

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA MENADŽERA U FUNKCIJI SAVREMENOG MENADŽMENTA

**Anela Džananović** | Assistant Professor, Faculty of management and business economics, University of Travnik, dzananovicanela@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-9663-6358

**Jasna Bajraktarević** | Full time Professor, Faculty of Education, University in Sarajevo  
bajraktarevicjasna@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-1601-1842

**Sažetak:** U ovom radu je kroz istraživanje predstavljena veza emocionalne inteligencije i motivacionih faktora kao osnovnih elemenata potrebnih za kvalitetno upravljanje menadžera i lidera u okviru svojih djelatnosti, kao i definisanje njihovih sposobnosti u domenu edukacije i razvoja karijere, tj. stručnog usavršavanja. Problem istraživanja je da se na osnovu dosadašnjih rezultata istraživanja generisao problem kvalitetnog upravljanja lidera i menadžera kroz IQ i profesionalno iskustvo, zbog nedostatka bitnih faktora ličnosti što će se u ovom radu i dokazati. Na osnovu istraživanja o emocionalnoj inteligenciji i motivacionim faktorima u radu, nastojat će se prezentirati jasna povezanost i dominaciju faktora emocionalne inteligencije u rješavanju problema kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima. Ljudski resursi su usmjereni da vide zaposlenika kao bitnog, dragocjenog za organizaciju, a s obzirom, tj. da mu se vrijednost iz dana u dan povećava razvojem, odjeli HR, ljudskih resursa se automatski fokusiraju na rast, razvijanje ljudskih potencijala i vještina. Upravljanje ljudskim resursima jasno se definiše kao strateški i vrlo koherentan, inovativan pristup upravljanju bitnim, najvrijednijim sredstvima preduzeća ili organizacije – ljudima koji rade u istoj organizaciji s jednim ciljem tj. ostvarenja jasnih ciljeva organizacije. Rješavanje problema poimanja i shvatanja značaja same emocionalne inteligencije koja ima veliki značaj za društvo u cjelini i društvenu svijest u odnosu na opštu inteligenciju koja diktira norme i pravila ponašanja pojedinih lidera i menadžera, a koje su prepoznate i objašnjene, a istovremeno odgovorne i definisane u zavisnosti od emocionalne inteligencije i motiva postignuća. Probleme društva možemo gledati sa jedne posebne dimenzije razvoja kroz ovaj rad, a na osnovu dobijenih tvrdnji i dokaza na osnovu kojih možemo i definisati društveni cilj. „Društvo u kojem čovjek djeluje i živi, stavlja pred njega brojne zahtjeve. Ukoliko ih ne uspije uspješno savladati, postoji mogućnost da postane neprilagođen. Neprilagođena ličnost je pojedinac koji nije sposoban rješavati situacije i probleme sa kojima se svakodnevno susreće.

**Ključne riječi:** savremeni menadžment, emocionalna inteligencija, ličnost, lideri i menadžeri.

**JEL:** D91, L21, M12, M51

## UVOD

Ovaj rad pokazuje vezu emocionalne inteligencije sa opštom inteligencijom. Na koji način emocionalna inteligencija utiče na lidere i menadžere, koji su osnovni faktori koji motivišu uposlenike i koji djeluju na uspješnost uposlenika i cjelokupnog menadžmenta. U radu će se prikazati i osobine koje posjeduju lideri i menadžeri, osobine koje su potrebne za uspješno poslovanje. Radom se želi spoznati mogućnosti predviđanja boljih rezultata kroz razvoj emocionalne inteligencije. Sve više kompanija shvata važnost prisutnosti motivacije i emocionalne inteligencije, da je poticanje vještina emocionalne inteligencije ključna sastavnica svake filozofije razvoja menadžmenta u pozitivnom pravcu.

Kako se poslovni svijet mijenja, mijenjaju se i karakteristike potrebne za konkurentnost. Podaci dobijeni praćenjem sjajnih radnika tokom nekoliko desetljeća otkrivaju da su dvije sposobnosti koje su bile relativno nevažne za uspjeh sedamdesetih godina postale presudne u devedesetima: gradnja tima i prilagođavanje promjenama. Počele su se pojavljivati i posve nove sposobnosti kao svojstva sjajnih radnika, a to su kataliziranje promjene i primjena raznolikosti. Novi izazovi zahtijevaju nove talente.

