

# Analiza vpliva čustvene inteligence zaposlenih na uspešnost delovanja organizacije

TINA VUKASOVIĆ

*Mednarodna Fakulteta za družbene in poslovne študije  
in Univerza na Primorskem, Slovenija*

ROBERT RUŽMAN

*Strabag, d. o. o., Slovenija*

Sodobna organizacija potrebuje kot temelj svojega uspešnega delovanja jasno zastavljeno vizijo, vrednote zaposlenih in visoke, vendar dosegljive poslovne cilje, ki temeljijo na visoki stopnji vključevanja zaposlenih v organizacijo in na osnovi njihovega sodelovanja. Znanje, sposobnosti ter izkušnje, ki jih zaposleni posedujejo, so močni argumenti uspešne organizacije, vendar ni vseeno, s kakšnimi čustvi so ti argumenti izraženi v sami praksi. Raziskava nakazuje, da anketirani čustveni inteligentnosti pripisujejo velik vpliv na uspešnost organizacije. Čustvena inteligenca pripomore tako k boljši delovni uspešnosti kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti zaposlenih.

*Key words:* čustvena inteligenca, znanje, zaposleni, organizacija, kvantitativna raziskava

## Uvod

V času, ko se tehnologije izdelkov in storitev ne razlikujejo tako bistveno med seboj in ko konkurenca postaja vse močnejša, je za uspešno organizacijo bistvenega pomena najti argumente, s katerimi si bo priborila konkurenčno prednost na trgu. Poleg razvoja in inovativnosti je pomemben dejavnik človeški faktor, ki lahko s svojim odnosom bistveno pripomore k uspehu. Četudi je posameznik visoko izobražen, ima večletne izkušnje, je zelo sposoben ali spreten in ima veselje do dela, to še ne pomeni, da bo na svojem delovnem mestu tudi uspešen. To velja še posebej v primeru, če mu, z vidika čustvenosti, delovno mesto ne ustreza. Tak posameznik bo pri delu manj uspešen, njegov neuspeh pa se v soodvisnosti od pomembnosti delovnega mesta negativno odraža pri uspehu celotne organizacije. Torej lahko sklepamo, da je pomembna spretnost organizacije ali njenega managerja sposobnost zadovoljiti svoje cilje in hkrati osebne cilje zaposlenih. Da pa lahko zadovolji cilje zaposlenih, mora prepoznavati in usmerjati njihova čustva. Čustva so odvisna od naših izkušenj in od

kulture, v kateri živimo. Zato menimo, da niso pomembna le za posameznike, temveč tudi za organizacijo. Motivirani zaposleni lahko za organizacijo predstavljajo veliko bogastvo in ne strošek, kot ga vidijo nekateri vodje.

V teoretičnem delu članka prikazujemo teoretične osnove obravnave čustvene inteligence. Namen je prikazati splošne značilnosti čustvene inteligence, načine merjenja ter vpliv čustev, in sicer v odražanju na poslovne odločitve in s tem na uspešnost organizacije. Čustvena inteligenca naj bi pripomogla tako k boljši delovni uspešnosti kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti.

V empiričnem delu članka so obdelani rezultati izvedene kvantitativne raziskave. Cilj raziskave je bil ugotoviti prisotnost čustvene inteligence zaposlenih v obravnavni organizaciji ter kakšen pomen in vpliv ima na uspešnost delovanja organizacije. Primer obravnava večjo tehnično organizacijo oziroma koncern, ki je navzoč v praktično vseh državah Evrope. Raziskava je prostorsko omejena na hčerinsko enoto v Sloveniji. V vzorec anketiranih smo izbrali zaposlene tistih sektorjev, ki lahko s svojimi odločitvami konkretno pripomorejo tako k uspehu kot tudi k neuspehu organizacije. Cilj kvantitativne raziskave je bil tudi preveriti raziskovalne hipoteze. Z izvedeno raziskavo smo pripomogli k bolj poglobljenemu razumevanju čustvene inteligence, predvsem na področju merjenja in vpliva čustvene inteligence na uspešnost delovanja organizacije. Ob koncu članka podajamo sklepe ugotovitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

## Pregled literature

### SPLOŠNO O ČUSTVENI INTELIGENCI

Pojem ali veda, ki obravnava, kako obvladujemo sebe in svoja čustva na eni strani oziroma kako obvladujemo medsebojne odnose na drugi strani, je čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca po definiciji pomeni »sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih ter v odnosih z drugimi« (Goleman 2001, 338). Nadzorovanje svojih in tujih čustev, poznavanje, razumevanje in vzdrževanje razlik med njimi ter uporabljanje teh informacij za upravljanje svojih misli, besed in dejanj je sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligence (Mayer in Salovey 1993, 438).

Goleman (2001) obravnava čustveno inteligenco kot model petih temeljnih čustvenih spretnosti:

- *Zavedanje samega sebe*: poznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnost, da pri odločitvah upoštevamo večjo osebno naklo-

njenost; stvarno ocenjevanje svojih sposobnosti in temeljito razvit čut zaupanja vase.

- *Obvladovanje samega sebe*: uravnavanje svojih čustev, tako da nas pri opravljanju dela ne motijo, temveč si z njimi lahko pomagamo, vestnost in odlašanje z nagrado do izpolnitve cilja; hitro okrevanje po čustvenem stresu.
- *Spodbujanje samega sebe*: izkoriščanje vseh svojih nagnjenj pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želja po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti.
- *Empatija*: prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, sposobnost ohranjanja odnosov in uglašenost z ljudmi kljub različnosti.
- *Družbene spretnosti*: uravnavanje čustev v odnosih do drugih in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav; tekoče vzajemno delovanje in timsko delo (Goleman 2001, 338).

Čustvena inteligentnost so prirojene zmožnosti, ki jih šele z učenjem in izkušnjami razvijemo v naslednje čustvene sposobnosti (Goleman 1996, 29; Bradberry in Greaves 2008, 42): samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in prikladnost v odnosih. Samozavedanje je po Golemanu (1995) osnovno načelo čustvene inteligence.

