17).

Na otvoreno pitanje “Kako emocionalna inteligencija vašeg menadžera utječe na vaše zadovoljstvo poslom?” mogu se pronaći različiti odgovori. Svi se slažu u jednoj stvari, a to je da je EI menadžera izuzetno važna i da velikim dijelom utječe na njihovu motivaciju. Neke od njih su motiviranije, pouzdanije i osjećaju se podržano dok većini njih stvara stres i anksioznost. Navedeno je da im zadaje više radnih obaveza te da ne zna procijeniti stanje emocija zaposlenih što otežava pozitivna iskustva zaposlenih da se povežu ovom izjavom. Da bi menadžer poboljšao stanje loših rezultata i krenuo boljim putem ka razumijevanju EI-e postavlja se pitanje “Koja poboljšanja, ako ih ima, biste predložili svom menadžeru za bolje korištenje emocionalne inteligencije na radnom mjestu?” Najvećim dijelom se spominje više razumijevanja, empatije, tolerancije i direktne komunikacije sa zaposlenima. Samim time zaposlene smatraju da će ovim komponentama postići bolju produktivnost i povezanost cijelog tima.

### **4.3 Rasprava**

Kod prvoga dijela ankete i socio-demografskih pitanja vidi se potpuni prevladavajući broj ženskoga spola koji je ispunio anketu. Starosna dob ispitanika najveća je u godinama između 25 i 34 i 35 i 44. Svakako je potrebno spomenuti da skoro polovica (45,5%) radi u ugostiteljstvu već više od 10 godina. Kroz set drugih pitanja ispitivala se emocionalna inteligencija i radni učinak menadžera. Većina zaposlenica je mišljenja da menadžer njihove organizacije nije svjestan pojma emocionalne inteligencije i koliko ona utječe na razvoj poslovanja i pozitivnog radnog okruženja. Kroz radni učinak, ispitivale su se komponente: kvaliteta rada, produktivnost, vještine korisničke službe i sposobnost podnošenja stresa. Najviše pozitivnih stavova očitujemo kroz kvalitetu rada, no i dalje su zaposlene više nezadovoljne. Brojna su istraživanja istaknula da emocionalna inteligencija značajno pridonosi radnom učinku, osobito u ulogama koje zahtijevaju međuljudske vještine. Na primjer, studija koju su proveli Côté i Miners (2006.) otkrila je da EI ima izravnu korelaciju s radnim učinkom, posebno u ulogama koje zahtijevaju emocionalni rad, kao što su korisnička služba i vođenje tima. Zaposlenici s visokim EI bili su sposobniji regulirati svoje emocije i održavati pozitivne interakcije s kolegama i klijentima, što je dovelo do veće produktivnosti i zadovoljstva poslom. Trećim

setom pitanja se pokušalo utvrditi zadovoljstvo i organizacijska predanost zaposlenika. Zaposlenici koji rade pod vodstvom menadžera s visokom emocionalnom inteligencijom često prijavljuju višu razinu zadovoljstva poslom i manje je vjerojatno da će doživjeti izgaranje (Sy, Tram i O'Hara, 2006.). Sposobnost emocionalno inteligentnih menadžera da pruže empatiju, podršku i konstruktivne povratne informacije stvara radnu okolinu koja pruža veću podršku i bez stresa, smanjujući stope fluktuacije. Većina je već godinama dio poduzeća pa je normalno osjećati se već kao veliki dio tima. No, nakon loših rezultata smatralo bi se da zaposlene i nisu toliko zadovoljne, no situacija je upravo suprotna. Na pitanje sveukupnom zadovoljnošću odgovaraju najvećim dijelom pozitivno. No, sljedeće gdje su mišljenja jako podijeljena su pitanja vezana uz odnos menadžera i radno okruženje. Menadžeri s visokom EI-om bolje su opremljeni za upravljanje timovima, rješavanje sukoba i inspiriranje svojih zaposlenika. Goleman, Boyatzis i McKee (2002) naglašavaju da su emocionalno inteligentni menadžeri sposobniji stvoriti pozitivno radno okruženje, što može rezultirati višim moralom zaposlenika, većom lojalnošću i poboljšanom organizacijskim učinkom. Studija također pokazuje da će menadžeri koji mogu razumjeti i upravljati svojim emocijama, kao i emocijama drugih, vjerojatnije da će se učinkovitije snalaziti u izazovnim situacijama i održavati koheziju tima. Menadžer ove ankete ne pridaje svakoj zaposlenoj istu dozu vremena i razumijevanja što samim time uvelike utječe na radno okruženje i njihovu slogu i funkcionalnost. Na pitanje koja poboljšanja bi predložile menadžeru, najveći fokus stavljaju upravo na komunikaciju sa zaposlenima, gdje ovom menadžeru izuzetno manjka empatije i razumijevanja. Time dolazi i do lošeg radnog okruženja te samog neslaganja između tima.

