

Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost

Marjanca Krajnc^{*}

TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenija
m.krajnc@tpv.si

Povzetek:

RV: V raziskavi želim ugotoviti, ali čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in kako le-ta vpliva na delovno uspešnost.

Namen: Visoko delovno uspešnost posameznikov v podjetju dosežemo z visoko stopnjo motivacije, le-ta pa neposredno izvira iz čustvene inteligence. Ker je vpliv čustvene inteligence v podjetju premalo raziskan in vključen v področje menedžmenta, sem se odločila, da podrobneje raziščem to tematiko.

Metoda: Uporabili bomo kvalitativno analizo v obliki intervjuja in kvantitativno analizo z anketo. Podatke intervjujev, opravljenih z zaposlenimi, smo analizirali po pravilih kvalitativnih metod. Podatke, pridobljene v anketi, pa smo analizirali s testom Hi-kvadrat.

Rezultati: Ugotovimo, da čustvena inteligenca močno vpliva na motivacijo in da čustveno motivirana oseba dela več in uspešneje.

Organizacija: Izsledke raziskave lahko menedžment upošteva v procesu upravljanja s človeškimi viri, v postopkih celovitega razvoja osebnega potenciala posameznika. Rezultat ugotovitev te raziskave lahko menedžment, vodje in vsi zaposleni uporabijo kot pristop za vzpostavitev še boljše motivacijske klime.

Družba: Z enakim, vendar širšim namenom lahko izsledke raziskave upošteva tudi širše družbeno okolje, predvsem področje javne uprave in medijev.

Originalnost: V slovenskem podjetju raziskava na to temo in s to kombinacijo še ni bilo izvedena.

Omejitve: Vzorec je majhen in omejen le na eno večje slovensko in uspešno podjetje. Upošteva samo vpliv motivacije, ki izvira iz čustvene inteligence.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, motivacija, delovna uspešnost, vodenje virov, razvoj kadrov, sistemi vodenja

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

Ljudje imamo dve vrsti uma, tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, merimo z inteligenčnim kvocientom, tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco. Lahko bi rekli, da imamo dve vrsti možganov, ki procesirata dva tipa mišljenja, in zato imamo tudi dve različni vrsti inteligentnosti, za kateri pa je značilno nenehno prepletanje in sovplivanje. Vedenje posameznika je torej določeno s kombiniranjem obeh vej inteligentnosti.

Čustva in s tem čustvena inteligentnost so neločljivi del človeka. Zavedajoči se tega dejstva lažje razumemo, da so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij, tudi od dela. Čustva so posledica odziva zunanjega sveta, so odziv osebe na dražljaje, ki nam jih ponuja okolje, v katerem živimo in delamo. Reakcija na izzive okolja pa ni odvisna zgolj od inteligence razuma, merjene z višino inteligenčnega kvocienta, temveč predvsem od sposobnosti ravnanja z lastnimi čustvi, razvitosti čustvene inteligentnosti.

Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel. Pri tem je ključnega pomena, da v

^{*} Korespondenčni avtor

takšnih pogojih nezavedno gojimo pozitivna čustva. Znano je tudi, da je prav v stanju pozitivnih čustev vzpostavljen motivacijski pogoj, v katerem se izkorišča lastni človeški potencial v optimalni meri. Prav zato nas v raziskovalnem vprašanju zanima, ali ima čustvena inteligentnost vpliv na motivacijo in delovno uspešnost. Zanima nas, kaj zaposleni menijo glede pomembnosti čustvene inteligentnosti na delovnem mestu. Iskali bomo odgovor na vprašanje, ali se delovna uspešnost s pozitivnimi čustvi zvišuje ter ali je delovna uspešnost v povezavi s čustveno inteligentnostjo.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti z motivacijo in delovno uspešnostjo. Ugotoviti želimo tudi dejansko doseganje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti. Zanima nas, katere lastnosti prepoznajo zaposleni v čustveno inteligentni osebi.

2 Pregled literature

2.1 Splošno o čustveni inteligentnosti in motivaciji

»Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi« (Goleman, 2001, str. 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 & Salovey, 1993, str. 438). Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati.

V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija, 2001, str. 63). Prav čustvena inteligentnost je tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja, ki iz misli, o katerih razmišljamo, postanejo stvari, ki jih živimo.

Čustvena inteligentnost so prirojene zmožnosti, ki jih šele z učenjem in izkušnjami razvijemo v naslednje čustvene sposobnosti (Goleman, 1996, str. 29): (1) samozavedanje, (2) samoupravljanje, (3) motivacija, (4) empatija in (5) prikladnost v odnosih.

