

ULOGA EMOTIVNE PISMENOSTI U SAVREMENOM MENADŽMENTU

Sofija Pačariž¹, Simonida Vilić²

¹Univerzitet PIM, Banja Luka, Filozofski fakultete, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosni i Hercegovina

²Univerzitet PIM, Ekomoski fakultet, Banja Luka, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosni i Hercegovina, svilic26@yahoo.com

Corresponding author: Simonida Vilić, Univerzitet PIM Banja Luka, Ekonomski fakultet, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosni i Hercegovina, svilic26@yahoo.com

SAŽETAK

Izazovi dinamičnog globalnog tržišta, čiji efekti se odražavaju na uspješno poslovanje, nameću potrebu da se svaka organizacija intenzivnije bavi upravljanjem emocijama zaposlenih kako bi postale i ostale konkurentne. Zbog toga sve više organizacija posvećuje veliku pažnju razvoju emotivne pismenosti ljudskih resursa, jer predstavlja veoma uticajan faktor kada su u pitanju organizacione performanse, upravljanje promjenama, radni učinak, pregovaranje, motivacija, kreativnost, upravljanje konfliktima i liderstvo. Cilj istraživanja ovog rada predstavlja analiza uloge emotivne pismenosti u savremenom menadžmentu i uticaja koji ima na ostvarivanje poslovne izvrsnosti. Naučno-istraživački karakter ovog rada počiva na analizi relevantne naučne literature i savremenih izvora korišćenjem metoda ispitivanja, analize, deskripcije i dedukcije. Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da emotivna pismenost ima ključnu ulogu u izgradnji efikasnog emotivnog menadžmenta i odgovornog organizacionog ponašanja, koji direktno utiču na ostvarivanje konkurentne prednosti i poslovne izvrsnosti organizacije.

Ključne reči: emotivna pismenost, organizaciono ponašanje, menadžment

UVOD

Globalni trendovi nametnuli su savremenom menadžmentu da u fokus stavi ljudski kapital, ukoliko želi da ostvari i zadrži konkurentsku prednost. Konkurentska prednost je ključna za opstanak kompanija, pa je zbog toga potrebno pronaći prave ljude sa kreativnim idejama i iskoristiti ih za kreiranje superiorne vrijednosti. To znači poznavati ljudsku prirodu koja je satkana od emocija. Emocije su složen fenomen, čija univerzalna definicija ne postoji. Ipak, mogu se posmatrati kao uzbuđena stanja organizma izazvana spoljnim ili unutrašnjim doživljajima koja se manifestuju u obliku subjektivnog emotivnog doživljaja, ponašanja i fizioloških promjena u organizmu (Hyde, & Grieve, 2018). Postale su fokus istraživanja onoga momenta kada je i uloga ljudskih resursa u ostvarivanju poslovnog uspjeha postala neosporna činjenica. Emotivna pismenost predstavlja osnovu za izgradnju efikasnih emocija, koje imaju ulogu u poboljšanju poslovnih i organizacionih performansi (Popescu, Tascu, & Coconoiu, 2016). Emotivna pismenost se odnosi na pojedinačne razlike u prepoznavanju, razumijevanju, izražavanju, regulaciji i korišćenju vlastitih emocija i emocija drugih ljudi (Nelis, et al., 2011). Emotivno pismeni ljudi odlično poznaju sopstvene vrijednosti i mane, dobro procjenjuju ljude, umeju da kažu „ne“, posjeduju empatiju, svestrani su, umiju da opišu svoje emocije, ne potiskuju ih i razumiju. Oni znaju ko i šta na njih pozitivno ili negativno utiče, umiju da upravljaju svojim sposobnostima, spriječe vlastite mane da ih onemoguće u ostvarivanju ciljeva, razumiju druge i njihove potrebe.

