

# EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU

---

**Kovač, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:995439>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Iva Kovač

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Iva Kovač

## **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010211063

e – mail: [ivakovac@efos.hr](mailto:ivakovac@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneurship

Iva Kovač

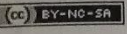
**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD  
(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: IVA KOVAČ

JMBAG: 0010211063

OIB: 56068386777

e-mail za kontakt: ivakovaco@efos.hr

Naziv studija: PREDDIPLOMSKI STUDIJ, SMJER PODUZETNIŠTVO

Naslov rada: EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. MARINA STANIĆ

U Osijeku, 15.09.2021. godine

Potpis Iva Kovač

## **Emocionalna inteligencija u menadžmentu**

### **SAŽETAK**

Završni rad proučava koncept emocionalne inteligencije te njen utjecaj na poslovanje i akademsku uspješnost. Emotivna inteligencija je skup kompetencija koje se odnose na shvaćanje, reguliranje i izražavanje vlastitih i tuđih emocija te njihovo primjenjivanje u svakodnevnom životu. U uvodu se kratko objašnjava nastanak i tijek razvijanja ideje emocionalne inteligencije. Daje se uvid u tri modela emocionalne inteligencije: model Mayera i Saloveya, Bar-Onov model i Golemanov model. Tokom rada, vodi se konceptom Golemanovog modela emocionalnih kompetencija koji sadrži pet kompetencija razvrstanih u dvije skupine. Skupina emocionalnih kompetencija odnosi se na samosvijest, samokontrolu i motiviranost. Skupina društvenih kompetencija sadrži empatiju i društvene vještine. Na temelju njih, opisan je profil idealnog menadžera. Ukratko, važne osobine menadžera su samopouzdanje, motiviranost, pouzdanost, komunikativnost i kreativnost. Nadalje, predstavljaju se istraživanja koja objašnjavaju učinak emocionalne inteligencije na poslovni život. Rezultati istraživanja pokazuju kako emocionalna inteligencija menadžera povećava vlastitu produktivnost, učinkovitost i moral zaposlenika te smanjuje stres na radnom mjestu. Prezentirana su i istraživanja koja se tiču akademske uspješnosti i društvene angažiranosti. Istraživački dio rada proučavao je emocionalnu inteligenciju i društvenu angažiranost studenata Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Korištenjem anketne metode skupili su se podaci potrebni za istraživanje. Istraživanje je pokušalo ustanoviti ima li emocionalna inteligencija pozitivnu vezu s akademskim uspjehom i angažiranošću studenata.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija, menadžment, kompetencije, akademska uspješnost, društvena angažiranost

## **Emocionalna inteligencija u menadžmentu**

### **SUMMARY**

The final paper studies the concept of emotional intelligence and its impact on business and academic performance. Emotional intelligence is a set of competencies related to understanding, regulating and expressing one's own and others' emotions and their application in everyday life. The introduction briefly explains the origin and course of the development of the idea of emotional intelligence. An insight into three models of emotional intelligence is given: the Mayer and Salovey model, the Bar-On model, and the Goleman model. Through the final paper, the concept of Goleman's model of emotional competencies is used, which contains five competencies divided into two groups. The group of emotional competencies refers to self-awareness, self-control, and motivation. The group of social competencies contains empathy and social skills. Based on them, the profile of the ideal manager is described. In short, important qualities of a manager are self-confidence, motivation, reliability, communicativeness and creativity. Furthermore, studies are presented that explain the effect of emotional intelligence on business life. The results of the studies show that the emotional intelligence of managers increases their own productivity, efficiency and morale of employees and reduces stress in the workplace. Research on academic performance and social engagement was also presented. The research part of the paper studied the emotional intelligence and social engagement of students at the Faculty of Economics in Osijek. Using the survey method, the data needed for the research was collected. The research sought to determine whether emotional intelligence has a positive relationship with academic success and student engagement.

**Keywords:** emotional intelligence, management, competencies, academic performance, social engagement

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Modeli emocionalne inteligencije .....</b>	<b>2</b>
2.1. Model Mayera i Saloveya .....	2
2.2. Bar-Onov model .....	4
2.3. Golemanov model .....	5
<b>3. Profil idealnog menadžera .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Pregled istraživanja o emocionalnoj inteligenciji unutar menadžmenta</b>	<b>8</b>
<b>5. Akademska uspjeh i emocionalna inteligencija.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Metodologija rada .....</b>	<b>12</b>
<b>7. Opis i rezultati istraživanja .....</b>	<b>12</b>
<b>8. Rasprava.....</b>	<b>18</b>
<b>9. Zaključak.....</b>	<b>20</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>22</b>
<b>Popis slika i grafikona .....</b>	<b>24</b>
<b>Popis Tablica .....</b>	<b>25</b>



## 1. Uvod

U osamdesetim godinama prošlog stoljeća, u psihološkim znanostima javlja se ideja o različitim inteligencijama. Psiholozi počinju istraživati na koji način emocije komuniciraju s mislima i obrnuto. Gardner (1983), na primjer, potiče znanstvenike i profesore na istraživanje višestrukih modela inteligencije u kojima se, osim već poznatih matematičkih i verbalnih sposobnosti, nalaze i osobne sposobnosti.

Tek se 1990. godine formira pojam emocionalne inteligencije objavljivanjem članka u znanstvenom časopisu. Autori članka, Peter Salovey i John D. Mayer, definiraju tada emocionalnu inteligenciju kao „sposobnost praćenja i upravljanja vlastitim i tuđim osjećajima te usmjeravanje mišljenja i djelovanja uz pomoć osjećaja.“ (Goleman, 2015:300).

Međutim, 1995. godine, Daniel Goleman popularizira javnosti i akademskim zajednicama konstrukt emocionalne inteligencije objavom svoje knjige „Emocionalna inteligencija : zašto je važnija od kvocijenta inteligencije“ (Goleman, 1995). U knjizi, Goleman (1995) navodi čvrste stavove o važnosti emocionalne inteligencije, tvrdeći da je njen utjecaj snažniji za uspjeh u životu nego utjecaj kvocijenta inteligencije. Pa tako i u svojim kasnijim djelima demantira da „Kada se rezultati s IQ-testova pojedinih ljudi usporede s uspješnošću njihovih karijera, kvocijent inteligencije tu pridonosi u najboljem slučaju oko 25 posto. Štoviše, strože analize pronalaze da bi točnije bilo reći da taj udio nije veći od 10 posto, a možda i manji – 4 posto.“ (Goleman, 2015:24).

Slijedećih godina, razni autori pokušavaju stvoriti model emocionalne inteligencije izmjenom ili proširenjem tog koncepta. Zbog opsežnosti nekih modela, Mayer predlaže dvije skupine modela emocionalne inteligencije. Prva skupina odnosi se na modele mentalnih sposobnosti, a drugu skupinu čine mješoviti modeli koji, uz intelektualne sposobnosti, konceptu emocionalne inteligencije dodaju karakteristike ličnosti i emocije.

Trenutno postoje tri glavna konceptualna modela emocionalne inteligencije: Mayer-Saloveyev model, Golemanov model i Bar-Onov model. Model Mayera i Saloveya spada u skupinu modela mentalnih sposobnosti, a Golemanov i Bar-Onov model skupini mješovitih modela. U nastavku rada će se navedeni modeli predstaviti.