Okvir djelovanja **čine** poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni. Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i preduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljevi preduzeća (Rupčić, 2018). Savremeni menadžment trebamo posmatrati kroz djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala i treba ga shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog preduzeća **čiju** osnovu **čini** zadovoljan i efikasan zaposlenik. Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo nalaženje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. „Vođenje ljudi je naj-složenija funkcija menadžmenta, a njena je svrha utjecanje na ljude kako bi oni **što** više doprinijeli zajedničkom cilju.“ (Kurtić A, Kulović DŽ, 2011) U savremenom menadžmentu, menadžeri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog **činjenice** da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i najoskudniji resursi. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove lične, profesionalne i poslovne osobine kao **što** su preduzimljivost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i preduzeću kao i emocionalnu inteligenciju. Za ocjenu ličnosti važna je sposobnost vođenja ljudi i razvijanje pozitivnih osobina, delegiranje zadataka, komunikativnost, poznavanje posla, prosuđivanje sposobnosti planiranja, organizacije, ocjena osobnih karakteristika saradnika i slično. Menadžment kao proces ima podrazumijeva jednu od funkcija koja se sastoji u planiranju. Ta funkcija je osnova upravljanja i najvažnija je pretpostavka za uspješnost svakog preduzeća. Funkcija planiranja se sastoji od sljedećih aktivnosti : aktivnost koja podrazumijeva definisanje cilja, predviđanje, programiranje, stvaranje systemske strategije i određivanje procedura. (Mahmutović H, Kulović DŽ, 2010) “

Ljudski resursi su osnovica na kojoj se gradi strategija preduzeća, a sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihovog djelovanja. Izbor strategije nije posebno bitan ukoliko se ne pretvori u strategiju, odnosno u streteški plan koji se nakon toga može primijeniti u praksi i na

taj način sprovede kontrola istog. Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj upotrebi resursa i o radu delegiranjem zadaća. Menadžer u savremenom poslovanju treba da posjeduje znanja o savremenom menadžmentu, o funkcijama menadžmenta, da bi na taj način znao planirati, organizirati, kontrolisati i voditi uposlenike.

Njegova jako bitna funkcija jeste briga o feedback-u koji daje osnovne informacije o zadovoljstvu uposlenih, o ulozi svakog uposlenog individualno, o vrsti posla koji obavljaju. “Dokumentovanjem vrijednosti rada, proizvodnosti i uspješnosti svakog **čovjeka** ili odjeljenja, on zapravo kontroliše ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe poduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji preduzeća.” (Kotler, 2006)

Savremeni menadžeri sve su svjesniji važnosti umijeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove slijedeće sposobnosti:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
- da utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi i
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Biti emocionalno inteligentan znači razumjeti osjećanja, znati kako nastaju i čemu služe, a to znači prihvatati osjećanja kao znak ljudskosti, a ne doživljavati ih kao znak slabosti. Biti svjestan svojih osjećanja, ali znati kada i kome je bolje ne pokazati ih, zastati, preispitati se, a zatim korigovati mišljenje i ponašanje. Goleman ističe da emocionalna inteligencija ne jamči sama po sebi uspjeh u životu. „Ona je tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, ovladavanje kojima omogućuje ostvarivanje izvanrednih rezultata u poslu.“ (Goleman, 2001) Tek će emocionalne kompetencije pokazati koliko je potencijala sadržanog u emocionalnoj inteligenciji i ostvareno i koliko je emocionalna inteligencija pridonijela razvijaju kompetencija na radnom mjestu.

## **SAVREMENI MENADŽMENT**

U savremenoj literaturi pojam menadžment (management) se pojavljuje u tri različita značenja, i to kao: organizacija, upravljanje i rukovođenje. Menadžment se uglavnom definiše i proučava kao aktivnost usmjerena ka postizanju unaprijed postavljenih ciljeva, sa osnovnim funkcijama: planiranje, organizovanje, usmjeravanje (motivisanje), vođenje i kontrola. Navedene faze predstavljaju faze ili podsisteme menadžmenta. Menadžment (upravljanje) je proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja određenih kompanijskih ciljeva. Menadžment obuhvata veći broj međusobno povezanih funkcija koje su prisutne u svim organizacijama i na svim organizacionim nivoima. Kao proces, menadžment je u preduzeću usmjeren na postavljanje i realizaciju postavljenih ciljeva. Kao ključne odrednice procesa menadžmenta javljaju se: odlučivanje, uticanje, komuniciranje, koordiniranje i povezivanje. Osnovni, pak, ciljevi menadžerskog procesa vezani su za efikasnost i efektivnost organizacije. Menadžment se danas bavi uglavnom ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Jedan od glavnih problema sa kojima se suočava savremeni menadžment jeste kako najbolje upotrijebiti resurse preduzeća u promjenjivom i turbulentnom okruženju. Poslovanje preduzeća obuhvata veći ili manji broj srodnih poslova koji su grupisani u odgovarajuće funkcije, odnosno poslovna područja. U cilju povećanja efektivnosti poslovanja i efikasnosti korištenja raspoloživih komponenti, u preduzeću

se formiraju posebne grupe srodnih poslova, koje obuhvataju oblasti planiranja, istraživanja i razvoja, kadrova, informacionog sistema, pravnog zastupanja, normativne aktivnosti, zaštite ljudi i sredstava i slično. Ove grupe srodnih poslova konstituišu se kao posebne funkcije, odnosno poslovna područja u okviru preduzeća.