Postoje dva osnovna modela emotivne pismenosti: modeli mentalnih sposobnosti i mješoviti modeli (Tafamel, & Ejechi, 2022). Modeli mentalnih sposobnosti podrazumijevaju sposobnost pojedinca da upravlja i organizuje svoje emocije i razmišlja o njima, a najvažniji predstavnici ovog trenda su Mayer i Salovey, koji su prvi identifikovali osnovne dimenzije emotivne pismenosti: percepciju emocija, emotivnu facilitaciju mišljenja, razumijevanje emocija i refleksivnu regulaciju emocija (Salovey, & Mayer, 1990). Sa druge strane, mješoviti modeli predstavljaju kombinaciju ličnih kvaliteta i emocija u njihovom društvenom kontekstu, kroz društvenu aktivnost i interakciju

sa drugima. Najvažniji predstavnik ovog trenda je Goleman, koji je definisao sljedeće dimenzije emotivne pismenosti: samosvijest, upravljanje emocijama, samomotivacija, empatija i društvene vještine (Goleman, 2001). Samosvijest označava sposobnost pojedinca da razumije svoja osjećanja i kontroliše svoje odgovore i reakcije (Makkar, & Basu, 2019). Upravljanje emocijama se definiše kao sposobnost pojedinca da se nosi sa negativnim problemima koji mogu imati negativan uticaj na njegov profesionalni i javni život, kao i njegov nivo učinka (Luthans, 2002). Empatija ukazuje na sposobnost pojedinca da sagleda i prihvati emotivna stanja, mišljenja i ponašanja drugih ljudi (Saarni, 2000). Socijalne vještine predstavljaju sposobnost pojedinca da razumije i pravilno reaguje na društvene situacije, dok istovremeno formira pozitivne odnose sa drugim ljudima ostvarujući profesionalne i lične ciljeve (Kassem, & Ahmed, 2021).

Emotivna pismenost je postala važna vještina, koja je ljudima potrebna da bi sarađivali, poboljšali svoje komunikacijske vještine i povećali svoje sposobnosti (Suchitra, & Sasmita, 2021). Takođe, smatra se važnim konceptom u savremenom poslovanju, jer predstavlja uticajan faktor u različitim administrativnim temama, kao što su organizacione performanse, radni učinak, pregovaranje, upravljanje konfliktima i liderstvo (Zehier et al., 2019). U tom smislu, predmet istraživanja jeste sagledavanje uticaja emotivne pismenosti na ponašanje i performanse zaposlenih. Cilj istraživanja ovog rada predstavlja analiza uloge emotivne pismenosti u savremenom menadžmentu i uticaja koji ima na ostvarivanje poslovne izvrsnosti. Na osnovu predmeta i cilja istraživanja, postavljena je generalna hipoteza:

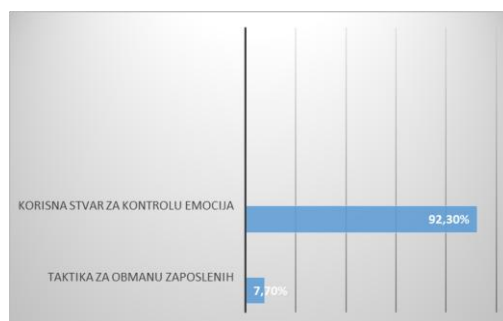
H1: Emotivna pismenost ima ključnu ulogu u izgradnji efikasnog emotivnog menadžmenta i odgovornog organizacionog ponašanja, koji direktno utiču na ostvarivanje konkurentne prednosti i poslovne izvrsnosti organizacije.

MATERIJAL I METODE RADA

Naučno-istraživački karakter ovog rada počiva na analizi relevantne naučne literature i savremenih izvora korišćenjem metode ispitivanja, metode analize, metode komparacije, metode deskripcije i metode dedukcije. Svrha istraživanja jeste da se više produbi razumijevanje načina na koji emotivna pismenost omogućava bolje poslovne performanse preduzeća i ostvarivanje konkurentnosti. Kao glavna metoda za prikupljanje podataka korišćena je metoda ispitivanja, a kao instrument anketa. Anketiranje je vršeno online putem na dva uzorka ispitivanja na teritoriji Republike Srpske. Prvi uzorak istraživanja sastojao se od 104 ispitanika koji nisu zaposleni na rukovodećim pozicijama, a drugi uzorak istraživanja je obuhvatao 100 ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama u preduzećima na teritoriji Republike Srpske. Anketiranje je sprovedeno u mjesecu januaru 2025. godine.