Motivacija je vse tisto, kar človeka spodbudi, da izvede neko aktivnost k želenemu cilju. To aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje; je tisto zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo. (Lipičnik, 1997, str. 191). Motivacija pomeni ohranjanje velike stopnje pripravljenosti in vztrajnosti slediti ciljem tudi v primeru težav. Je pomembna človekova življenjska sila. Ta sila mu daje življenjsko energijo, tako da veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme. Če v svojem življenju posameznik nima ciljev ali se jih ne zaveda, ne ve, kje je, ne ve, kam gre, in zapravlja dragoceni čas.

Raziskave na področju delovne motivacije kažejo, da vsako aktivnost, ki jo človek izvede, ne spodbudi samo en dejavnik, temveč mnogo znanih in neznanih vplivov.

Če bi poznali vse dejavnike, ki posameznika spodbudijo do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela, hkrati pa bi imeli možnost pri posamezniku umetno sprožiti določene odzive (Lipičnik, 1998, str. 155).

Intelligenčni kvocient in tehnične veščine vodij so vsekakor pomembne, a le kot vstopne zahteve za vodenje. Daniel Goleman je v raziskavi ugotovil, da dobro vodjo ne naredi intelligenčni kvocient, niti tehnično znanje, temveč čustvena inteligenca. V raziskavi je avtor ugotovil, da se top vodje na vodilnih položajih v primerjavi s povprečnimi vodji, za 90 % razlikujejo prav v profilu čustvenih dejavnikov in ne v poznavalskih / strokovnih sposobnostih. Prav tako je David McClelland v svoji raziskavi leta 1996 ugotovil, da so divizije, v katerih je menedžment imel visoko količino čustvene inteligence na letni ravni za 20 % bolj uspešne. Enak odstotek, vendar v negativni smeri pa je ugotovljen v divizijah, kjer je bila čustvena inteligenca zanemarjena. (Goleman, 2011, str.7)

Čustveno inteligentne osebe so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi. Čustvena inteligentnost ni sinonim za osebnost temveč je vključena v sposobnost za upravljanje naše osebnosti, tako notranje kot zunanje. Oseba z visoko stopnjo čustvene inteligence je sposobna asimilirati čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost. Te osebe čustva uporabljajo za povečanje intelektualne iznajdljivosti. (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978). V bistvu je čustvena inteligentnost povezava med čustvi in mislimi procesa, to je "občutek o razmišljanju" in "razmišljanje o občutku" (Parvesh & Gopal, 2010, str. 972).

Ljudje smo zaradi prepletanja razuma in čustev kompleksna in celovita bitja. V svoji biti imamo prav zaradi tega potencial neomejenih sposobnosti. Čustva izvirajo iz podzvesti in se razvijajo v zavesti. Lastnosti, ki izhajajo iz čustev, poznamo pod skupnim pojmom čustvena inteligentnost in določa človekov značaj. Ne glede na to, ali so čustva pozitivna ali negativna, so tista, ki v nas aktivirajo želje. Takoj, ko se pojavi želja, se rodi potreba, le ta pa sproži motive. Motiv je torej kombinacija nezavedne in zavedne sile, ki nas vleče k uresničitvi želje, k doseganju cilja in zadostitvi vrednote, ki izhaja iz čustev. Lahko bi rekli, da ima motivacija kinetično in potencialna energijo. Kinetična energija je čustvena inteligentnost, potencialna energija pa je intelektualna sposobnost oziroma razum. Razum brez čustvene inteligence ne deluje optimalno, temveč omejeno. Čustvena inteligentnost je torej izredno pomemben dejavnik uspešnosti posameznika v vsakodnevni poslovnih in osebnih odnosih. Čustvena inteligentnost je za delavca osnovni pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence.

2.2 Teza – kvalitativna metoda

Na osnovi pregleda mednarodne relevantne literature, naših spoznanj in ciljev raziskave definiramo za kvalitativno raziskavo naslednje teze:

T1: Zaposleni se zavedajo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za uspešno in odlično delo.

2.3 Hipoteze – kvantitativna metoda

Pri kvantitativni analizi smo za izhodišče uporabili paradigmatski model kvantitativne raziskave. Definirajmo naslednje hipoteze:

H1: Čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo.

H2: Motivacija vpliva na uspešno in odlično delo.