Čustveno inteligenten človek ve, kaj čuti, in zna svoja čustva tudi ustrezno izraziti, pa čeprav so ta negativna. Takšen človek lažje prenaša stres, lažje premaguje spore, se zna vživljati v druge, pozitivna naravnost pa ga dela še močnejšega in samozavestnejšega. Čustveno inteligentni ljudje so tako bolj prepričljivi, znajo bolje motivirati, delati v timu in hitro navezovati družabne stike.

#### MERJENJE ČUSTVENE INTELIGENCE

Brez pravilnega merjenja čustvene inteligentnosti ne moremo vedeti, katere naše lastnosti ustrezajo temeljem čustvene inteligence in katere bi bilo treba izboljšati, katere se dopolnjujejo in katere ne. V mislih imamo sledeče temelje oziroma lastnosti (Ružman 2013, 12):

- sposobnost natančno zaznati, oceniti in izraziti čustva,
- zavestno občutenje ali vzbujanje čustev, da boste boljše razumeli sebe in druge,
- sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo,
- sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Najprej moramo poznati stanje, da lahko začnemo razmišljati o njegovi spremembi (Simmons in Simmons 2000, 14). Najbolj znan način merjenja čustvene inteligence je razvil izraelski psiholog Reuven Bar-On. Meritev temelji na samozavesti, razumevanju svojih lastnosti in kreposti ter tudi izražanju lastnih občutkov, a ne destruktivnih misli. Čustvena inteligenca se meri s pomočjo interpersonalne in intrapersonalne lestvice, z analizo medsebojnih odnosov, z lestvico upravljanja stresa in z lestvico razpoloženja.

*Intrapersonalna lestvica* ponazarja, kako določena oseba vidi samo sebe in kako dobro lahko hkrati prepozna različna čustva. Prav tako meri samozaupanje in neodvisnost osebe. *Interpersonalna lestvica* se nanaša na odnos posameznika do drugih, kar vključuje empatijo oziroma sposobnost osebe, da začuti čustva druge osebe in svojo družbeno odgovornost, se pravi zavest o prispevku k obćemu dobremu. *Medsebojni odnosi* merijo sposobnost osebe, da ustvarja in vzdržuje obojestransko zadovoljive odnose z drugimi ljudmi, predvsem na bazi velike mere iskrenosti in intimnosti. Tu se vrednotijo lastnosti, kot so razumevanje tujih problemov in situacij, fleksibilnost in toleranca. *Lestvica upravljanja stresa* kaže, koliko stresa dopuščamo ter kako je oseba sposobna nadzirati impulzivne reakcije. *Lestvica razpoloženja* meri sposobnost osebe soočiti se z negativnimi čustvi, saj so čustveno neinteligentne osebe bolj srečne in optimistične.

Nekatere organizacije na razgovorih za zaposlitev uporabljajo pripomočke za merjenje čustvenega količnika. Eden izmed teh je osebnostni vprašalnik, ki vsaj približno pokaže pravo podobo bodočega ali že obstoječega zaposlenega. Ob tem se meri tista področja čustvene inteligence, ki najbolj vplivajo na delovno uspešnost. Sem štejemo pojme oziroma sposobnosti, kot so: čustvena energija, čustvena napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, potreba po spremembi, pogum, odločnost, strpnost, obzirnost in družabnost.

Osebnostni vprašalnik je pomemben pri izbiri novih kandidatov in tudi pri usposabljanju že zaposlenih oseb. Natančno določi, kako zaposleni čuti in ravna, kako njegov značaj vpliva na delovno uspešnost in kakšen se kaže navzven (Simmons in Simmons 2000, 22, 196). Tisti z nizkim številom točk na tej lestvici se na primer izogibajo odločanju in se zanašajo na vodstvo drugih. Tisti, ki se nahajajo nekje na sredini lestvice, so se sicer sposobni sami odločati, vendar so jim ljubši nasveti in vodstvo drugih. Tisti z visokim številom točk na lestvici radi rešujejo probleme, vendar v sodelovanju z drugimi, medtem ko tisti s skrajno visokim številom točk želijo imeti popoln nadzor nad sprejemanjem odločitev in o vsem želijo

odločati sami (Simmons in Simmons 2000, 21, 196). Na splošno se sicer smatra, da rezultat z nizkim številom točk pomeni tudi nizko čustveno zavzetost na določenem področju čustvene inteligentnosti. Tu je človekova motiviranost slaba, zato se zaposleni temu področju izogiba. Nasprotno pa se smatra za visok rezultat takšen, kjer se pokaže, da so zaposleni močno motivirani in zelo zagnani. Ti zaposleni imajo potrebe po močnem udejstvovanju, saj jim manjše udejstvovanje vzbuja strah. Pridobljeni rezultati osebnostnih vprašalnikov nam torej povedo, katera področja čustvene inteligentnosti ustrezajo delovnim merilom in katera bi bilo dobro izboljšati (Simmons in Simmons, 2000, 21, 196).

Znan anketni vprašalnik za merjenje čustvene inteligentnosti je razvil ameriški psiholog Daniel Goleman (Dialogos 2002). Anketni vprašalnik vključuje 12 trditev. Odgovore anketirancev pretvori v točke posameznih trditev in jih kot skupek vsote oz. kot rezultat obravnava na treh ravneh: 0–24 je slaba čustvena inteligenca, 25–35 dobra čustvena inteligenca in od 36 naprej odlična čustvena inteligenca.

