

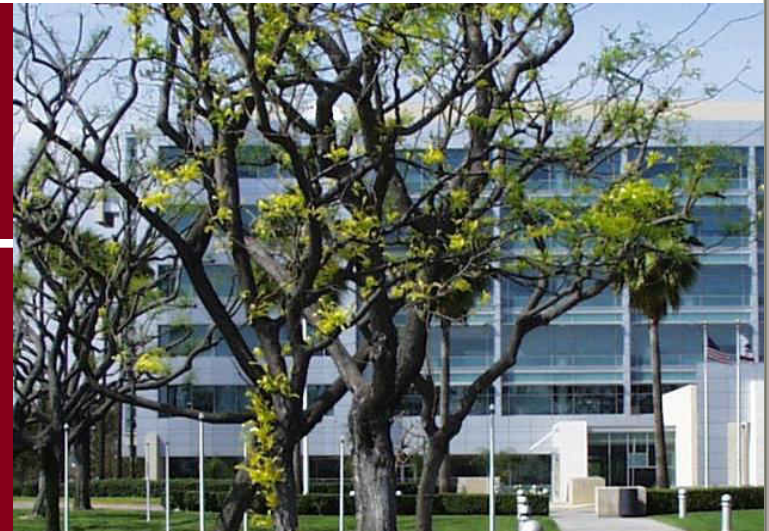


**UNIVERZITET U TUZLI**

**Ekonomski fakultet**

**II CIKLUS STUDIJA  
SMJER: MENADŽMENT**

**PODUZETNIČKI MENADŽMENT**



**Prof. dr. Bahrija Umihanić**

**[bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba)**

• Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



• Modeli rasta brzorastućih preduzeća



• Strategije rasta brzorastućih preduzeća



• Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima



• Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća



• Emocionalna inteligencija menadžera brzorastućih preduzeća



• Digitalna ekonomija ekonomija i konkurentske prednosti



• Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji



• Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji





# **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA MENADŽERA BRZORASTUĆIH PREDUZEĆA**

- Inteligencija, pojam i kategorije.
- Emocionalna inteligencija, pojam.
- Salovey – Mayerova teorija emocionalne inteligencije.
- Golemanova teorija emocionalne inteligencije.
- Dimenzije emocionalne inteligencije menadžera.
- Analiza sadržaja naučnih i stručnih radova:
  - *Uticaj emocionalne inteligencije menadžera na motivaciju zaposlenih, magistarski rad.*
  - *Razvijenost emocionalne inteligencije menadžera kao determinanta zadovoljstva zaposlenika poslom, istraživački rad studenata II ciklusa.*

# Inteligencija, pojmovno odrđenje

- **Inteligencija** je mentalna karakteristika koja se sastoji od sposobnosti za učenje iz iskustva, prilagođavanja na nove situacije, razumijevanja i korištenja apstraktnih pojmova i korištenja prethodnih znanja za snalaženje u novoj okolini u kojima ne pomaže stereotipno nagonsko ponašanje.
- **Još se definira** kao sposobnost brzog i djelotvornog snalaženja u novim i nepoznatim situacijama, a postoji i apstraktna definicija da je "*inteligencija ono što se mjeri testovima inteligencije*".
- Smatra se da je inteligencija kombinacija urođenih karakteristika nervnog sistema i razvojne inteligencije, oblikovane iskustvom i učenjem.

# Tri kategorije inteligencije

- **Apstraktna ili verbalna inteligencija** koja obuhvata mogućnost pojedinca da se koristi pojmovima i terminima (rečima), da uviđa njihovo značenje i da ih funkcionalno kombinuje.
- **Praktična inteligencija** koja podrazumeva spretnost u rukovanju predmetima i stvarima u sredini u kojoj živimo (manipulativne sposobnosti), i mogućnosti psihomotornog reagovanja u problemskim situacijama.
- **Socijalna inteligencija** koja kategoriše umešnost u interakciji sa ljudima