REZULTATI I DISKUSIJA

Prvi uzorak istraživanja obuhvatio je zaposlene koji nisu na rukovodećim pozicijama, od čega je 58% ispitanika muškog pola, a 42% ispitanika ženskog pola. Najveći procenat ispitanika 48% je starosti između 41 i 50 godina. Kada je u pitanju stručna sprema i radno iskustvo, najveći procenat ispitanika 74,2% ima srednju stručnu spremu, a 84,1% imaju radno iskustvo duže od 10 godina.



Grafikon 1. Shvatanje emotivne pismenosti zaposlenih koji nisu na rukovodećim pozicijama.
Graph 1. Understanding emotional literacy of employees who are not in managerial positions.

Posmatrajući podatke iz grafikona 1 može se uočiti da najveći procenat ispitanika 92,3% smatra da je emotivna pismenost korisna stvar za kontrolu emocija, dok samo 7,7% ispitanika smatra da je emotivna pismenost taktika za obmanu zaposlenih. Ovaj podatak pokazuje da zaposleni vide emotivnu pismenosti kao pozitivan kontekst.

Tabela 1. Uticaj emotivne pismenosti na poslovno okruženje.

Table 1. The impact of emotional literacy on the business environment.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Emotivna pismenost je važna komponenta za zdravo i efikasno poslovno okruženje	1%	6,3%	9%	41,5%	42,2%
Emotivna pismenost dovodi do većeg učinka organizacije	2,2%	4%	13,8%	47,8%	37,2%
Poslovna klima zavisi od emotivne pismenosti zaposlenih	1,7%	2,3%	20%	35%	41%
Veće vještine emotivne pismenosti omogućavaju lakše nošenje sa neuspjehom	1,3%	1,5%	15,4%	28,8%	53%
Emotivna pismenost olakšava pojedincu, ali ne i cijeloj kompaniji	20,6%	31,5%	39%	5,2%	3,7%

Podaci iz tabele 1 odnose se na stavove zaposlenih o uticaju emotivne pismenosti na poslovno okruženje. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da emotivna pismenost dovodi do većeg učinka organizacije 85% i da je emotivna pismenost važna komponenta za zdravo i efikasno poslovno okruženje 83,7%. Takođe, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da emotivna pismenost olakšava pojedincu, ali ne i cijeloj kompaniji 51,1%. Ovi podaci pokazuju da zaposleni shvataju značaj i uticaj koji emotivna pismenost ima u savremenom poslovanju.

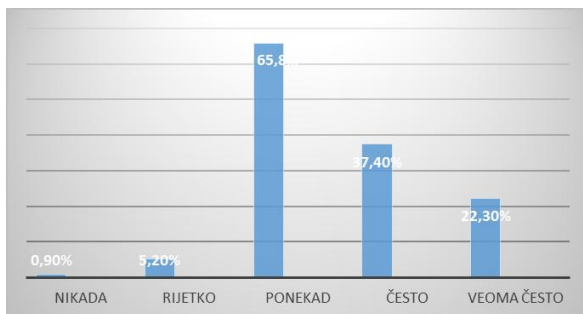
Tabela 2. Emotivna pismenost zaposlenih.