## 2. Modeli emocionalne inteligencije

### 2.1. Model Mayera i Saloveya

Peter Salovey i John D. Mayer, 1990. godine, konstruiraju prvi model emocionalne inteligencije na temelju već postojeće literature s područja psihologije. Model je sastavljen kombiniranjem psihološkog koncepta inteligencije i koncepta emocija. Korišten je kao vodeći okvir za istraživanja o pojedinačnim razlikama u sposobnostima obrade i prilagodbe emocionalnih informacija. Prema Mayeru i Saloveyu (1990), emocionalna inteligencija obuhvaća tri konceptualno povezana mentalna procesa koja uključuju emocionalne informacije. Ti procesi su: procjena i izražavanje emocija kod sebe i kod drugih, regulacija emocija kod sebe i kod drugih te uporaba emocija u adaptivne svrhe.

Prema Mayeru i Saloveyu (1990), proces procjene i izražavanja emocija razlikuje se s obzirom na vlastite emocije i emocije druge osobe. Nadalje se procjena i izražaj vlastitih emocija dijeli prema verbalnom i neverbalnom faktoru, a procjena i izražaj emocija kod druge osobe se dijele na neverbalni faktor i empatiju. Zadnji proces uporabe emocija u adaptivne svrhe sastoji se od četiri faktora: fleksibilnog planiranja, kreativnog razmišljanja, sposobnosti (ponovnog) usmjeravanja pozornosti i sklonosti prema motiviranju sebe i drugih. Međutim, ovaj se model susreo s kritikama zbog nejasnoća određenih pojmova.

Tijekom devedesetih godina, Mayer i Salovey nekoliko puta proširuju model emocionalne inteligencije iz 1990. godine. Također, nadopunjuju i definiciju emocionalne inteligencije. Konačno, 1997. godine objavljuju unaprijeđeni model emocionalne inteligencije koji objašnjava razvoj emocionalne inteligencije od djetinjstva do odrasle dobi. Sastoji se od četiri razine sposobnosti koje su poredane prema složenosti psiholoških procesa, počevši od jednostavnijih prema složenijim. Osim toga, svaka razina sadrži četiri podgrupe.

Mayer i Salovey (1997) objašnjavaju da je novi model emocionalne inteligencije sastavljen na ovaj način:

1. Sposobnost percepcije, procjene i izražavanja emocija:
  - a) sposobnost prepoznavanje emocija u nečijem fizičkom stanju, osjećajima i mislima
  - b) sposobnost prepoznavanja osjećaja kod drugih ljudi u umjetničkim djelima, jeziku i ponašanju

- c) sposobnost preciznog izražavanja emocija i izražavanja potreba povezanih s tim emocijama
- d) sposobnost razlikovanja između točnih i netočnih, odnosno iskrenih i neiskrenih ekspresija osjećaja

2. Sposobnost emocionalne facilitacije mišljenja:

- a) emocije određuju mišljenje tako da usmjeravaju pažnju na važne informacije
- b) emocije su dovoljno jasne i dostupne tako da pomažu prosuđivanju i pamćenju događaja koji su u vezi s različitim emocijama
- c) emocionalne promjene raspoloženja mijenjaju perspektivu pojedinca iz optimistične u pesimističnu, potičući razmatranja različitih pogleda na istu situaciju
- d) Emocionalna stanja različito potiču pristupe specifičnim problemima (primjerice kada osjećaj sreće olakšava induktivno zaključivanje i kreativnost)

3. Sposobnost razumijevanja i analiziranja emocija: usavršavanje znanja o

emocijama:

- a) sposobnost imenovanja osjećaja i prepoznavanja odnosa između riječi i samih osjećaja (npr. između voljeti i sviđati)
- b) sposobnost interpretiranja značenja koja osjećaji prenose (npr. povezanost osjećaja tuge s gubitkom)
- c) sposobnost razumijevanja složenih osjećaja (npr. istodobni osjećaji ljubavi i mržnje) ili mješavine osjećaja (npr. strahopoštovanje)
- d) sposobnost prepoznavanja prijelaza između emocija (poput prijelaza iz ljutnje u zadovoljstvo ili iz ljutnje u stid)

4. Sposobnost refleksivne regulacije emocija u promociji emocionalnog i

intelektualnog razvoja:

- a) sposobnost otvorenosti za osjećaje (za ugodne kao i za one neugodne osjećaje)

- b) sposobnost reflektivnog uključivanja ili odvajanja od osjećaja, ovisno o procjeni informativnosti ili korisnosti
- c) sposobnost reflektivnog praćenja emocija u odnosu na sebe i druge poput prepoznavanja koliko su jasne, tipične, utjecajne ili razumne
- d) sposobnost upravljanja svojim i tuđim osjećajima ublažavanjem negativnih emocija i pojačavanjem pozitivnih, bez umanjivanja ili prenamaglašavanja informacija koje prenose

## **2.2. Bar-Onov model**

Za razliku od modela emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya koji pretežito govori o sposobnosti pojedinca da obrađuje emocionalne informacije, mješoviti modeli ne objašnjavaju emocionalnu inteligenciju nužno kao emociju ili inteligenciju. Umjesto toga, tvrde da se emocionalna inteligencija često koristi kao oznaka za raznoliku skupinu karakteristika ličnosti koje bi mogle utjecati na uspjeh u profesionalnom i svakodnevnom životu.

Među mješovitim modelima, Bar-Onova široka konceptualizacija emocionalne inteligencije dobila je najviše pozornosti u znanstvenoj literaturi i jedina je za koju su zabilježeni empirijski nalazi. Bar-On (2000) smišlja emocionalno-socijalni pristup inteligenciji prema kojem emocionalna inteligencija postaje niz međusobno povezanih emocionalnih i društvenih kompetencija, vještina i ponašanja. Identificirao je pet širokih dimenzija s ukupno 15 komponenti te ih prikazao kao ključne čimbenike emocionalne inteligencije. S obzirom na to, Bar-On (2000) predlaže model emocionalne inteligencije konstruiran na ovaj način:

1. Intrapersonalne komponente emocionalne inteligencije
  - a) samopoštovanje (svjesnost, razumijevanje i prihvaćanje sebe)
  - b) emocionalna samosvijest (svjesnost i razumijevanje vlastitih emocija)
  - c) asertivnost (izražavanje vlastitih emocija, ideja, potreba i želja)
  - d) samoaktualizacija (shvaćanje vlastitih potencijalnih kapaciteta)
  - e) neovisnost (biti usmjeren prema sebi, bez emocionalne ovisnosti)
2. Interpersonalne komponente emocionalne inteligencije

- a) empatija (svjesnost i razumijevanje tuđih osjećaja)
  - b) društvena odgovornost (pokazivanje sebe kao konstruktivnog člana društvene skupine)
  - c) međuljudski odnosi (stvaranje i održavanje intimnih odnosa)
3. Komponente prilagodljivosti
- a) rješavanje problema (konstruktivno rješavanje osobnih i socijalnih problema)
  - b) testiranje stvarnosti (potvrđivanje vlastitih razmišljanja i osjećaja)
  - c) fleksibilnost (prilagođavanje vlastitih osjećaja, misli i ponašanja promjenjivim uvjetima)
4. Komponente upravljanja stresom
- a) tolerancija na stres (aktivno i pozitivno suočavanje sa stresom)
  - b) kontrola impulsa (odupiranje ili odgađanje impulsa i upravljanje vlastitim osjećajima)
5. Komponente općeg raspoloženja
- a) sreća (osjećaj zadovoljstva vlastitim životom)
  - b) optimizam (održavanje pozitivnih stavova)

### **2.3. Golemanov model**

Golemanov model se još naziva i model emocionalnih kompetencija. Goleman (1998) sastavlja model od pet komponenti podijeljenih u dvije skupine:

1. Emocionalne kompetencije
  - a) Samosvijest
  - b) Samokontrola
  - c) Motiviranost
2. Društvene kompetencije
  - a) Empatija

## b) Društvene vještine

Emocionalne kompetencije se odnose na upravljanje vlastitim emocijama i nagonima, a društvene kompetencije određuju način upravljanja odnosa s drugim ljudima.

