

# UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U GRAĐEVINARSTVU SPLITSKO DALMATINSKE ŽUPANIJE

---

**Krišto, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:586725>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-24**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U  
GRAĐEVINARSTVU SPLITSKO DALMATINSKE  
ŽUPANIJE**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Ivana Krišto, 2180758**

**Split, rujan, 2020**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	2
1.2. Problem istraživanja.....	4
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja.....	5
1.4. Istraživačke hipoteze .....	6
1.5. Metode istraživanja .....	7
1.6. Doprinos istraživanja.....	8
1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada.....	9
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE.....</b>	<b>11</b>
2.1. Pojam emocionalne inteligencije .....	11
2.2. Modeli emocionalne inteligencije .....	14
2.2.1. Model Mayera i Saloveya .....	14
2.2.2. Bar - Onov model emocionalne inteligencije .....	16
2.2.3. Golemanov model emocionalne inteligencije.....	17
2.3. Razvoj emocionalne inteligencije .....	18
2.4. Mjerenje emocionalne inteligencije .....	19
2.5. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu .....	22
<b>3. POJAM I NAČIN MJERENJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA     PODUZEĆA .....</b>	<b>24</b>
3.1. Pojam uspješnosti poslovanja .....	24
3.2. Način mjerenja uspješnosti poslovanja .....	25
3.3. Važnost vođenja za uspješnost poslovanja poduzeća .....	30
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU EMOCIONALNE     INTELIGENCIJE NA USPJEŠNOST VOĐENJA U GRAĐEVINARSTVU.</b>	<b>32</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	32
4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja.....	32
4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....	40
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>45</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>53</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>54</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>57</b>

## SAŽETAK

U današnjem poslovnom svijetu kada je najvažnije pronaći pravi ključ za uspjeh poduzeća, sve više je fokus na relativno novom pojmu u ovom području – emocionalnoj inteligenciji. Jedan od najznačajnijih faktora uspješnog poduzeća je upravo vođa tog istog poduzeća. Način na koji vodi poslovanje poduzeća se očituje u financijskim i nefinancijskim pokazateljima uspješnosti poduzeća.

U teorijskom dijelu rada bit će prikazane teorijske odrednice pojma emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja poduzeća. Cilj je objasniti povezanost i važnost ovih pojmova u teoriji.

U empirijskom dijelu ovog rada analizirat će se međusobna povezanost navedenih varijabli u poslovanju poduzeća iz područja građevinarstva u Splitsko – dalmatinskoj županiji. Rezultat istraživanja bit će prikazan kroz statističku obradu podataka prikupljenih anketnim upitnikom te samostalnim izračunom jedne od varijabli.

***Ključne riječi*** : emocionalna inteligencija, uspješnost poslovanja, građevinarstvo, Splitsko-dalmatinska županija

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza utjecaja emocionalne inteligencije na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije, odnosno koliko stupanj emocionalne inteligencije utječe na različite faktore koje određuju uspješnost poslovanja poduzeća. Također će se pomoću financijskih i nefinancijskih pokazatelja prikazati povezanost dva spomenuta pojma – emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Pojava konstrukta emocionalne inteligencije u devedesetim godinama 20. stoljeća izazvala je priličan broj kontroverzi u znanstvenoj javnosti, a to se dogodilo zbog spajanja dvaju isključivih psihologijskih pojmova – inteligencije i emocija, jer se na emocije gledalo kao na nešto što onemogućuje racionalno razmišljanje i otežava kvalitetan rad.<sup>1</sup> Upravo to je transformiralo pojam emocija u poslovnom svijetu iz negativnog konteksta u jedan od ključnih faktora upravljanja. Danas se posebna pažnja usmjerava na značaj emocija i emocionalne inteligencije u menadžmentu.

Emocionalna inteligencija (eng. emotional intelligence; EI or EQ) predstavlja sklop više sposobnosti - sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i kontrole vlastitih, ali i tuđih emocija. U praktičnom smislu to znači biti svjestan svojih emocija i načina na koje one utječu na naše ponašanje, osobito u interakciji s drugim ljudima. Howard Gardner je prvi naveo da postoji sedam različitih vrsta inteligencije, a da je emocionalna inteligencija jedna od njih.<sup>2</sup>

Kako bi se utvrdio utjecaj emocionalne inteligencije na poslovanje poduzeća jako je bitno uočiti razlike između pojmova vođenja i menadžmenta iako se često upotrebljavaju kao sinonimi. Menadžment se smatra širim pojmom od vođenja, dok je vođenje samo jedna od funkcija menadžmenta. Od vođenja je potrebno razlikovati i pojam vodstva koji je samo jedna od komponenti vođenja što dovodi do zaključka da je pojam vodstva uži i od pojma vođenja i od pojma menadžmenta. Vođenje je skup procesa kojima pojedinac utječe na skupinu zaposlenika

---

<sup>1</sup>Ilić, E., (2008.): Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, Ekonomski pregled, vol.59, br. 9-10, str. 576.-592, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28692>, [Citirano: 17.04.2020.]

<sup>2</sup>Wikipedia, Emocionalna inteligencija, dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna\\_inteligencija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna_inteligencija), [Citirano: 17.04.2020.]

radi određenog cilja. To je po nekima najvažnija i najizazovnija funkcija menadžmenta upravo zato što joj je jedan od glavnih zadataka motiviranje zaposlenika.

Uspješnost poslovanja poduzeća uvelike ovisi o ključnoj osobi u poduzeću – vođi. Vođa je pojedinac kojega su drugi izabrali ili se svojevrijem nametnuo skupini ljudi kako bi utjecao na njih radi postizanja određenog cilja. Upravo njegovi postupci odnosno stil i način vođenja pridonose rastu ili propasti poduzeća. Svjesni činjenice da je u današnje vrijeme ljudski faktor presudan u poslovanju, može se reći da emocionalno povezivanje sa zaposlenicima ima veliki značaj u vođenju. Dobar odnos vođe i zaposlenika ima veliki utjecaj na produktivnost i stabilnost. Također, sigurnost i povjerenje koju zaposlenici osjećaju u poduzeću može biti ključna kada se poduzeće nađe u problemima.

Danas se i prilikom zapošljavanja veliki značaj pridaje analizi pojedinca, odnosno njegovoj mogućnosti da ovlada samim sobom i drugim ljudima. Iako emocionalna inteligencija sama po sebi ne garantira da će netko postati izvrstan, ona uvelike povećava izgleda za tim uz posjedovanje određenih kognitivnih sposobnosti.

Bitno je naglasiti da iako su mnoge prednosti vođe koji ima visok stupanj emocionalne inteligencije, postoje također i negativne strane toga. U ovom radu će se prikazati koje od njih imaju jači utjecaj na poslovanje poduzeća te njegove rezultate.

Iako se pojam emocionalne inteligencije smatra pretežno psihološkim i sociološkim sve češće se pojavljuje i kao bitna stavka ekonomskih istraživanja, a posebno u području menadžmenta. Velikoj povezanosti svjedoči i činjenica da se emocionalna inteligencija definira kao bitna odrednica suvremenog menadžmenta.

## 1.2. Problem istraživanja

Iako se u literaturi nalazi mnogo različitih definicija emocionalne inteligencije, bit svake definicije je da predstavlja spoj dva pojma koji su ključni u poslovanju poduzeća.

Mnogi smatraju emocionalnu inteligenciju relativno novim pojmom i ne do kraja istraženim, a posebno u poslovnom svijetu. Unatoč tome, postoje mnoga istraživanja koja svjedoče koliko je emocionalna inteligencija važna za radnu klimu na radnom mjestu, što povlači za sobom i mnoge druge prednosti i nedostatke.

Emocionalna inteligencija igra ključnu ulogu u takvim situacijama i vrlo je važno biti vješt u upravljanju svojim i tuđim osjećajima i raspoloženjem.<sup>3</sup>

Uvođenjem emocionalne inteligencije u poslovni svijet dolazimo do mnogih pitanja kao što su:

- Da li emocionalna inteligencija garantira uspjeh, te ako garantira da li je to samo uspjeh pojedinca ili ima značajan utjecaj na cjelokupno poslovanje poduzeća?
- Da li se emocionalna inteligencija može naučiti?
- Jesu li emocionalno inteligentnije vođe popustljiviji prema svojim zaposlenicima te da li ih ta činjenica može odvesti u propast?
- Na koji način se koristi emocionalna inteligencija kod vođenja poduzeća, odnosno kod vođenja grupe ljudi?
- Da li su vođe dovoljno upoznati s pojmom emocionalne inteligencije?
- Da li ostali zaposlenici prepoznaju emocionalno inteligentnog vođu?
- Koliko je emocionalna inteligencija poznata u industriji građevinarstva te kakav utjecaj ima na uspješnost poslovanja?

Na neke od navedenih pitanja već postoje adekvatni odgovori u literaturi, dok će za neke od njih biti potrebno provesti istraživanje. Kao ključni problem ovog istraživanja postavlja se pitanje može li viša primjena emocionalne inteligencije uzrokovati veću uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

---

<sup>3</sup>Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet, dostupno na: [http://www.agr.unizg.hr/hr/category/emocionalna\\_inteligencija-vladar\\_poslovnog\\_svijeta/391](http://www.agr.unizg.hr/hr/category/emocionalna_inteligencija-vladar_poslovnog_svijeta/391) [Citirano: 20.04.2020.]



Zahvaljujući već navedenim činjenicama može se zaključiti da emocionalna inteligencija može biti jedan od ključnih preduvjeta za ostvarenje ciljeva poduzeća.

### **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Nakon što su utvrđeni predmet i problem rada, mogu se definirati znanstveni i empirijski ciljevi istraživanja.

U znanstvenom dijelu rada izložit će se teorijske činjenice o istaknutim varijablama. Osim teorijskih činjenica, koristit će se i postojeća istraživanja kako bi se bolje objasnila povezanost između varijabli. Znanstveni ciljevi ovog istraživanja su:

- definiranje i obrazloženje pojma emocionalne inteligencije,
- definiranje i razumijevanje pojma vođenja te uspješnosti vođenja, i
- utvrđivanje povezanosti pojmova emocionalne inteligencije i uspješnosti vođenja.

Osim znanstvenih, ovaj rad sadržava i empirijske ciljeve, a to su:

- utvrditi stupanj emocionalne inteligencije vođa u istraživanim poduzećima,
- utvrditi postoje li razlike u uspješnosti poslovanja poduzeća u industriji građevine, s obzirom na implementaciju emocionalne inteligencije u poduzeću
- utvrditi razlike u povratu na ukupnu imovinu s obzirom na emocionalnu inteligenciju vođe u promatranim poduzećima;
- utvrditi razlike u povratu na investirano s obzirom na stupanj emocionalne inteligencije vođe;
- utvrditi postoje li razlike u tržišnom udjelu kod poduzeća koja imaju vođe s različitim stupnjem emocionalne inteligencije;
- utvrditi postoji li razlika u zadovoljstvu zaposlenika u industriji građevinarstva, te kroz provedeni anketni upitnik doći do rezultata koji će doprinijeti istraživanjima koja se obavljaju na području utjecaja emocionalne inteligencije na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

## **1.4. Istraživačke hipoteze**

Na temelju prethodno definiranog predmeta i problema istraživanja, te postavljenim ciljevima istraživanja, postavlja se temeljena i četiri pomoćne hipoteze. Prva istraživačka hipoteza glasi:

### **H.1. Viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.**

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da postoji povezanost između stupnja emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja poduzeća u industriji građevinarstva Splitsko-dalmatinske županije. Hipotezom će se testirati utječe li viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno na uspješnost poslovanja istraživanih poduzeća u industriji građevinarstva Splitsko-dalmatinske županije.

