

# Povezanost emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova

---

**Buhin - Čmarec, Viktoria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:732280>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐA I  
RADNE USPJEŠNOSTI TIMOVA**

**Diplomski rad**

**Viktorija Buhin-Čmarec**

**Zagreb, rujan, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐA I  
RADNE USPJEŠNOSTI TIMOVA**

**THE CORELATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF  
LEADERS AND TEAM PERFORMANCE SUCCES**

**Diplomski rad**

**Student: Viktorija Buhin-Čmarec, JMBAG 0067580606**

**Mentor: prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan, 2023.**

Viktorija Buhin-Čmarec

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

*Viktorija Buhin-Čmarec*

---

(vlastoručni potpis studenta)

14.09.2024.

---

(mjesto i datum)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Krajem prošloga stoljeća, razvio se pojam emocionalne inteligencije koji se pokazao bitnim u poslovnom svijetu. S obzirom na rapidan tehnološki rast i veliku konkurentnost na tržištu, organizacije su morale pronaći način kako se istaknuti od drugih. Slična tehnologija, procesi, proizvodi i usluge ostavljaju vrlo malo prostora za diferenciranje, stoga su organizacije shvatile da je jedini resurs koji ih razlikuje ljudski potencijal koji treba efikasno iskoristiti. Kako bi efikasno iskoristili najvrjedniji organizacijski resurs potrebno je imati set vještina i znanja koji se orijentiraju na: razumijevanje sebe i ljudi oko sebe, prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija, samo-motivaciju i motivaciju drugih, empatiju i vještine socijalizacije. Navedeni set vještina karakterizira emocionalnu inteligenciju, stoga je logično pretpostaviti kako trebamo imati vođe koji su u stanju iskoristiti set spomenutih vještina s ciljem postizanja što veće produktivnosti timova, što će posljedično utjecati na ostvarenje organizacijskih ciljeva i diferencijaciju organizacije na tržištu.

Područje ovoga rada orijentira se na definiranje pojma emocionalne inteligencije i radne uspješnosti timova, a cilj rada je utvrditi postoji li povezanost između dva prethodno navedena pojam.

Pretpostavka empirijskog istraživanja bila je da postoji povezanost između dvaju pojmova, što je samo istraživanje potvrdilo. Empirijsko istraživanje provedeno je s pomoću upitnika za ocjenjivanje emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova koje vođe vode te se analizom dobivenih rezultata može zaključiti kako povezanost postoji snažnog intenziteta.

Ključne riječi: emocionalne inteligencija vođa, mjerenje emocionalne inteligencije, tim, radna uspješnost timova, praćenje radne uspješnosti timova

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

At the end of the last century, the concept of emotional intelligence emerged, proving to be significant in the business world. Given the rapid technological growth and high market competitiveness, organizations needed to find a way to stand out from the others. Similar technology, processes, products, and services leave very little room for differentiation, so organizations realized that the only resource that sets them apart is human potential, which needs to be utilized efficiently. To efficiently leverage the most valuable organizational resource, it is necessary to have a set of skills and knowledge focused on: understanding oneself and the people around, recognizing one's own and others' emotions, self-motivation and motivating others, empathy, and social skills. This set of skills characterizes emotional intelligence, so it is logical to assume that we need leaders capable of utilizing these skills to achieve the highest possible team productivity, which will consequently impact the achievement of organizational goals and differentiation in the market.

The scope of this paper focuses on defining the concept of emotional intelligence and team work performance, with the aim of determining whether there is a connection between the two aforementioned concepts.

The hypothesis of the empirical research was that a connection between the two concepts exists, which the research itself confirmed. The empirical research was conducted using a questionnaire to assess the emotional intelligence of leaders and the work performance of the teams they lead. Analysis of the results obtained allows the conclusion that there is a strong intensity connection.

Keywords: emotional intelligence of leaders, measuring emotional intelligence, team, team work performance, monitoring team work performance

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. POJMOVNO ODREĐENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE .....	4
2.1. Definiranje pojma emocionalne inteligencije .....	4
2.2. Pregled modela emocionalne inteligencije.....	5
2.2.1. Golemanov model .....	6
2.2.2. Bar-On model .....	7
2.2.3. Model emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya .....	9
2.3. Mjerenje emocionalne inteligencije .....	10
2.4. Važnost emocionalne inteligencije u vodstvu .....	13
3. RADNA USPJEŠNOST TIMOVA.....	15
3.1. Pojmovno određenje timova unutar organizacije.....	15
3.2. Pojmovno određenje radne uspješnosti timova .....	18
3.3. Metode praćenja radne uspješnosti timova .....	20
3.4. Važnost i problemi praćenja radne uspješnosti timova .....	21
3.5. Pregled najčešćih pogrešaka pri ocjenjivanju radne uspješnosti timova.....	23
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐA I RADNE USPJEŠNOSTI TIMOVA.....	25
4.1. Metodologija istraživanja .....	25
4.2. Rezultati istraživanja .....	28
4.3. Ograničenja istraživanja .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	39

POPIS IZVORA .....	41
POPIS SLIKA .....	46
PRILOZI.....	47
ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....	54



# 1. UVOD

Svijet današnjice, kojeg karakterizira volatilno i dinamično poslovno okruženje, zahtjeva brzu te pravovremenu adaptaciju organizacija i timova te sposobnost vođa da na efikasan način vode timove s težnjom postizanja zadanih ciljeva. Ljudski potencijal smatra se najvažnijim resursom današnjih organizacija stoga treba naučiti kako njime upravljati. S obzirom na činjenicu da ljudi za razliku od strojeva imaju emocionalnu komponentu, potrebno je i nju uvrstiti u jednadžbu uspješnosti.

Kako bi dali odgovor na suvremene zahtjeve poslovnog svijeta, vođe su morali promijeniti način na koji motiviraju sljedbenike, a u tome im je uvelike pomogla emocionalna inteligencija. Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Goleman, 1988.).

Mnoga provedena istraživanja ističu sve veći utjecaj emocionalne inteligencije vođa na radnu uspješnost timova koji vode. Goleman (2015.) provodi istraživanje kompetencija zaposlenika te ih razvrstava na kognitivne, tehničke vještine ili emocionalne sposobnosti. Od 15 promatranih kompetencija četiri se svrstavaju u kognitivne ili tehničke dok ostatak spada u kategoriju emocionalnih kompetencija.

Veći stupanj emocionalne inteligencije pomaže u boljem razumijevanju tuđih i vlastitih osjećaja i ponašanja te osigurava primjerenije reakcije u kriznim situacijama. Potrebama i motivaciji članova tima pristupa se s većim razumijevanjem, a emocionalno inteligentni vođe osiguravaju pozitivnu radnu atmosferu te pravilno upravljanje konfliktnim situacijama s ciljem osiguravanja efektivnosti vođenih timova.

Ne ostvarivanje punog potencijala vođenih timova najčešće uzrok pronalazi u manjku emocionalne inteligencije vođa. Manjak emocionalne inteligencije vođa dovodi do velikog nezadovoljstva članova tima, čestih nesporazuma, lošeg upravljanja međuljudskim odnosima koje posljedično prati i manjak motivacije članova tima s konačnom niskom radnom uspješnosti.

Uzimajući u obzir galopirajuće promijene u poslovnom svijetu koje idu u nepredviđenim smjerovima, potrebno je spoznati da je uz stručnost i bogato obrazovanje uvelike potrebno

raditi i na emocionalnoj inteligenciji kako bi osigurali osobni, timski i organizacijski opstanak i napredak.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovoga rada je istražiti povezanost između emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova koje vođe vode. U današnjem poslovnom okruženju, počinje se shvaćati da emocionalna inteligencija zaposlenika na voditeljskim pozicijama postaje sve važniji čimbenik koji utječe na razinu uspješnosti timova. Radna uspješnost timova uvelike doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva čije je ispunjavanje suština postojanja same organizacije. Publikacije iz različitih područja povezuju emocionalnu inteligenciju s aktivnostima vodstva, a može se reći da se novo doba u svijetu vođenja više orijentira emocionalnoj, naspram logičke inteligencije, koja postaje sve važnija karakteristika dobrog vođe s obzirom na to da ima indirektan utjecaj na produktivnost timova, a samim time i napredak organizacije.

Niz istraživanja pokazuje da su dobre komunikacijske vještine, empatija te razumijevanje ključni elementi koji utječu na produktivnost timova. Navedeno se također smatra karakteristikama emocionalne inteligencije. Ako bi organizacije mjerile emocionalnu inteligenciju potencijalnih zaposlenika voditeljskih pozicija, mogle bi unaprijed utjecati na dobrobit i efektivnost timova te zadovoljstvo pojedinaca.

Pretpostavka rada je da postoji znakovita povezanost između emocionalne inteligencije osobe koja je u ulozi vođe i uspješnosti tima koju ta osoba vodi. Cilj ovoga rada je istražiti te analizirati prethodno navedenu povezanost kako bi dobili bolji uvid u važnost emocionalne inteligencije kada je u pitanju radna uspješnost i kontekst vođenja tima.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Sekundarni izvori podataka poput stručnih članaka, znanstvenih članaka i knjiga, koristili su se za potrebu izrade teorijskog dijela rada. Svi sekundarni izvori bili su povezani s temama emocionalne inteligencije i radne uspješnosti timova. U nastavku se navode korišteni znanstveni portali: Hrčak portal, Google Scholar, MIT Libraries. Primarni izvori podataka obuhvaćaju istraživanje koje se provelo putem anketnog upitnika na uzorku od 20 vođa.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Uvodni dio rada opisuje temu i cilj istraživanja, a u njemu su također navedeni i izvori podataka korišteni za pisanje teorijskog dijela rada kao i metodologije za prikupljanje podataka korištene u empirijskom dijelu istraživanja.

Drugo poglavlje posvećeno je pojmovnom određenju emocionalne inteligencije. Uz definiranje samog pojma emocionalne inteligencije pruža se uvid u modele emocionalne inteligencije te načine na koje možemo mjeriti emocionalnu inteligenciju. Poglavlje također prikazuje važnost koju emocionalna inteligencija nosi u vodstvu.

Treće poglavlje obrađuje radnu uspješnost timova te pojmove „tim“ unutar organizacije i „radna uspješnost tima“. Poglavlje će se osvrnuti na priznate metode mjerenja radne uspješnosti organizacijskih timova te koji problemi mogu nastati prilikom praćenja istih. S obzirom na to da često može doći do pogrešaka pri mjerenju, poglavlje će prikazati neke od najčešćih pogrešaka do kojih dolazi prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti timova.

Četvrto poglavlje predstavlja empirijski dio rada u kojem se analiziraju rezultati koji su dobiveni prethodnim istraživanjem.

Peto poglavlje objedinit će cjelokupni rad zaključkom koji je donesen na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada.

Na kraju rada može se pronaći popis izvora koji su korišteni za pisanje rada, popis tablica, popis grafikona, anketni upitnik korišten za prikupljanje primarnih podataka te životopis autorice.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

### 2.1. Definiranje pojma emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija razvila se kao pojam relativno nedavno, točnije 1990. godine kada su je prvi puta opisali Peter Salovey i John D. Mayer. Dvojica autora opisali su emocionalnu inteligenciju kao oblik socijalne inteligencije koji omogućava praćenje vlastitih i tuđih emocija te iskorištavanje primljenih informacija kako bi usmjerili vlastito djelovanje (Mayer, Caruso i Salovey, 1997.). Inspiriran kolegama, američki je psiholog Daniel Goleman predstavio emocionalnu inteligenciju kao koncept u svojoj knjizi "Emotional Intelligence". Prema Golemanu (1995.) emocionalna inteligencija karakterizira se kao sposobnost prepoznavanja, razumijevanja te upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih osoba.

Kao što sama definicija emocionalne inteligencije kaže, njena suština su emocije i njihovo prepoznavanje. Na pitanje što su točno emocije, nekolicina autora ne može dati odgovor. Emocija je stanje, iskustvo, osjećaj dobrog i lošeg. Schachter i Singer (1962.) definiraju emociju kao stanje fiziološkog uzbuđenja te kognitivno stanje prikladno tom stanju uzbuđenja. Bez obzira za koju se definiciju odlučili, bitno je razumjeti da su emocije nešto svakodnevno što svaki čovjek više puta dnevno proživljava samostalno i u interakciji s drugim ljudima. Emocije su pokretač i motivacija čovjeku za obavljanje određenih radnji. Uvriježeno je mišljenje da čovjeka na djelovanje potiče logika, što je krivo jer je djelovanje čovjeka određeno afektivnim pogonom. Može se reći da emocije čovjeka motiviraju na promjenu stanja. Ako je čovjek sretan, obavlja radnje koje će zadržati tu emociju, a ako je čovjek tužan, teži radnjama koje će promijeniti tu emociju. Prema Golemanu (1995.) Emocije su važne i za razum jer osjećaji, misli i emocionalne sposobnosti vode naše trenutne odluke, surađujući s racionalnim umom.

Može se naslutiti da je za uspjeh u poslovnom i privatnom životu potrebno integrirati razum i emocije, odnosno logičku i emocionalnu inteligenciju. Goleman (2015.) također navodi kako je važnost emocionalne inteligencije u poslu veća što se zaposlenik više penje u organizacijskoj strukturi.

Prema Gardneru (1995., prema Klein, 1997.) postoji osam oblika emocionalne inteligencije: lingvistička inteligencija, logičko-matematička inteligencija, spacijalna inteligencija, glazbena inteligencija, tjelesno-kinestetička inteligencija, interpersonalna i intrapersonalna inteligencija te „intelligence of the naturalist“ koja nam daje mogućnost razumijevanja živih bića i produktivnog korištenja informacija koje smo zaprimili. Uz navedenu prirodnu inteligenciju, interpersonalna i intrapersonalna inteligencija imaju najveću povezanost s emocionalnom inteligencijom. Sve tri inteligencije povezane su s razumijevanjem živih bića, bili to ljudi, životinje ili mi sami.

U sklopu privatnog života više će prevladavati emocija nego razum jer smo u privatnoj sferi skloniji gledati situacije subjektivno. Usprkos subjektivnosti, u privatnom životu se također očekuje od nas dobro upravljanje odnosima, iskazivanje empatije, opažanje promjena kod drugih ljudi i prikladno reagiranje na tuđa stanja u svim odnosima (roditelj-dijete, muž-žena, prijatelj-prijateljica, baka-unuče).

U poslovnom okruženju zaključilo se da važnost same emocionalne inteligencije dolazi do izražaja kada organizacije iscrpe sve mogućnosti one logičke. Drugim riječima, kada se optimiziraju i ubrzaju svi procesi organizacije uviđa se stagnacija rasta, a kada rast stagnira jedino što se možemo napraviti bolje je iskoristiti sposobnost svojih ljudi (Goleman, 1998).