Samosvijest predstavlja sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i raspoloženja, njihovu preciznu samoprocjenu te samopouzdanje. Goleman (2002) objašnjava samosvijest kao sposobnost čitanja i razumijevanja vlastitih osjećaja, kao i načina na koji utječu na druge.

Samokontrola može se definirati kao sposobnost upravljanja svojim postupcima, mislima i osjećajima na fleksibilan način radi postizanja željenih rezultata. Osobe koje imaju visoku razinu samokontrole, sklone su dobrom prosuđivanju i razmišljanju prije poduzimanja akcije. Brzo i lako se oporavljaju od bilo kakve vrste emocionalnog stresa.

Motivacija znači „služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu i težili prema poboljšavanju te ustrajali kada se suočimo s neuspjesima i razočaranjima.“ (Goleman, 2015:301). Na motivaciju pojedinca utječu interni razlozi poput znatiželje za nečim novim, vizije vlastitog uspjeha ili zadovoljstva za obavljenim radom. Također, motivacija može potjeći iz eksternih koristi kao što su novac ili status.

Empatija je sposobnost preciznog uočavanja emocija i sagledavanja situacije iz pogleda drugih ljudi. Omogućuje uzimanje tuđih osjećaja u obzir te donošenje inteligentnih odluka kao odgovor na te osjećaje. Visoka razina empatije pomaže pojedincu da izbjegne nesporazum prilikom komunikacije s drugim ljudima.

Društvene vještine odnose se na dobro upravljanje i održavanje mreže kontakta. Utječu na donošenje dobrih odluka ostalih ljudi u okruženju. Isto tako, pomažu pri razrješavanju vlastitih ili tuđih konflikta. Uspješno vođenje, motiviranje i rad u timu, također, ovisi o društvenim vještinama.

U nastavku ovog rada vodit će se Golemanovim modelom emocionalne inteligencije zbog njegove široke primjene i popularnosti. Daniel Goleman (2015) smatra da su tih osnovnih pet kompetencija emocionalne inteligencije ključ uspjeha menadžera i djelatnika, pa tako i poslovanja općenito. S obzirom na to, objasniti će se kakve karakteristike i kompetencije bi savršen menadžer trebao imati. Isto tako, navest će se istraživanja koja podupiru važnost emocionalne inteligencije na poslovanje.

### 3. Profil idealnog menadžera

Svaki menadžer treba biti upoznat s osnovnim principima poslovanja te imati barem osnovno znanje o ekonomiji. No, fokusirat će se, najprije, na psihološke karakteristike koje bi idealni menadžer trebao imati. Cilj ovog poglavlja je pokazati ponašanje, osobine i kompetencije emotivno inteligentnog menadžera.

Svaki menadžer obnaša funkciju vođenja i motiviranja. Menadžeri koji su dobri vođe imaju vještinu nametanja svojih nakana koje djelatnici uvjerenost slijede i provode. Karizma menadžera može uvelike utjecati na uspješno vođenje. Karizmatičke ličnosti odišu samopouzdanjem, individualnošću i slično. Kao djelatnik, lako je imati povjerenja u takvu osobu i dijeliti zajedničke ciljeve, misije i vizije.

Uspješni menadžer mora biti sposoban motivirati djelatnike i potaknuti njihovu želju za ostvarivanjem organizacijskih ciljeva. Uz to, mora znati motivirati i sebe. Motivacija je, također, i jedna od kompetencija koja čini emocionalnu inteligenciju. Bitna je jer utječe na upornost menadžera prema poslovnom napredovanju. Određena doza optimizma poželjna je za podizanje morala djelatnika i osjećaja zadovoljstva unutar organizacije.

Osobine važne za dobar odnos s djelatnicima su poštenje i iskrenost. Iz perspektive djelatnika, menadžer se treba pravedno i ravnopravno odnositi prema svima unutar organizacije. Isto tako, poželjno je da se zauzima i vjeruje svojim kolegama. Takav menadžer je dosljedan i poštuje norme, a za neuspjeh preuzima odgovornost na sebe. Dodatno, cijeni svačije mišljenje i ne pokušava silom nametnuti vlastite ideje.

Odanost, pouzdanost i samouvjerenost su bitne osobine koje bi jedan menadžer trebao imati. Kada se dogodi krizna situacija, menadžer treba biti sposoban suočiti se s nastalim problemima. Odluke mora donositi samouvjerenost i odlučno. Također, mora biti predan ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Očekuje se da bude fleksibilan i stabilan. To bi značilo da ne „puca“ pod pritiskom, već da ostane pribran i riješi problem. Određen stupanj fleksibilnosti je poželjan kako bi znao odgovoriti na moguće izazove i promjene koje nosi poslovna okolina.

Također, idealni menadžer je inteligentan, dalekovidan, maštovit i kreativan. Kreativnost je vrlo bitna u suvremenom menadžmentu jer su sve više potrebni kreativni procesi i rješenja problema. S tim, pretpostavlja se, da i sam menadžer treba biti kreativan.

Komunikacijske vještine su od velike važnosti menadžeru. U današnje vrijeme, komunikacija se većinom odvija preko tehnologije. Zbog toga, svi menadžeri moraju biti tehnološki

osviješteni. Menadžer treba uvijek otvoreno komunicirati sa svima, pažljivo slušati tuđa mišljenja i ne blokirati informacije. Bilo bi bolje međuljudske sukobe rješavati „oči u oči“ nego preko e-maila ili neke treće osobe. Odlika uspješnog menadžera je sposobnost i spremnost rada u timu.

#### **4. Pregled istraživanja o emocionalnoj inteligenciji unutar menadžmenta**

U prijašnjem poglavlju predstavljen je profil idealnog menadžera tj. kako emocionalno inteligentni menadžer izgleda. U nastavku će biti prikazan značaj emocionalne inteligencije na menadžment korištenjem raznih istraživačkih radova na tu temu.

Organizacija „Center for Creative Leadership“, bazirana u SAD-u, u svom istraživanju otkrila je koje emocionalne kompetencije nedostaju menadžerima. Nesposobnost rada u timu, nefleksibilnost i loša komunikacija najčešći su razlozi neuspješnosti menadžera. Svjetska organizacija „Egon Zehnder International“, analizom više od pet stotina menadžera, zaključuje da su menadžeri s višom razinom emocionalne inteligencije uspješniji nego menadžeri s visokim kvocijentom inteligencije i bogatim radnim iskustvom. Daniel Kahneman, dobitnik Nobelove nagrade za psihologiju, izjavio je da kupci i klijenti draže posluju s prodavačima koji im se sviđaju i kojima vjeruju, čak ako i taj prodavač nudi skuplji proizvod manje kvalitete od onog prodavača o kojem imaju loš dojam. Jedno istraživanje pokazalo je da prodavači s niskom razinom emocionalne inteligencije imaju lošije rezultate prodaje nego prodavači s visokom razinom emocionalne inteligencije.