Ova istraživačka hipoteza istraživat će se pomoću četiri pomoćne hipoteze, i to:

*H.1.1. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Ova hipoteza polazi od pretpostavke da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na stopu povrata imovine u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

*H.1.2. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Ova hipoteza polazi od pretpostavke da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na pokazatelj povrata na investirano u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

*H.1.3. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Ova hipoteza polazi od pretpostavke da viši stupanj inteligencije ima pozitivan utjecaj na tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

*H.1.4. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Ova hipoteza polazi od pretpostavke da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na veće zadovoljstvo zaposlenika u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

## **1.5. Metode istraživanja**

Tijekom izrade rada koristit će se znanstveno - istraživačke metode pomoću kojih će se utvrditi utjecaj emocionalne inteligencije na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

U izradi teorijskog dijela rada bit će korištene sljedeće metode:

- **Metoda analize** je postupak istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Ova metoda omogućuje uočavanje, otkrivanje i izučavanje složenih zaključaka. U ekonomskim istraživanjima se posebno primjenjuju: metoda kvantitativne analize, metoda kvalitativne analize, metoda makroekonomske analize i metoda mikroekonomske analize.
- **Metoda sinteze** je postupak znanstvenog istraživanja suprotan metodi analize. Metoda sinteze se temelji na sistematiziranju jednostavnijih sudova u složene, te složenih u još složenije.
- **Analitičko-sintetička metoda** sastoji se od dva suprotna postupka. Analiza i sinteza imaju zajednički predmet istraživanja i međusobno se preklapaju odnosno sadržane su jedna u drugoj.
- **Metoda kompilacije** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ova metoda je nužna kod pisanja istraživačkih i diplomskih radova, gdje se sukladno pravilnicima citira sva korištena literatura za pisanje rada. Metoda kompilacije se koristi u kombinaciji s drugim metodama u znanstveno-istraživačkim radovima.

- **Metoda deskripcije** je postupak jednostavnog opisivanja pojava koje se istražuju odnosno podrazumijeva se postupak opisivanja i njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja.
- **Komparativna metoda** je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje sličnosti i razlika među njima.

U izradi empirijskog dijela rada bit će korištene sljedeće metode:

- **Metoda intervjuiranja** je interakcija između dvoje ljudi – intervjuera, odnosno istraživača, te ispitanika. Glavno obilježje ove metode je da se razgovor obavlja usmenim putem za razliku od ankete kojom se prikupljaju podaci pismenim putem. Pitanja intervjuera mogu biti unaprijed pripremljena ili spontana. Na konkretno postavljena pitanja treba dobiti isti takav, a ne neodređen (pasivan) odgovor, u suprotnom se trebaju postavljati pitanja sve dok se ne dobije konkretan i precizan odgovor. Rezultati svakog intervjua moraju biti zabilježeni s obzirom da su oni podloga koja će se koristiti u daljnjim fazama analize posla.
- **Metoda anketiranja** je postupak prikupljanja podataka i bitnih informacija na temelju anketnog upitnika.
- **Metoda uzorka** je postupak ispitivanja dijela skupa na temelju slučajnog izbora jedinica.
- **Metoda prikupljanja podataka** - Za obradu prikupljenih podataka koristit će se SPSS program (program za statističku obradu podataka).

## 1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja temeljit će se na podacima i mišljenjima ispitanika u industriji građevinarstva prikupljeni metodom anketiranja čiji će se podaci statistički obraditi. Ovaj rad pružit će znanstveni i empirijski doprinos.

Znanstvenim doprinosom ovog istraživanja će se:

- istražiti ulogu emocionalne inteligencije vođe poduzeća i utvrditi način mjerenja emocionalne inteligencije,

- istražiti uspješnost poslovanja poduzeća i utvrditi tehnike povećanja uspješnosti poduzeća, te
- utvrditi dosadašnje rezultate o povezanosti ovih varijabli.

Empirijskim doprinosom ovog istraživanja utvrdit će se:

- utjecaj emocionalne inteligencije na uspješnost poslovanja poduzeća u industriji građevinarstva Splitsko-dalmatinske županije,
- postoji li statistički značajna razlika u stopi povrata na ukupnu imovinu s obzirom na stupanj emocionalne inteligencije,
- postoji li statistički značajna razlika u povratu na investirano kod poduzeća u građevinarstvu s obzirom na stupanj emocionalne inteligencije,
- postoji li statistički značajna razlika u tržišnom udjelu poduzeća u građevinarstvu s obzirom na stupanj emocionalne inteligencije,
- postoji li statistički značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika u građevinarstvu s obzirom na stupanj emocionalne inteligencije.

## **1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada**

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela, a bit će podijeljen u pet međusobno povezanih poglavlja.

U prvom odnosno uvodnom poglavlju bit će definirani predmet, problem i ciljevi istraživanja. Također, bit će navedene i opisane istraživačke hipoteze čija će se istinitost ispitivati. Uvodi dio će sadržavati i metode istraživanja pomoću kojih će se doći do rezultata istraživanja, te doprinos, strukturu i obrazloženje strukture rada.

Drugi dio ovog rada naslovljen je „Teorijske odrednice emocionalne inteligencije“. U ovom poglavlju obradit će se jedna od temeljnih varijabli ovog istraživanja – emocionalna inteligencija. Bit će predstavljeni i opisani modeli emocionalne inteligencije te njen razvoj. Također, opisat će se bitan dio za ovo istraživanje - mjerenje emocionalne iinteligencije. Završni dio poglavlja posvetit će se emocionalnoj inteligenciji na radnom mjestu odnosno njenom utjecaju.

Treće poglavlje rada je naslovljeno „Pojam i način mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća“. U ovom poglavlju definirat će se osnovni pojmovi vezani za uspješnost poslovanja poduzeća te načini mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća. Također, bit će opisano koliko je važan proces vođenja za uspješnost poslovanja poduzeća.

Četvrto poglavlje, odnosno empirijski dio rada odnosi se na rezultate koje je autor rada prikupio istraživanjem te obradom podataka. Prikazat će se utjecaj emocionalne inteligencije na uspješnost vođenja u građevinarstvu. Statističkom obradom podataka pokušat će se utvrditi veza između ovih varijabli, odnosno koliko zapravo stupanj inteligencije vođe utječe na uspješnost vođenja. Testiranjem postavljenih hipoteza nastojat će se potvrditi njihova istinitost.

Zadnje, peto poglavlje ovog rada je zaključak u kojem autor iznosi svoje vlastito mišljenje o provedenom istraživanju na osnovu rezultata koje je dobio prilikom obrade podataka.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

### 2.1. Pojam emocionalne inteligencije

Pojam emocionalne inteligencije i dalje se smatra relativno novim pojmom u svijetu psihologije. Kako bismo razumjeli pojam emocionalne inteligencije potrebno je prvo odvojeno definirati pojmove emocija i inteligencija.

Riječ emocija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači „pokrenuti se“, prema tome se zaključuje da su emocije nešto što pokreće reakcije pojedinca na neku pojavu. Emocije imaju višestruki utjecaj na tijelo i um. Najbliže bi se mogle definirati kao subjektivni odnos pojedinca prema sebi i drugima. Potrebno je razlikovati emocije od raspoloženja, a mjerilo prema kojem se razlikuju ova dva pojma su vrijeme. Emocije su reakcije u tijelu i umu koje kratko traju, dok raspoloženje ima dugoročnije trajanje i na tijelo i na um.

Inteligencija je mentalna karakteristika koja se sastoji od sposobnosti za učenje iz iskustva, prilagodbe na nove situacije, razumijevanja i korištenja apstraktnih pojmova i korištenja prethodnih znanja za snalaženje u novoj okolini u kojima ne pomaže stereotipno nagonско ponašanje. Još se definira kao sposobnost brzog i učinkovitog snalaženja u novim i nepoznatim situacijama.<sup>4</sup> Odnosno kraće rečeno inteligencija je ono što se razvija na temelju prošlih iskustava (znanja, istraživanja).

Te dvije različite vrste inteligencije – intelektualna i emocionalna – izražavaju aktivnost različitih dijelova mozga. Intelpekt se temelji isključivo na radu neokorteksa, najkasnije razvijenih slojeva na površini mozga. Emocionalni centri su niže u mozgu, u evolucijski starijem subkorteksu; emocionalna inteligencija uključuje rad tih emocionalnih središta, usklađen s intelektualnim centrima.<sup>5</sup>

Emocionalna inteligencija ima različite definicije od različitih autora, a zajedničko svim definicijama je to da je emocionalna inteligencija spoj više sposobnosti. Također možemo reći da je emocionalna inteligencija na neki način osvještavanje vlastitih i tuđih emocija.

---

<sup>4</sup> Wikipedia, Inteligencija, dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Inteligencija> [Citirano: 28.08.2020.]

<sup>5</sup> Goleman, D., (2000.): Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 300.

Prvi koji je definirao, odnosno naveo emocionalnu inteligenciju kao jednu od sedam vrsta inteligencije, je Howard Gardner. U svojim istraživanjima on dijeli emocionalnu inteligenciju na interpersonalnu i intrapersonalnu.

Izvorno Gardner definira sedam (neki autori navode osam, a u posljednje se vrijeme spominje i deveta – egzistencijalna, no sam autor još nije siguran ispunjava li sve tražene kriterije) ključnih inteligencija:<sup>6</sup>

1. Lingvističku: Učinkovito korištenje riječi, bogat rječnik, izražajnost govora, efikasno manipuliranje jezikom (verbalno i pisano), korištenje riječi u rješavanju praktičnih problema, koriste jezik kao sredstvo za pamćenje podataka.
2. Logičko-matematičku: Učinkovito korištenje brojeva, dobro logičko zaključivanje, lako uočavanja logičke strukture i odnosa te uzročno-posljedičnih veza, sposobnost otkrivanja obrazaca, sposobnost kategorizacije, klasifikacije, zaključivanja, generalizacije, računanja i provjere hipoteza.
3. Prostornu: Točno opažanje i snalaženje u prostoru, sposobnost prostornog oblikovanja, osjećaj za boje, linije i oblike, mogućnost manipulacije i stvaraju mentalne slike s ciljem rješavanja problema, mogućnost grafičkog prezentiranja ideja. Gardner napominje da je prostorna inteligencija formirana i u slijepe djece.
4. Tjelesno-kinestetičku: Korištenje mentalnih sposobnosti za koordinaciju tjelesnih pokreta, sposobnost služenja cijelim tijelom u izražavanju misli i osjećaja, mogućnost korištenja ruku pri izradi predmeta, dobra koordinacija, ravnoteža.
5. Glazbenu: Osjećaj za glazbu, razlikovanje glazbe, glazbena kreativnost, glazbeno izražavanje – sposobnost obuhvaća prepoznavanje i sastavljanje glazbenih tonova i melodija osjećaj za ritam, dinamiku, melodiju...
6. Interpersonalnu: Uočavanje i razlikovanje raspoloženja, motivacija i osjećaja drugih ljudi, sposobnost neverbalnog izražavanja i prepoznavanje neverbalnih znakova.
7. Intrapersonalnu: Poznavanje samog sebe i mogućnost djelovanja u skladu s tim, svijest o vlastitim raspoloženjima, namjerama, motivima, temperamentu i željama, samodisciplina, samorazumijevanje, samopoštovanje.

---

<sup>6</sup> Posavec, M. (2010): Višestruke inteligencije u nastavi, *Život i škola*, LVI(24), str. 55-64., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63278> [Citirano: 28.08.2020.], str. 56.-57.



8. Prirodna: Zainteresirani za vanjske prostore, osjećaju duboku povezanost s prirodom, razmišljaju u skladu s okolišem.

1990. godine Mayer i Salovey suočavaju s pobunama klasičara koji se protive spajanju međusobno isključivih pojmova. Također, problem im predstavlja i metoda samoprocjene za koju smatraju da nije relevantna. U početku ova dva autora iznose definiciju u kojoj ne navode razmišljanje o osjećajima, navode samo izražavanje i kontroliranje emocija kao bit emocionalne inteligencije.

Tako kasnije predlažu revidiranu definiciju, prema kojoj "emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja". Četiri navedene sposobnosti poredane su prema složenosti psihičkih procesa koje uključuju od jednostavnijih (zapažanje i izražavanje emocija) do složenih (svjesnost, refleksivnost i regulaciju emocija).<sup>7</sup>

Popularnost i upotreba pojma emocionalne inteligencije se može podijeliti na razdoblje prije i poslije Golemana. On je 1995. godine objavio knjigu "Emocionalna inteligencija – zašto je važnija od kvocijenta inteligencije" i na jednostavan i pristupačan način objasnio važnost ovog pojma. Također je napravio prekretnicu jer pojam emocionalne inteligencije prvi put povezuje s poslovnim svijetom.

