

# EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO PREDUVJET PODUZETNIČKOG USPJEHA

---

**Bunardžija, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:066794>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Lucija Bunardžija

**EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO PREDUVJET  
PODUZETNIČKOG USPJEHA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Lucija Bunardžija

**EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO PREDUVJET  
PODUZETNIČKOG USPJEHA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010235144

e-mail: [lbunardzija@efos.hr](mailto:lbunardzija@efos.hr)

Mentor: Doc.dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Entrepreneurship

Lucija Bunardžija

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PREREQUISITE FOR  
BUSINESS SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I  
ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Lucija Bunardžija

JMBAG: 0010235144

OIB: 08134530762

e-mail za kontakt: bunardzijalucija@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij, Poduzetništvo

Naslov rada: Emocionalna inteligencija kao preduvjet uspješnog poduzetništva

Mentor/mentorica rada: doc.dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 13.9.2023. godine

Potpis

Lucija Bunardžija

## **Emocionalna inteligencija kao preduvjet poduzetničkog uspjeha**

### **SAŽETAK**

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, ali i emocijama drugih ljudi. Prije svega uspješan poduzetnik mora biti efikasan u upravljanju vremenom, spreman preuzeti rizik, biti dobar vođa, prepoznavati i rješavati probleme koji se javljaju na putu te biti kreativan i inovativan. Sve ove osobine ključ su kako bi poduzetnik bio uspješan, no za daljnji razvoj i poboljšanje važna je emocionalna inteligencija. Komponente od kojih se sastoji emocionalna inteligencija su svjesnost o osjećajima, sposobnost kontroliranja emocija, empatija prema drugima te vještine u komunikaciji i upravljanju odnosima. Razumijevanjem njezinih komponenti poduzetnik uviđa svoje snage, ali i slabosti koje će mu pomoći da uspješnije razvija osobine koje krasi uspješnog poduzetnika. Pa tako emocionalna inteligencija ima svoj utjecaj na poduzetničke aktivnosti kao što su pregovaranje, inoviranje, kreativnost, upravljanje stresom, motiviranje. Bolje razumijevanje i kontroliranje vlastitih emocija imaju snažan utjecaj na pregovaračke vještine, kao i na sposobnost poduzetnika da budu otvoreni za nove ideje koje se javljaju tijekom inoviranja, ali i kreativnog procesa. Prepoznavanje i regulacija vlastitih emocija te njihovo kontroliranje također igraju ključnu ulogu u suočavanju s neizbježnim stresom koji se svakodnevno javlja u poslu. Kada poduzetnik razvija svijest o sebi i vlastitim emocijama stvara temelj za osobni i poslovni uspjeh. Sve više postaje svjestan kako njegove emocije utječu na kreiranje inovativnijih ideja i donošenje racionalnijih odgovora na pritiske s kojima se susreće. Poduzetnici su suočeni s tržišnim izazovima koji zahtijevaju veću razinu inovativnosti i kreativnosti kako bi bili konkurentniji, što također zahtijeva upravljanje vlastitim emocijama kojima znaju upravljati. U konačnici za uspješnost je važno imati jasnu viziju i postaviti realistične ciljeve, koji se postižu razvijanjem emocionalne inteligencije.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, poduzetništvo, emocije, empatija, razvoj

## **Emotional intelligence as a prerequisite for entrepreneurial success**

### **ABSTRACT**

Emotional intelligence is the ability to recognize, understand, and manage emotions, both one's own and those of others. Above all, a successful entrepreneur must be efficient in time management, ready to take risks, a good leader, capable of recognizing and solving problems that arise along the way, and be creative and innovative. All these qualities are key for entrepreneurial success, but emotional intelligence is crucial for further development and improvement. The components of emotional intelligence include awareness of emotions, the ability to control emotions, empathy towards others, and skills in communication and relationship management. By understanding these components, an entrepreneur becomes aware of their strengths and weaknesses, which helps them develop the qualities that characterize a successful entrepreneur. As such, emotional intelligence has its impact on entrepreneurial activities such as negotiation, innovation, creativity, and stress management. A better understanding and control of one's own emotions have a strong influence on negotiation skills, as well as on the entrepreneur's ability to be open to new ideas that arise during innovation and the creative process. Recognizing and regulating one's own emotions also play a crucial role in dealing with the inevitable stress that arises in daily business. When an entrepreneur develops self-awareness and understanding of their own emotions, they lay the foundation for personal and business success. They become more aware of how their emotions influence the creation of more innovative ideas and the formulation of more rational responses to the pressures they face. Entrepreneurs are faced with market challenges that require higher levels of innovation and creativity to stay competitive, which also demands managing their emotions effectively. Ultimately, having a clear vision and setting realistic goals are crucial for success, and these can be achieved through the development of emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, entrepreneurship, emotions, empathy, development

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Emocionalna inteligencija i poduzetništvo .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Razumijevanje emocija i razvijanje empatije.....</b>	<b>6</b>
3.2.1. Utjecaj emocionalne inteligencije na inovativnost i kreativnost .....	9
3.2.2. Emocionalna inteligencija i njezin utjecaj na poduzetničke aktivnosti .....	13
3.2.3. Utjecaj emocionalne inteligencije na stres.....	16
<b>3.3. Razvoj emocionalne inteligencije - ključ za uspjeh .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>25</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>29</b>



## 1. Uvod

Tijekom protekla dva desetljeća koncept emocionalne inteligencije postao je sveprisutan u suvremenom društvu. Emocionalna inteligencija, poznata kao EI (u daljnjem tekstu EI), obuhvaća niz vještina koje su povezane s prepoznavanjem, razumijevanjem i upravljanjem emocijama, kako svojim tako i tuđim. Nakon objavljivanja knjige "Emocionalna inteligencija" autora Davida Golemana 1995. godine, pojam je počeo dobivati na značaju, a tijekom proteklih petnaestak godina postao je poznat široj javnosti. EI uključuje pet ključnih emocionalnih i društvenih kompetencija: samosvijest, samokontrolu, motivaciju, empatiju i društvene vještine.

Poduzetništvo je sfera koja zahtijeva raznolike vještine kako bi se postigao uspjeh. Uz već poznate sposobnosti kao što su učinkovito upravljanje vremenom, rješavanje problema, kreativnost i sposobnost preuzimanja rizika, sve više se prepoznaje važnost emocionalne inteligencije. Od objave knjige Golemana do danas, postalo je jasno da se emocionalna inteligencija ne može zanemariti u poduzetništvu.

Dok opća inteligencija i tehničke vještine ostaju važne, emocionalna inteligencija postala je suštinski faktor u obavljanju svih poduzetničkih aktivnosti. Izuzetno visoka emocionalna inteligencija omogućava poduzetnicima razvoj osobina poput suosjećanja, empatije i dubokog razumijevanja emocija drugih ljudi. Učinkovitost u donošenju odluka, suočavanje s rizicima i postizanje konačnih ciljeva također su pod snažnim utjecajem emocionalne inteligencije.

Dvije ključne komponente emocionalne inteligencije koje su posebno značajne u poduzetništvu su razumijevanje vlastitih emocija i razvoj empatije. Samosvijest omogućava poduzetnicima da bolje razumiju vlastite osjećaje, reakcije i motive, što značajno utječe na donošenje informiranih odluka. Empatija, s druge strane, omogućava duboko razumijevanje emocija drugih, što može poboljšati odnose s klijentima, partnerima i zaposlenicima.

Emocionalna inteligencija je postala ključan faktor u postizanju uspjeha u poduzetništvu. Razvoj emocionalne inteligencije doprinosi boljem upravljanju vlastitim emocijama, dubljem razumijevanju emocija drugih i boljem vođenju timova. U dinamičnom svijetu poduzetništva, gdje se izazovi neprestano mijenjaju, emocionalna inteligencija nije samo preduvjet za uspjeh, već i ključ za stvaranje dugoročno održivih poslovnih modela i autentičnih poslovnih odnosa.

Emocionalna inteligencija (EI) kao preduvjet poduzetničkog uspjeha predstavlja intrigantnu i sve važniju temu u poslovnom svijetu. Tradicionalno, uspjeh u poslovanju bio je povezan s taktičkim vještinama, financijskim znanjem i strateškim planiranjem. Međutim, sve više se prepoznaje da emocionalna inteligencija, koja obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te empatiju i odnos prema emocijama drugih, igra ključnu ulogu u određivanju trajnog i istinski održivog uspjeha u poduzetništvu.

Dok tehnologija i poslovna praksa napreduju, ljudski aspekt poslovanja ostaje konstanta. Emocionalna inteligencija ističe važnost međuljudskih odnosa, komunikacije i razumijevanja kako unutar timova, tako i u odnosima s kupcima, partnerima i drugim dionicima. U poslovnom svijetu gdje dinamičnost, brze promjene i nepredvidivosti postaju norma, sposobnost prilagodbe, asertivne komunikacije te upravljanje stresom i konfliktima postaju ne samo korisne, već i nužne.