Tvrtka „Johnson & Johnson“ istražila je kompetencije menadžera koje zapošljavaju. Za svrhu istraživanja, izabrali su preko 300 menadžera s najmanje dvije godine radnog iskustva na menadžerskoj poziciji. Kompetencije menadžera ispitali su anketom koju su ostali zaposlenici ispunjavali. Osim ankete, tražili su ljudske resurse za podatke o dostignućima i obvezama odabranih menadžera. Otkrivena je značajna povezanost između emocionalnih kompetencija i uspješnosti menadžera. Prema istraživanju, ključne kompetencije za profesionalnu uspješnost su ambicioznost, inovativnost, vještine vođenja i samopouzdanje. Emotivno inteligentniji menadžeri imali su bolje rezultate u svim emotivnim i društvenim kompetencijama iz Golemanovog modela, posebice u područjima samokontrole i samosvijesti.

Drugo istraživanje, provedeno u maloprodajnoj trgovini elektroničke opreme u Južnoj Koreji, mjerilo je odnos emocionalne inteligencije i uspješnosti. Proučavani su rezultati istraživanja i podaci prodaje od 253 menadžera. Istraženo je dosta karakteristika koje mogu utjecati na poslovanje. Jedan dio istraživanja naglasio je doprinos kohezije odjela na inovativnost i



produktivnost. Kohezija, unutar ovog istraživanja, predstavlja želju svih djelatnika za ostvarivanjem organizacijskih ciljeva. Uspješnost i kohezija odjela može se objasniti visokom emocionalnom inteligencijom nadređenog menadžera. Drugi dio istraživanja, potvrdio je da su emotivno inteligentni menadžeri uspješniji prodavači. Iako je nekoliko istraživanja pokazalo pozitivan odnos između emocionalne inteligencije menadžera i radnog učinka djelatnika, ovo istraživanje nadalje proučava kako emocionalno inteligentni menadžer upravlja odjelom i poboljšava rezultate prodaje na kolektivnoj razini. Pretpostavilo se da je visoka emocionalna inteligencija menadžera zaslužna za dobre rezultate prodaje odjela putem grupne kohezije. Smatrano je da emotivno inteligentniji menadžeri stvaraju ugodnu poslovnu atmosferu u kojoj djelatnici dijele zajedničke ciljeve. Što je veća kohezija odjela to djelatnici izvršavaju svoj posao bolje, što u konačnici dovodi do bolje produktivnosti odjela. Konačni rezultati ovog istraživanja dokazali su povezanost emocionalne inteligencije menadžera i razinu produktivnosti odjela kojem je on nadređen. Nadalje, bolja produktivnost odjela doprinosi boljim rezultatima prodaje odjela te trgovine u cijelosti.. Vođenjem, motiviranjem i stvaranjem pozitivne radne atmosfere, emotivno inteligentni menadžeri poboljšavaju sveopći uspjeh. Ukazala se pozitivna veza između emocionalne inteligencije menadžera i produktivnosti prodajnih odjela. Pošteno i brižljivo ponašanje menadžera prema djelatnicima, kao i ojačavanje osjećaja vrijednosti djelatnika, utjecalo je na pozitivne rezultate. Također, ispostavilo se da emocionalna kontrola menadžera mora odgovarati određenoj situaciji kako bi se postigao efektivan učinak.

Treće istraživanje, odnosi se na istraživanje provedeno u organizaciji teretnog prijevoznika „FedEx Express“. U njihovom slučaju, analizirani su podaci skupine menadžera koji su prošli program treniranja emocionalnih kompetencija. Na treningu, koji se sastojao od tri koraka, su menadžeri stjecali nove kompetencije ili razvijali postojeće. Prvi korak odnosio se na prepoznavanje vlastitih osjećaja i reakcija. Drugi korak fokusirao se na mijenjanje nesvjesnih reakcija u namjerne reakcije tj. fokus je stavljen na upravljanje vlastitom osobnošću. Treći korak, učio je menadžere kako prilagoditi odluke u određenim situacijama s vizijom organizacije. Svim menadžerima su emocionalne kompetencije značajno ojačale nakon završetka treninga. Ponajviše su to bila područja primjene dosljednog razmišljanja, optimizma, donošenja odluka i utjecaja na druge. Uz to, sudionici ovog programa iskusili su i kvalitetniji privatni život. S ovim pothvatom, FedEx je unaprijedio vještine i sposobnosti svojih menadžera.

Svrha zadnjeg istraživanja bila je istražiti odnos između emocionalne inteligencije i stresa na radnom mjestu te zdravlja radnika u uslužnim djelatnostima. Očekivalo se da će radnik s visokom razinom emocionalne inteligencije percipirati radno okruženje kao manje stresno i da će zato imati manje negativnih posljedica na zdravlje. Istraživanje se provodilo na uzorku od 330 radnika od kojih su 70 bili menadžeri. Zanimljivo je kako su menadžeri zabilježili najnižu razinu emocionalne inteligencije, dok su učitelji imali najveću razinu. Preopterećenje poslom te nedostatak nagrade i društvenih odnosa bili su najstresniji čimbenici s kojima se suočavaju radnici uslužnih djelatnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da porast razine emocionalne inteligencije znači i niži doživljeni stres. Uzimajući u obzir čimbenike povezane sa stresom na poslu, primijećeno je da što je viša razina emocionalne inteligencije to je niži osjećaj nedostatka kontrole i nedostatka podrške. Međutim, dobiveni rezultati su ukazali na prilično slab odnos između emocionalne inteligencije i doživljenog stresa na radnom mjestu. Emocionalna inteligencija nije bila povezana s zdravstvenim statusom radnika. Jedina poveznica je samo sa simptomima depresije, ali ne i s razinom općeg zdravlja.

## **5. Akademska uspjeh i emocionalna inteligencija**

Studente se može sagledati iz perspektive menadžmenta. Iako, nemaju teret odgovornosti za druge kao menadžeri, obnašaju u svom svakodnevnom životu slične funkcije. Planiraju svoj dnevni i tjedni raspored, na koji način će organizirati svoje fakultetske obveze i vrijeme za učenje. Pronalaze načine za motiviranje samih sebe. Makar, često rade u timu sa svojim kolegama pa nekad moraju i motivirati ili čak voditi druge. U prijašnjem poglavlju ovog rada predstavljen je profil idealnog menadžera i na koji način emocionalna inteligencija može pozitivno utjecati na poslovni život, vrijedi li isto ili barem slično i za studente? U nastavku će biti objašnjen odnos između pet elemenata iz Golemanovog modela emocionalne inteligencije (samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene vještine) i akademskog uspjeha. Također, povezanost emocionalne inteligencije i akademskog uspjeha obrazložit će se rezultatima istraživanja o utjecaju pojedine emocionalne kompetencije na uspješnost.

