

KVALITET UPRAVLJANJA I VOĐENJA PREDUZEĆEM DEFINISAN MOTIVACIJOM I EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM MENADŽERA I LIDERA

QUALITY OF COMPANY MANAGEMENT AND MANAGEMENT DEFINED BY MOTIVATION AND EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS AND LEADERS

Anela Džananović*

Fuad Bajraktarević*

Azra Sućeska*

SAŽETAK

Savremeni menadžment je definisan kroz složenost razvoja menadžementa ljudskih resursa, jer je ključni faktor uspjeha svih preduzeća definisan kroz menadžerske i liderske funkcije, njihove sposobnosti i vještine upravljanja, a na osnovu emocionalne inteligencije i motivacionih faktora koje koriste. Zbog toga su naučna istraživanja vezana za osobine ličnosti i količine emocionalne inteligencije isključivo definisane kroz faktore motivacije i načina njihove primjene. Ključ uspjeha svake kompanije leži u sposobnosti kako lidera tako i menadžera da kroz modele i alate dobiju maksimum menadžerskih kriterija uspjehnosti – produktivnost, efektivnost, efikasnost, kroz prisustvo emocionalne inteligencije, određivanje njihove svjesnosti, pozicije i uspjehnosti u poslovima i zadacima, kao i način vođenja odnosno motivisanja kako samih sebe tako i okruženja. Emocionalna inteligencija je naša sposobnost da prepoznamo emocije, kako u nama samima, tako i u drugima, ali i sposobnost da upotrijebite tu svijest kako biste upravljali svojim ponašanjem i odnosima s drugim ljudima. Svrha ovog rada je da objasni važnost emocionalne inteligencije i motivacionih faktora kod lidera i menadžera u cilju uspješnog vođenja i motivisanja zaposlenih, donošenja odluka i djelotvornosti u rješavanju problema i uspješnog prilagođavanja promjenama.

Emocionalna inteligencija i motivacijski faktori ličnosti su u direktnoj vezi sa samom inteligencijom lidera i menadžera što pokazuje njihovu generalnu i jasnu sliku uspješnog menadžera odnosno lidera.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, motivacioni faktori, savremeni menadžment, lideri i menadžeri.

ABSTRACT

Modern management is defined through the complexity of human resource management development, because the key success factor of all companies is defined through managerial and leadership functions, their abilities and management skills based on emotional intelligence and motivational factors they use. Therefore, scientific research related to personality traits and amounts of emotional intelligence is exclusively defined through motivational factors and ways of their application. The key to the success of any company lies in the ability of both leaders and managers to get the maximum managerial criteria of success through models and tools - productivity, effectiveness, efficiency, through the presence of emotional intelligence, determining their awareness, position and success in business and tasks. that is, motivating both themselves and the environment. Emotional intelligence is our ability to recognize emotions, both in ourselves and in others, but also our

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku, BiH

ability to use that awareness to manage our behavior and relationships with other people. The purpose of this paper is to explain the importance of emotional intelligence and motivational factors in leaders and managers in order to successfully lead and motivate employees, make decisions and be effective in solving problems and successfully adapting to change. Emotional intelligence and motivational factors of personality are directly related to the intelligence of leaders and managers, which shows their general and clear picture of a successful manager or leader.

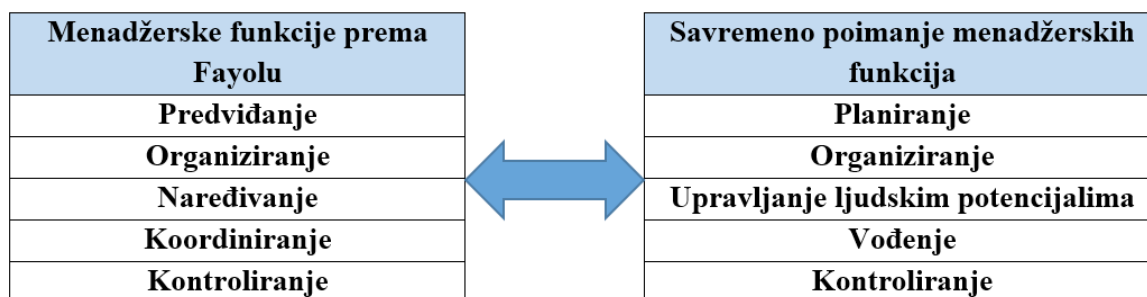
Keywords: emotional intelligence, motivational factors, modern management, leaders and managers.

UVOD

Emocionalna inteligencija je naša sposobnost da prepoznamo emocije, kako u nama samima, tako i u drugima, ali i sposobnost da upotrijebite tu svijest kako biste upravljali svojim ponašanjem i odnosima s drugim ljudima. Kako emocionalna inteligencija djeluje na lidere i menadžere, koji su to motivirajući faktori, a koji ujedno djeluju na uspješnost poslovanja top menadžmenta. Koje su osobine dobrih menadžera, a koje su osobine lidera. Prva uloga koju menadžment mora da ostvari u organizaciji je proizvodnja. Kako bi preduzeće uspješno poslovalo, potreban je i uspješan kadar. Globalna ekonomija nakon svih dosadašnjih inovacija i razvijenosti primarnu oblast daje

ljudskim resursima, jer kompletan naučno-disciplinarni model uspješnih kompanija se zasniva na razvijanju i usavršavanju ljudskih potencijala. Funkcija menadžmenta kao peta funkcija menadžment ljudskih resursa je uspostavljena od 2009.godine kada su sve funkcije kroz plan i program i strategiju jasno definisane u odnosu na menadžment ljudskih resursa, odnosno kao ključni faktor u funkciji menadžmenta predstavljaju sposobnosti i znanje menadžera koji su sposobni da se nose sa novim izazovima. Psihologija menadžmenta isključivo se bazira na menadžerskim sposobnostima i znanju kao osnovnim faktorima realizacije postavljenih ciljeva u odnosu na planove i programe. Naučnim istraživanjima od 2014. godine se jasno definisala i izdvojila emocionalna inteligencija kao jedini i osnovni elemenat na koji se u velikoj mjeri može uticati na promjene u okviru znanja, stručnog usavršavanja, motivacije i karijere menadžera na svim nivoima. Lideri i menadžeri se i definišu na osnovu količine i prisustva emocionalne inteligencije i kroz nove naučne metode možemo jasnije i sigurnije izdvojiti vođe timova kao i njihove uloge, a sve na osnovu emocionalne inteligencije, obzirom da je tim i timski rad postao sastavni dio uspješne kompanije. Emocionalna inteligencija nije stanje, nije osobina koju imate ili nemate, to je proces orijentisanja u svijetu, unutrašnjem i spoljašnjem. To je proces koji zahtjeva posvećenost, hrabrost, radoznalost i istrajnost.