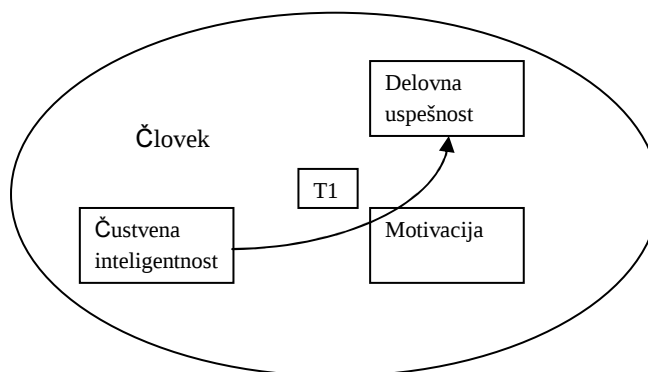
H3: Čustvena inteligentnost vpliva na uspešno delo.

3 Metoda

3.1 Kvalitativna metoda

Strukturiran intervju smo izvedli s sedemnajstimi zaposlenimi v uspešnem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilskih komponent. Pred tem smo s ciljem in namenom intervjuja udeležence seznanili s kontaktnim pismom. Prav tako smo s ciljem in namenom udeležence intervjuja seznanili tudi telefonsko. Intervjuji so potekali v poslovnih prostorih podjetja v decembru 2011. Med intervjujem smo si pomagali z 11 usmeritvenimi vprašanji.

Intervjuvanci so odgovore zapisali na predvidena mesta v vprašalnik. Tako smo zbrali sedemnajstkrat po eno stran transkripta. V 1. koraku smo s postopki združevanja, opuščanja, nadomeščanja itd. naredili skupen transkript dolžine 5 strani. V 2. koraku smo določili eno enoto kodiranja. V 3. koraku, tj. v koraku odprtega kodiranja, smo določili pojme in kategorije. Nepotrebne pojme smo izpustili. Vsi pojmi se nahajajo na enem nivoju oz. pojmov nismo nivojsko strukturirali. Z združevanjem smo določili kategorije, in sicer smo določili tri. Izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij je bil 4. korak. V njem nismo nobene kategorije izpustili, saj ocenjujemo, da so vse tri relevantne za naše raziskovanje. V 5. koraku kvalitativne analize smo izvedli odnosno kodiranje. Med kategorijami smo definirali relacije. Na najvišji nivo smo postavili kategorijo »delovna uspešnost«, ki je v odnosu z »motivacijo«, le-ta pa je v odnosu s »čustveno inteligentnostjo«. Na osnovi teh treh kategorij v 6. koraku določimo paradigmatski model, ki je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Paradigmatski model kvalitativne analize

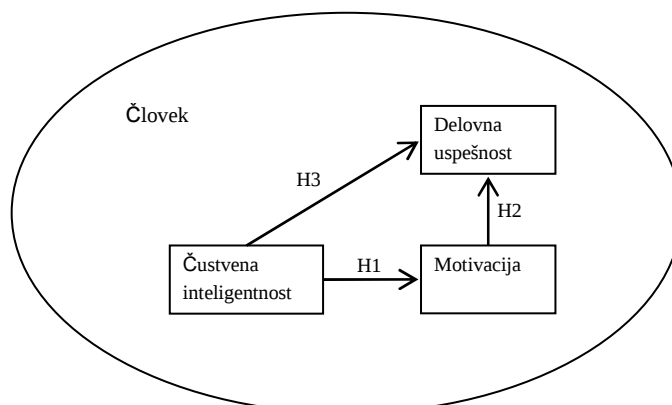
3.2 Kvantitativna metoda

Osnova za kvantitativno analizo je paradigmatški model kvalitativne analize. Na osnovi kvalitativne analize sestavimo anketna vprašanja. Potencialnim anketirancem smo poslali kontaktno pismo, v katerem smo jim razložili namen raziskave. Posebej smo poudarili, da je njim in njihovi organizaciji zagotovljena popolna anonimnost. Anketo smo razdelili 60 naključno izbranim zaposlenim, od tega smo 30 anket razdelili med proizvodne delavce. V roku 2 ur smo dobili vrnjenih 57 odgovorov. Anketa je potekala januarja 2012.

Kot merni inštrument uporabimo anketni vprašalnik, iz katerega dobimo tri spremenljivke. Čustvena inteligentnost, motivacija in delovna uspešnost so ordinalne spremenljivke. Za pridobivanje odgovorov ordinalnih spremenljivk smo uporabili Likertovo lestvico.

Rezultat doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti je povprečje vseh odgovorov istoimenskega poglavja v anketnem vprašalniku.