U ovom kontekstu, emocionalna inteligencija postaje most između tehničkih vještina i međuljudskih odnosa, omogućujući poduzetnicima da bolje razumiju svoje zaposlenike, klijente i tržište. Razvijanje emocionalne inteligencije pridonosi stvaranju zdravijeg radnog okruženja, većoj motivaciji timova te boljoj sposobnosti donošenja odluka temeljenih na emocionalnoj uravnoteženosti.

Uzimajući u obzir sve složenije izazove i promjene u poslovnom okruženju, razumijevanje važnosti emocionalne inteligencije postaje ključno za poduzetnike koji žele izgraditi ne samo uspješne poslovne karijere, već i ostaviti pozitivan utjecaj na svoje timove, industrije i šire društveno okruženje.

Struktura rada sačinjena je od šest poglavlja. U uvodu je objašnjena uvodna riječ teme te struktura rada. U drugom poglavlju opisana je metodologija izrade rada i prikupljanja podataka te analitike istih. Treće poglavlje obrađuje emocionalnu inteligenciju i poduzetništvo, kao i razumijevanje emocija i primjenu empatije u razvoju inovativnosti i kreativnosti. U četvrtom poglavlju je opisan utjecaj EI na poduzetničke aktivnosti, odnosno njezin utjecaj na stres u poduzetništvu te razvoj EI kao ključa poslovnog uspjeha. U zaključku je dana završna misao autorice o istraženoj temi.

Emocionalna inteligencija (EI) kao preduvjet poduzetničkog uspjeha predstavlja intrigantnu i sve važniju temu u poslovnom svijetu. Tradicionalno, uspjeh u poslovanju bio je povezan s taktičkim vještinama, financijskim znanjem i strateškim planiranjem. Međutim, sve više se prepoznaje da

emocionalna inteligencija, koja obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te empatiju i odnos prema emocijama drugih, igra ključnu ulogu u određivanju trajnog i istinski održivog uspjeha u poduzetništvu.

Dok tehnologija i poslovna praksa napreduju, ljudski aspekt poslovanja ostaje konstanta. Emocionalna inteligencija ističe važnost međuljudskih odnosa, komunikacije i razumijevanja kako unutar timova, tako i u odnosima s kupcima, partnerima i drugim dionicima. U poslovnom svijetu gdje dinamičnost, brze promjene i nepredvidivosti postaju norma, sposobnost prilagodbe, asertivne komunikacije te upravljanje stresom i konfliktima postaju ne samo korisne, već i nužne.

U ovom kontekstu, emocionalna inteligencija postaje most između tehničkih vještina i međuljudskih odnosa, omogućujući poduzetnicima da bolje razumiju svoje zaposlenike, klijente i tržište. Razvijanje emocionalne inteligencije pridonosi stvaranju zdravijeg radnog okruženja, većoj motivaciji timova te boljoj sposobnosti donošenja odluka temeljenih na emocionalnoj uravnoteženosti.

Uzimajući u obzir sve složenije izazove i promjene u poslovnom okruženju, razumijevanje važnosti emocionalne inteligencije postaje ključno za poduzetnike koji žele izgraditi ne samo uspješne poslovne karijere, već i ostaviti pozitivan utjecaj na svoje timove, industrije i šire društveno okruženje.

Struktura rada sačinjena je od šest poglavlja. U uvodu je objašnjena uvodna riječ teme te struktura rada. U drugom poglavlju opisana je metodologija izrade rada i prikupljanja podataka te analitike istih. Treće poglavlje obrađuje emocionalnu inteligenciju i poduzetništvo, kao i razumijevanje emocija i primjenu empatije u razvoju inovativnosti i kreativnosti. U četvrtom poglavlju je opisan utjecaj EI na poduzetničke aktivnosti, odnosno njezin utjecaj na stres u poduzetništvu te razvoj EI kao ključa poslovnog uspjeha. U zaključku je dana završna misao autorice o istraženoj temi.

## 2. Metodologija rada

Problem istraživanja odnosi se na snagu utjecaja EI poduzetnika u funkciji postizanja njihova poslovnog uspjeha. Predmet istraživanja ovoga rada je utjecaj EI na uspjeh u poduzetništvu. Svrha rada jest ukazati na važnost primjene EI u poduzetništvu u kontekstu. U radu su primijenjene različite znanstvene metode kako bi se postigla dublja analiza teme. Kroz njihove odgovarajuće kombinacije, omogućeno je sveobuhvatno razumijevanje problema i pitanja koje je istraživano. Opisna metoda korištena je za pružanje jasnog i detaljnog pregleda teme. Kroz opisivanje ključnih elemenata, pojedinosti i karakteristika, omogućeno je dublje razumijevanje konteksta i okvira istraživanja.

Metoda generalizacije omogućila je izvođenje širih zaključaka na temelju analize specifičnih slučajeva ili primjera. Ova metoda omogućava prepoznavanje zajedničkih obrazaca i karakteristika te primjenu tih spoznaja na širem skupu situacija. Kroz primjenu metode ukazivanja na prednosti i nedostatke, istraženi su pozitivni i negativni aspekti teme. Ova metoda omogućava objektivno vrednovanje različitih aspekata, čime se pruža sveobuhvatan pogled na temu. Metoda indukcije i dedukcije koristila se za razvijanje i testiranje hipoteza. Indukcijom su izvedeni zaključci iz konkretnih primjera, dok je dedukcijom provjerena valjanost tih zaključaka putem teorijskih koncepta.

Metode analize i sinteze koristile su se za razgradnju kompleksnih problema na manje dijelove i njihovo ponovno povezivanje kako bi se dobilo dublje razumijevanje. Analiza je omogućila detaljnu analizu svakog aspekta, dok je sinteza doprinijela stvaranju cjelovite slike, doprinosa razvoju poslovnog uspjeha.

Kroz primjenu ovih različitih znanstvenih metoda, rad je dobio na dubini, strukturi i cjelovitosti. Kombinirajući opis, analizu, zaključivanje i vrednovanje, omogućeno je sveobuhvatno istraživanje teme i donošenje informiranih zaključaka. Ova raznolikost metoda doprinosi kvaliteti istraživanja i pruža širi spektar informacija za čitatelje.

Izvori podataka koji su korišteni u ovome radu su knjige i znanstvena literatura stručnih radova iz baze podataka Google Scholar i internetskih izvora te su korišteni kroz cijeli završni rad.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Emocionalnu inteligenciju, kako je definirao Goleman (2000), možemo opisati kao sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih osjećaja, te upravljanja kako vlastitim unutarnjim emocijama, tako i onima koje se odnose na druge ljude. Takšić i dr. (2006:84-85) navode da se koncept emocionalne inteligencije počeo spominjati tek u posljednjih petnaest godina, te postao poznat široj javnosti. Prema Takšić i dr. (2006:84-85) prva istraživanja i definiranje pojma emocionalne inteligencije prvi se put spominju uz imena dva psihologa Johna Mayera i Petera Saloveya. Oni su prvi autori znanstvenog članka o emocionalnoj inteligenciji, sve dok se tijekom 1995. nije pojavila Golemanova knjiga o emocionalnoj inteligenciji. David Goleman (2022:301) prilagodio je model Saloveya i Mayera na jednostavniji model koji uključuje pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija, a one su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine.

#### **3.1. Emocionalna inteligencija i poduzetništvo**

Goleman (2000) navodi da je za uspjeh u poslu i u konačnici životu, uz sam intelekt odnosno opću inteligenciju, ipak bitnija emocionalna inteligencija. Emocionalna inteligencija, kako ističe Ilić (2008), predstavlja osnovnu podlogu za razvoj emocionalnih kompetencija, a tek kroz usvajanje tih kompetencija postižu se neophodni preduvjeti za postizanje životnih ili poslovnih ciljeva. Prema Golemanu (2000), okvir emocionalne inteligencije pojedinca obuhvaća dvije ključne dimenzije - osobne i društvene kompetencije. Autor ističe da su osobne kompetencije sposobnosti koje utječu na način na koji pojedinac reagira i suočava se s vlastitim izazovima i nedaćama u životu. Suprotno tome, društvene kompetencije, kako ih Goleman opisuje, oblikuju način na koji pojedinac komunicira i ponaša se u međuljudskim odnosima s drugim ljudima „Pretjerali smo u naglašavanju važnosti i značenja čisto racionalnoga u ljudskome životu- onoga što se mjeri kvocijentom inteligencije. Kada je vlast u rukama emocija, inteligencija može biti posve beznačajna“ (Goleman, 2022:4). Gorupić (1990) navodi osnovna obilježja poduzetnika: „potrebu za postignućem i uspjehom, kreativnost i inicijativu, preuzimanje rizika, povjerenje u sebe i smjelost, potrebu za neovisnošću i autonomijom, motivaciju, energiju i angažman“. Goleman (1998) navodi da uspjeh poduzetnika i ostvarenje konačnog uspjeha ogledaju se kroz neke sposobnosti koje on mora

posjedovati: prvo, mora učinkovito upravljati vremenom, biti spreman preuzeti rizike, biti dobar vođa, prepoznavati i rješavati probleme koji se pojavljuju na putu te biti kreativan i inovativan. Goleman (1998) tvrdi da sve više i više tvrtki potiče vještine emocionalne inteligencije kao ključ za stvaranje konkurentske prednosti tijekom razvoja i inoviranja proizvoda.