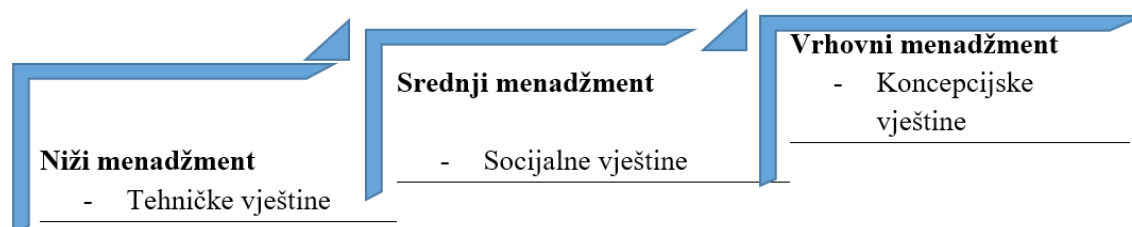
MENADŽERSKE FUNKCIJE



„Planiranje je osnova upravljanja i pretpostavka za njegovu uspješnost. U okviru procesa planiranja ključne aktivnosti su: definiranje cilja, predviđanje, definiranje strategije, programiranje, određivanje procedura.“ (Mahmutović, Kulović, 2010.: 216)

„Vođenje ljudi je najsloženija funkcija menadžmenta, a njena je svrha utjecanje na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju.“ (Kurtić, Kulović, 2011.:22)

Dominantne menadžerske vještine prema razinama menadžmenta

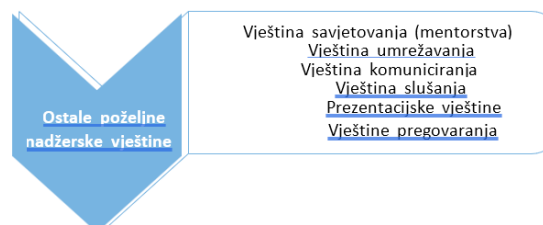


Vrhovni menadžment se bavi analizom faktora internog, a posebno eksternog okruženja, čiji učinci mogu imati dugoročne posljedice za poslovanje ili neki njegov dio. Stoga ih je važno pažljivo analizirati, utvrditi njihove međusobne odnose i implikacije na poslovanje te dizajnirati primjerena rješenja. Analiza okruženja je temeljni preduvjet postavljanja ciljeva i definisanja globalne strategije preduzeća. Stoga je važno da vrhovni menadžment intenzivno primjenjuje konceptijske vještine te faktore internog i eksternog okruženja sagledava korištenjem sistemskog pristupa. Primjena konceptijskih vještina na razini vrhovnog menadžmenta može se nazvati i strateškim promišljanjem. Unatoč neospornoj važnosti konceptijskih vještina, istraživanjem (Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007.:145-155.) provedenim na uzorku američkih preduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju utvrđeno je da socijalne ili interpersonalne vještine predstavljaju najveći razlog menadžerske neuspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Tako je neučinkovita komunikacija općenito identificirana kao vještina koja najviše pridonosi neuspjehu. „Jasnoća i kvaliteta izražavanja, što uključuje i izbor primjerenog rječnika, važni su u usmenoj komunikaciji. Kvaliteta usmene komunikacije posebno pridonosi izgradnji reputacije govornika, ali i izgrađivanju povjerenja između govornika i slušatelja. Treba imati na umu da komunikacija

nema samo funkciju prijenosa sadržaja, već i motivacijsku i koordinacijsku ulogu.“ (Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007.: str. 97.).

Komunikacijske i prezentacijske vještine mogu biti u funkciji pregovaranja. S obzirom na neprestanu interakciju s unutrašnjim i vanjskim sudionicima, za savremeni menadžment su izrazito važne pregovaračke vještine. Pregovaranje je proces kojim se nastoji doći do rješenja u kojem strane mogu imati potpuno ili djelomično suprotstavljene ciljeve ili želje. Pregovaranje može biti uspješno ako su ciljevi i želje jasno prezentovati, te ako se jasno utvrde sve okolnosti uzajamnog odnosa. No, prije početka pregovaranja važno je individualno definirati vlastitu poziciju, pri čemu treba primijeniti konceptijske vještine.

Shema 1. Izvedene poželjne menadžerske vještine



Menadžerski kriteriji uspješnosti

Menadžment kao proces treba sagledavati s obzirom na određene kriterije, odnosno

ishode. Temeljni menadžerski kriteriji, odnosno faktori uspjeha su produktivnost, efikasnost i efektivnost (shema 2).

Shema 2. Menadžerski kriteriji uspješnosti



Produktivnost

Produktivnost se odnosi na količinu nekog ishoda (outputa) koja je postignuta s

obzirom na korištenje određene količine resursa (inputa) u određenom vremenskom razdoblju uz pretpostavku određene razine kvalitete.

Efikasnost

Efikasnost se odnosi na ostvarivanje ciljeva s obzirom na trošak korištenja resursa u tom procesu. Tako se za neki proizvodni proces može reći da je najefikasniji ako rezultira proizvodima i uslugama nastalima uz najniže troškove proizvodnih faktora rada i kapitala u odnosu na konkurente.

Shema 3. Odnos efikasnosti i efektivnosti kao kriterija uspješnosti

Visoka efektivnost	Usklađenost s potrebama tržišta	Usklađenost s potrebama tržišta
	Preskupi resursi	Efikasno nabavljeni resursi
Niska efektivnost	Loše korištenje resursa Škart	Učinkovito korištenje resursa
	Neusklađenost s potrebama tržišta	Neusklađenost s potrebama tržišta
	Preskupi resursi	Efikasno nabavljeni resursi
	Loše korištenje resursa Škart	Učinkovito korištenje resursa
	Niska efikasnost	Visoka efikasnost

Nakon definisanja menadžerskih funkcija, razina menadžmenta te menadžerskih kriterija uspješnosti moguće je sažeti te spoznaje i definisati menadžment. Menadžment je stoga proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrolisanja.

