

# Čustvena inteligenca kot pomembna večina na delovnem mestu

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i2.119>

Prejeto: 6. 10. 2022 / sprejeto: 2. 11. 2022

Znanstveni članek

UDK 159.942:331.101.32

**KLJUČNE BESEDE:** čustvena inteligenca, zadovoljstvo pri delu, uspešnost na delovnem mestu

**POVZETEK** – Poznamo mnogo ravni inteligence in poleg inteligenčnega količnika (IQ) prihaja vedno bolj v ospredje tudi čustvena inteligenca (EQ) posameznika, ki nam pove, kako upravljamo z lastnimi čustvi in čustvi ljudi okoli sebe. Na opravljanje nalog na delovnem mestu imata obe inteligenci pomemben vpliv. Za pripravo prispevka smo opravili sistematičen pregled znanstvene in strokovne literature v podatkovnih bazah Google Scholar, Science direct in EBSCO ter v strokovni reviji HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu in Reviji za ekonomske in poslovne vede. Za uvrstitev člankov v pregled literature smo upoštevali vključitvene kriterije, ki so zajemali ključne besede in besedne zveze v slovenskem jeziku: čustvena inteligenca na delovnem mestu in v angleškem jeziku: emotional intelligence, emotional intelligence in workplace, emotional intelligence and job satisfaction, emotional intelligence and job performance. Osredotočili smo se na analizo izvirnih in preglednih znanstvenih člankov, ki so bili dostopni v polnem besedilu ter so bili vsebinsko in aktualno ustrezni. Rezultati pregledane literature prikazujejo pomembno povezavo med čustveno inteligenco in zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo posameznika na delovnem mestu.

## 1 Uvod

Čustvena inteligenca je vse bolj pomembna za doseganje rezultatov, povezanih z delom, kot so individualna uspešnost, organizacijska produktivnost in razvoj ljudi, kajti njena načela nam zagotavljajo nov način za razumevanje in ocenjevanje vedenja ljudi, stilov vodenja, stališč in potencialov posameznega človeka. Med drugim predstavlja čustvena inteligenca vse pomembnejši vidik pri načrtovanju človeških virov, profiliranju delovnih mest, razgovorih, zaposlovanju in učenju (Serrat, 2017, str. 329).

Received: 6. 10. 2022 / Accepted: 2. 11. 2022

Professional article

UDC 159.942:331.101.32

**KEYWORDS:** Emotional intelligence, job satisfaction, job performance

**ABSTRACT** – We have many levels of intelligence, in addition to the intelligence quotient (IQ), emotional intelligence (EQ) is increasingly coming to the fore, which tells us how we manage our own emotions and the emotions of the people around us. Both have a significant impact on the performance of tasks in the workplace. We used a systematic review of scientific and professional literature in Google Scholar, Science Direct and EBSCO databases, as well as in the journal Human Resource Management/HRM – professional journal for management of people at work and the Journal of Economic and Business Sciences/Revija za ekonomske in poslovne vede. In order to include the articles in the literature review, we considered the inclusion criteria, which included keywords and phrases in the Slovenian language (čustvena inteligenca na delovnem mestu) and in the English language (emotional intelligence, emotional intelligence in the workplace, emotional intelligence and job satisfaction, emotional intelligence and job performance). We focused on the analysis of original and transparent scientific articles that were available in full text and were relevant in terms of content and topicality. The results of the reviewed literature show a significant connection between emotional intelligence and job satisfaction and the performance of an individual in the workplace.

Pogosto se vprašanje nanaša na to, ali so ljudje rojeni z visokim čustvenim kvocien-  
tom ali pa ga je mogoče pridobiti z učenjem. Resnica je, da so nekateri bolj naravno  
nadarjeni kot drugi, vendar je dobra novica ta, da se je veččin čustvene intelligen-  
ce mogoče tudi naučiti. Da se to lahko zgodi, morajo biti ljudje osebno motivirani,  
pogosto vaditi, kar se naučijo, prejemati povratne informacije in krepiti svoje nove  
veščine (Serrat, 2017, str. 336). Cooper in Sawaf (1997, v Aydogmus 2016, str. 1344)  
navajata, da »visoko čustveno inteligentni zaposleni boljše prepoznavajo občutenje  
stresa in uravnavajo svoja čustva tako, da zmanjšajo nivo stresa in razvijajo strategije  
za spopadanje z negativnimi posledicami stresa«, medtem ko Aydogmus (2016, str.  
1344) navaja, da »imajo nižje čustveno inteligentni zaposleni manj sposobnosti za  
obvladovanje svojih čustev, ko se soočajo s težko situacijo, zato tudi doživljajo več  
stresa, kar pa povzroča manj zadovoljstva pri delu«.