Fukuda (2011) smatra da osobe s visokom emocionalnom inteligencijom imaju dublje razumijevanje vlastitih emocija i unutarnjih stanja, te ih to čini samopouzdanijima i omogućava im bolju kontrolu nad vlastitim reakcijama u stresnim situacijama. Bahadori (2012) navodi da kada se suoče s rizicima i izazovima, osobe s visokom emocionalnom inteligencijom pokazuju izvanrednu sposobnost prevladavanja prepreka. Oni su u stanju kontrolirati svoje emocije kao što su strah, nemoć ili manjak motivacije, koje su sasvim prirodne u ovakvim situacijama. Bahadori (2012) ističe da ova sposobnost omogućava im da racionalno analiziraju situaciju, prepoznaju rizike i donesu odluke temeljene na stvarnim informacijama, umjesto da budu vođeni impulsima ili negativnim emocijama.

Bitno je istaknuti da visoka razina emocionalne inteligencije ima kumulativni efekt. Fukuda (2012) smatra da u situacijama gdje se suočavaju s izazovima ili rizicima, emocionalno inteligentni pojedinci mogu potaknuti motivaciju i osjećaj samopouzdanja kod svojih kolega ili timova.

### **3.2. Razumijevanje emocija i razvijanje empatije**

(Ekman 1970:152) uspostavio osnovnu podjelu koja je postala temeljem za sva buduća istraživanja, a obuhvaćala je šest osnovnih, urođenih i univerzalnih ljudskih emocija: sreća, tuga, ljutnja, strah, iznenađenje i gađenje.

Goleman (1997) smatra da je važno razumjeti da emocije igraju ključnu ulogu u procesu razmišljanja jer emocionalne sposobnosti zajedno s racionalnim razmišljanjem utječu na naše odluke, oblikujući naše misli. U isto vrijeme, razum također ima značajnu ulogu u upravljanju našim emocijama, iako postoje trenuci kada emocije mogu ponekad izmaći kontroli. Drugim riječima, naš um ima dvije komponente - emocionalnu i racionalnu inteligenciju.

Fukuda (2011) ističe da su emocije i racionalnost neodvojive komponente ljudske psihologije koje zajedno oblikuju percepciju svijeta i način na koji donosimo odluke te u dinamici između emocija

i misli, emocionalne sposobnosti igraju ključnu ulogu u vođenju trenutnih odluka, istovremeno surađujući s racionalnim umom kako bi oblikovali naše postupke.

Fukuda (2011) također navodi da emocije mogu biti snažni motivatori koji nas potiču da djelujemo i poduzmemo korake kako bismo postigli svoje ciljeve, to je primjerice u situaciji kada nas osjećaj uzbuđenja može potaknuti da istražujemo nove mogućnosti i rizike, dok strah može potaknuti oprezno razmišljanje i planiranje kako bismo izbjegli neželjene posljedice.

Goleman (2020) smatra da ljudski um ima dva osnovna načina spoznavanja koji čine temelj njegovog mentalnog života – racionalni um predstavlja svjesno shvaćanje i obuhvaća procese kao što su svijest, razmatranje i analiza i emocionalni um: koji je potpuna suprotnost, karakterizira ga snažnost, impulzivnost i često nelogično ponašanje.

Psiholog Ekman uspostavlja osnovnu podjelu ljudskih emocija. Identificirao je 6 osnovnih emocija (Kovačević, Ramadanović, 2016:505):

1. Sreća: obuhvaća osjećaje radosti, zadovoljstva i blagostanja;
2. Tuga: odnosi se na osjećaje tuge, žalosti i gubitka;
3. Ljutnja: obuhvaća osjećaje bijesa, frustracije i razdražljivosti;
4. Strah: odnosi se na osjećaje straha, tjeskobe i uznemirenosti;
5. Iznenadenje: obuhvaća osjećaje iznenađenosti i zbunjenosti;
6. Gađenje: odnosi se na osjećaje prezira i gađenja.

Kovačević i Ramadanović (2016) smatraju da Ekmanova teorija pruža temelj za razumijevanje složene prirode emocija i njihovu ulogu u ljudskom životu

Ghorbani i dr. (2012) navode je empatija je zapravo razumijevanje osjećaja i emocija koje razvijaju drugi što podrazumijeva razumijevanje i osjećaja, misli, iskustava te jednostavnije rečeno empatija predstavlja suosjećanje. Ghorbani i dr.(2012) ističu da je prva afektivna empatija koja predstavlja emocionalnu reakciju na emocije drugih ljudi, odnosno suosjećanje s emocijama koje iskazuju, dok je druga dimenzija je kognitivna empatija koja predstavlja razumijevanje, interpretaciju emocija druge osobe, te svjesnost o njihovim namjerama, stavovima.

Prema Golemanu (2022:133) postoje odgovarajuće razlike u sposobnostima na radnome mjestu koje se temelje na empatiji, a koje su posljedica razlika u temeljnim vještinama društvene svjesnosti koje su naučene tijekom života. Prema Golemanu (2022:138) politiku empatije i nje

razmotrio je kroz primjer otpuštanja radnika iz tvrtke General Electricu, koji su dobili ranije obavještenje da će se tvrtka zatvoriti te su im pronašli nova radna mjesta. Potpomaganje drugih odnosi se dakako na poticanje tuđih potreba i sposobnosti, odnosno pružanju korisne povratne informacije, vođenje te motiviranje. Sve navedeno neophodno je za stvaranje skladne organizacijske kulture, no s druge strane fokus koji menadžeri stavljaju samo na razvijanje tuđih sposobnosti, može lako dovesti do štete interesa same organizacije. “Nadglednici i menadžeri koji posvećuju previše vremena i truda mentorstvu, a premalo vođenju i upravljanju katkad na kraju postižu tek prosječne rezultate” (Goleman, 2022:145).

„Posjedovanje niskog EQ uglavnom znači smanjenu izvedbu i zauvijek ostanak u srednjem menadžmentu“ (Stranks, 2005: 45). Stranks (2005) smatra da nisu sve osobe sa vrlo visokim IQ – om u mogućnosti maksimalno iskoristiti svoje sposobnosti, uglavnom nemaju dobre ljudske vještine i ne shvaćaju svoje nedostatke dok s druge strane oni s visokim EQ-om koji mogu prebroditi oluje, izbjegavaju biti osobni u stvarima koje ne bi trebale biti, lako se mogu učinkovito umrežiti i usmjeriti svoju energiju i napore prema utvrđenim ciljevima.

Robbins i Judge (2009) smatraju da su emocije postale središnji faktor u kreiranju zadovoljstva kupaca, motiviranju zaposlenika, donošenju odluka te izgradnji održivih poslovnih.

Robins i Judge (2009) navode da je razumijevanje emocija ključno i u vođenju timova i motiviranju zaposlenika. Lideri koji su osjetljivi na emocionalne potrebe svojih zaposlenika stvaraju radno okruženje u kojem se osjećaju cijenjeno i podržano, što pozitivno utječe na produktivnost, angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Gutić i Peterschik (2018) smatraju da sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, kako svojim tako i tuđim, omogućava bolje komunikacijske vještine, donošenje boljih odluka i izgradnju pozitivnih odnosa. Robins i Judge (2009) navode da je emocionalno inteligentno komuniciranje pridonosi smanjenju konflikata i stvaranju povjerenja, što je temelj za održive. Prema Gutić i Peterschik (2018) emocionalno inteligentni lideri su osjetljivi na potrebe svojih zaposlenika i sposobni prilagoditi svoj pristup kako bi potaknuli angažman i produktivnost. Prema Golemanu (2023) osoba koja vodi grupu ljudi prema nekom rješenju mora biti samosvjesna i društvena te u mogućnosti upravljati društvenim odnosima i samim sobom.

Razvijanje empatije u poslovanju postaje sve važnije u današnjem globaliziranom i povezanom svijetu. Gutić i Peterschik (2018) smatraju da je empatija, sposobnost postavljanja u tuđe cipele,



razumijevanja i suosjećanja s njihovim emocijama, postala je ključna komponenta uspješnog liderstva, učinkovite komunikacije, izgradnje odnosa s klijentima i stvaranja pozitivne radne atmosfere.