S obzirom na značaj pojedinih funkcija za uspješno poslovanje preduzeća, neophodno je utvrditi njihove posebne strateške ciljeve i operativno ih razraditi. Preko poslovnih funkcija, preduzeće ostvaruje uvid u:

- Kretanje na tržištu i u širem poslovnom okruženju,
- Nova tehničko-tehnološka rješenja i tehnike poslovanja,
- Izvore pribavljanja kapitala.

Ove funkcije imaju značajnu ulogu i u pripremi i sprovođenju poslovnih odluka top menadžmenta preduzeća. Svaka od njih donosi svoj operativni plan rada i budžet, zapošljava odgovarajuće kadrove i vrši raspodjelu potrebnih sredstava. U zavisnosti od veličine, složenosti i vrste djelatnosti preduzeća, kao i od primjenjenog sistema upravljanja, utvrđuju se posebni zadaci svake osnovne funkcije.

Za svaku menadžersku odrednicu u savremenom poslovanju trebamo postaviti pitanje da li možemo drugačije. (Rupčić, 2018).

Osobe koje imaju razvijene socijalne vještine obično imaju i visoki stepen emocionalne inteligencije, poput sposobnosti prepoznavanja, razumijevanja i usmjeravanja osjećaja prilikom interakcije s drugim ljudima (Goleman D, 1995)

Kada govorimo o menadžmentu, pojam koji vezujemo za menadžment, upravljanje i vođenje jeste pojam organizacija. Organizacija se definiše kao jedna grupa koju veže zajednička uloga i u kojoj svaki član grupe individualno ima svoje zadatke i svoju ulogu. Zaključujemo da je organizacija grupa ljudi koji imaju različite profile, ali zajednički im je jedno, imaju isti cilj ili skupinu ciljeva. Svaka organizacijska struktura kompanije posjeduje zatvoreni i otvoreni sistem koji svoju svrhu i ciljeve ostavljuje na temelju svih aktivnosti koje obavljaju članovi iste. Kompanije na temelju vlastitih ljudskih i materijalnih resursa, resursa koje nabavlja u okruženju i td. stvara vrijednosti u obliku proizvoda, usluga za ciljanu potrošačku grupu, korisnika. „Rast je čisti kisik. Stvara vitalnu kompaniju punu entuzijazma u kojoj ljudi vide svoju priliku. Više riskiraju. Napornije i pametnije rade.“ (Kotler, 2006) „Društvo u kojem čovjek djeluje i živi, stavlja pred njega brojne zahtjeve. Ukoliko ih ne uspije uspješno savladati, postoji mogućnost da postane neprilagođen. Neprilagođena ličnost je pojedinac koji nije sposoban rješavati situacije i probleme sa kojima se svakodnevno susreće. Njegova je tolerancija na frustraciju izuzetno niska i mehanizmi prilagođavanja neprikladni. Takve osobe su neprestano u sukobu sa svojom okolinom. Nikako ne mogu uspostaviti istinsku komunikaciju s drugim ljudima.“ (Bajraktarević J, 2014) (Ne)uspjeh podređenih je indikator (ne)uspjeha menadžera. Pošto se od menadžera očekuje da učine više od drugih preduzeća, oni imaju nadležnost alociranja resursa.“ (Kulović DŽ, Đogić R, Kuzman S, Milunović D, 2012)

Analizirajući poslove koje obavljaju rukovodioci, Fayol je zaključio da svi rukovodioci, vrše sljedeće funkcije: predviđanje i planiranje; organizovanje; komandovanje; koordiniranje; kontrolisanje.“ (Fayol A, 2006)

„Lider koji je predaleko od svojih podanika lako može biti istisnut sa svoje pozicije, jer su njegove spona s podanicima postale suviše slabe. U tom smislu mudro je biti visoko ali ne suviše daleko od svoje baze. Ako se lider pozicionira u nivou svojih

podanika, postoji rizik poznat u popularnoj literaturi „da niko nije mogao biti veliki čovjek u očima svog sobara“. Takav vođa gubi liderski autoritet. Postaje suviše običan za one koji ga prate.