Table 2. Emotional literacy of employees.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Smatram se emotivno pismenom osobom.	5,9%	9,8%	31,1%	29,4%	23,8%
Znam se nositi sa neuspjehom.	3,2	6%	35,2%	26,1%	29,5%
Ne dozvoljavam da me ometaju nesuglasice u kolektivu.	6,3%	18,2%	34,6%	32,5%	8,4%
Prihvatam konstruktivne kritike na miran način.	7,1%	17,6%	30,5%	23,6%	21,2%
Aktivno slušam prijedloge i želje kolega, iako mislim suprotno.	2,2%	8,1%	26,4%	31,8%	31,5%

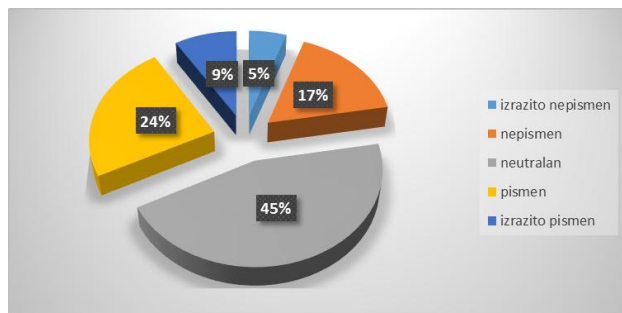
Podaci iz tabele 2 se odnose na emotivnu pismenost zaposlenih. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da aktivno slušaju prijedloge i želje kolega, iako misle suprotno 63,3%, znaju da se nose sa neuspjehom 55,6% i emotivno su pismeni 53,2%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da prihvataju konstruktivne kritike na miran način 24,7% i ne dozvoljavaju da ih ometaju nesuglasice u kolektivu 24,5%. Takođe, ne treba zanemariti ni činjenicu da se veći procenat ispitanika izjasnilo neutralno po pitanju skoro svih tvrdnji. Imajući u vidu prethodno navedeno može se zaključiti da zaposleni ne posjeduju sposobnost objektivnog samoocjenjivanja i ne razumeju u potpunosti koncept emotivne pismenosti, iako su svjesni njenog značaja za organizaciju. Zbog toga je neophodna da sve

kompanije pokrenu intenzivniju edukaciju o emotivnoj pismenosti i emotivnoj inteligenciji, kako bi zaposleni napredovali u profesionalnom i ličnom razvoju.



Grafikon 2. Učestalost sukobljavanja sa kolegama.
Graph 2. Frequency of conflicts with colleagues.

Analizirajući podatke iz grafikona 2 uočava se da najveći procenat ispitanika 65,8% ponekad ulazi u sukob sa kolegama, dok nešto manji procenat ispitanika 37,4% to čini često. Nažalost, najmanji procenat ispitanika ulazi u sukob nikad 0,9% ili rijetko 5,2%. Ovi podaci dodatno potvrđuju nizak nivo emotivne pismenosti i interpersonalnih vještina.



Grafikon 3. Ocjenjivanje emotivne pismenosti kolektiva.
Graph 3. Evaluation of collective emotional literacy.

Podaci iz grafikona 3 pokazuju da se najveći procenat ispitanika 45% izjasnio neutralno kada je u pitanju ocjena emotivne pismenosti kolektiva, dok se najmanji procenat ispitanika izjasnio da je kolektiv izrazito pismen 9% i izrazito nepismen 5%. Ovi podaci dodatno potvrđuju da zaposleni ne poznaju koncept emotivne pismenosti.

Drugi uzorak istraživanja obuhvatio je ispitanike koji su na rukovodećim pozicijama u preduzećima na teritoriji Republike Srpske, od čega je 55% ispitanika muškog pola, a 45% ispitanika ženskog pola. Najveći procenat ispitanika 45% je starosti između 41 i 50 godina. Kada je u pitanju stručna sprema i radno iskustvo, najveći procenat ispitanika 47% ima visoku stručnu spremu i radno iskustvo duže od 10 godina.

Tabela 3. Izražavanje i imenovanje emocija ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama.