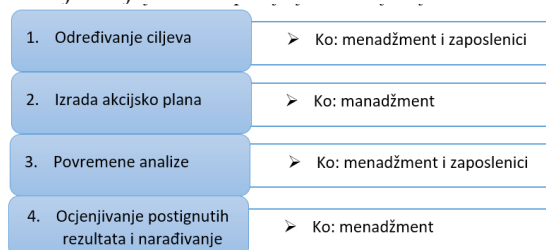
Menadžerske metode i tehnike

Upravljanje na temelju ciljeva

„Upravljanje na temelju ciljeva (engl. management by objectives) predstavlja menadžersku praksu usmjerenu na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički postavili menadžment i zaposlenici. Metoda uključuje sljedeće korake: zaposlenici i

menadžment zajedno određuju ciljeve nakon čega menadžment razvija akcijski plan.“ (Kinicki, A. i Williams, B. K., Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, 2013, str. 143-144.)

Shema 4. Provođenje metode upravljanja na temelju ciljeva



Upravljanje na temelju iznimaka

Upravljanje na temelju iznimaka (engl. management by exceptions) predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, pri čemu se menadžment uključuje u rješavanje problema tek kada finansijski ili operativni

rezultati pokažu značajno odstupanje od željene i očekivane razine, odnosno budžeta. Zaposlenicima se daje sloboda da sami

donose odluke u svrhu rješavanja problema na koje nailaze u svome radu, odnosno da korigiraju manja odstupanja.

Shema 5. Provođenje metode upravljanja na temelju iznimaka



Opunomoćenje

Opunomoćenje (engl. empowerment) predstavlja daljnju decentralizaciju, odnosno demokratizaciju procesa odlučivanja. Riječ je o transferu autoriteta, odgovornosti, ali i moći zaposlenicima od strane menadžmenta. Opunomoćenjem se zaposlenicima omogućuje da samostalno postavljaju ciljeve, određuju prioritete, odabiru metode rada, rješavaju tekuće probleme te nadziru kvalitetu konačnog ishoda u okviru svog djelovanja. No, proces opunomoćenja je moguć samo ako zaposlenici raspolažu potrebnim znanjima i vještinama. Stoga podrazumijeva primjenu metode menadžmenta otvorene knjige. Ovaj proces se često primjenjuje kod rada stručnjaka.

Opunomoćenje se stoga može smatrati raspodjelom autoriteta (Del Val, M. P. i Lloyd, B., 2003.:102-108.) između menadžmenta i zaposlenika, ali i konsolidacijom i jačanjem ukupne moći u organizaciji (Mills, A. J. i Murgatroyd, S. J., 1991.:120) na temelju

intenzivnije mobilizacije ljudskih potencijala. Opunomoćenje u suštini predstavlja pitanje odabira stila vođenja. U organizaciji u kojoj se provodi opunomoćenje uloga menadžera se mijenja. Oni postaju mentori, treneri, savjetnici i sluge, u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima.

Priroda i svrha funkcije vođenja

Vođenje se može definisati kao sposobnost ili umijeće osobe da utiče na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Vođenje je moguće definisati i kao moć utjecanja na druge. No, pojam "sposobnost" i "moć" imaju različitu konotaciju. Tako "moć" podrazumijeva pasivnu ulogu sljedbenika koji djeluju kao izvršitelji. S druge strane, "sposobnost" podrazumijeva interaktivni odnos između vođe i sljedbenika, što podrazumijeva aktivnu ulogu sljedbenika. Suština vođenja se tako odnosi na sposobnost vođe da ciljeve učini

zajedničkim svim osobama koje sudjeluju u njihovom ostvarivanju te da ih potakne na zajedničko ostvarivanje ciljeva.

Pojmovi menadžment i vođenje se često koriste kao sinonimi. Međutim, između ta dva pojma ipak postoje razlike. Tako se pojam vođe obično povezuje s nekom idejom, vizijom i uvođenjem promjena, dok se menadžerima smatraju osobe koje se bave izvršenjem, odnosno provođenjem ideja u djelo (odatle i pojam engl. executive officers). „Može se zaključiti da se kvaliteta menadžera može utvrđivati s obzirom na kriterij efikasnosti, dok se vođe ističu s obzirom

na njihov uticaj na efektivnost djelovanja organizacije ili preduzeća. Isto tako, može se reći da menadžeri iznalaze način kako upravljati kompleksnošću, odnosno složenosti i raznolikošću poslovanja, dok se vođe bave vizijom promjene te okupljanjem ljudi radi njena ostvarivanja.“ (Cf. Kotter, J.P., 2001.:85-96.) Dok je menadžer orijentisan prema sadašnjosti i prošlosti (prilikom provođenja procesa kontrole), vođa je orijentisan prema budućnosti. Tablica br. 1 prikazuje usporedbu perspektive djelovanja menadžera i vođe.

MOTIVACIJA

Tablica br. 1 Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe

Uloga menadžera	Uloga vođe
Razrađuje strateške ciljeve po hijerarhijskim razinama, utvrđuje njihove atribute, razvija planove, potiče stabilnost	Potiče promjene, definira konture vizije, svrhe i pravca strateškoga djelovanja, definira strateške ciljeve
Osigurava potreban broj i kvalifikacijsku strukturu ljudskih potencijala, dizajnira programe obuke i razvoja, definiše politike, procedure i pravila	Okuplja ljude, komunicira viziju, traži posvećenost njenoj realizaciji, usklađuje motive i želje članova, izgrađuje međusobne veze
Utvrđuje poticajne i represivne motivacijske mehanizme, upravlja kompenzacijama, razvija planove razvoja karijere	Komunicira ideje u vezi ostvarenja vizije, potiče na sudjelovanje, ukazuje na vrijednost ciljeva, inspirira i motivira na iznadprosječne rezultate
Nadzire radne procese i kvalitetu rada, utvrđuje odstupanja od plana, dizajnira korektivne mjere, nagrađuje i kažnjava na temelju ostvarenih rezultata	Predviđa probleme i prepreke u radu, utvrđuje moguće načine njihova prevladavanja, inovira, traži sudjelovanje ostalih članova