Psihološki posmatrano, liderska pozicija mora biti u izvjesnoj mjeri mistična. Demistikovana, ona nema sadržinu.“ (Slović D, 2011)

Kada se govori o upravljanju cjelovitom kvalitetom ili TQM upoznajemo se sa činjenicom da ovaj proces nije donio očekivane rezultate. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom (engl. total quality management, TQM) podrazumijeva posvećenost cjelokupnog preduzeća kvaliteti i njenom kontinuiranom unaprjeđivanju. Riječ je o svojevrsnoj filozofiji poslovanja prema kojoj se izražava dugoročna namjera usmjeravanja napora svih organizacijskih članova prema unaprjeđenju kvalitete na svim razinama. Može se definisati kao koncept kojem je cilj stalnim unaprjeđenjem svih procesa stvaranja vrijednosti uz sudjelovanje zaposlenika razvijati sistem kontinuiranog upravljanja cjelokupnom kvalitetom radi isporuke kvalitete kupcu. Stoga se ovakva namjera izražava u viziji i misiji preduzeća te predstavlja temelj njegovog vrijednosnog sistema izraženog organizacijskom kulturom. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom najviše pati zbog velike papirologije i birokratije koja usporava sam proces. Najvažnije je da organizacija oblikuje, a zatim i kreira i implementira, odnosno upotrijebi sistem motivacije koja će za cilj imati kako individualno, tako i grupno postignuće uposlenika u cilju postizanja organizacijskih ciljeva. Za sve ovo je potreban dobro osmišljena strategija motivacije. (Kulović DŽ, 2012)

Poslovana pravila se svakim danom mijenjaju i nadopunjuju. Kontrola i ocjenjivanje se obavljaju po novim mjerama, međutim nije važno imati samo dobro razvijenu opštu inteligenciju, u radu je bitno imati i razvijene vještine koje se ogledaju kroz razvoj emocionalne kompetentnosti koja je ključna za uspješnost u poslovanju. Doprinosi jednostavnijem odlučivanju. (Goleman D, 2017)

## **LIČNOST I STAVOVI**

Postavljanje definicije za nešto tako složeno kao što je ljudska ličnost vrlo je teško. Autori prvih udžbenika o ličnosti – Gordon Allport (1937) i Henry Murray (1938) – također su se mučili definirajući ličnosti. Problem je kako postaviti definiciju koja će biti dovoljno sveobuhvatna da uključi unutrašnje karakteristike, socijalne efekte, kvalitete uma, tjelesne karakteristike, odnose s drugima i unutrašnje ciljeve. Zbog te kompleksnosti, neki udžbenici psihologije ličnosti potpuno preskaču formalnu definiciju ličnosti. Ipak, sljedeća definicija obuhvata bitne elemente ličnosti:

Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu. Ispitajmo detaljnije elemente ove definicije. „Ličnost se formira i pod uticajem vlastite aktivnosti čovjeka i pod uticajem njegove prirodne i društvene sredine, a na osnovi bioloških osobina koje je naslijedio. Glavni biološki faktori su: nervni sistem, endokrini sistem (žlijezde sa unutrašnjim lučenjem) i tjelesna konstrukcija.“ (Dunderović R, 2005)

Ličnost se može opisati sa pet velikih crta ili bazičnih dimenzija, a to su: neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, saradljivost i savjesnost. Tri razine ličnosti koje su predstavili Kluckhohn i Murray u knjizi o kulturi i ličnosti navode da je svako ljudsko biće u određenim aspektima:



1. Jednako svima drugima (razina ljudske prirode).
2. Jednako nekima drugima (razina individualnih i grupnih razlika).
3. Različito od svih drugih (razina individualne jedinstvenosti).

„Vrum je tvrdio da su performanse pojedinca bazirane na faktorima kao što su: ličnost, vještine, znanje, iskustvo i sposobnosti. Ljudi ulažu napor prilikom obavljanja posla kako bi dostigli performanse koje vode izlazima koji za njih imaju određenu vrijednost. Zaposleni se ponaša na način koji će mu donijeti zadovoljstvo i obogaćiti da izbjegne bol odnosno anksioznost.“ (Bajraktarević J, Bajraktarević F, Solaković Š, 2013)

Teoretičari ličnosti uglavnom priznaju postojanje tzv. «velikih pet» dimenzija ličnosti. To su neuroticizam (koji obuhvata anksioznost, neprijateljstvo i depresivnost), ekstraverzija (toplina, društvenost, sklonost pozitivnim emocijama), otvorenost (prema mašti, estetici, osjećajima), ugodnost (povjerenje, iskrenost, popustljivost) i savjesnost (težnja ka postignuću, samodisciplina, osjećaj dužnosti).

U mjeri u kojoj su dimeznije ličnosti stabilne, možemo očekivati i njihovu nasljednost. Ekstraverzija i neuroticizam su u značajnoj mjeri nasljedni.