Aydogmus (2016), Bertancelj (2016) in Serrat (2107) navajajo, da so kompetence  
čustvene inteligence koristne veščine, ki omogočajo zaposlenim, da se na delovnem  
mestu bolje počutijo, imajo boljše odnose in se lažje spopadajo s stresnimi situacijami  
ter imajo posledično tudi vpliv na uspešnost organizacije. Kompetence čustvene in-  
teligence so veščine, ki se jih je moč naučiti in izboljševati, kar pomeni, da ima višja  
raven čustvene inteligence lahko tudi vpliv na to, kako zadovoljni so zaposleni na  
delovnem mestu in kako so pri delu uspešni. Slednje nas je spodbudilo, da s sistema-  
tičnim pregledom relevantne literature poskušamo ugotoviti, ali obstaja povezava med  
čustveno inteligenco in zadovoljstvom pri delu ter delovno uspešnostjo zaposlenih.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Čustvena inteligenca

Sposobnost razmišljanja in odzivanja na določeno situacijo izhaja iz čustvene in-  
teligence posameznika (Sivakumar in Chitra, 2016, str. 480). Čustvena inteligenca  
je intelektualna sposobnost, ki omogoča razumevanje, prepoznavanje, razmišljanje  
in reševanje problemov. Poleg tega pa vpliva tudi na sposobnost prepoznavanja in  
razumevanja čustev ter upravljanja z njimi, komuniciranje z drugimi ljudmi, omogoča  
prilagajanje na spremembe in je pomembna za učinkovito soočanje z vsakodnevnimi  
zahtevami, izzivi in pritiski. Je pomemben dejavnik, ki lahko meri uspešnost posa-  
meznika, tako na poklicnem kot na zasebnem področju življenja, in lahko poveča ali  
zmanjša uspešnost posameznika (Başoğul in Özgür, 2016, str. 229).

Jafrl idr. (2016, str. 55) navajajo, da je »čustvena inteligenca kot konstrukt pred  
kratkim pritegnila veliko pozornosti znanstvenikov in praktikov glede njenega vpliva  
na delovnem mestu«. Goleman (1995, v Jafrl idr., 2016, str. 55) navaja, da je »ču-  
stvena inteligenca konceptualizirana kot pomemben napovedovalec za delovno us-  
pešnost«, in se po mnenju avtorjev Mayer in Salovey (1997, v Jafrl idr., 2016, str. 55)  
nanaša na sposobnost spremljanja lastnih in tujih čustev, ločevanja med njimi in upo-  
rabo informacij za usmerjanje lastnega razmišljanja in dejanj. Čustvena inteligenca  
združuje intelektualno inteligenco in čustva, saj vključuje intelektualno razumevanje

čustev ter razumevanje, kako lahko čustva usmerjajo tako misli kot dejanja (Jafri idr., 2016, str. 55). Čustvena pismenost je cilj, ki ga pri čustveni inteligenci zasledujemo. To pomeni, da smo samozavedni o določenih posameznih čustvih ter da znamo prepoznati, kako vplivajo na odločitve, ki jih sprejmemo. Čustvena inteligenca je sposobnost, ki jo lahko razvijamo celo življenje. To je pomembno s stališča, da ne glede na to, v katerem obdobju življenja smo trenutno, za napredovanje pri razvoju čustvene inteligence ni nikoli prepozno. Čustvene inteligence se je možno naučiti, kar pomeni, da se le-ta lahko z leti vedno izboljšuje. Z drugimi besedami to pomeni, da postajamo tudi vedno bolj zreli kot posamezniki (Leskovic, 2016, str. 338 in 339). Reeves (2005, v Leskovic, 2016, str. 339) navaja, da se »razvoj čustvene inteligence začne s samozavedanjem, šele nato lahko posameznik začne razvijati zavedanje do drugih. Končni cilj pri tem je razvoj empatije, ki vključuje poslušanje drugih.«

