

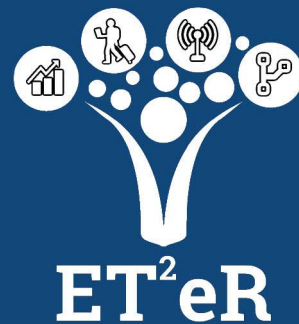


**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Veleučilište u Virovitici



*Posebno izdanje časopisa*

**ET<sup>2</sup>eR**

**EKONOMIJA, TURIZAM,  
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

**3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“**

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 3. do 5. listopada 2023.

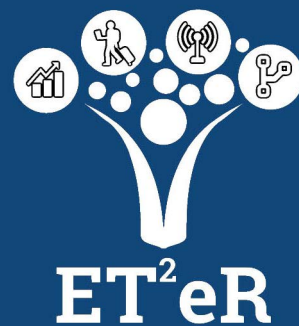


**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Virovitica University of Applied Sciences



*Special issue of journal*

**ET<sup>2</sup>eR**

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS  
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at

**3<sup>rd</sup> International Conference on Renewable Economics**

held in Biograd na Moru, Croatia

from 3<sup>th</sup> to 5<sup>nd</sup> November, 2023

# Impressum

**Nakladnik - Publisher:**

Veleučilište u Virovitici -  
Virovitica University of Applied  
Sciences

**Uredništvo - Editorial Board:**

Dejan Tubić  
Željka Kadlec  
Siniša Kovačević  
Irena Bosnić  
Anita Prelas Kovačević  
Zrinka Blažević Bognar  
Mladena Bedeković  
Damir Ribić  
Ivan Heđi  
Ivana Vidak  
Domagoj Karačić  
Mato Bartoluci  
Oliver Kesar  
Željko Požega  
Saša Petar  
Vlado Halusek  
Igor Petrović  
Sanela Vrkljan  
Đorđije Vasiljević  
Viktória Szente  
Joanna Pioch  
Slagjana Stojanovska

**Gavni urednik - Editor in chief:**

Dejan Tubić

**Izvršni urednik - Executive**

**Editor:** Željka Kadlec

**Lektura - Proofreaders:**

Ivana Vidak  
Maja Resner  
Dino Dominik Magić

**Tehnički urednik - Technical**

**Editor:** Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of  
the Editorial Board:**

Veleučilište  
u Virovitici, Matije Gupca 78,  
33000 Virovitica  
u Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**Naslovnica-Front Page:**

Veleučilište u Virovitici/Virovitica  
University of Applied Science

**Grafičko oblikovanje-Graphic**

**Design:** Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied  
Science

**Godina postavljanja publikacije  
na mrežu-Year of release:**

2023. godina/Year 2023.

**Učestalost izlaženja časopisa-  
Publishing frequency:**

Dva puta godišnje/Biannually

ISSN 2760-8930

ET<sup>2</sup>eR

# Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 3. - 5. listopada 2023. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET<sup>2</sup>eR-a objavljeno je 1 znanstveni i 10 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, poslovnih financija i bankarskog sustava, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

**Glavni urednik**

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

ET<sup>2</sup>eR

# Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **3 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 3. - 5. November 2023 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

One scientific and ten professional papers are published in this Special Issue of ET<sup>2</sup>eR. Paper topics are related to areas of business management, business finance and banking sector, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

**Editor in Chief**  
Dejan Tubić, PhD

ET<sup>2</sup>eR

**Recenzenti - *Reviewers***

**Anita Prelas Kovčević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Božidar Jaković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Ribić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijela Vakanjac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Kelić**

*Ekonomski fakultet u Osijeku - Faculty of Economics, Osijek*

**Edita Tolušić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Irena Bosnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Ružić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Lana Domšić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Marijana Špoljarić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Mladena Bedeković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Neven Garača**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Rikard Bakan**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Zrinka Blažević Bognar**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željka Kadlec**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željko Požega**

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics, Osijek*

**Oliver Kesar**

Ekonomski fakultet u Zagrebu - *Faculty of Economics & Business, Zagreb*

**Valentina Papić Bogadi**

Veleučilište u Križevcima - *University of Applied Sciences, Križevci*

**Ksenija Vanjorek Stojaković**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*



## **Sadržaj - *Table of contents***

## **ZNANSTVENI RADOVI**

<b>Utjecaj pandemije COVID-19 na preferencije turista za kazališnim turizmom</b>	<b>1</b>
<i>Dejan Tubić, Vedrana Knežević, Martina Kovačević</i>	

## **STRUČNI RADOVI**

<b>Uloga kontrolinga u metaloprerađivačkoj industriji</b>	<b>10</b>
<i>Livija Greganić, Matej Galić, Antal Balog</i>	

<b>Održivi razvoj: analiza indikatora za Hrvatsku i odabrane zemlje Europske unije</b>	<b>18</b>
<i>Alisa Bilal Zorić, Kristijan Čović, Maja Buljat</i>	

<b>Emocionalna inteligencija i vodstvo</b>	<b>26</b>
<i>Martina Jukić, Anita Prelas Kovačević, Mladena Bedeković</i>	

<b>Marketinški aspekti osobnog razvoja</b>	<b>35</b>
<i>Ivana Lacković, Nikolina Pavičić Rešetar, Karlo Jurač</i>	

<b>Interkulturalne kompetencije studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić (utjecaj internacionalnih programa razmjene)</b>	<b>41</b>
<i>Lana Domšić, Mateja Šporčić</i>	

<b>Komunikacija studenata i učenika srednjih škola Virovitičko-podravske županije putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa</b>	<b>49</b>
<i>Sanja Mrzljak Jovanić, Danijela Vakanjac, Maja Resner</i>	