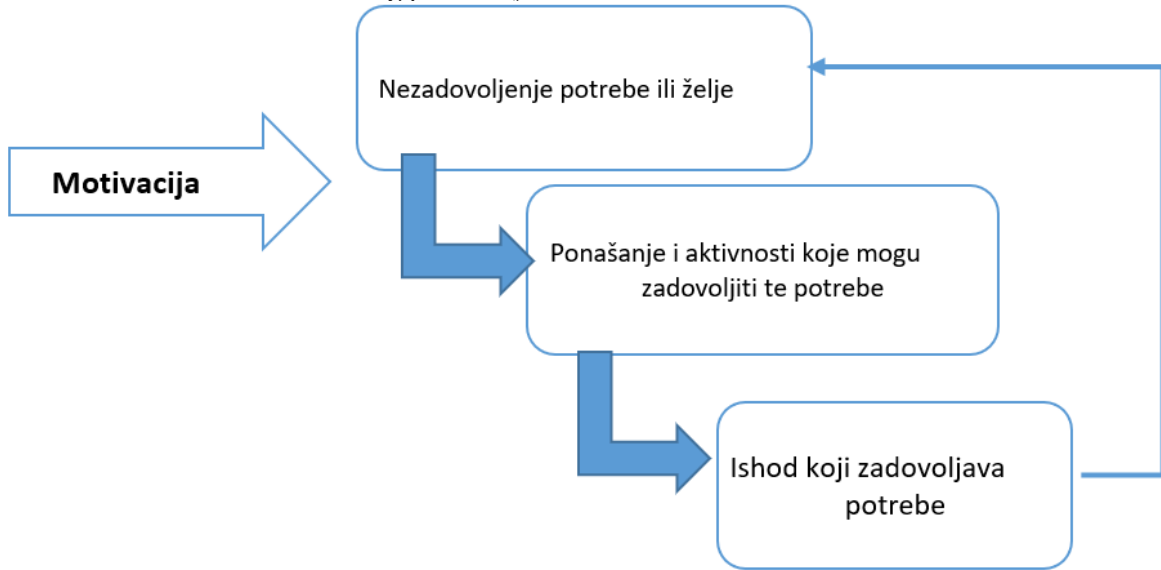
„Jedna od važnih zadaća organizacije je kreiranje , oblikovanje i implementacija odgovarajućeg sistema motivacije koji uključuje razvoj i implementaciju strategija motivisanja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi.“ (Kulović ,Dž., 2012.:202)

Ostvarivanje ciljeva nije moguće bez određene motivacije. Motivacija se može definisati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutašnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanje

potrebe ili želje. Motivacija se tako odnosi na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu. U suštini procesa motivacije nalaze se stoga određene potrebe ili želje koje osoba želi zadovoljiti. Proces motivisanog ponašanja prikazuje shema br. 6.

Prema shemi 6, osoba najprije u svojoj svijesti postaje svjesna određenih potreba ili želja koje smatra nezadovoljenima. Nakon toga postaje motivisana tražiti aktivnosti, odnosno načine ponašanja za koje smatra da mogu dovesti do ishoda koji te potrebe mogu zadovoljiti.

Shema br. 6 Proces motivisanog ponašanja



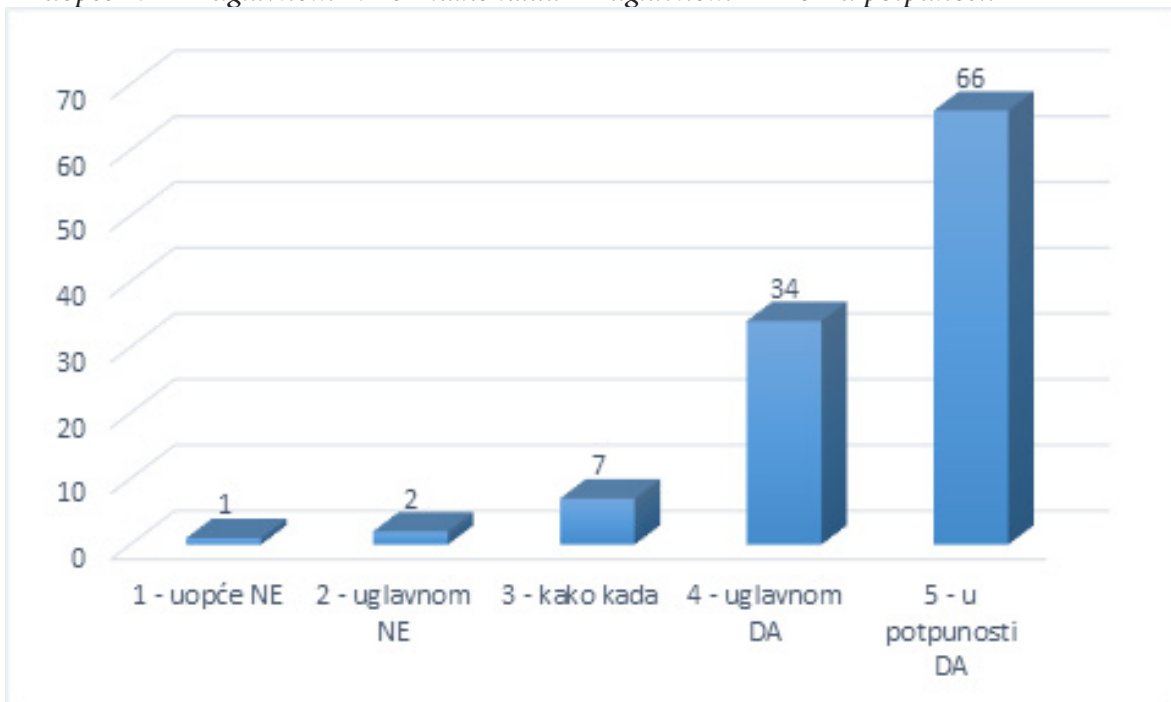
Treba napomenuti da ishod može biti ekstrinzične te intrinzične prirode.

smo motivacione faktore i emocionalnu kompetenciju.

– U istraživanju koje smo proveli, na uzorku od 110 menadžera i lidera ispitali

Grafikon 1. Prikaz odgovora na pitanje: Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

Iz grafikona 1. vidljivo je da na pitanje „Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana.“ većina ispitanika 60% je u potpunosti motivisana za rad ukoliko dobije nagradu i pohvalu. Poslodavci, lideri koji vode

kompanije trebaju poznavati vrste motivacije i njene tehnike, kako bi djelovala učinkovito na poslovanje iste. 2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Struktura afekata - Izraz afekt se odnosi na doživljaje ili iskustva koja imaju kvalitetu ugone ili neugode. Tri vida afektivnog doživljaja možemo opisati na slijedeći način:

– Temperament

Temperament se odnosi na vrlo stabilnu sklonost određenim vrstama afektivnog doživljavanja. Ta je sklonost dugotrajna i čini se da ima genetsku osnovu. Najznačajnija genetski utemeljena osobina je ona koju opisuje dimenzija introverzija/ekstraverzija, odnosno sramežljivost prema otvorenosti. Ličnost i temperament nisu potpuni sinonimi, no temperament je izrazito trajna osobina.