## 2.2 *Kompetence čustvene inteligence*

Goleman (2006, v Serrat 2017, str. 331) navaja, da »z razvojem lastne čustvene inteligence lahko posamezniki postanejo bolj produktivni in uspešni pri tem, kar počnejo, ter pomagajo tudi drugim. Proces in izidi razvoja čustvene inteligence vsebujejo tudi številne elemente, za katere je znano, da zmanjšujejo stres, za posameznike in s tem tudi organizacije je to pomembno za zmanjševanje konfliktov, spodbujanje razumevanja in odnosov in spodbujanje stabilnosti, kontinuitete in harmonije. Nenazadnje se močno povezuje s koncepti ljubezni in duhovnosti.« Posamezniki imajo različne osebnosti, želje, potrebe in načine izkazovanja svojih čustev. Tu je v pomoč teorija čustvene inteligence. V najbolj splošnem okviru pet področij čustvene inteligence skupaj zajema osebne in socialne kompetence (Serrat, 2017, str. 331).

Podjetja, ki razmišljajo v smeri, kako se razlikovati od konkurence, ki je na trgu dela visoko, vlagajo v razvoj in stremijo k zadovoljstvu svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da zgolj racionalno, analitično in tudi včasih rutinsko delovanje ne bo prineslo ustrezne ravni zadovoljstva pri zaposlenih in s tem dolgoročno kakovostnih rezultatov. Ljudje so pomemben in ključni faktor v podjetjih, zato je pomembno, da jih obravnavamo celostno. Razvoj čustvene inteligence zaposlenih omogočamo, ko jim pomagamo, da spoznajo sebe in znajo obvladovati odnose z drugimi (Trojar Jan in Kozlovič, 2020, str. 51).

## 2.3 *Čustveno inteligentni vodja*

Čas globalizacije od organizacij zahteva, da sledijo spremembam, ki so na trgu, če želijo preživeti in se razvijati. Zaradi tega imajo vodje v današnjem času ogromno odgovornost za uspešno vodenje sprememb v svojih organizacijah. Spremembe so vedno povezane s čustvi, saj to od posameznika zahteva, da mora večkrat stopiti iz cone udobja in se podati v neznano. Novi izzivi so velikokrat povezani s strahom in negotovostjo in posledično povzročajo ne malo stresa. Vodilni položaji od posameznika za uspešno spopadanje z zahtevami zato zahtevajo visoko stopnjo čustvene inteligence. Čustvena inteligenca je pomembna veščina, ki jo mora imeti nekdo, ki opravlja vodstveno funkcijo. Vodja ima velik vpliv na izboljšanje učinkovitosti posamezne or-

ganizacije, če se zna na zahteve in potrebe delavcev odzvati z empatijo. V literaturi je mogoče vse pogosteje zaznati, da je za učinkovito vodenje izjemno pomembno razumevanje, prepoznavanje in obvladovanje čustev. Sposobnost vplivanja na čustva in motivacijo drugih je bistvenega pomena za vodenje in uspešno uvajanje sprememb (Issah, 2018, str. 1).

Čustveno inteligentni vodje ne odnehajo, ko naletijo na iracionalen odpor, ampak uporabljajo čustvene veščine in tisto, kar organizacijska kultura dopušča, da premagajo odpor. Razlogi za nepripravljenost ali odpor do sodelovanja v prizadevanjih za spremembo so lahko od pomanjkanja znanja, samozavesti do strahu pred negotovostjo. Čustva, ki se pojavijo v katerem koli organizacijskem okolju, ki se sooča s spremembo, so lahko moteča, motivirajoča ali demotivirajoča, vznemirljiva, pozitivna ali negativna. Čustveno inteligentni vodja prepozna in razume svoja čustva, pa tudi čustva podrejenih ter jih nato obvladuje in preusmerja v pozitivno energijo za spremembe. Čustveno inteligentni vodje imajo zdravo mero samozavesti in v kolikor zaposleni opazijo, da so vodje prepričani v spremembo, ki jo predlagajo, lahko to vpliva na to, da bodo imeli zaupanje v lastno sposobnost soočanja in izvajanja predlagane spremembe (Issah, 2018, str. 7).

Vodje v organizacijah so ljudje, ki imajo največji vpliv na odnose in rezultate v organizaciji. Poleg tega, da so ključni pri prevzemanju odgovornosti, da imajo vpliv na spremembe in organizacijsko klimo, so tudi tisti, ki so ključni pri razvijanju čustvene inteligence zaposlenih (Trojar Jan in Kozlovič, 2020, str. 51).