Za ugotavljanje povezanosti med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, med motivacijo in delovno uspešnostjo ter med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo uporabimo Hi-kvadrat test (Slika 2).



Slika 2: Paradigmatški model kvantitativne analize

4 Rezultati

4.1 Rezultati kvalitativne analize

Rezultat kvalitativne analize je paradigmatški model, ki prikazuje 3 pomembne kriterije, ki po rezultatih zapisov zaposlenih dokazujejo, da čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in delovno uspešnost.

Skozi intervju je področje čustvene inteligentnosti posameznika, vodje in podjetja večkrat obravnavano. Po komentarjih zaposlenih je čustvena inteligentnost še vedno tematika, ki se ji posveča premalo pozornosti na eni strani, na drugi pa prav z njo lahko dosežemo, da zaposleni dajejo od sebe več, kot sami mislijo, da zmorejo. Čustveno inteligentno osebo zaposleni vidijo kot osebo, ki je (1) poštena, (2) zna poslušati, (3) slišati, (4) razumeti, (5) doumeti, (6) občutiti, (7) se vživeti in (8) delovati v skladu z načeli in dogovori.

Intervjuvanka E je v zvezi s tem poudarila: »Čustveno inteligentna oseba ima sposobnost prepoznavanja vedenjskih oz. značajskih karakteristik sodelavcev, njihovih motivov za določen način obnašanja in delovanja v konkretnih situacijah ter se ustrezno prilagodi po lastnem vedenjskem vzorcu.«

Med drugim intervjuvanec D meni, da je visoko razvita čustvena inteligenca posameznika pomemben dejavnik za uspešno opravljanje dela in uspešnost podjetja. Omenil je tudi, da bi čustvena inteligentnost morala postati bistven element pri upravljanju človeškega kapitala, skozi katerega se realizira konkurenčna prednost ali v bodoče celo obstoj podjetja.

Tudi intervjuvanec F je navajal: »Visoko razvita čustvena inteligenca je vsekakor pomemben dejavnik uspešnega in odličnega opravljanja dela. Pomembno je, da znajo sodelavci in nadrejeni prisluhniti predlogom, grajam in pohvalam, saj se le preko emotivne komunikacije oblikuje celovit delovni odnos in skupni cilj, ki vodi v uspešno opravljeno delo.«

Področje motivacije so intervjuvanci vedno povezovali s čustveno inteligentnostjo oz. s pojmi, ki so lastnost čustvene inteligence. Intervjuvanka K je v zvezi s tem dejala: »Čustvena inteligentnost je pomembna in tako v svetu poslovanja kot tudi v vsakdanjem življenju čedalje bolj nujna, saj nas pozitivna čustva motivirajo, spodbujajo kreativna mišljenja, nas vodijo v ravnovesje duha in so izraz moči in uspeha.«

Intervjuvanec J je poudaril, da se poveča kakovost in kvantiteta opravljenega dela, če ima občutek, da so sodelavci in nadrejeni zadovoljni z opravljenimi nalogami. Prav tako je intervjuvanec H zabeležil: »Občutek sreče in zadovoljstva zelo vpliva na mene. Če sem srečen, takrat kar izžarevam energijo, vem in delujem tako, kot da ni noben problem nerešljiv.«

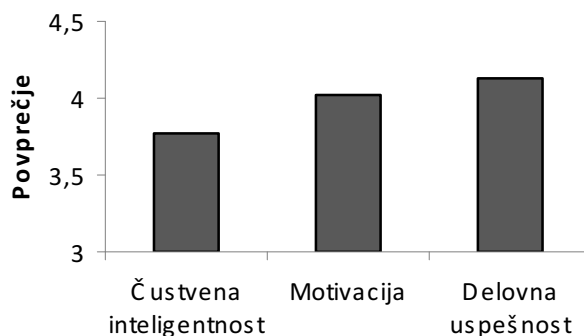
V kategoriji delovne uspešnosti zaposleni povezujejo večjo oz. manjšo delovno uspešnost s čustvi. Intervjuvanci so bili pri odgovorih poenoteni, da so zadovoljni oz. v stanju pozitivnih čustev delovno uspešnejši.

Intervjuvanec G je v zvezi s tem omenil: »V primeru, da smo veseli, zadovoljni, srečni, je naša delovna vnema in učinkovitost večja, saj imamo nek notranji zagon oziroma veselje do dela. V primeru žalosti, negotovosti, nezadovoljnosti pa posledično naša delovna storilnost upada.«

To, da smo pri delu uspešni, je pri kreativnih delih v izredno močni povezavi s čustvi, vpliva pa tudi na učinkovitost dela v proizvodnji.