<b>Motivacija zaposlenika u organizaciji</b>	<b>58</b>
<i>Ivana Dasović, Sendi Deželić, Karlo Jurač</i>	

<b>Uloga društvenih mreža u marketingu javnog sektora</b>	<b>68</b>
<i>Ivan Ružić, Lidija Tolj, Ivan Rupčić</i>	

<b>Od pustare do perspektivne i održive turističke destinacije? Primjer Pustare Višnjica</b>	<b>75</b>
<i>Božidar Jaković, Barbara Golub, Ivana Pašalić</i>	

<b>Ugovor o otpremi kroz ekonomske i pravne implikacije na poslovnu suradnju, logistiku i druge ugovorne i izvanugovorne odnose</b>	<b>83</b>
<i>Domagoj Rožac, Milorad Ćupurdija, Ninoslav Gregurić-Bajza</i>	

## Emocionalna inteligencija i vodstvo<sup>1</sup>

Martina Jukić<sup>1</sup>, Anita Prelas Kovačević<sup>2</sup>, Mladena Bedeković<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, martina.jukic@vuv.hr

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, mladena.bedekovic@vuv.hr

### Sažetak

Emocionalna inteligencija (EQ) ima posebnu važnost u poslovanju u kojem je osim radne učinkovitosti, naobrazbe i stručnosti postalo bitno i kako se zaposlenici nose sami sa sobom i svojom okolinom te koje im osobine mogu biti od presudne važnosti za obavljanje nekog posla. U modernim zemljama, razvoj emocionalne inteligencije u poslovanju je vrlo važan jer omogućava razvoj vještina zaposlenika koje pridonose ostvarivanju poslovnih planova i ciljeva organizacije. Cilj ovoga rada jest ukazati na važnost emocionalne inteligencije u poslovanju, kao važne kompetencije za uspješno vodstvo, kako bi se postigao uspjeh i poboljšalo poslovanje. Također, u ovome radu predstavljeni su rezultati istraživanja provedenog s ciljem da se dobije informacija jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu upoznate s pojmom emocionalne inteligencije, imaju li sposobnost prepoznavanja emocija te njihovom stajalištu o najvažnijim vještinama u poslovanju. Istraživanje je provedeno u kolovozu 2022. Za potrebe provedbe istraživanja korišten je anketni upitnik izrađen u Google Forms-u koji je ispitanicima poslan elektroničkom poštom. Anketa je poslana na 100 e-mail adresa, ali su na nju odgovorila samo 33 ispitanika. Većina ispitanika izjasnila su se da su upoznata s pojmom emocionalne inteligencije te da mogu prepoznati kako svoje tako i tuđe emocije.

### Ključne riječi

Emocionalna inteligencija, vodstvo, uspjeh

### Abstract

Emotional intelligence (EQ) has a special importance in business, where, in addition to work efficiency, education, and expertise, it has become important how employees deal with themselves and their environment and which qualities can be of crucial importance for performing a job. In modern countries, the development of emotional intelligence in business is very important because it enables the development of employee skills that contribute to the achievement of business plans and organizational goals. The aim of this paper is to point out how important emotional intelligence is in business, especially as an important competence for a successful leadership to achieve success and improve business. Also, this paper presents the results of research carried out with the aim of obtaining information on whether and to what extent people in managerial positions are familiar with the concept of emotional intelligence, whether they have the ability to recognize emotions and their point of view on the most important skills in business. The research was conducted in August 2022. For the purpose of conducting the research, a survey questionnaire created in Google Forms was used, which was sent to the respondents via electronic mail. The survey was sent to 100 e-mail addresses, but only 33 respondents answered it. According to the obtained data, the most respondents declared that they are familiar with the concept of emotional intelligence and that they are able to recognize both their own and other people's emotions.

### Keywords

Emotional intelligence, leadership, success

<sup>1</sup> Ovaj rad dio je diplomskog rada autorice Martine Jukić pod nazivom „Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu“ koji je izrađen pod mentorstvom prof. dr.sc. Željko Požega i obranjen 2022. godine u Osijeku.

## Uvod

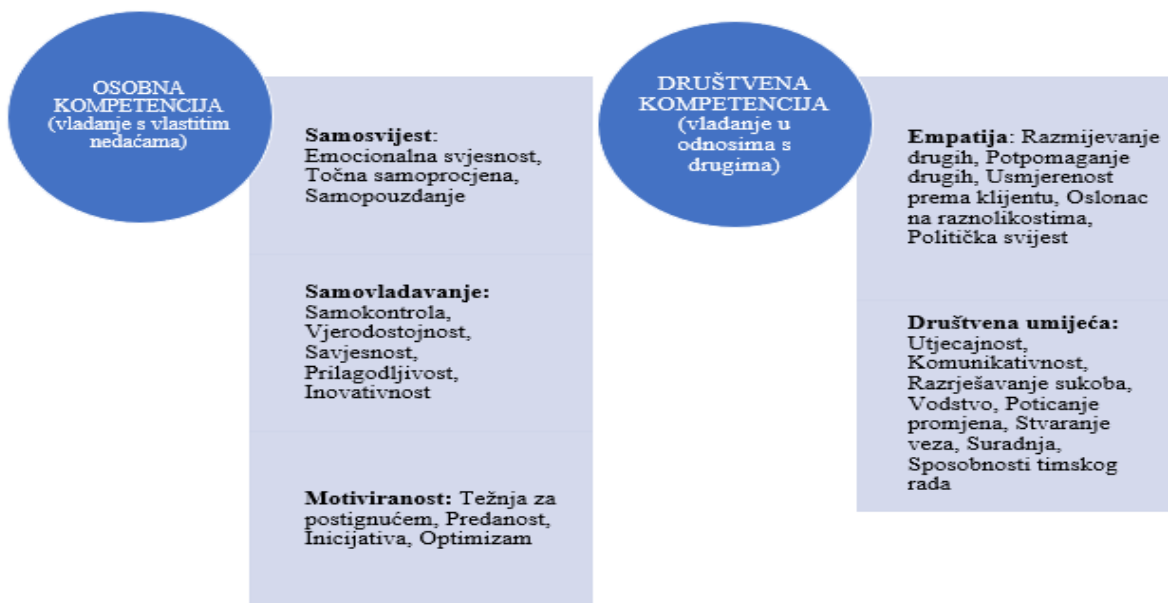
Intenzivne promjene koje se događaju u današnjem poslovnom okruženju rezultirale su time da se bogatstvo poduzeća više ne mjeri prema vrijednostima imovine i materijalnih dobara već prema ljudima koji su u njima zaposleni i koji svojom osobnošću i specifičnim vještinama pridonose uspješnom poslovanju. Opstanak i uspjeh poduzeća na zahtjevnom globalnom tržištu ovisi o zaposlenicima koji su sposobni, motivirani, spremni na promjene i u mogućnosti da predviđaju buduće poslovne događaje. Upravo zbog toga, najoštrij oblik konkurencije između pojedinih poduzeća predstavlja borba za ljude kojim posjeduju navedene sposobnosti (Ilić, 2008)..

