

## KOMPARATIVNA ANALIZA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA: PRIMERI IZ SRBIJE\*

### COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE: EVIDENCES FROM SERBIA

dr Vladimir Obradović, vanredni profesor<sup>1,2,3</sup>

Danijela Toljaga-Nikolić, asistent<sup>2</sup>

Mirjana Micić, saradnik<sup>3</sup>

---

**Sadržaj:** U radu su prikazani rezultati komparativne analize nivoa emocionalne inteligencije (EI) menadžera u srpskim organizacijama. Cilj je da se utvrde razlike u stepenu razvijenosti EI menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima. Primenom deskriptivne statistike uočena je minimalna razlika između generalnog nivoa EI top, srednjeg i menadžmenta prve linije, a značajnija razlika u nivoima razvijenosti pojedinačnih dimenzija EI. Rezultati ukazuju da su, sa aspekta EI, kompetencije menadžera povezane sa prirodom posla koji obavljaju i demografskim karakteristikama.

**Ključne reči:** Emocionalna inteligencija, nivoi menadžmenta, komparativna analiza, poslovne performanse

---

**Abstract:** The paper presents results of the comparative analysis of managers' emotional intelligence (EI) levels, on evidences from Serbia. Applying descriptive statistics, a minimum of difference is noticeable considering general EI levels of top, middle and first-line managers. It was noticed a more significant difference in average levels of the EI dimensions' development. From the aspect of EI, the results showed that managerial competences are connected with the nature of work and demographic characteristics.

**Key words:** Emotional intelligence, management levels, comparative analysis, business performances

---

## 1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, globalizacija tržišta i turbulentnost okruženja organizacija nameću nove trendove u oblasti potrebnih znanja, sposobnosti i veština za dostizanje visokih poslovnih performansi. Kompetencije menadžera, kao što su samouverenost, interna motivisanost, empatija, sposobnost ubeđivanja i timski rad, postaju važnije nego ikada ranije. U prilog navedenog govori Golemanovo mišljenje da je značajnost racionalne inteligencije, kao komponente menadžerskog uspeha, ograničena [1]. Nakon određenog vremena provedenog na poslu, stečenog iskustva i znanja o tome kako posao obavljati, sposobnosti i veštine EI dobijaju veću važnost. Golemanovi zaključci naveli su mnoge

---

<sup>1, 2, 3</sup> Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154

\* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu "Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede", evidencioni broj - 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

psihologe i druge istraživače da detaljnije analiziraju EI i njenu povezanost sa uspehom u upravljanju. Sa druge strane, sve češće se zapažaju mišljenja da je intelekt precenjen na račun emocija što je uzrokovalo manjak samospoznaja i samoupravljanja sa jedne strane, kao i osiromašenje i površnost u međuljudskim odnosima sa druge [2].



U naučno-istraživačkom okruženju Republike Srbije, oblast EI nije zastupljena u značajnom obimu. Skroman broj radova govori da EI nije prepoznata kao važan faktor ostvarivanja životnih ciljeva i poslovnih performansi. Svrha ovog rada je da se komparativnom analizom menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima u srpskim organizacijama utvrdi da li postoji razlika u nivoima njihove EI, što bi predstavljalo osnovu za dalje praćenje njihovog emocionalnog razvoja i povezanosti sa poslovnim rezultatima.

## 2. UTICAJ EMOCIONALNE INTELIGENTCIJE NA POSLOVNE PERFORMANSE

Potreba za unapređenjem efikasnosti zaposlenih u organizacijama motivisala je istraživanja koja su za cilj imala da identifikuju faktore koji najviše utiču na radni učinak. EI je identifikovana kao jedan od najvažnijih bihevioralnih konstrukata koji u

*Vladimir Obradović, vanredni profesor na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline, usmerio je svoje naučni i stručno delovanje prema različitim oblastima menadžmenta, kao što su strateški i projektni menadžment, upravljanje promenama i druge. Naučni rezultati su verifikovani publikovanjem preko sto naučnih i stručnih radova na kongresima, simpozijumima i u časopisima u zemlji i inostranstvu, kao i učešćem u izradi preko 10 monografija.*