## **2.2. Pregled modela emocionalne inteligencije**

Od početka ranih 1990-ih do danas razvila su se tri značajna modela emocionalne inteligencije. Modeli se dijele u dva znanstvena pristupa, a to su mješoviti model i model sposobnosti (Mayer, Caruso i Salovey, 2000., prema Brackett i sur., 2013.).

Mješoviti model povezuje mentalne sposobnosti s osobinama i društvenim kompetencijama odnosno tretira sposobnosti kao motivaciju i stanje svijesti (Mayer, Caruso i Salovey, 2000.). Najpoznatiji predstavnik mješovitog modela je Daniel Goleman, a postoje i drugi predstavnici poput Bar-On Ruvena, Travis Bradberry i Jean Greaves te Wong i Lawa.

Model sposobnosti fokusiran je na mentalne sposobnosti koje su zadužene za procesuiranje informacija koje nam daju emocije (Mayer, Caruso i Salovey, 2000., prema Brackett i sur., 2013.), a predstavnici navedenog modela su Peter Salovey i John D. Mayer.

Mješoviti model i model sposobnosti razlikuje naglasak, način mjerenja i praktična primjena.

Najistaknutiji modeli kada razgovaramo o emocionalnoj inteligenciji su:

- Golemanov model emocionalne inteligencije
- Bar-On Ruvena model
- Model emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya

### 2.2.1. Golemanov model

Model emocionalne inteligencije koji je razvio Daniel Goleman sastoji se od pet ključnih komponenti:

- Samosvijest
- Samoregulacija
- Motivacija
- Empatija
- Društvene vještine

Prema Golemanu (1995.) samosvijest je temelj emocionalne inteligencije jer je to sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja u trenutku kad ih osjećate. Kako bi bili sposobni kontrolirati svoje osjećaje potrebno je imati sposobnost samoregulacije. Osobe koje imaju izraženu sposobnost samoregulacije teže upadaju u konflikte, rjeđe donose nepromišljene odluke te manje osjećaju ljubomoru (Goleman, 1995.).

Komponenta motivacije unutar modela odnosi se na želju pojedinca za postizanjem zadanih ciljeva koja je potaknuta subjektivnim postignućem te nije izazvana nagradama okoline. Prema Golemanu (1995.) pojedinci koji imaju izraženu emocionalnu inteligenciju imaju visoki stupanj motivacije što dovodi do veće radne produktivnosti i radne učinkovitosti.

Četvrta komponenta Golemanovog modela je empatija. Empatija, odnosno uživljavanje, osobina je koja se ne može naučiti te se razlikuje od osjećaja žaljenja i simpatiziranja (Davis,

1990.). Empatija podrazumijeva slušanje, razumijevanje te komunikaciju s drugim ljudima, a u srži je sposobnost prepoznavanja tuđih emocija te osjetljivost i obazrivost na iste (Goleman, 1995.). Empatični pojedinci imaju puno veće izglede u izgradnji snažnih međuljudskih odnosa u privatnom i poslovnom životu zbog toga što empatija potiče osjećaj povezanosti i međusobnog razumijevanja. Međuljudski odnosi dovode nas do društvenih vještina koje su posljednja komponenta Golemanovog modela emocionalne inteligencije. Prema Golemanu (1995.) društvene vještine podrazumijevaju učinkovitu komunikaciju, dobro upravljanje odnosima, te izgradnju društvene mreže. Navedene vještine smatraju se odlikama lidera te se izravno povezuju s emocionalnom inteligencijom.

Goleman (2015.) navodi kako su kompetencije zadužene za veći stupanj uspjeha:

- Inicijativa – unutarnji nagon za postignućem te prilagodljivost
- Utjecaj – sposobnost predvođenja tima te politička svijest
- Empatija – sposobnost razvoja drugih ljudi i samopouzdanje

### 2.2.2. Bar-On model

Reuven Bar-On izraelski je psiholog te jedan od najpoznatijih znanstvenika u području emocionalne inteligencije. Bar-On model emocionalne inteligencije inspiriran je Darwinovim radom na temu „emocionalne ekspresije“. Bar-On model vidi ljudsko ponašanje kao posljedicu nagona za preživljavanjem i prilagođavanjem kompleksnom svijetu u kojem živimo (Bar-On, 2007.). Prema Bar-Onu (2006.) emocionalna-socijalna inteligencija definira se kao presjek socijalnih i emocionalnih kompetencija i vještina koje određuju koliko uspješno razumijemo i izražavamo sebe i druge te kako se nosimo sa svakodnevnim izazovima.

Bar-On model temelji se na pet komponenti: intrapersonalna komponenta, interpersonalna komponenta, komponenta upravljanja stresom, komponenta prilagodljivosti i komponenta općeg raspoloženja. Svaku komponentu karakteriziraju određene osobine koje su opisane u tablici u nastavku.

Tablica 1. Bar-On model emocionalno-socijalne inteligencije

<b>Bar-On ljestvice EQ-a</b>	<b>Kompetencije i vještine emocionalne inteligencije procijenjene za svaku ljestvicu</b>
<i>Intrapersonalna komponenta</i>	<i>Samosvjesnost i samo-ekspresija</i>
<b>Samopouzdanje</b>	Točno precizirati, razumjeti i prihvatiti sebe.
<b>Emocionalna samosvijest</b>	Biti svjestan vlastitih emocija te imati razumijevanja prema vlastitim emocijama.
<b>Samopouzdanje izražavanje</b>	Efektivno i konstruktivno izražavanje vlastitih osjećaja.
<b>Neovisnost</b>	Biti neovisan o tuđim emocijama.
<b>Samoostvarenje</b>	Težnja postizanju osobnih ciljeva i iskorištavanju vlastitog potencijala.
<i>Interpersonalna komponenta</i>	<i>Društvena svijest i međuljudski odnosi</i>
<b>Empatija</b>	Biti svjestan tuđih osjećaja te imati razumijevanja prema istima.
<b>Društvena odgovornost</b>	Identificiranje i surađivanje s društvenom grupom i članovima.
<b>Međuljudski odnosi</b>	Uspostavljanje zadovoljavajućih odnosa s drugima te međusobno slaganje.
<i>Upravljanje stresom</i>	<i>Emocionalna kontrola i upravljanje</i>
<b>Tolerancija na stres</b>	Efikasno upravljanje emocijama.
<b>Kontrola impulsa</b>	Efikasno kontroliranje emocija.



<i>Prilagodljivost</i>	<i>Upravljanje promjenama</i>
<b>Testiranje realnosti</b>	Objektivno sagledavanje i potvrđivanje osjećaja.
<b>Fleksibilnost</b>	Prilagođavanje i usklađivanje svojih emocija novim situacijama
<b>Rješavanje problema</b>	Efektivno rješavanje osobnih i međuljudskih problema.
<i>Opće raspoloženje</i>	<i>Samo-motivacija</i>
<b>Optimizam</b>	Biti pozitivan i sagledati situaciju s vedrije strane.
<b>Sreća</b>	Osjećati zadovoljstvo sobom, drugima i životom općenito.

Izvor: ORGANISATIONS & PEOPLE (2007.)

### 2.2.3. Model emocionalne inteligencije Mayera i Saloveya

Peter Salovey i John D. Mayer razvili su jedan od najpoznatijih i najpriznatijih modela emocionalne inteligencije. Prema Salovey, Mayer modelu (2001.) emocionalna inteligencija definira se kao sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i korištenja emocija u svrhu promicanja emocionalnog i intelektualnog rasta. Model koji su razvili sastoji se od četiri ključne komponente:

1. Percepcija emocija
2. Korištenje emocija
3. Razumijevanje emocija
4. Upravljanje emocijama

Prema Davisu (2009.) svaka od navedenih komponenti može se razdijeliti na pod komponente, a one sadrže sposobnosti koje pojedinci dobiju iskustvom kroz godine, a da pri tome ne ovise o značajkama pojedinca ili njegovim sposobnostima.

U niže prikazanoj tablici naveden je pregled četvero komponentnog modela emocionalne inteligencije.

Tablica 2. Pregled Četverostrukog modela emocionalne inteligencije prema Mayeru i suradnicima

<b>Pregled Četverostrukog Modela Emocionalne Inteligencije s naglaskom na povezanost između inteligencijom i osobnosti</b>		
<i>Grana</i>	<i>Opis mjere</i>	<i>Odnos inteligencije i osobnosti</i>
1. Percepcija emocija	Sposobnost prepoznavanja emocija na licima i slikama	Unosi informacije u inteligenciju
2. Olakšavanje razmišljanja uz pomoć emocija	Sposobnost korištenja emocionalnih informacija i usmjerenja za poboljšanje razmišljanja	Kalibrira i prilagođava razmišljanje kako bi kognitivni zadaci koristili emocionalne informacije.
3. Razumijevanje emocija	Sposobnost razumijevanja emocionalnih informacija o odnosima, prijelazima iz jedne emocije u drugu, jezičnih informacija o emocijama	Središnje mjesto apstraktne obrade i rasuđivanja o emocijama i emocionalnim informacijama
4. Upravljanje emocijama	Sposobnost upravljanja emocijama i emocionalnim odnosima za osobni i interpersonalni razvoj	Povezanost s osobnošću i osobnim ciljevima

Izvor: Mayer i suradnici (2001.)

### **2.3. Mjerenje emocionalne inteligencije**

U početku razvoja umjetne inteligencije (AI), naglasak je stavljen na logičko-matematičku inteligenciju, a glavni cilj je bio stvoriti sistem za donošenje racionalnih odluka (Picard, 2008.) Međutim, ubrzo su znanstvenici zaključili da logičko-matematička inteligencija ne obuhvaća sposobnost prepoznavanja te razumijevanja emocija i osjećaja drugih ljudi. Na njihovu sreću, emocionalna inteligencija (EI) može se naučiti. Naknadno je počelo učenje AI-

a emocionalnoj inteligenciji. Iz navedenog se može zaključiti da je emocionalna inteligencija znatno kompleksnija od matematičko-logičke inteligencije, a s obzirom na raznolike poglede različitih autora, navedeno implicira na to da je emocionalnu inteligenciju znatno teže definirati i mjeriti.

Prema Golemanu (2015.) idealna evaluacija koristi više izvora te se ne oslanja samo na jedan. Razlog tome je što su ljudi kod samoprocjene skloni pogrešnom ocjenjivanju svojih sposobnosti, dok je objektivnost druge osobe pokazala točnije rezultate u procjeni.

Svi prethodno istaknuti začetnici modela emocionalne inteligencije razvili su pripadajuće testove za mjerenje iste. Daniel Goleman razvio je model kompetencija poznatiji pod nazivom ECI model. Reuven Bar-On osmislio je EQ-i (instrument za mjerenje emocionalne inteligencije), a Salovey, Mayer i Caruso razvili su model sposobnosti poznat pod nazivom MSCEIT.

Mjerenje emocionalne inteligencije može se podijeliti u nekoliko pristupa:

- Samoprocjena
- Procjena drugih
- Testovi performansi

Samoprocjena se odnosi na samostalno ispitivanje emocionalnih sposobnosti, koje vrši sami ispitanik, s pomoću upitnika i anketa za ispitivanje emocionalne inteligencije. Jedan od primjera upitnika za samoprocjenu je upravo Bar-On EQ-i. Bar-On upitnik sastoji se od 133 pitanja na koja ispitanik mora odgovoriti koristeći ljestvicu od 1(u potpunosti se ne slažem) do 5(u potpunosti se ne slažem) (Schutte i sur., 1998.).

Primjer pitanja iz Bar-On upitnika:

Teško opisujem svoje osjećaje.	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

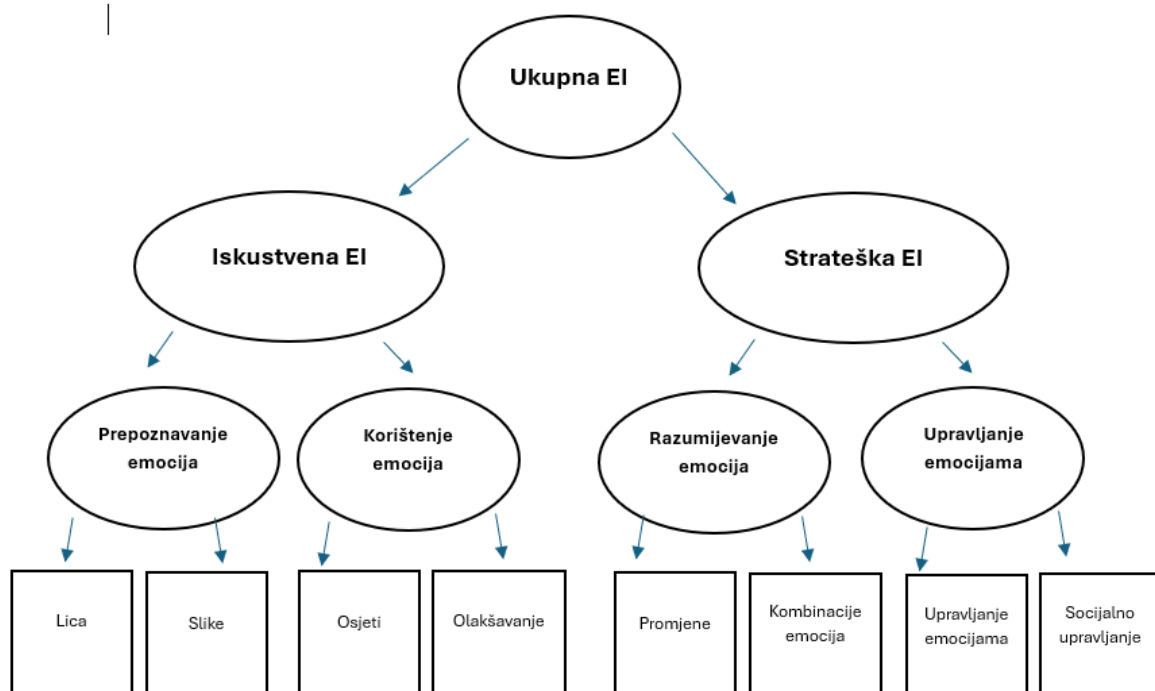
Fali mi samopouzdanja.	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---

Procjena drugih u poslovnom svijetu poznatija je kao 360 test. Test 360 omogućava suradnicima davanje povratne informacija, bile one pozitivne ili negativne. Goleman (2015.)

navodi kako je povratnu informaciju potrebno prethodno najaviti i interpretirati kako bi se ljudi pripremili na nju jer u protivnom izazivaju loše posljedice, ali ako se povratna informacija iznesu vješto uz prethodnu najavu i interpretaciju, rezultiraju kao sredstvo za poticanje rasta. EI-360 test koji se najčešće koristi u poslovnom svijetu razvijen je od strane američkog Instituta za zdravlje i ljudski potencijal (IHHP) te se sastoji od 47 izjava o ispitaniku koje 10 njegovih kolega ocjenjuju s pomoću 7 dimenzija (HR Magazine, 2002.)