Tojar Jan in Kozlovič (2020, str. 51) navajata, »da se moramo ukvarjati z razvojem vodij, saj s tem istočasno skrbimo za zadovoljstvo zaposlenih in dobro klimo na delovnem mestu.« Z navajanjem naslednjih trditev menita, da je temu tako, ker so vodje:

- »prvi odgovorni za ohranjanje dobre organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih,
- prvi odgovorni za sestavo najboljše ekipe sodelavcev,
- prvi, ki se morajo odzvati na počutje svojih sodelavcev,
- prvi odgovorni za ohranjanje motivacije sodelavcev,
- prvi odgovorni za razvoj svojih sodelavcev,
- prvi odgovorni za identifikacijo in zadržanje talentov,
- prvi odgovorni za rezultate podjetja in
- prvi odgovorni za rast podjetja.«

V preteklosti je zahodna družba vse družbene sisteme, kamor sodi tudi organizacijski, gradila predvsem na razumski ravni. Čustva so imela predpostavko, da zavirajo razvoj in mu ne dajejo dodane vrednosti. Zavedamo se, da je razum izjemno pomemben, vendar če pozornost dajemo samo umu in se zavedamo, da je človek celostno bitje in da imajo čustva pomembno vlogo v našem življenju, lahko veliko izgubljammo (Tojar Jan in Kozlovič, 2020, str. 51).

Tojar Jan in Kozlovič (str. 51) navajata, da »ima v organizacijskem delovanju ter na sploh na področju dela z ljudmi, kamor sodi tudi vodenje, čustvena komponenta velik pomen. V prihodnosti bodo imele pomembno konkurenčno prednost tiste organizacije, katerih vodje bodo s svojim odnosom zmogle ustvariti razliko v pristopu do

svojih sodelavcev. Tukaj bo šlo za odnos, v katerem bodo zaposleni lahko začutili spoštovanje, sodelovanje, pristnost in zaupanje. Tak odnos bo že sam po sebi omogočal gradnjo zadovoljnih in zavzetih zaposlenih. To bodo zmožni narediti samo vodje, ki bodo razumeli svoja lastna čustva, svoje odzive v odnosih in ki bodo močno povezani sami s seboj.« Pravilna komunikacija vpliva na motivacijo zaposlenih, zmanjšuje negotovost in povečuje zavzetost in tudi vpliva na njihovo sodelovanje. Vodja, ki uspešno komunicira z zaposlenimi, dosega, da zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje, in so pri svojem delu bolj samostojni in uspešni (Paladin, 2020, str. 32).

### 3 Metode

#### 3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil analizirati vpliv čustvene inteligence na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost zaposlenih na podlagi pregleda literature s tega področja. Cilj raziskave je prepoznati, kako čustvena inteligenca vpliva na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost zaposlenih.

#### 3.2 Raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga postavili, je: »Ali čustvena inteligenca vpliva na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost zaposlenih?«

#### 3.3 Metoda pregleda literature

Zbrali smo sistematičen pregled znanstvene literature. Iskanje tuje in domače literature je bilo opravljeno v podatkovnih bazah Google Scholar, Science Direct in EBSCO ter v arhivu revije HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu in v arhivu Revije za ekonomske in poslovne vede. Za uvrstitev člankov v pregled literature smo upoštevali vključitvene kriterije, ki so zajemali ključne besede in besedne zveze v slovenskem jeziku: čustvena inteligenca na delovnem mestu, v angleškem jeziku: emotional intelligence, emotional intelligence in workplace, emotional intelligence and job satisfaction, emotional intelligence and job performance. Osredotočili smo se na analizo izvirnih in preglednih znanstvenih člankov, ki so bili dostopni v polnem besedilu ter so bili vsebinsko in aktualno ustrezni. Kriterij pri izboru literature je bila letnica izdaje od leta 2016 do leta 2021.

##### 3.3.1 Strategija pregleda zadetkov

Z vnosom ključnih besed in besednih zvez v izbrane podatkovne baze smo dobili velik nabor strokovne in znanstvene literature. Vključitveni kriteriji so nabor virov zmanjšali na 9683 virov, od katerih smo pregledali naslove in izvlečke 80 virov. Po pregledu izvlečkov smo izbrali 20 virov literature, ki so obravnavali tematiko raziskovalnega dela. 10 virov je podalo informacije, ki so bile najbolj relevantne za doseganje cilja raziskave. Pregled literature smo prikazali s tabelo, razdeljeno na 3 podatkovne baze, številom zadetkov, številom izbranih zadetkov za pregled v polnem besedilu ter

shematsko s PRISMA diagramom, s katerim smo prišli do števila virov, primernih za končno analizo.