*Učestvovao je na većem broju naučno-istraživačkih i drugih projekata iz oblasti menadžmenta, upravljanja projektima, strateškog menadžmenta, upravljanja promenama i drugih specijalizovanih menadžment disciplina u zemlji i inostranstvu. U svom radu saraduje sa velikim brojem domaćih i inostranih organizacija, a angažovan je kao stalni ili povremeni konsultant od strane različitih organizacija i javnog, civilnog i privatnog sektora. Kao rukovodilac i/ili predavač učestvovao je na brojnim edukativnim programima, specijalističkim seminarima i treninzima iz oblasti: menadžmenta, upravljanja projektima, upravljanja investicijama, upravljanja promenama i strateškog menadžmenta.*

*Direktor je međunarodne sertifikacije projektnih menadžera Udruženja za upravljanje projektima Srbije, rukovodilac Centra za upravljanje projektima i član Odbora za obrazovanje i trening Svetske asocijacije za upravljanje projektima. Član je više međunarodnih strukovnih udruženja: SENET (South East Europe Project Management Network), Akademije za menadžment (Academy of Management), Međunarodne asocijacije za liderstvo (International Leadership Association) i CEEMAN-a (Central and East European Management Association).*

velikoj meri doprinosi njegovom ostvarivanju. Goleman je definisao EI kao “znanje o onome što se oseća i korišćenje sopstvenih osećanja za donošenje dobrih odluka u životu” [3]. Kada se ova definicija

sagleda iz profesionalnog ugla, jasno je da EI povećava kvalitet odlučivanja i samim tim nivo radnog učinka. Pored ostalog, emocionalno povezivanje menadžera sa zaposlenima dovodi do kontinuiranog ostvarivanja viših poslovnih performansi [4]. Prema [5] EI je odgovorna za 85% do 90% izuzetnog učinka top menadžmenta, što uzrokuje povećanje zarade organizacije do 20%.



Racionalno inteligentni ljudi će obično smisliti kako da urade posao, ali više na “akademsom” nivou delovanja. Da bi zaista bili uspešni potrebno je da poseduju i druge oblike inteligencije [6]. Jedan od razloga zbog kojih su emocionalno inteligentni menadžeri uspešniji je način na koji održavaju svoje mentalno zdravlje u nepovoljnim okolnostima. Oni su smireni, suzdržani, ne ponašaju se ishitreno, imaju sposobnost donošenja pragmatičnih odluka i vođenja organizacije napred uprkos njihovim individualnim, ličnim ili profesionalnim neuspesima [7]. Pomenute sposobnosti menadžera posebno doprinose prevazilaženju kriznih situacija koje se u savremenom poslovanju sve češće javljaju.

Nerazvijena EI ograničava profesionalni razvoj menadžera. Nakon dostizanja određenog nivoa, oni više ne mogu napredovati, ili pak počnu nazadovati [1]. Međutim, dobra vest je da se EI može razvijati na individualnom i organizacionom nivou, na šta upućuju mnogobrojna istraživanja [7] [8] [9]. Koncept učenja tokom čitavog života stvara obučene i fleksibilne zaposlene koji će, pored ostalog, biti u mogućnosti da se prilagode svim poslovnim okruženjima [10].

**Danijela Toljaga-Nikolić**, asistent na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline, u svom naučnom i stručnom radu bavi se oblastima strateškog menadžmenta, projektnog menadžmenta i upravljanja investicijama.

Od 2014. godine angažovana je kao predavač na programu MBA “International Business and Management”, na predmetima “Strategic Management and Global Market” i “Intercultural Diversity and Business Ethics”, u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka i Middlesex University (London).

Učestvuje u implementaciji naučno-istraživačkih i drugih projekata iz oblasti menadžmenta i specijalizovanih menadžment disciplina u zemlji. Trenutno je angažovana kao istraživač saradnik na projektu „Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede“, evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Rep. Srbije. Autor je preko 40 naučnih i stručnih radova na konferencijama i u časopisima u zemlji i inostranstvu.