Testovi performansi služe za mjerenje sposobnosti ispitanika, a primjer najpoznatijeg testa upravo je MSCEIT, razvijen od strane Salovey, Mayer i Carusoa. MSCEIT sastoji se od 141 pitanja koja su podijeljena u četiri skupine od kojih svaka adresira različite aspekte emocionalne inteligencije: percepcija emocija, korištenje emocija, razumijevanje emocija, upravljanje emocijama (Maul,2012.).

Slika 1. Pretpostavljena teorijska struktura MSCEIT-a V2.0



Izvor: Rossen, Kranzler i Algina (2008.)

## 2.4. Važnost emocionalne inteligencije u vodstvu

U poslovnom svijetu današnjice prioriteti, pravila i ono što se smatra bitnim uvelike se promijenilo. Prijašnjih stoljeća i desetljeća fokus je bio na proizvodu, znanju te inovaciji. Danas se ta inovacija preoblikovala u znanje kako upravljati ljudima. U moru sličnih te gotovo istih proizvoda i usluga potrebno je istaknuti baš tu jednu. Odjeli prodaje stavljeni su na muke jer prodaju počinje determinirati dobar i inovativan marketing te odnosi i poznanstva višeg menadžmenta, pogotovo kada su u pitanju nekomercijalni proizvodi i usluge. Poslovanje se svelo na osluškivanje sebe i drugih i pravovremene reakcije kao odgovor na volatilno poslovno okruženje. Navedeno implicira da sirovo znanje ne determinira uspjeh organizacija. Za uspjeh je potrebno nešto više, a to više pronalazi se u optimiziranju organizacijske mašine. A kako optimizirati organizaciju? Odgovor se nalazi u najmanjoj organizacijskoj jedinici – zaposleniku. Maksimiziranje mogućnosti jednog zaposlenika kreće od njega samog – samo-motivacija. Tek kada smo samo-motivirani možemo postići svoj maksimum i pustiti da se na našu unutarnju motivaciju doda i ona vanjska – motivacija našeg menadžera. Kada smo motivirali pojedinca potrebno je motivirati tim, nakon tima odjel pa cjelokupnu organizaciju. Međutim sama motivacija nije dovoljna za postizanje organizacijskih ciljeva. Uz motivaciju moramo paziti na međuljudske odnose, konflikte, razinu stresa, kompetencije i još mnogo malih čimbenika koji utječu na radnu uspješnost, a nisu uobičajeno u prvom planu kada pričamo o uspjehu.

Emocionalna inteligencija zadnjeg je desetljeća jedna od značajnijih tema na području psihologije, vodstva, obrazovanja i radne uspješnosti jer se u njoj vidi značaj za personalni razvoj, poslovni razvoj te međuljudske odnose. Organizacije su počele shvaćati da vođe s većom emocionalnom inteligencijom bolje upravljaju timovima i lakše postižu poslovne ciljeve. Stupanj uspješnosti organizacije određuje kolektivna razina emocionalne inteligencije zaposlenika (Goleman, 2015.). Vođe koji ne znaju upravljati svojim emocijama brže će izgubiti kontrolu u stresnim situacijama što posljedično dovodi do eskalacija u odnosima. Vođe koje pak dobro upravljaju svojim emocijama bit će smireni u kriznim situacijama i donosit će racionalnije odluke ne dopuštajući da im emocije iskrive realnu sliku situacije. Emocionalno inteligentniji vođe, ne samo da razumiju svoje emocije već su u stanju i razumjeti kako emocije utječu na druge, a navedena sposobnost im omogućuje održavanje pozitivne radne atmosfere, poboljšava okruženje tima i sveukupni radni učinak.

Prema Landry (2019.) i istraživanjima provedenim na Harvard Business Schoolu, vođe s većom emocionalnom inteligencijom bolje podnose stres te znaju upravljati istim, pružaju konstruktivnije povratne informacije svojim podređenima te brže i bolje upravljaju konfliktima. Navedeni vođe se također smatraju empatičnijima, pažljivijima te više podupiru svoj tim. Na primjer, empatija, koja je ključna komponenta emocionalne inteligencije dokazano pozitivno utječe na radnu uspješnost i jača povezanost zaposlenika na radnom mjestu (Thompkins, 2023.). Navedeno implicira da je emocionalna inteligencija uvjet za kvalitetno vodstvo.

Golemanov model emocionalne inteligencije posebno je primjenjiv u poslovnom kontekstu. Organizacije koriste njegove principe za razvoj lidera, poboljšanje timske dinamike i povećanje ukupne produktivnosti. Goleman (1988.) navodi da su zaposlenici skloni oponašati ponašanje vođe što implicira da će se ponašanja i obilježja koja su povezana s emocionalnom inteligencijom nesvjesno učiti i prenositi unutar organizacije. Emocionalna inteligencija se pokazala kao ključna kompetencija za uspjeh u mnogim profesionalnim područjima, a trening EI postao je standardni dio programa razvoja zaposlenika (Brooks., 2003.)

## 3. RADNA USPJEŠNOST TIMOVA

### 3.1. Pojmovno određenje timova unutar organizacije

Organizacija je živo biće, tijelo, organizam koji je sastavljen od velikog broja manjih organizacijskih jedinica – timova. Krajem 20. i početkom 21. stoljeća, organizacije su promijenile strukturu te su iz posla orijentiranog na pojedinca počele organizirati posao na temelju tima (Kozlowski i Bell, 2013.). Sastavnica time je zaposlenik, a timovi zajedno kreiraju odjele. Organizacija se raščlanjuje na manje jedinici kako bi bila funkcionalna te što efikasnije obavljala zadatke koji su potrebni za ispunjenje organizacijskih ciljeva. Jedna od glavnih prednosti timskog rada je drugačija perspektiva na datu situaciju. Rad u timu nam omogućava sagledavanje stvari iz druge perspektive, efikasan brainstorming, međusobno ukazivanje na potencijalne pogreške, jer dvije glave su uvijek pametnije od jedne. Timovi su nastali kao posljedica uske specijalizacije zaposlenika za određeno područje. Samostalno zaposlenik može i sposoban je obavljati zadatke vezane za predmet njegove uske specijalizacije, ali kada se udruži s drugim koji posjeduju set drugačijih znanja i vještina, kompetencije i sposobnost za izvršavanje određenih zadataka rastu. Navedeno možemo objasniti kroz primjer nogometne momčadi. Nogometna momčad je tim koji se sastoji od 11 suigrača od kojih svaki posjeduje određene kompetencije, a u skladu s istim kompetencijama je raspoređen na točno određenu poziciju unutar igre. Neki su se „specijalizirali“ u napadu, neki u obrani, a neki kao vezni igrači. Zajedno čine efikasnu cjelinu koja ima jedan zajednički cilj.

Osim zajedničkog cilja timova karakterizira još jedna neizostavna osobina u današnjem poslovnom okruženju, a to je inovativnost. Timovi su se pokazali kreativnijim od samih pojedinaca. Prema Kozlowskom i Bellu (2003.) organizacijski tim sačinjen je od dvije ili više individue koje:

- Postoje kako bi ispunile organizacijski relevantan zadatak
- Dijeje jedan ili više zajedničkih ciljeva
- Ostvaruju socijalnu interakciju
- Dijeje međuovisnost zadataka
- Održavaju i upravljaju granicama

- Integrirani su unutar organizacijskog konteksta
- Utječu na ostale organizacijske jedinice.

Kozlowski i Bell (2013.) navode kako za razumijevanje organizacijskih timova moramo obratiti pozornost na četiri ključna konceptualna pitanja:

1. Višerazinski utjecaj
2. Kontekstualna ograničenja i kreacije
3. Zadaci odnosno međuzavisnost zadataka
4. Vremenska dinamika

Višerazinski utjecaj odnosi se međusobno utjecanje i djelovanje različitih razina sustava (individualna razina, timska razina te organizacijska razina). Kozlowski i Bell (2013.) navode kako timovi ne djeluju već djeluju pojedinci. Iz te perspektive ponašanje pojedinca utječe na oblikovanje dinamike tima dok s druge strane na rad i funkcioniranje tima utječu drugi organizacijski faktori.

Kontekstualna ograničenja i kreacije ističu činjenicu da su timovi dio organizacijskog konteksta koji pada pod utjecaj šireg organizacijskog konteksta, poput: tehnologija, struktura, vodstvo te kultura i klima – „top-down“ utjecaj (Kozlowski i Bell, 2013.). Sve navedeno ograničava timove u svom djelovanju. Nasuprot spomenutom utjecaju u timskom okruženju možemo pronaći i „bottom-up“ utjecaj. Spomenuto se odnosi na ograničeni, interaktivni kontekst koji članovi tima stvaraju svojim reakcijama, osobinama i međusobnom interakcijom. Možemo zaključiti da kontekstualna ograničenja proizlaze kao rezultat oba utjecaja.

Međuzavisnost zadataka usko je povezana s datom tehnologijom unutar organizacije. Prema Kozlowskom i Bellu (2013.) tehnologija određuje tijek rada te povezanost članova tima dok u isto vrijeme doprinosi povezivanju individualnih doprinosa, ciljeva te ishoda.

Vremenska dinamika bitan je čimbenik u razvojnom ciklusu timova, ali se često zanemaruje u ostalim aspektima istraživanja timova poput kolektivne efikasnosti, mentalnih modela, performansi (Kozlowski i Bell, 2013.). Navedeni aspekti razvijaju se kroz vrijeme kod pojedinca, a posljedično protokom vremena utječu i na tim.



Prema Belibinu i Brownu (2022.) svaki uspješan tim se sastoji od različitih uloga poput: koordinatora, istraživača, implementatora, timskog radnika i slično. Navedeno ukazuje na činjenicu da unutar tima postoje točno određene, različite uloge i odgovornosti koje se međusobno nadopunjuju. Svaka od tih uloga i odgovornosti usmjerena je na ostvarenje specifičnih zadataka i ciljeva, a karakteriziraju ju i visoki stupanj međuovisnosti.

Kako se grupiranje pojedinaca u tim unutar odjela pokazalo odličnim, organizacije su počele eksperimentirati te su tim počele formirati od pojedinaca iz različitih odjela kako bi obavili specifične zadatke koji su zahtijevali mješavinu sposobnosti i kompetencija pojedinaca iz različitih odjela.

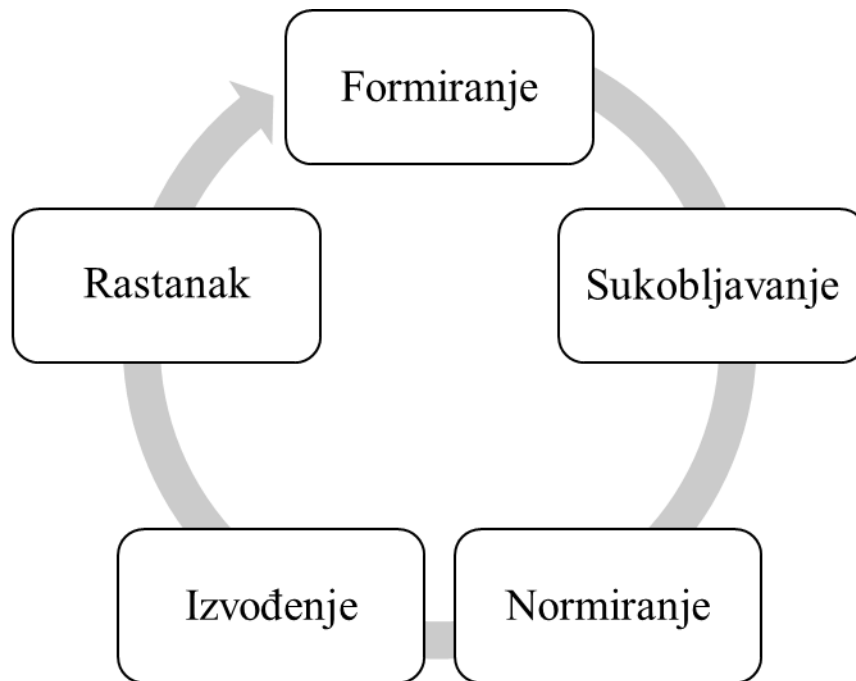
Hackman (2002.) definira četiri vrste timova unutar organizacije:

1. Funkcionalni tim
2. Interdisciplinarni tim
3. Virtualni tim
4. Samoupravljujući tim

Funkcionalni tim sastavljen je od pojedinaca koji su dio istog odjela unutar organizacije. Interdisciplinarni tim sastoji se od pojedinaca iz različitih odjela unutar organizacije koji su okupljeni kako bi radili na specifičnom projektu. Kod samoupravnih timova glavna je karakteristika visoka razina autonomije u svakom spektru poslovanja, a virtualni timovi su specifični jer članovi nisu na istoj lokaciji te se komunikacija odvija putem digitalnih komunikacijskih kanala. Jedna vrsta tima, nužno ne isključuje drugu tako da tim istovremeno može biti i virtualan i interdisciplinarnan.

Timovi su dinamična, mala i promjenjiva okruženja koja imaju svoj životni ciklus. Životni ciklus jednog tima počinje kada se pojavi potreba za ispunjavanjem nekog cilja/zadataka, a završava kada se ispuni specifičan cilj/zadatak koji je bio uzrok formiranju tima.

Slika 2. Model faza razvoja tima



Izvor: Tuckman (1965.)

Prema Tuckmanu (1965.) postoji pet faza razvoja timova: Formiranje, sukobljavanje, normiranje, izvođenje i rastanak. U fazi formiranja tima članovi se međusobno upoznaju te se postavljaju pravila kojih se članovi moraju pridržavati. Drugu fazu karakterizira sukobljavanje jer se unutar druge faze pojavljuju prvi sukobi među članovima tima koji još uvijek traže svoje uloge. Unutar treće faze razvijaju se zajedničke norme te se unutar tima definira način rada i obavljanja zadataka. Izvođenje je naziv za četvrtu fazu razvoja tima koju karakterizira visoki stupanj produktivnosti i međusobne suradnje članova tima, a unutar pete faze, faze rastanka tim se raspušta jer je uspješno obavio zadani zadatak.

### 3.2. Pojmovno određenje radne uspješnosti timova

Konstantna borba za opstanak na tržištu, svakodnevica je svake organizacije koja postoji. Nije bitno u kojoj industriji poslujete, koliko dugo postojite na tržištu, jeste li leader ili start-up, svaku organizaciju prožima nemilosrdni žrvanj tržišta i svakodnevna borba za opstanak. Kako bi se diferencirali od drugih, potrebno je držati konstantu u efikasnosti obavljanja posla kojim

se bavite. Dvije organizacije koje posluju u istoj industriji, pružaju istu uslugu ili proizvod, diferenciraju samo ljudi i procesi. Što bolje upravljamo ljudima to će ljudi bolje upravljati procesima što posljedično dovodi do prednosti nad konkurencijom. Kako bi motivirali ljude da postižu organizacijske ciljeve potrebno je približiti pojedinačne i organizacijske ciljeve, odnosno omogućiti ljudima da svoje ciljeve mogu poistovjetiti s onim organizacijskim.