4.2 Rezultati kvantitativne analize

4.2.1. Rezultati doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti



Slika 3: Stanje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti

Visoko doseganje čustvene inteligentnosti in motivacije je porok za odlično opravljeno delo. Rezultat odgovorov prikazuje slika 3.

4.2.2. Čustvena inteligentnost in motivacija

S testom Hi-kvadrat preverimo povezanost med tem, kako anketiranci ocenjujejo stanje čustvene inteligentnosti in motivacije. Kar 17 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 18 z »Nizka«, 22 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 1, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 2,96, p > 0,05$. Test ni statistično značilen.

Tabela 1: Test Hi-kvadrat povezave med čustveno inteligentnostjo in motivacijo

		Motivacija	
		Visoka	Nizka
Čustvena inteligentna	Merjeno	17	11
	Pričakovano	13,8	14,2
	% znotraj ČI	60,7%	39,3%
	% znotraj MO	60,7%	37,9%
	% od vseh	29,8%	19,3%
	Razlika frekvenc	0,9	-0,9
	Merjeno	11	18
	Pričakovano	14,2	14,8
	% znotraj ČI	37,9%	62,1%
	% znotraj MO	39,3%	62,1%
	% od vseh	19,3%	31,6%
	Razlika frekvenc	-0,9	0,8

4.2.3. Motivacija in delovna uspešnost

S testom Hi-kvadrat smo preverili tudi povezanost stanja motivacije in delovne uspešnosti. Kar 21 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 20 z »Nizka«, 16 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 2, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 11,045, p < 0,01$.

Tabela 2: Test Hi-kvadrat povezanosti
motivacije in delovne uspešnosti

		Delovna uspešnost	
		Visoka	Nizka
Motivacija	Visoka	21	7
	Nizka	9	20

4.2.4. Čustvena inteligentnost in delovna uspešnost

Prav tako smo s testom Hi-kvadrat preverili tudi povezanost stanja čustvene inteligentnosti in delovne odličnosti. Kar 20 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 19 z »Nizka«, 18 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 3, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 7,8, p < 0,05$.

Tabela 3: Povezanost čustvene inteligentnosti
in delovne uspešnosti

		Delovna uspešnost	
		Visoka	Nizka
Čustvena inteligenca	Visoka	20	8
	Nizka	10	19

5 Razprava

5.1 Razprava kvalitativne analize

V 7. koraku oblikujemo končno teorijo. Čustvena inteligentnost posameznika kot tudi okolice, v katero štejejo v delovnem okolju sodelavce, vodje in organizacijo, je v sodobni družbi vsak dan pomembnejša lastnost. Intervjuvanci menijo, da je čustvena inteligenca na delovnem mestu enako pomembna kot inteligenčni kvocient in da so čustveno inteligentne osebe (1) poštene, (2) spoštljive, (3) z visoko čustveno afiniteto, (4) z odkrito in sproščeno komunikacijo, (5) z razumevanjem, (6) s primernim odzivom na kritiko, (7) s priznavanjem neuspehov, (8) z visoko vzdržljivostjo tudi najresnejših preizkušenj, ki ne vzbujajo negotovih občutkov, (9) z optimističnim in (10) smelim pogledom v prihodnost. Zatrdili so tudi, da avtoriteta, ukazovanje, nadzor in ofenzivni pristopi niso več primerni, kaj šele pomembni. V ospredju so zaupanje, pozitivna naravnost, dobronamernost, vpliv in ostroumnost. Čustvena inteligentnost je ključ do odličnega sodelavca in je verjetno najpomembnejše orodje, dosegljivo ali razpoložljivo na sodobnem delovnem mestu, s pomočjo katerega lahko zanesljivo spodbujamo motivacijske vzgibe posameznikov.

Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive (Mayer, 2001, str. 19). V okviru čustvene inteligentnosti motivacija pomeni, da svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo vsega procesa (Denny, 1993, str. 71). Motivacije nikoli ne moremo izsiliti, temveč si jo morajo ljudje želeli sami. To je namreč pogoj za dobro opravljeno delo (Carnegie, Levine, & Crom,

1993, str. 46). V raziskavi smo ugotovili, da visoka motivacija pripomore ne le k boljši delovni uspešnosti, temveč tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti.

Čustvena stabilnost in pozitivne misli so porok za motivacijo, le-ta pa je pogoj za uspešno opravljeno delo, ki vrača prispevek k čustveni stabilnosti in pozitivnim mislim in prav ta krog poganja čustvena inteligentnost.