### Vpliv čustvene inteligence na delovno uspešnost

Pri managerjih je dolgo prevladovalo prepričanje, da čustva na delovnem mestu nimajo kaj iskati, saj se je namesto ukvarjanja s čustvi zaposlenih bolj smiselno ukvarjati s cilji organizacije in s svojim delom. Ameriški psiholog Daniel Goleman pa je napravil revolucijo na tem področju, ko je dokazoval, da so človekove zmožnosti, kot so samozavedanje, samodisciplina, vztrajnost in sposobnost vživljanja v čustva drugih za življenje in za poslovno uspešnost pomembnejše od inteligentnosti.

Iz pregleda gradiva ocenjujemo, da je uspešnost na delovnem mestu zelo odvisna od čustvene inteligence, pa četudi smo primerno izobraženi, imamo večletne izkušnje in/ali nadpovprečen inteligenčni kvocient. Iz tega lahko sklepamo, da če po čustveni inteligentnosti ne ustrezamo delovnemu mestu, bomo v službi najverjetneje doživeli neuspeh. Zanimiva je tudi primerjava med spoloma, ki pravi, da so sicer ženske spretnejše v medsebojnih odnosih, kar je posledica vzgoje, vendar pa zato niso bolj čustveno inteligentne od moških. Kljub statističnim razlikam med spoloma imajo nekateri moški enako izostren občutek za empatijo kot najbolj rahločutne ženske, medtem ko nekatere ženske premagujejo stresne obremenitve kot čustveno najmanj ranljivi moški. Zaključimo lahko, da s stališča čustvene inteligentnosti razlik med spoloma ni (Goleman 2001, 19; Fineman 2003).

## ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJ, KI POUJARJAJO POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE

Zaposleni so osnova vsake organizacije. Od ravnanja vodstva z njimi in od vzgoje dobrih odnosov med sodelavci je odvisno, ali bo organizacija uspešna in učinkovita ali ne. Vodji prav nič ne pomaga njegovo šolsko znanje, če mu zaposleni ne zaupajo in mu nočejo slediti ter opravljati dela po najboljših močeh. Kako pomembna je čustvena inteligentnost v organizacijah, so potrdile že mnoge raziskave. Slednje kažejo na to, da je čustvena inteligentnost kar 80 % uspeha ter da jo lahko razvijamo in izpopolnjujemo vse življenje, v nasprotju z inteligentnim količnikom, ki je prirojen.

Raziskava Davida McClellanda, ki velja za strokovnjaka na področju organizacijskega vedenja, je dokazala, da so organizacije, ki so jih vodile »managerske zvezde« z visoko stopnjo čustvenega količnika, za 20 % presegle načrtovani prihodek. Čustveno podpopovprečno oziroma povprečno inteligentni direktorji pa so nasprotno imeli za 20 % nižji prihodek od načrtovanega (Toure 1999, 19). Tudi Goleman v svoji raziskavi med ameriškimi managerji dokazuje, da je za uspeh organizacije najodločilnejša prav čustvena inteligentnost generalnega direktorja. Empatija na ravni delovne organizacije omogoča uglašenost z vzdušjem in s kulturnim ozadjem v organizaciji (Goleman 2001, 180).

Goleman (2001, 303) opredeljuje organizacijo, ki ima jasno opredeljene poglede na svoje vrednote, splošno razpoloženje in poslanstvo, kot *čustveno inteligentno organizacijo*. Po njegovem mnenju takšna organizacija pravočasno odpravi vsako neuskklajenost med vrednotami, ki jih zagovarja, in med vrednotami, ki jih zares upošteva. Strateški načrt čustveno inteligentne organizacije zajema tudi pojem »čustveno poslanstvo«. Organizacije, ki so oblikovane kot stroji in tako tudi delujejo, danes navadno imenujemo birokratske oziroma mehanične organizacije. O organizacijah govorimo, kot da bi bili stroji, in od njih pričakujemo, da delujejo rutinsko, učinkovito, zanesljivo oziroma na predvidljiv način (Morgan 2004, 189). Management si mora prizadevati, da ne prihaja do mehanizacije organizacije, ampak da čustveno inteligentno miselnost prenaša tudi na zaposlene. Le-ti pa po drugi strani pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in za rast čustvene inteligentnosti v odnosih z drugimi ter v prid organizacije kot celote (Weisinger 2001, 19).

V današnjem hiperaktivnem poslovnem okolju so najpomemb-

nejše lastnosti, ki jih delodajalci pričakujejo od zaposlenih prilagodljivost, ustvarjalno odzivanje na težave in ovire ter spretno glajenje nesporazumov, sposobnost poslušanja, besednega sporazumevanja, zaupljivost, samoobvladovanje, delovna vnema, usmerjenost k doseganju ciljev, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge, sodelovanje in timsko delo, pripravljenost na čim večji osebni prispevek ter sposobnosti vodenja. Pri vsaki izmed naštetih kategorij je pomembna tudi čustvena inteligentnost. Uspešne organizacije se tako zavedajo, da so čustveno inteligentni ljudje njihov pomemben kapital, saj se ti zavedajo samih sebe in razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode, poznajo učinke svojega delovanja na druge ljudi ter znajo realno oceniti, kaj zmorejo in česa ne, sprejemajo in razumejo občutke drugih ter ustvarjajo delovno okolje, ki temelji na medsebojnem zaupanju in poštenosti, kjer se zaposleni razumejo in spoštujejo ter si zaupajo in tako vplivajo na vzdušje, ki pozitivno vpliva na njihov odnos do dela (Švetak 2007, 18).