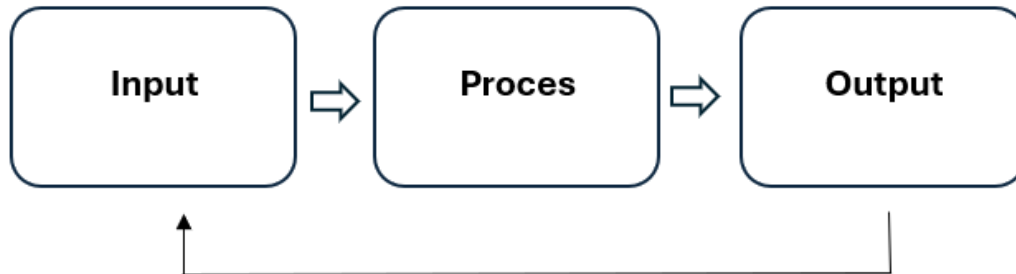
Davno se postavilo pitanje praćenja svih aspekata rada te se uvidio značaj praćenja određenih parametara koji nam ukazuju na to koliko dobro poslujemo. Jedan od tih parametara kojemu se danas pridaje puno pažnje je radna uspješnost timova.

Kako bi mogli razumjeti radnu uspješnost timova moramo obratiti pozornost na čimbenik koji na nju utječu. Jedan od ključnih čimbenika koji utječe na radnu uspješnosti timova je inicijativa. Vođe i organizacije koje iskoriste svoje sposobnosti za podržavanje i integriranje timske inicijative biti će nagrađene većom efikasnošću i boljim uspjehom timova (Lisbona i sur. 2020.). Drugi ključni čimbenik radne uspješnosti timova je komunikacija članova tima. Ako se unutar tima postavi dobar komunikacijski temelj, svi članovi će imati jasna očekivanja u sferi ciljeva, zadataka, obaveza i odgovornosti. Hackman (2006.) navodi kako transparentnost i otvorenost u timskoj komunikaciji predstavlja temelj pri stvaranju povjerenja i kohezije između članova tima. Treći čimbenik koji ima jako veliki utjecaj na radnu uspješnost timova je vođa. Prema Yukl (2008.), dobar vođa ima sposobnost prepoznati potrebe i potencijal članova tima te usputno prilagođavati stil vodstva s ciljem povećanja radne uspješnosti timova. Posljednji čimbenik koji treba spomenuti je kohezija unutar tima. Visoku razinu kohezije tima pronalazimo kod timova gdje su članovi privrženi zajedničkim ciljevima i odnosima. Beal i suradnici (2003.) navode kako timovi s visokom kohezijom izražavaju bolju suradnju i napore što u konačnici rezultira postizanjem ciljeva i većom učinkovitošću.

Kozlowski i Ilgen (2006.) kažu da se koncept učinkovitosti timova temelji na modelu input-proces-output koji je razvio McGrath 1964. godine. U navedenom modelu inputi su okarakterizirani kao individualne karakteristike članova tima i resursi koji su im dani, procesi su sve aktivnosti u kojima participiraju članovi tima, a outputi se dijele na tri aspekta:

- a) Izvedba koju ocjenjuju organizacijski relevantne osobe izvan tima
- b) Zadovoljavanje potreba članova unutar tima
- c) Održivost tima – volja za ne napuštanjem tima (Kozlowski, Ilgen, 2006.).

Slika 3. Model Input-Proces-Output



Izvor: Kendall (2004.)

Prema Wheelanu (2005.), visoko učinkoviti timovi imaju jasno razumijevanje svojih ciljeva i uloga, visoku razinu angažiranosti članova i sposobnost rješavanja sukoba na konstruktivan način.

### **3.3. Metode praćenja radne uspješnosti timova**

Tim se sastoji od nekolicine individua od kojih svaka individua posjeduje se set specifičnih sposobnosti i karakteristika. Različite sposobnosti i karakteristike glavna su prednost rada u timu jer se međusobno nadopunjavaju i doprinose većoj kreativnosti skupine. Kako rad u timu posjeduje svoje prednosti, posjeduje i određene izazove. Jedan od tih izazova leži u mjerenju radne uspješnosti timova.

Prema Kendall i Salas (2004.) postoji pet metoda praćenja radne uspješnosti timova:

1. Tradicionalne metode
2. Bihevioralne metode
3. Samoprocjena te procjena od strane kolega
4. Kognitivne metode
5. Tehnološki potpomognute metode

Tradicionalne metode baziraju se na ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI). Ključni pokazatelji uspješnosti predstavljaju mjerljive vrijednosti kojima se prati koliko učinkovito tim ispunjava zadane ciljeve. Neki od primjera timskih ključnih pokazatelja uspješnosti su: vrijeme potrebno da tim obavi zadatak, broj akviziranih klijenata, smanjenje troška nabave za 5% i slično. Ključni pokazatelji uspješnosti moraju biti dobro definirani, mjerljivi te usklađeni s organizacijski ciljevima kako bi osigurali točnost i relevantnost podataka (Kendall, Salas, 2004.).

Bihevioralne metode, kako samo ime implicira, povezane su s prometanjem i analizom ponašanja članova tima. Navedena metoda koncentrira se na bilježenje specifičnih ponašanja članova tima koje u određenim situacijama ometaju uspješnost tima ili doprinose uspješnosti tima. Prema Kendall i Salas (2004.) najveća mana metode su nestandardizirani protokoli koji su izrazito potrebni kako bi se osigurala objektivnost podataka.

Samoprocjena i procjena od strane kolega, poznatija kao metoda 360 stupnjeva ima široku primjenu pa se tako može primjenjivati i u ocjenjivanju radne uspješnosti timova. Sama metoda podrazumijeva prikupljanje povratne informacije od svih članova tima, na članove i sebe same. Kendall i Salas (2004.) ističu kako navedena metoda povećava samosvijest članova tima te doprinosi pronalaženju područja koja se mogu poboljšati.

Tehnološki potpomognute metode podrazumijevaju nove alate za analizu podataka i simulacije. Tehnološki razvoj doprinio je razvoju alata koji su u mogućnosti prikupiti veliki broj podataka u stvarnom vremenu te ih istovremeno analizirati.

Mnogi autori smatraju da postojeće metode nisu dovoljno dobre kako bi zaista izmjerile radnu uspješnost tima te vide prostora za poboljšanja. Lynn i Reilly (2000.) smatraju kako je izrazito važno kombinirati kvantitativne i kvalitativne metode kako bi se dobila dobra perspektiva o istinitoj uspješnosti tima jer to može pomoći vođama da prepoznaju probleme na vrijeme te se posvete rješavanju istih.

### **3.4. Važnost i problemi praćenja radne uspješnosti timova**

Radna uspješnost pojam je koji se u poslovnom okruženju prati već više od 40 godina te njezina važnost raste iz dana u dan. Praćenje radne uspješnosti timova ima svoje benefite za organizaciju, tim i pojedinca unutar tima. Narcisse i Harcourt (2008.) ukazuju da je praćenje

radne uspješnosti jedna od emocionalno najzahtjevnijih aktivnosti u poslovnom svijetu, a s druge strane i jedna od najbitnijih jer rezultati radne uspješnosti tima ukazuju na prednosti i nedostatke koje praćeni tim posjeduje.

Prema Hackmanu (2002.), kontinuirano praćenje radne uspješnosti tima pridonosi pravovremenom uočavanju neefikasnosti te efektivnom otklanjanju istih. Na taj način možemo optimizirati radne procese, bolje iskoristavati resurse te usmjeriti tim prioriternim zadacima što će posljedično poboljšati kvalitetu rada.

Gallup (2017.) naglašava da praćenje radne uspješnosti ima ključnu ulogu u povećavanju zadovoljstva i angažmana zaposlenika. Pružanje kontinuiranih povratnih informacija, priznavanje truda i rada imaju pozitivan utjecaj na motivaciju tima te podizanje timskog morala. Ako pohvalimo tim koji je dobro obavio posao to će ga potaknuti na dodatni trud i daljnje uspjehe. Do problema dolazi ukoliko neki članovi tima rade više nego drugi pa može doći i do negativnog efekta, odnosno manjka motivacije usprkos pozitivnim povratnim informacijama, jer ne smijemo zaboraviti da se tim sastoji od nekolicine pojedinaca. S druge strane postoji mogućnost da nam rezultati mjerenja radne uspješnosti ne dopuštaju pohvalu. Ako su rezultati praćenja radne uspješnosti loši potrebno je poduzeti korake u sferi obuke i razvoja zaposlenika. Prema Salasu i sur. (2008.), praćenje radne uspješnosti može otkriti specifična područja gdje je članovima tima potrebna dodatna obuka ili razvoj vještina.

Praćenjem radne uspješnosti prikupljamo informacije. Prikupljene informacije od najveće su koristi vođama jer im pomaže da bolje razumiju performanse tima te da donesu strateški bitne odluke koje se temelje na objektivnim informacijama, a ne na subjektivnim procjenama. Na temelju prikupljenih informacija, timovi i pojedinci mogu dobiti promaknuće, povišicu, dodatan budžet ili pak dodatnu edukaciju kako bi poboljšali svoje sposobnosti.

Prethodno navedeno dovodi do najosjetljivije teme kada je u pitanju ocjenjivanje radne uspješnosti timova. Prema Samalu (2015.) jedan od glavnih problema navedenog područja upravo su konfrontacija i neugodnost pregleda učinaka te neugodnost u davanju negativnih povratnih informacija, s obzirom na to da rezultati ne moraju ukazivati na povišicu i promaknuće već upravo suprotno.

### 3.5. Pregled najčešćih pogrešaka pri ocjenjivanju radne uspješnosti timova

Svaki proces pa tako i proces ocjenjivanja radne uspješnosti timova podložan je pogreškama. Problem nastaje jer potencijalnu pogrešku donosi osoba koja posjeduje emocije, poput straha, koje ju već i prije nego što se donese pogrešnu ili ispravnu odluku koči u samom procesu. Strah se javlja jer ova vrsta ocjenjivanja posjeduje veliki pozitivan ili negativan učinak na predmet ocjenjivanja.

Milkovich i Newman (2006.) dali su pregled najčešćih pogrešaka pri ocjenjivanju radne uspješnosti:

1. Halo efekt
2. Pogreška projekcije
3. Pogreška prvog dojma
4. Pogreška zadnjeg dojma
5. Pogreška blagosti
6. Pogreška strogoće
7. Pogreška središnje tendencije
8. Pogreška sličnosti
9. Pogreška prelijevanja

Halo efekt odnosi se na tendenciju ocjenjivača da se opća pozitivna ili negativna percepcija jednog aspekta rada člana tima prenosi na sve aspekte rada (Thorndike, 1920.). Pogreška projekcije potpuna je suprotnost halo efekta jer se na temelju jednog lošeg postupka konstantno timu daje loša ocjena. Pogreška prvog dojma opisuje formiranje pozitivne ili negativne ocjene temeljene prvim steknutim dojmom. Suprotnost prethodnom pojmu predstavlja pogreška zadnjeg dojma jer se ona formira na temelju zadnjeg učinka koji je bio dobar ili loš. Pogreška blagosti i pogreška strogosti, također su dijametralno suprotni pojmovi jer se kod pogreške blagosti ocjenjuje bolje od zasluženog, a kod pogreške strogosti niže od zasluženog. Pogreška izazvana izbjegavanjem ekstremiteta naziva se pogreška središnje tendencije. Pogreška sličnosti događa se kada ocjenjivač dodijeli bolju ocjenu onima koji su

karakterno slični samom ocjenjivaču. Pogreška prelijevanja proizlazi iz potrebe ocjenjivača da bude dosljedan pa usprkos napretku dodjeljuje lošu ocjenu temeljenu na prethodnoj ocjeni.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐA I RADNE USPJEŠNOSTI TIMOVA**

Cilj empirijskog dijela istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođa i rade uspješnosti timova koji te vođe vode.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje, kojemu je cilj bilo ispitati postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova koje vođe vode, provedeno je putem dva anketna upitnika. Uvod u oba anketna upitnika objašnjava svrhu provođenja istih, trajanje te anonimnost. Upitnici su osobno predani vođama koji su bili suglasni za njihovo ispunjavanje. Prvim anketnim upitnikom prikupljeni su podaci o razini emocionalne inteligencije vođa. Anketni upitnik na temelju kojeg je provedeno istraživanje, „Emotional Competence Inventory" (ECI) razvijen je od strane Golemana (1995.). Upitnik se sastoji od dva dijela, prvi dio sadrži 50 pitanja koja procjenjuju emocionalnu inteligenciju na temelju pet ključnih komponenti: samosvijest, upravljanje emocijama, motiviranje sebe, empatija te društvene vještine. Ispitanici su svoje odgovore bilježili s pomoću Likertove peto-stupanjske skale od 1 do 5:

1 – „u potpunosti se ne slažem“

2 – „ne slažem se“

3 – „niti se slažem, niti se ne slažem“

4 – „slažem se“

5 – „u potpunosti se slažem“.

Svako pitanje spada u jednu od navedenih skupina te unutar skupina odgovori zbrajaju i daju rezultat. Rezultati se ovisno o zbroju rangiraju i tri skupine:

Prioritet razvoja 10-17

Posveti vrijeme da postaneš bolji 18-34

Tvoja snaga 35-50.

Oba upitnika provedena su na uzorku od 20 vođa, u periodu od 1. svibnja do 1. srpnja 2024. godine. U drugom dijelu upitnika postavljaju pitanja koja se odnose na spol ispitanika, dob ispitanika koja je podijeljena u pet skupina (20-30 godina, 30-40 godina, 40-50 godina, 50-60 godina i 60+ godina) te završeni stupanj obrazovanja ispitanika (Srdnja stručna sprema, Preddiplomski stručni studij, Preddiplomski sveučilišni studij, Specijalistički diplomski stručni studij, Diplomski sveučilišni studij, Poslijediplomski studij).

Drugi anketni upitnik kojim su vođe trebali procijeniti stupanj radne uspješnosti timova, sastavljen je na temelju „Team Effectiveness Assessment“ kojeg su razvile Wheelan i Hochberger (1996.). Upitnik je prilagođen potrebama rada, a sastoji se od 32 pitanja koja podijeljena u četiri skupine:

1. sinergija tima
2. vještine članova tima
3. kvaliteta tima
4. inovacije.

Analiza podataka koji su prikupljeni istraživanjem provedena je u statističkom programu IBM SPSS Statistics 29.