Postoji pretpostavka o strukturama koje prenose naš stil emocionalnosti: to su emocionalne sheme. One su sigurno pod uticajem emocionalnih sklonosti kojima započinjemo život, odnosno obilježja našeg temperamenta, ali se one također značajno mijenjaju pod uticajem naših bliskih veza.

U intelektualnim relacijama na ovaj način otvara se pitanje koje je postavio Emanuel Kant, koje ukazuje na nesposobnost čovjeka da se služi vlastitim razumom bez vođstva drugoga.“ (Slović D, 2011) „Kad menadžer upoređuje saradnike iz svoje ekipe i kad pokušava da ustanovi u čemu se njihove ličnosti razlikuju, logično je što on skreće pažnju na one crte koje su opšteg (generalnog) karaktera, a to su one koje se manifestuju u najvećem broju postupaka pojedinca: emocionalna stabilnost, otvorenost prema drugima, anksioznost dominantnost i slično“. (Dunđerović R, 2005)

Salovey i Mayer su prvi definisali emocionalnu inteligenciju tvrdeći da su emocije (vlastite i tuđe) važan aspekt realnosti. Salovey je definisao 5 „vještina“ emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija koja je istražena dugi niz godina pruža jasnu sliku i ključ koji služi za procjenu emocionalne inteligencije u nama i drugima, istražuje regulaciju emocija, imenovanje emocija i postupaka, svi ti procesi doprinose uspjehu na poslu, jer se na taj način uspješno organizuje posao. (Simmson S, Simmson J.C, 2000). Velika važnost u savremenom poslovanju kompanija je usmjerena na poticaj vještine emocionalne inteligencije. (Goleman D, 2017).

Iako je model kompetencija logičan nastavak u razvitku teorija o emocionalnoj inteligenciji i predstavlja aplikaciju tog konstrukta u poslovnoj praksi, među naučnicima priklonjenima Saloveyevu i Mayerovu modelu sposobnosti (Caruso D.R, Mayer J.D, Salovey P, 2002.) i Golemanovu modelu kompetencija (McClelland D.C, 1998) vodi se snažna polemika o obuhvatnosti, ali i o uticaju tog konstrukta na uspješnost pojedinca.

## ULOGA EMOCIJA U PSIHOPATOLOGIJI ODRASLIH

*U životu mnogih ljudi postoje razdoblja izazito jakih emocija: beznadežne depresije ili onesposobljujuće tjeskobe i takva stanja nazivamo psihopatologijom.*

*Psihijatrijska epidemiologija je statističko proučavanje učestalosti pojave poremećaja.*

**Tabela 1.** Prevalencija psihijatrijskih poremećaja tokom života kod žena i muškaraca

Poremećaj	Muškarci	Žene	Ukupno
Emocionalni poremećaji (povezani s depresijom)			
Epizoda velike depresije	12,7	21,3	17,1
Manična epizoda	14,7	1,7	1,6
Bilo koji emocionalni poremećaj	1,6	23,9	19,3
Anksiozni poremećaji			
Panični poremećaj	2,0	5,0	3,5
Agorafobija bez panike	3,5	7,0	5,3
Bilo koji anksiozni poremećaj	11,1	15,5	13,3
Socijalna fobija	19,2	30,5	24,9
Drugi poremećaji			
Zloupotreba alkohola ili droga	35,4	17,9	26,6
Neemocionalna psihoza	5,8	1,2	3,5
Antisocijalni poremećaj linosti	0,6	0,8	0,7
Bilo koji psihijatrijski poremećaj	48,7	47,3	48,0

Izvor: Bajraktarević J, 2014:55

Kao što vidimo u tabeli, u istraživanju Kesslera se pokazalo da je 21% odraslih žena u nekom trenutku svog života imalo epizode velike depresije, u usporedbi sa 13% muškaraca. Slično tome, žene su mnogo češće od muškaraca (3,05% prema 19%) imale jedan od pet vrsta anksioznih poremećaja.

Organizacije imaju ogromnu sposobnost određivanja uspjeha za svoje članove. Uspjeh pojedinca treba biti javno priznat, te na taj način poslužiti kao motivator tom pojedincu, ali i ostalima u organizaciji. (Collins E, Devana M.A, 2022)

**Tabela 2.** Okvir emocionalnih kompetencija:

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

Izvor: Goleman, 2001.: 28

## ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na uzorku od 158 lidera i menadžera iz dvadeset i dvije kompanije u Bosni i Hercegovini. Većina menadžera su muškog spola (61.4%). Oko 90% ispitanih menadžera i lidera je u dobi od 34 godine i manje. Oko 95% menadžera u uzorku ima završeno univerzitetsko obrazovanje.