Član je međunarodnih strukovnih udruženja: SENET (South East Europe Project Management Network), Međunarodne asocijacije za upravljanje projektima (International Project Management Association) i CEEMAN (Central and East European Management Association).



### 3. METODOLOGIJA KOMPARATIVNE ANALIZE

Sprovedena komparativna analiza bazirana je na merenju nivoa EI kod različitih vrsta menadžera. Cilj je bio da se utvrdi da li postoji razlika u razvijenosti EI u zavisnosti od mesta koje menadžer zauzima u organizacionoj hijerarhiji. Osnovne hipoteze koje se nameću su:

H1: *Postoji razlika u nivoima EI različitih vrsta menadžera.*

H2: *Postoji razlika u razvijenosti dimenzija EI različitih vrsta menadžera.*

H3: *Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema polu.*

H4: *Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema radnom stažu.*

H5: *Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema sektoru organizacije.*

H6: *Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema veličini organizacije.*

Osnovu upitnika činila su pitanja u vezi sa Golemanovim dimenzijama EI (samosvest, samoregulacija, motivacija, empatija i društvene veštine) po ugledu na [5]. Odgovori su rangirani prema Likertovoj skali od 1 do 5. Upitnik je obuhvatio i uopštena pitanja o polu, godinama starosti i radnog staža, sektoru, veličini organizacije [11] i hijerarhijskoj poziciji menadžera.

### 4. REZULTATI I DISKUSIJA

Uzorak je obuhvatio 67 ispitanika, uglavnom žena (58,21%). Najveći procenat uzorka ima do 29 godina starosti (41,79%), 35,82% ispitanika ima preko 40 godina, dok 22,39% ispitanika ima između 30 i 39 godina. Uzorak uglavnom čini menadžment sa do 10 godina radnog

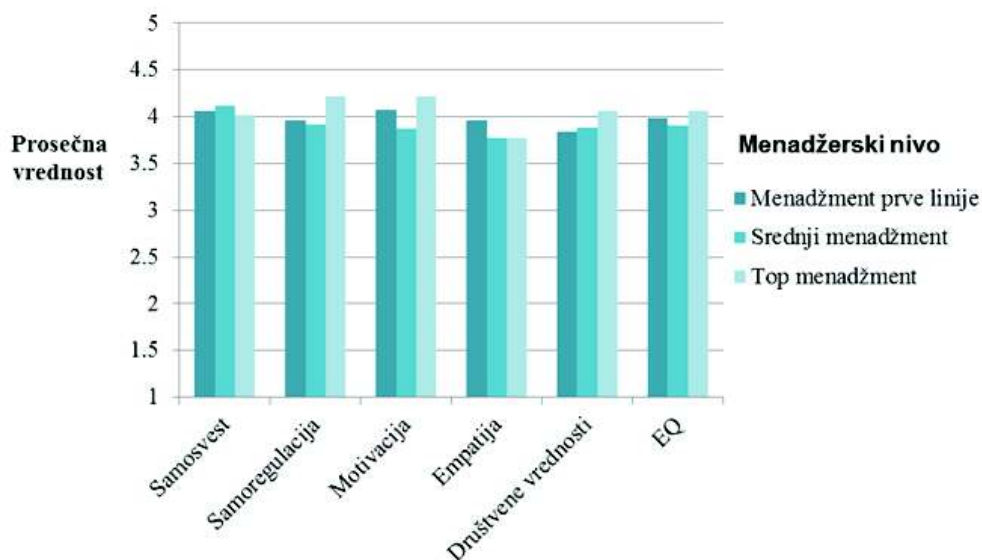
*Mirjana Micić je saradnik na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline. Na osnovnim studijama angažovana je na vežbama na predmetima Menadžment, Upravljanje investicijama i Softverska podrška upravljanju projektima.*

*Fakultet organizacionih nauka, smer Menadžment, upisala je 2010. godine. Diplomirala je 2014. godine, tema Završnog rada "Koučing kao metod razvoja menadžerskih veština". Masterirala je 2015. na modulu Upravljanje projektima i investicijama godine, tema Master rada "Emocionalna inteligencija kao savremena menadžerska kompetencija".*