Tablica 3. Distribucija ispitanika prema spolu

Obilježje	Kategorija	Apsolutni udio uzorka	Relativni udio uzorka (%)
<b>Spol</b>	Muško	13	65,0
	Žensko	7	35,0
	Ostalo	0	0,0

Analizom demografskog obilježja dobi ispitanika vidljivo je kako prevladava muški spol sa 65,0 %. Ženski spol čini 35,0 % uzorka, a kao ostalo se nije identificirao niti jedan ispitanik.

Tablica 4. Distribucija ispitanika prema dobi

Obilježje	Kategorija	Apsolutni udio uzorka	Relativni udio uzorka (%)
<b>Dob</b>	20-30	1	5,0
	31-40	9	45,0
	41-50	4	20,0
	51-60	4	20,0
	61+	2	10,0

Dobna struktura ispitanika prilično je raznolika. Najveći udio u uzorku imaju ispitanici koji imaju od 31 do 40 godine, njihov relativni udio u uzorku iznosi 45,0 %. Jednak relativni udio imaju ispitanici dobne skupine od 41 do 50 i 51 do 60 godina, relativni udio navedenih iznosi 20,0 %. Ispitanici životne dobi 61+ čine 10,0 % uzorka, a najmanji relativni udio u uzorku čine ispitanici koji imaju od 20 do 30 godina (5,0 %).

Tablica 5. Distribucija ispitanika prema stupnju završenog obrazovanja

Obilježje	Kategorija	Apsolutni udio uzorka	Relativni udio uzorka (%)
<b>Stupanj obrazovanja</b>	Srednja stručna sprema	4	20,0
	Preddiplomski stručni studij	2	10,0
	Preddiplomski sveučilišni studij	2	10,0
	Specijalistički diplomski stručni studij	2	10,0
	Diplomski sveučilišni studij	6	30,0
	Poslijediplomski studij	4	20,0

Treće demografsko obilježje koje se ispitalo putem upitnika je završeni stupanj obrazovanja. Najveći broj ispitanika završio je diplomski sveučilišni studij (30,0 %). Srednju stručnu spremu ima završeno 20,0 % ispitanika, kao i poslijediplomski studij (20,0 %).

Preddiplomski stručni studij, preddiplomski sveučilišni studij i specijalistički diplomski stručni studij dijele isti relativni udio u uzorku koji iznosi 10,0 %.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Prvi upitnik u istraživanju ispitivao je emocionalnu inteligenciju ispitanika u pet prethodno navedenih dimenzija. Ispitanici su putem Likertove skale od 1 do 5 ocjenjivali koliko se slažu s datom tvrdnjom. Suma rezultata svake skupine bila je indikator: snage (35-50), potrebne pažnje (18-34) ili prioriteta razvoja (10-17). U nastavku su tablično prikazani rezultati dobiveni metodama deskriptivne statistike, svake od pet prethodno navedenih skupina.

Tablica 6. Emocionalna inteligencija ispitanika – deskriptivna analiza

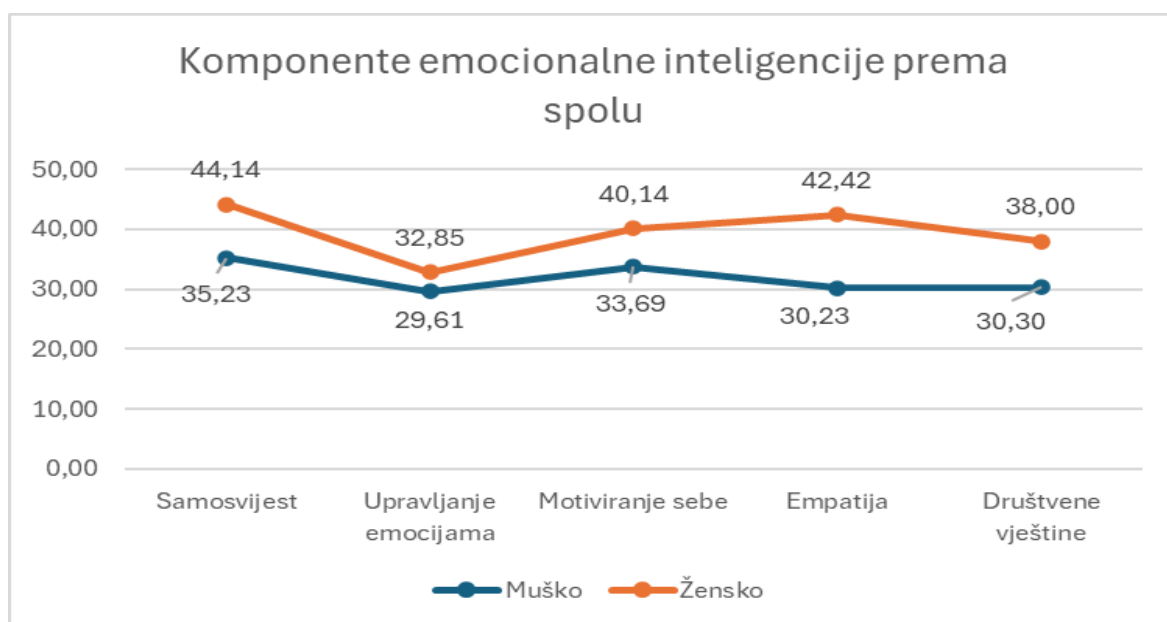
Komponente EI	Aritmetička sredina	Mod	Medijan	Standardna devijacija	Min	Max
Samosvijest	38,35	33,00	41,50	7,47	26	48
Upravljanje emocijama	30,75	28,00	31,00	6,88	17	43
Motiviranje sebe	35,95	30,00	35,00	7,71	24	46
Empatija	34,50	29,00	38,00	10,68	25	47
Društvene vještine	33,00	39,00	35,00	8,41	17	44

Razina emocionalne inteligencije prema pet ključnih komponenti, prikazana je u tablici. Aritmetička sredina komponente samosvijesti iznosi 38,35 što nam govori da je komponenta samosvijesti, u prosijeku snaga ispitanika. Samosvijest je ujedno najbolje ocijenjena komponenta emocionalne inteligencije. Upravljanje emocijama najniže je ocijenjena komponenta emocionalne inteligencije s aritmetičkom sredinom od 30,75 što nam ukazuje da u prosijeku upravljanju emocijama ispitanici trebaju posvetiti pažnju. Aritmetička sredina motiviranja sebe je na drugom mjestu s rezultatom od 35,95 što je također indikator snage ispitanika. Komponenta empatije rezultatom aritmetičke sredine (34,50) nalazi se na granici snage i potrebne pažnje, ali snaga ipak prevladava. Društvenim vještinama kao posljednjoj komponenti emocionalne inteligencije treba posvetiti pažnju jer se rezultat aritmetičke sredine

33,00. Standardna devijacija najniža je kod upravljanja emocijama (6,88) što nam ukazuje da su ispitanici na tom području davali najslabije odgovore. Suprotno upravljanju emocijama, empatija je komponenta kod koje su ispitanici davali najrazličitije odgovore što možemo vidjeti iz standardne devijacije koja je za komponentu empatije iznosila 10,68. Najniži dani odgovor, odnosno minimum pronalazimo kod komponenti društvene vještine i upravljanje emocijama. Kod obje komponente minimum iznosi 17 što nam ukazuje kako su neki od ispitanika nalaze u području prioriteta razvoja. Minimum ostalih komponenti nalazi se u području potrebna pažnja. Maksimumi komponenti emocionalne inteligencije nalaze se u području snage.

U nastavku je prikazan graf komponenti emocionalne inteligencije prema spolu.

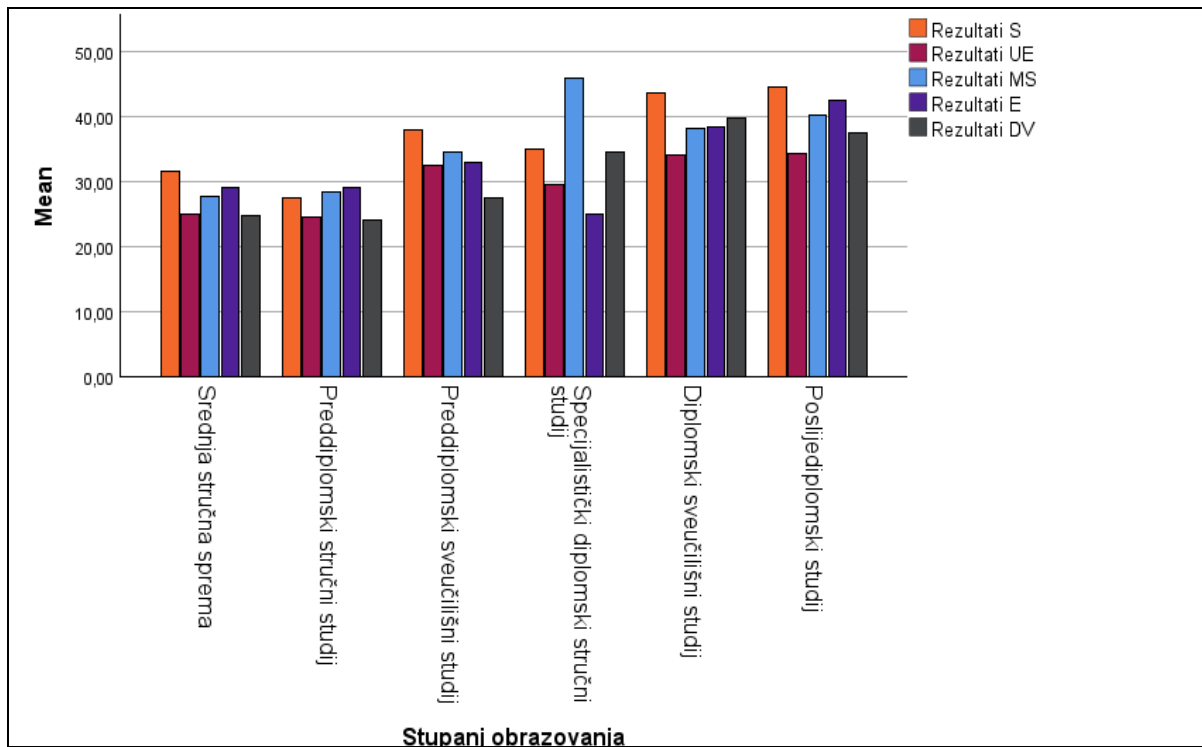
Slika 4. Komponente emocionalne inteligencije prema spolu



Prema prethodno prikazanom grafikonu može se zaključiti kako su žene prema svim komponentama emocionalne inteligencije, emocionalno inteligentnije od muškaraca. Najveću razliku pronalazimo kod komponente empatije. Kod žena prosječni rezultat komponente empatije iznosi 42,42 dok kod muškaraca on iznosi 30,23. Najmanju razliku između žena i muškaraca pronalazimo kod komponente upravljanja emocijama, gdje prosjek za žene iznosi 32,85, a za muškarce 29,61. Upravljanje emocijama je jedina komponenta kod žena kojoj trebaju posvetiti pažnju, ostale komponente emocionalne inteligencije nalaze se u području

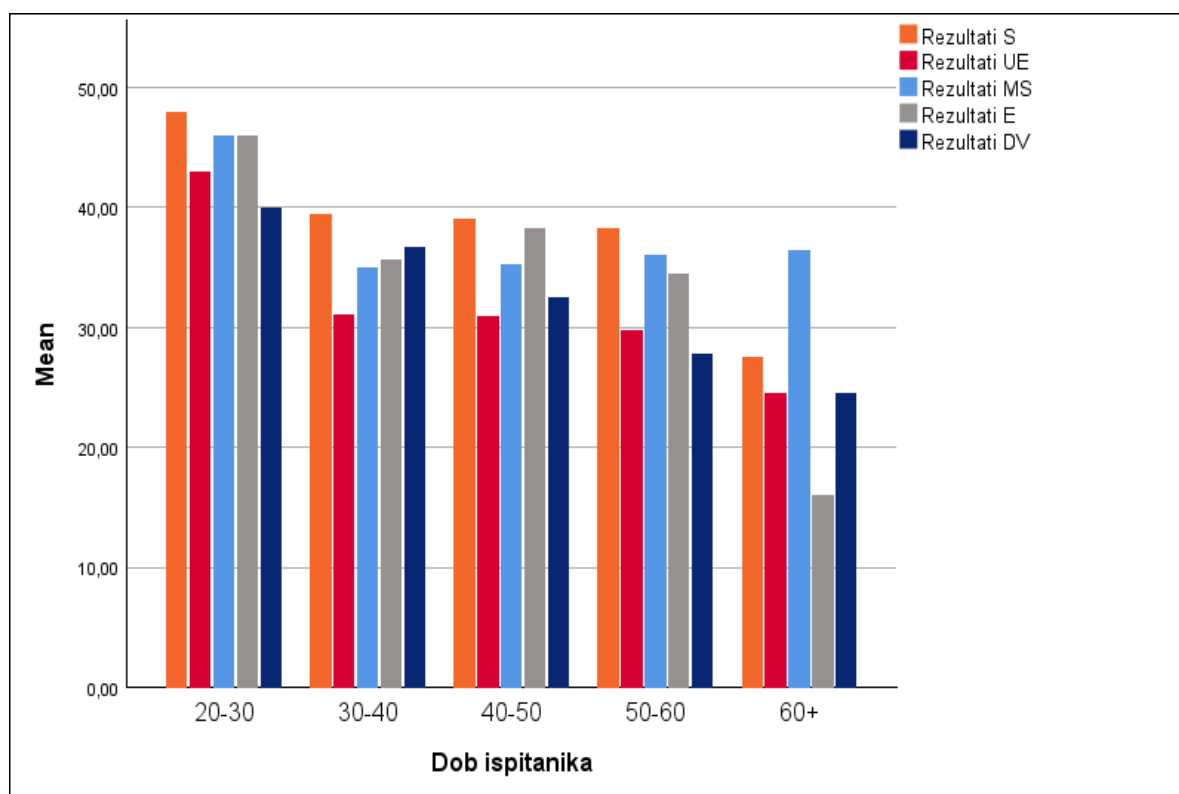
snage. Kod muškaraca je samosvijest jedina komponenta koja se nalazi u području snage dok ostalim komponentama emocionalne inteligencije, muškarci u prosijeku trebaju posvetiti pažnju.