**Tabela 3.** Stručna sprema ispitanika

Sprema		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	srednja škola	2	1,3	1,3	1,3
	bachelor	6	3,8	3,8	5,1
	VSS	116	73,4	73,4	78,5
	Master	32	20,3	20,3	98,7
	Phd	2	1,3	1,3	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

**Izvor:** autori rada

Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam je blago potivino asimetrična sa vrijednostima centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana, 5% sužena aritmetička sredina) koje ne odstupaju značajno jedna od druge (nalaze se unutar 95% intervala pouzdanosti aritmetičke sredine) ukazujući na to da ekstremnije vrijednosti nemaju značajan uticaj na distorziju parametara distribucije.

**Tabela 4.** Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam

NEUROTICIZAM	Aritmetička sredina	120,06	,660
	95% interval pouzdanosti	gornja granica	118,76
	aritmetičke sredine	donja granica	121,37
	5% sužena aritmetička sredina	119,83	
	Median	120,00	
	Variance	68,748	
	Std. Deviation	8,291	
	Minimum	96	
	Maximum	154	
	Range	58	
	Interquartile Range	12	
	Skewness	,594	,193
	Kurtosis	1,601	,384

**Izvor:** autori rada

Distribucija rezultata na faktoru ekstraverzije je izraženo negativno asimetrična sa vrijednostima centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana, 5% sužena



aritmetička sredina) koje ne odstupaju značajno jedna od druge ukazujući na to da ekstremnije vrijednosti ipak nemaju značajan uticaj na distorziju parametara distribucije.

**Tabela 5.** Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam

EKSTRAVERZIJA	Aritmetička sredina		168,20	,723
	95% interval pouzdanosti aritmetičke sredine	gornja granica	166,77	
		donja granica	169,63	
	5% sužena aritmetička sredina		168,47	
	Median		168,00	
	Variance		82,570	
	Std. Deviation		9,087	
	Minimum		124	
	Maximum		186	
	Range		62	
	Interquartile Range		11	
	Skewness		-1,002	,193
	Kurtosis		4,275	,384

Izvor: autori rada

Distribucija rezultata na faktoru otvorenosti je simetrična sa vrijednostima centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana, 5% sužena aritmetička sredina) koje ne odstupaju značajno jedna od druge ukazujući na to da ekstremnije vrijednosti nemaju značajan uticaj na distorziju parametara distribucije.

**Tabela 6.** Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam

OTVORENOST	Aritmetička sredina		158,83	,835
	95% interval pouzdanosti aritmetičke sredine	gornja granica	157,18	
		donja granica	160,48	
	5% sužena aritmetička sredina		158,85	
	Median		159,00	
	Variance		110,041	
	Std. Deviation		10,490	
	Minimum		138	
	Maximum		183	
	Range		45	
	Interquartile Range		14	
	Skewness		,024	,193
	Kurtosis		-,688	,384

Izvor: autori rada

Distribucija rezultata na faktoru dobrodušnosti je izraženo negativno asimetrična i leptokurtična sa vrijednostima centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana, 5% sužena aritmetička sredina) koje odstupaju jedna od druge značajnije u odnosu na ostale faktore ukazujući na to da ekstremnije vrijednosti ipak imaju uticaj na distorziju parametara distribucije.

**Tabela 7.** Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam

DOBRODUŠNOST	Aritmetička sredina		157,23	,623
	95% interval pouzdanosti aritmetičke sredine	gornja granica	156,00	
		donja granica	158,47	
	5% sužena aritmetička sredina		157,60	
	Median		158,00	
	Variance		61,378	
	Std. Deviation		7,834	
	Minimum		115	
	Maximum		171	
	Range		56	
	Interquartile Range		10	
	Skewness		-1,852	,193
	Kurtosis		8,574	,384

**Izvor:** autori rada

Distribucija rezultata na faktoru savjest je blago pozitivno asimetrična sa vrijednostima centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana, 5% sužena aritmetička sredina) koje odstupaju jedna od druge značajnije u odnosu na ostale faktore ukazujući na to da ekstremnije vrijednosti ipak imaju uticaj na distorziju parametara distribucije.

**Tabela 8.** Distribucija rezultata na faktoru neuroticizam

SAVJEST	Aritmetička sredina		186,77	1,298
	95% interval pouzdanosti aritmetičke sredine	gornja granica	184,21	
		donja granica	189,34	
	5% sužena aritmetička sredina		186,52	
	Median		185,00	
	Variance		266,101	
	Std. Deviation		16,313	
	Minimum		159	
	Maximum		220	
	Range		61	
	Interquartile Range		25	
	Skewness		,211	,193
	Kurtosis		-,672	,384