Table 3. Expression and naming of emotions of respondents who are in management positions.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Mogu lako opisati svoje osjećaje	25%	45%	16%	11%	3%
Znam kako se zovu skoro svi moji osjećaji.	2%	7%	28%	51%	12%
Mogu dobro pokazati svoje osjećaje.	53%	9%	3%	33%	2%
Mogu prepoznati većinu svojih osjećaja.	7%	8%	24%	43%	18%

Podaci iz tabele 3 se odnose na izražavanje i imenovanje emocija ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da znaju kako se zovu skoro svi njihovi osjećaji 63% i da mogu prepoznati većinu svojih osjećaja 61%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da mogu lako opisati svoje osjećaje 70% i da mogu dobro pokazati svoje osjećaje 62%. Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da ispitanici na rukovodećim pozicijama imaju problem sa pokazivanjem emocija. Razlog za ovakvo ponašanje može se naći u samoj kulturi odrastanja na Balkanu, gde je fokus uglavnom bio na potiskivanju emocija, posebno u radnom okruženju, kako bi se izbjegao epitet „slabića“. Zbog toga je neophodno intenzivno edukovati mlade rukovodeće kadrove, pre svega tokom procesa školovanja, kako bi se na vreme spriječio štetan uticaj postojećih predrasuda.

Tabela 4. Uočavanje i razumevanje emocija ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama.

Table 4. Observing and understanding the emotions of respondents who are in management positions.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Mogu vidjeti kada je nekom krivozbog nečega.	2%	14%	3%	55%	26%
Primijetim kada se neko pravi da nije loše raspoložen.	7%	15%	39%	35%	4%
Primijetim kada neko skriva svoje prave osjećaje.	3%	57%	1%	26%	13%
Mogu vidjeti kada se neko ponaša drugačije od onoga kako je raspoložen.	57%	13%	1%	26%	3%
Primjetim kada se neko osjeća bespomoćno.	10%	17%	4%	8%	61%

Podaci iz tabele 4 se odnose na uočavanje i razumevanje emocija ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da mogu vidjeti kada je nekom krivo zbog nečega 81% i primjetiti kada se neko osjeća bespomoćno 69%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da mogu vidjeti kada se neko ponaša drugačije od onoga kako je raspoložen 70% i primjetiti kada neko skriva svoje prave osjećaje 60%. Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da ispitanici na rukovodećim pozicijama imaju razvijenu empatiju, što je veoma važno za adekvatno upravljanje ljudskim resursima. Ipak, njihova nesposobnost da sagledaju emocije koje nisu očigledne, može ozbiljno ugroziti poslovanje preduzeća i ostvarivanje poslovnih rezultata.

Tabela 5. Regulacija i upravljanje emocijama ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama.

Table 5. Regulation and management of emotions of respondents who are in management positions.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Mogu ostati dobro raspoložen/a i ako mi se nešto loše dogodi.	42%	10%	6%	40%	2%
I kada su svi oko mene loše raspoloženi, ja mogu ostati dobro raspoložen/a.	54%	11%	4%	4%	27%
Kada sam dobro raspoložen/a, teško me je oneraspoložiti.	3%	26%	14%	55%	2%
Kada sam dobro raspoložen/a, čini mi se da sve mogu lako riješiti.	4%	11%	4%	54%	27%
Riješiću i nešto jako teško iz inata.	18%	7%	4%	62%	9%

Podaci iz tabele 5 se odnose na regulaciju i upravljanje emocijama ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže kako im se čini da sve mogu lako riješiti kada su dobro raspoloženi 81%, kao i da će riješiti i nešto jako teško iz inata 71%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da mogu ostati dobro raspoloženi i kada su svi oko njih loše raspoloženi 65%, kao i da mogu ostati dobro raspoloženi i ako im se nešto loše dogodi 52%. Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da su ispitanici koji su na rukovodećim pozicijama skloni fenomenu koji se naziva emotivna zaraza, posebno kada su u pitanju negativne emocije, dok pozitivne emocije vide kao pokretače unutrašnje snage da se lakše nose sa teškim situacijama. Ovi podaci su i paradoks, s obzirom da se najveći procenat ispitanika prethodno izjasnio da nije sposoban da pokaže svoje emocije.

Tabela 6. Emotivna samoeфикаsnost ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama.