Christian Weisbach i Ursula Dachs smatraju da emocionalna inteligencija pripada kristaliziranim inteligencijama. Upravo to je i razlikuje od klasične inteligencije, jer se kristaliziranom inteligencijom smatra ona temeljena na znanjima i vještinama koje se steknu tijekom života. Kristalizirana inteligencija, za razliku od fluidne (koja je najčešće biološki određena), se ne smanjuje tijekom života, štoviše smatra se da se ta vrsta inteligencije povećava tijekom odrasle dobi.

---

<sup>7</sup> Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006): Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, Društvena istraživanja, 15(4-5 (84-85)), str. 729-752., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10875> [Citirano: 28.08.2020.], str. 731.-732.

## 2.2. Modeli emocionalne inteligencije

Kako bi olakšali znanstveni pregled Mayer, Roberts i Barsade su podijelili modele emocionalne inteligencije u dvije skupine. Prva skupina su bili miješani modeli, a druga skupina su modeli emocionalne inteligencije kao sposobnosti.

Rezultati testiranja hipoteza o (ne)povezanosti EI iz dva osnovna modela s mjerama kognitivnih sposobnosti i mjerama ličnosti, navode na zaključak da postavljena podjela na “miješane modele” i modele EI kao sposobnosti, sadržajno i nominalno nije opravdana.<sup>8</sup>

Upravo zato se modeli danas dijele prema tri najutjecajnije teorije na području emocionalne inteligencije, i to na: Mayer-Saloveyev model, Bar-Onov model i Golemanov model.

### 2.2.1. Model Mayera i Saloveya

Model Mayera i Saloveya ili kako se često naziva model emocionalne inteligencije kao sposobnosti jedan je od najčešće spominjanih modela u ovom području.

U svojoj prvoj verziji iz 1990. godine uključivao je tri razine sposobnosti, a to su:<sup>9</sup>

- procjena i izražavanje emocija kod sebe i kod drugih
- regulacija emocija kod sebe i drugih
- uporaba emocija u adaptivne svrhe

Nedostatak ovog modela se očituje u tome što nije uključeno razmišljanje o osjećajima, odnosno spomenuto je samo prepoznavanje i kontroliranje emocija kod sebe i drugih.

Tako kasnije predlažu revidiranu definiciju, prema kojoj "emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja

---

<sup>8</sup> Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013): Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije', *Suvremena psihologija*, 16(1), str. 95-112., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/111645> [Citirano: 01.09.2020.], str. 97.

<sup>9</sup> Hercigonja, Z. (2018): Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju, *Fronta Impress*, Varaždin, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/936333.Emocionalna\\_-\\_arci.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/936333.Emocionalna_-_arci.pdf) [Citirano: 01.09.2020.], str. 19.

osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja".<sup>10</sup>

4. razina: REFLEKSIVNA REGULACIJA EMOCIJA U PROMOCIJI EMOCIONALNOG I INTELAKTUALNOG RAZVOJA			
sposobnost otvorenosti za osjećaje – za one ugodne kao i za one neugodne	sposobnost refleksivnog uživanja ili odvajanja od emocija ovisno o procjeni informativnosti ili korisnosti	sposobnost refleksivnog praćenja emocija u odnosu na sebe i druge kao prepoznavanje toga koliko su tipične, jasne, utjecajne ili odmjerene	sposobnost upravljanja svojim i tuđim emocijama ublažavajući neugodne i pojačavajući ugodne emocije, bez umanjivanja ili prenaplašavanja informacija koje prenose
3. razina: RAZUMIJEVANJE I ANALIZA EMOCIJA: UPORABA EMOCIONALNIH ZNANJA			
sposobnost imenovanja emocija i prepoznavanje odnosa između riječi i samih emocija (npr. između svidati i voljeti)	sposobnost interpretiranja značenja koje emocije prenose (npr. da je tuga povezana s gubitkom)	sposobnost razumijevanja složenih osjećanja (npr. istovremeni osjećaj ljubavi i mržnje)	sposobnost prepoznavanja vjerojatnih prijelaza između emocija – kao prijelaz iz ljutnje u zadovoljstvo ili ljutnje u stid
2. razina: EMOCIONALNA FACILITACIJA MIŠLJENJA			
emocije određuju mišljenje tako da usmjeravaju pažnju na važne informacije	emocije su dovoljno jasne i dostupne tako da pomažu prosuđivanju i pamćenju događaja koji su u vezi sa različitim emocijama	promjene raspoloženja mijenjaju perspektivu pojedinca od optimistične do pesimistične, potičući razmatranja različitih pogleda na istu situaciju	emocionalna stanja olakšavaju pristupe specifičnim problemima: radost olakšava induktivno mišljenje i kreativnost
1. razina: PERCEPCIJA, PROCJENA I IZRAŽAVANJE EMOCIJA			
sposobnost zapažanja emocija u nečijem tjelesnom stanju, osjećajima i mišljenju	sposobnost zapažanja emocija kod drugih ljudi, u umjetničkim djelima, jeziku i ponašanju	sposobnost točnog izražavanja emocija, kao i izražavanja potreba povezanih s tim emocijama	sposobnost razlikovanja točnog od netočnog, odnosno iskrenog od lažnog izražavanja emocija

**Slika 1. Revidirani model emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya, 1997.**

Izvor: Seminarski rad iz psihologije, Emocionalna inteligencija i pokazatelji prilagodbe kod učenika rane adolescentne dobi, dostupno na: <http://www.maturski.org/PSIHOLOGIJA/Emocionalna-inteligencija-i-prilagodbe.html>, [Preuzeto: 01.09.2020.]

<sup>10</sup> Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006), op.cit., str. 731.

Slika 1. prikazuje revidirani model odnosno četiri spomenute razine. Prva razina uključuje prepoznavanje, izražavanje te razlikovanje određenih emocija. Ova sposobnost se ne odlikuje samo u pogledu na ljude, nego i na umjetnička djela, jeziku i slično.

Druga razina ovog modela uključuje ispravno korištenje emocija odnosno korištenje emocija kako bi se olakšali procesi i radnje tijekom života. Ljudi koja posjeduju sposobnosti iz druge razine ovog modela uspješno koriste emocije kako bi olakšali pamćenje određenih događaja i u skladu s tim odlučivali.

Treća razina uključuje sposobnosti razumijevanja emocija i upotrebe emocionalnog znanja. Tada dijete počinje primjećivati sličnosti i razlike između simpatije i ljubavi, netrpeljivosti i bijesa primjerice. Kasnije se javlja i sposobnost tumačenja značenja koje emocije prenose s obzirom na odnose.<sup>11</sup>

Najsloženija razina emocionalne inteligencije je svjesna regulacija emocija koja vodi emocionalnom i intelektualnom napretku. Temeljna sposobnost na ovoj razini je otvorenost prema osjećajima, bili oni ugodni ili neugodni. Jedino ako je osoba svjesna svojih osjećaja i otvorena prema njima, može o njima nešto i naučiti. Ova razina emocionalne inteligencije uključuje i sposobnost refleksivnog praćenja emocija u odnosu na sebe i druge, kao što su prepoznavanje koliko su one jasne, tipične, utjecajne ili razborite, odnosno meta-evaluaciju. Najsloženija sposobnost najviše razine emocionalne inteligencije, prema ovom modelu, je sposobnost upravljanja emocijama u sebi i drugima ublažavanjem negativnih emocija i pojačanjem ugodnih, a da se ne umanjuje ili prenapregne informacija koju one prenose.<sup>12</sup>

### **2.2.2. Bar - Onov model emocionalne inteligencije**

Bar-onov model ili kako se još naziva modelom emocionalno-socijalne inteligencije se temelji upravo na emocionalnim i socijalnim vještinama koje se koriste u suočavanju s okolinom.

Prema Bar-On model obuhvaća 5 područja :<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Hercigonja, Z. (2018), op.cit., str. 22.

<sup>12</sup> Hercigonja, Z. (2018), op.cit., str. 23.

<sup>13</sup> Hercigonja, Z. (2018), op.cit., str. 23.-24.

- intrapersonalni kapacitet - sposobnost svjesnosti i razumijevanja samoga sebe, vlastitih emocija i izražavanje vlastitih osjećaja i ideja
- interpersonalne vještine - sposobnost svjesnosti, razumijevanja i shvaćanja tuđih osjećaja, kao i uspostavljanja i održavanja uzajamno zadovoljavajućih i odgovornih odnosa s drugima
- prilagodljivost - sposobnost provjeravanja vlastitih osjećaja na osnovu objektivnih vanjskih znakova i precizne procjene neposredne situacije, fleksibilnost prema prilagodbi osjećaja i mišljenja prema promjeni situacije i rješavanje osobnih i međuosobnih problema
- upravljanje stresom - sposobnost svladavanja stresa i kontrola jakih emocija
- opće raspoloženje i motivacija - sposobnost da se bude optimističan, uživa u sebi i drugima i osjećaju i izražavaju pozitivne emocije

Značajka ovog modela je to što osim sposobnosti prepoznavanja, razumijevanja i kontroliranja vlastitih i tuđih emocija, sadrži i mnoge osobine pojedinca. Upravo zbog toga je kritiziran njegov doprinos u ovom području.

### **2.2.3. Golemanov model emocionalne inteligencije**

Istraživanju emocionalne inteligencije Goleman pristupa na potpuno drugačiji način. Koristi minimum teorije i u svojim knjigama objašnjava emocionalnu inteligenciju na jednostavnim primjerima iz prakse. Njegove knjige, a posebno knjiga iz 1995. godine „Emocionalna inteligencija, zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“, se smatraju prekretnicom u ovom području zato što je učinio pojam emocionalne inteligencije razumljiv široj populaciji. On ga u svojim knjigama najviše veže uz pojam uspjeh, a posebno u poslovanju. Također tvrdi da je emocionalna inteligencije važnija od kognitivne inteligencije, što nikada nije dokazano.

On je definirao emocionalnu inteligenciju kao: <sup>14</sup>

- poznavanje vlastitih emocija
- upravljanje emocijama

---

<sup>14</sup> Hercigonja, Z. (2018), op.cit., str. 25.

- samomotivacija
- prepoznavanje emocija u drugima
- snalaženje u vezama i odnosima

Prema Golemanovom modelu emocionalne kompetencije su usvojene vještine, suštinske za prilagođeno funkcioniranje u socijalnom okruženju koje se uče i mogu razvijati. Njegov model emocionalnih kompetencija nije prikazivan u znanstvenim časopisima, jer su podaci koji bi bili temelj za provjeru teorije, osim bliskim Golemanovim suradnicima, drugim znanstvenicima uglavnom bili nedostupni.<sup>15</sup>

### 2.3. Razvoj emocionalne inteligencije

Postavlja se pitanje da li je emocionalnu inteligenciju moguće naučiti odnosno razviti, te na koji način?

Empirijski podaci koji govore o višoj razini emocionalne inteligencije i kompetencija kod pojedinaca koji su odgajani u obiteljima s više emocionalne otvorenosti, topline i dodira kao i nalazi o manje poteškoća u ponašanju i većoj socijalnoj prilagođenosti pojedinaca s višom razinom emocionalne inteligencije uz brojne praktične statističke pokazatelje o povećanju broja nasilnog ponašanja, utjecali su na povećano zanimanje znanstvenika i praktičara za razvoj programa socijalnog i emocionalnog učenja.<sup>16</sup>

Prema Golemanu, razvijanje emocionalne inteligencije uključuje rad na svijesti o sebi, upravljanje emocijama, razvijanju motivacije, empatije i socijalnih vještina.<sup>17</sup>

Danas se sve više vremena posvećuje različitim programima kako bi se unaprijedilo mentalno zdravlje ljudi. Upravo to potvrđuje činjenicu da se emocionalna inteligencija može razviti, a

---

<sup>15</sup> Radošević, I., (2018.): Emocionalna inteligencija kod djece osnovnoškolske dobi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, dostupno na: <https://repozitorij.ufzg.unizg.hr/islandora/object/ufzg%3A674/datastream/PDF/view>, [Citirano: 05.09.2020.], str. 19.

<sup>16</sup> Vučenović, D., Takšić, V., Hajncl, Lj., (2014.): Razvoj emocionalne inteligencije u obiteljskom okruženju i utjecaji emocionalne inteligencije na smanjenje poteškoća u ponašanju, Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 275-296 dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/265599032\\_Razvoj\\_emocionalne\\_inteligencije\\_u\\_obiteljskom\\_okruzenju\\_i\\_utjecaji\\_emocionalne\\_inteligencije\\_na\\_smanjenje\\_poteskoca\\_u\\_ponasanju](https://www.researchgate.net/publication/265599032_Razvoj_emocionalne_inteligencije_u_obiteljskom_okruzenju_i_utjecaji_emocionalne_inteligencije_na_smanjenje_poteskoca_u_ponasanju), [Citirano: 06.09.2020.], str. 9.