**Izvor:** autori rada

U istraživanju je kroz dimenziju ličnosti ekstraverzija u svim nivoima menadžmenta najviše izražena faceta toplina, a najmanje traženje uzbuđenja. Fleksibilni menadžeri i lideri su pokazali najvišu razvijenost stepena razumijevanja emocija. Dimenzija ličnosti ekstraverzija je prisutna kod funkcionalnog i operativnog nivoa menadžmenta, što je jedan od nezadovoljavajućih kriterija rada. Top menadžment bi trebao da posjeduje ekstraverziju. Funkcionalni nivo menadžmenta je imao razvijenu ekstraverziju, otvorenost i savjest. Funkcionalni nivo menadžmenta je kroz dimenziju ličnosti otvorenost najviše pažnje posvetio estetici, osjećanju, a najmanje fantaziji i akciji. Što se tiče dimenzije savjesnosti u funkcionalnom dijelu menadžmenta najviše je izražena kompetentnost i samodisciplina, a najmanje promišljenost.

## ZAKLJUČAK

Za dobar menadžment neophodno je obostrano postovanje, razvijanje povjerenja zaposlenik / nadređeni. Menadžeri trebaju da budu ljudi kojima će uposleni vjerovati i ta vjerovanja se grade na uzajamnom povjerenju i poštovanju. Kvocijent emocionalne inteligencije direktno određuje i odvaja sposobnost menadžera i njihovu karijeru. U istraživanju se jasno izdvajaju menadžeri i lideri sa maksimalnim kvocijentom emocionalne inteligencije koji su bili uspješni u svim poslovima i zadacima. Samo emocionalna inteligencija nije dovoljna za kvalitetno vođenje organizacije, lideri i menadžeri moraju posjedovati i zadovoljavajući kvocijent opšte inteligencije koja će u velikoj mjeri da doprinese u radu i vođenju organizacije. Sastani dio opšte inteligencije se ogleda u osobinama ličnosti. Uspješan menadžer u zavisnosti od motivacionih faktora i emocionalne inteligencije predstavlja uspješan menadžerski nivo kroz definiciju inteligencije koja ubuhvata kompletnu ličnost. Ono što je bitno istaći da je emocionalna inteligencija i motivacija u direktnoj povezanosti sa opštom inteligencijom i kao takve daju potpunost liderima i menadžerima u ključnim funkcijama istih, a to je vođenje i rukovođenje. Ovaj rad svojim naučnim istraživanjem došao do stvarnog zaključka , a to je da su se izdvojile određene vrste lidera i menadžera koje možemo nazvati: top menadžeri i lideri; isključivi menadžeri i lideri; operativni menadžeri i lideri; zatvoreni lider i menadžeri; fleksibilni menadžeri i lideri

Svi navedeni menadžeri i lideri imaju jasne karakteristike i crte ličnosti u zavisnosti od motivacionih faktora koji nam mogu dati sliku svih menadžera i lidera u okviru malih i srednjih preduzeća i poslužiti kao alat za njihovu edukaciju , razvoj vještina i dalji napredak u smislu karijere kao i način i model ponašanja nadređenih i podređenih u okviru samo preduzeća. Na osnovu svega mogu se definisati timovi u kojima se mogu razvijati , educirati i usavršavati svi menadžeri i lideri sa gore navedenim karakteristikama. Jasno i precizno su određene crte ličnosti lidera i menadžera ovisno o grupi u kojoj su svrstani. Rad nam daje jasnu predodžbu o tome kako i koje osobine ličnosti treba da posjeduje lider i menadžer, neko ko upravlja i vodi organizaciju. Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. vijeka da bi odgovorio na zahtjeve promijenjenog - dinamičnijeg i inovativnog poslovnog okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju, predložio je u osnovi dva stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil (Bass B.M, 1990) ti se stilovi razlikuju po različitim pristupima u odnosima prema ljudima, pa zato i prema rezultatima koje ostvaruju u vremenskom horizontu. Kroz istraživanje se pokazalo da su lideri i menadžeri sa većim kvocijentom emocionalne inteligencije uspješniji i imaju

jasniju i fleksibilniju upravljačku ulogu kao i odnos sa uposlenim. Statistički značajni prediktori operativnosti menadžera i lidera su ekstraverzija, Sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija (UEK.SSURE) i Sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (UEK.SSIIE). Prisutnije crte operativnog menadžera i lidera imaju menadžeri i lideri sa manje izraženom ekstraverzijom, sa ispod prosječnom Sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija i iznad prosječnom Sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija.