*Od novembra 2013. godine član je IPMA Young Crew Serbia, dela globalne mreže koja okuplja mlade stručnjake i studente iz oblasti upravljanja projektima. U periodu od 2008. do 2015. godine bila je angažovana na više projekata od kojih su najznačajniji "Prvo studentsko nacionalno takmičenje u upravljanju projektima – Project Management Championship 2015", "Strategija EU za Dunavski region", "Uvođenje proizvodnje organske zimmice u organsku farmu Laf", elaborat na temu "Merenje nivoa organizovanosti GSP-a", "Simulacija evropskog parlamenta baltičkog regiona" u Kopenhagenu i "Promišljanje o demokratiji". Jedan od autora je dva objavljena naučna rada u oblasti upravljanja stejkholderima, resturkturiranja i promena.*

*Dobitnica je više stipendija, od kojih su najznačajnije stipendije Gradske uprave Grada Beograda i Fonda za mlade talente Vlade Republike Srbije.*

iskustva (71,65%). 17,91% uzorka je zaposleno između 11 i 20 godina, dok samo 14,94% ima radni staž duži od 20 godina. Većina ispitanika radi u privatnom sektoru (70,15%). Najveći broj ispitanika zaposlen je u velikim organizacijama (34,33%), malim (28,36%) i mikro organizacijama (22,39%), a manji broj u srednjim (13,43%). Dakle, može se zaključiti da je uzorkom uglavnom obuhvaćen menadžment ženskog pola, sa do 10 godina radnog iskustva, zaposlen u velikim organizacijama privatnog sektora.



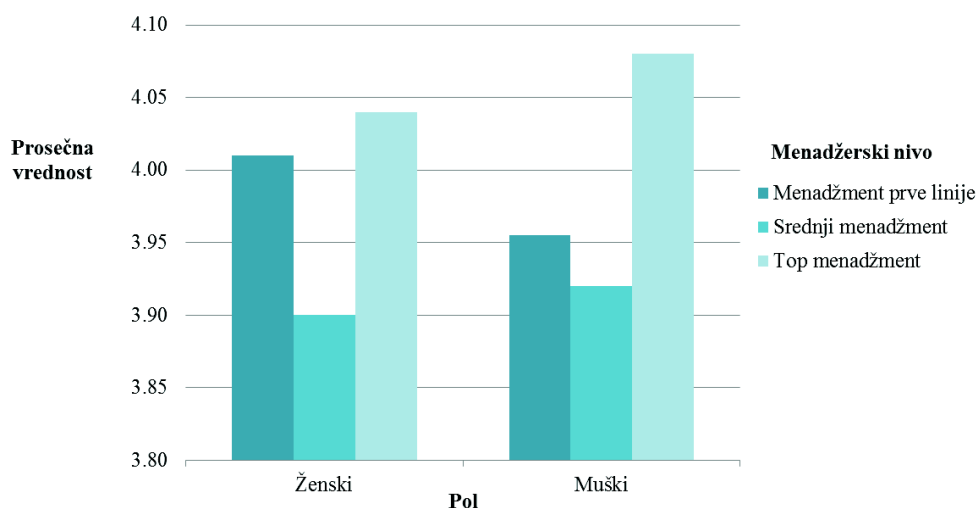
**Grafikon 1. Nivoi emocionalne inteligencije prema dimenzijama**

Na osnovu tumačenja rezultata dobijenih komparativnom analizom utvrđeno je da postoji razlika u nivou EI menadžera na različitim pozicijama u hijerarhiji, čime je dokazana hipoteza H1. Međutim, uočena razlika nije značajno izražena, pogotovo kada su u pitanju menadžeri srednjeg nivoa i linijski menadžeri, kao što je prikazano na grafikonu 1.

Prosečan nivo EI top menadžera od 4,06 govori da oni imaju nadprosečni nivo EI. Menadžeri prve linije imaju nešto niži nivo od 3,98 što se objašnjava slabije razvijenim društvenim veštinama i empatijom. Najmanje razvijenu EI sa prosečnom vrednošću 3,91 imaju menadžeri srednjeg nivoa. Ovakav rezultat se može objasniti vrstom posla koji dati menadžeri obavljaju. Oni su manje fokusirani na veći broj različitih poslova u odnosu na ostale menadžere koji su više fokusirani na manji opseg zaduženja.