Slika 5. Komponente emocionalne inteligencije prema stupnju obrazovanja



Prikazani grafikon ukazuje na veću emocionalnu inteligenciju kod osoba s višim stupnjem obrazovanja. Rezultati ispitanika koji su završili poslijediplomski studij prelaze 40 u tri komponente emocionalne inteligencije (samosvijest – 44,50; motiviranje sebe – 40,25; empatija – 42,50) što nije slučaj kod niti jedne druge skupine ispitanika. Navedeno ukazuje kako su tri komponente emocionalne inteligencije u području snage ispitanika. Rezultati skupina dvaju najnižih stupnjeva obrazovanja (srednja stručna sprema i prediplomski stručni studij) gotovo su identični, a razlikuje ih rezultat samosvijesti koji kod srednje stručne sprema iskače te iznosi 31,50 što ga svrstava u područje kojemu je potrebna pažnja. U prikazanim rezultatima postoji zanimljiva anomalija, a radi se o rezultatu komponente motiviranja sebe kod ispitanika sa završenim specijalističkim diplomskim stručnim studijem. Navedeni ispitanici postigli su najbolji rezultat u komponenti motiviranja sebe, rezultat se nalazi u gornjoj granici područja snage te iznosi 46,00.

Slika 6. Komponente emocionalne inteligencije prema dobi



Prikazani graf prikazuje komponente emocionalne inteligencije prema dobi ispitanika. Već na prvi pogled može se primijetiti da emocionalna inteligencija opada sa starosti ispitanika.

U prosjeku se najveća srednja vrijednost pronalazi u komponenti samosvijesti:

- 20-30 – 48,00
- 31-40 – 39,44
- 41-50 – 39,00
- 51-60 – 38,25
- 61+ – 27,50

Kod ispitanika najstarije životne dobi (61+) možemo primijetiti da dvije komponente emocionalne inteligencije ne prate linearni trend opadanja, a to su komponenta motiviranja sebe, koja kod najstarije životne dobi iznosi 36,50 što je prema istraživanju drugi najbolji rezultat navedene komponente te komponenta empatije, koja se pokazala daleko najniža kod ispitanika najstarije životne dobi i iznosi 16,00. Komponenta empatije ispitanika najstarije životne dobi jedina je komponenta emocionalne inteligencije koja se nalazi u području

prioriteta razvoja kod ispitanika. Komponenta samosvijesti najlošiji rezultat ima u životnoj dobi 61+ (područje potrebne pažnje). Komponenta upravljanja emocijama se kod ispitanika svih životnih dobi nalazi u području potrebne pažnje osim kod ispitanika između 20-30 godina života. Komponenta motiviranja sebe je kod svih ispitanika iznad rezultata 34,00 što je indikator snage ispitanika različitih životnih dobi. Komponenta empatije je u području snage svih dobnih granica osim 60+. Posljednja komponenta emocionalne inteligencije (društvene vještine) pokazala se najraznolikijom s obzirom na to da se ispitanici od 20-30 (40,00) i 31-40 (36,66) godine života nalaze u području snage, dok se ispitanici ostalih dobnih skupina nalaze u području kojem je potrebna pažnja.

U nastavku se analizira drugi provedeni upitnik koji je ispitivao radnu uspješnost timova. Pitanja navedenog upitnika podijeljena se u četiri skupine (sinergija tima, vještine članova tima, kvaliteta tima i inovacije tima) prema kojima će se raditi analiza u korelaciji s dobi ispitanika, spolom ispitanika i završenim stupnjem obrazovanja ispitanika. Korelacijskom analizom prikazana je povezanost emocionalne inteligencije i radne uspješnosti timova.

Tablica 7. Deskriptivna analiza radne uspješnosti timova

<b>Elementi radne uspješnosti</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Sinergija tima</b>	<b>3,62</b>	<b>0,76</b>
<b>Vještine tima</b>	<b>3,95</b>	<b>0,74</b>
<b>Kvaliteta tima</b>	<b>3,66</b>	<b>1,00</b>
<b>Inovacije tima</b>	<b>3,66</b>	<b>1,00</b>

U prethodnoj tablici prikazani su osnovni parametri deskriptivne analize radne uspješnosti timova, procijenjeni od strane njihovih vođa. Podaci su podijeljeni prema elementima radne uspješnosti timova. Vidljivo je kako su svi rezultati u gornjoj granici prosjeka, odnosno najbolji rezultat ispitanici postižu kod elementa vještina tima (3,95), dok najlošiji rezultat ispitanici postižu kod elementa sinergije tima (3,62). Prema rezultatima standardne devijacije, ispitanici daju najslabije odgovore na pitanja povezana s vještinama tima (0,74), dok se najrazličitiji odgovori pronalaze kod elemenata kvalitete (1,00) i inovacija tima (1,00).



Tablica 8.Elementi radne uspješnosti timova prema spolu

Spol ispitanika		Sinergija tima	Vještine tima	Kvaliteta tima	Inovacije tima
Muško	Aritmetička sredina	3,45	3,73	3,33	3,33
	Standardna devijacija	0,82	0,80	1,00	1,00
Žensko	Aritmetička sredina	3,94	4,35	4,28	4,28
	Standardna devijacija	0,56	0,40	0,67	0,67

Prikazana tablica prikazuje aritmetičke sredine i standardne devijacije prema elementima radne uspješnosti timova (sinergija, vještine, kvaliteta i inovacije) po spolu ispitanika.

Rezultati nam ukazuju kako kod svih elemenata radne uspješnosti timova, timovi koji vode žene imaju veći prosječni rezultat od muškaraca s manjom varijabilnosti odgovora na što ukazuje niži rezultat standardne devijacije. Najveći rezultat, timovi vođeni od strane muškaraca, postižu kod elementa vještine tima (3,73), a timovi koji su vođeni od strane žena najviši rezultat postižu također kod elementa vještina tima (4,34). Najniži rezultat timovi vođeni od strane muških vođa postižu kod elemenata kvalitete tima i inovacije tima, gdje je rezultat isti i iznosi 3,33. Kod timova vođenih od strane ženskih vođa, najniži rezultat pronalazimo kod elementa sinergije tima s rezultatom od 3,94.

Tablica 9. Elementi radne uspješnosti tima prema dobi

Spol ispitanika		Sinergija tima	Vještine tima	Kvaliteta tima	Inovacije tima
20-30	Aritmetička sredina	4,52	4,83	5,00	5,00
	Standardna devijacija	x	x	x	x
31-40	Aritmetička sredina	3,86	4,09	3,88	3,88

	Standardna devijacija	0,66	0,58	0,84	0,84
41-50	Aritmetička sredina	3,66	4,00	3,58	3,58
	Standardna devijacija	0,73	0,56	0,87	0,87
51-60	Aritmetička sredina	3,35	3,58	3,50	3,50
	Standardna devijacija	0,90	1,25	1,40	1,40
61+	Aritmetička sredina	3,62	3,95	3,66	3,66
	Standardna devijacija	0,76	0,74	1,00	1,00

Prethodno prikazana tablica prikazuje prosječne rezultate i standardne devijacije za četiri elementa radne uspješnosti timova po dobnim skupinama ispitanika (20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61+).

Najmlađi ispitanici (20-30) imaju najviši prosječni rezultat kod elemenata sinergije tima (4,52), vještina tima (4,83), kvalitete tima (5,00) te inovacija tima (5,00). Kod najmlađe dobne skupine nema rezultata standardne devijacije što nam ukazuje da postoji samo jedan ispitanik u toj dobnj skupini ili da su svi ispitanici navedene dobne skupine dali identične ocjene. Ispitanici najstarije dobne skupine (61+) imaju najniže prosječne rezultate za sve elemente radne uspješnosti timova koje vode (3,62 – sinergija tima, 3,95 – vještine tima, 3,66 – kvaliteta tima, 3,66 – inovacije tima). Kod ispitanika između 31-40 godina najveća prosječna vrijednost postiže se kod elementa vještine tima (4,90), a najnižu prosječnu vrijednost pronalazimo kod elemenata kvaliteta tima (3,88) i inovacije tima (3,88). Dobna skupina 41-50 najviše prosječne rezultate pokazuje kod elementa vještine tima (4,00), a najniže kod kvalitete i inovacije tima s prosječnim rezultatom od 3,58. Dobna skupina 51-60 godina života najviše rezultate postiže kod elementa vještine tima (3,58), a najniže kod sinergije tima (3,35).

Tablica 10. Elementi radne uspješnosti tima prema stupnju obrazovanja ispitanika

Spol ispitanika		Sinergija tima	Vještine tima	Kvaliteta tima	Inovacije tima
Srednja stručna sprema	Aritmetička sredina	3,10	3,58	2,83	2,83
	Standardna devijacija	0,77	1,04	0,79	0,79
Preddiplomski stručni studij	Aritmetička sredina	2,50	3,00	2,50	2,50
	Standardna devijacija	0,20	0,23	0,23	0,23
Preddiplomski sveučilišni studij	Aritmetička sredina	3,50	3,50	3,33	3,33
	Standardna devijacija	0,70	1,17	0,94	0,94
Specijalistički diplomski stručni studij	Aritmetička sredina	3,64	4,00	3,16	3,16
	Standardna devijacija	0,83	0,23	1,17	1,17
Diplomski sveučilišni studij	Aritmetička sredina	4,22	4,33	4,55	4,55
	Standardna devijacija	0,40	0,33	0,40	0,40
Poslijediplomski studij	Aritmetička sredina	3,86	4,41	4,16	4,16
	Standardna devijacija	0,63	0,50	0,83	0,83

Na prikazanoj tablici vidimo prosječne vrijednosti i standardne devijacije za četiri dimenzije radne uspješnosti timova prema završenom stupnju obrazovanja ispitanika.

Kod elementa sinergije tima prosječne vrijednosti rastu sa stupnjem obrazovanja, najvišu vrijednost pronalazimo kod ispitanika koji su završili diplomski sveučilišni studij (4,22), a najnižu vrijednost pronalazimo kod ispitanika preddiplomskog stručnog studija (2,50). Najslabije odgovore elementa sinergije, pronalazim kod ispitanika sa završenim preddiplomskim stručnim studijem gdje vrijednost standardne devijacije iznosi 0,20. Element

vještina tima najvišu vrijednost postiže kod ispitanika sa završenim poslijediplomskim studijem (4,41), a najnižu vrijednost kod ispitanika sa završenim preddiplomskim stručnim studijem (3,00). Timovi koji vode vođe sa završenim diplomskim sveučilišnim studijem postižu najviše rezultate kod elementa kvalitete tima (4,55), a najniže rezultate imaju timovi čiji vođe imaju završen preddiplomski stručni studij (2,50). Sličan trend vidimo i kod elementa inovacije gdje se najviši rezultat postiže kod timova čiji vođe imaju završen diplomski sveučilišni studij (4,55), a najniži kod timova čiji su vođe završili preddiplomski stručni studij (2,50).

Tablica 11. Korelacijska analiza komponenti emocionalne inteligencije i elemenata radne uspješnosti timova

D	RS (ρ)	RUE (ρ)	RMS (ρ)	RE (ρ)	RDV (ρ)	S (ρ)	V (ρ)	K (ρ)	I (ρ)
<b>RS</b>	1.000	0.678**	0.671**	0.870**	0.699**	0.769**	0.672**	0.820**	0.820**
<b>p</b>	-	0.001	0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.001	<0.001	<0.001
<b>RUE</b>	0.678**	1.000	0.704**	0.431	0.585**	0.686**	0.583**	0.752**	0.752**
<b>p</b>	0.001	-	<0.001	0.058	0.007	<0.001	0.007	<0.001	<0.001
<b>RMS</b>	0.671**	0.704**	1.000	0.549*	0.612**	0.666**	0.584**	0.608**	0.608**
<b>p</b>	0.001	<0.001	-	0.012	0.004	0.001	0.007	0.004	0.004
<b>RE</b>	0.870**	0.431	0.549*	1.000	0.555*	0.553*	0.561*	0.582**	0.582**
<b>p</b>	<0.001	0.058	0.012	-	0.011	0.011	0.010	0.007	0.007
<b>RDV</b>	0.699**	0.585**	0.612**	0.555*	1.000	0.787**	0.691**	0.864**	0.864**
<b>p</b>	<0.001	0.007	0.004	0.011	-	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
<b>S</b>	0.769**	0.686**	0.666**	0.553*	0.787**	1.000	0.768**	0.850**	0.850**
<b>p</b>	<0.001	<0.001	0.001	0.011	<0.001	-	<0.001	<0.001	<0.001
<b>V</b>	0.672**	0.583**	0.584**	0.561*	0.691**	0.768**	1.000	0.736**	0.736**
<b>p</b>	0.001	0.007	0.007	0.010	<0.001	<0.001	-	<0.001	<0.001
<b>K</b>	0.820**	0.752**	0.608**	0.582**	0.864**	0.850**	0.736**	1.000	1.000
<b>p</b>	<0.001	<0.001	0.004	0.007	<0.001	<0.001	<0.001	-	.
<b>I</b>	0.820**	0.752**	0.608**	0.582**	0.864**	0.850**	0.736**	1.000	1.000
<b>p</b>	<0.001	<0.001	0.004	0.007	<0.001	<0.001	<0.001	.	-

Legenda: D – dimenzije, RS – rezultat samosvijesti, RUE – rezultat upravljanja emocijama, RMS – rezultat motiviranja sebe, RE – rezultat empatije, RDV – rezultat društvenih vještina, S – sinergija, V – vještine, K – kvaliteta, I – inovacije

Prethodna tablica prikazuje rezultate korelacijsku analizu komponenti emocionalne inteligencije vođa (samosvijest, upravljanje emocijama, motiviranje sebe, empatija i društvene vještine) i elemenata radne uspješnosti timova (sinergija tima, vještine tima, kvaliteta tima i inovacije tima). Korelacijski koeficijenti izračunati su s pomoću Spearmanov rho metode. U tablici su označene korelacije manje od 0,01 s \*\*, a vrijednosti manje od 0,05 s \* pri čemu su korelacije manje od 0,05 statistički značajne.

1. Rezultat samosvijesti snažno pozitivno korelira sa sinergijom ( $p=0.686^{**}$ ) vještinama ( $p=0.583^{**}$ ), kvalitetom ( $p=0.752^{**}$ ) i inovacijama tima ( $p=0.752^{**}$ ). Korelacije su se pokazale statistički značajne jer je  $p<0,01$  što inicira na vrlo malu vjerojatnost da su navedene korelacije slučajne.
2. Rezultat upravljanja emocijama također pokazuje značajne pozitivne korelacije s dimenzijama radne uspješnosti vođenih timova (sinergija –  $p=0.686^{**}$ , vještine –  $p=0.583^{**}$ , kvaliteta –  $p=0.752^{**}$ , inovacije –  $p=0.752^{**}$ ). Dobivene korelacije su na nivou  $p<0,01$ .
3. Rezultat motiviranja sebe u pozitivnoj je korelaciji sa svim dimenzijama radne uspješnosti, a rezultati su na statistički značajnom nivou  $p<0,01$  (sinergija –  $p=0.666^{**}$ , vještine –  $p=0.584^{**}$ , kvaliteta –  $p=0.608^{**}$ , inovacije –  $p=0.608^{**}$ ).
4. Rezultati empatije u pozitivnoj su korelaciji sa svim dimenzijama radne uspješnosti vođenih timova, međutim korelacije sinergije ( $p=0.553^{*}$ ) i vještina ( $p=0.561^{*}$ ) pokazuju manju snagu nego korelacije kvaliteta i inovacija ( $p=0.582^{**}$ ).
5. Rezultati društvenih vještina pozitivno koreliraju s dimenzijama radne uspješnosti timova te pokazuju statistički značajne rezultate na nivou  $p<0,01$  (sinergija –  $p=0.787^{**}$ , vještine –  $p=0.691^{**}$ , kvaliteta –  $p=0.864^{**}$ , inovacije –  $p=0.864^{**}$ ).
6. Dimenzije radne uspješnosti timova pozitivno koreliraju na visokoj razini. Koeficijent korelacije nalazi se intervalu od  $0.736^{**}$  do  $0.850^{**}$  što nam ukazuje da su rezultati konzistentni u svim dimenzijama radne uspješnosti timova.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Svako provedeno istraživanje posjeduje određena ograničenja pa su se tako poneka ograničenja pronašla i prilikom mjerenja emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova koje vođe vode.