Pomanjkanje čustvenosti je lahko usodno za celotno organizacijo (Goleman 2001, 179). Da bi se organizacija izognila negativnemu in nepriljubljenemu ozračju oziroma delovnemu okolju, je pomembno, da se vsi, od vodilnih do zaposlenih na nižjih delovnih mestih, zavedajo, da so čustva pomemben sestavni del vsakdanjega življenja, ki nas spremljajo vsepovsod. Ne moremo jih pozabiti doma ali jih preprosto izključiti, kadar smo na delovnem mestu. Naučiti se je treba, kako se s čustvi spoprijeti, jih razumeti in izkoriščati v prid sebi in drugim okoli nas; nikoli nismo namreč sami, naša dejanja in odločitve pogosto zadevajo tudi druge, ki nas obkrožajo. Zato je pomembno, da v stikih z drugimi ljudmi razvijamo prijetne odnose in odprto komuniciramo ter tako lažje razumemo eni druge. V organizaciji, kjer poudarjajo pomembnost čustev, se vodstvo zaveda, da od zaposlenih lahko kupi njihov čas ali njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, ne more pa kupiti navdušenja in zvestobe organizaciji, ne more kupiti njihovih src ipd. (Cooper in Sawaf 1997, 14; Nordström in Ridderstrale 2001, 26).

V poslovnem svetu se naložba v čustveno inteligentnost šele uvaja. Vse več se razmišlja o čustveni inteligentnosti v organizacijah, kajti management je spoznal, da če želijo biti kos današnjemu napredku tehnologije, nepredvidljivosti dogodkov v okolju poslovanja in konkurenci, ki se pojavlja, morajo zaposleni delo opravljati po najboljših močeh. Sodobna konkurenčna resničnost postavlja čustveno inteligentnost na zelo visoko in cenjeno mesto v delovnem procesu ter na tržišču. V večini poklicev so danes potrebni vsakodnevnih stiki



z ljudmi, ki vključujejo delo v neformalnih skupinah ali pa od posameznika zahtevajo empatijo in razumevanje drugih (Mayer 2001, 19). V primerjavi s stroji, ki so omejeni s svojim potencialom, so človekove zmožnosti neomejene, saj so njegov potencial njegove misli. Zato je pomembno, da v organizacijah človeškemu potencialu pripisujejo večji pomen in mu namenjajo več energije, da bi lahko njegov učinek čim bolj izkoristili. Delodajalci se morajo zavedati, da ljudje ne delajo le za denar. Veliko vlogo pri delu imajo tudi smisel tistega, kar počnejo, zadovoljstvo pri delu in zadovoljevanje človekovih notranjih potreb. Če ljudje delajo, kar si resnično želijo, in v pogojih, v katerih se počutijo varne, se v njih podzavestno razvijajo pozitivna čustva, kar jim omogoča optimalno izkoriščanje lastnega potenciala (Švetak 2007).

Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno čustva tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti posameznik na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem, kar nosi s seboj in kar je (Longar 2007, 88). Posamezniki in organizacije pa tudi celotno družbeno okolje bi morali ne le bolj poudarjati čustveni potencial, ki izhaja iz najgloblje biti človeka, temveč v procesu upravljanja z zaposlenimi, kot tudi pri upravljanju sodobne družbe, uveljaviti pristope za doseganje vedno večje čustvene inteligentnosti (Krajnc 2012, 69).

### **Analiza prisotnosti in pomena čustvene inteligence v obravnavani organizaciji**

Preučevana organizacija je pomembno evropsko tehnično podjetje, ki je nastalo iz podjetij, ki so v Evropi ukoreninjena in bogata s tradicijo delovanja v tehničnem segmentu. Osnovna dejavnost organizacije so tehnične storitve, ki se izvajajo ob podpori pomožnih storitev. Znanje, ki ga organizacija uporablja, se odraža v poznavanju lastnosti storitev, postopkov trženja, v poznavanju in razumevanju potreb investitorjev oziroma njenih naročnikov. Glede na velikost in razširjenost zaznavamo v organizaciji vpliv več različnih kultur, tako vzhodne kot tudi zahodne kulture, gledano z vidika Evrope. Zahodna kultura temelji na pretiranem poudarjanju zavestne, logične, razumske plati človekovega uma in pri tem ne zanemarja le vloge čustvovanja, marveč tudi pomen potreb in motivov, pomen nezavednega mišljenja, etično moralnega, estetskega mišljenja idr. Vzhodna kultura je pravo nasprotje stališču zahodne kulture, saj temelji bolj na vrednotah, intuiciji ter nezavednemu mišljenju, potrebah, navadah, čustvovanju idr. (Ružman, 2012, 38).



## NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti vpliv čustev v odražanju na poslovne odločitve in s tem na uspešnost delovanja organizacije. Cilj raziskave je ugotoviti prisotnost čustvene inteligence zaposlenih v obravnavni organizaciji ter kakšen pomen in vpliv ima na uspešnost delovanja organizacije. Raziskava je prostorsko omejena na hčerinsko enoto v Sloveniji.

## RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Na osnovi pregleda relevantne literature ter do sedaj opravljenih raziskav so v nadaljevanju navedene hipoteze, ki so preverljive v praksi in so empirično testirane s statističnimi metodami:

**HIPOTEZA 1** *Visoko čustveno inteligentni zaposleni so vsaki, ki deluje pozitivno.*

**HIPOTEZA 2** *Visoka čustvena inteligenca zaposlenih je merilo za uspešno organizacijo.*

**HIPOTEZA 3** *Zaposleni ocenjujejo, da so za visoko stopnjo čustvene inteligence ter za motivacijo zadolženi zgolj nadrejeni.*

**HIPOTEZA 4** *Za uspešno poslovanje organizacije je pomembna tudi usmeritev v učinkovit sistem managementa znanja.*

## ANKETNI VPRAŠALNIK

Za zbiranje podatkov kvantitativne raziskave je bil uporabljen strukturiran anketni vprašalnik. Glede na način izvajanja je bil izbran vprašalnik, ki je bil uporabljen v pogovoru z anketiranci z metodo osebnega anketiranja v organizaciji. Anketni vprašalnik je bil pred izvedbo glavne raziskave preliminarno testiran na manjšem vzorcu ( $n = 10$ ) in ustrezno korigiran. Tako smo se želeli izogniti večjim napakam v merilnem instrumentu in oblikovati čim bolj jasen in razumljiv anketni vprašalnik. Možnost izbire odgovorov je temeljila na obliki, ki je znana kot Likertova lestvica (Easterby-Smith, Torpe in Lowe 2005). Anketiranca smo prosili, naj obkroži enega od možnih odgovorov, ki kažejo intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z izbrano trditvijo. Anketni vprašalnik je vključeval dva dela. Prvi del je zajemal štiri vsebinske sklope: čustveno inteligentnost ( $\text{EQ}$ ), komunikacijo, motivacijo in delovno uspešnost. Raziskali in ocenjevali smo vrednosti čustev, pomen povezanosti razumske inteligentnosti ( $\text{IQ}$ ) s čustveno inteligentnostjo ( $\text{EQ}$ ), komunikacije in motivacije kot bistvene dejavnike, pomembnost ustreznega managementa znanja ter delovno uspešnost. Prvi sklop anketnega vprašalnika je sestavljalo 21 trditev. Drugi sklop je bil sestavljen iz raziskovalnega vprašalnika