## LITERATURA

- George J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 1027-1055.
- Bajraktarević J. (2014). *Psihologija menadžmenta*. Sarajevo: Avery d.o.o.
- Bajraktarević J, Bajraktarević F, Solaković Š. (2013). Organizaciono ponašanje u modernim korporacijama. Sarajevo: Avery d.o.o.
- Bajraktarević, J. (2014). *Stres menadžment*. Sarajevo: Avery d.o.o.
- Bass B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: leading to share the vision. *Motivation and Leadership at Work*, 1-9.
- Caruso D.R, Mayer J.D, Salovey P. (2002). Realation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 306-320.
- Collins E, Devana M.A. (2022). Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću. Dans D. M. Collins E, *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću* (pp. 190-191). Zagreb: Copyright MATE d.o.o.
- Deming, W. (1994). *The New Economics, for Industry*. MIT Press, 50.
- Dunderović R. (2005). *Osnove psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
- Fayol A. (2006). *Opšti i industrijski menadžment - prošlost i budućnost*. Novi Sad: Adžes.
- George J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 1027-1055.
- Goleman D. (1995). Emotional Intelligence. *Bantam*, 94.
- Goleman D. (2017). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *JosseyBass*, 27-44.
- Kotler, P. (2006). *Kotler o marketingz*. Zagreb: Copyright Masmedia d.o.o.
- Kulović DŽ. (2012). *Strategijski menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Kemigrafika d.o.o.
- Kulović DŽ, Đogić R, Kuzman S, Milunović D. (2012). *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika d.o.o.
- Kurtić A, Kulović DŽ. (2011). Poslovno vođenje. Dans K. D. Kurtić A, *Poslovno vođenje* (p. 22). Sarajevo: Jordan Studio.
- Mahmutović H, Kulović DŽ. (2010). Upravljanje preduzećem. Beograd: Data Status.
- McClelland D.C. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviewes. *Psychological Science*, 331-340.
- Palmer B, Walls M, Burgess Z, Stough C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 5-10.
- Rupčić N. (2007). Total quality management: Istina i zablude pri upravljanju kvalitetom. *Poslovni magazin*, 44-45.
- Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment. Dans N. Rupčić, *Suvremeni menadžment* (p. 22). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Simmson S, Simmson J.C. (2000). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Izvori d.o.o. za nakladničku djelatnost.

Slović D. (2011). *Psihologija i menadžment*. Beograd: Fineks - Preduzeće za izdavačku djelatnost i finansijske ekspertize.

---

## EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS IN FUNCTION MODERN MANAGEMENT

**Anela Džananović**

Assistant Professor, Faculty of management and business economics, University of Travnik, dzananovicanela@gmail.com;  
ORCID ID: 0000-0002-9663-6358

**Jasna Bajraktarević**

Full time Professor, Faculty of Education, University in Sarajevo, bajraktarevicjasna@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-1601-1842

**Summary:** *In this paper, the research presents the connection between emotional intelligence and motivational factors as basic elements necessary for quality management of managers and leaders within their activities, as well as defining their abilities in the field of education and career development, ie. professional training. The problem of the research is that based on the results of the research so far, the problem of quality management of leaders and managers through IQ and professional experience has been generated, due to the lack of important personality factors that will be proven in this paper. Based on research on emotional intelligence and motivational factors in the work, we will try to present a clear connection and dominance of emotional intelligence factors in solving the problem of quality human resource management. Human resources are focused on seeing the employee as important, valuable for the organization, and given, ie. that its value increases day by day development, HR departments, human resources are automatically focused on growth, development of human resources and skills. Human resource management is clearly defined as a strategic and very coherent, innovative approach to managing the essential, most valuable assets of a company or organization - people who work in the same organization with one goal, ie. achieving clear goals of the organization. Solving the problem of understanding the importance of emotional intelligence itself, which is of great importance for society as a whole and social awareness in relation to general intelligence, which dictates the norms and rules of conduct of individual leaders and managers, which are recognized and explained, and responsible and defined depending from emotional intelligence and achievement motives. We can look at the problems of society from a special dimension of development through this paper, and on the basis of the obtained claims and evidence on the basis of which we can define the social goal. "A society in which a person works and lives puts many demands on him. If he fails to master them successfully, there is a possibility that he may become maladapted. An maladapted person is an individual who is not able to solve situations and problems that he encounters on a daily basis. His tolerance for frustration is extremely low and his adjustment mechanisms are inadequate. Such people are constantly in conflict with their surroundings. There is no way I can establish true communication with other people. "Leadership is therefore the privilege of conscious beings, not technical systems or unconscious biological*

*organisms. It therefore does not appear in the organism or in the mechanism, but in the organization, and that is because the organization is a social relationship. It is immanent to relations in organized social groups, regardless of the goals for which they are organized and the duration of such an organization. The practical contribution of the paper is reflected in the ability of the surveyed organizations to, depending on the approaches they apply, the characteristics of the process of human resource management and defined indicators to determine the degree and development of emotional intelligence.*

**Keywords:** *modern management, emotional intelligence, personality traits, leaders and managers*

**JEL:** *D91, L21, M12, M51*