Robins i Judge (2009) ističu da je empatija u poslovnom kontekstu znači ne samo razumijevanje emocija drugih, već i sposobnost djelovanja na temelju tog razumijevanja, uključujući aktivno slušanje, osjećajnu povezanost i pružanje podrške, čime empatični lideri prepoznaju i reagiraju na potrebe i brige svojih zaposlenika, što rezultira stvaranjem produktivnijih i motiviranijih timova.

Gutić i Peterschik (2018) smatraju da je jedan od ključnih koraka u razvijanju empatije u poslovanju je slušanje. Aktivno slušanje, koje uključuje koncentriranu pažnju na sugovornika, postavljanje pitanja i pokazivanje interesa za ono što se govori, omogućava dublje razumijevanje potreba, očekivanja i strahova drugih osoba. Gutić i Peterschik (2018) također navode da poslovne organizacije koje su osjetljive na potrebe i želje svojih klijenata mogu prilagoditi svoje proizvode, usluge i komunikaciju kako bi bolje odgovarali tim potrebama jer empatično poslovanje stvara lojalnost kod klijenata jer se osjećaju slušanim i cijenjenim.

Gutić i Peterschik (2018) smatraju da postoji niz načina kako se empatija može razvijati u poslovnom okruženju. To uključuje obuku za razvoj međuljudskih vještina, radionice o komunikaciji i aktivnom slušanju te promicanje otvorene i motivirajuće kulture. Gutić i Peterschik (2018) ističu da empatija ne samo da poboljšava međuljudske odnose i komunikaciju, već omogućava stvaranje boljih poslovnih rezultata. Kroz aktivno slušanje, razumijevanje potreba klijenata i podršku zaposlenicima, empatično poslovanje stvara vrijednost koja se proteže izvan finansijskih brojki i doprinosi pozitivnom utjecaju na šire društvo.

### **3.2.1. Utjecaj emocionalne inteligencije na inovativnost i kreativnost**

Prema Druckeru (1985), inovacija je instrument poduzetništva i kao dodatak nečeg novog postojećem proizvodu ili procesu. Definicija inovacije određuje stupanj i prirodu inovacija u određenoj organizaciji. Inovacija, kao rezultat inovacijskog procesa, snažno je pod utjecajem načina na koji organizacije definiraju koncept inovacije. Zawawi i dr. (2016:85) smatraju da to naglašava brojne kritične implikacije za organizacije i stvara novi poredak za upravljanje

inovacijama. Drucker (1985) ističe da kreativni proces uključuje povezivanje različitih ideja, prepoznavanje obrazaca i razmišljanje izvan okvira. Drucker (1985) smatra da u poduzetništvu, kreativnost je ključna jer omogućava poduzetnicima da pronađu inovativne načine rješavanja problema, osmišljavanja novih proizvoda ili usluga te razvijanja jedinstvenih tržišnih pozicija.

Zawawi i dr. (2016:85) objašnjavaju da inovacije u poduzetništvu omogućavaju stvaranje konkurentske prednosti, prilagodbu promjenama tržišta i stvaranje novih prilika. Drucker (1985) objašnjava da se inovativnost odnosi na implementaciju kreativnih ideja u praksu, što rezultira stvaranjem stvarnih vrijednosti za korisnike, tržište ili društvo. Inovacije su rezultat primjene novih tehnologija, poslovnih modela ili pristupa. Zawawi i dr. (2016:85) navode da one mogu biti inkrementalne (postupno unapređenje postojećih proizvoda) ili radikalne (potpuno nova rješenja koja mijenjaju industrijske paradigme). Inovacije u poduzetništvu omogućavaju stvaranje konkurentske prednosti, prilagodbu promjenama tržišta i stvaranje novih.

Kirzner (2015) ističe da inovativnost i kreativnost imaju niz ključnih uloga u poduzetništvu:

- Konkurentska prednost: Poduzeća koja su kreativna i inovativna često su korak ispred svojih konkurenata. Novi proizvodi, usluge ili poslovni modeli mogu stvoriti konkurentske prednosti koje se teško mogu kopirati.
- Prilagodba promjenama: Poslovni svijet je dinamičan, a tržište se neprestano mijenja. Kreativnost i inovativnost omogućavaju poduzećima da se prilagode tim promjenama i ostanu relevantna.
- Rješavanje problema: Poduzetnici se svakodnevno suočavaju s izazovima i preprekama. Kreativno razmišljanje omogućava pronalaženje jedinstvenih rješenja koja drugi možda nisu prepoznali.
- Razvoj novih tržišta: Inovativni proizvodi ili usluge mogu stvoriti potpuno nova tržišta ili proširiti postojeća.
- Zapošljavanje i zadržavanje talenata: Kreativno i inovativno okruženje privlači i zadržava talentirane pojedince koji žele raditi na izazovnim projektima i doprinosti promjenama.
- Izgradnja *brenda*: Inovativni proizvodi ili usluge često se pamte i prepoznaju, što može doprinijeti jačanju *brenda*.
- Poticanje rasta: Kroz inovacije, poduzeća mogu pronaći nove izvore prihoda, povećati tržišni udio i potaknuti rast.

Kirzner (2015) smatra da poduzetnička inovativnost i kreativnost ne dolaze uvijek prirodno, ali se mogu razvijati i poticati. Stvaranje kreativnog okruženja, poticanje razmjene ideja, otvorenost prema različitim perspektivama te poticanje eksperimentiranja i rizika su neki od načina kako se inovativnost i kreativnost mogu poticati u poslovnom okruženju. Stoga su inovativnost i kreativnost esencijalni za uspješno poduzetništvo. Kirzner (2015) smatra da ove sposobnosti omogućavaju poduzetnicima da stvaraju nove vrijednosti, rješavaju složene probleme i prilagode se promjenama, kroz njih se stvaraju ne samo proizvodi i usluge, već i budućnost poslovanja.

Kirzner (2015) navodi da dok su tehničke vještine i stručnost tradicionalno bili temelj za postizanje uspjeha, sve više se prepoznaje da emocionalna inteligencija (EI) igra ključnu ulogu u poticanju inovacija stvaranju kreativnih rješenja i uspješnom rukovođenju promjenama.

Kirzner (2015) smatra da u poslovnom kontekstu, ova sposobnost omogućava poduzetnicima i liderima bolje razumijevanje potreba tržišta, zahtjeva klijenata i dinamike timova. Ova dublja svijest omogućava identifikaciju prilika za inovaciju i stvaranje proizvoda ili usluga koje odražavaju stvarne potrebe.

Ahmetologu i dr. (2011) navode da empatija također potiče prilagodljivost inovacija jer poduzetnici lakše prepoznaju promjene i zahtjeve tržišta ali i uz to, emocionalna inteligencija pridonosi boljem upravljanju promjenama. Inovacije često zahtijevaju promjene u organizaciji, procesima ili kulturi. Ahmetologu i dr. (2011) smatraju da lideri s visokom emocionalnom inteligencijom mogu bolje komunicirati i obrazložiti potrebu za promjenom, osigurati podršku tima i upravljati otporom prema promjenama.

Emocionalna inteligencija omogućava liderima i poduzetnicima da bolje razumiju sebe, druge i okolinu (Kirzner, 2015.) te da se adekvatno prilagode i reagiraju na promjene.

Emocionalno inteligentni lideri također su smatra Bahadori (2012), sposobni upravljati konfliktima na produktivan način te da su konflikti su inherentan dio inovacija, jer različita mišljenja i pristupi često sudaraju.

Utjecaj emocionalne inteligencije na kreativnost u poduzetništvu predstavlja fascinantno i ključan aspekt u današnjem poslovnom svijetu. Bahadori (2012) smatra da kreativnost, sposobnost generiranja novih ideja, koncepta i rješenja, postala je vitalna za uspjeh poduzeća u dinamičnom okruženju, ali se više se ne smatra dovoljnim imati samo tehničke vještine i stručnost, emocionalna

inteligencija (EI) postala je ključni faktor koji obogaćuje kreativni proces, potiče timsku suradnju i pridonosi inovacijama koje pomiču granice.

Fukuda (2011) navodi da osobe s visokom EI bolje razumiju kako emocije utječu na njihovo razmišljanje i donošenje odluka. Ovo dublje razumijevanje omogućava im da prepoznaju svoje obrasce razmišljanja i otvori vrata novim idejama i pristupima. Ahmetoglu i dr. (2011) navode da je empatija, sastavni dio emocionalne inteligencije, također igra ključnu ulogu u poticanju kreativnosti, pa tako empatične osobe bolje razumiju perspektive drugih ljudi i uviđaju različite potrebe i zahtjeve.