- **Howard Gardner**, u svojoj knjizi *Frames od Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983), ukazuje na to da svi ljudi imaju različite vrste inteligencija. Ne postoji jedna, opšta. Američki psiholog ih je izdvojio osam, i predložio je devetu kao moguću, *a inteligenciju definiše kao sposobnost za rešavanje problema i stvaranje proizvoda koji se cene u jednom ili više kulturnih okvira.*
  1. Vizualno-prostorna inteligencija
  2. Verbalno-lingvistička inteligencija
  3. Logičko-matematička inteligencija
  4. Telesno-kinestetička inteligencija
  5. Muzička inteligencija
  6. Interpersonalna inteligencija
  7. Intrapersonalna inteligencija
  8. Naturalistička inteligencija
  9. Egzistencijalna inteligencija

- **Robert Bob Sternberg (1949 – )** jedan je od najpoznatijih kognitivnih psihologa današnjice. Doktorirao je na univerzitetu *Stanford*, a bavi se: nadarenošću, stilovima razmišljanja, kreativnošću i drugim temama koje nisu toliko vezane za njegovu užu specijalnost (**npr. autor je teorije o ljubavi, a zanima se i za proučavanje liderstva**).
- U području našeg interesovanja, značajan je zbog svoje *trijarhijske teorije inteligencije*, koju je postavio 1985. godine. Kao što sama riječ kaže, u pitanju su tri aspekta (komponente, kategorije, područja) inteligencije:
  - a) *komponentna (analitička) inteligencija*
  - b) *iskustvena (kreativna) inteligencija*
  - c) *kontekstualna (praktična) inteligencija*



- **Emocionalna inteligencija** (EI ili EQ) je sposobnost prepoznavanja, shvatanja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama.
- Ovaj pojam se fokusira na ulogu osjećanja u našem svakodnevnom životu, način na koji utiču na naš razum i ponašanje i kako ih možemo upotrebiti u našu korist. Danas nam nauka govori da emocije nisu suprotstavljene racionalnosti, već da su njen dio.
- **Emocionalna inteligencija** zagovara **saradnju i integraciju spoznajnog (kognitivnog) i emocionalnog aspekata svakog pojedinca.**

- EQ i IQ su međusobno nezavisne- ne može se na osnovu jedne predvideti druga
- IQ je sposobnost, EQ veština
- IQ je relativno stabilan u toku života dok je EQ fleksibilniji, može se razvijati i naučiti.



## ■ Goleman (1966):

- “IQ nam slabo objašnjava razliku u sudbinama osoba sa sličnim obećanjima, školovanjem i prilikama.”

## ■ Gardner & Hatch (1989):

- “Mnogi ljudi koji poseduju IQ od 160 rade za ljude koji imaju IQ od 100, ukoliko prvi ima slabu interpersonalnu inteligenciju, a drugi visoku. U svakodnevnom životu nema inteligencije koja je važnija od interpersonalne. Ako je ne poseduješ, pravićeš loše izbore po pitanju s kim da stupiš u brak, koji posao da izabereš itd.”

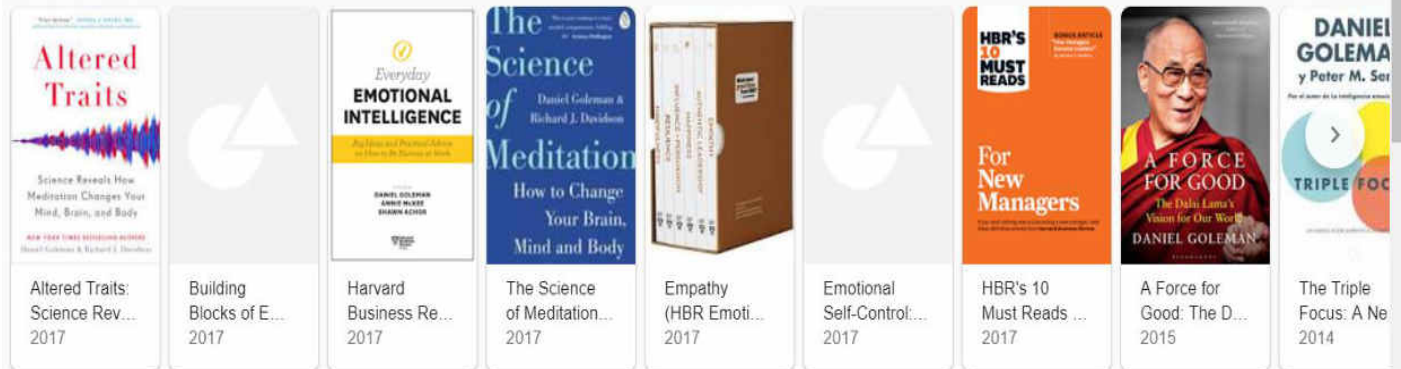
## Salovey – Mayerova teorija emocionalne inteligencije