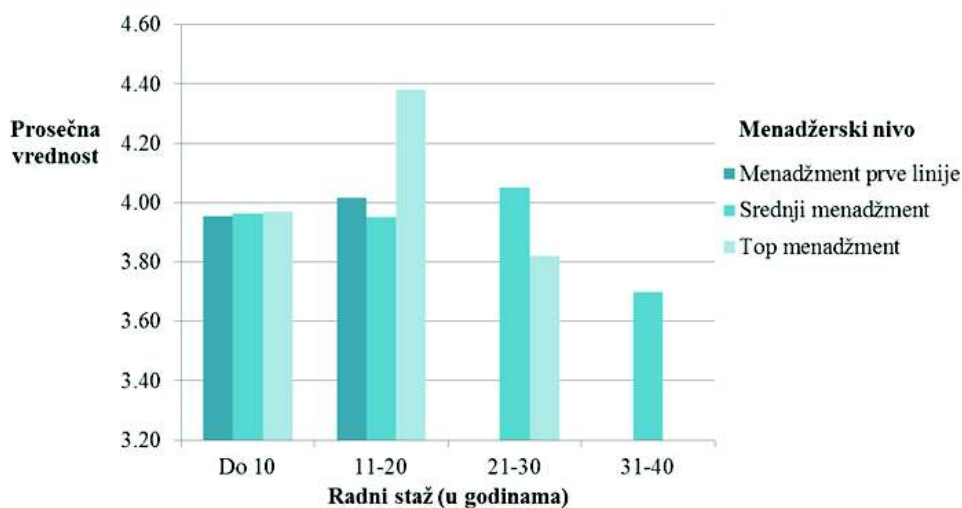
Sa druge strane, rezultati pokazuju da su dimenzije EI razvijenije ili manje razvijene kod određene vrste menadžera u skladu sa njihovim nadležnostima i odgovornostima. U odnosu na funkcije koje obavljaju, broj ljudi sa kojima direktno saraduju, ostvarenost poslom, eksternu i internu orijentisanost, razvijenost dimenzija varira kod različitih vrsta menadžera. Najviši prosečni nivo samosvesti od 4,18 imaju menadžeri srednje linije.

Samoregulacija je najrazvijenija kod top menadžera sa prosečnom vrednošću od 4,22. Najviši prosečni nivo unutrašnje motivacije imaju top menadžeri koji iznosi 4,22. Empatija je najrazvijenija kod menadžera prve linije sa prosečnom vrednošću od 3,96. Društvene veštine su najzastupljenije kod top menadžera sa prosečnim nivoom od 4,06. Dakle, upoređivanjem prethodno navedenih rezultata, potvrđuje se hipoteza H2.



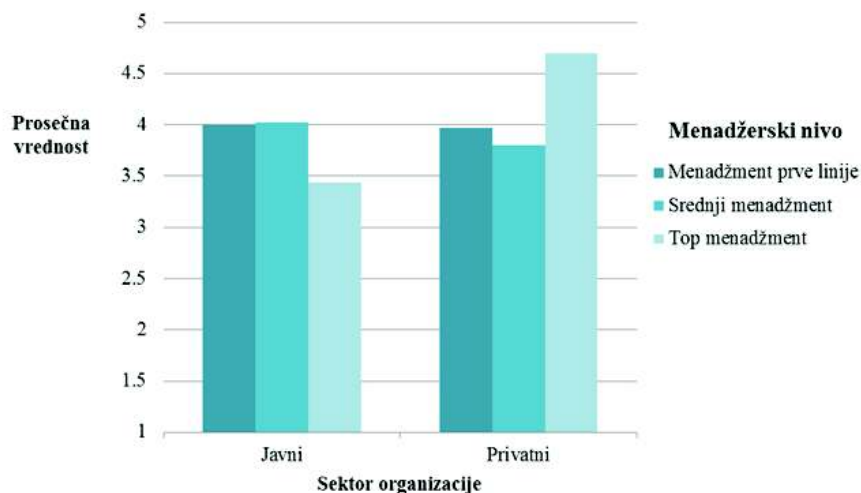
**Grafikon 2. Nivoi emocionalne inteligencije prema polu**