<sup>17</sup> Goleman, D., (2005.): Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 50.

posebno je učinkovito kod djece. Neke od metoda kako bi se emocionalna inteligencija razvila u najranijoj dobi su: naučiti osvijestiti vlastite osjećaje i osjećaje drugih, zatim naučiti kontrolirati vlastite osjećaje odnosno vježbati strpljenje, te naučiti postavljati ciljeve i na taj način stjecati samopouzdanje i samopoštovanje. Veliki problem današnjice je što su djeca robovi društvenih mreža koje negativno utječu na samopouzdanje najmlađih te vode ih u krivom smjeru razvijanja emocionalne inteligencije. Sve ove metode su također primjenjive i na odraslim osobama koje spoznaju svoje nedostatke i koji žele učiti i napredovati. Većina odraslih prepoznaje vlastiti nedostatak emocionalne inteligencije tijekom rada s drugima, što se najčešće manifestira u nekontroliranoj ljutnji, nemogućnosti nošenja sa stresom te nedostatku razumijevanja za druge.

Kada osoba razumije uzrok vlastitih emocija, ona jača svijest o samome sebi. Samosvjesnost omogućava definiranje trenutnih osjećaja vezanih uz neku situaciju ili okruženje, čime se kontroliraju njihova djelovanja. Razvoj ove vrste samokontrole važna je stavka kod povećavanja emocionalne inteligencije. Razvijanje empatije i motivacije podloga je za emocionalno razvijenog lidera. Prepoznavanje tuđih emocija, želja i potreba neophodna je vještina dobrog i zdravog ophođenja s ljudima.<sup>18</sup>

## **2.4. Mjerenje emocionalne inteligencije**

Smatra se da konstrukt emocionalne inteligencije pripada dinamičkoj kategoriji pa tako i njegovo mjerenje nije jedinstveno. Postoje različiti načini mjerenja emocionalne inteligencije, ali većina njih se ubaraja u procjene. Upravo to je i glavni argument klasičara na cijeli konstrukt emocionalne inteligencije.

Metode procjene EI nastale su na tradiciji upitnika koji su ispitivali individualne razlike u konstruktima bliskim EI, s početka devedesetih godina prošlog stoljeća. Razlikovali su se prema vrsti emocionalno-kognitivnog obilježja koje su imali namjeru mjeriti i/ili prema ciljanoj skupini za koju su smatrali da je to obilježje od važnosti. Nastali su upitnici emocionalne kreativnosti meta-raspoloženja, emocionalne svjesnosti, emocionalne kontrole u izazovnim situacijama, emocionalnog rukovođenja. Na tragu ovih prvih ispitivanja različitih atributa bliskih emocijama,

---

<sup>18</sup> Bakota, S., (2015.): Emocionalna inteligencija i liderstvo, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, dostupno na: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A15/datastream/PDF/view>, [Citirano: 06.09.2020.], str. 5.-6.

razvile su se mjerne ljestvice koje su eksplicitno nazvane mjerama EI ili mjerama emocionalnih kompetencija.<sup>19</sup>

Postoje dva načina za mjerenje emocionalne inteligencije, a to su samoprocjena i testovi. Prema tome su nastale različite ljestvice koje će biti objašnjene u nastavku.

- Ljestvice procjene prema Bar-On modelu

Među ljestvicama procjene emocionalno-socijalnih kompetencija, najpoznatiji je Bar-Onov Inventar emocionalnog kvocijenta. Upitnik se sastoji od 133 čestice svrstane u kompozit od pet širih kategorija: interpersonalne vještine, intrapersonalne vještine, prilagodljivost, upravljanje stresom te opće raspoloženje koje sadrže 15 subskala. Bar-On objavljuje zadovoljavajuće podatke o koeficijentima pouzdanosti upitnika (0,69 do 0,86).<sup>20</sup>

- Ljestvice procjene prema Mayer-Saloveyevu modelu

Većina skala samoprocjena EI zasniva se na modelu Mayera i Saloveya. U novijoj literaturi spominje se 15 skala. Najpoznatija je Schutteova skala emocionalne inteligencije (Schutte Emotional Intelligence Scale – SEIS). Prva je objavljena i sadrži 33 čestice raspoređene u četiri faktora, ali je zbog visokih korelacija među skalama moguće formirati i ukupan rezultat kao mjeru opće EI.<sup>21</sup>

Palmer i Stough publicirali su Swinburne test EI (Swinburne University Emotional Intelligence Test - SUEIT). U revidiranoj verziji, oblikovan je za primjenu u organizacijskom okruženju pod nazivom Genos EI. Sastoji od 70 čestica, a konstruiran je za mjerenje emocionalne samosvijesti, izražavanja emocija, svijesti o emocijama drugih, emocionalnog rezoniranja, upravljanja emocijama drugih te samokontrole emocija. Tett, Fox i Wang konstruirali su Višedimenzionalnu skalu EI (Multidimensional Emotional Intelligence Scale - MEIA) sa 118 tvrdnji i deset podskala, temeljenu na originalnom modelu Mayera i Saloveya, kojemu su pridružili nekoliko novih specifičnih dimenzija. U istraživačke svrhe često je primjenjivana Wong-Law EI skala (Wong-Law EI Scale - WLEIS). WLEIS je samoizvještajna mjera EI sastavljena od 16 tvrdnji, konstruirana da

---

<sup>19</sup> Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013), op.cit., str. 99.

<sup>20</sup> Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013), op.cit., str. 100.

<sup>21</sup> Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006), op.cit., str. 734.- 735.



mjeri samoprocjenu emocija, procjenu emocija kod drugih, uporabu emocija i regulaciju emocija koje predstavljaju dimenzije EI po revidiranom modelu Mayera i Saloveya.<sup>22</sup>

U Hrvatskoj je također napravljen upitnik po uzoru na Mayer-Saloveyev model. Upitnik emocionalne kompetentnosti konstruirao je Vladimir Takšić.

Sadrži tri supskale koje imaju namjeru procjenjivati: sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija (15 čestica), sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (14 čestica), sposobnost upravljanja emocijama (16 čestica). Do sada je ispitano više od 7000 ispitanika različite dobi i spola, a skala je prevedena na engleski, švedski, finski, portugalski, španjolski, japanski, slovenski i talijanski jezik.<sup>23</sup>

U Hrvatskoj se još koristi Upitnik regulacije i kontrole (negativnih) emocija pomoću kojega se procjenjuje koliko snažno emocije, a posebno one negativne, mogu utjecati na ponašanje pojedinca.

- Mjerenje emocionalne inteligencije kao sposobnosti testovima učinka

Prvi poznati test emocionalne inteligencije jest Multifaktorska skala EI (Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS). Sastojala se od 12 mjera sposobnosti iz modela EI smještenih u četiri šira područja sposobnosti: 1) uočavanja emocija, 2) asimiliranja emocija u mišljenje, 3) razumijevanja emocija i 4) upravljanja emocijama.<sup>24</sup>

Nakon ispitivanja na velikom uzorku, svi nedostaci ovog testa su otklonjeni te je test dobio svoje poboljšane varijante koje su kasnije upotrebljavane.

---

<sup>22</sup> Hajnel, Lj., i Vučenović, D. (2013), op.cit., str. 101.

<sup>23</sup> Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006), op.cit., str. 735.

<sup>24</sup> Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006), op.cit., str. 739.- 740.

## 2.5. Emocionalna inteligencija na radnom mjestu

Mnogi ljudi koji su pametni na papiru ali im nedostaje emocionalna inteligencija na kraju rade za ljude koji imaju niži kvocijent inteligencije od njih, ali posjeduju nadmoćne vještine emocionalne inteligencije.<sup>25</sup>

Upravo ova rečenica Davida Golemana poručuje koliko je emocionalna inteligencija zaista bitna u poslu. Također, iz godine u godinu je vidljivo da se u procesu selekcije tijekom zapošljavanja sve više pozornosti posvećuje upravo testiranju emocionalne inteligencije. Poduzeća današnjice su osvijestila važnost emocionalno inteligentnog kadra, a najviše na području menadžmenta.

Iz prakse je poznato da su emocije motivatori, tj. demotivatori zaposlenika. Ukoliko zaposleni svoj posao povezuju s pozitivnim emocijama (osjećaj priznanja, cijenjenosti, podrške iz okoline), njihova efikasnost i kvaliteta njihova rada će se povećavati. Lider, uz ostale vještine, treba imati razvijenu emocionalnu inteligenciju koja mu omogućava da efikasno približi cilj svojim zaposlenicima. Potreba za emotivno inteligentnim liderima očituje se u organizacijama koje nemaju stabilno vodstvo i motivirane zaposlenike. Prema Danielu Golemanu, osoba koja vodi grupu ljudi prema nekom rješenju mora biti samosvjesna i društvena te u mogućnosti upravljati društvenim odnosima i samim sobom.<sup>26</sup>

Kada se zaposlenici fokusiraju na cilj koji moraju dostići i na svoje poslovne zadatke, vrlo lako tijekom rada može doći do nedostatka motivacije ili pojave sukoba u grupi. U tim situacijama je ključan upravo vođa poduzeća i vrlo lako se na osnovu njegovih postupaka može procijeniti i njegova razina emocionalne inteligencije. Pojedinaac koji je sposoban osvijestiti i kontrolirati svoje vlastite emocije, ali i prepoznati ih kod drugi ljudi lakše će pronaći metode motivacije prilagođene upravo toj grupi ili jednoj osobi. Također, za vrijeme konflikta vrlo je važno da pojedinac, u ovom slučaju vođa, ne reagira impulsivno te da može u kratkom vremenu smiriti situaciju razgovorom. Takvi potezi odaju dojam da je vođa svjestan svojih zadataka i da je posvećen poslu i zaposlenicima, te da se zaposlenici osjećaju sigurno na svom radnom mjestu.

---

<sup>25</sup> Goleman, D., (2000.), op.cit., str. 300.

<sup>26</sup> Drucker, P.F., (2005.): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 22.

Zaposlenici zapažaju emocije menadžera te se one direktno, ili indirektno, mogu odraziti na njihovo obavljanje posla. Zaposlenici na temelju emocija koje primaju od strane menadžera stvaraju dojam o tome koliko je on uspješan, tj. neuspješan u obavljanju posla. Manjak kontrole emocija daje izravnu poruku zaposlenicima o efikasnosti onoga koji vodi grupu.<sup>27</sup>

Također viša razina emocionalne inteligencije može imati i lošu stranu. Doktorica Alison Bacon je napravila istraživanje na skupini studenata, a nakon dobivenih rezultata izjavila je sljedeće: „Rezultati sugeriraju da visoki EI mogu omogućiti manipulativna relacijska ponašanja kod nekih žena, što zauzvrat podržava delinkvenciju usmjerenu na ispunjavanje društvenih ili materijalnih ciljeva. Studija je provedena na skupini učenika i ne sugerira drugu činjenicu da sve mlade žene s visokom emocionalnom inteligencijom imaju ove tendencije ponašanja. To je samo zanimljiva linija istraživanja koja treba slijediti s obzirom da je vrlo malo rada provedeno na EI i što bi moglo olakšati u smislu neprosocialnog ponašanja.“<sup>28</sup>.

Smisao ovog istraživanja se može prenijeti i na utjecaj emocionalne inteligencije na radnom mjestu. Ako vođa posjeduje zavidne emocionalne mogućnosti, on je sposoban utjecati na skupinu koju vodi. Postavlja se pitanje da li je uvijek dobro poduzeća istovremeno i dobro zaposlenika? Kako je istraživanje doktorice Alison Bacon jedno od rijetkih istraživanja na ovom području, teško je donositi zaključke samo na temelju toga. Veza između emocionalne inteligencije i manipulacije ne samo na radnom mjestu, nego i općenito u životu je zasad nedovoljno istražena.

---

<sup>27</sup> Lewis, Kristi M., (2000.): When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders, *Journal of Organizational Behavior* 21, str. 221-234, dostupno na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nphproxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d12=26sid=3d1e3f030e-bc6e4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212>, [Citirano: 14.09.2020.]