- Koncept emocionalne inteligencije razvili su amerčki psiholoz **Peter Salovey** i **John Mayer** 1990. godine, a navedeni autori **važnim značajkama emocionalne inteligencije** smatraju razumijevanje i prihvatanje vlastitih i tuđih osjećaja te razvoj asertivnog ponašanja utemeljenog na spoznaji i uvažanju emocija.
- **Salovey** i **Mayer** razvijali su svoj koncept postavljanjem i provjeravanjem pojedinih dijelova modela, pa su tako, spajanjem **Gardnerove** interpersonalne i intrapersonalne inteligencije i **Sternbergove** triarhične teorije inteligencije postavili osnovne teorijske odrednice emocionalne inteligencije.

- **Salovey i Mayer** svojim **modelom sposobnosti definišu emocionalnu inteligenciju** kao skup mentalnih sposobnosti povezanih s emocijama i s obradom emocionalnih informacija koje pospješuju logično razmišljanje i inteligenciju, te su njen sastavni dio. Autori smatraju da se navedene sposobnosti razvijaju s godinama i s iskustvom, pa vjeruju da su one neovisne o osobinama i talentima i o prevladavajućem načinu razmišljanja
  
- Razlikuju četiri glavne sposobnosti kojima se emocionalna inteligencija realizira, a to su:
  1. emocionalna percepcija
  2. emocionalno olakšavanje razmišljanja
  3. emocionalno razumijevanje
  4. upravljanje emocijama.

- **Danijel Goleman** je Salvoleyev i Mayerov model sposobnosti prilagodio na način koji omogućuje jasnije razumijevanje: **uticaja emocionalne inteligencije na poslovnu učinkovitost**, pa u istraživanje tog pojma uključuje i elemente:
  - motiviranosti i ustrajnosti,
  - optimizma i kontrole impulsa, i to
  - radi upravljanja raspoloženjima i
  - radi sprječavanja ulaska u emocionalna stanja koja bi blokirala sposobnost razmišljanja.