Samosvijest je zadužena za shvaćanje vlastitih snaga i slabosti. Također, ključna je za stjecanje samopouzdanja. Mnoga istraživanja utvrđuju povezanost samopouzdanja i uspješnosti. Isto tako, psiholozi se slažu da je emocionalno zdravlje temelj uspješnog učenja. Najkritičniji element studenskog uspjeha je razumijevanje načina učenja. Student koji je samosvjestan i motiviran će definitivno imati vrlo visok akademski uspjeh.

Prema Carol Dwecku (1996), svi studenti iskuse frustraciju i neuspjeh u postizanju svojih ciljeva. Koliko će velik biti učinak frustracije na emocionalno zdravlje pojedinca ovisi o tome koliko dobro pojedinac može kontrolirati vlastite negativne misli i osjećaje. Ukoliko je student sposoban kontrolirati svoje emocije, ostvarit će svoje akademske ciljeve. Doprinos emocionalnog upravljanja akademskom uspjehu također je potkrijepljen istraživanjem koje je proveo američki psiholog McCann 2011. godine. Rezultati istraživanja pokazuju da se bolji akademski uspjeh može postići razvijanjem vještina vezanih za emocionalno upravljanje i rješavanje problema.

Empatija omogućava pojedincima da čitaju ili razumiju neverbalne znakove poput intonacije glasa, izraza lica i tako dalje. Chow (2006) je otkrio da stupanj empatije studenta ima pozitivnu vezu s njihovom akademskom motivacijom, čime se postiže i bolji akademski uspjeh. Istraživanje je također pokazalo da su niske razine empatije povezane s lošim akademskim uspjehom.

Motivacija je pokretačka snaga koja uključuje povećanje, održavanje i kontrolu interesa. Samomotivacija je važan element emocionalne inteligencije jer potiče poboljšanje akademskog uspjeha. Iskazuje se interesom studenta za učenjem i razumijevanjem njihovih ciljeva učenja za ostvarivanjem dobrih postignuća.

Prema MacMullinu (1994), loš akademski uspjeh može se pripisati društvenim problemima i emocijama s kojima se suočavaju studenti, posebno sposobnosti korištenja društvenih vještina za dobivanje podrške od učitelja. Kao što društveno okruženje u kojem dolazi do učenja može ojačati ili eliminirati ponašanja koja vode do postignuća, stjecanje društvenih vještina bitno je za postizanje izvrsnosti u učenju. Ovaj iskaz je, također, podržao Johnson (2009) koji je predložio da emocionalna inteligencija omogućuje studentima razvoj društvenih vještina i stjecanje društvene podrške te u konačnici i bolji akademski uspjeh.

Dodatno, Zhoc, King, Chung i Chen (2020) provode istraživanje o odnosu između emocionalne inteligencije i studentskog angažmana. Ispitali su predviđa li emocionalna inteligencija angažman studenata i na koji način utječe na akademski uspjeh. Studentski angažman odnosi se na napor pojedinca da sudjeluje u obrazovnim aktivnostima koje su izvan regularnog programa fakulteta poput vremena utrošenog na učenje, interakcije s profesorima i prijateljima i prisustvovanju događajima na fakultetu. Nalazi ovog istraživanja su potvrdili pozitivnu vezu između emocionalne inteligencije i studentskog angažmana tj. potvrđeno je da su studenti s višom razinom emocionalne inteligencije angažiraniji te da su zbog toga i akademski uspješniji.

## **6. Metodologija rada**

U ovom radu korišteno je puno istraživanja vezanih za emocionalnu inteligenciju i njezinu korelaciju s profesionalnim i akademskim uspjehom. S obzirom na to, provjerena je emocionalna inteligencija studenata Ekonomskog fakulteta u Osijeku i njihovog akademskog uspjeha.

Također, provjerena je i angažiranost studenata. Studentska angažiranost, u ovom istraživanju, podrazumijeva sudjelovanje na društvenim aktivnostima fakulteta poput sudjelovanja na raznim događajima fakulteta, radom u studentskim udrugama i slično.

Prema tome, istraživanje polazi od dvije hipoteze:

1. Studenti s višom razinom emocionalne inteligencije su akademski uspješniji.
2. Studenti s višom razinom emocionalne inteligencije su društveno angažiraniji.

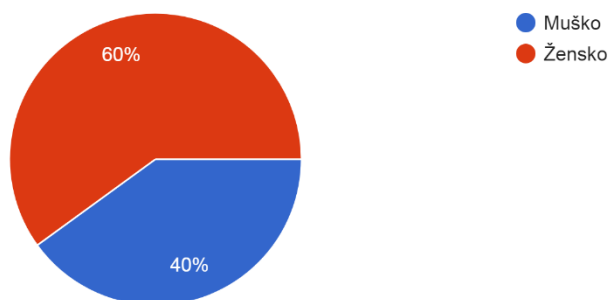
Očekuje se da će emocionalno inteligentni studenti biti akademski uspješni i društveno angažirani.

Za potrebe istraživanja ovog rada, korištena je anketna metoda. Anketa sadrži 35 pitanja od čega su 24 pitanja formata linearnog mjerila, četiri otvorenog tipa i sedam višestrukog odabira. Ispitanicima je naglašeno da je anketa anonimna te da će se prikupljeni podaci koristiti isključivo za izradu ovoga završnog rada. Anketa je napravljena i podijeljena putem Google obrazaca.

## **7. Opis i rezultati istraživanja**

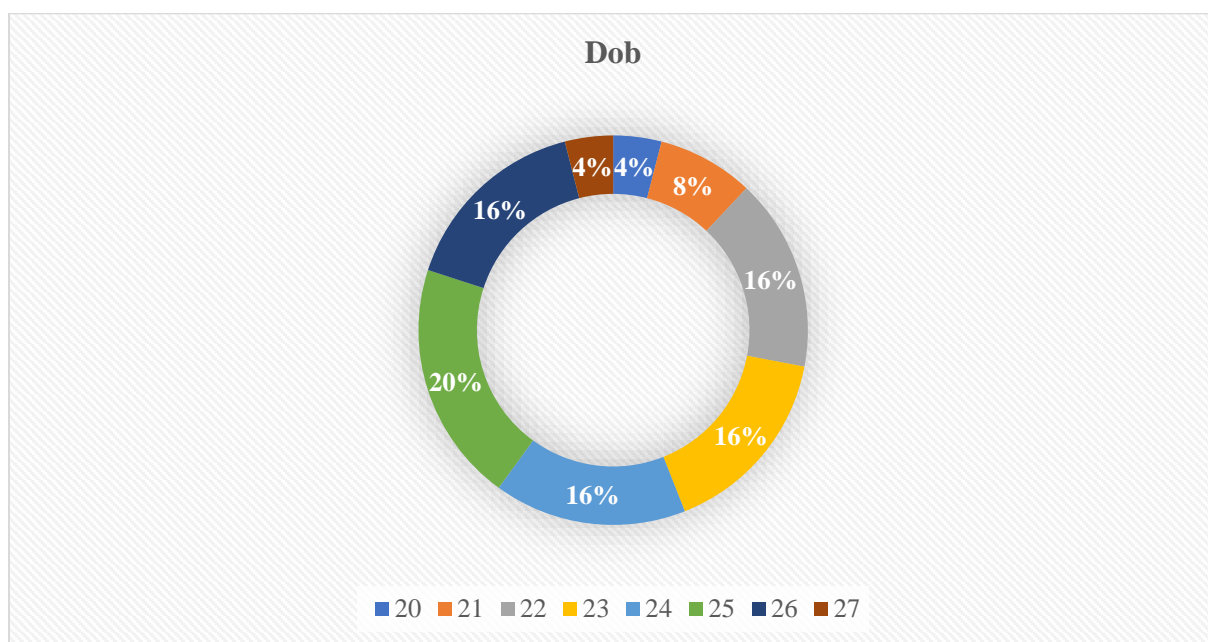
Provedeno je istraživanje na 25 studenta preddiplomskog i diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Od ukupno 25 ispitana studenta, 15 ih je ženskog spola što čini 60 %, a 10 muškog što čini 40 %. Opis ispitanika po obilježju spola prikazani su Slikom 1.