Rezultat kvalitativnega raziskovanja potrjuje tezo, da se zaposleni na eni strani zavedajo po drugi pa vedo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za motivacijo, le-ta pa je porok za inovativne ideje ter uspešno in odlično opravljeno delo. Odlične inovativne ideje v sodobni družbi se torej porajajo v spodbujajoči, samozavestni in kreativni okolici.

5.2 Razprava kvantitativne analize

5.2.1. Rezultati doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti

Rezultat, pridobljen kot povprečje vseh odgovorov istoimenskega poglavja v anketnem vprašalniku, nam kaže, da stanje čustvene inteligentnosti dosega 75 % in pomeni, da je na tem področju še 25 % možnosti za izboljšavo. Rezultat motivacije dosega 80 %, kar kaže na dodatnih 20 % možnosti za izboljšavo. Delovna uspešnost je dosegla vrednost 83 % in je največja vrednost, pridobljena v raziskavi. Rezultati kažejo, da imajo posamezniki in s tem podjetje še veliko priložnosti, da izboljšajo stanje čustvene inteligentnosti in motivacije, ki bistveno vplivata na delovno uspešnost. Prav tako rezultati kažejo, da je doseganje vseh treh obravnavanih elementov v razponu od 75 % do 83 %, kar že nakazuje na povezanost stanja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti.

5.2.2. Čustvena inteligentnost in motivacija

Kljub temu da bi na podlagi visokih vrednosti v diagonali kontingenčne tabele lahko pričakovali povezanost med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, je eksperimentalna vrednost Hi-kvadrat 2,96, kar je manj kot 3,84. Hipotezo H1 zavrnilo, ker ne moremo trditi, da čustvena inteligenca vpliva na motivacijo.

5.2.3. Motivacija in delovna uspešnost

Pri preverjanju povezanosti motivacije in delovne uspešnosti smo dobili eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 11,045, kar je več kot 6,64 pri 1-odstotni stopnji tveganja. Z 99-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da obstaja povezava med čustveno inteligenco in motivacijo, zato hipotezo H2 sprejmemo. Ob 99-odstotni zanesljivosti lahko trdimo, da motivacija vpliva na delovno uspešnost.

5.2.4. Čustvena inteligentnost in delovna uspešnost

Pri preverjanju povezanosti čustvene inteligentnosti in delovne uspešnosti smo dobili eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 7,8, kar je več kot 3,84 pri 5-odstotni stopnji tveganja. S 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da obstaja povezava med čustveno inteligentnostjo in

delovno uspešnostjo. S 95-odstotno zanesljivostjo lahko trdimo, da čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost.

Tudi Longarjeva (Longar, 2007, str. 85) je raziskovala vpliv čustev pri vodenju timov na delovno učinkovitost in ugotovila, da visoka čustvena inteligentnost vodje tima in njegovih članov vpliva na delovno učinkovitost ter delovno uspešnost.

Tudi Williams in Shiaw (Mesner Andolšek, 2002, str. 22) sta v začetku devetdesetih analizirala vpliv emocij na povečano delovno učinkovitost in ugotovila pozitivno povezanost.

6 Zaključek

Visoka stopnja čustvene inteligentnosti posameznika, vodje, organizacije je ena pomembnejših lastnosti, potrebnih na delovnem mestu, in vse bolj postaja ključna lastnost, ki posameznika v odnosu do okolice izvzema iz povprečja, v odnosu do dela pa ga vodi po poti samopreseganja in delovne uspešnosti.

Prav lastnosti, izhajajoče iz čustvene inteligentnosti, so razlog, zakaj z nekaterimi ljudmi raje delamo in v tem primeru delo opravimo hitreje in bolje. Ti ljudje izžarevajo žar in energijo, imajo karizmo in poosebljajo občutke zaupanja, ljubeznivosti, spoštljivosti, poštenosti in zanesljivosti. Pri delu s takšnimi ljudmi se potrudimo toliko bolj, ker želimo izpolniti pričakovanja prav te osebe, ki v nas vzbuja našete občutke, saj nas prav ti občutki samopotrjujejo in v nas zbujajo občutek samouresničitve.

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, str. 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.

Vzorec je majhen in omejen le na eno, večje slovensko, uspešno podjetje. Upošteva samo vpliv motivacije, ki izvira iz čustvene inteligence.