Emocionalna inteligencija (EQ) temelj je na kojima danas funkcioniraju mnoge osobe, a i kompanije jer ona predstavlja ključnu vještinu koja se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i izražavanja emocija, kako vlastitih, tako i emocija drugih ljudi (Salovey, Brackett, Mayer, 1990). Spomenuti autori smatraju kako emocionalna inteligencija također predstavlja i opažanje te izražavanje emocija, stvaranje i razumijevanje emocionalnog stanja, a uz to predstavlja i sposobnost osobe da druge potiče na emocionalni rast. Zaključno, oni smatraju da imati emocionalnu inteligenciju ujedno znači imati i razvijeno mentalno zdravlje.

Daniel Goleman je 1998. godine u članku pod nazivom *What makes a leader?* objavljenom u *Harvard Business Review*, prvi puta istaknuo važnost emocionalne inteligencije u poslu. U članku navodi provedeno istraživanje na 181 radnih mjesta unutar 121 različite organizacije gdje su rezultati ukazali da se čak 67% vještina, koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu, zasniva na emocionalnim sposobnostima.<sup>2</sup> Također 1998. godine, D.C. McClelland je objavio istraživanje s ciljem da definira osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od onih prosječnih. Rezultati tog istraživanja, koje je provedeno unutar 30 različitih organizacija, je pokazalo da su osobine po kojima se razlikuju najuspješniji menadžeri od onih prosječnih, a one su želja za postignućem, utjecaj, prilagodljivost, razvijanje drugih, samopouzdanje i vodstvo. Jedina kognitivna osobina koja ih razlikuje je sposobnost analitičkog razmišljanja (McClelland, 1999).. Prema tome se može se uvidjeti da vrhunski radnici moraju

posjedovati emotivna i spoznajna umijeća. Spoznajna umijeća se odnose na analitičko razlučivanje i tehničku stručnost, dok emotivna udružuju misli i osjećaje pa ih nazivamo i emocionalnim sposobnostima ili kompetencijama. Emocionalne kompetencije su naučena umijeća koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji, a na poslu omogućuju izvanrednu uspješnost (Goleman, 2000). Nastavno na navedeno, Daniel Goleman je u svojoj knjizi *Emocionalna inteligencija u poslu* ponudio koncept koji se sastoji od pet dimenzija emocionalne inteligencije, a to su samosvijest, motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima.

<sup>2</sup> Goleman, D. (1998): *What makes a leader?*. *Harvard Business Review*, 76/ 6: 92-102



SLIKA 1: OKVIR EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Izvor: Goleman D. (2000., 33: 34) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Ovih pet dimenzija emocionalne inteligencije se sastoji od ukupno dvadeset i pet emocionalnih kompetencija i svaka od njih se temelji na zajedničkoj osnovnoj nadarenosti emocionalnom inteligencijom. Osnovni kapacitet emocionalne inteligencije vrlo je važan za učenje sposobnosti koje su nužne za uspješnost na poslu. Nadalje, ukoliko osoba posjeduje visoku emocionalnu inteligenciju, znači da ima i sjajan potencijal za učenje emocionalnih kompetencija. Emocionalne kompetencije pokazuju pojedincu koliko je svoga potencijala preveo u djelatne sposobnosti. Na primjer, uspješnost u posluživanju kupaca emocionalna je kompetencija utemeljena na empatiji, a vjerodostojnost je kompetencija temeljena na samokontroli<sup>3</sup>. Emocionalne kompetencije se međusobno isprepliću i uvjetuju jedna drugu, pa se i njihov učinak, u kombinaciji sa drugim vještinama poboljšava. Goleman je na osnovi istraživanja provedenoga na radnome mjestu zaključio da je samosvijest pretpostavka uspješne samoregulacije, a uspješna samoregulacija je pretpostavka za bolje društvene kompetencije. Golemanov model predstavlja jednostavan model koji se danas lako primjenjuje, bilo u osobnom ili profesionalnom životu. Goleman smatra kako će onaj pojedinac, koji posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije, doživjeti veliki uspjeh u

privatnome i poslovnom životu. Spomenuti model predstavlja vještine koje su ključne za unaprjeđenje i razvijanje, a pojedincu ujedno služe za prilagođavanje u socijalnom okruženju zbog čega se često naziva i model emocionalnih kompetencija (Hajncel i Vučenović, 2013). Model emocionalne inteligencije sadrži pet dimenzija, a svaka sadrži bitne kompetencije, prikazane u tablici 1.