Spol  
25 odgovora



Slika 1. Grafički prikaz ispitanika po obilježju spola  
(Izrada autorice)

Dob ispitanika varira od 20 do 27 godina. Dob ispitanika prikazana je Grafikonom 1.



Slika 2. Grafički prikaz ispitanika po obilježju starosti  
(Izrada autorice)

Anketnim upitnikom dobio se uvid u svakidašnje osjećaje ispitanika i njihov način razmišljanja. Pitanja u kojima se ispituje koliko se neka tvrdnja odnosi na ispitanika, oblikovana su mjerilom od 1 do 5, gdje brojevi označavaju slijedeće tvrdnje: 1 – u potpunosti ne, 2 – uglavnom ne, 3 – kako kada, 4 – uglavnom da, 5 – u potpunosti da. Odnosno, traži se od ispitanika da sam procijeni u kojem intenzitetu se postavljena tvrdnja odnosi na njega. Ovakav način postavljanja

pitanja je pokazao u kojoj mjeri su ispitanici samosvjesni, empatični, motivirani i koliko dobro mogu regulirati svoje osjećaje jer je svaka tvrdnja vezana za jednu od navedenih emocionalnih kompetencija. Dobiveni odgovori iskazani su Tablicom 1.

Tablica 1. Prikaz ukupnog broja odgovora na tvrdnje vezane za emocionalne kompetencije

TVRDNJA	U potpunosti ne	Uglavnom ne	Kako kada	Uglavnom da	U potpunosti da
Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi	2 8%	8 32 %	7 28 %	6 24 %	2 8 %
Iz neugodnih iskustava učim kako se ubuduće ne treba ponašati	0 0 %	0 0 %	4 16 %	7 28 %	14 56 %
Kod prijatelja mogu razlikovati kada je tužan, a kada razočaran	0 0 %	0 0 %	5 20 %	12 48 %	8 32 %
Lako ću smisliti način da pridem osobi koja mi se sviđa	6 24 %	5 20 %	7 28 %	4 16 %	3 12 %
Lako primijetim promjenu raspoloženja svoga prijatelja	0 0 %	0 0 %	2 8 %	8 32 %	16 60 %
Lako uvjerim prijatelja da nema razloga za zabrinutost	0 0 %	2 8 %	6 24 %	9 36 %	8 32 %
Mogu dobro izraziti svoje emocije	0 0 %	4 16 %	7 28 %	6 24 %	8 32 %
Mogu opisati kako se osjećam	0 0 %	1 4 %	4 16 %	10 40 %	10 40 %

Mogu reći da znam puno o svom emocionalnom stanju	0 0 %	0 0 %	4 16 %	10 40 %	11 44 %
Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne	0 0 %	5 20 %	3 12 %	9 36 %	8 32 %
Obaveze ili zadatke radije odmah izvršim, nego da o njima mislim	7 28 %	5 20 %	4 16 %	5 20 %	4 16 %
Primijetim kada netko osjeća krivnju	0 0 %	2 8 %	6 24 %	15 60 %	2 8 %
Znam kako mogu ugodno iznenaditi svakoga svoga prijatelja	0 0 %	0 0 %	6 24 %	12 48 %	7 28 %
Obično razumijem zašto se loše osjećam	1 4 %	2 8 %	4 16 %	8 32 %	10 40 %
Primijetim kada netko prikriva svoje prave osjećaje	1 4 %	1 4 %	5 20 %	16 64 %	2 8 %
Kada se osjećam sretno i raspoloženo, tada najbolje učim i pamtim	0 0 %	0 0 %	6 24 %	9 36 %	10 40 %
Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana	0 0 %	2 8 %	3 12 %	10 40 %	10 40 %
Kada me netko naljuti, odmah i vrlo burno reagiram	4 16 %	5 20 %	8 32 %	5 20 %	3 12 %
Kada me strah nečega ili nekoga, obično ne mogu reći ništa pametno	2 8 %	7 28 %	4 16 %	10 40 %	2 8 %

Kada sam lošeg raspoloženja, primjećujem uglavnom loše stvari	0 0 %	4 16 %	8 32 %	10 40 %	3 12 %
Moji su osjećaji ponekad izvan moje kontrole	1 4 %	4 16 %	8 32 %	6 24 %	6 24 %
Ozbiljno počnem raditi tek kad mi ostane malo vremena za obavljanje posla	4 16 %	3 12 %	1 4 %	8 32 %	9 36 %
Raspoloženje mi snažno utječe na razmišljanje	0 0 %	3 12 %	6 24 %	10 40 %	6 24 %
Kada se jako uživim u raspravu, ponekad imam osjećaj da sam u svemu u pravu	0 0 %	5 20 %	8 32 %	9 36 %	3 12 %

(Izrada autorice prema V. Takšić)

Također, svaki student naveo je, minimalno tri, svoje pozitivne i negativne osobine. Iako se odgovori poprilično razlikuju, ima vrlo sličnih odgovora. Najčešće navedene pozitivne osobine odnose se na suosjećajnost, komunikativnost, iskrenost, poštenost i optimizam. Među negativnim osobinama, najviše su došle do izražaja osobine poput lijenosti, neorganiziranosti, nesigurnosti, temperamentnosti i brzopletosti.

Studenti su pitani o prosjeku ocjena studija kako bi se ustanovilo jesu li akademski uspješni ili ne. Najniži prosjek iznosi 2.0, a najviši 4.8 te oba čine 4 % od ukupnog broja ispitanih. Najviše ispitanika, njih 20 %, ima prosjek 4.4. Zatim, 16 % studenata prolazi točno s 3 te 12 % točno s 4. Dvoje studenata tj. 8 % ima prosjek 3.1 i 3.6. Svaka ostala prosječna ocjena (2.3, 2.85, 3.7, 3.9, 4.2, 4.6 i 4.7) nosi 4 %.

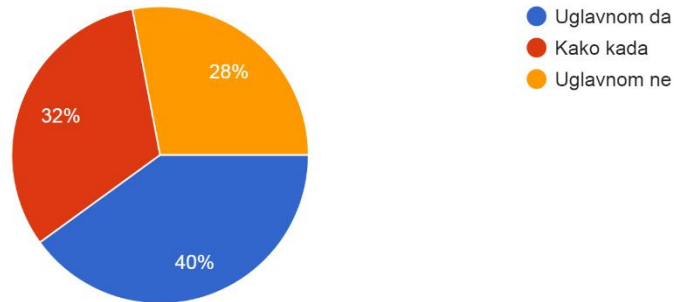
Ispitano je i zadovoljstvo sa studiranjem i uspjehom kako bi se bolje shvatilo emocionalno stanje studenata. Jedno od pitanja odnosi se na sadržaj koji se predaje i obrađuje na fakultetu. 10 studenata (40 %) uglavnom smatra da je nastavni sadržaj zanimljiv, njih 8 (32 %) glasalo



je za opciju kako kada i 7 studenata (28 %) izrazilo je nezadovoljstvo s nastavnim sadržajem. Rezultati su prikazani i na Slici 2.