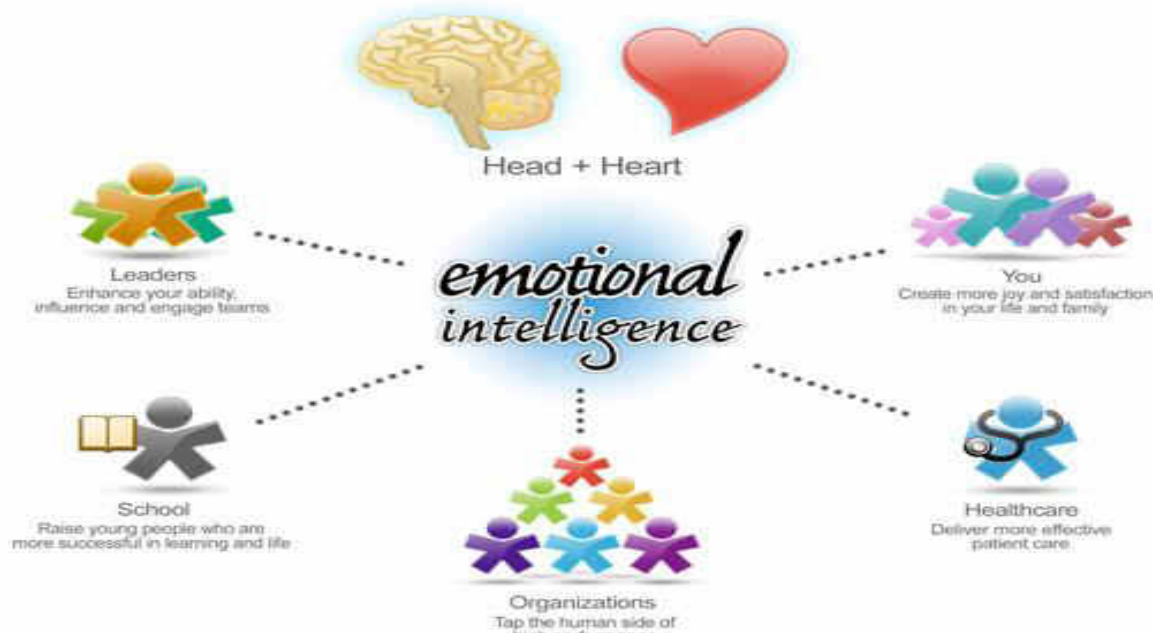


[https://www.ted.com/speakers/daniel\\_goleman](https://www.ted.com/speakers/daniel_goleman)

- Goleman je razvio model sastavljen od **pet krucijalnih socio-emocionalnih kompetencija**, a to su:
  1. **SAMOSVIJEST** - odnosno svijest o dominantnoj emociji (emocijama) u određenom trenutku koja omogućuje procjenu sposobnosti i samopouzdanje pojedinca pri donošenju odluka.
  2. **SAMOKONTROLA** - kao ključan faktor koji omogućuje oporavak od emocionalnih stresova i razvoj savjesnog odnosa prema poslu jer omogućuje učinkovito "nošenje" pojedinca s emocijama (pogotovo negativnim emocijama)
  3. **MOTIVACIJA** - razvoj svijesti o intrinzičnim potrebama i motivima koji su pokretači motivacijskog ciklusa te ustrajanost na putu ka ostvaranju željenih ciljeva, čak i u situaciji koja je obilježena razočarenjem ili (trenutnim) neuspjehom.
  4. **EMPATIJA** - kao sposobnost razumijevanja tuđih emocija i razvoj tolerancije prema različitostima.
  5. **DRUŠTVENE VJEŠTINE** - omogućuju tačno prepoznavanje i razumijevanje emocija u različitim društvenim skupinama i situacijama što u poslovnom životu donosi prednosti pri pregovaranju, vođenju i suradnji.



- Goleman smatra da su emocionalni i racionalni um komplementarne sposobnosti, te da od njihove saradnje zavisi uspjeh u životu. Da bi čovjek uspješno obavljao različite aktivnosti, **potrebno je da su logika uma i srca u ravnoteži.**



- **Goleman** sve ljude dijeli u dvije grupe:
- Prvu grupu čine **emocionalno inteligentni ljudi**, **to jest oni kod kojih su sretno spojeni glava i srce, razum i strast**. Oni se odlikuju time što dobro poznaju sami sebe i svoje emocije, što imaju razumijevanje za druge i suosjećaju sa njima, dobro se snalaze i uživaju u svakom društvu i poslu, imaju skladan porodični život, omiljeni su kod prijatelja, uspješni su u poslu, kao i u politici.
- Drugu grupu čine **ljudi koji su lišeni emocionalne inteligencije**, **oni koji su nesretni, neurotični, nepopularni u društvu, usamljeni i neuspješni kako u braku tako i na poslu**. Oni često imaju velike stresove i probleme koje ne mogu riješiti, pa tako previše energije troše na različite konflikte, nezadovoljene potrebe i destruktivne izlive bijesa, a teško kontrolišu svoju ljutnju i bijes.