TABLICA 1: GOLEMANOV MODEL EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

<b>Samosvijest</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svijest</li> <li>• Samouvjerenost</li> </ul>
<b>Samoregulacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samokontrola</li> <li>• Prilagodljivost</li> <li>• Inovativnost</li> </ul>
<b>Samomotivacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želja za napretkom</li> <li>• Predanost</li> <li>• Optimizam</li> </ul>
<b>Empatija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumijevanje</li> <li>• Uslužnost</li> <li>• Politička svjesnost</li> </ul>
<b>Društvene vještine</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske sposobnosti</li> <li>• Vodstvo</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Umrežavanje</li> <li>• Upravljanje konfliktima</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Singh, S. (2004). *Development of a measure of emotional intelligence (str 137)*

<sup>3</sup> Goleman, D. (1998): What makes a leader?. Harvard Business Review, 76/ 6: 92-102

Autori Ioannidou i Konstantikaki (2008) navode kako *samosvijest* podrazumijeva razumijevanje i poštivanje vlastitih emocija, *samoregulacija* se odnosi na kontroliranje emocija na temelju svijesti, a *samomotivacija* na traženje motiva za nova postignuća. *Empatija* predstavlja prepoznavanje osjećaja kod drugih, dok *društvene vještine* predstavljaju sposobnost upravljanja tuđim emocijama.

## 1. Emocionalna inteligencija i liderstvo

Danas je za uspješno poslovanje izuzetno bitno znati kako upravljati svojim i tuđim emocijama. To je bitno za menadžere i lidere ako žele maksimizirati profit, a on ne dolazi samo radom već i zadovoljstvom zaposlenika. Ilić (2008) govori o tome kako je vođenje ujedno i emotivni proces, a uspješnost vođe određena je emocionalnom inteligencijom. Menadžeri i lideri kroz emocionalnu inteligenciju pospješuju osobni razvoj, ali i stječu nove načina razmišljanja. Ne može se pronaći niti jedna osoba koja nema emocije, svatko doživljava događaje na osobni način, jedino što se može učiniti je prilagoditi se situaciji i pokušati upravljati tim emocijama.

Imati sposobnost utjecaja na druge predstavlja odliku lidera. Često se pojam lidera i menadžera izjednačava, no to nije točno. Imati karakteristike lidera je puno teže nego imati karakteristike menadžera. Lider ne mora biti određene životne starosti, on ne mora biti visokoobrazovan, ne mora biti na najvišem rangu hijerarhije u poslu, on mora imati „ono nešto“, a pod time se smatra da lideri imaju sposobnost da svojom pojavom, i svime što ona nosi, mogu ljude potaknuti na neko djelovanje.

U literaturama se može pronaći razne podjele moći koje posjeduju menadžeri i lideri, tu se često spominje da netko svoju moć ili autoritet postiže putem znanja koje ima, netko zbog pozicije u kojoj je, a netko posjeduje karizmu koju je teško opisati, ona se jednostavno ima. Buble (2011) spominje kako poduzeća vođenje vide kao konkurentnu prednost, a žele u svom poslovanju imati vođe koje djeluju etično i efektivno. Srića (2004) navodi da suvremeni poslovi i politički sustavi žele i traže lidera koji će kroz svoje znanje i osobnost utjecati na suradnike. Vodstvo je i znanost i umjetnost, kako navodi Bebek (2005), kao rezultat vodstva vidljivo je da se posao ne treba naređivati ili objašnjavati, sljedbenici znaju što učiniti i kada. To znači da je vođa ili lider onaj koji ne

pokušava ni na koji način biti iznad drugih, već jednako djeluje sa svojim sljedbenicima.

Prema članku „Liderstvo Služenjem“ Katavić, Tomiša i Mrvac (2010) navode da koncept liderstva ima dugu povijest, a danas je najpoznatiji u onom obliku u kojemu ga je predstavio Robert Greenleaf (1970). Navodi se da je liderstvo moglo biti primijećeno stotinama godina prije Krista gdje su oni najbolji lideri zaboravili na sebe, a posvetili su se razvoju drugih. Također, dobro liderstvo je kada se podržavaju dobri zaposlenici, a još bolje liderstvo je kada se podržavaju ne tako dobri lideri tj. osobe kojima je potrebno dodatno usavršavanje i poticanje na razvijanje sposobnosti.

Goleman (1997) navodi da ljudi koji imaju sposobnost vođe potiču entuzijazam i teže zajedničkim ciljevima, bez obzira na svoj položaj, preuzimaju odgovornost i prvi pokreću promjenu. Naravno, druge gledaju ravnopravno i vode ih u radu. Ono što je najbitnije, njihovi postupci su ono čime se zaposlenici mogu voditi tj, predvode primjerom. Prema Northouse (2010) ključne osobine lidera su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje te društvenost. Također, spomenuti autor razlikuje dva tipa lidera, konzervativni i kreativni. Za razliku od konzervativnog lidera, koji je tradicionalan, oprezan u donošenju odluka, želi sigurno i stabilno poslovanje, kreativni tip lidera teži uvođenju novih programa, provjerava ideje i ljude, razvija slobodan stil te odlučuje i upravlja na demokratski način. Od lidera se zahtijevaju mnoge sposobnosti jer o njemu ne ovise samo ljudi već i organizacija.

Liderstvo predstavlja sposobno upravljanje ljudima, a prema Gill (2006) postoje četiri dimenzije liderstva, a one su:

- Intelektualna ili kognitivna dimenzija
- Emocionalna dimenzija
- Spiritualna dimenzija
- Bihevioralna dimenzija.