PREGLEDNICA 1 Povprečne statistične vrednosti anketirancev

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Starost v letih	36,73333	6,119124	28	33	36	39	53	30	0
Delovna doba v letih	4,533333	1,995397	1	3,5	5	6	8	30	0
Stopnja izobrazbe	5,966667	0,718395	5	5	6	6	7	30	0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) predmet raziskave, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon, (4) 0 %, (5) modus, (6) 50 %, (7) 75 %, (8) 100 %, (9) velikost vzorca, (10) ni odgovora.

čustvene inteligence, ki smo ga povzeli po avtorju Golemanu (Dialogos 2002), ki je raziskavo formiral z dvanajstimi med seboj izključujočimi se trditvami po sistemu Likertove lestvice. Vsak odgovor smo točkovali, zbir točkovanja stališč pa kot seštevke izrazili po sistemu: odlično, dobro in slabo. Ob tem nas je zanimalo, če prihaja do statističnih razlik med obema sistemoma. Pridobljene primarne podatke smo analizirali z ustreznimi statističnimi metodami obdelave podatkov, s pomočjo statističnega programa RCommander Basic statistika GUI 1,9-0.

#### OPIS VZORCA RAZISKAVE

V vzorec raziskave smo vključili zaposlene obravnavane organizacije. Izbrali smo zaposlene v tistih sektorjih, ki lahko s svojimi odločitvami konkretno pripomorejo tako k uspehu kot tudi k neuspehu organizacije. Tako smo anketirali predstavnike kalkulacije, nabave, prodaje, operative in kontrolinga. V vzorec smo vključili 30 anketirancev, od tega 36,6 % žensk in 63,4 % moških. Glede na delovno mesto, ki ga opravljajo v organizaciji, se je 40 % anketirancev opredelilo za vodilno/vodstveno delovno mesto, medtem ko 60 % ni zaposlenih na vodilnih položajih.

V preglednici 1 prikazujemo povprečne statistične vrednosti anketirancev, in sicer starost anketiranih, delovno dobo in doseženo stopnjo izobrazbe. Starost anketiranih je bila skoraj 37 let. Delovna doba vseh anketiranih je povprečno 4,5 let. Anketirani pa so dosegli povprečno 6. stopnjo izobrazbe.

V sklopu analize demografskih podatkov anketirancev nas je zanimalo, ali pri stopnji izobrazbe, delovni dobi ali starosti morda obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma in bi to pomembno vplivalo na rezultat raziskave. Ugotovili smo, da se tovrstne primerjave med seboj bistveno ne razlikujejo, in sicer ne z vidika primerjave skupnih podatkov s podatki, razdeljenimi na oba spola, kot tudi ne direktno v primerjavi med moškim in ženskim spolom, kar prikazuje preglednica 2. Na podlagi primerjave smo ugotovili, da ločena

PREGLEDNICA 2 Statistične vrednosti izobrazbe, delovne dobe in starosti

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<i>Izobrazba</i>									
Moški	5,947	0,705036	5	5	6	6	7	19	0
Ženske	6,000	0,774597	5	5	6	6,5	7	11	0
<i>Starost</i>									
Moški	36,947	6,778017	28	32	36	39	53	19	0
Ženske	36,360	5,065032	29	33	36	38	48	11	0
<i>Delovna doba</i>									
Moški	4,631	2,241292	1	3,5	5	6	8	19	0
Ženske	4,363	1,566699	2	3,5	4	6	6	11	0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) predmet raziskave, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon, (4) 0 %, (5) modus, (6) 50 %, (7) 75 %, (8) 100 %, (9) velikost vzorca, (10) ni odgovora.

analiza med obema spoloma ne izkazuje bistvenih statističnih razlik, ki bi v primerjavi s skupno analizo lahko vplivale na rezultate. Prav tako nismo ugotovili statističnih in omembe vrednih razlik med spoloma.

### Rezultati raziskave

V nadaljevanju članka prikazujemo rezultate prvega dela anketnega vprašalnika, s katerim smo s pomočjo 21 trditev raziskali in ocenjevali vrednosti čustev, pomen povezanosti razumske inteligentnosti IQ s čustveno inteligentnostjo EQ, komunikacije in motivacije kot bistvene dejavnike, pomembnost ustreznega managementa znanja ter delovno uspešnost. Izpostavljamo rezultate najpomembnejših kazalnikov analize prisotnosti in pomena čustvene inteligence v obravnavani organizaciji, s katerimi smo potrdili oziroma zavrnilo zastavljene hipoteze. Rezultatov drugega dela anketnega vprašalnika, katerega smo povzemali po avtorju Golemanu, zaradi omejitev dolžine članka ne prikazujemo.

#### SKLOP ČUSTVENE INTELIGENCE

Uvodoma smo ovrednotili sklop vprašanj/trditev na temo čustvene inteligentnosti. 73 % oziroma slabe tri četrtine od skupaj 120 možnih točk smo zabeležili pri trditvi, *da je čustvena inteligenca na delovnem mestu enako pomembna kot razumska inteligenca (IQ)*. Kar 73 % anketiranih se je odločilo za odgovor vedno ali običajno.