<sup>28</sup> Hrv.medicine consultant, dostupno na: <https://hrv.medicine-consultant.com/manipulative-behaviour-could-be-link-between-emotional-intelligence-53136>, [Citirano: 14.09.2020.]

### 3. POJAM I NAČIN MJERENJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

#### 3.1. Pojam uspješnosti poslovanja

Ne postoji jedinstvena definicija za pojam uspješnosti jer svaki pojedinac ima različitu percepciju uspješnosti. Kako bi se pobliže objasnio pojam uspješnosti potrebno je odrediti područje za koje će se definirati. Za svrhu ovog rada potrebno je pobliže objasniti pojam uspješnosti poslovanja.

Što predstavlja pojam uspješnosti poslovanja i kada se za neko poduzeće može reći da je uspješno? Odgovor na ovo pitanje većinom se temelji na pojmu dobiti. Kada poduzeće ostvaruje dobit tada je i uspješno. Može se reći da je poslovni rezultat samo jedna od stavki koja obilježava uspješna poduzeća.

Potrebno je sagledati uspjeh poduzeća i iz drugog kuta kojeg ne prikazuju brojke. Vrlo važan pokazatelj uspješnosti za poduzeće je zadovoljstvo njegovih zaposlenika. Zapravo se može reći da su poslovni rezultat i zadovoljstvo zaposlenika povezani odnosno ne idu jedan bez drugoga. Kada su zaposlenici zadovoljni, oni daju svoj maksimum u poduzeću što je na kraju vidljivo i na poslovnom rezultatu. Isto tako se može reći da kada poduzeće ostvaruje dobar poslovan rezultat, odnosi sa zaposlenicima su bolji te se povećava njihova motiviranost i želja za radom.

Uspjeh pojedinca često je definiran unutar organizacije kako bi se mogao adekvatno priznati i nagraditi, te na taj način djelovati kao uspješan motivator za pojedinca koji je uspjeh postigao, ali i za ostale sudionike unutar organizacije.<sup>29</sup>

Što znači, ako poduzeće zna prepoznati trud i rezultate zaposlenih te ih prikladno nagraditi, pozitivno utječe na motivaciju svih zaposlenika, a tako i na poslovni rezultat.

Upravljanje ljudskim potencijalima i unutar toga motiviranje ljudi za usmjeravanje njihovih ukupnih stručnih, intelektualnih i kreativnih potencijala u pravcu ostvarivanja organizacijskih

---

<sup>29</sup> Varga, M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), 152.-169., dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/71338> , [Citirano: 14.09.2020.]

ciljeva i povećanja njenih razvojnih potencijala, postaje najvažniji zadatak modernog menadžmenta i temeljna pretpostavka uspješnosti suvremenih organizacija.<sup>30</sup>

Kako bi poduzeće znalo gdje se nalazi po pitanju uspješnosti, jako je važno praćenje rezultata te njihova usporedba s postavljenim ciljevima. Kako bi poduzeće ocijenilo koliko je postavljenih ciljeva zapravo i ostvarilo, ono može koristiti različite metode i izvore za praćenje uspješnosti poslovanja. Također, češći izvještaji te pogled na različite stavke poslovanja mogu otkriti signale lošeg poslovanja ili nekih krivih odluka ranije nego što bi to bilo kada bi se rezultati pratili samo na godišnjoj razini. Ovo daje mogućnost poduzeću da pravovremeno reagira te usmjeri svoje poslovanje prema zadanom cilju.

### **3.2. Način mjerenja uspješnosti poslovanja**

Uspješnost poslovanja se mjeri određenim pokazateljima, a oni se dijele na kvantitativne (financijske) i kvalitativne (nefinancijske) pokazatelje. U nastavku će biti opisane obje grupe pokazatelja.

#### **1. Kvantitativni (financijski pokazatelji)**

Kao što im i samo ime govori, ovi pokazatelji se računaju uz pomoć podataka iz financijskih izvještaja pa tako postoje: pokazatelji likvidnosti, zaduženosti (solventnosti), aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti te pokazatelji investiranja.

- Pokazatelji likvidnosti – ova skupina pokazatelja prikazuje koliko je poduzeće sposobno da podmiri svoje kratkoročne obveze.

Likvidnost predstavlja sposobnost nesmetanog toka bitnih činitelja u poslovnom procesu, te njihovo pretvaranje iz materijalnih u novčane oblike, odnosno novčanih u materijalne oblike.<sup>31</sup> U ovu skupinu pokazatelja se ubrajaju:

- Koeficijent trenutne likvidnosti – računa se na način da se podijeli kratkotrajnu imovinu poduzeća s kratkoročnim obvezama poduzeća.

---

<sup>30</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1996.): Zadaci menadžmenta u motiviranju zaposlenih, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, str. 127.

<sup>31</sup> Vujević, K., & Balen, M., (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 20(2), str. 40.

Nizak pokazatelj tekuće likvidnosti ukazuje da društvo možda nije sposobno platiti buduće račune na vrijeme, posebice ako se okolnosti promijene i dovedu do sporije novčane naplate. Visoka vrijednost pokazatelja može značiti da postoji suvišan iznos tekuće imovine te nesposobnost posloводства da na odgovarajući način koristi resurse društva.<sup>32</sup>

- Koeficijent ubrzane likvidnosti – računa se na način da se zbroj novca i potraživanja podijeli s kratkoročnim obvezama poduzeća. Ovaj pokazatelj je nešto precizniji pa tako se uzima da je poželjna vrijednost industrijski prosjek. Ako prosjek industrije nije poznat, onda se smatra da je poželjna vrijednost 1 i više.
- Koeficijent tekuće likvidnosti – računa se na način da se podijeli novac s kratkoročnim obvezama poduzeća. Ovaj pokazatelj prikazuje trenutnu sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze i uz njega je potrebno promatrati i prethodna dva pokazatelja.

Koeficijent tekuće likvidnosti u pravilu bi trebao biti veći od 2, odnosno poduzeće mora imati minimalno dvostruko više kratkoročne imovine nego kratkoročnih obaveza.<sup>33</sup>

- Koeficijent financijske stabilnosti – računa se na način da se dugotrajna imovina poduzeća podijeli sa zbrojem kapitala i dugoročnih obveza.

Koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća.<sup>34</sup>

- Pokazatelji zaduženosti odnosno pokazatelji solventnosti

Ova skupina pokazatelja daje uvid u podatke koliko se poduzeće financira iz vlastitih izvora financiranja, a koliko iz tuđih izvora financiranja. Ovoj skupini pripadaju:

- Koeficijent zaduženosti – računa se na način da se ukupne obveze podijele s ukupnom imovinom poduzeća. Ovo je najvažniji pokazatelj zaduženosti poduzeća.

---

<sup>32</sup> Moj bankar, dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/P/Pokazatelj-teku%C4%87e-likvidnosti>, [Citirano: 14.09.2020.]

<sup>33</sup> Mesarić, P., (2009.): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Financijski klub, Zagreb, dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/mp14112010.pdf>, [Citirano: 14.09.2020.], str. 5.

<sup>34</sup> Ibidem

Koeficijent ili stupanj zaduženosti pokazuje koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora bilo dugoročnih ili kratkoročnih. Koeficijent zaduženosti pokazuje sposobnost društva da pokrije sve svoje kratkoročne i dugoročne obveze prema kreditorima i investitorima.<sup>35</sup>

- Koeficijent vlastitog financiranja – računa se na način da se glavnica podijeli s ukupnom imovinom poduzeća.
  - Koeficijent financiranja – računa se tako što se ukupne obveze poduzeća dijele s glavnicom.
  - Stupnjevi pokrića I i II govore o pokriću dugotrajne imovine kapitalom, odnosno kapitalom uvećanom za dugoročne obveze. Ukoliko je vrijednost pokazatelja stupanj pokrića II veća od 1 to znači da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.<sup>36</sup>
  - Pokriće troškova kamata se prikazuje na način da se dobit prije poreza i kamata dijeli s kamatama.
  - Faktor zaduženosti prikazuje omjer ukupnih obveza i zbroja zadržane dobiti i amortizacije.
- Pokazatelji aktivnosti daju uvid u to koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse. U ovu skupinu se ubrajaju:
    - Koeficijent obrtaja ukupne imovine se izračunava na način da se podijele ukupni prihodi poduzeća s ukupnom imovinom.
    - Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine se računa na način da se ukupni prihodi podijele s kratkotrajnom imovinom poduzeća.
    - Koeficijent obrtaja potraživanja prikazuje omjer prihoda od prodaje i potraživanja.
    - Trajanje naplate potraživanje u danima se izračunava na način da se broj dana u godini podijeli s koeficijentom obrtaja potraživanja.
  - Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, a računaju se na temelju podatka iz računa dobiti i gubitka.

---

<sup>35</sup> Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S., (2012.): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, *Ekonomski Vjesnik*, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 25(1), str. 163.

<sup>36</sup> Alpha capitalis, dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2018/02/19/financijski-omjeri-i-indikatori-likvidnost-zaduzenost-aktivnost/>, [Citirano: 14.09.2020.]

Odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda rezultira pokazateljem ukupne ekonomičnosti, no da bi se poslovanje pojedinog poduzeća bolje sagledalo potrebno je računati i parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Podrazumijeva se da je poželjno da je koeficijent ekonomičnosti što veći broj.<sup>37</sup>

- Pokazatelji profitabilnosti

Analitičari pokazatelje profitabilnosti, tj. rentabilnosti, redovito koriste, kao indikatore upravljačke učinkovitosti, mjere sposobnosti poduzeća da omogući zadovoljavajuću stopu povrata ulaganja, i kao metodu za procjenjivanje budućih dobitaka.<sup>38</sup>

- Neto marža profita se računa na način da se zbroj neto dobiti i kamata dijeli s ukupnim prihodima poduzeća.
- Bruto marža profita se računa tako da se zbroj dobiti prije poreza i kamata podijeli s ukupnim prihodima.

Ova dva pokazatelja prikazuju profitabilnost u odnosu prema prodaji.

- Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (ROA) se računa na način da se neto dobit podijeli s ukupnom imovinom poduzeća. Ovaj pokazatelj se izražava u postotku, odnosno veći postotak označava veću profitabilnost poduzeća.
- Pokazatelj povrata na kapital (ROE) se računa na način da se stavlja u omjer neto dobit poduzeća i kapital. Također se prikazuje u postotku kao i ROA pokazatelj.
- Pokazatelj povrata na investirano (ROI) se računa na način da se neto dobit poduzeća podijeli s investicijama. Poželjan je što veći postotak povrata.

Ova tri pokazatelja prikazuju profitabilnost u odnosu prema ulaganjima.

- Pokazatelji investiranja

Pomoću pokazatelja investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća.<sup>39</sup> U ovu skupinu pokazatelja se ubrajaju:

- Dobit po dionici (EPS) se računa na način da se u omjeri stavi neto dobit i broj dionica.

---

<sup>37</sup> Mesarić, P., (2009.), op.cit., str. 7.

<sup>38</sup> Deželjin J., Džajić Lj., Mrša J., Proklin P., Peršić M., Spremić I., (1995.): Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 293.

<sup>39</sup> Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., (2008.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 254.



- Dividenda po dionici (DPS) se računa na način da se dio neto dobiti za dividende podijeli s brojem dionica.
  - Odnos isplate dividendi (DPR) prikazuje omjer dividende po dionici i dobiti po dionici.
  - Ukupna rentabilnost dionice stavlja u omjer dobit po dionici i tržišnu cijenu dionice.
  - Prinos po dividendi se računa na način da se dividenda po dionici podijeli s tržišnom cijenom dionice.
2. Kvalitativni pokazatelji najčešće ovise o industriji u kojoj se analiza provodi, pa tako mogu postojati kvaliteta proizvoda, razvoj proizvoda, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika te mnogi drugi.