*Tabela 1: Rezultati pregleda literature*

<i>Podatkovna baza</i>	<i>Ključne besede</i>	<i>Število zadetkov</i>	<i>Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu</i>
Google Scholar	čustvena inteligenca zaposlenih	695	1
	emotional intelligence in workplace	5630	1
	emotional intelligence and job performance	2770	5
	emotional intelligence and job satisfaction	125	8
Science Direct	emotional intelligence in workplace	257	3
EBSCO	emotional inteligenca	206	1

*Vir:* Lastni vir, 2021.

### *Opis obdelave podatkov pregleda literature*

Raziskava temelji na kvalitativni vsebinski analizi. S pomočjo besed in besednih zvez smo uporabili odprto kodiranje in oblikovali vsebinske kode, ki so povezane z raziskovalnimi cilji in raziskovalnim vprašanjem, ter jih združili v vsebinske kategorije, ki so prikazane v tabeli 2 v poglavju »Rezultati«. S PRISMA diagramom smo grafično prikazali proces iskanja literature, ki smo jo uporabili za končno analizo in izdelavo raziskovalne naloge.

### *Ocena kakovosti pregleda literature*

Literaturo smo iskali s pomočjo vključitvenih kriterijev. Med vključitvenimi kriteriji nas je zanimala aktualnost podatkov in informacij, dostopnost v polnem besedilu ter vsebinsko ustrezna literatura, ki nam je podala odgovore na zastavljene cilje raziskovalne naloge in raziskovalno vprašanje. Vključili smo znanstvene članke, ki so ustrezali omenjenim kriterijem. Kakovost uporabljenih virov smo prikazali v tabeli hierarhije dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu, povzeto po avtorjih Polit in Beck (2018). Hierarhija vsebuje osem ravni. Raven 1 predstavlja najbolj kakovostno literaturo, raven 8 pa najmanj kakovostno. V končno analizo pregleda kakovosti literature smo vključili 10 člankov. Po hierarhiji dokazov (tabela 2) smo ugotovili kakovost izbranih člankov. V 1. raven smo vključili en članek. V 2. raven nismo vključili nobenega članka. V 3. raven smo vključili en članek, v 4. in 5. raven pa nismo vključili nobenega članka. Za 6. raven je bilo primernih 8 člankov, medtem ko za 7. in 8. raven ni bilo primernega nobenega članka.

Tabela 10: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu

Raven 1 Sistematični pregled Število vključenih člankov (n = 1)
Raven 2 Posamično naključno kontrolirani poskus (randomizirana študija) Število vključenih člankov (n = 0)
Raven 3 Posamični nenaključni poskus (nerandomizirana študija: kvazi eksperiment) Število vključenih člankov (n = 1)
Raven 4 Posamična prospektivna kohortna študija Število vključenih člankov (n = 0)
Raven 5 Posamična študija s kontrolno študijo Število vključenih člankov (n = 0)
Raven 6 Posamična presečna študija Število vključenih člankov (n = 8)
Raven 7 Posamična poglobljena kvalitativna študija Število vključenih člankov (n = 0)
Raven 8 Mnenja strokovnjakov, poročila primerov Število vključenih člankov (n = 0)

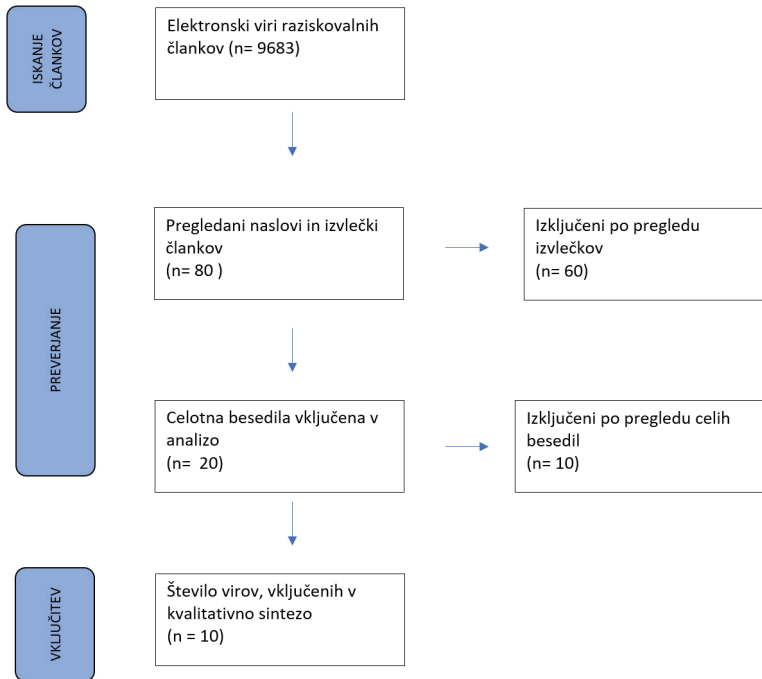
*Vir:* Polit in Beck, 2018, str. 62.