Gill (2006) napominje da je kod intelektualne ili kognitivne dimenzije liderstva važno da lider posjeduje empatiju tj. da može shvatiti i razumjeti ljude oko sebe. Iako se o emocijama nije toliko pričalo u prošlosti, danas su temelj za dobro poslovanje. Lider kroz pozitivne emocije dovodi organizaciju do uspjeha, a napominje se i da je emocionalna inteligencija temelj za vođenje. Spiritualna dimenzija odnosi se na etiku i snagu koju osobe posjeduju u obavljanju svojih poslova, kroz duhovno punjenje misli se na pravilno ponašanje i ispunjene radnika kroz različite team

buildinge i slično. Na taj se način motivira zaposlenika i pruža mu se staloznost u obavljanju zadataka koji vode do cilja. Bihevioralna dimenzija objašnjava da liderstvo treba dati veliku važnost u razumijevanju zaposlenika i njegovih potreba.

Vođenje predstavlja postizanje ciljeva kroz usmjeravanje ljudi. Onaj tko uspješno vodi ljude do cilja je vođa. Smatra se da je vođa dobar onda kada je spreman svakoga dana napredovati i potaknuti svoje zaposlenike da postignu što bolje rezultate. Iako je bitno biti empatičan, još je bitnije pronaći individualnu motivaciju koja koristi cijeloj organizaciji. Iako ju posjeduje, moć neće pokazivati, već će zaraditi kredibilitet kroz poštovanje. Bitno je spomenuti i činjenicu da većina vođa nema obrazovanje koje je usmjereno k vodstvu ili menadžmentu, već su svoje znanje stekli kroz rad, proučavajući ljude i postizanjem realnih ciljeva. Zaposlenici će obavljati zadatke jer obavljeni zadatak vodi do plaće, a odstupanje do nezaposlenosti. Iako se plaća i strah od nezaposlenosti mogu manifestirati kao najveće motivacije, to nije dovoljno. Čovjek je vođen emocijama, plaćom većinom može zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, no danas je vidljivo kako se više ljudi želi neovisnost i postignuća. Interes za posao se stvara kada se daju odgovori na individualne obrasce, netko želi na poslu prijateljstvo, netko želi matematičke zadatke, netko želi crtati, a sve to su obrasci koje je poželjno prilagoditi. Kroz djetinjstvo se uči da se prema drugim treba ponašati onako kako želiš da se osoba prema tebi ponaša, no u liderstvu je to pravilo još i bitnije jer dojam koji lider ostavlja odredit će utjecaj na zaposlenike. Česta navika je da radnici gledaju svoje nadređene kao neprijatelje, a nadređeni se ponašaju na destruktivan način. Napredak u radnim odnosima vidljiv je u uspostavi komunikacije i prihvaćanja mišljenja bez obzira na hijerarhiju. (Harvard Business Review, 2004)

Prema članku „What makes a leader?“ (1998) Goleman spominje da svatko zna neku osobu koja je vrlo inteligentna, a doživljava neuspjeh na poslu. Također, postoje i osobe koje nisu značajno inteligentne, ali imaju izvanredne poslovne rezultate. Razlog tomu pronalazi se u mišljenju da je vođenje ljudi umjetnost, a ne znanost. Goleman (1998) tvrdi da se mogu imati najbolje obuke, oštromnost, pametne ideje, ali vođa i dalje neće biti dovoljno dobar bez EQ. Napravljeno je istraživanje o odnosu EQ i poslovnih rezultata u kojem se zaključuje kako se danas ljudi zapošljavaju na temelju „modela kompetencija“ koje je Goleman razvrstao u tri kategorije:

1. tehničke vještine,
2. planiranje i
3. socijalne kompetencije.

U navedenom članku predstavljeni su rezultati istraživanja koji prikazuju da je intelekt bio pokretač izvrsne izvedbe, kognitivne sposobnosti su bile važne, a emocionalna inteligencija je bila sastojak izvrsnih izvedbi. Dakle, analiza je pokazala kako je EQ postaje dvostruko važnija za poslove na svim razinama. Nadalje, Goleman (1998) zaključuje kako je istraživanje pokazalo da u tvrtkama gdje menadžeri imaju razvijeniji EQ, godišnji prihodi rastu za više od 20% od cilja.

Na važnost EQ ukazuju i autori Nikolaou i Tsousis (2002) prema kojima menadžeri s visokim EQ imaju bolje psihičko stanje, manje su pod stresom. Razlog tomu može biti vidljiv kroz veću razinu empatije i društvenih vještine. Naime, kada se osobama pruži potpora, ista će biti uzvrćena. To vrijedi i za poštovanje. Ako je vođa spreman pružiti poštovanje svom radniku, dobit će ga natrag, zaposlenik će htjeti obaviti svoj zadatak jer se osjeća ugodno i neće htjeti ugroziti svoju sliku koju je vođa stvorio o njemu. Prema autorima Gutuč i suradnici (2019) prije su se emocije zaposlenih očitovale samo u njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu dodijeljenim zadatkom, a danas se emocije odražavaju na svaki dio poslovanja. Drugim riječima, može se reći da onoliko koliko su zaposlenici spremni organizaciji dati svoju nadarenost toliko je snažna emocionalna kompetencija vođe.

## 2. Jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu upoznati s pojmom emocionalne inteligencije- rezultati istraživanja

Cilj provedenog istraživanja je da se dobije informacija

- jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu (ispitanici) upoznati s pojmom emocionalne inteligencije?
- mogu li prepoznati emocije kod sebe i svojih zaposlenika?
- kakvo stajalište imaju o vođenju ljudi te koje su prednosti i nedostatci istoga?