- Sintetizirajući dotadašnje spoznaje i proširujući Salvoleyev i Mayerov model kognitivnih sposobnosti iz 1990., Goleman (1998) je prvobitno razvio matricu sa pet dimenzija emocionalne inteligencije, u okviru kojih je svrstao 25 kompetencija koje određuju emocionalnu inteligenciju.

- Ovaj model je revidiran na način da je Goleman ponudio integrisani koncept matrice od ukupno dvadeset emocionalnih kompetencija (Goleman, 2001., str. 28), koje je svrstao u četiri „klastera“
  1. Samosvijest
  2. samokontrolu
  3. društvenu spoznaju
  4. upravljanje odnosima,
- koje je potom podijelio u dvije velike skupine:
  1. osobne kompetencije (upravljanje sobom) i
  2. društvene kompetencije (upravljanje drugima).

- Golemanova matrica emocionalnih kompetencija poslužila je kao osnov za stvaranje brojnih testova koji omogućavaju mjerenje i procjenu emocionalne inteligencije pojedinca.
- Na taj način **stvorene su pretpostavke za mnoga naučna istraživanja, posebno u oblasti menadžmenta i marketinga**, koja su **pokušala objasniti zašto pojedinci koji imaju visok IQ nisu nužno i uspješni u profesionalnoj karijeri.**
- **Statistike pokazuju da 90% top performerera u svom poslu ima visok EQ, te da je EQ zaslužan za 58% poslovnih performansi** (TalentSmart, vodeći svjetski provajder emocionalne inteligencije).

## ■ Samosvijesnost – obuhvata tri kompetencije:

- Emocionalna samosvijesnost;
- Tačna samoprocjena;
- Samopouzdanje.

## ■ Samokontrola – obuhvata šest kompetencija:

- Samokontrola;
- Pouzdanost;
- Savjesnost;
- Prilagodljivost;
- Želja za postignućem;
- Inicijativa;

## ■ Socijalna svjesnost – obuhvata tri kompetencije:

- Empatija (razumijevanje emocija drugih);
- Orijentacija prema uslužnosti;
- Organizacijska svjesnost;

## ■ Upravljanje odnosima – obuhvata osam kompetencija:

- Razvijanje drugih;
- Uticaj;
- Komunikacija;
- Upravljanje konfliktima;
- Vodstvo;
- Poticanje promijena;
- Stvaranje veza;
- Timski rad i suradnja.



---

UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET

LEJLA MEMAGIĆ  
Drugi ciklus studija  
Studijski program: Menadžment

„UTICAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“  
Magistarski rad

Tuzla, 2018

---

**UTICAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA NA  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“  
Magistarski rad**

**Lejla Memagić, dipl.ecc.**

## UVOD

Specifičnosti problema istraživanja

Predmet istraživanja

Hipoteze i ciljevi istraživanja

Metodologija istraživanja

### 1. PREGLED RANIJIH ISTRAŽIVANJA

1.1. Pregled dosadašnjih istraživanja o konceptu emocionalne inteligencije

1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja o faktorima motivacije zaposlenih