Analizirajući odgovore svakog zaposlenika može se prepoznati koliko su zapravo disfunkcionalan tim. Kod većine pitanja prevladavaju odudaranja ili neodlučnost što bi značilo da su pojedine ispitanice u dobrom, a pojedine u lošem odnosu s menadžerom. Međutim, najveća razlika je zapažena između zadovoljstva gostiju i menadžerove reakcije na pritužbe gostiju. Gosti su u većem dijelu zadovoljni uslugom koja im je bila pružena, zaposlene često primaju pohvale i pozitivne recenzije. No, kada dođe do nesporazuma, menadžer ne pokazuje dobre vještine rješavanja problema. Menadžer u ovom slučaju izbjegava problem te ga stavlja "na leđa" svojih zaposlenih te samim time proširuje njihove radne obaveze. Kad pričamo o višku radnih obaveza, vidi se da su zaposlene spremne se žrtvovati za organizaciju i ponuditi puno više nego što trebaju. One žele učiniti sve što je moguće u njihovoj moći da organizacija uspije. Samim time očekivali bi i dodatan profesionalni razvoj i mogućnost za poboljšanjem, no menadžer im ne ispunjava ovu opciju te nema velikog mjesta za profesionalni napredak.

Istraživanje koje se provodilo u ovom radu nije u mogućnosti precizno izmjeriti razinu emocionalne inteligencije menadžera niti analizirati povezanost emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika. S obzirom na to, uočeno je da na zaposlene svakako uvelike utječe emocionalna inteligencija menadžera. Smatraju da je najbitnija direktna komunikacija unutar tima te višak razumijevanja i empatije za svakog pojedinca.

## Zaključak

Utjecaj emocionalne inteligencije menadžera na zaposlenike je dubok i višeslojan, a njezin značaj za organizacijski uspjeh ne može se podcijeniti. U današnjem poslovnom okruženju, koje je obilježeno stalnim promjenama, visokim zahtjevima i sve većim pritiskom na uspjeh, menadžeri s razvijenom emocionalnom inteligencijom predstavljaju ključnu prednost. Oni ne samo da osiguravaju učinkovito funkcioniranje tima, već i postavljaju temelje za dugoročni uspjeh organizacije.

Visoka emocionalna inteligencija omogućava menadžerima da prepoznaju individualne potrebe zaposlenika, pruže podršku i stvore radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirano. Ova sposobnost prevođenja emocionalne svijesti u konkretne akcije vodi do jačanja timske kohezije, povećanja produktivnosti i smanjenja stresa na radnom mjestu. Zaposlenici koji rade pod vodstvom emocionalno inteligentnih menadžera skloniji su pokazivati veći stupanj angažiranosti, lojalnosti i zadovoljstva, što pozitivno utječe na organizacijsku kulturu i poslovne rezultate.

Nadalje, emocionalna inteligencija olakšava menadžerima navigiranje kroz kompleksne interpersonalne odnose i konfliktne situacije, omogućavajući im da djeluju kao medijatori koji pomažu u pronalaženju konstruktivnih rješenja. To ne samo da sprječava eskalaciju sukoba, već i potiče kulturu otvorene komunikacije i povjerenja, koja je ključna za dugoročnu stabilnost i uspjeh organizacije.

S druge strane, nedostatak emocionalne inteligencije može imati ozbiljne negativne posljedice. Menadžeri koji ne uspijevaju prepoznati ili pravilno reagirati na emocije zaposlenika često stvaraju atmosferu nepovjerenja, nezadovoljstva i stresa. Takvo okruženje može dovesti do povećanja fluktuacije zaposlenika, smanjenja produktivnosti i narušavanja timske dinamike. U konačnici, to može imati štetne posljedice za organizacijske ciljeve i ugled.