*Metodologija*

Istraživanje je provedeno u kolovozu 2022. godine, a u svrhu njegova provođenja korišten je anketni upitnik izrađen u Google obrascima koji je ispitanicima bio prosljeđen putem elektroničke pošte. Anketni upitnik poslan je na 100 e-mail adresa osoba na rukovodećim mjestima, pronađenih na društvenoj mreži LinkedIn i putem mrežne stranice Poslovna.hr, međutim samo 33 ispitanika je odgovorilo na pitanja u anketi te su njihovi odgovori prikazani u nastavku.

Prvi dio anketnog upitnika predstavlja uzorak ispitanika i prikazuje njihov spol, stupanj obrazovanja, godine i slično. a drugi dio anketnog upitnika vezan je za dobivanje odgovora o znanju o emocionalnoj inteligenciji i prepoznavanju emocija.

Upitnik je sačinjen od 22 pitanja na koja se moglo odgovoriti ponuđenim odgovorima ( zatvoreni oblik pitanja) i na koja se moglo odgovoriti otvorenim oblikom, a napravljeno je i jedno pitanje prikazano Likertovom skalom od pet stupnjeva kojim se procjenjuje zadovoljstvo radom.

### Rezultati istraživanja

U tablici 2. navedeni su podaci o spolu i dobi ispitanika te stupnju obrazovanja.

**TABLICA 2: KARAKTERISTIKE ISPITANIKA**

Spol ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
Žensko	16	48,5 %
Muško	17	51,5%
Dob ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
18 – 25	8	24,2
26 - 35	12	36,4
36 – 45	7	21,2
46 – 55	5	15,2
Više od 56	2	6,1
Stupanj obrazovanja	Broj ispitanika	Postotak %
NKV	0	0
SSS	9	27,3
VŠŠ	0	0
VSS	17	51,5
MS	4	12,1
DR	0	0
MR	3	9,1

Iz tablice je vidljivo da je gotovo podjednaka zastupljenost ispitanika s obzirom na spol, žene (51,5%) i muškarci (48,55) što se tiče starosne dobi ispitanika, većina njih je između 26 i 35 godina (36,4%). 24,2% ispitanika su starosne dobi između 18 i 25

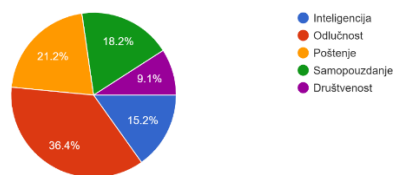
godina, dok ispitanici koji spadaju dobnoj skupini između 36 i 45 godina predstavlja 21,2% ispitanika. U ukupno promatranom uzorku, najmanju zastupljenost imaju ispitanici stariji od 56 godina (6,1%). Prema stupnju obrazovanja najviše se ističu ispitanici visoke stručne spreme (VSS) sa 51,5% nakon kojih slijede ispitanici srednje stručne spreme (SSS) sa 27,3%. Nije bio niti jedan ispitanik bez školovanja (NSS), niti s doktoratom (DR).

Veliki broj ispitanika (29) je *potvrdilo* kako su upoznati s pojmom emocionalne inteligencije, a samo 1 *nije* upoznat. Također, jedan ispitanik *nije siguran*.

U sljedećem pitanju ispitanicima je postavljeno što smatraju najbitnijim u poslovanju. Najviše odgovora dobio je odgovor *odlučnost* (36,4%), a najmanje *društvenost* (9,1%).

**GRAFIKON 1. ŠTO ISPITANICI SMATRAJU NAJBITNIJEM U POSLOVANJU**

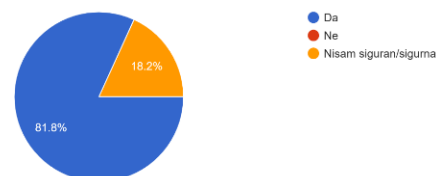
Što biste odabrali kao najbitnije u poslovanju?  
33 responses



Sposobnost ispitanika da prepoznaju svoje ili tuđe emocije dovela je do rezultata kako 81,8 % njih *može prepoznati* svoje ili tuđe emocije. Niti jedan odgovor nije bio zabilježen u odgovoru *ne*, dok njih 18,2 % *nije sigurno* mogu li prepoznati svoje ili tuđe emocije.

**GRAFIKON 2. SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA EMOCIJA**

Možete li lako prepoznati svoje ili tuđe emocije?  
33 responses



U sljedećem pitanju prikazana je slika koja otkriva emociju *tuge*, na postavljeno pitanje o prepoznavanju te emocije, dobiveni su različiti odgovori. Od svih dobivenih odgovora, *samo 8 ispitanika je prepoznalo tugu* kao emociju vidljivu na licu. Neki od dobivenih odgovora: Bezvoljnost, ljutnja,



fokusiranost, odlučnost, zabrinutost pomiješana s tugom, zamišljenost, samouvjerenost, opuštenost i slično.



\*ponuđena slika

Izvor: <https://visagetechologies.com/uploads/2015/08/basic.jpg>

Neka od pitanja koja su postavljena u anketnom upitniku odnose se na prepoznavanje emocija. Na pitanje *Kod zaposlenika možete prepoznati ljutnju ili sreću?* Dobiven je rezultat da preko 90% njih tvrdi kako to mogu prepoznati.

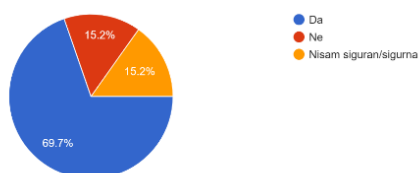
Na pitanje o sposobnosti ispitanika da zadrži dobro raspoloženje usprkos lošim događajima dobiven je rezultat koji ukazuje na to da 54,5% ispitanika *može* zadržati dobro raspoloženje, 21,2% *ne može*, a njih 24,2% *nije sigurno* može li zadržati dobro raspoloženje. Postavljeno pitanje *Lako možete popraviti raspoloženje zaposlenika?* Dalo je rezultat da 54,5% ispitanika tvrdi kako *mogu* popraviti raspoloženje zaposleniku, a gotovo 40% (39,4%) njih *nije sigurno* može li popraviti raspoloženje ili ne.