Nadaljnje raziskave bi morale biti usmerjene v študijo uporabnih modelov in orodij, s pomočjo katerih bi relativno enostavno, zanesljivo in učinkovito prepoznavali, merili in nadgrajevali čustveno inteligentnost posameznika in organizacije.

Reference

1. Levine, S. R., & Crom, M. A. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

2. Denny, R. (1993). *Motivate to win: tested techniques for greater achievement*. London: Kogan Page.
3. Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
4. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Goleman, D. (2011). *What makes a leader*. Boston: Harvard Business review
6. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d. d. Straža* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligenca" - nova moda z zahoda. Zbornik Management v novem tisočletju. Kranj: Moderna organizacija.
10. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
11. Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again.": Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
12. Parvesh, K. C., & Gopal K. K., (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 971–1004
13. Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Priloga 1: Usmeritvena vprašanja intervjuja

- A. Spol. (M/Ž)
 - B. Delovna doba v organizaciji. (v letih)
 - C. Starost. (v letih)
 - D. Dosežena stopnja izobrazbe. (1 ... 8)
 - E. Vodilno/vodstveno delovno mesto (Da/NE)
1. Katere lastnosti, po vaše, odlikujejo čustveno inteligentno osebo?
 2. Ali ima vaš nadrejeni sposobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja vaših čustev, občutljivost na to, kaj, kako in zakaj čutite to, kar čutite?
 3. Je nadrejeni dovzeten/sposoben/zaupanja vredna oseba za izvajanje pogovorov, komunikacije vezana na vaša čustva, povezana z delom in s sodelavci in/ali čustva, vezana izven delovnega okolja
 4. Menite, da je visoko razvita čustvena inteligenca podjetja pomemben, nujen ali zgolj dobrodošel dejavnik za uspešno opravljanje dela? Razložite.
 5. Kako in za kolikšen delež je delovna uspešnost (večja oz. manjša) povezana s čustvi (npr. če ste srečni, zadovoljni, cenjeni, zaželeni ... oz. nesrečni, nezadovoljni ...)? Razložite.
 6. Katere čustvo oz. občutek vas na delovnem mestu vodi v samopreseganje delovnih aktivnosti (takrat običajno naredite več in bolje)?
 7. Če se omejimo na vaše delovno mesto in na tim, v katerem sodelujete (sodelavci in nadrejeni), kaj v medosebni komunikaciji v vas »proži« zgoraj navedeno čustvo?
 8. Dejstvo je, da z nekaterimi ljudmi raje delamo kot z drugimi. Katere so tiste lastnosti, ki jih imajo osebe, s katerimi raje delate?
 9. Ali se pri delu z ljudmi, ki so vam čustveno »bližje«, bolj potrudite oz. delo bolje, hitreje in učinkoviteje opravite?
 10. Kaj in kolikokrat na teden v vašem delovnem okolju v vas povzroča neprijetna čustva?
 11. Vam delovna/miselna storilnost ob takšnih občutkih pade?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Čustvena inteligentnost

1. Ljudje imamo dve vrsti uma; tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, izmerimo z inteligenčnim kvocientom (IQ), tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco (ČI).

- Čustvena inteligenca na delovnem mestu je enako pomembna kot IQ.
2. Sodelavec potrebuje mojo pomoč. Brez zadržkov pomagam.
 3. Vsi ljudje naj bodo deležni istega načina vodenja (nihče naj ne bo izjema), saj se vodja ne more ozirati na vsakega posameznika posebej.
 4. Vsak človek je edinstven, zato bi moral biti stil vodenja prilagojen posamezniku.
 5. Med sestankom, ki ga imam z nadrejenimi v podjetju, se zavzamem oz. branim sodelavca, v kolikor je deležen neupravičene kritike.
 6. Razumevanje s sodelavci mi ne dela težav.
 7. Razumevanje z nadrejenimi mi ne dela težav.
 8. Razumevanje z vodjem je pomembnejše od razumevanja s sodelavci v timu/oddelku.
 9. Odnosi v našem podjetju so dobri.
 10. Odnosi vodij do zaposlenih v našem podjetju so dobri.
 11. Vodje v našem podjetju znajo odkrito izražati svoja čustva. Jasno dajo vedeti, kdaj so veseli, žalostni, razočarani, zadovoljni ali nezadovoljni v zvezi z mojim delom. V zvezi s tem imam odkrito povratno informacijo in nikoli negotovih občutkov.
 12. Vodja se zna vživeti v moja čustva, jih razume in jih upošteva.
 13. Vodja zna jasno in nedvoumno pojasniti, kaj od mene zahteva. Zna začitati, v kolikor mi kaj ni jasno, in brez težav ponovi oz. dodatno razloži zahtevo.
 14. Delovna navodila v našem podjetju so razumljiva in jasna. V njih so natančno opredeljene odgovornosti.
 15. Na "klic" odgovornosti je vedno "klicana" prava oseba.
 16. Odkrita in jasna komunikacija je pomembna za delo z ljudmi, njihovo dobro počutje ter učinkovito nadaljnje delo.
 17. Moj nadrejeni ima odkrito, jasno in dobronamerno komunikacijo.
 18. V vsakdanji komunikaciji (sestanki, zapisniki, mejli ...) sem kratek, jasen in pozoren na čustva svojih sodelavcev.
 19. V komunikaciji vzdržujem pozitiven in strpen nivo in ne komuniciram s sodelavci/podrejenimi/nadrejenimi tako, kot si sam ne bi želel, da bi drugi komunicirali z mano.