Stoga je od vitalne važnosti da organizacije prepoznaju značaj emocionalne inteligencije u menadžmentu i aktivno ulažu u razvoj ovih vještina kod svojih menadžera. Programi obuke, coaching i mentorski programi usmjereni na jačanje emocionalne inteligencije mogu igrati ključnu ulogu u osnaživanju menadžera da se nose s izazovima modernog radnog okruženja. U konačnici, emocionalna inteligencija nije samo vještina, već je ključni faktor koji može odrediti uspjeh ili neuspjeh organizacije. Organizacije koje prepoznaju ovu činjenicu i posvete se razvoju emocionalno inteligentnih menadžera, bit će bolje pozicionirane da ostvare održiv rast, inovacije i dugoročni uspjeh na konkurentnom tržištu.

## Bibliografija

### Knjige:

Andersen, John. *The Art of Management*. New York: Business Press, 2002.

Andersen, Jon Aarum. *Leadership, Personality and Effectiveness*. Oslo: Norwegian School of Management, 2002.

Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Pavao Sikavica, i Nina Pološki Vokić. *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. 7. izd. Školska knjiga, 2008.

Bar-On, Reuven. *Emotional Intelligence: An Integrated Model for the Understanding and Development of Human Behavior*. 2005. Citirano prema Hajnclu, J. *Razumijevanje emocionalne inteligencije*. 2013.

Bass, Bernard M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.

Boyatzis, Richard E., Daniel Goleman, and Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2000.

Boyatzis, Richard E., Daniel Goleman, and HayGroup. *The Emotional Intelligence Inventory: A Description of the Theory and the Model of Emotional Intelligence*. Boston, MA: HayGroup, 2000.

Bradberry, Travis, and Jean Greaves. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart, 2009.

Buble, Marijan. *Menadžment*. 2. izd. Sinergija, 2010.

Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis, and Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2002.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 10th Anniversary ed. New York: Bantam Books, 2004.



Harrison, Jeffery D., and Caron H. Pelletier. *Strategic Management of Organizations*. 5th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2018.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. \*Strategic Management: Competitiveness and Globalization\*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

Joseph, David, and Daniel Newman. *Emotional Intelligence in the Workplace*. New York: Routledge, 2010.

Kernbach, Stefan, and Nicola Schutte. *Emotional Intelligence: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan, 2005.

Lee, James, and Wei Li. *Advanced Topics in Management*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2015.

Malphurs, Aubrey. *Developing a Vision for Your Church: A Complete Guide to Con*

Mayer, John D., and Peter Salovey. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books, 1997.

Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

Poon, Peter. *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Routledge, 2014.  
*gregational Leadership*. Grand Rapids, MI: Baker Books, 2005.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

Salovey, Peter, and John D. Mayer. "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition and Personality* 9, no. 3 (1990): 185–211.

Sya, John, Michael Trama, and Patricia O'Hare. *Understanding Management Concepts*. New York: Academic Press, 2006.

Thagard, Paul. *The Brain and the Meaning of Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012.

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010.

**Članci:**

Brackett, Marc A., and John D. Mayer. "Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behavior." *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, no. 7 (2003): 970–981.

Côté, Steven, and Christopher D. Miners. "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance." *Administrative Science Quarterly* 51, no. 1 (2006): 1–28.

Jordan, Peter J., and Amanda C. Troth. "Managing Emotions During Team Problem-Solving: Emotional Intelligence and Conversational Perspective-Taking." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 395–408.

Kernbach, Stefan, and Nicola S. Schutte. "The Role of Emotional Intelligence in Leader–Member Exchange and Job Satisfaction." *Journal of Managerial Psychology* 20, no. 6 (2005): 537–548.

Petrides, K. V., and Adrian Furnham. "Measuring Emotional Intelligence: A Review." *\*Psychological Inquiry\** 12, no. 4 (2001): 295–317.

Schutte, Nicola S. "The Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence." *Personality and Individual Differences* 25, no. 2 (1998): 167–177.

## **Popis slika**

Slika 1. Odnos između razina menadžmenta i posebnih znanja na pojedinim razinama

Slika 2. Model sposobnosti Mayera i Saloveya

Slika 3. Petridesov i Furnhamov model emocionalne inteligencije kao osobine

Slika 4. Schutteov model emocionalne inteligencije

Slika 5. Pet komponenti emocionalne inteligencije Davida Golemana

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika

Grafikon 2. Starosna dob ispitanika

## **Popis tablica**

Tablica 1. Izjava o emocionalnoj inteligenciji menadžera

Tablica 2. Stavke menadžerskog radnog učinka

Tablica 3. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenika poslom

Tablica 4. Izjava o osjećaju pripadnosti poduzeću

Tablica 5. Izjava o zadovoljstvu gostiju

# **1 Prilog 1. Anketni upitnik - Emocionalna inteligencija menadžera**

Poštovani, pred Vama se nalazi anketa u sklopu završnog rada na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji.