Za ovo istraživanje je potrebno pobliže objasniti pokazatelj zadovoljstva zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na mnoge ekonomske i sociološke fenomene. Smatra se važnom dimenzijom zaposlenikova životnog blagostanja i željenim indikatorom uspjeha tvrtke. Tvrtnice bi se trebale pobrinuti da zadovoljstvo zaposlenika bude na visokoj razini, što je tek preduvjet za postizanje povećanja produktivnosti, odaziva te kvalitete odnosa s korisnicima pri pružanju usluge. Zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom su uobičajeno manje odsutni, manje je vjerojatno da će otići u drugu tvrtku, produktivniji su, odaniji tvrtci te zadovoljniji svojim životima.<sup>40</sup>

Zadovoljstvo zaposlenika se može mjeriti na različite načine, a jedan od najpouzdanijih načina je anonimni anketni upitnik koji sumira glavne odrednice zadovoljstva poslom i radnom okolinom.

Jedan od pokazatelja kojega je teško klasificirati u određenu skupinu je tržišni udio. Ovaj pokazatelj se često naziva i marketinškim pokazateljem, a najviše se koristi tijekom planiranja i postavljanja dugoročnih ciljeva poduzeća.

---

<sup>40</sup> Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J., (2015.): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekonomski misao i praksa*, vol. , br. 1, 2015, str. 49-79., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/140281>, [Citirano: 15.09.2020.], str. 55.

Tržišni udio predstavlja odnos obujma proizvodnje (prodaje) poslovnog subjekta i ukupnoga obujma proizvodnje (prodaje) na tom mjerodavnom tržištu.<sup>41</sup>

Tržišni udio nekog poduzeća se računa na način da se podijeli prodaja tog poduzeća s ukupnom prodajom na razini određene industrije.

### **3.3. Važnost vođenja za uspješnost poslovanja poduzeća**

Vođenje se često naziva i emotivnim procesom, a zapravo predstavlja skup procesa kojima pojedinac upravlja odnosno utječe na grupu zbog postizanja zajedničkih ciljeva.

Vođenje se oduvijek smatralo preduvjetom za uspjeh organizacije. Danas je vođenje, zahvaljujući nevjerojatnim mogućnostima koje se otvaraju zbog unaprijeđene komunikacijske tehnologije i širenja međunarodnog poslovanja, važnije nego ikad prije.<sup>42</sup>

Vođom se smatra pojedinac koji je formalno, ili u nekim slučajevima neformalno, izabran kako bi određenim postupcima usmjeravao grupu prema zajedničkom cilju odnosno u poslovanju prema uspjehu poduzeća.

U literaturi se mogu naći brojne funkcije vođe, ali se ipak sve one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina, i to:<sup>43</sup>

1. Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavatelj problema, ekspert,
2. Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge,
3. Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet,
4. Političke funkcije: reprezentant
5. Funkcije vezane uz međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator.

---

<sup>41</sup> EFZG, Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, dostupno na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/VIMP%20V%C5%BD%2012-13\\_seminar\\_tr%C5%BEi%C5%A1ni%20udio%20i%20koncentracija.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/VIMP%20V%C5%BD%2012-13_seminar_tr%C5%BEi%C5%A1ni%20udio%20i%20koncentracija.pdf), [Citirano: 15.09.2020.]

<sup>42</sup> Certo, S.C., Certo, S.T., (2009.): Moderni menadžment 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 352.

<sup>43</sup> Buble, M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, str. 516.

Upravo ove funkcije dokazuju koliko je važna uloga vođe na putu ka uspjehu poduzeća. Kako bi vođa mogao obavljati većinu navedenih funkcija potrebno je u početku steći dobru komunikaciju te odnos sa zaposlenima.

Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. stoljeća da bi odgovorio na zahtjeve promijenjenoga - dinamičnijega i inovativnoga poslovnoga okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju, predložio je u osnovi dva stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil, ti se stilovi razlikuju po različitim pristupima u odnosima prema ljudima, pa zato i prema rezultatima koje ostvaruju u vremenskoj horizontu. Za razliku od transakcijskoga vođe koji na neki način utjelovljuje klasičan, racionalni tip vođe, usmjeren na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja, transformacijski je vođa emotivan tip, prilagođeniji suvremenim uvjetima poslovanja i usmjeren na organizacijsku viziju koja se ostvaruje mobilizacijom i sinkronizacijom emocionalne energije suradnika u sinergijskom djelovanju svih članova tima.<sup>44</sup>

Vješt vođa zapaža emocije kod svoji sljedbenika, pojedinca ili skupine i kadar je očitavati posljedice vlastitih radnji na te emocije. Jedan od načina kako vođe uspostavljaju svoju vjerodostojnost jest osluškivanje tih kolektivnih, neizrečenih osjećaja i njihovo izražavanje u skupini, ili pak djelovanje kojim dokazuju da su ih razumjeli. U tom smislu, vođa je upravo zrcalo koje odražava skupini njezino vlastito iskustvo. Uzbuđenje i energija koju posjeduju vođe može pokrenuti cijelu skupinu u određenom smjeru.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ilić, E., (2008.), op.cit., str. 584.

<sup>45</sup> Goleman, D., (2000.), op.cit., str. 178.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA USPJEŠNOST VOĐENJA U GRAĐEVINARSTVU**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Podaci za istraživanje prikupljeni su na uzorku od 44 ispitanika, zaposlenika u građevinarstvu na području Splitsko-dalmatinske županije, koristeći se anketnim upitnikom i samostalnim izračunom jedne od varijabli, te su zatim pripremljeni za daljnju obradu koja je provedena statističkim alatom IBM SPSS Statistics 25. Anketni upitnik je podijeljen na četiri dijela. U prvom dijelu su zatraženi osnovni podaci ispitanika, drugi dio je bio fokusiran na pitanja o emocionalnoj inteligenciji vođe, treći dio je posvećen zadovoljstvu zaposlenika, te u zadnjem dijelu anketnog upitnika je bilo potrebno navesti podatke o poslovanju poduzeća. Također, bilo je potrebno izračunati jednu od varijabli (pokazatelj ROA) iz financijskih izvještaja poduzeća koja su odgovorila na anketni upitnik. Financijski izvještaji su preuzeti putem web stranice Sudskog registra u Hrvatskoj.

Prilikom statističke obrade podataka primijenjene su klasične metode deskriptivne statistike, za testiranje unutrašnje konzistentnosti tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju i zadovoljstvo zaposlenika korišten je Cronbach Alpha koeficijent. Pri testiranju normalnosti varijabli upotrijebljen je Shapiro-Wilk test ( $N < 50$ ), a za testiranje hipoteza Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

### **4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja**

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja u obliku tablica i grafova. Anketni upitnik je sadržavao četiri dijela. U prvom dijelu su prikazani osnovni podaci o ispitanicima. U drugom dijelu anketnog upitnika su tvrdnje vezane za emocionalnu inteligenciju vođe ispitanika, dok se u idućem dijelu nalazi nekoliko tvrdnji vezanih za zadovoljstvo zaposlenih odnosno zadovoljstvo ispitanika. U zadnjem dijelu anketnog upitnika su zatraženi podaci o poslovanju poduzeća.

Od ukupno 44 ispitanika koliko ih je sudjelovalo u istraživanju, 25 (56,8%) je zaposlenika i 19 (43,2%) zaposlenica

**Tablica 1. Struktura uzorka prema spolu**

		<b>Spol</b>			
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	M	25	56.8	56.8	56.8
	Ž	19	43.2	43.2	100.0
	Ukupno	44	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najveći broj ispitanika, njih 19 (43,2%), pripada dobnoj skupini od 20-30 godina, zatim njih 13 (29,5%) pripada dobnoj skupini od 31-40 godina, 7 (15,9%) ispitanika pripada dobnoj skupini od 41-50 godina, 3 (6,8%) pripada dobnoj skupini od 51-60 godina te 2 (4,5%) ispitanika s više od 60 godina.

**Tablica 2. Struktura uzorka prema dobi**

		<b>Dob ispitanika</b>			
		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	20-30 godina	19	43.2	43.2	43.2
	31-40 godina	13	29.5	29.5	72.7
	41-50 godina	7	15.9	15.9	88.6
	51-60 godina	3	6.8	6.8	95.5
	Više od 60 godina	2	4.5	4.5	100.0
	Ukupno	44	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U uzorku je najviše ispitanika s visokom stručnom spremom, njih 31 (70,5%), zatim s višom stručnom spremom njih 6 (13,6%), srednju stručnu spremu ima 5 (11,4%) ispitanika, a doktorat 2 (4,5%) ispitanika.

**Tablica 3. Struktura uzorka prema stručnoj spremi**

**Stručna sprema ispitanika**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	SSS – Srednja stručna sprema	5	11.4	11.4	11.4
	VŠS – Viša stručna sprema	6	13.6	13.6	25.0
	VSS – Visoka stručna sprema	31	70.5	70.5	95.5
	Doktor znanosti	2	4.5	4.5	100.0
	Ukupno	44	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U uzorku je najveći broj zaposlenika bez menadžerskih odgovornosti, njih 39 (88,6%) te 5 (11,4%) menadžera.

**Tablica 4. Struktura uzorka prema poziciji u poduzeću**

**Vaša pozicija u poduzeću**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjano	Menadžer	5	11.4	11.4	11.4
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	39	88.6	88.6	100.0
	Ukupno	44	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U nastavku rada slijedi analiza emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika.

**Tablica 5. Cronbach Alpha koeficijenti pojedinih skupina tvrdnji**

**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha	N tvrdnji
Emocionalna inteligencija	0.885	10
Zadovoljstvo zaposlenika	0.779	3

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U Tablici 5. su prikazani Cronbach Alpha koeficijenti tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju i zadovoljstvo zaposlenika. Cronbach Alpha koeficijent 10 tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju iznosi 0,885 dok za 3 tvrdnje vezane uz zadovoljstvo zaposlenika isti iznosi 0,779 te ukazuju na dosta dobru unutarnju konzistentnost promatranih skupina tvrdnji.

U Tablici 6. su prikazane frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz emocionalnu inteligenciju gdje su ispitanici ljestvicom od 1 (uopće se ne slažem) – 5 (u potpunosti se slažem) davali stupanj svog slaganja s tvrdnjama koje se odnose na emocionalnu inteligenciju nadređenih osoba. Najveći broj zaposlenika se u potpunosti slaže s tvrdnjama „Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.“ (45,5%), „Siguran je u sebe i svoje postupke.“ (29,5%) te „Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.“ (29,5%). Najveći broj zaposlenika uopće se ne slaže s tvrdnjama „Lako kontrolira vlastite osjećaje.“ (11,4%) te „Lako upravlja stresom i konfliktima.“ (11,4%).

**Tablica 6. Frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz emocionalnu inteligenciju**

	uopće se ne slažem		djelomično se ne slažem		niti se slažem niti se ne slažem		djelomično se slažem		u potpunosti se slažem	
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Siguran je u sebe i svoje postupke.	0	0.0%	4	9.1%	7	15.9%	20	45.5%	13	29.5%
Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i negativne).	4	9.1%	8	18.2%	18	40.9%	10	22.7%	4	9.1%
Lako kontrolira vlastite osjećaje.	5	11.4%	5	11.4%	10	22.7%	14	31.8%	10	22.7%
Lako upravlja stresom i konfliktima.	5	11.4%	5	11.4%	9	20.5%	15	34.1%	10	22.7%
Potiče pozitivnu radnu atmosferu.	1	2.3%	5	11.4%	10	22.7%	18	40.9%	10	22.7%
Svakodnevno nas motivira.	3	6.8%	5	11.4%	15	34.1%	15	34.1%	6	13.6%
Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih.	3	6.8%	6	13.6%	16	36.4%	10	22.7%	9	20.5%
Analizira situaciju iz kuta drugih osoba, ako je to potrebno.	2	4.5%	6	13.6%	13	29.5%	15	34.1%	8	18.2%
Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.	1	2.3%	4	9.1%	7	15.9%	12	27.3%	20	45.5%
Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.	1	2.3%	3	6.8%	11	25.0%	16	36.4%	13	29.5%

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu



**Tablica 7. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju**

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Min	Max
	Valjano	Nedostaje						
Siguran je u sebe i svoje postupke.	44	0	3.95	4	4	0.914	2	5
Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i negativne).	44	0	3.05	3	3	1.077	1	5
Lako kontrolira vlastite osjećaje.	44	0	3.43	4	4	1.283	1	5
Lako upravlja stresom i konfliktima.	44	0	3.45	4	4	1.284	1	5
Potiče pozitivnu radnu atmosferu.	44	0	3.70	4	4	1.025	1	5
Svakodnevno nas motivira.	44	0	3.36	3	3 <sup>a</sup>	1.080	1	5
Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih.	44	0	3.36	3	3	1.163	1	5
Analizira situaciju iz kuta drugih osoba, ako je to potrebno.	44	0	3.48	4	4	1.089	1	5
Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.	44	0	4.05	4	5	1.099	1	5
Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.	44	0	3.84	4	4	1.010	1	5
<b>EMOCIONALNA INTELIGENCIJA</b>	44	0	3.57	3.70	3.70	0.777	1.60	4.80

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U Tablici 7. prikazana je deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju nadređenih osoba. Najvišom ocjenom ispitanici su ocijenili tvrdnju „Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.“ (4,05), zatim „Siguran je u sebe i svoje postupke.“ (3,95), „Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.“ (3,84) te „Potiče pozitivnu radnu atmosferu.“ (3,70).