Ograničenja istraživanja:

- Veličina uzorka – u istraživanju je sudjelovalo 20 ispitanika što je prilično mali broj kako bi mogli reći da su rezultati relevantni. Kada bi broj ispitanika bio znatno veći mogli bi reći da imamo reprezentativniji rezultat istraživanja.
- Neravnomjerna raspodjela prema spolu – u istraživanju je 65 % ispitanika bilo muškog spola dok je samo 35 % bilo ženskog spola, što nam ukazuje na neravnomjernu raspodjelu spola te ne možemo reći da se rezultati ne bi značajno promijenili ako bi raspodjela bila ravnomjernija.
- Subjektivnost ispitanika – Oba upitnika ispunjavali su vođe za sebe i svoj tim. S obzirom na to da je upitnik samo-evaluacijskog tipa navedeno je indikator potencijalnog problema subjektivnosti jer osobe teže boljoj procjeni sebe prilikom samostalnog ocjenjivanja. Osim navedenog, rezultati mogu biti i posljedica raspoloženja ispitanika tijekom ispunjavanja upitnika s naglaskom na činjenicu da se ispitivala emocionalna inteligencija čija su srž emocije.
- Zatvorena pitanja – ispitanicima zbog tipa provedenog upitnika nije dana sloboda izražavanja. Ispitanici su na pitanja odgovarali putem Likertove skale te nije bilo mogućnosti dodatnog pojašnjenja odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Mjerenje emocionalne inteligencije vođa nije samo trend koji je kratkoročno ušao u poslovni svijet. Emocionalna inteligencija vođa i njezino praćenje postaje obavezno s obzirom na to da ima veliki utjecaj na upravljanje, razumijevanje i prihvaćanje emocija. Vođe čija je emocionalna inteligencija na visokoj razini koriste svoje vještine kako bi utjecali na pozitivno radno okruženje, iskoristili potencijale zaposlenika te osigurali produktivnost tima i ispunjavanje svih organizacijskih ciljeva. U poslovnom svijetu koji je prezasićen inovacijama, tehnologijom, automatizacijom i znanjem jedina prednost na koju se organizacije mogu osloniti postaje radna uspješnost timova. S druge strane, preduvjet za radnu uspješnost tima je kvalitetan vođa koji ima potrebne vještine kako bi maksimalno iskoristio potencijal i osigurao potrebnu uspješnost.

Nedostatak svijesti o samom sebi i nekvalitetno upravljanje vlastitim emocijama doprinosi stvaranju većeg broja sukoba te sukladno tome i neefektivnom razrješavanju istih. Motivacija se karakterizira kao ključ uspjeha, stoga najbolji vođe moraju imati uspješnu strategiju motiviranja članova svog tima. Ključno je pitanje: Tko motivira vođe? Odgovor se pronalazi u samo-motivaciji te su emocionalno inteligentniji ljudi skloni samo-motiviranju bez potrebe da netko drugi to radi umjesto njih. Komponenta empatije uz društvene vještine postaje ključ povezivanja među ljudima, međusobnog povjerenja i razumijevanja. Upravo zbog navedenog nam trebaju visoko emocionalno inteligentni vođe kako bi direktno utjecali na sinergiju unutar tima, vještine članova tima, sveukupnu kvalitetu tima te poticanje inovacija unutar tima.

Cilj empirijskog dijela istraživanja ovoga rada bio je ispitati postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti timova koje ti vođe vode. Rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem pokazali su visoku razinu povezanosti između dviju navedenih varijabli. Istraživanjem se ispitala povezanost navedenih varijabli sa socio-demografskim obilježjima ispitanika te su rezultati također pokazali međusobnu ovisnost.

Prilikom analize dobivenih podataka došlo se do zaključka da ispitanici ženskog spola imaju veću emocionalnu inteligenciju od ispitanika muškog spola. Rastom životne dobi ispitanika prosječna vrijednost emocionalne inteligencije opada prema svim komponentama emocionalne inteligencije osim kod komponente motiviranja sebe. Iz navedenog se može

zaključiti da su naši djedovi i bake bili skloniji samo-motivaciji od naše djece. Kada promatramo stupanj obrazovanja također možemo reći da su manje obrazovani pojedinci slabije emocionalno inteligentniji od onih s višim stupnjem obrazovanja.

S obzirom na to da su rezultati korelacijske analize pokazali pozitivnu korelaciju između emocionalne inteligencije vođa i radne uspješnosti vođenih timova, sličnost u rezultatima postoji i kada analiziramo radnu uspješnost vođenih timova i socio-demografska obilježja.

Žene s višim stupnjem emocionalne inteligencije imaju radno uspješnije timove. Ispitanici mlađe životne dobi imaju viši stupanj emocionalne inteligencije stoga su timovi mlađih vođa uspješniji nego starijih vođa. Završeni stupanj obrazovanja također utječe na radnu uspješnost vođenih timova jer vođe s višim stupnjem obrazovanja imaju radno uspješnije timove.

Zaključak ovog istraživanja je da emocionalna inteligencija vođa uvelike utječe na radnu uspješnost vođenih timova. Iz navedene konstatacije možemo zaključiti da će organizacije koje budu aktivno mjerile obje varijable biti konkurentnije na tržištu te postizati bolje poslovne rezultate.



## POPIS IZVORA

1. Bar-On, R. (2006.), The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1, *Psicothema*, 18, 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415/8279>
2. Bar-On, R. (2007.), The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model, u: Proceedings of the 1st International Conference on Emotional Intelligence (str. 29-34.), London: Association for Management Education and Development (AMED), preuzeto s <https://amed.org.uk/wp-content/uploads/2022/08/OPMay2007.pdf#page=29>
3. Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., i McLendon, C. L. (2003.), Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations, *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
4. Belbin, R.M., i Brown, V. (2022.), Team Roles at Work, preuzeto s <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003163152/team-roles-work-victoria-brown-meredith-belbin>
5. Brackett, M. A., Floman, J. L., Ashton-James, C., Cherkasskiy, L., i Salovey, P. (2013.), The influence of teacher emotion on grading practices: A preliminary look at the evaluation of student writing. *Teachers and teaching*, 19(6), 634-646. <https://doi.org/10.1080/13540602.2013.827453>
6. Brooks, K. (2003.), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002.), *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 235-238. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1063>
7. Davis, C. M. (1990.), What Is Empathy, and Can Empathy Be Taught?, *Physical Therapy*, 70(11), 707-711. <https://doi.org/10.1093/ptj/70.11.707>
8. Davis, M. C. (2009.), Building Emotional Resilience to Promote Health, *American Journal of Lifestyle Medicine*, 3(1), 60-63. <https://doi.org/10.1177/1559827609335152>
9. Gallup, (2017.), State of the Global Workplace [e-publikacija], preuzeto s <https://www.slideshare.net/slideshow/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017/111021420#1>
10. Goleman, D. (2015.), *Emocionalna inteligencija u poslu*, 4, Zagreb: Mozaik knjiga
11. Goleman, D. (1995.), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books

12. Goleman, D. (1988.), The experience of touch: Research points to a critical role, *The New York Times*, [e-publikacija], preuzeto s [https://www.romainewashington.com/uploads/6/4/5/9/64597235/touch\\_nyt.pdf](https://www.romainewashington.com/uploads/6/4/5/9/64597235/touch_nyt.pdf)
13. Hackman, J. R. (2002.), Leading teams: Setting the stage for great performances, preuzeto s <https://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=snf0CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=14.%09Hackman,+J.+Richard.+Leading+teams:+Setting+the+stage+for+great+performances.+Harvard+Business+Press,+2002.&ots=SCj1yCSeUi&sig=k0LdNKeqIJGHdjsXaHCXXPYrlwU>
14. Hackman, J. R. (2006.), The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable The Five Dysfunctions of a Team, *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 122-125. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873414>
15. HRB NDL (2014.), (EI) Emotional intelligence questionnaire [e-publikacija], preuzeto s [https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional\\_intelligence\\_questionnaire-LAL1.pdf](https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf)
16. HR Magazine (2002.), Emotional intelligence - can you measure it?, preuzeto 23. lipnja 2024. s <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/emotional-intelligence-can-you-measure-it/>
17. Kendall, D., i Salas, E. (2004.), Measuring team performance: Review of current methods and condideration of future needs, *The Science and Simulation of Human Performance*, 307–326. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(04\)05006-4](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(04)05006-4)
18. Klein, P. D. (1997.), Multiplying the problems of intelligence by eight: A critique of Gardner's theory, *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'education*, 22(4), 377-394. <https://doi.org/10.2307/1585790>
19. Kozlowski, S. W. J., i Ilgen, D. R. (2006.), Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams, *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
20. Landry, L. (2019.), WHY EMOTIONAL INTELLIGENCE IS IMPORTANT IN LEADERSHIP, preuzeto 1. srpnja 2024. s <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
21. Lisbona, A., Las-Hayas, A., Palací, F. J., Bernabé, M., Morales, F. J., i Haslam, A. (2020.), Team efficiency in organizations: a group perspective on initiative, *International journal of*

- environmental research and public health*, 17(6), 1926.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17061926>
22. Lynn, G. S., i Reilly, R. R. (2000.), Measuring team performance, *Research-Technology Management*, 43(2), 48-56. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671341>
  23. Maul, A. (2012.), The validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of emotional intelligence, *Emotion Review*, 4(4), 394-402. <https://doi.org/10.1177/1754073912445811>
  24. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., i Sitarenios, G. (2001.), Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
  25. Mayer, J. D., Salovey, P., i Caruso, D. (2000.), Models of emotional intelligence, *Handbook of intelligence*, 2, 396-420.
  26. Mayer, J. D., Caruso, D. R., i Salovey, P. (1997). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
  27. Milkovich, G., Newman, J. (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb: Masmedia.
  28. Mishar, R., i Bangun, Y. R. (2014.), Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanism, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 394-406. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.446>
  29. Narcisse, S., i Harcourt, M. (2008.), Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169. <https://doi.org/10.1080/09585190802051451>
  30. Picard, R. W. (2008.), Toward machines with emotional intelligence, preuzeto 15. svibnja 2024. s <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/137903.2>
  31. Rossen, E., Kranzler, J. H., i Algina, J. (2008.), Confirmatory factor analysis of the Mayer–Salovey–Caruso emotional intelligence test V 2.0 (MSCEIT), *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1258-1269. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.020>
  32. Salas, E., Cooke, N. J., i Rosen, M. A. (2008.), On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>

33. Samal, M. P. (2015.), An Analysis of the Performance Appraisal Process in the Indian Company Nalco, Master's Thesis, Faculty of Economics and Business in Ljubljana, Ljubljana
34. Schachter, S., i Singer, J. (1962.), Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state, *Psychological Review*, 69(5), 379-399. <https://doi.org/10.1037/h0046234>
35. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., i Dornheim, L. (1998.), Development and validation of a measure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
36. Thompkins, S. (2023.), Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: Bringing Out the Best, preuzeto 28. lipnja 2024. s <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/emotional-intelligence-and-leadership-effectiveness/>
37. Thorndike, E. L. (1920.), A Constant Error in Psychological Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
38. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
39. Wheelan, S.A., Åkerlund, M. i Jacobsson, C. (2024.), Creating effective teams: A guide for members and leaders, Thousand Oaks: Sage Publications
40. Yukl, G. (2008.), How leaders influence organizational effectiveness, *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Bar-On model emocionalno-socijalne inteligencije .....	8
Tablica 2. Pregled Četverostrukog modela emocionalne inteligencije prema Mayeru i suradnicima.....	10
Tablica 3. Distribucija ispitanika prema spolu .....	26
Tablica 4. Distribucija ispitanika prema dobi.....	27
Tablica 5. Distribucija ispitanika prema stupnju završenog obrazovanja .....	27
Tablica 6. Emocionalna inteligencija ispitanika – deskriptivna analiza.....	28
Tablica 7. Deskriptivna analiza radne uspješnosti timova .....	32
Tablica 8. Elementi radne uspješnosti timova prema spolu .....	33
Tablica 9. Elementi radne uspješnosti tima prema dobi.....	33
Tablica 10. Elementi radne uspješnosti tima prema stupnju obrazovanja ispitanika .....	35
Tablica 11. Korelacijska analiza komponenti emocionalne inteligencije i elemenata radne uspješnosti timova .....	36

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Pretpostavljena teorijska struktura MSCEIT-a V2.0.....	12
Slika 2. Model faza razvoja tima .....	18
Slika 3. Model Input-Proces-Output.....	20
Slika 4. Komponente emocionalne inteligencije prema spolu .....	29
Slika 5. Komponente emocionalne inteligencije prema stupnju obrazovanja.....	30
Slika 6. Komponente emocionalne inteligencije prema dobi .....	31

# PRILOZI

## Upitnik o radnoj uspješnosti timova

Poštovana/Poštovani!

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj upitnika je istražiti radnu uspješnost timova.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno. Istraživanje se provodi putem upitnika koje se nalazi u nastavku. Prikupljeni podaci biti će u potpunosti anonimni i koristiti će se isključivo u svrhu ovog istraživanja te pisanja diplomskog rada.

Trajanje upitnika je 10 minuta.

Ljubazno Vas molim da na pitanja odgovorite što iskrenije i objektivnije kako bi kvaliteta istraživanja bila osigurana.

Ukoliko imate dodatnih pitanja slobodno mi se obratite putem e-mail adrese:  
vbuhincma@net.efzg.hr

Unaprijed hvala na utrošenom vremenu i suradnji!

Viktorija Buhin-Čmarec

Student sveučilišnog studija Poslovna ekonomija - smjer menadžment.

Ekonomski fakultet u Zagrebu

1. Niže se nalazi popis tvrdnji povezanih s radnom uspješnošću timova. Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri se slažete s pojedinim tvrdnjama koristeći skalu od **1 = „U potpunosti se ne slažem“** do **5 = „U potpunosti se slažem“**.