Table 6. Emotional self-efficacy of respondents who hold managerial positions.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Lako mi je samog sebe razveseliti kad mi se dogodi nešto neugodno.	15%	39%	7%	35%	4%
Lako mogu sam sebe smiriti kada sam jako uplašen.	40%	6%	10%	40%	2%
Uspijevam se kontrolisati da ne postanem nervozan.	27%	29%	17%	7%	20%
Mogu lako kontrolisati svoja osjećanja.	36%	13%	8%	11%	32%
Mogu sam sebe ohrabriti kada se osjećam tužno.	7%	3%	14%	41%	35%
Nije mi teško reći prijatelju da se osjećam loše.	10%	19%	9%	52%	10%
Lako mi je potisnuti neugodne misli.	23%	5%	2%	6%	64%
Ne brinem se o onome šta bi se moglo dogoditi.	29%	28%	5%	16%	22%

Podaci iz tabele 6 se odnose na emotivnu samoeфикаsnost ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da mogu sami sebe da ohrabre kada se osjećaju tužno 76%, lako potisnu neugodne misli 70% i da im nije teško reći prijatelju da se osjećaju loše 62%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da ne brinu o tome šta bi se moglo dogoditi 57%, uspijevaju da se kontrolišu da ne postanu nervozni 56% i da lako mogu sebe da razvesele kada im se dogodi nešto neugodno 54%. Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da ispitanici koji su na rukovodećim pozicijama imaju razvijenu djelimičnu emotivnu samoeфикаsnost.

Podaci iz tabele 7 se odnose na uticaj emotivne pismenosti na poslovne performanse sa aspekta ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama. Najveći procenat ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da emotivno pismeni zaposleni doprinose boljem poslovnom komuniciranju u radnom okruženju i bržoj razmjeni informacija 76%, kao i da emotivno pismeni zaposleni brže i bolje postižu rezultate u poslovnim pregovorima 67%. Sa druge strane, najveći procenat ispitanika se ne slaže ili u potpunosti ne slaže da emotivno pismeni zaposleni manipulacijom dolaze do boljih poslovnih rezultata 79%, kao i da emotivno nepismeni zaposleni stvaraju konfliktno okruženje 51%. Imajući u vidu prethodno navedeno, može se zaključiti da ispitanici koji su na rukovodećim pozicijama shvataju značaj i ulogu koje emotivna pismenost ima u savremenom poslovanju, kao i benefite koje donosi, ali još uvijek nisu u potpunosti savladali sve njene aspekte. Konstantna edukacija o emotivnoj pismenosti i koncepti tim bildinga koji je razvijaju i usavršavaju, mogu omogućiti ispitanicima koji su na rukovodećim pozicijama da poboljšaju svoje poslovanje i uživaju u svim benefitima koje donosi.

Tabela 7. Uticaj emotivne pismenosti na poslovne performanse sa aspekta ispitanika koji su na rukovodećim pozicijama.

Table 7. The impact of emotional literacy on business performance from the perspective of respondents who hold managerial positions.

SKALACIJA	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nemam mišljenje	slažem se	u potpunosti se slažem
Emotivno pismeni zaposleni imaju bolji radni učinak	7%	20%	17%	27%	29%
Emotivno pismeni zaposleni doprinose boljem poslovnom komuniciranju u radnom okruženju i bržoj razmjeni informacija	1%	6%	17%	31%	45%
Emotivno nepismeni zaposleni stvaraju konfliktno okruženje	29%	22%	28%	16%	5%
Emotivno pismeni zaposleni brže i bolje postižu rezultate u poslovnim pregovorima	1%	5%	29%	53%	14%
Emotivno pismeni zaposleni manipulacijom dolaze do boljih poslovnih rezultata	58%	21%	19%	2%	0%