Najnižom ocjenom ispitanici su ocijenili tvrdnju „Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i negativne).“ (3,05), zatim „Svakodnevno nas motivira.“ (3,36) te „Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih.“ (3,36). Prosječna ocjena svih tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju nadređenih osoba iznosi 3,57.

**Tablica 8. Frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz zadovoljstvo zaposlenika**

	uopće se ne slažem		djelomično se ne slažem		niti se slažem niti se ne slažem		djelomično se slažem		u potpunosti se slažem	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%
Zadovoljan sam svojim poslom.	0	0.0%	6	13.6%	11	25.0%	15	34.1%	12	27.3%
Zadovoljan sam radnom atmosferom u poduzeću.	1	2.3%	4	9.1%	6	13.6%	17	38.6%	16	36.4%
Imam dobar odnos s nadređenim.	0	0.0%	5	11.4%	6	13.6%	13	29.5%	20	45.5%

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U Tablici 8. prikazane su frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz zadovoljstvo zaposlenika radnim odnosom gdje se može uočiti da je veliki broj zaposlenika u potpunosti ili djelomično zadovoljno svojim poslom i radnom atmosferom u poduzeću te da imaju dobar odnos s nadređenom osobom.

**Tablica 9. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz zadovoljstvo zaposlenika**

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Min	Max
	Valjano	Nedostaje						
Zadovoljan sam svojim poslom.	44	0	3.75	4	4	1.014	2	5
Zadovoljan sam radnom atmosferom u poduzeću.	44	0	3.98	4	4	1.045	1	5
Imam dobar odnos s nadređenim.	44	0	4.09	4	5	1.030	2	5
<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA</b>	44	0	3.94	4.00	5.00	0.857	1.67	5.00

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Najvišom ocjenom ispitanici su ocijenili tvrdnju „*Imam dobar odnos s nadređenim.*“ (4,09), zatim „*Zadovoljan sam radnom atmosferom u poduzeću.*“ (3,98) te „*Zadovoljan sam svojim poslom.*“ (3,75). Prosječna ocjena svih tvrdnji vezanih uz zadovoljstvo zaposlenika radnim odnosom iznosi 3,94.

**Tablica 10. Deskriptivna statistika ekonomskih pokazatelja**

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Min	Max
	Valjano	Nedostaje						
Povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) (2019.)	44	0	5.53%	4.00%	5.00%	4.77%	0.15%	20.00%
Udio na tržištu (2019.)	44	0	2.22%	1.75%	2.00%	1.99%	0.00%	8.00%
Povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) (2019.)	44	0	-5.13%	3.75%	0.18% <sup>a</sup>	5.53%	0.18%	26.67%

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

U Tablici 10. je prikazana deskriptivna statistika ekonomskih pokazatelja promatranih poduzeća. Povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) za 2019. godinu iznosio je od 0,15% do 20% s prosječnom vrijednošću od 5,53%. Tržišni udio promatranih poduzeća u 2019. godini iznosio je do 8% uz prosječnu vrijednost 2,22% te povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) od 0,18% do 26,67% uz prosječnu vrijednost od 5,13%.

### **4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza**

Glavna istraživačka hipoteza glasi:

*H.1. Viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

U testiranju ove hipoteze polazi se od pretpostavke da postoji povezanost između stupnja emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja poduzeća u industriji građevinarstva Splitsko-dalmatinske županije. Hipotezom će se testirati utječe li viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno na uspješnost poslovanja istraživanih poduzeća u industriji građevinarstva Splitsko-dalmatinske županije. Glavna istraživačka hipoteza istraživa se pomoću četiri pomoćne hipoteze. Prema Shapiro-Wilk testu ( $N < 50$ ) promatrane varijable odstupaju od normalne distribucije pa su za testiranje hipoteza korištene neparametrijske metode, tj. Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

*H.1.1. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Spearmanov koeficijent korelacije ranga, prikazan u Tablici 11., između emocionalne inteligencije nadređenih osoba i povrata na ukupnu imovinu pokazuje pozitivnu i slabu korelacijsku vezu ( $r = 0,077$ ) koja nije statistički značajna ( $p = 0,618$ ;  $p > 0,05$ ), odnosno nije utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na stopu povrata imovine poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Prema navedenom, hipoteza *H.1.1.* se ne može prihvatiti.

**Tablica 11. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i povrata na ukupnu imovinu**

			Povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) (2019.)	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	
Spearmanov koeficijent korelacije	Povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) (2019.)	Koeficijent korelacije	1.000	0.077	
		Signifikantnost	.	0.618	
		N	44	44	
		EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0.077	1.000
			Signifikantnost	0.618	.
			N	44	44

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

*H.1.2. – Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Spearmanov koeficijent korelacije ranga, prikazan u Tablici 12., između emocionalne inteligencije nadređenih osoba i povrata na investirano pokazuje pozitivnu i slabu korelacijsku vezu ( $r = 0,149$ ) koja nije statistički značajna ( $p = 0,333$ ;  $p > 0,05$ ), odnosno nije utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na povrat na investirano poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Prema navedenom, hipoteza *H.1.2.* se ne može prihvatiti.

**Tablica 12. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i povrata na investirano**

			Povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) (2019.)	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	Povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) (2019.)	Koeficijent korelacije	1.000	0.149
		Signifikantnost	.	0.333
		N	44	44
	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0.149	1.000
		Signifikantnost	0.333	.
		N	44	44

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

*H.1.3.– Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Spearmanov koeficijent korelacije ranga, prikazan u Tablici 13., između emocionalne inteligencije nadređenih osoba i udjela poduzeća na tržištu pokazuje pozitivnu i slabu korelacijsku vezu ( $p = 0,328$ ) koja je statistički značajna ( $p = 0,03$ ;  $p < 0,05$ ) tj. postoji statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije i udjela poduzeća na tržištu, odnosno viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na veći tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Prema navedenom, hipoteza *H.1.3.* se može prihvatiti.

**Tablica 13. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i udjela na tržištu**

		Udio na tržištu (2019.)	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	
Spearmanov koeficijent korelacije	Udio na tržištu (2019.)	Koeficijent korelacije	1.000	0.328*
		Signifikantnost	.	0.030
		N	44	44
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA		Koeficijent korelacije	<b>0.328*</b>	1.000
		Signifikantnost	<b>0.030</b>	.
		N	44	44

\*.Korelacija je signifikantna (značajna) na razini 0,05

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

*H.1.4.– Viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*

Spearmanov koeficijent korelacije ranga, prikazan u Tablici 14., između emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika pokazuje pozitivnu i srednje jaku korelacijsku vezu ( $r = 0,755$ ) koja je statistički značajna ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ), tj. postoji statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika, odnosno viši stupanj emocionalne inteligencije nadređenih pozitivno utječe na veće zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Prema navedenom, hipoteza *H.1.4.* se može prihvatiti.

**Tablica 14. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika**

		ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA	EMOCIONALNA INTELEGENCIJA
Spearmanov koeficijent korelacije	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA	Koeficijent korelacije	1.000
		Signifikantnost	.
		N	44
	EMOCIONALNA INTELEGENCIJA	Koeficijent korelacije	<b>0.755**</b>
		Signifikantnost	<b>0.000</b>
		N	44

\*\* . Korelacija je signifikantna (značajna) na razini 0,05

Izvor: Izrada autora prema SPSS programu

Prema navedenom glavna istraživačka hipoteza „*H.1. Viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.*“ se može djelomično prihvatiti.



## 5. ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija je još relativno nov pojam u svijetu psihologije, a posebice u poslovnom svijetu. Za ovaj spoj kontradiktornih pojmova ne postoji jedinstvena definicija, ali se svi autori slažu u jednom a to je da je emocionalna inteligencija skup sposobnosti.

Pojam emocionalne inteligencije, ali i njegova važnost je široj javnosti postao poznat nakon što je David Goleman izdao knjigu u kojoj je na jednostavan način prikazao važne stavke. On je otišao čak i korak dalje i izjavio da je emocionalna inteligencija važnija od kognitivne inteligencije, ali to nikada nije dokazano.

Emocionalna inteligencija u poslovanju se posebno očituje u potezima vođe poduzeća. Mogućnost razumijevanja vlastitih i tuđih osjećaja, prepoznavanje istih prema reakcijama i raspoloženjima drugih, mogućnost kontroliranja emocija i nošenja sa stresom su sve odlike koje bi trebao posjedovati vođa jednog poduzeća kako bi ono bilo uspješno.

Kao što emocionalna inteligencija nema jedinstvenu definiciju, tako i pojam uspjeha svaki pojedinac drugačije definira. U poslovanju se može reći da je uspješno poduzeće koje ostvaruje dobit, ali to nije jedini indikator uspješnog poduzeća. Postoje razni pokazatelji koji mjere uspješnost poslovanja poduzeća.

U ovom radu se postavlja pitanje povezanosti emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja poduzeća u građevinarstvu na području Splitsko – dalmatinske županije.

Rad sadržava pet hipoteza. Glavna hipoteza ovog rada pretpostavlja da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Zaključak o ovoj hipotezi donesen je na temelju testova za četiri pomoćne hipoteze.

Prva pomoćna hipoteza pretpostavlja da viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na ukupnu imovinu (engl., Return On Assets, ROA) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanjem nije utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na stopu povrata imovine poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije te se na temelju toga ova hipoteza ne prihvaća.

Druga pomoćna hipoteza pretpostavlja da viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na povrat na investirano (engl., Return On Investment, ROI) poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Statističkom obradom podataka donesen je zaključak da se ova hipoteza ne prihvaća, odnosno nije utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na povrat na investirano poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

Trećom pomoćnom hipotezom se pretpostavlja da viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Statističkom obradom podataka donesen je zaključak da postoji statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije i udjela poduzeća na tržištu, odnosno viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na tržišni udio poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Prema navedenom, treća pomoćna hipoteza se prihvaća.

Četvrtom pomoćnom hipotezom se pretpostavlja da viši stupanj emocionalne inteligencije ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije. Na temelju empirijskih rezultata dobivenih statističkom obradom podataka, donosi se zaključak da se ova hipoteza prihvaća. Ustanovljeno je da postoji jaka statistički značajna povezanost između emocionalne inteligencije nadređenih osoba i zadovoljstva zaposlenika, odnosno viši stupanj emocionalne inteligencije nadređenih pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije.

Na temelju dvije odbačene i dvije prihvaćene pomoćne hipoteze, donosi se zaključak da se glavna istraživačka hipoteza može djelomično prihvatiti.