Kao što je predstavljeno grafikonom 2, uočava se razlika između nivoa EI menadžera muškog i ženskog pola na istoj hijerarhijskoj poziciji, čime je hipoteza H3 dokazana. Kod top menadžera uočava se viši nivo EI muškaraca u odnosu na žene za 0,04. Menadžeri srednjeg nivoa imaju približno isti nivo razvijenosti EI u odnosu na pol sa razlikom od 0,02 u korist muškaraca. Jedino rezultati koji se odnose na menadžere prve linije pokazuju da žene imaju značajno razvijeniju EI u odnosu na muškarce, i to za 0,05.



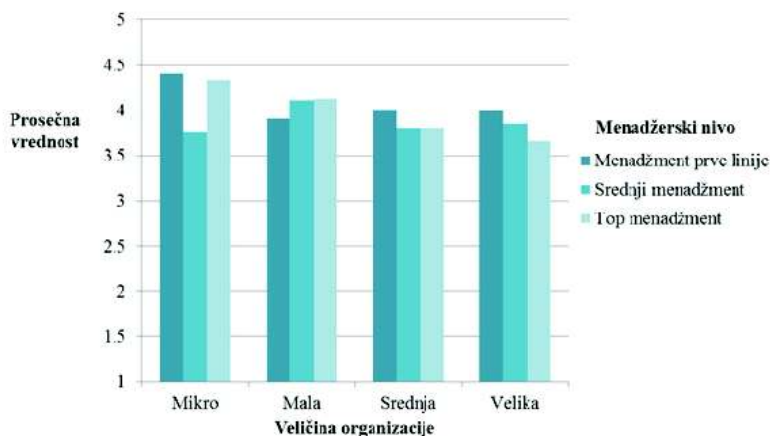
**Grafikon 3. Nivoi emocionalne inteligencije prema radnom stažu**

U prvih deset godina radnog staža, beleži se gotovo isti nivo EI menadžera, što se uočava na grafikonu 3. Sa druge strane, u rasponu 11-20 godina zabeležen je značajno viši nivo EI top menadžera u odnosu na ostale koji imaju približno isti nivo. Interesantno je da u rasponu 21-30. godine EI top menadžera ima izražen pad, a srednjeg menadžmenta blagi rast. Srednji menadžeri nakon 30. godine rada beleže značajno niži nivo EI u odnosu na prve godine staža. Izvedenim zaključcima dokazana je hipoteza H4.



**Grafikon 4. Nivoi emocionalne inteligencije prema sektoru organizacije**

Na grafikonu 4. može se uočiti da menadžeri prve linije i srednjeg nivoa imaju sličan nivo EI bez obzira na sektor organizacije u kojoj su zaposleni. Međutim, kod top menadžera se primećuje mnogo veća razvijenost EI u privatnom, nego u javnom sektoru, sa razlikom od čak 1. Prethodni zaključci upućuju na prihvatanje hipoteze H5.



**Grafikon 5. Nivoi emocionalne inteligencije prema veličini organizacije**

Komparativna analiza nivoa EI menadžera na istom hijerarhijskom nivou u organizacijama različite veličine upućuje na postojanje značajnih razlika. Menadžeri prve linije i top menadžeri zaposleni u mikro organizacijama imaju najrazvijeniju EI, dok menadžeri srednjeg nivoa beleže najveći prosečan nivo EI u malim organizacijama. Na grafikonu 5, uočava se da nivo EI top menadžera opada kako raste veličina organizacije. Na osnovu objašnjenja prethodnog grafika, primetno je da je hipoteza H6 dokazana.

## 5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Sprovedena komparativna analiza je doprinos autora popularizaciji oblasti EI u Republici Srbiji. Iako je na osnovu nje zaključeno da je globalni nivo EI približan za sve vrste menadžera, uočeno je da su pojedine dimenzije EI više ili manje razvijene. Takođe, zaključeno je da prosečan nivo EI menadžera varira u zavisnosti od analiziranih demografskih karakteristika.