Emocionalna inteligencija također je ključna u stvaranju pozitivnog i poticajnog radnog okruženja. Kako navodi Fukuda (2011) osobe s visokom emocionalnom inteligencijom su bolje u komunikaciji, asertivno izražavaju svoje ideje i razumiju potrebe članova tima, što potiče razmjenu različitih perspektiva koje u konačnici generiraju inovativna rješenja.

Razumijevanje emocija i kompetencija emocionalne inteligencije doprinose i boljem upravljanju rizikom. „Kreativni proces često uključuje eksperimentiranje i suočavanje s nepoznatim situacijama“ (Bahadori, 2012.). Bahadori (2012) također navodi da osobe s visokom emocionalnom inteligencijom bolje se nose s neizvjesnošću, usvajaju fleksibilnost i lakše se nose sa stresom, što omogućava veću spremnost za eksperimentiranje i inoviranje.

Fukuda (2011) smatra da pojedinci s visokom emocionalnom inteligencijom također bolje upravljaju emocijama u situacijama kritičnima za inovacije, no emocionalno inteligentni pojedinci znaju kako se nositi s ovim emocijama, učiti iz njih i koristiti ih kao poticaj za daljnji razvoj.

Ahmetoglu i dr. (2011) navode da emocionalna inteligencija ima izrazit i dubok utjecaj na kreativnost u poduzetništvu, kroz razumijevanje vlastitih emocija, empatiju prema drugima, podršku timskom radu i upravljanje stresom, emocionalno inteligentni pojedinci stvaraju okruženje koje potiče inovacije. Bez obzira u kojem okruženju djeluje i koja mu je temeljna djelatnost, Delić i dr. (2014) smatraju da je poduzetnik nositelj poduzetničkog pothvata i krasi ga osobine poput kreativnosti, inovativnosti, upornosti, spremnosti na rizike i uporan rad bez radnog vremena.

Prema Korku i Kopal (2018:6) ljudi često koriste termine inovativnost i kreativnost kao sinonime, iako inovativnost predstavlja primjenu novog ili poboljšanog, dok kreativnost predstavlja “sposobnost promatranja svijeta na nove načine, pronalaženja skrivenih obrazaca, povezivanja

naizgled nepovezanih fenomena te generiranje velikog broja alternativnih rješenja.” Također Korku i Kopal navode da jedno bez drugog ne mogu funkcionirati, te je ključno za stvaranje dodane vrijednosti. Prema Mortanu i dr. (2014:99) prema ranijim istraživanjima o emocionalnoj inteligenciji “oni sugeriraj da emocionalno inteligentne osobe imaju veću vjerojatnost da se uključe u inovativne poduzetničke aktivnosti i obično imaju veću emocionalnu privrženost, što informira kreativne sklonosti i olakšava inovacije, što su ključni aspekti poduzetništva”

Goleman (2023:99) navodi da je emocionalni temelj inovatora upravo u njihovoj originalnost, te da je kreativnost primjena novih zamisli da bi se postigao cilj i rezultati. Goleman (2023:99) smatra da je kreativan um neposlušan, te da imaju samokontrolu ali ju ne mogu kontrolirati kada se radi o nagonu za inovativnošću. Goleman (2020) također smatra da pretjerana samokontrola guši kreativne i inovativne ideje, te im ne dopušta da prevladaju i nadjačaju samokontrolu. Goleman (2020) smatra da emocionalno inteligentniji razvijaju svoju samokontrolu, ali ju i znaju kontrolirati u situacijama kada je dopušteno izražavanje emocija koje nisu prihvatljive, mimo emocionalne inteligencije, no itekako su ohrabrujuće za realiziranje ideja i kreativan doprinos poduzetnika.

### **3.2.2. Emocionalna inteligencija i njezin utjecaj na poduzetničke aktivnosti**

Kirzner (2015) smatra da poduzetničke vještine predstavljaju ključnu komponentu za uspješno vođenje poslovnih aktivnosti, stvaranje novih prilika te postizanje dugoročnog uspjeha u dinamičnom poslovnom okruženju. Ove vještine obuhvaćaju širok spektar kompetencija koje su bitne za pokretanje, razvoj i vođenje poduzeća.

Ahmetoglu i dr. (2011) ističu da mogu uključivati osnivanje poduzeća, razvijanje poduzetničkog pothvata, razvijanje ideja i inoviranje, primjenu novih tehnologija u poslovanju, proširenje na vanjska tržišta i puno toga. Da bi se ovakve ili slične aktivnosti obavljale, važno je da pojedinac ima karakteristike i vještine poduzetnika, ali i razvijene emocionalne kompetencije.

Najznačajnije poduzetničke vještine koje daju perspektivu poslovnom uspjehu su (Bradov, T. et al. 2007.):

- Kreativnost i inovativnost: Sposobnost generiranja novih ideja, prepoznavanje prilika i stvaranje inovativnih rješenja ključna je za uspjeh poduzetnika. Kreativnost omogućava razvoj jedinstvenih proizvoda ili usluga te prilagodbu promjenama na tržištu.
- Vodstvo: Poduzetnici su često vođe svojih timova. Voditeljske vještine uključuju motiviranje zaposlenika, postavljanje jasnih ciljeva, usmjeravanje aktivnosti i pružanje podrške razvoju članova tima.
- Komunikacija: Uspješno poduzetništvo zahtijeva sposobnost jasne i učinkovite komunikacije. Poduzetnici moraju komunicirati s klijentima, partnerima, investitorima i zaposlenicima te prenositi svoju viziju i ciljeve.
- Analitičke vještine: Poduzetnici trebaju sposobnost analiziranja tržišta, konkurencije i poslovnih prilika. Analitičke vještine omogućavaju donošenje informiranih odluka i prilagodbu strategije.
- Sposobnost donošenja odluka: Poduzetnici se često suočavaju s brzim donošenjem odluka u dinamičnom okruženju. Sposobnost procjene rizika, donošenje odluka temeljenih na činjenicama te preuzimanje odgovornosti ključna je kompetencija.
- Upravljanje vremenom: Efikasno upravljanje vremenom omogućava poduzetnicima da ravnatežu između različitih zadataka i odgovornosti. To je ključno za održavanje produktivnosti i ostvarivanje ciljeva.
- Financijska pismenost: Razumijevanje osnova financija, praćenje prihoda i rashoda te analiziranje financijskih izvještaja omogućava poduzetnicima da donose informirane odluke i upravljaju resursima.
- Pregovaračke vještine: Pregovaranje je neizostavni dio poslovanja. Sposobnost postizanja *win-win* situacija, pregovaranje o uvjetima poslovanja te izgradnja dugoročnih partnerstava ključna je vještina.
- Sposobnost prilagodbe: Poslovno okruženje je nepredvidivo i poduzetnici se moraju brzo prilagoditi promjenama. Fleksibilnost, spremnost na eksperimentiranje i brza reakcija su ključne.
- Upravljanje stresom: Poduzetništvo može biti izazovno i stresno. Sposobnost upravljanja stresom, suočavanje s neuspjesima i pronalaženje pozitivnih aspekata u teškim situacijama ključno je za održavanje motivacije i produktivnosti.

Prema Delić i dr. (2014:10) kada je riječ o pokretanju poslovnog pothvata, poduzetnička aktivnost postaje još izraženija u okruženju koje je obilježeno visokom razinom nesigurnosti i složenosti. Takvo okruženje može uključivati česte promjene zakonskih propisa, varijabilnu poreznu politiku, ograničen pristup izvorima financiranja i resursima te druge slične izazove. Upravo u takvim situacijama, poduzetnici su suočeni s većim izazovima i moraju pokazati dodatnu inicijativu, kreativnost i prilagodljivost kako bi prevladali prepreke i postigli uspjeh u svom poslovnom pothvatu. Tablica 1. prikazuje poduzetničke osobine, vještine i ponašanja prema ( Delić et al., 2014:10).

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine	Poduzetničko ponašanje
Uvjeravanje	Strast prema poslu	Interni lokus kontrole
Pregovaranje	Samouvjerenost	Potreba za postignućem
Prezentiranje	Kreativnost	Preuzimanje rizika
Rješavanje konflikta/sukoba	Ambicioznost	
Vođenje	Upornost/fokusiranost	
Strateško razmišljanje	Predanost poslu i cilju	
Donošenje odluka	Znatiželja	
Umrežavanje	Inovativnost	
Pretvaranje ideje u poslovni pothvat	Inicijativnost	

Tablica 1. Poduzetničke osobine, vještine i ponašanja (Delić i dr., 2014)

Hisrich i dr. (2011) navode da važnost poduzetničkih aktivnosti i vještina za poslovni uspjeh je neupitna u današnjem dinamičnom i konkurencijskom poslovnom okruženju. Poduzetništvo nije samo o pokretanju vlastitog posla, već se odnosi na mentalitet, pristup i skup vještina koji su ključni za postizanje uspjeha.