Na pitanje o sposobnosti da se brzo prepozna zaposlenikova promjena raspoloženja, njih 87,9% tvrdi kako mogu brzo prepoznati promjenu raspoloženja, nije zabilježen niti jedan odgovor ne.

23 ispitanika (69,7%) su potvrdila kako mogu lako opisati svoje osjećaje, 5 ispitanika (15,2%) ne može opisati svoje osjećaje, a njih 5 (15,6%) nije sigurno mogu li opisati svoje osjećaje.

#### GRAFIKON 4. SPOSOBNOST OPISIVANJA VLASTITIH OSJEĆAJA

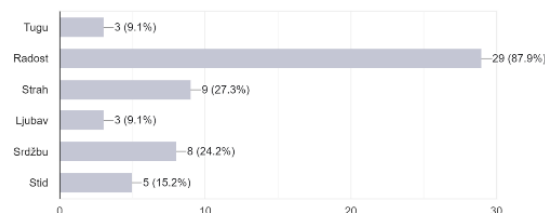
Možete lako opisati svoje osjećaje?  
33 responses



Od ponuđenih emocija (Tuga, Radost, Strah, Ljubav, Srdžba i Stid) kao najčešću koju prepoznaju, ispitanici su naveli radost (87,9%), a najmanje vide tugu (9,1%)

#### GRAFIKON 5. NAJČEŠĆE EMOCIJE KOD ZAPOSLENIKA

Koju emociju najčešće vidite kod zaposlenika?  
33 responses



Na pitanje o tome pokušavaju li ispitanici utjecati na zaposlenikove emocije najviše njih je dalo odgovor *ponekad da, ponekad ne* (51,5%), odgovor da iznosio je 45,5%, a samo jedan ispitanik (3%) odgovorio je *ne*.

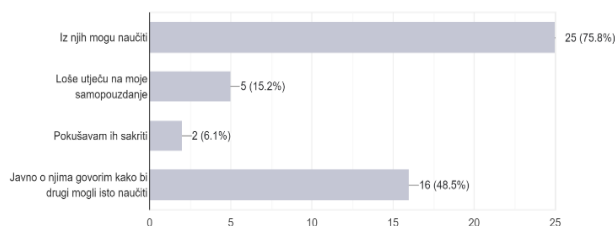
Na pitanje o reakcijama na uvrede 50% ispitanika je odgovorilo da *ne* reagira na uvrede, njih 34,4% *da* reagira, a njih 15,6% *nije sigurno* reagiraju li na uvrede i razljute li se lako.

U rasponu od *nikada, vrlo rijetko, često, vrlo često i uvijek*, na pitanje preispituju li ispitanici svoje ponašanje i odluke, nije zabilježen niti jedan odgovor nikada. Najviše odgovora dano je pod pojmom *vrlo često*, 16 (50%) ispitanika. Odgovor vrlo rijetko iznosi 6,3%, često iznosi 12,5%, a uvijek iznosi 31,3%.

Na pitanje o tome što neugodna iskustva predstavljaju za ispitanike, od ponuđenih odgovora (*Iz njih mogu naučiti, Loše utječu na moje samopouzdanje, Pokušavam ih sakriti, Javno o njima govorim kako bi drugi mogli naučiti*) najviše ispitanika se odlučilo za gledanje na neugodna iskustva kao nešto *iz čega mogu učiti* (75,8%).

#### GRAFIKON 6. ŠTO NEUGODNA ISKUSTVA PREDSTAVLJAJU ZA ISPITANIKE

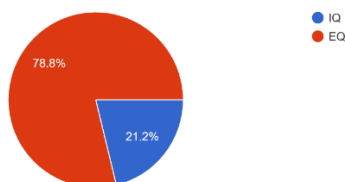
Neugodna iskustva za Vas su?  
33 responses



Ispitanici su na ponuđeno pitanje o tome misle li da je kod zaposlenika bitniji IQ ili EQ najviše odgovora dali za EQ (78,8 %).

#### GRAFIKON 7. VAŽNOST IQ-A I EQ-A

Što smatrate da je kod zaposlenika bitnije? Kvocijent inteligencije ili emocionalna inteligencija  
33 responses



Na pitanje *Biste li htjeli u budućnosti više raditi na vlastitom EQ-u?* Gotovo 94 % ispitanika (njih 31) *bi voljelo raditi u budućnosti na svojoj emocionalnoj inteligenciji.*

#### Rezultati, rasprava i prijedlozi za poboljšanja

Rezultati istraživanja prikazuju kako je pojam emocionalne inteligencije u društvu sve više zastupljen i kako su ispitanici svjesni da su okruženi sve jačim utjecajem emocionalne inteligencije. Iako su ispitanici odlučnost izabrali kao najbitniju u poslovanju, a društvenost kao najmanje, bitno je napomenuti kako je upravo to kontradiktornost današnjim potrebama. Nekolicina istraživanja upravo prikazuju kako je društvenost najbitnija za današnji oblik poslovanja i uspješnosti na tržištu. Ispitanici tvrde da mogu prepoznati svoje ili tuđe emocije, ali rezultati prikazuju da je samo 8 od 33 ispitanika prepoznalo da se na slici nalazi osoba koja je tužna (kapci prema dolje, rubovi usana prema dolje, zamišljeni pogled...). Ovdje se može uočiti problem gdje se tvrdi kako postoji poznavanje emocija, a to nije točno. Lider nije zadužen da uveseljava svog zaposlenika, ali je svakako zadužen da proba utjecati na emocionalno stanje koje se odrazi na poslovanje. Pozitivna stvar je što tvrde da mogu prepoznati svoje osjećaje što dovodi do pretpostavke kako iste mogu i kontrolirati, ako je to potrebno. Uz to, bitno je kako isti lideri preispituju svoje ponašanje i odluke, što prikazuje njihovo savjesno poslovanje. Mogućnost za napredak i razvijanje emocionalne inteligencije je moguć jer su ispitanici potvrdili da emocionalnu inteligenciju smatraju bitnijim od kvocijenta inteligencije, a i preko 94% ispitanika želi u budućnosti raditi na vlastitoj emocionalnoj inteligenciji.