## 4 Rezultati

### 4.1 PRISMA diagram

Pregled literature smo naredili po metodologiji PRISMA (slika 1). Z iskanjem smo dobili 9683 zadetkov relevantne literature, prosto dostopne v povzetkih in celotnem besedilu. Po prebiranju člankov in izključitvi izvlečkov smo obseg literature omejili na 20 enot, od katerih smo jih za raziskavo uporabili 10.

Slika 1: Rezultati pregleda literature po metodologiji PRISMA



Vir: Lastni vir, 2021.

#### 4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

V tabeli 3 prikazujemo 10 člankov, ki smo jih vsebinsko kvalitativno analizirali po naslednjih značilnostih: avtor, leto objave, država, uporabljena raziskovalna metodologija, namen raziskave, vzorec in ključna spoznanja avtorjev.

Tabela 11: Shematski prikaz rezultatov

Avtor/-ji, letnica objave, država	Raziskovalna metodologija	Name raziskave	Vzorec	Ključna spoznanja
Jafri idr. (2016), Butan	Kvantitativna presečna raziskava	Avtorji so s študijo želeli preučiti razmerje med čustveno inteligenco in ustvarjalnostjo zaposlenih ter vpliv organizacijske klime na proaktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.	Študija je bila izvedena z 250 redno zaposlenimi, na različnih ravneh iz dveh organizacij javnega sektorja v Butanu.	Rezultati raziskave so pokazali pozitivno povezavo med čustveno inteligenco in ustvarjalnostjo in posledično tudi večjim zadovoljstvom ter učinkovitostjo pri delu.



Khan idr. (2016), Pakistan	Kvantitativna pre- sečna raziskava	Študija je bila opravljena z namenom raziskati razmerje med čustveno inteligenco in splošnim zadovoljstvom pri delu knjižničarjev.	V študijo je bilo vključenih 225 naključno izbranih knjižničarjev, ki delajo v univerzitetnih knjižnicah v Pakistanu.	Multipla regresijska analiza je pokazala, da so vsi indikatorji čustvene inteligence pomembni napovedovalci zadovoljstva pri delu, najbolj pomemben napovedovalec je samoocena posameznika. Najšibkejši napovedovalec pa je optimizem.
Magnano idr. (2016), Italija	Kvantitativna pre- sečna raziskava	Študija je bila opravljena z namenom raziskati vlogo psihološke vzdržljivosti in čustvene inteligence pri motivaciji za doseganje rezultatov in zadovoljstva pri delu.	Udeleženi so bili 488 italijanskih delavcev, zaposlenih na področju šolstva, zdravstvene nege, turizma, podjetništva in tehnologije.	Rezultati raziskave potrjujejo pomembno vlogo čustvene inteligence na psihološko vzdržljivost ter motiviranost posameznika za doseganje rezultatov, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu ter večjo učinkovitost pri delu.
Miau idr. (2016), Združene države Amerike	Kvalitativna raziskava	Študija je bila opravljena z namenom preučevanja vpliva čustvene inteligence na odnos do dela in zadovoljstvo pri delu.	Metaanaliza 119 študij	Avtorji so predstavili prvi metaanalitični pregled odnosa med zaposlenim z vidika čustvene inteligence in zadovoljstva pri delu ter ugotovili pozitivno in pomembno razmerje med čustveno inteligenco in vsemi tremi stališči do dela. Poleg tega so ugotovili, da je čustvena inteligenca pozitivno povezana s pripadnostjo organizaciji in negativno s fluktuacijo.