Alpeza (2007) smatra da su poduzetnici vođe promjene, te da su oni skloni prepoznavanju prilika i iniciranju inovacija kako bi zadovoljili potrebe tržišta. Također Alpeza (2007) navodi da poduzetničke vještine omogućavaju prilagodbu promjenama, brzo reagiranje na nove trendove i pronalaženje kreativnih rješenja.

Stilin (2009) smatra da poduzetništvo omogućava pojedincima da preuzmu kontrolu nad svojim profesionalnim putem. Umjesto da rade za nekoga drugoga, poduzetnici imaju priliku oblikovati vlastiti put, donositi odluke i ostvarivati svoju viziju. Poduzetnici često zapošljavaju nove ljude kako bi podržali svoje poslovne aktivnosti. Stilin (2009) smatra da kroz stvaranje radnih mjesta, oni doprinose smanjenju nezaposlenosti i potiču ekonomski rast.

Bradov (2007) smatra da poduzetništvo pruža priliku za razvoj liderstva. Voditeljske vještine, kao što su motivacija tima, usmjeravanje aktivnosti i donošenje odluka, ključne su za postizanje poslovnog uspjeha. Bradov (2007) također ističe da na taj način poduzetnici stvaraju novu vrijednost na tržištu, što direktno pridonosi rastu ekonomije.

Hisrich i dr. (2011) navode da aktivnosti poduzetništva omogućavaju pojedincima da razviju samopouzdanje u svoje sposobnosti, nauče prevladavati prepreke i rizike te osjećaju osobnu satisfakciju zbog ostvarenih rezultata. Hisrich i dr. (2011) također ističu da prisutnost poduzetnika potiče konkurenciju na tržištu, što često rezultira inovativnijim proizvodima, boljim uslugama i boljim cijenama za potrošače.

Stilin (2009) smatra da mnoge poduzetničke aktivnosti imaju pozitivan društveni utjecaj, to može uključivati pružanje rješenja za društvene probleme, podršku lokalnoj zajednici i sudjelovanje u društveno odgovornim inicijativama. Stilin (2009) ističe da poduzetničke aktivnosti pružaju slobodu i fleksibilnost u radu, te da poduzetnici često imaju mogućnost organiziranja svog vlastitog radnog vremena i rada na projektima koji ih inspiriraju.

Prema Stilinu (2009) poduzetničke aktivnosti i vještine su od suštinskog značaja za stvaranje inovacija, postizanje konkurentske prednosti i ostvarivanje dugoročnog poslovnog uspjeha.

### **3.2.3 Utjecaj emocionalne inteligencije na stres**

Prema Fukunda (2011) Emocionalna inteligencija (EI) igra ključnu ulogu u upravljanju stresom i emocionalnim reakcijama. U današnjem brzom tempu života i radnog okruženja, stres je postao gotovo neizbježan. Fukunda (2011) smatra da način na koji se reagira na stresne situacije može biti značajno utjecajan i moduliran putem razvijanja emocionalne inteligencije. Kroz razvoj ovih



komponenti emocionalne inteligencije, pojedinci mogu postati otporniji na stres i bolje se nositi s izazovima života.

Fukuda (2011) je determinirao komponente EI koje pomažu poduzetnicima da se olakšano nose sa stresom:

- Samosvijest: Samosvijest je ključna u prepoznavanju vlastitih emocionalnih reakcija. Kada smo svjesni kako se osjećamo i zašto, lakše je identificirati stresne situacije koje nas pogađaju. Razumijevanje vlastitih okidača za stres omogućava nam da razvijemo strategije suočavanja.
- Samokontrola: Samokontrola se odnosi na sposobnost upravljanja vlastitim emocijama, osobito u stresnim situacijama. Osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom imaju veću vjerojatnost da će zadržati hladnu glavu, umjesto da dopuste da ih preplave negativne emocije.
- Empatija: Empatija prema drugima omogućava nam bolje razumijevanje njihovih perspektiva i osjećaja. Kroz razvijanje empatije, možemo bolje reagirati u konfliktnim situacijama, izbjegavajući dodatni stres uzrokovan nesporazumima ili nesuglasicama.
- Upravljanje odnosima: Emocionalna inteligencija također uključuje sposobnost izgradnje pozitivnih međuljudskih odnosa. Kroz pozitivnu komunikaciju, konstruktivne rasprave i sposobnost rješavanja konflikata, možemo smanjiti stresne situacije koje proizlaze iz narušenih odnosa.
- Empatija prema sebi: Emocionalna inteligencija nas uči i o važnosti empatije prema sebi. To znači da smo svjesni vlastitih granica, da se ne osuđujemo zbog osjećaja stresa te da prakticiramo samilost prema sebi u teškim trenucima.

Prema Ngah i Salleh (2015:286) poduzetničko iskustvo donosi intenzivno iskustvo obilježeno nesigurnošću, dvosmislenošću i stresom, gdje samo oni sa snažnim poduzetničkim karakteristikama mogu preživjeti i opstati. Rasprave o emocionalnoj inteligenciji sve više naglašavaju njezinu važnost u postizanju uspjeha u karijeri, povećanju organizacijske učinkovitosti, zadovoljstvu poslom, donošenju strateških odluka, vodstvu i ostvarenju organizacijske izvedbe.

Utjecaj emocionalne inteligencije na stres je višestruk, a specificirao ih je Kuratko (2007):

- **Smanjenje negativnih emocija:** Razumijevanje vlastitih emocija i sposobnost njihovog upravljanja smanjuje osjećaj bijesa, tjeskobe ili straha koji često prate stresne situacije.
- **Bolje donošenje odluka:** Emocionalno inteligentne osobe često su bolje u donošenju odluka pod stresom. Zbog veće samokontrole i svijesti o emocijama, njihove odluke su manje pod utjecajem trenutnih emocija.
- **Učinkovito komuniciranje:** Emocionalna inteligencija omogućava bolju komunikaciju, čime se smanjuje konfuzija i nesporazumi koji mogu doprinijeti stresu.
- **Suočavanje s nesigurnostima:** Visoka emocionalna inteligencija pomaže nam bolje se nositi s neizvjesnostima i promjenama, što su često izvori stresa.
- **Spremnost na preuzimanje rizika:** Razvijanje emocionalne inteligencije može povećati našu spremnost da se suočimo s rizicima, jer smo emocionalno otporniji na moguće neuspjehe.

Emocionalna inteligencija ima dubok i pozitivan utjecaj na sposobnost upravljanja stresom. Kroz razumijevanje vlastitih emocija, upravljanje njima te empatiju prema sebi i drugima, može se bolje reagirati na izazove i promjene, održavajući ravnotežu u svom fizičkom i mentalnom zdravlju.

Stresno i zahtjevno okruženje zahtijeva snažnu mentalnu snagu poduzetnika kako bi izdržali konkurenciju i ostali održivi dugoročno. Delić i dr. (2014:7) smatraju da nema sumnje da je biti poduzetnik stresno i zahtjevno.

### **3.3. Razvoj emocionalne inteligencije - ključ za uspjeh**

Prema Takšić i dr. (2006:742) posljednjih desetljeća primjetan je sve veći interes za primjenu programa koji su usmjereni na razvoj socijalnih i emocionalnih vještina. Ti programi se fokusiraju na podučavanje vještina kao što su rješavanje problema, donošenje odluka, komunikacija, prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija te njihovo prikladno suočavanje, regulacija emocija, upravljanje vlastitim ponašanjem i slično.

Emmerling i Goleman (2003) prema Takšiću i dr. (2006:744) tvrde da pojedinci ne mogu postići povećanje vlastite emocionalne inteligencije bez namjernog ulaganja napora. Prema Emmerlingu i Golemanu razvoj socijalnih i emocionalnih kompetencija zahtijeva predanost i dugoročno ulaganje

truda. Oni navode primjere iz psihoterapije i organizacijske edukacije koji pokazuju da sistematični programi dokazuju sposobnost ljudi da povećaju svoje socioemocionalne kompetencije. Prema Takšiću i dr. (2006:744) rezultati studije Slaski i Cartwright (2003) podupiru tvrdnju o učinkovitosti treninga emocionalne inteligencije kod menadžera.

“Znanstvenici su dugo vremena smatrali kako se emocionalna inteligencija ne može unaprijediti, da je genetski uvjetovana te da se razvija samo u ranom djetinjstvu. Iako je točno da postoji genetska uvjetovanost emocija i da period ranog djetinjstva ima najznačajniji obol u formiranju emocija, nova istraživanja u području neurogeneze pokazuju da je i u odrasloj dobi moguće razvijati nove obrasce ponašanja utemeljene na razumijevanju, doživljaju i prihvaćanju emocija, i to zbog činjenice da je ljudski mozak „i u odrasloj dobi sposoban stvarati nove neuronske puteve“ (Boyatzis, et al., 2010) koji mu omogućuju kontinuirano emocionalno učenje i razvoj” (Smoljić i dr. 2015: 147).