## LITERATURA

1. Alpha capitalis, dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2018/02/19/financijski-omjeri-i-indikatori-likvidnost-zaduzenost-aktivnost/>
2. Amazon, (2019.) : *Leadership principles*, dostupno na: <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/our-leadership-principles>
3. Bahtijarević – Šiber, F. (1996.): *Zadaci menadžmenta u motiviranju zaposlenih*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F., (2008.): *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga , Zagreb
5. Bakota, S., (2015.): *Emocionalna inteligencija i liderstvo*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, dostupno na: <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A15/datastream/PDF/view>
6. Bariso, J., (2018.): *Teach a Mayor Lesson of Emotional Intelligence*, dostupno na: <https://www.inc.com/justin-bariso/emotional-intelligence-amazon-minimum-wage-15-dollars-jeff-bezos-ceo-major-lesson.html>
7. Belak, V., (2014.): *Menadžment u praksi*, Belak Excellens, Zagreb
8. Blekić, M., (2016.): *Razvojne komponente emocionalne inteligencije*, dostupno na: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A719/datastream/PDF/view>
9. Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S., (2012.): *Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke*, Ekonomski Vjesnik, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 25(1)
10. Buble, M., (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split
11. Buble, M., (2011.): *Poslovno vođenje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
12. Carnegie, D., (2013.): *Kako postati uspješan lider*, V.B.Z., Zagreb
13. Certo, S.C., Certo, S.T., (2009.): *Moderni menadžment 10. Izdanje*, Mate d.o.o., Zagreb
14. Čović, D., (2003.): *Inventivnost tima*, DAAAM International Vienna, Sveučilište u Mostaru
15. Deželjin J., Džajić Lj., Mrša J., Proklin P., Peršić M., Spremić I., (1995.): *Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika*, Zagreb

16. Drucker, P.F., (2005.): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb
17. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J., (2015.): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekonomski misao i praksa*, vol. , br. 1, 2015, str. 49-79., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/140281>
18. EFZG, Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, dostupno na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/VIMP%20V%C5%BD%2012-13\\_seminar\\_tr%C5%BEi%C5%A1ni%20udio%20i%20koncentracija.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/TRG/VIMP%20V%C5%BD%2012-13_seminar_tr%C5%BEi%C5%A1ni%20udio%20i%20koncentracija.pdf)
19. Goleman, D., (2000.): *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb
20. Goleman, D., (2005.): *Emocionalna inteligencija : zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*, Mozaik knjiga, Zagreb
21. Gutić, D., Peterschik A., (2018.) : *Emocionalnom inteligencijom do poslovnog uspjeha*, Studio HS internet, Osijek
22. Hajncl, Lj., (2012.): *Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
23. Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013): *Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije'*, *Suvremena psihologija*, 16(1), str. 95-112., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/111645>
24. Hercigonja, Z. (2018): *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*, Fronta Impress, Varaždin, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/936333.Emocionalna\\_-\\_arci.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/936333.Emocionalna_-_arci.pdf)
25. Horvat, Đ., (2015.): *Temeljne funkcije upravljanja*, Effectus, Zagreb
26. Hrv.medicine consultant, dostupno na: <https://hrv.medicine-consultant.com/manipulative-behaviour-could-be-link-between-emotional-intelligence-53136>
27. Ilić, E., (2008.): *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*, *Ekonomski pregled*, vol.59, br. 9-10, str. 576.-592, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28692>
28. Karlić, T., Hadelan, L., (2011.): *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*, *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2, 2
29. Kordiće, D., (2016.): *Razlika između emocija i osjećaja*, dostupno na: <http://daniellakordic.com/2016/03/01/razlika-između-emocija-i-osjećaja/>
30. Kurtić, A., Kulović, Dž., (2011.): *Poslovno vođenje*, Centar za napredne studije, Sarajevo
31. Kuvačić, N., (2005.): *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split
32. Lantieri, L., (2012): *Vježbe za razvoj emocionalne inteligencije*, Harfa, Split

33. Lewis, Kristi M., (2000.): When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders, *Journal of Organizational Behavior* 21, str. 221-234, dostupno na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nphproxy.cgi/en/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d12=26sid=3d1e3f030e-bc6e4943-9981-93c78eb61590=2540sessionmgr4001=26hid=3d4212>
34. Marshall, M., (2018.): *The Importance of IQ Emotional Intelligence in Business*, dostupno na: <https://www.thehrdirector.com/features/leadership/importanceeq-business/>
35. Master Intelligence Economique et Stratégies Compétitives, (2018.): *Emotional Intelligence in Management*, dostupno na: <https://masteriescangers.com/emotional-intelligence-in-management/>
36. Matešić, K., (2003): *Zašto emocionalna inteligencija?*, Napredak, 144 (4), 421- 432.
37. Meinert, D., (2018.): *Are you an emotional genius?*, HRMagazine, vol. 63, no.2
38. Mesarić, P., (2009.): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, *Financijski klub*, Zagreb, dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/mp14112010.pdf>
39. Moj bankar, dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/P/Pokazatelj-teku%C4%87e-likvidnosti>
40. Mujanović, E., (2012.): *Super menadžeri u vrijeme krize*, dostupno na: <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/super-menadzeri-u-vrijeme-krize>
41. Oatley, K., Jenkins, J. M., (2003): *Razumijevanje emocija*, Naklada Slap, Jastrebarsko
42. Posavec, M. (2010): Višestruke inteligencije u nastavi, *Život i škola*, LVI(24), str. 55-64., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63278>
43. Radošević, I., (2018.): *Emocionalna inteligencija kod djece osnovnoškolske dobi*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, dostupno na: <https://repozitorij.ufzg.unizg.hr/islandora/object/ufzg%3A674/datastream/PDF/view>
44. Salovey, P., Sluyter, D. J., (1999.): *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija pedagoške implikacije*, Educa, Zagreb
45. Sambol, D., (2014.): *Zašto je emocionalna inteligencija preduvjet poslovnog Uspjeha*, dostupno na: <https://www.womeninadria.com/emocionalnainteligencija-na-poslu/>

46. Seminarski rad iz psihologije, Emocionalna inteligencija i pokazatelji prilagodbe kod učenika rane adolescentne dobi, dostupno na: <http://www.maturski.org/PSIHOLOGIJA/Emocionalna-inteligencija-i-prilagodbe.html>
47. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.): *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
48. Srića, V., (2015.): *Sve tajne harmoničnog vođenja*, Algoritam, Zagreb
49. Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet, dostupno na: [http://www.agr.unizg.hr/hr/category/emocionalna\\_inteligencija-vladar\\_poslovnog\\_svijeta/391](http://www.agr.unizg.hr/hr/category/emocionalna_inteligencija-vladar_poslovnog_svijeta/391)
50. Šverko, B. i suradnici, (2001.): *Psihologija – udžbenik za gimnazije*, Školska knjiga, Zagreb
51. Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006): Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja*, 15(4-5 (84-85)), str. 729-752., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10875>
52. Tudor, G., (2010.): *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P., Zagreb
53. Varga, M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152.-169., dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/71338>
54. Vrdoljak- Raguž, I., (2009.): *Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, vlastita naklada, Split
55. Vučenović, D., Takšić, V., Hajncl, Lj., (2014.): Razvoj emocionalne inteligencije u obiteljskom okruženju i utjecaji emocionalne inteligencije na smanjenje poteškoća u ponašanju, *Jastrebarsko: Naklada Slap*, str. 275-296 dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/265599032\\_Razvoj\\_emocionalne\\_inteligencije\\_u\\_obiteljskom\\_okruzenju\\_i\\_utjecaji\\_emocionalne\\_inteligencije\\_na\\_smanjenje\\_potesko\\_ca\\_u\\_ponasanju](https://www.researchgate.net/publication/265599032_Razvoj_emocionalne_inteligencije_u_obiteljskom_okruzenju_i_utjecaji_emocionalne_inteligencije_na_smanjenje_potesko_ca_u_ponasanju)
56. Vujević, K., & Balen, M., (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, *Sveučilište u Rijeci, Rijeka*, 20(2)
57. Weihrich, H., & Koontz, H., (1998): *Menedžment*, MATE, Zagreb
58. Wikipedia, Emocionalna inteligencija, dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna\\_inteligencija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna_inteligencija)

59. Wikipedia, Inteligencija, dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Inteligencija>
60. Zaklada „Čujem, vjerujem, vidim“, (2013.): *Emocionalna inteligencija u poslu*, dostupno na: <https://www.zakladacvv.hr/Emocionalna-inteligencija-u-poslu>
61. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., (2008.): *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Revidirani model emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya, 1997. ....	15
---	----



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura uzorka prema spolu .....	33
Tablica 2. Struktura uzorka prema dobi.....	33
Tablica 3. Struktura uzorka prema stručnoj spremi .....	34
Tablica 4. Struktura uzorka prema poziciji u poduzeću .....	34
Tablica 5. Cronbach Alpha koeficijenti pojedinih skupina tvrdnji.....	35
Tablica 6. Frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz emocionalnu inteligenciju .....	36
Tablica 7. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju .....	37
Tablica 8. Frekvencije odgovora na tvrdnje vezane uz zadovoljstvo zaposlenika .....	38
Tablica 9. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz zadovoljstvo zaposlenika .....	39
Tablica 10. Deskriptivna statistika ekonomskih pokazatelja .....	39
Tablica 11. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i povrata na ukupnu imovinu .....	41
Tablica 12. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i povrata na investirano .....	42
Tablica 13. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i udjela na tržištu.....	43
Tablica 14. Spearmanov koeficijent korelacije ranga između emocionalne inteligencije i zadovoljstva zaposlenika .....	44

## **PRILOZI**

### **ANKETNI UPITNIK**

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje u svrhu izrade diplomskog rada na temu „UTJECAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U GRAĐEVINARSTVU SPLITSKO DALMATINSKE ŽUPANIJE“.

Molila bih Vas da odvojite par minuta Vašeg vremena i uključite se u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Vaši odgovori su anonimni, te će se podaci koristiti isključivo pri izradi istraživanja u okviru diplomskog rada. Također, Vaši odgovori neće biti analizirani na razini pojedinačnih odgovora.

Zahvaljujem Vam se na Vašem vremenu koje ćete izdvojiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Ivana Krišto

Kontakt broj: 095 540 4107

#### **1.DIO: OSNOVNI PODACI**

1. Spol:
  - a) M
  - b) Ž
2. Dob ispitanika:
  - a) 20-30 godina
  - b) 31-40 godina
  - c) 41-50 godina
  - d) 51-60 godina
  - e) Više od 60 godina

3. Stručna sprema ispitanika:
  - a) SSS – Srednja stručna sprema
  - b) VŠS – Viša stručna sprema
  - c) VSS – Visoka stručna sprema
  - d) Doktor znanosti
4. Vaša pozicija u poduzeću:
  - a) Menadžer
  - b) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

## 2.DIO: EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

U ovom dijelu ankete se nalazi 10 kratkih tvrdnji vezanih za **Vaše nadređene (osobu odgovornu za poslovanje poduzeća odnosno menadžera)**, a na Vama je da označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama, i to 1- uopće se ne slažem, 2-djelomično se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-djelomično se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

TVRDNJE	1	2	3	4	5
1. Siguran je u sebe i svoje postupke.					
2. Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i negativne).					
3. Lako kontrolira vlastite osjećaje.					
4. Lako upravlja stresom i konfliktima.					
5. Potiče pozitivnu radnu atmosferu.					
6. Svakodnevno nas motivira.					
7. Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih.					
8. Analizira situaciju iz kuta drugih osoba, ako je to potrebno.					
9. Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.					
10. Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.					

### 3. DIO: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

U trećem dijelu od Vas se traži da prema subjektivnom mišljenju označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama, i to 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-djelomično se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

TVRDNJE	1	2	3	4	5
1.Zadovoljan sam svojim poslom.					
2. Zadovoljan sam radnom atmosferom u poduzeću.					
3. Imam dobar odnos s nadređenim.					

### 4. DIO: PODACI O POSLOVANJU PODUZEĆA

U ovom dijelu ankete se nalaze pitanja vezana za pokazatelje uspješnosti poslovanja Vašeg poduzeća za 2019.godinu. Molim Vas da ako ne raspoložete ovim informacijama, riješite ovaj dio ankete uz pomoć odgovorne osobe.

1. Koliko je iznosio povrat na investirano (engl.,Return On Investment, ROI) u 2019. godini? *(Molim Vas da upišete vrijednost u postotku!)*
2. Koliko je iznosio Vaš udio na tržištu u 2019. godini? *(Molim Vas da upišete vrijednost u postotku!)*

## SUMMARY

In today's business world, when the most important thing is to find the right key to a company's success, the focus is increasingly on a relatively new concept in this area - emotional intelligence. One of the most important factors of a successful company is the leader of that same company. The way in which a company conducts its business is reflected in the financial and non-financial performance indicators of the company.

In the theoretical part of this research, the theoretical determinants of the concept of emotional intelligence and business success of the company will be presented. The aim is to explain the connection and importance of these concepts in theory.

In the empirical part of this research, the interconnection of the mentioned variables in the business operations of construction companies in the Split - Dalmatia County will be analysed. The result of the research will be presented through statistical processing of data collected by the survey questionnaire and independent calculation of one of the variables.

**Keywords:** emotional intelligence, business success, construction