Najvišjo stopnjo strinjanja, s kar 96 točkami oziroma 80 %, je dosegla trditev, *da je delovna uspešnost povezana s pozitivnimi čustvi*. Kar 83 % se je odločilo za odgovor vedno ali običajno. 67 % anketiranih je

bilo mnenja, da je razvita čustvena inteligenca pomemben dejavnik za uspešno opravljanje dela ter da se bolje potrudijo pri delu z ljudmi, ki so jim čustveno bližje. Le 51 točk oziroma 42 % je dosegla trditve o tem, da je razumevanje z vodjem pomembnejše od razumevanja s sodelavci, kar nam primarno pozitivno govori v prid timskega duhu in sodelovanju med sodelavci, sekundarno pa kaže na pomanjkljivost v odnosu z vodjem. Zelo zadržano, le z nekaj nad polovično vrednostjo, se vodja zna vživeti v čustva zaposlenih, s čimer se potrjuje pomanjkljivost odnosa vodje do zaposlenih iz prejšnje navedbe. Pri trditvi, da se *zaposleni bolj potrudijo pri delu s tistimi, s katerimi so si čustveno bližje*, prednjači rezultat s povprečjem kar 3,42 točke oziroma skupno kar 24 točk, kar pomeni 86-odstotno strinjanje.

Če strnemo analizo rezultatov sklopa trditve s področja čustvene inteligence, je analiza potrdila, da se anketirani sicer zavedajo pomembnosti čustvene inteligence in splošnega pozitivizma, vendar pa opazamo pomanjkanje osebnega odnosa v povezavi z vodjem, kar rezultat zelo pokvari. Začutiti je možno, da anketirani to odgovornost morda preveč prelagajo na vodjo in da sami premalo naredijo za izboljšanje stanja.

#### SKLOP KOMUNIKACIJE

V sklopu vprašanj, ki kažejo na stanje na področju komunikacije, je analiza pokazala na visoko strinjanje s tem področjem. Namreč 70 % vprašanih je mnenja, da *vodja dovolj nedvoumno pojasni svoje zahteve in naloge*. Podobno strinjanje velja tudi za *razumljiva navodila in razdeljene odgovornosti, ki veljajo na nivoju organizacije*. Kar 90 % je mnenja, da je odkrita in jasna komunikacija zelo pomembna za delo z ljudmi. Podobno mnenje ugotavljamo tudi glede na trditve, da anketirani v komunikaciji vzdržujejo takšen odnos v okolici, kot si sami želijo, da bi drugi komunicirali z njimi.

#### SKLOP MOTIVACIJE IN DELOVNE USPEŠNOSTI

Sklop vprašanj s področja motivacije se začne s trditvijo, da so *anketirani oziroma zaposleni pri svojem delu motivirani*. Trditve so potrdili v 70 %, kar pa potrjuje dejstvo, da je 30 % anketiranih manj motiviranih ali nemotiviranih. Sklepamo lahko, da je rezultat v skladu z različnimi motivacijskimi teorijami, saj nekoga motivira nekaj, drugega pa spet nekaj drugega.

Trditve, da anketirane motivira pohvala nadrejenega bolj kot pohvala sodelavca iz tima, se sklada z vprašanjem iz sklopa čustvene inteligence, in sicer, da je razumevanje z vodjem pomembnejše od razumevanja s sodelavci v timu. V obeh primerih se namreč anke-

tirani z verjetnostjo manj kot 50 % ne strinjajo. Prevladuje trditev z vrednostjo 100 od 120 in se tudi navezuje na trditev iz sklopa komunikacije, da lahko *dostopen nadrejeni anketirane pri delu le motivira*, kar v odstotkih pomeni 83 %.

Trditvi iz sklopa delovne uspešnosti nista predvidevali slabšega rezultata od vrednosti 90 ali več. Z njima smo želeli le provokativno vplivati na anketirane, kot na primer: *Svoje delo vedno opravi uspešno*, ali: *Srečen in zadovoljen sem bolj motiviran in delovno učinkovitejši*. Oba rezultata sta z verjetnostjo višjo od 85 % potrjena.

Tudi v tem sklopu analize je možno razbrati, da anketirani čutijo pomanjkanje v odnosu z vodjem, zato več pozornosti namenjajo odnosu s sodelavci.

#### SKLOP MANAGEMENTA ZNANJA

V zadnjem sklopu anketnega vprašalnika smo želeli raziskati področje managementa znanja. Z verjetnostjo okoli 65 % se anketirani strinjajo s trditvijo, kot na primer: *Z ustvarjanjem in zajemanjem znanja v naši organizaciji sem zadovoljen*. Podobno velja za trditev, da je *znanje dostopno vsem zaposlenim*. Trditev: *Uvedba QM managementa, kot sistema obvladovanja kakovosti in procesov zajemanja in shranjevanja znanja, je pripomogla k uspešnemu doseganju poslovnih ciljev*. Trditev je potrdilo dve tretjini anketiranih.

#### PRIMERJAVA SKLOPOV IZVEDENE RAZISKAVE

V nadaljevanju raziskave smo primerjali rezultate na področju posameznih raziskovalnih sklopov. Zanimalo nas je povprečje točk, ki so bile dosežene pri posameznih trditvah. V sklopu vseh trditev čustvene inteligence je povprečje oziroma aritmetična sredina 2,57 točke. Povprečni standardni odklon od aritmetične sredine je 0,44 točke. Najnižja vrednost je bila le 1,71 točke, medtem ko je bila najvišja 3,42. Mediana je identična aritmetični sredini.