– Raspoloženja

Raspoloženja su obično karakterisana kao slaba, ali sveprožimajuća afektivna stanja, bez usmjerenja prema specifičnom i određenom objektu i razmjerno su trajna (od nekoliko minuta do nekoliko sati). Ta su raspoloženja afektivna stanja niskog intenziteta koja iz pozadine daju ton našim mislima i ponašanjima. Raspoloženja se često istražuju, obzirom na to jesu li pozitivna ili negativna, jesu li vedra ili sjetna, ali ima i drugih raspoloženja. Pozitivna raspoloženja uključuju živahnost i smirenost, a negativna žalost, razdražljivost ili tjeskobu.

– Emocije

Emocije se, za razliku od temperamenta ili raspoloženja, obično opisuju kao razmjerno kraća i snažnija afektivna stanja koja su usmjerena prema određenom objektu prema kojem postoji tendencija za djelovanjem (udaljanja ili približavanja).

– Emocije kao intervenisajuća varijabla

O emocijama se može razmišljati kao o intervenisajućim varijablama, kako možemo izbjeći problem cirkularne definicije i razmjerno objektivno razlikovati pojedine emocije. Na primjer, za Williama Jamesa, čovjeku koji ugleda medvjeda (prethodni uslov), srce počinje brže kucati i on se daje u bijeg (posljedični uslov). Iz tog ponašanja zaključujemo da se čovjek uplašio medvjeda (emocija). Ako mu se počne približavati, zaključit ćemo da se ne boji medvjeda ili da postoji neki važniji razlog zbog kog mu se

približava.

“Mjerenje emocionalne inteligencije“, koje se temelji na dvadeset šest godina istraživanja, poduzima sljedeći korak i pruža vam ključeve za: procjenu emocionalne inteligencije u vama i u drugima; snaženje osjećaja i postupaka; uspjeh na poslu; uspješno organizovanje.“ (Simmson, S. i Simmons J.C., 2000.:11)

„Sve više kompanija shvata da je poticanje vještina emocionalne inteligencije ključna sastavnica svake filozofije organizacija menadžmenta. Emocionalna inteligencija još je važnija zbog drugog skupa činjenica: kako se organizacije smanjuju u plimnim valovima, ljudi koji sačuvaju svoje radno mjesto postaju odgovorniji – i vidljiviji. Dok je zaposlenik na srednjem nivou odgovornosti uspijevao sakriti svoju neumjerenu čud ili pak stidljivost, danas se sposobnosti upravljanja vlastitim osjećajima, dobre komunikacije na sastancima te sklonosti timskom radu i vođenju iskazuju – i računaju – više nego ikad.“(Goleman,2017.:15)

Emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost pojedinaca da prepoznaju i priznaju vlastite emocije, kao i emocije drugih, razlikuju različite osjećaje i shvataju ih primjereno, upotrebljavaju emocionalne informacije u cilju usmjeravanja razmišljanja i ponašanja te da prilagode emocije kako bi se prilagodili okruženjima ili postigli svoje ciljeve. U praktičnom smislu to znači biti svjestan svojih emocija i načina na koje one utiču na naše ponašanje, osobito u interakciji s drugim ljudima. U glasovitoj knjizi „Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences“ iz 1993. godine, Howard Gardner razlikuje sedam različitih vrsta inteligencije, pri čemu je emocionalna inteligencija jedna od njih. Po njemu, ona spaja afektivni i kognitivni aspekt mentalnog funkcioniranja.

Sistematičnije se pojmom i konceptom emocionalne inteligencije bavio Daniel Goleman u istoimenoj knjizi “Emotional Intelligence”, objavljenoj 1994. godine. Model emocionalne inteligencije sastoji se od slijedećih komponenti:

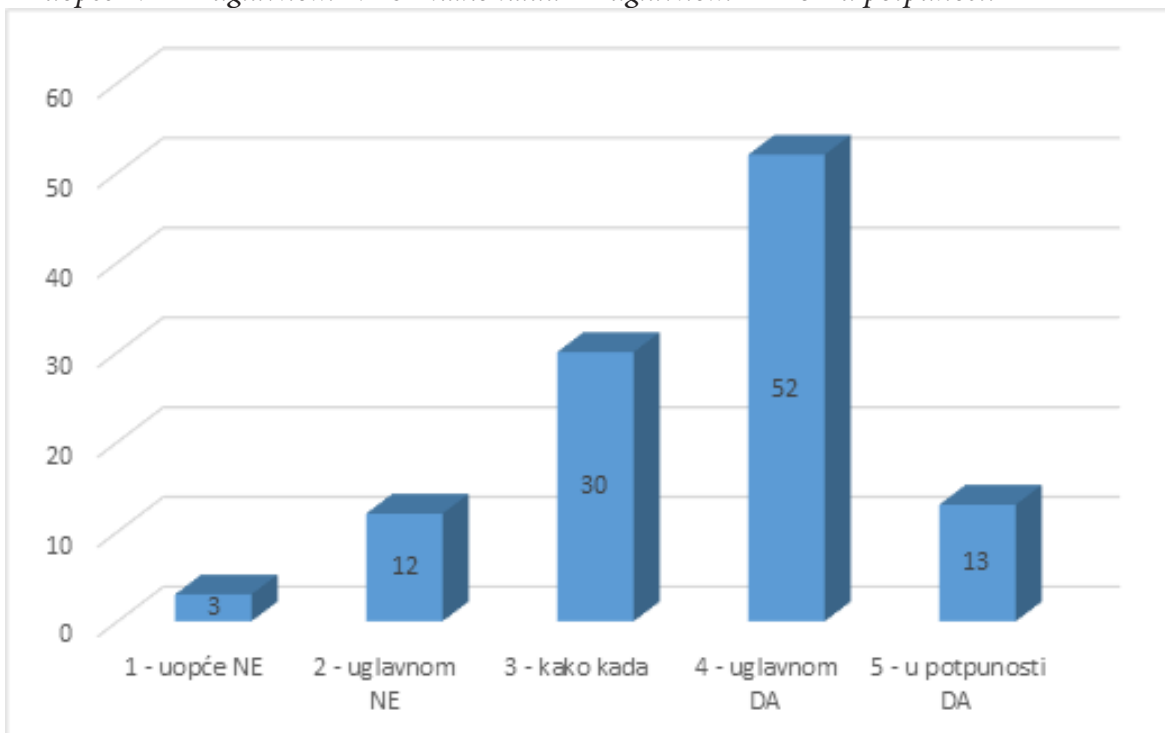
- Samosvijest - sposobnost "čitanja" vlastitih emocija i shvatanje kakav utjecaj imaju na okolinu
- Osobno donošenje odluka - proučavanje vlastitih postupaka i poznavanje posljedica
- Upravljanje osjećajima - spoznaja što je podloga osjećaja
- Prevladavanje stresa - naučiti opuštanje i razumjeti važnost opuštanja
- Empatija - razumijevanje tuđih osjećaja i uvažavanje različitosti mišljenja
- Komunikacija - razgovarati o osjećajima sa razumijevanjem i biti dobar slušatelj
- Samo otkrivanje - razumijevanje potrebe za otvorenosti i povjerenjem, naučiti kada i kako govoriti o svojim osjećajima
- Pronicljivost - prepoznavanje obrazaca u osobnom i životu drugih ljudi
- Samo prihvatanje - znati prihvatiti svoje mane, znati cijeniti svoje vrline
- Osobna odgovornost - preuzeti odgovornost i znati prepoznati posljedice osobnih odluka i reakcija
- Samopouzdanje - znati iznijeti svoje brige i osjećaje bez ljutnje i pasivnosti
- Grupna dinamika - spoznati kada pratiti, a kada voditi
- Rješenje sukoba - model "pobijediti / osvojiti" pri pregovaračkom kompromisu