Preporuka za ovo istraživanje je da se prikupi više odgovora koji bi dali jasnije stanje na nacionalnoj razini po pitanju EQ-a i liderstva. Također, dobri rezultati bi se dobili kada bi se usporedili lideri koji proučavaju EQ i oni koji ne. Preporuka je da se istraživanje proširi i na ispitivanje zaposlenika kako bi se dobio uvid smatraju li oni da su njihovi nadređeni dovoljno sposobni utjecati na njihovo ponašanje i rad.

Način na koji bi lideri mogli znati više o EQ je upoznavanjem knjiga koje opisuju poslovanje služeci se EQ-om. Odlasci na savjetovanja i tečajeve koji su fokusirani na upravljanje ljudskim resursima i prepoznavanju neverbalne komunikacije, a uz to poželjno je da se o emocionalnoj inteligenciji govori i uči u obrazovnim institucijama kako bi buduće vođe i menadžeri došli s već stečenim znanjem.

### 3. Zaključak

Značaj emocionalne inteligencije je neosporan u privatnom i poslovnom životu. Iako ona nije jamstvo za uspjeh u tim područjima, ne smije se zanemariti i potrebno ju je razvijati. Istraživanja pokazuju da je visoko razvijena emocionalna inteligencija dvostruko važnija od kognitivnih i stručnih sposobnosti zajedno. Stalni razvoj emocionalne inteligencije podrazumijeva stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje zaposlenicima omogućuju da nakon jednostavnih poslova preuzimaju i one složenije. Goleman (2000) spominje kako je emocionalna kompetencija važna za vodstvo, ako je vođa nespretna u svom poslu on smanjuje svačiji radni učinak. Onoliko koliko su zaposlenici spremni organizaciji dati svoju nadarenost toliko je snažna emocionalna kompetencija vođe. Rezultati istraživanja daju zaključak kako se o pojmu emocionalne inteligencije zna, a zna se i suština funkcioniranja emocija, ali i dalje lideri nisu upoznati s točnim prepoznavanjem i upravljanjem emocijama kod svojih zaposlenika. Kod otvorenih pitanja o empatiji ispitanici su većinom imali iste odgovore, a za njih empatija je sposobnost sagledavanja stvari iz perspektive druge osobe i suosjećanja s tuđim emocijama. Ono što smatraju najlakšim u poslovanju je dodjeljivanje zadataka i stvaranje prijateljstva, ali najteže je slušati zaposlenika i svima se prilagoditi. Ovo istraživanje daje dobar uvid o nedostatku ključnih pojmova vezanih za EQ koji se mogu poboljšati. O ovoj temi potrebno je provesti što više istraživanja koja će koristiti svim budućim menadžerima i vođama jer ljudski kapital i dalje predstavlja najbitniji resurs u koji je potrebno uvijek ulagati za napredak društva i gospodarstva.

## Literatura

- [1] Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo – leadership. Zagreb: Sinergija
- [2] Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P
- [3] Goleman, D. (2000): Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb: Mozaik knjiga
- [4] Gill, R. (2006). Theory and practice of leadership. Sage Publications Ltd
- [5] Goleman, D. (1997). Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga
- [6] Goleman, D. (1998): What makes a leader?. Harvard Business Review, 76/ 6: 92-102
- [7] Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). Emocionalno vođenje zaposlenih. Osijek: Studio HS Internet d.o.o
- [8] Hajncl, Lj. (2012). Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja : Filozofski fakultet Zagreb, doktorski rad. Zagreb
- [9] Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013). 'Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije', Suvremena psihologija, 16(1), str. 95-112., <https://hrcak.srce.hr/111645> (28.06.2023.)
- [10] Ilić, E. (2008): Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Ekonomski pregled Vol. 59., No. 9-10 pp 76-592, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=45002](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45002). (06.04.13.)
- [11] Jukić, M. (2022): VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU, Ekonomski fakultet u Osijeku, diplomski rad, Osijek; <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A5068>
- [12] Ioannidou, F., Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. International Journal of caring sciences, 1(3), str. 118-123
- [13] Katavić, T., Tomiša, M., i Mrvac, N. (2010). 'Liderstvo služenjem', Tehnički glasnik, 4(1-2), str. 99-102., <https://hrcak.srce.hr/85928> (28.06.2023.)
- [14] McClelland, D.C. (1999): Identifying competencies with behavioural-event Interviews. Psychological Science, 9/ 5: 331-339
- [15] Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), 327–342. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- [16] Northouse, P. (2010). Vodstvo, teorija i praksa. Zagreb: Mate
- [17] Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. New York: National professional Resources, Inc.
- [18] Srića V. (2004). Biblija modernog vođe. Zagreb, Znanje
- [19] Singh, S. (2004). Development of a measure of emotional intelligence. Psychological Studies – University of Calicut, 49, str 137
- [20] W.C.H. Prentice. (2004) Understanding Leadership, Harvard Bussines Review, <https://bit.ly/3AkmAMk> (10.7.2022.)