Motivacija

20. Pri svojem delu sem motiviran/-a.
21. Pohvala me pri delu motivira.
22. Pohvala nadrejenega me pri delu motivira bolj kot pohvala sodelavca iz tima.
23. Upravičena in jasna kritika me pri delu enako motivira kot pohvala.
24. Razumevajoč in dostopen nadrejeni me pri delu motivira.
25. Trenutni nadrejeni je dostopen in razumevajoč.
26. Priznavanje, zaupanje in razumevanje vodje in sodelavcev me pri delu motivirajo, saj želim vedno znova upravičiti zaupanje in priznavanje.
27. To, da sem na delovnem mestu srečen, zadovoljen, cenjen, zaželen, upoštevan ... me pri delu dodatno motivira.
28. Trenuten seznam aktivnosti, ki jih moram narediti, je predolg. Preveč dela, ki mu ni videti konca, me demotivira.
29. Dobre oziroma inovativne ideje v zvezi s poslom se mi porajajo v kreativnem, spodbujajočem in samozavestnem vzdušju.

Delovna uspešnost

30. Srečen in zadovoljen sem bolj motiviran in delovno učinkovitejši.
31. Svoje delo vedno opravičim uspešno.

Marjanca Krajnc, roj. 26. 4. 1976, je diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo na Univerzi v Ljubljani. Od leta 2006 je zaposlena v podjetju TPV, d. d., Novo mesto, kot direktorica direkcije kakovosti. Pri vodenje službe kakovosti si je pridobila številne izkušnje na področjih načrtovanja, usmerjanja in usklajevanja politike in strateških ciljev s področja kakovosti, obvladovanja, merjenja in izboljševanja v zvezi s kakovostjo proizvodov v poslovnih enotah ter uvajanja novih orodij kakovosti.

Pred tem je bila v času od 2001 do 2006 zaposlena v podjetju Keko Varicon, Žužemberk, kjer si je pridobivala izkušnje na področjih tehnologije procesa izdelovanja prednapetostnih komponent in izboljševanja sistemov vodenja. V podjetju je bila tudi nosilec projekta, za katerega je podjetje pridobilo laskavo okoljsko nagrado za okolju prijazno manjše podjetje leta 2005, ki jo podeljuje časnik Finance, d.o.o., Ekološki sklad Republike Slovenije, javni sklad, in Agencija Republike Slovenije za okolje.

Abstract:

Impact of emotional intelligence on job performance

RQ: To determine whether emotional intelligence has an impact on motivation and how this can affect work performance.

Purpose: High work performance of individuals in an organization can be achieved with a high level of motivation that is directly derived from emotional intelligence. Because the impact of emotional intelligence in organizations is under-researched and is not sufficiently included in the scope of management, there is a need to further explore this topic.

Method: Qualitative analysis in the form of interviews and quantitative analysis in the form of a survey was used in this study. Details of interviews with employees were analyzed according to the rules of qualitative methods. The data obtained in the survey were analyzed with a chi-square test.

Results: The results showed that emotional intelligence has a significant impact on motivation and that emotionally motivated person works more and better.

Organization: Management can take these research findings into consideration during the human resources management process, and in the procedures of a comprehensive development of individual's personal potential. The result of the research findings can be used by management, supervisors, and all employees as a method to establish better motivational climate.

Society: With a similar, but wider purpose, the findings of this research can be taken into account in the wider social environment, particularly in the field of public administration and media.

Originality: In Slovenian organizations, research on this topic and in this combination has not yet been performed.

Limitations: The sample is small and limited to only one major successful Slovenian company. It takes into account only the influence of motivation that comes from emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, motivation, job performance, resource management, staff development, management systems