Izvedeni su sledeći zaključci:

1. Prosečni nivo EI menadžera iznosi 3,98. Generalno posmatrano, menadžeri u Srbiji su prosečno emocionalno inteligentni.
2. Natprosečno razvijene su interno orijentisane dimenzije EI, samosvest, samoregulacija i unutrašnja motivacija sa prosečnim vrednostima od 4,06, 4,03 i 4,05, respektivno.
3. Najmanje razvijene su eksterno orijentisane dimenzije EI, empatija i društvene veštine sa prosečnim vrednostima od 3,83 i 3,93, respektivno.
4. Empatija je najmanje razvijena menadžerska kompetencija i na prosečnom je nivou kod svih menadžera.
5. Uočena je razlika u razvijenosti EI menadžera u odnosu na pol, radni staž, sektor i veličinu organizacije.

Potrebno je napomenuti da postoje ograničenja u vezi sa sprovedenom komparativnom analizom. Ispitanici su vršili samoprocenu nivoa EI. Zbog veličine uzorka i subjektivnosti, dobijene rezultate treba uzeti u obzir sa rezervom. Moguće je da su ispitanici davali društveno poželjne odgovore ili odgovore u skladu sa tim kakvi bi želeli da budu, a ne kakvi zapravo jesu.

Preporuka autora je da naučno-istraživački rad u oblasti EI treba usmeriti na pronalaženje veze između nivoa EI menadžera i ostvarenih poslovnih performansi, sa jedne strane, kao i praćenje promena u nivoima EI menadžera sa napredovanjem u hijerarhiji organizacija, sa druge.

## REFERENCES

- [1] Pejanović, R. (2012) *Uloga inteligencije u procesu rukovođenja*, Letopis Naučnih Radova, 36, pp. 5–16.
- [2] Hanson, M. (2004) *Emotional Intelligence: Science and Myth*. *Psychiatric Services*, 55, pp. 458–458.
- [3] Takšić, V. (2001) *Teorijsko ishodište i modeli emocionalne inteligencije*, Glasje, pp. 211–225.
- [4] Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013) *Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 274–284.
- [5] Singh, S. (2004) *Development of a Measure of Emotional Intelligence*, *Psychological Studies*, 49 (October), pp. 136–141.
- [6] Riggio, R. E. (2013) *The Three Types of Intelligence You Need For Success*, *Psychology Today*, preuzeto 8. novembra 2015, sa linka <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201310/the-three-types-intelligence-you-need-success>
- [7] Khanvelkar, V. (2015) *Emotional Intelligence: The fourth dimension of Success*, *Linkedin*, preuzeto 7. novembra 2015, sa linka



[https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-fourth-dimension-success-vikas-khanvelkar?trkInfo=VSRPsearchId%3A2198257891446139967942%2CVSRPtargetId%3A6060293500996509696%2CVSRPcmt%3Aprimary&trk=vsrp\\_influencer\\_content\\_res\\_name](https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-fourth-dimension-success-vikas-khanvelkar?trkInfo=VSRPsearchId%3A2198257891446139967942%2CVSRPtargetId%3A6060293500996509696%2CVSRPcmt%3Aprimary&trk=vsrp_influencer_content_res_name)

- [8] Bradberry, T. (n.d.) *5 Ways You Can Use Mindfulness To Fix Your Brain, Reduce Stress and Boost Performance*, Talent Smart, preuzeto 14. novembra, 2015, sa linka <http://www.talentsmart.com/articles/5-Ways-You-Can-Use-Mindfulness-To-Fix-Your-Brain,-Reduce-Stress-and-Boost-Performance-228274162-p-1.html>
- [9] Takšić, V., Mohorić, T., & Munjas, R. (2006) *Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*, pp. 41.
- [10] Buha V., Lečić R., Bjegović M., Berezljjev Lj. (2014) *Methodology for lifelong learning in the field of employment*, Serbian Project Management Journal, Vol. 4, Issue 2, pp. 29–40.
- [11] Kushnir, K., Mirmulstein, M. L., & Ramalho, R. (2010) *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?*, World Bank, IFC, pp. 1–9.