ZAKLJUČCI

Zahtjevno globalno tržište nameće organizacijama potrebu da se konstantno unapređuju, oslanjajući se na visokokvalifikovane ljudske resurse, koji trebaju da imaju visok stepen emotivne pismenosti kako bi što efikasnije i efektivnije ostvarili ciljeve organizacije i odgovorili na sve izazove u okruženju. Emotivna pismenost je povezana sa učinkom različitih organizacija, jer performanse u njima zavise od sposobnosti pojedinaca da uspješno komuniciraju sa drugima i od njihove sposobnosti da se suoče sa nepovoljnim ponašanjima, kontrolišu svoje emocije, motivišu druge i stvaraju pozitivne odnose sa njima. Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da emotivna pismenost ima ključnu ulogu u izgradnji efikasnog emotivnog menadžmenta i odgovornog organizacionog ponašanja, koji direktno utiču na ostvarivanje konkurentске prednosti i poslovne izvrsnosti organizacije. Zbog toga je neophodno obučiti lidere i pojedince koji rade u organizaciji da razvijaju i primjenjuju sve dimenzije emotivne pismenosti. Emotivna pismenost je ključ uspjeha poslovnih performansi u organizacijama, jer oni koji je posjeduju mogu da procjene situacije, predvide rezultate i shvate pozitivne i negativne aspekte koji mogu proizaći iz svake situacije, što se direktno odražava na uspjeh u poslovanju organizacije.

DECLARATIONS OF INTEREST STATEMENT

The authors affirm that there are no conflicts of interest to declare in relation to the research presented in this paper.

LITERATURA

- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, 1, 27–44.
- Hyde, J., & Grieve, R. (2018). The dark side of emotion at work: Emotional manipulation in everyday and workplace contexts. *Personality and Individual Differences*, 129, 108–113.
- Kassem, A.H., & Ahmed, M. F. (2021). Relation between Head Nurse's talent management and emotional intelligence with organizational effectiveness. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 23(4), 152–173.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Makkar, O., & Basu, S (2019). The impact of emotional intelligence on workplace behaviour: A study of bank employees. *Sage journal*, 20(2), 10–16.

- Pačariz, S. i Vilić, S. (2025). Uloga emotivne pismenosti u savremenom menadžmentu. *STED Conference 14*(2), 121-128.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion, 11*, 354–366.
- Popescu, M., Tascu, A. V., & Coconoiu, D. (2016). Manipulation and Emotional Intelligence in Business. *Quality-Access to Success, 17*(3), 225-230.
- Saarni, C. (2000). Emotional competence: A developmental perspective. U R. Bar-On & J. D. A. Parker (ed.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (pp. 68-91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211.
- Suchitra, P., & Sasmita, M. (2021). Impact of emotional intelligence on organizational performance in health sector during COVID-19: mediating role of psychological resilience. *Organizational Psychology, 11*(2), 25–40.
- Tafamel, E. A., & Ejechi, J. A. (2022). Emotional Intelligence and Organizational Performance. *Journal of Management Research, 1*(1), 769-781.
- Zehier, C., Uzmez, A., Kole, M., & Ozturk, H. Y. (2019). Effect of emotional intelligence on organizational performance: Medication organizational identification. *The European proceeding of social and Behavioral sciences, 22*(1), 261-273.

THE ROLE OF EMOTIONAL LITERACY IN MODERN MANAGEMENT

Sofija Pačariz¹, Simonida Vilić²

¹University PIM Banja Luka, Faculty of Philosophy, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

²University PIM Banja Luka, Faculty of Economics, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, svilic26@yahoo.com

ABSTRACT

The challenges of the dynamic global market, whose effects are reflected in successful business, impose the need for every organization to deal more intensively with the management of employees' emotions in order to become and remain competitive. That is why more and more organizations are paying great attention to the development of emotional literacy of human resources, because it is a very influential factor when it comes to organizational performance, change management, work performance, negotiation, motivation, creativity, conflict management and leadership. The aim of this research is to analyse the role of emotional literacy in modern management and the impact it has on achieving business excellence. The scientific-research character of this work is based on the analysis of relevant scientific literature and contemporary sources using the methods of examination, analysis, description and deduction. The results of empirical research showed that emotional literacy plays a key role in building effective emotional management and responsible organizational behaviour, which directly affect the achievement of competitive advantage and business excellence of the organization.

Keywords: emotional literacy, organizational behavior, management.