Emocionalnu inteligenciju čine ne – kognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utiču na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima okoline. Po njemu se emocionalna inteligencija dijelom stiče genetskim nasljeđem, ali razvija aktivnim procesom učenja.

Grafikon 2. Prikaz odgovora na pitanje: Gotovo uvijek mogu riječima opisati svoje osjećaje i emocije.

Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

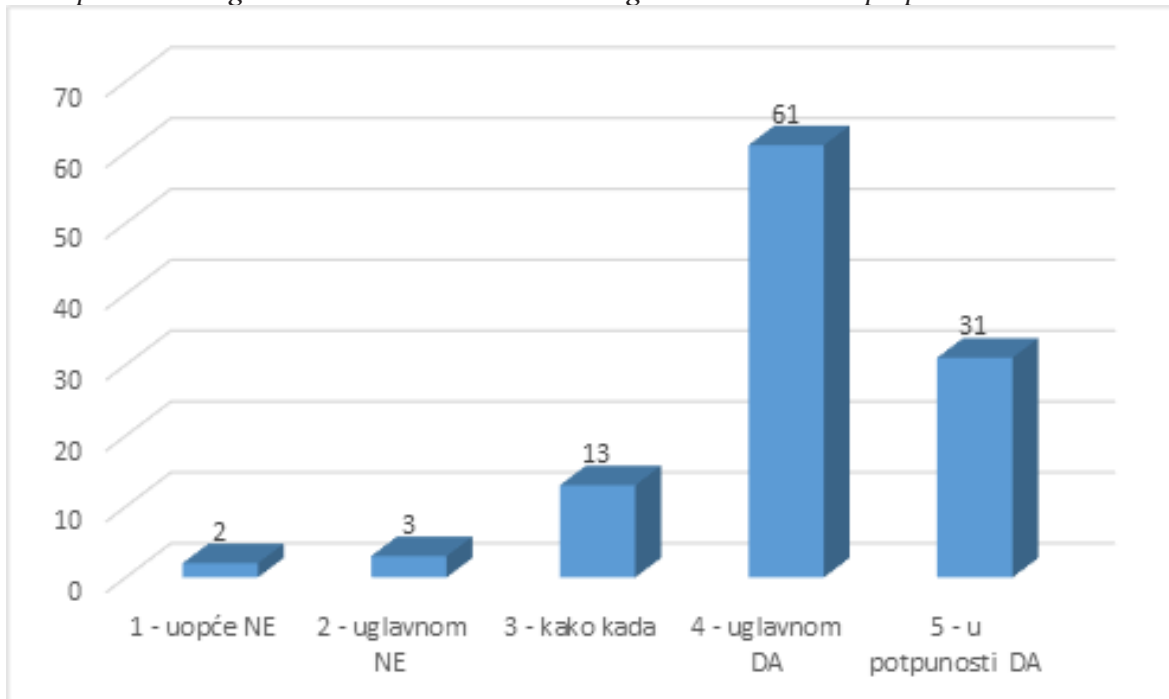
1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 2. vidljivo je da na pitanje „Gotovo uvijek mogu riječima opisati svoje osjećaje i emocije.“ većina ispitanika (47,3 %) uglavnom može riječima opisati emocije i kako se osjeća. 2,7 % ne uopće ne posjeduje

mogućnost prepoznavanja emocija i opisivanja osjećaja i uglavnom ne posjeduje 10,9 %, 27,3 % kako kada i 11,8 % ispitanika u potpunosti može opisati emocije i kako se osjeća.

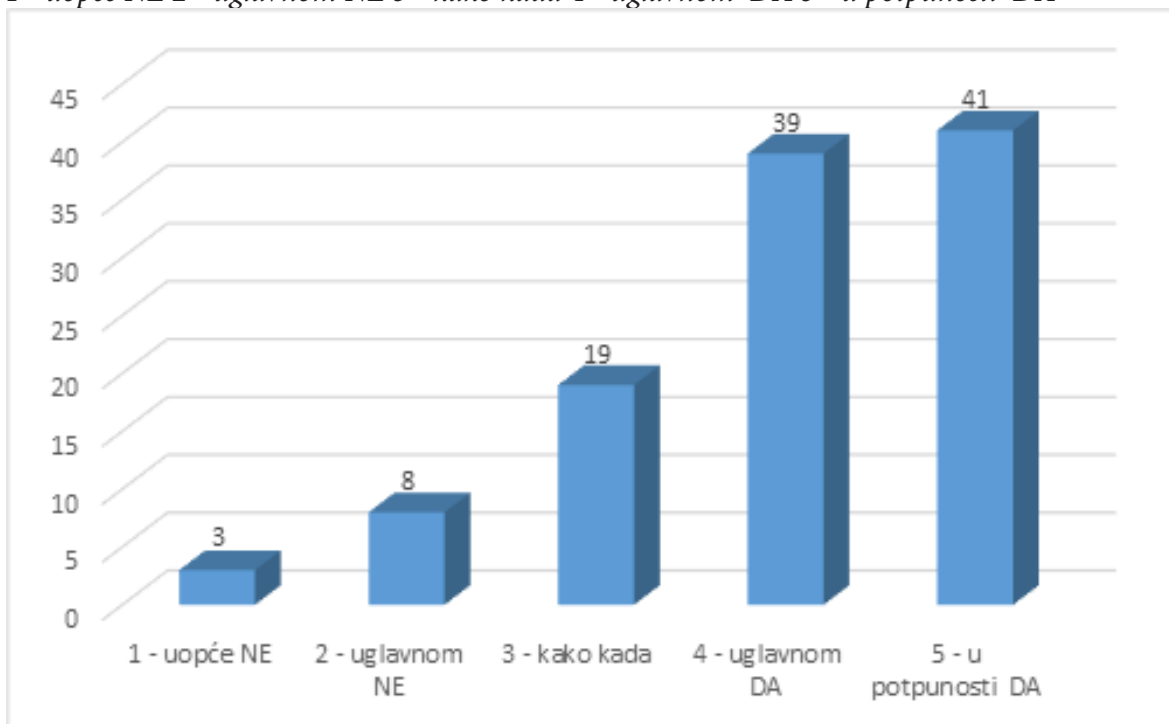
Grafikon 3. Prikaz odgovora na pitanje: *Lako mogu nabrojiti emocije koje trenutno doživim. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje: 1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA*