Razvoj emocionalne inteligencije predstavlja ne samo osobni rast već i ključ za postizanje uspjeha u današnjem dinamičnom svijetu. Sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama ne samo da nam omogućuje bolje međuljudske odnose i donošenje informiranih odluka, već i osposobljava za adaptaciju u promjenjivim okruženjima i efikasno suočavanje s izazovima. Emocionalna inteligencija usmjerava prema boljem razumijevanju sebe i drugih, stvarajući put prema osobnom i profesionalnom uspjehu koji nije samo utemeljen na intelektualnim kapacitetima, već i na sposobnosti za suosjećanje, suradnju i motivaciju.

## 4. Rasprava

Iz prethodnih poglavlja može se zaključiti da je emocionalna inteligencija vrlo je važna u životu svakog čovjeka, kako u profesionalnom smislu, tako i u privatnom životu. Njezina važnost za poduzetništvo je velika. Cilj poduzetništva je ostvarivanje ciljeva, a zahtijeva karakteristike kreativnosti, ambicioznosti, spremnost na preuzimanje rizika te inovativnost. Kako bi ove karakteristike bile upotpunjene i prisutne, vrlo je važno razumjeti sve komponente emocionalne inteligencije, a one su samokontrola, samosvijest te empatija.

Emocionalna inteligencija je postala ključna tema u poslovnom svijetu jer se prepoznaje njezin značajan utjecaj na poduzetnički uspjeh. Dok su tradicionalne vještine i tehnička znanja važne, emocionalna inteligencija donosi dimenziju dublje povezanosti s ljudima, bolje upravljanje sobom i drugima te sposobnost prilagodbe u dinamičnom okruženju.

Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, kako vlastitim tako i tuđim. Sastoji se od više komponenti kao što su samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i vještine međuljudskih odnosa. Za poduzetnike, ove komponente postaju ključne jer su povezane s donošenjem odluka, rješavanjem problema, vodstvom i izgradnjom odnosa.

Samosvijest je temelj emocionalne inteligencije. Poduzetnici koji su svjesni vlastitih emocija i reakcija mogu bolje razumjeti svoje snage, slabosti i vrijednosti. Ova svjesnost omogućava im da usmjere svoje napore tamo gdje će najviše doprinijeti postizanju ciljeva. Na primjer, poduzetnik sa visokom samosviješću može identificirati projekte koji se podudaraju s njegovim strastima i sposobnostima, što povećava šanse za uspjeh.

Empatija je posebno važna u vođenju timova i izgradnji odnosa. Poduzetnici s visokom razinom empatije mogu bolje razumjeti potrebe i osjećaje svojih zaposlenika, partnera i kupaca. Ovo razumijevanje omogućava bolje upravljanje konfliktima, stvaranje tima koji se osjeća podržanim i pružanje personalizirane usluge klijentima.

Vještine međuljudskih odnosa doprinose izgradnji dugotrajnih veza i mreža. Poduzetnici koji su dobri u komunikaciji, slušanju i rješavanju konflikata imaju veću sposobnost suradnje s različitim

ljudima i organizacijama. Ovo je ključno za razvoj partnerstava, privlačenje investitora i uspješno vođenje timova.

Samokontrola je ključna kod suočavanja s izazovima i stresnim situacijama. Poduzetnici koji mogu kontrolirati svoje reakcije i ostati smireni u kriznim trenucima imaju veću sposobnost donošenja racionalnih odluka. To može spriječiti donošenje impulzivnih odluka koje bi mogle naštetiti poslovanju. Samokontrola također doprinosi izgradnji povjerenja među zaposlenicima i partnerima.

Motivacija igra ključnu ulogu u održavanju entuzijazma i istrajnosti. Poduzetnici koji su motivirani postizanjem ciljeva imaju veću vjerojatnost da će prevladati prepreke i upornim radom ostvariti uspjeh. Motivacija također utječe na inspiriranje tima, stvaranje radnog okruženja u kojem se potiče inicijativa i postizanje izvrsnih rezultata. Emocionalno inteligentniji pojedinci razumiju vlastite snage i slabosti, te znaju što ih točno može motivirati u realizaciji ciljeva. Njihova svijest o snagama odnosno mogućnosti da postignu uspjeh je zapravo njihov način motiviranja. Također lideri koji imaju visoku EI uvjerljivi su vlastitim zaposlenicima, jer imaju visoku razinu samosvijesti.

Kroz razumijevanje komponenti emocionalne inteligencije, poduzetnik stječe uvid u vlastite snage i slabosti. To mu omogućuje da svjesno razvija osobine koje su ključne za uspjeh u poduzetništvu. Identificirajući svoje snage, poduzetnik ih može dodatno unaprijediti i iskoristiti na najbolji mogući način. Istovremeno, prepoznavanje svojih slabosti pruža poduzetniku priliku da radi na njima i razvija vještine koje su važne za uspješno vođenje poslovanja. Razumijevanje i aktivno upravljanje tim aspektima pomaže poduzetniku da postane sve bolji i ostvari svoj potencijal u poslovnom svijetu.

Promjene koje se događaju na tržištu, zahtijevaju da se poduzeća istima prilagode. Uz brojne tehnološke inovacije, važno je da se zaposlenici mijenjaju. To se odnosi na poboljšanje njihovih kompetencija kojima pridonose ostvarivanju ciljeva, inoviranju, stvaranju konkurentske prednosti na tržištu. Empatičniji zaposlenici spremniji su na pomoć svojim kolegama, jer razumiju situacije odnosno probleme u kojima se nalaze. Timski rad jedino tako može funkcionirati, međusobno pomaganje, ustrajnost tijekom rizika i padova tijekom poslovanja.

Uz sve navedeno, emocionalna inteligencija pomaže poduzetnicima u suočavanju s nesigurnostima, prepoznavanju prilika i prilagodbi brzim promjenama. Ova sposobnost upravljanja

emocijama i odnosima omogućava im da budu otporni na neuspjehe te da nauče iz njih. Razvijanje emocionalne inteligencije u budućnosti, moglo bi započinjati od mlađih generacija. Osnovne škole trebale bi razvijati sustav i predmete na osnovi razvijanja emocija, empatije i samokontrole. Razvijenost emocionalne inteligencije kod mladih ljudi, moglo bi donijeti stabilnije i kompetentnije zaposlenike.

## 5. Zaključak

Emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na poduzetništvo, kako na njezine aktivnosti tako i na ostvarivanje krajnjeg cilja. Ona se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja emocijama, kao i na prepoznavanje i odgovor na emocije drugih ljudi. Emocionalna inteligencija uključuje pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija: samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine. Razvijanje emocionalne inteligencije može biti ključno za postizanje uspjeha u poduzetništvu.

Perspektive emocionalne inteligencije za postizanje poduzetničkog uspjeha su izrazito obećavajuće. U današnjem sve dinamičnijem globaliziranom poslovnom okruženju, sposobnost upravljanja emocijama, međuljudskim odnosima i brzim promjenama postaje ključna kompetencija svakog poduzetnika

Razvoj emocionalne inteligencije ne samo da omogućava poduzetnicima bolje razumijevanje vlastitih emocija i reakcija, već i dublje razumijevanje potreba svojih zaposlenika, partnera i klijenata. Ova sposobnost pomaže u izgradnji pozitivnih međuljudskih odnosa, smanjenju konflikata i stvaranju produktivnih i inspirativnih radnih okruženja. Kroz empatiju prema drugima, poduzetnici mogu bolje identificirati tržišne potrebe i kreirati proizvode i usluge koji zaista zadovoljavaju te potrebe.

Još jedan ključan aspekt perspektive emocionalne inteligencije za poduzetnički uspjeh je njezina veza s inovacijama. Razumijevanje emocija, sposobnost promišljanja iz više perspektiva te fleksibilnost u prilagodbi na promjene omogućuju poduzetnicima da prepoznaju prilike za nove ideje, proizvode ili poslovne modele. Kreativnost i inovativnost postaju dostupne kroz svjesno upravljanje emocijama i otvorenost prema različitim mogućnostima.

Uspjeh poduzetnika i postizanje konačnog uspjeha zahtijeva vještine poput učinkovitog upravljanja vremenom, preuzimanja rizika, vođenja, prepoznavanja i rješavanja problema te kreativnosti i inovativnosti, koje se ne mogu se postići bez visoke razine emocionalne inteligencije. Brojna istraživanja potvrđuju da osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije pokazuju inovativnu i poduzetničku inicijativu te i stvaranju pozitivne organizacijske kulture. Oni posjeduju samosvijest koja ih čini samopouzdanijima i svjesnima vlastitih emocija, što im pomaže u

donošenju odluka u poslovanju. Samokontrola emocija, u rizičnim situacijama, pomaže im pri suočavanju s negativnim utjecajima s kojima se poduzeće svakodnevno susreće.