Povprečje sklopa trditev o motivaciji in delovni uspešnosti znaša 2,58 točke, kar je skoraj identično vrednosti pri EQ z vrednostjo 2,57 točke. Na veliko povezanost med obema pojmomoma kaže tudi standardni odklon, ki je skoraj enak pri 0,44 točke. Tesno povezanost med motivacijo ter čustveno inteligenco je bilo možno zaznati že v teoretičnem proučevanju obravnavanega področja. Z rezultati raziskave nismo zaznali večjih statističnih razlik, zato lahko povezanost med obema pojmomoma dodatno potrdimo.

Raziskavo smo nadaljevali na področju komunikacije, ki je zajemalo štiri trditve. Izračunali smo, da je povprečje vseh trditev 3,09 točke, kar je 20 % več kot pri sklopu čustvene inteligence. Standardni

PREGLEDNICA 3 Primerjava po sklopih (povprečne statistične primerjalne vrednosti)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Sklop EQ	2,57142	0,44390	1,714	2,285	2,571	2,857	3,428	30	0
Sklop motivacija	2,58570	0,44127	1,857	2,285	2,285	2,571	3,428	30	0
Sklop komunikacija	3,09160	0,46648	2,000	2,750	3,125	3,500	4,000	30	0
Sklop MZ	2,41111	0,59166	1,333	2,000	2,333	2,666	3,666	30	0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) predmet raziskave, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon, (4) 0 %, (5) modus, (6) 50 %, (7) 75 %, (8) 100 %, (9) velikost vzorca, (10) ni odgovora.

odklon je zabeležen z 0,46 točke, kar je skoraj enako kot pri prejšnjem sklopu. Razlikuje pa se najnižja vrednost z 2 in najvišja s 4 točkami. Mediana je višja od povprečja za 0,034 povprečne točke.

Četrty sklop trditev na temo managementa znanja (MZ) je potrdilo neke dve tretjini anketiranih oziroma povprečno 2,41 točke na trditve. Standardni odklon sklopa je 0,591 točke, mediana kot sredinska vrednost pa je 2,33 točke. Najnižja zabeležena vrednost je 1,33 točke, najvišja pa 3,66. Rezultate prikazujemo v preglednici 3.

### Preverjanje raziskovalnih hipotez

Na osnovi ključnih ugotovitev raziskave lahko potrdimo ali ovržemo postavljene hipoteze.

Za prvo hipotezo, *da je visoko čustveno inteligentni zaposleni vsak, ki deluje pozitivno*, smo kombinirano uporabili odgovore sklopa čustvene inteligence. Tako smo ugotovili, da večina anketiranih ob sočenju s porazi ohrani optimizem, zna prepoznavati čustva drugih, predvsem pa poseduje sposobnost obvladovanja svojih neprijetnih čustev, da jih ta ne ovirajo pri delu. Iz navedenega sklepamo, da so anketirani pripravljeni sprejemati kompromise, ki bi pripeljali do kar najbolj racionalnih rezultatov v danem trenutku. Iz navedenih razlogov in analize rezultatov raziskave prvo hipotezo v celoti potrjujemo.

Za drugo hipotezo, *da je visoka čustvena inteligenca zaposlenih merilo za uspešno organizacijo*, smo prišli do zaključka, da dve tretjini vprašanih delovno uspešnost zelo povezuje s čustvi in z razvitostjo čustvene inteligentnosti, in sicer kot pomemben dejavnik za uspešno opravljanje dela. Poleg vprašanj iz sklopa čustvene inteligence smo za argumentacijo te hipoteze uporabili tudi trditve iz sklopa delovne uspešnosti, da je srečen in zadovoljen posameznik bolj motiviran in delovno učinkovitejši, s čimer se strinja kar 80 % vprašanih. Iz raziskave so razvidna tudi dejstva, da so anketirani v večini sposobni

obvladovati neprijetna čustva, da jih ta ne bi ovirala pri delu, kot tudi optimizem, ki ga ob tem ohranjajo. Zanašajo se na lastno intuicijo ter izkušnje, empatija in sočustvovanje s čustvi in s situacijami drugih pa sta blizu kar štirim petinam vprašanih. Hipotezo 2 v celoti potrjujemo.

Pri tretji hipotezi, ki trdi, *da so za visoko stopnjo čustvene inteligence ter za motivacijo zadolženi zgolj nadrejeni*, smo uporabili odgovore iz sklopa motivacije, komunikacije in čustvene inteligentnosti. Iz raziskave smo ugotovili, da to ne drži povsem, saj kar 60% anketiranih ni prepričanih, da je razumevanje z vodjem pomembnejše od razumevanja s sodelavci, saj jim tudi več kot pohvala nadrejenega pomeni pohvala sodelavcev. Večina anketiranih sicer meni, da jih razumevajoč in dostopen nadrejeni motivira predvsem z jasnimi in nedvoumnimi navodili. Iz raziskave nismo razbrali, da bi bili za visoko stopnjo čustvene inteligentnosti in motivacije zadolženi zgolj nadrejeni, zato hipotezo zavračamo.

Četrta hipoteza pravi, *da je za uspešno poslovanje organizacije pomembna tudi usmeritev v učinkovit sistem managementa znanja*. Ob tem želi management uvesti izboljšave na različnih področjih z uvedbo QM sistema in z zahtevo po povečanju organizacijske učinkovitosti kot poti do odločilne konkurenčne prednosti. Anketirani se s to formulacijo sicer po večini strinjajo, vendar lahko iz raziskave razberemo, da za 30% vseh anketiranih to ni edino ključno za poslovni uspeh organizacije. Podobne rezultate smo razbrali tudi pri zadovoljstvu glede sprejemanja in zajemanja znanja v obravnavani organizaciji, kjer smo v sklopu celotne raziskave zaznali, da anketirani znanje vidijo kot mešanico izkušenj, vrednot, informacij in razumevanja stroke. Rezultati raziskave te hipoteze nikakor ne negirajo, zato hipotezo 4 potrjujemo.

Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljamo, da smo večino od zastavljenih hipotez potrdili in sprejeli.