Je li Vam zanimljiv sadržaj koji obrađujete na fakultetu?

25 odgovora



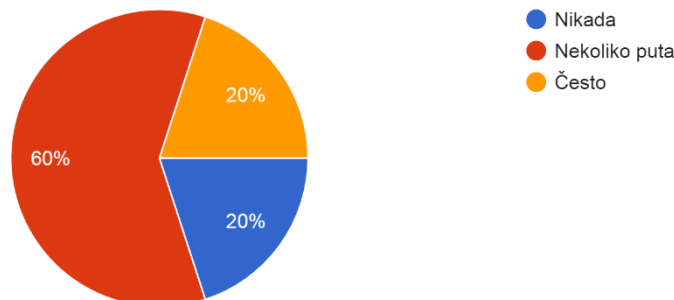
Slika 3. Grafički prikaz zainteresiranosti studenata za nastavni sadržaj  
(Izrada autorice)

Pa je tako, 13 studenata, odnosno 52 %, zadovoljno uložnim vremenom za pripremu ispita, dok njih 12, odnosno 48 %, nije zadovoljno. Dodatno, 60 %, što čini 15 studenata, je zadovoljno svojim uspjehom na fakultetu, a ostalih 40 %, što čini 10 studenata, nije zadovoljno.

Studentska angažiranost je provjerena pitanjima vezanim za društvene aktivnosti i udruge na fakultetu. Više od pola studenata nekoliko je puta prisustvovalo događanjima i aktivnostima na fakultetu, a petero studenata nikada nije otišlo na nekakav fakultetski događaj. Međutim, nekolicina studenata često sudjeluje na fakultetskim zbivanjima. Konkretniji prikaz navedenih rezultata može se iščitati iz Slike 3.

Koliko često ste prisustvovali događajima na fakultetu (poput kreativne riznice i slično)?

25 odgovora



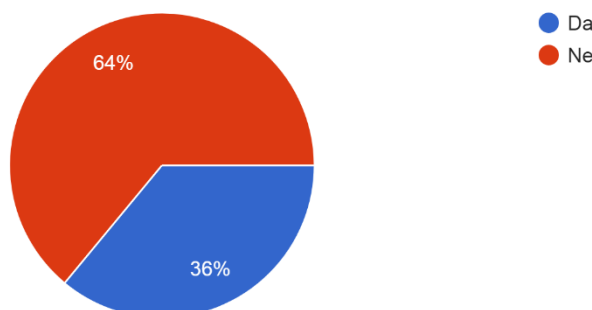
Slika 4. Grafički prikaz učestalosti studenata na fakultetskim zbivanjima

(Izrada autorice)

14 studenata, odnosno 56 %, nikada nije bilo angažirano za izvedbu nekog događaja na fakultetu, a 11, odnosno 44 %, je sudjelovalo u izvedbi aktivnosti. Samo devetero studenata (36 %) ima iskustva kao član neke od studentskih udruga, dok s druge strane, 16 ispitanika (64 %), tokom studiranja, nikada nije bilo učlanjeno u studentsku udruhu. Slika 5. prikazuje učlanjenost studenata u studentske udruge.

Jeste li član neke od studentskih udruga ili ste tijekom školovanja bili?

25 odgovora



Slika 5. Grafički prikaz učlanjenosti studenata u studentske udruge

(Izrada autorice)

## 8. Rasprava

Većina studenata je u svoje pozitivne osobine uvrstila suosjećajnost, empatiju i slično. Isto tako, većina ih je odgovorila kako su dobri u prepoznavanju tuđih emocija. Njih 15 čak kaže kako su sposobni primijetiti promjenu raspoloženja i prepoznati osjećaj krivnje svog prijatelja. S obzirom na to, zaključuje se kako je većina ispitanika vrlo empatična.

Analizirajući odgovore svakog studenta pojedinačno o pozitivnim i negativnim osobinama te njihovu samoprocjenu, može se prepoznati koliko su samosvjesni. Nema prevelikog odudaranja što bi značilo da su ispitanici dobro upoznati s vlastitim osobinama. Međutim, zapažena je razlika između uspješnijih studenata u odnosu na one manje uspješne. To je iščitano iz odgovora

vezanih za prepoznavanje i izražavanje vlastitih emocija. Uspješniji studenti su bili sigurniji u sposobnostima koje se odnose na samosvijest.

Kada se promatra emocionalna kompetencija samokontrole, studenti ostvaruju lošije rezultate. Studenti koji su slabiji u kontroliranju svojih emocija, spominju temperamentnost i živčanost kao mane. Neki od najuspješnijih studenata iskazali kako imaju lošu kontrolu nad svojim emocijama, ali zanimljivo je što svi studenti lošeg akademskog uspjeha smatraju kako vrlo teško mogu kontrolirati svoje emocije i raspoloženje. Samokontrola se može procijeniti po utjecaju raspoloženja ili lošeg događaja na razmišljanje i slično.

Studenti koji su se izjasnili kao lijeni i neorganizirani pokazuju manjak motivacije. Takvi studenti odlažu obavljanje svojih obaveza. Mali dio ih je akademski uspješno. Ovdje se treba napomenuti da većinu loše motiviranih studenata ne zanima nastavni sadržaj koji se predaje na fakultetu. S obzirom na to, akademski uspješni studenti pokazuju interes za nastavni sadržaj i usprkos lošoj samokontroli, uspijevaju imati dobre prosjeke. Ova činjenica govori kako su uspješniji studenti i motiviraniji.

Fokusirajući se na studente koji imaju najviši prosjek studiranja tj. imaju prosjek iznad 4.5, vidljive su neke zajedničke karakteristike. Prvo, najrazvijenija emocionalna kompetencija kod takvih studenata je samosvijest. U potpunosti su svjesni svojih emocija i emocionalnog stanja. Drugo, iskazuju zadovoljstvo studiranjem. Zadovoljni su svojim uspjehom i vremenom utrošenim za postizanje istog. Također, svima je zanimljiv nastavni sadržaj. Treće, pokazuju interes za događaje na fakultetu. Često su društveno angažirani.

Studenti s malo slabijim prosjekom bilježe blagi pad u području samosvjesnosti, a blagi porast u području empatije. U ovih studenata, osobine poput brižnosti, suosjećajnosti, vjernosti i slično, pojavljuju se često. Pretpostavlja se da su ovi studenti više fokusirani na društvene sfere svog života nego na obrazovanje. Objašnjivo je da su zbog toga i više puta prisustvovali fakultetskim zbivanjima. Za razliku od najuspješnijih studenata, nekolicina ih nije zadovoljna vremenom utrošenim na učenje što može biti povezano s činjenicom da nisu previše zainteresirani za nastavno gradivo.

U odnosu na studente s izvrsnim i vrlo dobrim uspjehom, skupina studenta lošijeg prosjeka (ispod 3.5) bilježi pad u svim kompetencijama. Najveći pad odnosi se na kompetenciju motivacije. Već je ranije napomenuto kako nitko od njih, većinu vremena, ne smatra nastavni sadržaj zanimljivim. Pretpostavlja se da je to razlog niske motivacije. Uz to, ova skupina najrjeđe je sudjelovala u aktivnostima tijekom studija.