### 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

#### 2.1. Osnove o emocionalnoj inteligenciji

2.1.1. Inteligencija

2.1.2. Emocije

2.1.3. Spoj emocija i inteligencije

#### 2.2. Modeli emocionalne inteligencije

2.2.1. Ability – procjena sposobnosti

2.2.2. Trait – procjena osobina

2.2.3. Mixed – mješoviti model



- 2.3. Emocionalna inteligencija u poslovnom okruženju
- 2.4. Definisane menadžera i menadžerskog posla
  - 2.4.1. Funkcije menadžera
  - 2.4.2. Tipovi menadžera
  - 2.4.3. Stilovi rukovođenja
- 2.5. Uloga socijalnih vještina u menadžerskom poslu
- 2.6. Teorije motivacije
  - 2.6.1. **Sadržajne teorije motivacije**
    - 2.6.1.1. Maslovljeva teorija motivacije (teorija hijerarhije potreba)
    - 2.6.1.2. Alderferova ERG teorija motivacije (teorija trostupanjske hijerarhije)
    - 2.6.1.3. McClelland-ova teorija potreba
    - 2.6.1.4. Teorija dva faktora - Hertzbergova teorija
    - 2.6.1.5. Minerova teorija motivacije uloga
  - 2.6.2. **Procesne teorije motivacije**
    - 2.6.2.1. Vroomov kongitivni model motivacije
    - 2.6.2.2. Porter – Lawlerov model očekivanja
    - 2.6.2.3. Lawlerov model očekivanja
    - 2.6.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- 2.7. Socijalna svjesnost i materijalna motivacija zaposlenih
- 2.8. Upravljanje odnosima i nematerijalna motivacija zaposlenih



## 3. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

- 3.1. Varijable istraživanja
- 3.2. Indikatori istraživanja
- 3.3. Definicija osnovnog skupa istraživanja
- 3.4. Uzorak istraživanja
- 3.5. Instrumenti istraživanja - anketni upitnik
- 3.6. Analiza podataka

## 4. DISKUSIJA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

- 4.1. Opisni statistički pokazatelji uzorka istraživanja
- 4.2. Opisni statistički pokazatelji promjenjivih uzorka istraživanja
- 4.3. Testiranje hipoteza istraživanja

## 5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

LITERATURA

PRILOZI



UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET  
DRUGI CIKLUS STUDIJA  
SMJER: MENADŽMENT

Razvijenost emocionalne inteligencije menadžera kao determinanta zadovoljstva zaposlenika poslom

-Istraživački rad-

Predmet: Poduzetnički menadžment

Predmetni profesor: Dr.sc. Bahrija Umihanić, red.prof.

Studenti: Vedran Lakić, Zlata Salkić

Tuzla, 2018. godine

## SADRŽAJ

1. UVOD	5
1.1. Specifičnosti problema istraživanja	5
1.2. Predmet istraživanja	5
1.3. Hipoteze i ciljevi istraživanja	5
1.4. Metodologija istraživanja	6
1.5. Opis istraživanja	6
2. TEORETSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA I PREGLED LITERATURE	7
2.1. Emocionalna inteligencija	7
2.1.1. Šta su emocije?	7
2.1.2. Pojam emocionalne inteligencije i odnos sa koeficijentom inteligencije	7
2.1.3. Klasifikacije konstrukta emocionalne inteligencije	8
2.1.4. Razvijanje emocionalne inteligencije	8
2.2. Zadovoljstvo poslom	8
2.2.1. Pojam i značaj zadovoljstva poslom	8
2.2.2. Utjecaj zadovoljstva poslom na uspješnost organizacije	9
2.2.3. Efekti zadovoljstva poslom	10
2.3. Pregled ranijih istraživanja	10
3. METODOLOGIJA EMPIRSKOG ISTRAŽIVANJA	10
3.1. Varijable istraživanja	10
3.2. Indikatori istraživanja	11
3.3. Podaci i instrumenti prikupljanja podataka	11
3.4. Karakteristike uzorka istraživanja	12
3.5. Istraživanje interne konzistentnosti mjernih skala	12
4. ANALIZA EMPIRSKIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA	12
4.1. Profil ispitanika – analiza općih karakteristika	12
4.2. Opisi statistički pokazatelji promjenljivih uzroka istraživanja	14
4.3. Diskusija rezultata istraživanja	21
5. ZAKLJUČAK	22
LITERATURA	
Prilog: Istraživački upitnici	

**Razvijenost emocionalne inteligencije menadžera kao determinanta zadovoljstva zaposlenika poslom**

**-Istraživački rad-**

**Predmet: Poduzetnički menadžment**

**Predmetni profesor: Dr.sc. Bahrija Umihanić, red.prof.**

**Studenti: Vedran Lakić, Zlata Salkić**

**HVALA NA PAŽNJI**