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se ne slažem niti se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
	<b>Sinergija tima</b>					
1.	Članovi se boje odbacivanja od strane tima.	1	2	3	4	5
2.	Članovi tima mogu se okarakterizirati kao iskreni i otvoreni.	1	2	3	4	5
3.	Moral tima je na visokoj razini.	1	2	3	4	5
4.	Članovi tima su upoznati sa timskim ciljevima.	1	2	3	4	5
5.	Članovi tima osjećaju se ugodno u timskom okruženju.	1	2	3	4	5
6.	Odstupanje članova od nastalih normi je rijetko.	1	2	3	4	5
7.	Kohezija i predanost timu je očita.	1	2	3	4	5

8.	Podgrupe i koalicije su rijetke.	1	2	3	4	5
9.	Konflikti oko vrijednosti rijetko izbijaju na površinu.	1	2	3	4	5
10.	Nezadovoljstvo ulogama često se izražava.	1	2	3	4	5
11.	Vidljivi su pokušaji upravljanja konfliktima.	1	2	3	4	5
12.	Rješavanje konflikata je uspješno.	1	2	3	4	5
13.	Članovi rijetko izražavaju neslaganje s početnim ciljevima tima.	1	2	3	4	5
14.	Članovi se slažu s ciljevima tima.	1	2	3	4	5
15.	Članovi tima odani su jedni drugima.	1	2	3	4	5
16.	Članovi tima međusobno surađuju i pomažu jedni drugima.	1	2	3	4	5
17.	Članovi tima mogu se osloniti jedni na druge.	1	2	3	4	5
	<b>Vještine članova</b>					
18.	Članovi tima efektivno i na vrijeme obavljaju dodijeljene zadatke.	1	2	3	4	5
19.	Članovi su fleksibilni i dobro se prilagođavaju promjenama.	1	2	3	4	5
20.	Uloge i zadaci prilagođeni su kompetencijama članova kako bi se povećala vjerojatnost postizanja ciljeva.	1	2	3	4	5
21.	Svi članovi tima su kompetentni za obavljanje dodijeljenih zadataka.	1	2	3	4	5
22.	Tim ima pristup tehničkim i ljudskim resursima potrebnim za izvršenje zadatka.	1	2	3	4	5
23.	Tim ima pristup tehničkom i ljudskom obrazovanju po potrebi.	1	2	3	4	5
	<b>Kvaliteta tima</b>					
24.	Nedostatak strukture i organizacije u timu je očit.	1	2	3	4	5
25.	Tim ima odgovarajući omjer komunikacije o zadacima te se zadaci revidiraju.	1	2	3	4	5
26.	Tim dobiva, daje i koristi povratne informacije o svojoj učinkovitosti i produktivnosti.	1	2	3	4	5
27.	Tim provodi vrijeme definirajući probleme koje mora riješiti.	1	2	3	4	5
28.	Tim obraća pažnju na detalje svog rada kako bi zadovoljili mjerljive standarde.	1	2	3	4	5
29.	Tim ima učinkovite strategije upravljanja konfliktima.	1	2	3	4	5
	<b>Inovacije</b>					



30.	Tim odabire metode donošenja odluka koje su participativne.	1	2	3	4	5
31.	Tim potiče inovacije i dijeli nove ideje.	1	2	3	4	5
32.	Tim učinkovito rješava probleme.	1	2	3	4	5

### Socio-demografska pitanja

1. Spol:
  - Muško
  - Žensko
  - Ostalo
  
2. Dob:
  - 20-30 godina
  - 30-40 godina
  - 40-50 godina
  - 50-60 godina
  - 60 + godina
  
3. Završeni stupanj obrazovanja:
  - Srednja stručna sprema
  - Preddiplomski stručni studij
  - Preddiplomski sveučilišni studij
  - Specijalistički diplomski stručni studij
  - Diplomski sveučilišni studij
  - Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)

## Upitnik o razini emocionalne inteligencije vođa

Poštovana/Poštovani!

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj upitnika je istražiti stupanje emocionalne inteligencije vođa.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno. Istraživanje se provodi putem upitnika koje se nalazi u nastavku. Prikupljeni podaci biti će u potpunosti anonimni i koristiti će se isključivo u svrhu ovog istraživanja te pisanja diplomskog rada.

Trajanje upitnika je 10 minuta.

Ljubazno Vas molim da na pitanja odgovorite što iskrenije i objektivnije kako bi kvaliteta istraživanja bila osigurana.

Ukoliko imate dodatnih pitanja slobodno mi se obratite putem e-mail adrese:  
vbuhincma@net.efzg.hr

Unaprijed hvala na utrošenom vremenu i suradnji!

Viktoria Buhin-Čmarec

Student sveučilišnog studija Poslovna ekonomija - smjer menadžment.

Ekonomski fakultet u Zagrebu

1. Niže se nalazi popis tvrdnji povezanih s radnom uspješnošću timova. Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri se slažete s pojedinim tvrdnjama koristeći skalu od **1 = „U potpunosti se ne slažem“** do **5 = „U potpunosti se slažem“**.

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se ne slažem niti se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Odmah shvatim kad izgubim živce.	1	2	3	4	5
2.	Brzo mogu "preokrenuti" loše situacije.	1	2	3	4	5
3.	Uvijek se mogu motivirati za obavljanje teških zadataka.	1	2	3	4	5
4.	Uvijek mogu sagledati stvari iz tuđe perspektive.	1	2	3	4	5
5.	Odličan sam slušatelj.	1	2	3	4	5
6.	Znam kada sam sretan/a.	1	2	3	4	5
7.	Ne pokazujem svoje osjećaje javno.	1	2	3	4	5
8.	Uglavnom mogu odrediti važne aktivnosti na poslu i izvršiti ih.	1	2	3	4	5
9.	Mogu odlično iskazati empatiju za tuđe probleme.	1	2	3	4	5

10.	Nikada ne prekidam razgovore drugih ljudi.	1	2	3	4	5
11.	Obično prepoznam kada sam pod stresom.	1	2	3	4	5
12.	Drugi rijetko mogu procijeniti moje raspoloženje.	1	2	3	4	5
13.	Uvijek poštujem rokove.	1	2	3	4	5
14.	Mogu procijeniti kada netko nije zadovoljan mojim postupcima.	1	2	3	4	5
15.	Dobar sam u prilagođavanju i suradnji s različitim ljudima.	1	2	3	4	5
16.	Kada sam "emotivan/emotivna", svjestan/svjesna sam toga.	1	2	3	4	5
17.	Rijetko se ljutim na druge ljude.	1	2	3	4	5
18.	Nikada ne gubim vrijeme.	1	2	3	4	5
19.	Mogu primijetiti ako se tim ljudi ne slažu međusobno.	1	2	3	4	5
20.	Ljudi su za mene najzanimljivija stvar u životu.	1	2	3	4	5
21.	Kada osjećam tjeskobu, obično znam razlog(e) za to.	1	2	3	4	5
22.	Teške osobe me ne nerviraju.	1	2	3	4	5
23.	Ne okolišam.	1	2	3	4	5
24.	Uglavnom mogu razumjeti zašto mi se ljudi suprotstavljaju.	1	2	3	4	5
25.	Volim upoznavati nove ljude i saznati što ih motivira.	1	2	3	4	5
26.	Uvijek znam kada se ponašam nerealno.	1	2	3	4	5
27.	Svjesno mogu promijeniti način razmišljanja ili raspoloženje.	1	2	3	4	5
28.	Vjerujem da je zahtjevne zadatke potrebno izvršiti prve.	1	2	3	4	5
29.	Drugi pojedinci nisu "teški", samo "različiti".	1	2	3	4	5
30.	Potrebni su mi različiti suradnici kako bi moj posao bio zanimljiv.	1	2	3	4	5
31.	Svijest o vlastitim emocijama mi je vrlo važna u svakom trenutku.	1	2	3	4	5
32.	Ne dopuštam stresnim situacijama ili ljudima da utječu na mene nakon što napustim radno okruženje.	1	2	3	4	5
33.	Odgadanje zadovoljstva je vrlina koju nježujem.	1	2	3	4	5
34.	Mogu shvatiti ako se ponašam nerealno.	1	2	3	4	5
35.	Volim postavljati pitanja kako bih saznao/saznala što je drugima važno.	1	2	3	4	5
36.	Mogu primijetiti ako me netko razljuti ili iznervira.	1	2	3	4	5
37.	Rijetko se brinem o poslu ili životu općenito.	1	2	3	4	5
38.	Vjerujem u "Djeluj ovog dana".	1	2	3	4	5
39.	Razumijem zašto moji postupci ponekad vrijeđaju druge.	1	2	3	4	5

40.	Gledam rad s teškim ljudima kao izazov da ih osvojim.	1	2	3	4	5
41.	Brzo mogu otpustiti bijes kako ne bi više utjecao na mene.	1	2	3	4	5
42.	Mogu potisnuti svoje emocije kada je potrebno.	1	2	3	4	5
43.	Uvijek se mogu motivirati, čak i kada se osjećam loše.	1	2	3	4	5
44.	Ponekad mogu vidjeti stvari iz tuđe perspektive.	1	2	3	4	5
45.	Dobar sam u izgladivanju razlika s drugim ljudima.	1	2	3	4	5
46.	Znam što me čini sretnim/sretnom.	1	2	3	4	5
47.	Drugi često ne znaju kako se osjećam glede stvari.	1	2	3	4	5
48.	Motivacija je ključ mog uspjeha.	1	2	3	4	5
49.	Razlozi za neslaganja su mi uvijek jasni.	1	2	3	4	5
50.	Obično gradim čvrste odnose s kolegama s kojima radim.	1	2	3	4	5

Samosvijest		Upravljanje emocijama		Motiviranje sebe		Empatija		Društvene vještine	
1.		2.		3.		4.		5.	
6.		7.		8.		9.		10.	
11.		12.		13.		14.		15.	
16.		17.		18.		19.		20.	
21.		22.		23.		24.		25.	
26.		27.		28.		29.		30.	
31.		32.		33.		34.		35.	
36.		37.		38.		39.		40.	
41.		42.		43.		44.		45.	
46.		47.		48.		49.		50.	

Ukupno		Ukupno		Ukupno		Ukupno		Ukupno	
--------	--	--------	--	--------	--	--------	--	--------	--

<b>35 - 50</b>	Tvoja snaga		
<b>18 - 34</b>	Posveti vrijeme da postaneš bolji		
<b>10 - 17</b>	Prioritet razvoja		
	Snaga	Potrebna pažnja	Prioritet razvoja
Samosvijest			
Upravljanje emocijama			

Motiviranje sebe			
Empatija			
Društvene vještine			

### Socio-demografska pitanja

4. Spol:

- Muško
- Žensko
- Ostalo

5. Dob:

- 20-30 godina
- 30-40 godina
- 40-50 godina
- 50-60 godina
- 60 + godina

6. Završeni stupanj obrazovanja:

- Srednja stručna sprema
- Preddiplomski stručni studij
- Preddiplomski sveučilišni studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Diplomski sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)

# ŽIVOTOPIS STUDENTICE

## Viktorija Buhin-Čmarec

📍 **Kućna** : Marije Sniježne 73 A, 10040, Zagreb, Hrvatska

✉ **E-adresa**: [viktorija.cmarec75@gmail.com](mailto:viktorija.cmarec75@gmail.com) 📞 **Telefonski broj**: (+385) 0912986754

**Datum rođenja**: 19/10/1999 **Državljanstvo**: hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

---

- [ 02/09/2019 – 01/04/2020 ] **Radnik u školskoj kantini**  
**Terra Zisseria. d.o.o.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska  
Organizacija rada, priprema i posluživanje hrane. Aktivnosti narudžbe potrebnih proizvoda.
- [ 01/05/2020 – 06/07/2020 ] **Dostavljač**  
**Terra Zisseria d.o.o.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska  
Preuzimanje, dostava i usluživanje prehrambenih proizvoda.
- [ 31/01/2019 – 01/03/2022 ] **Asistent**  
**Terra Zisseria d.o.o.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska  
Prepoznavanje želja i potreba klijenata. Komunikacija i prodaja ugostiteljskih usluga. Koordinacija zaposlenih pri izvođenju usluge.
- [ 16/06/2021 – 30/11/2022 ] **Agent u korisničkoj podršci**  
**Hrvatski Telekom d.d.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska  
Rješavanje problema i prigovora korisnika - tehnička podrška - informiranje o uvjetima, uslugama i regulativama
- [ 01/12/2022 – Trenutačno ] **Agent prodaje**  
**Hrvatski Telekom d.d.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska  
Informiranje korisnika o uslugama i uvjetima - ugovaranje usluga - administrativni poslovi - obučavanje novih agenata - prodaja usluga
- [ 01/07/2023 – 01/09/2023 ] **Business Development Associate**  
**Bombus j.d.o.o.**  
**Mjesto**: Zagreb | **Zemlja**: Hrvatska
- istraživanje i analiziranje trendova, konkurencije i potencijalnih klijenata
  - povezivanje i izgradnja odnosa s postojećim klijentima uz aktivno traženje novih partnera
  - priprema i prezentacija proizvoda i usluga
  - predlaganje promjena i strategija za budućnost
- [ 25/09/2023 – Trenutačno ] **Business Development Representative**

### **Infobip d.d.**

**Mjesto:** Zagreb | **Zemlja:** Hrvatska

- Istraživanje tržišta (Identifikacija novih poslovnih prilika i praćenje industrijskih trendova)
- Povezivanje i izgradnja odnosa s potencijalnim klijentima
- Kvalifikacija klijenata
- Suradnja s članovima prodajnog tima (priprema prezentacija, demonstracija platforme, priprema dokumentacije)
- Izvještavanje
- Suradnja s Partnership timom
- Mentoriranje novih članova tima

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

[ 30/09/2018 – Trenutačno ]

### **Student**

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu**

**Adresa:** Trg John F. Kennedy 6, 10 000 , Zagreb, Hrvatska |

### **Učenik**

**II. Gimnazija Zagreb**

**Adresa:** Ul. Jurja Križanića 4, 10000, Zagreb, Hrvatska |

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

**Materinski jezik/jezici:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

**SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2**

**GOVORNA PRODUKCIJA B2 GOVORNA INTERAKCIJA B2**

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

### **Moje digitalne vještine**

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Rad na računalu | Društvene mreže | Remarís Master | Svakodnevni rad u programima: Donat, Simpa baza, WPG, Clarify, Cumulus, OSF | Salesforce Service Cloud | QlikSense

### **Osobne vještine**

Timski rad | Kreativnost i inovativnost | Komunikativnost | Prilagodljivost | Pristupačnost | Fleksibilnost | Pouzdanost | Organiziranost | Odgovornost | Ambicioznost