## Sklep

Čustva nas v vsakdanjem življenju usmerjajo in motivirajo. Tako kot nas lahko motivirajo, pa nas lahko tudi demotivirajo, če ne začutimo pozitivne energije. Takrat delo postane rutinsko in na trenutke nadežno, pada nam morala, ozračje pa postaja naelektreno. Pozitivna čustva nas torej priganjajo naprej in nam dajejo iztočnice tako v privatnem kot tudi v poslovnem življenju. Z raziskavo smo ugotovili visok vpliv čustvene inteligence pri anketiranih, gledano z vidika poslovne in tudi osebne uspešnosti. Ugotovili smo, da anketirani čustveni inteligentnosti pripisujejo velik vpliv pri uspešnosti organi-



zacije, predvsem pa, da lahko ustrezen sistem managementa znanja pri tem odigra odločilno vlogo. Namreč večina anketiranih se zaveda pomembnosti ustvarjanja, zajemanja in uporabe kvalitetnega znanja v času globalizacije, in sicer v povezavi s trenutno gospodarsko recesijo. Na podlagi izvedene raziskave ocenjujemo, da za razvoj stopnje čustvene inteligence niso odgovorni samo managerji, kot smo najprej predvidevali, ampak menimo, da mora vsak posamezni zaposleni v organizaciji prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligence na način, da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanja lastnih čustev in visoko stopnjo samomotivacije. Tako prevzame odgovornost zase kot tudi odgovornost v odnosu z drugimi, v tem primeru v odnosu z uspehom organizacije, kjer je zaposlen. Raziskava je pokazala, da čustvena inteligentnost ni odvisna od spola, izobrazbe, delovnih izkušenj ali delovne dobe, vodilne ali nevodilne funkcije, ampak je čustveno inteligenten vsak tisti, ki je pozitivno usmerjen, dovolj motiviran, da je pripravljen sklepati kompromise v dobro družbe okoli sebe.

Čustvena inteligenca nam na poslovnem področju lahko daje prednosti, ki jih strokovno znanje ne odtehta, zato je smiselno, da se management v preučevani organizaciji še bolj ukvarja s prepoznavanjem čustev svojih zaposlenih. Te spretnosti najbolj pridejo do izraza takrat, ko se ukvarjamo z njimi in ko jih kot take znamo ohranjati ali ustrezno spreminjati, ne da bi ob tem komu vlivali občutek krivde in ga pri tem demotivirali. Čustvene spretnosti kot take pridobivamo takrat, kadar sodelujemo z različnimi ljudmi in kadar smo z njimi pripravljeni sklepati tudi različne kompromise, poleg tega pa smo pripravljeni z njimi ohranjati še čim boljše odnose in ustvarjati najvišjo stopnjo poslovne uspešnosti. Predpogoj, da razumemo druge in z njimi gradimo zdrav odnos, pa sta najprej poznavanje in razumevanje samega sebe. Rezultati te raziskave lahko z vidika managementa pripomorejo k pomembnosti prepoznavanja in obvladovanja čustev svojih zaposlenih.

Omejitev raziskave je zagotovo ta, da kot predmet proučevanja obravnavamo samo eno organizacijo, kar se odraža tudi v majhnosti vzorca anketiranih, zato rezultatov ne moremo aplicirati na organizacije oziroma podjetja na splošno. Prav tako smo bili geografsko omejeni samo na slovenski trg. Nadaljnje raziskave bi morale biti usmerjene v študijo modelov in orodij, s pomočjo katerih bi zanesljivo in učinkovito prepoznavali, merili in nadgrajevali čustveno inteligentnost posameznika in organizacije.

Ob koncu velja povzeti misli avtorice Švetak (2007), da čustvena inteligentnost seveda ni čudežna paličica, s katero bi lahko priča-

rali zagotovljen uspeh in učinkovito rešili vse težave, s katerimi se organizacija srečuje. Vsekakor pa je njeno poznavanje v veliko korist tako vodilnim kot delavcem, saj med drugim razlaga, kako kar najbolj uporabiti naše notranje (energijo, napor, disciplino, vztrajnost in prožnost) in zunanje vire (oblikovanje družbenih vezi skozi učinkovito komunikacijo, družbeni vpogled, empatijo, doseganje in razumevanje čustev drugih). Dejstvo je namreč, da človeške sposobnosti postajajo vedno pomembnejši konkurenčni dejavnik v poslovnem svetu, čustvena inteligentnost pa je velika prednost, s katero si lahko organizacija omogoči uspešen obstanek.

### Literatura

- Bradberry, T., in J. Greaves. 2008. *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana: Tuma.
- Cooper, R. K., in A. Sawaf. 1997. *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Berkley.
- Dialogos. 2002. »Čustvena inteligenca.« Dialogos, Ljubljana. <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/eq.pdf>
- Easterby-Smith, M., R. Torpe in A. Lowe, A. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Fineman, S. 2003. *Understanding Emotion at Work*. London: Sage.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- . 1996. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- . 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Krajnc, M. 2012. »Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost.« *Revija za univerzalno odličnost* 1 (2): 60–72.
- Longar, M. 2007. »Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d. d. Straža.« *Diplomska naloga, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani*.
- Mayer, J. 2001. »Čustvena inteligenca – nova moda z zahoda.« *Finance*, 30. maj.
- Mayer, J., in P. Salovey. 1993. »The Intelligence of Emotional Intelligence.« *Intelligence* 17 (4): 433–442.
- Morgan, G. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nordström, A. K., in J. Ridderstrale. 2001. *Ta nori posej: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
- Ružman R. 2013. »Čustvena inteligenca, ključ do uspešnega podjetja.« *Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje*.

- Simmons, S., in J. C. Simmons. 2000. *Merjenje čustvene inteligence: tehnike za osebni razvoj; vodnik za razumevanje načel čustvene inteligence v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Švetak, M. 2007. »Pomen čustev v timu.« Diplomski naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Toure, K. 1999. *S srcem do uspeha*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Weisinger, H. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.