Emocije igraju važnu ulogu u našim odlukama i mislima. Razumijevanje vlastitih emocija pomaže u razvoju samosvijesti, samokontrole i samopouzdanja, dok empatija omogućuje suosjećanje i bolje razumijevanje drugih ljudi. Empatija doprinosi razvoju boljih društvenih odnosa i veza te rješavanju konflikata i stvaranju skladne organizacijske kulture.

Inovativnost i kreativnost su pod velikim utjecajem emocionalne inteligencije. Poduzetnici s visokom emocionalnom inteligencijom razvijaju inovativnije i kreativnije ideje. Oni su otvoreni prema tuđim stavovima, osjećajima i mislima te su sposobni poticati tuđe potrebe i sposobnosti.

Emocionalna inteligencija je ključni preduvjet za postizanje poduzetničkog uspjeha. Ona utječe na naše sposobnosti vođenja, donošenja odluka i izgradnje odnosa te je neophodna za uspješno upravljanje poslovnim izazovima. Kroz razvijanje emocionalne inteligencije, poduzetnici stvaraju temelj koji podržava njihov osobni i profesionalni rast, te doprinose stvaranju održivih i uspješnih poslovnih poduhvata.

U svijetu koji se stalno mijenja, poduzetnici koji su osviješteni o važnosti emocionalne inteligencije imaju značajnu konkurentsku prednost. Njihova sposobnost da uspješno komuniciraju, motiviraju tim, prilagode se brzim promjenama i donose odluke temeljene na emocionalnoj svijesti može biti ključni faktor koji razdvaja uspješne poduzetnike od ostalih.

Unatoč tehničkom znanju i vještinama, emocionalna inteligencija je ta koja često određuje kako ćemo se nositi sa stresom, izazovima i neuspjesima. Ona obogaćuje našu sposobnost vođenja, stvaranja kvalitetnih odnosa i upravljanja sobom. Budućnost poduzetništva vjerojatno će sve više cijeniti i integrirati ovu dimenziju, potičući poduzetnike da ne razvijaju samo svoje poslovne vještine, već i emocionalnu inteligenciju kako bi postigli održivi i inspirirajući uspjeh u svom poslovanju.



## Literatura

1. Ahmetoglu, G., Leutner F., Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in Trait Emotional Intelligence and entrepreneurship. 51(8), str. 1028-1033. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.08.016> [pristupljeno: 13.9.2023.].
2. Delić, A., Oberman Peterka S., Alpeza, M., Krstić D., Marković N. *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija\\_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf) [pristupljeno: 12.8.2023.].
3. Bahadori, M. (2012). The effect of emotional intelligence on entrepreneurial behaviour: A case study in a Medical Science University. 4(1), str. 81-85. Dostupno na : [https://www.researchgate.net/publication/266871686\\_The\\_Effect\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_on\\_Entrepreneurial\\_Behavior\\_A\\_Case\\_Study\\_in\\_a\\_Medical\\_Science\\_University](https://www.researchgate.net/publication/266871686_The_Effect_of_Emotional_Intelligence_on_Entrepreneurial_Behavior_A_Case_Study_in_a_Medical_Science_University) [pristupljeno: 13.9.2023.].
4. Beheshtifar, M., Norozy, T. (2013). Social Skills: A Factor to Employees' Success. 3(3). str. 2222-6990. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Malikeh-Beheshtifar/publication/281175807\\_Social\\_Skills\\_A\\_Factor\\_to\\_Employees%27\\_Success/links/55d999de08aeb38e8a87d623/Social-Skills-A-Factor-to-Employees-Success.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Malikeh-Beheshtifar/publication/281175807_Social_Skills_A_Factor_to_Employees%27_Success/links/55d999de08aeb38e8a87d623/Social-Skills-A-Factor-to-Employees-Success.pdf) [pristupljeno: 25.6.2023.].
5. Boren, E.A. (2010). Emotional Intelligence: The secret of successful entrepreneurship? Leadership in Agriculture. Dostupno na: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=aglecfacpub> [pristupljeno 31.5.2023.]
6. Boyatzis, R. E., Lingham, T., Passarelli, A. (2010). Inspiring the development of emotional, social, and cognitive intelligence competencies in managers. Self-management and leadership development, 62-90.
7. Bradov, T. Crnković-Pozaić, S., Delić, A., Matuš, K., Oberman Peterka, S. (2007). *Želim biti poduzetnik*. Zagreb: CEPOR

8. Delić, A., Oberman Peterka, S. i Perić, J. (2014.). Želim postati poduzetnik. Dostupno na <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [pristupljeno 31.5.2023.]
9. Drucker, P. F. (1985). *The practice of innovation: Innovation and entrepreneurship practice and principles*. New York: Harper & Row.
10. Ekman, P. (1970). Universal facial expressions of emotions. 8(4). Dostupno na: <https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Universal-Facial-Expressions-of-Emotions1.pdf> [pristupljeno: 25.6.2023.].
11. Fukuda, S. (2011). *Emotional engineering*. New York: Springer.
12. Ghorbani, M., Johari, S., Moghadam, A.A. (2012). Analysis of the relationship between emotional intelligence and entrepreneurship. 11(5). str. 679-689. Dostupno na: [https://www.idosi.org/mejsr/mejsr11\(5\)12/22.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr11(5)12/22.pdf) [pristupljeno: 14.9.2023.].
13. Goleman, D. (2023). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
14. Gutić, D., Peterschik, A. (2018). *Praktikum emocionalne inteligencije u menadžmentu*. Osijek: Studio HS Internet.
15. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate d. o. o.
16. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. 59. str. 9-10. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28692> [pristupljeno: 25.6.2023.].
17. Kirzner, I.M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press. Dostupno na: <https://www.sjsu.edu/people/john.estill/courses/158-s15/Israel%20Kirzner%20-%20Competition%20And%20Entrepreneurship.pdf> [pristupljeno: 14.9.2023.].
18. Kopal R., Korkut D. (2018). *Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija*. Zagreb: Algebra d.o.o.
19. Kovačević B., Ramadanović E. (2013). Primarne emocije u hrvatskoj frazeologiji. 42(2). Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/file/262026> [pristupljeno 25.6.2023.].
20. Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. 13(4). Dostupno: [https://www.academia.edu/24595281/Entrepreneurial\\_Leadership\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_Guest\\_Editors\\_Perspective](https://www.academia.edu/24595281/Entrepreneurial_Leadership_in_the_21st_Century_Guest_Editors_Perspective) [pristupljeno 14.9.2023.].

21. Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. 30(3). str. 97-104. Dostupno na: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231332688002.pdf> [pristupljeno 25.6.2023.].
22. Ngah, R., Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs` innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study. 5(2). str. 289-590 Dostupno na: <http://article.sapub.org/10.5923.c.economics.201501.37.html> [pristupljeno: 25.6.2023].
23. Poslovni.hr (2014). Emocionalna inteligencija ključna je za poslovni uspjeh. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/emocionalna-inteligencija-kljucna-je-za-poslovni-uspjeh-278882> [pristupljeno 25.6.2023].
24. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE
25. Salovey P, Mayer J. (1990). Emotional Intelligence. 9(3). str. 185-211. Dostupno na: [http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer\\_1989\\_EmotionalIntelligence.pdf](http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf) [pristupljeno: 25.6.2023.].
26. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Slaski, M., Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. 19(4). str. 233-239. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/smi.979> [pristupljeno: 25.6.2023.].
28. Smoljić, M., Stipanović, B., Smoljić, H. (2015). Emocionalno učenje za razvoj poduzetništva na visokim učilištima u RH. 5(2). str. 145-157. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149537> [pristupljeno: 8.9.2023.].
29. Stilin, A. (2009). *Poduzetnička orijentacija u funkciji uspješnosti poduzeća*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
30. Stranks, J. (2005). *Stress at work, Management and Prevention*. Oxford: Routledge. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=re-zAAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=Ejz8rQ4A6-&dq=30.%20Stranks%2C%20J.%20\(2005\).%20Stress%20at%20work%2C%20Management%20and%20Prevention.&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=re-zAAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=Ejz8rQ4A6-&dq=30.%20Stranks%2C%20J.%20(2005).%20Stress%20at%20work%2C%20Management%20and%20Prevention.&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 13.9.2023.].

31. Takšić V., Mohorić T., Munjas R. (2006). Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. 15(4-5). str. 84-85. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10875> [pristupljeno: 25.6.2023]
32. Zawawi, N. F., Wahab, S. A., Al-Mamun, A., Yaacob, A. S., Kumar, N., Fazal, S. S. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. 11(6). str. 1833-8119. doi:10.5539/ijbm.v11n6p87. [pristupljeno 10.9.2023.]

## Popis tablica

Tablica 1. Poduzetničke osobine, vještine i ponašanja .....	15
-------------------------------------------------------------	----