Iz grafikona 3. vidljivo je da na pitanje „Lako mogu nabrojiti emocije koje trenutno doživim.“ većina ispitanika 61% može nabrojati emocije koje trenutno doživljava. uglavnom

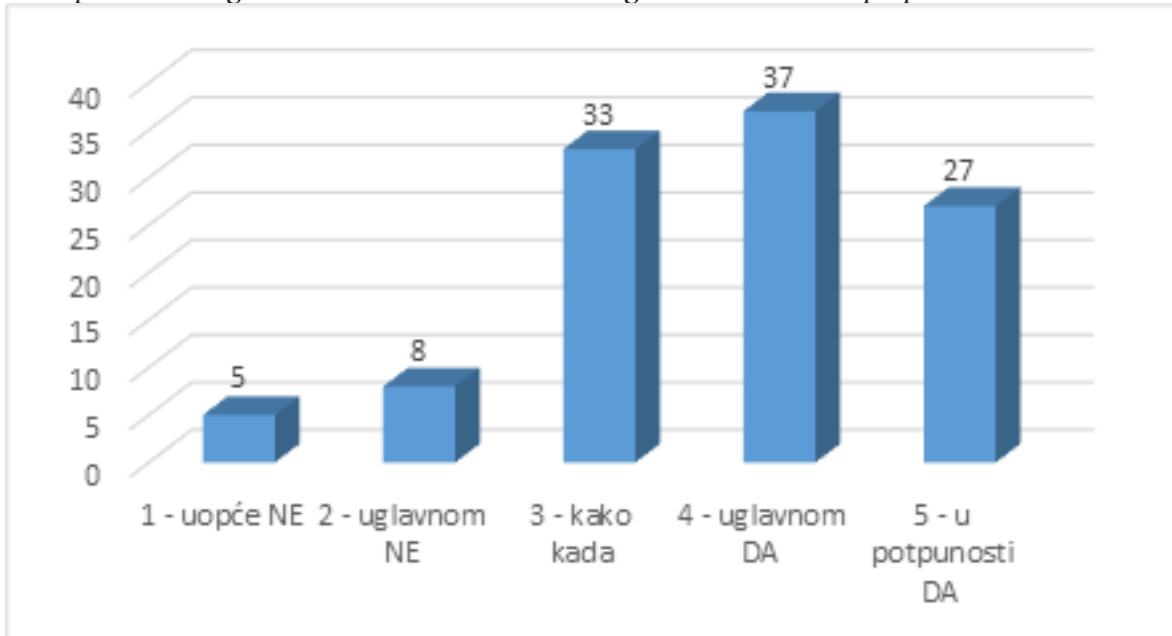
Grafikon 4. Prikaz odgovora na pitanje: *Mogu dobro izraziti svoje emocije. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:*

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 4. vidljivo je da na pitanje „Mogu dobro izraziti svoje emocije.“ većina ispitanika 41% u potpunosti i 35,5% uglavnom da mogu izraziti svoje emocije.

Grafikon 5. Prikaz odgovora na pitanje: Na meni se uvijek vidi kakvog sam raspoloženja. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje: 1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



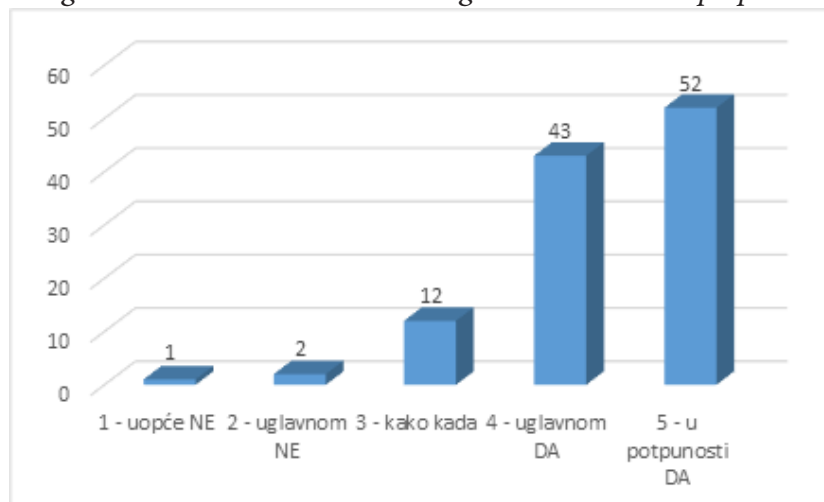
Iz grafikona 5. vidljivo je da na pitanje „Na meni se uvijek vidi kakvog sam raspoloženja.“ većina ispitanika odmah prezentuje svoje emocije i kroz njih ukazuje kakvog je raspoloženja. Postavlja se pitanje : Kakva je regulacija emocija kod takvih lidera

i menadžera? Znajući da je regulacija emocija sastavni dio emocionalne inteligencije, ovaj grafikon nam ukazuje na to da menadžeri i lideri ne posjeduju jedan dio emocionalne kompetencija.

Grafikon 6. Prikaz odgovora na pitanje: Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne.

Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 6. vidljivo je da na pitanje „Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne.“ većina ispitanika u potpunosti da 47,3% i uglavnom da 39,1% nastoji pojačati postojanje pozitivnih emocija, a ublažiti neugodne emocije. U grafikonu br. 5 mogli smo vidjeti da menadžeri i lideri ne posjeduju vještinu regulacije emocija, ali dijagram br.6 ukazuje na to da menadžeri i lideri nisu svjesni postojanja regulacije istih. Samim tim što mogu ublažiti postojanje loših emocija i pojačati postojanje pozitivnih imaju regulaciju emocija.