Cilj ovog istraživanja je ispitati pogled sobarice na ulogu emocionalne inteligencije menadžera u poslovanju.

Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i učinkovite upotrebe vlastitih emocija, kao i na sposobnost suosjećanja i utjecaja na emocije drugih. Uključuje opažanje, izražavanje i reguliranje emocija za snalaženje u društvenim situacijama i izgradnju pozitivnih odnosa.

Vaše sudjelovanje o ovom istraživanju je u potpunosti anonimno i Vaši odgovori se ni na koji način neće moći povezati s Vama te će se rezultati analizirati isključivo na grupnoj razini. Molim Vas da svako pitanje pažljivo pročitate te da odgovorite iskreno kako bi rezultati bili što precizniji.

Rješavanje ovog upitnika traje oko 5 minuta.

Rješavanjem ovog upitnika potvrđujete sudjelovanje u ovom istraživanju i dajete dopuštenje da se vaši podaci koriste za grupnu analizu.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu i trudu.

## **Socio-demografski podaci**

### **1. Spol:**

Muško

Žensko

Ne želim odgovoriti

### **2. Dob:**

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 ili stariji

### **3. Koliko godina radite u ugostiteljstvu?**

Manje od 1 godine

1-3 godine

4-6 godina

7-10 godina

Više od 10 godina

### **Emocionalna inteligencija menadžera**

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim izjavama o emocionalnoj inteligenciji vašeg menadžera? (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neodlučna, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

Moj menadžer je svjestan svojih vlastitih emocija i kako one utječu na njihovo ponašanje.

Moj menadžer može učinkovito upravljati svojim emocijama, čak i u stresnim situacijama.

Moj menadžer razumije emocije zaposlenika i suosjeća s njima.

Moj menadžer ima jake međuljudske vještine i može dobro upravljati odnosima.

### **Radni učinak**

Kako biste ocijenili svoj učinak u sljedećim područjima? (1 - uopće ne zadovoljava, 2 - ne zadovoljava, 3 - zadovoljava, 4 - dobro zadovoljava, 5 - u potpunosti zadovoljava.

Kvaliteta rada

Produktivnost

Vještine korisničke službe

Sposobnost podnošenja stresa

### **Zadovoljstvo poslom**

Koliko ste zadovoljni sljedećim aspektima svog posla? (1 - vrlo nezadovoljna, 2 - nezadovoljna, 3 - neodlučna, 4 - zadovoljna, 5 - vrlo zadovoljna)

Sveukupno zadovoljstvo poslom

Odnos s vašim menadžerom

Radno okruženje

Mogućnosti za profesionalni razvoj

### **Organizacijska pripadnost**

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim izjavama o vašoj predanosti organizaciji? (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neodlučna, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

Osjećam jak osjećaj pripadnosti svojoj organizaciji.

Spremna sam uložiti dodatne napore kako bih pomogla organizaciji da uspije.

Planiram nastaviti raditi u ovoj organizaciji u doglednoj budućnosti.

Preporučila bih ovu organizaciju kao odlično mjesto za rad.

### **Zadovoljstvo gostiju**

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim izjavama o zadovoljstvu kupaca? (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neodlučna, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

Gosti često hvale našu uslugu.

Pritužbe gostiju učinkovito obrađuje moj menadžer.

Naš tim dobiva pozitivne povratne informacije od gostiju.

Emocionalna inteligencija mog menadžera pridonosi pozitivnim iskustvima gostiju.

### **Otvorena pitanja**

Vašim riječima, kako emocionalna inteligencija vašeg menadžera utječe na vaše zadovoljstvo poslom?

Možete li navesti primjer situacije u kojoj je emocionalna inteligencija vašeg upravitelja pozitivno utjecala na vaš rad ili službu za korisnike?

Koja poboljšanja, ako ih ima, biste predložili svom menadžeru za bolje korištenje emocionalne inteligencije na radnom mjestu?