Istraživanje koje se provodilo u ovom radu nije u mogućnosti precizno izmjeriti razinu emocionalne inteligencije studenata niti analizirati povezanost emocionalne inteligencije i akademske uspješnosti ili društvene angažiranosti. Ali, može se ugrubo ustanoviti utjecaj određenih kompetencija koje čine emocionalnu inteligenciju i akademske uspješnosti studenta. S obzirom na to, uočeno je da su uspješniji studenti su motiviraniji od onih manje uspješnih. Općenito gledajući, svim studentima je samokontrola najslabije područje kompetentnosti. Međutim, usprkos tome, uspješni studenti ostvaruju dobre rezultate na fakultetu. Razlog tome su bolje razvijene kompetencije samosvijesti i motivacije. Primijećeno je da su studenti loših prosjeka manje emotivno inteligentni jer su, prema pitanjima za samoprocjenu, pokazali da su slabiji u svim kompetencijama od studenata s dobrim prosjekom ocjena. Zbog ovog saznanja, zaključuje se da su emocionalno inteligentni studenti akademski uspješni.

Također, samo je nekoliko emotivno inteligentnih studenata društveno angažirano. U stvari, studenti koji imaju izvrsne ili vrlo dobre prosjeke ocjena studiranja razlikuju se po angažiranosti. Većina ih je barem nekoliko puta sudjelovala na fakultetskim zbivanjima, a mali dio njih je bio angažiran za izvedbu nekog događaja ili učlanjen u studentsku udrugu. Iako su emotivno inteligentniji studenti angažiraniji od onih manje inteligentnih, razlog neangažiranosti manje emotivno inteligentnih studenata se može objasniti nedostatkom motivacije. Prema ovom istraživanju, najmotiviraniji studenti su ujedno i najangažiraniji. Nije primijećen utjecaj ostalih kompetencija emocionalne inteligencije na društvenu angažiranost.

## **9. Zaključak**

Sve u svemu, obrazložen je utjecaj emocionalnih kompetencija na uspješnost poslovanja i studiranja. Brojna istraživanja potvrđuju značaj visoke emocionalne inteligencije menadžera na ishode poslovanja i radno okruženje. Većina rezultata pokazuje pozitivne utjecaje emocionalne inteligencije na poslovni život. Zbog toga, ne začuđuje činjenica da emocionalna inteligencija utječe na akademsku uspješnost.

Sukladno istraživanjima o važnosti samosvijesti na ishod studiranja, istraživanje provedeno u ovome radu dolazi do istog zaključka. Visoke razine samosvijesti posebno su karakteristične za uspješne studente. Doduše, ključna kompetencija uspjeha je ipak motivacija. Pokazalo se da su akademski uspješni studenti vrlo motivirani. Niska motiviranost najviše je zaslužna za loš uspjeh na fakultetu.

Međutim, većina studenata je empatična, a slaba u kompetenciji samokontrole. Zbog toga, teško je utvrditi u kojoj mjeri su akademski uspješniji studenti empatičniji ili bolji u samokontroli te

ima li to značajnog utjecaja na uspjeh. Također, nije potvrdilo stavove Zhoc, King, Chung i Chena (2020) da su emocionalno inteligentni studenti uspješniji zbog njihove angažiranosti na fakultetu.

Glavna misija završnog rada je dokazati važnost emocionalne inteligencije. Prema Golemanu (1995) emocionalna inteligencija se može razvijati tokom života stječući raznovrsna iskustva. Istraživački dio rada je dokazao kako se utjecaj emocionalne inteligencije vidi već tokom studiranja. Dobro bi bilo spoznati njen značaj već tada kako bi se uložio trud u razvijanje emocionalnih kompetencija koje čine emocionalnu inteligenciju. Time će studenti, jednog dana, imati više uspjeha i u poslovnom životu.

## Literatura

1. Azizi Y. (2012). The Impact of Emotional Intelligence Element on Academic Achievement. *Archives Des Sciences*. Core 65 (4). str.2-17. Raspoloživo na: <https://core.ac.uk/download/pdf/11798725.pdf>. [pristupljeno: 25. kolovoza 2021].
2. Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. Original Papers 18 (2). str.167-175. Raspoloživo na: <http://www.imp.lodz.pl/upload/oficyna/artykuly/pdf/full/Ogi8-02-05.pdf>. [pristupljeno: 13. rujna 2021].
3. Cavallo, K. i Brienza, D. (2001). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Raspoloživo na: [http://www.eiconsortium.org/reports/jj\\_ei\\_study.html](http://www.eiconsortium.org/reports/jj_ei_study.html). [pristupljeno: 14. rujna 2021]
4. Cherniss, C. (1999). The Business Case for Emotional Intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Raspoloživo na: [http://www.eiconsortium.org/reports/business\\_case\\_for\\_ei.html](http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html). [pristupljeno: 15. rujna 2021]
5. Freedman, J. (2014). Case Study: Emotional Intelligence for People-First Leadership at FedEx Express. *Six Seconds*. Raspoloživo na: <https://www.6seconds.org/2014/01/14/case-study-emotional-intelligence-people-first-leadership-fedex-express/>. [pristupljeno: 12. rujna 2021]
6. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb:Mozaik knjiga.
7. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb:Mozaik knjiga.
8. Hajncl, Lj. i Vučenović D. (2013). Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije. *Suvremena psihologija*. 16 (1). str.95-113. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/164594>. [pristupljeno: 23. kolovoza 2021].
9. Salovey, P., Brackett, A.M. i Mayer, J.D. (2004) *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Google Knjige. Dude Publishing. Raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=YVKmxr\\_D7yQC&oi=fnd&pg=PA81&dq=models+of+emotional+intelligence&ots=qBScd7NbII&sig=gHOYioRFhhedi\\_EXmXKdtsIJOtW&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=YVKmxr_D7yQC&oi=fnd&pg=PA81&dq=models+of+emotional+intelligence&ots=qBScd7NbII&sig=gHOYioRFhhedi_EXmXKdtsIJOtW&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true). [pristupljeno: 24. kolovoza 2021].

10. Simmons, S. i Simmons, J.C. (2000). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb:Izvori.
11. Srića, V. (1992). *Upravljanje kreativnošću*. Zagreb:Školska knjiga.
12. Zhoc, K., King, R., Chung, T. i Chen, J. (2020). Emotionally intelligent students are more engaged and successful: examining the role of emotional intelligence in higher education. *European Journal of Psychology of Education*. 35. str.839–863. doi: <https://doi.org/10.1007/s10212-019-00458-0>. [pristupljeno: 6. rujna 2021].

## **Popis slika i grafikona**

Slika 1. Grafički prikaz ispitanika po obilježju spola .....	13
Slika 2. Grafički prikaz ispitanika po obilježju starosti .....	13
Slika 3. Grafički prikaz zainteresiranosti studenata za nastavni sadržaj .....	17
Slika 4. Grafički prikaz učestalosti studenata na fakultetskim zbivanjima .....	18
Slika 5. Grafički prikaz učlanjenosti studenata u studentske udruge .....	18



## **Popis Tablica**

Tablica 1. Prikaz ukupnog broja odgovora na tvrdnje vezane za emocionalne kompetencije. 14