Važnost emocionalne inteligencije u poslu

Nadopunjujući spoznaje o faktorima bitnima za uspjeh do kojih je došao McClelland (1973.), Goleman je 1998. u svome članku objavljenom u Harvard Business Review u središte pozornosti stavio važnost emocionalne inteligencije u poslu. Na osnovi istraživanja o vještinama koje rezultiraju poslovnom izvrsnošću, i to za 181 radno mjesto unutar 121 različite organizacije, Goleman (1998.) je zaključio da se čak 67% vještina koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu zasniva na emocionalnim sposobnostima. Iste je godine McClelland obavio istraživanje kako bi identificirao osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od prosječnih. Ispitivanje provedeno unutar 30 različitih kompanija pokazalo je da su osobine koje izdvajaju najbolje menadžere

od prosječnih: želja za postignućem, razvijanje drugih, adaptabilnost, uticaj, samopouzdanje i vodstvo. Kao jedina kognitivna osobina izdvojila se sposobnost analitičkog razmišljanja (McClelland, 1998.). I Chen i saradnici obavili su na svršetku devedesetih godina 20. vijeka istraživanje o poslovnoj izvrsnosti, pa su došli do zaključka da su veći kognitivni kapaciteti 27 % učestaliji kod izvrsnih djelatnika, za razliku od emocionalnih kompetencija, za koje su utvrdili da su za 53 % učestalije kod izvrsnih djelatnika. Drugim riječima, emocionalne vještine pokazale su se dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih vještina (Chen i sar., 1998.). Bolje poslovne rezultate emocionalno kompetentnih zaposlenika, u odnosu na zaposlenike sa samo visokim kognitivnim kapacitetima potvrdila su i druga istraživanja (Seligman, 1990.; Spencer i Spencer, 1993.; McClelland, 1999.). Sintetizirajući dotadašnje spoznaje o takozvanim mekim vještinama i proširujući Salvoleyev i Mayerov model kognitivnih sposobnosti iz 1990., Goleman je ponudio integrirani koncept matrice od ukupno dvadeset emocionalnih kompetencija (Goleman, 2001.: 18), koje je svrstao u četiri “klastera” – samosvijest i samoregulaciju i društvenu spoznaju i upravljanje odnosima, koje je potom podijelio u dvije velike skupine: osobne kompetencije (upravljanje sobom) i društvene kompetencije (upravljanje drugima), kako je to prikazano u tabeli.

Tabela br.2 Okvir emocionalnih kompetencija: Izvor: Goleman , 2001.: 28

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

ZAKLJUČAK

Biti emocionalno inteligentan znači razumjeti osjećanja, znati kako nastaju i čemu služe, a to znači prihvatiti osjećanja kao znak ljudskosti a ne doživljavati ih kao znak slabosti. Biti svjestan svojih osjećanja, ali znati kada i kome je bolje ne pokazati ih. Zastati, preispitati se, korigovati mišljenje i ponašanje. Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju svoje emocije i svjesne su kako njihove emocije utiču na njihove percepcije i na sam proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. Upravljanje emocijama na način koji ne sprečava, nego olakšava obavljanje zadataka zahtijeva samoregulaciju. Menadžeri i lideri sa sposobnošću samoregulacije pokazuju emocionalnu zrelost koja se očituje u visokoj sposobnosti procjene i emocionalne kontrole. Kao što je samosvijest potrebna radi samoregulacije, tako je i društvena spoznaja bitna da bi se mogao uspostaviti emocionalni kontakt sa drugima, da bi ih se moglo razumjeti i voditi, da bi to na kraju omogućilo pružanje izvrsne usluge. Emocionalna vještina upravljanja odnosima omogućuje menadžerima i liderima brzo stvaranje poštovanja, ali i povjerenja među saradnicima, na koje utiču dobrim komunikacijskim vještinama, sposobnošću slušanja, uvjeravanja i motivisanja. Značenje osobina unutar pojedinih klastera "Golemanove" matrice emocionalnih kompetencija opisano je u nastavku: Emocionalne se kompetencije unutar "Golemanove" matrice emocionalnih kompetencija i tih klastera međusobno isprepliću i jedna drugu uvjetuju, pa se i njihov učinak, u kombinaciji sa drugim vještinama pospješuje. D. Goleman (1998.) je na osnovi istraživanja provedenog na radnom mjestu zaključio da je samosvijest pretpostavka uspješne samoregulacije, a uspješna je samoregulacija pretpostavka za bolje društvene kompetencije, tj., upravljanje odnosima ovisi o samoregulaciji i empatiji, a obje te vještine zahtijevaju samosvijest. Drugim riječima, pojedinac koji ovlada

osnovnim emocionalnim kompetencijama ostvaruje pretpostavke za savladavanje i drugih vještina i tako višestruko povećava svoje šanse za uspjeh.

LITERATURA

- [1] Goleman D, 2017, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga d.o.o., Zagreb.
- [2] Goleman, D. , 1998, "What makes a leader?", Harvard Business Review, (76), 6: str. 92-102.
- [3] Goleman, D. , 2001, "An EI-based theory of performance". U: Cherniss, C. i Goleman, D. (ur.), The Emotionally Intelligent Workplace, vol. 1. JosseyBass, San Francisco, CA, str. 27-44.
- [4] Goleman, D. , 2007, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb.
- [5] Goleman, D., 1995, Emotional Intelligence, Bantam.
- [6] Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. , 2002, Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
- [7] Kinicki, A. i Williams, B. K., 2013, Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, , str. 377.
- [8] Kulović , Dženan, 2012, Strategijski menadžment ljudskih resursa, Kemigrafika d.o.o., Sarajevo.
- [9] Kurtić, Adil i Kulović Dženan, 2011, Poslovno vođenje, Jordan Studio, Sarajevo.
- [10] Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007, „Causes and Consequences of Managerial Failure in R a p i d l y Changing Organization“, Business Horizons, str. 145-155.
- [11] Rupčić, N., 2009, "Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili...?", Poslovni savjetnik, god. 5, br. 58, str. 36-37.
- [12] Rupčić, Nataša, 2018, Suvremeni menadžment: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

- [13] Seligman, M.E.P. , 1990, Learned Optimism. New York: Knopf.
- [14] Simmson, Steve, i Simmons John C., 2000, Emocionalna inteligencija, Izvori d.o.o. za nakladničku djelatnost, Zagreb.