<p>Mohamad in Jais (2016), Malezija</p>	<p>Kvantitativna presečna raziskava</p>	<p>Avtorja sta želela s študijo ugotoviti povezavo čustvene inteligence z delovno uspešnostjo pri učiteljih. Študija je analizirala razmerje med čustveno inteligenco, ki je sestavljena iz štirih kompetenc (sam nadzoro vanje, samozavedanje, samomotivacija in socialne veščine upravljanja odnosov z drugimi), ter delovno uspešnostjo.</p>	<p>Sodelovalo je 212 učiteljev s srednje šole v Kedahu iz Malezije.</p>	<p>Rezultati raziskave kažejo, da so imele predstavljene kompetence čustvene inteligence velik vpliv na delovno uspešnost pri rezultatih sodelujočih učiteljev.</p>
<p>Osman (2016), Turčija</p>	<p>Kvantitativna presečna raziskava</p>	<p>S študijo so želeli preučiti povezavo med čustveno inteligenco, zadovoljstvom na delovnem mestu in delovno uspešnostjo.</p>	<p>Gre za vzorec 106 zaposlenih v različnih sektorjih v Turčiji.</p>	<p>Rezultati raziskave kažejo, da je čustvena inteligenca pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Opaziti je, da ima čustvena inteligenca močnejšo povezavo z delovno uspešnostjo kot pa z zadovoljstvom pri delu.</p>
<p>Sivakumar in Chitra (2016), Tamil Nadu</p>	<p>Kvantitativna presečna raziskava</p>	<p>Študija je bila opravljena z namenom ugotovitve povezave med zadovoljstvom pri delu in čustveno inteligenco.</p>	<p>Gre za vzorec 50 naključno izbranih zaposlenih v petih različnih lokalnih organizacijah.</p>	<p>Rezultati raziskave kažejo na pomembno povezavo med zadovoljstvom pri delu in čustveno inteligenco, zato se priporoča, da morajo organizacije razviti ukrepe za izboljšanje čustvene inteligence zaposlenih z namenom preprečevanja izčrpanosti, nezadovoljstva ter povečevanja zadovoljstva in produktivnosti pri delu.</p>

Mervar (2017), Slovenija	Kvantitativna presečna raziskava	Avtor je želel preučiti čustveno inteligentnost zaposlenih in raziskati, koliko so posamezniki seznanjeni s tem pojmom in kako pomembna je čustvena inteligentnost za delovno okolje in uspešnost pri delu.	V raziskavi je sodelovalo 149 naključno izbranih zaposlenih.	Rezultati raziskave so pokazali, da večina vprašanih pozna pojem čustvene inteligentnosti in da se večina zaveda, da čustvena inteligenca močno vpliva na posameznikovo uspešnost na delovnem mestu.
Munir in Azam (2017), Združene države Amerike	Kvantitativna intervencijska raziskava	Izvedeno je bilo intervencijsko usposabljanje pridobivanja veščin čustvene inteligence pri zaposlenih z nizko stopnjo čustvene inteligence z namenom ugotovitve, ali zvišanje ravni čustvene inteligence vpliva tudi na zadovoljstvo pri delu.	Sodelovalo je 36 udeležencev intervencijskega usposabljanja.	Rezultati raziskave so pokazali znatno boljše rezultate čustvene inteligence po usposabljanju v primerjavi z rezultati pred usposabljanjem. Rezultati so pokazali tudi povečanje uspešnosti in zadovoljstva na delovnem mestu, potem ko so zaposleni dvignili raven čustvene inteligence.
Sastre Castillo in Danvila Del Valle (2017), Španija	Kvantitativna presečna raziskava	Namen študije je raziskati razmerje med čustveno inteligenco, pripadnostjo organizaciji in uspešnostjo pri delu pri zaposlenih na nižje kvalificiranih delovnih mestih.	Sodelovalo je 397 zaposlenih na nižje kvalificiranih delovnih mestih podjetja v Španiji.	Rezultati raziskave so potrdili pričakovane rezultate avtorjev. Zaposleni na nižje kvalificiranih delovnih mestih, ki imajo višjo stopnjo čustvene inteligence, so pri delu bolj uspešni in čutijo močnejšo pripadnost organizaciji. Rezultati so pokazali, da znajo svoja čustva bolje obvladati in imajo boljše medosebne odnose na delovnem mestu, kar pripomore tudi k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu.

*Vir:* Lastni vir, 2021.

Tabela 12: Razporeditev kod po kategorijah

<i>Kategorije</i>	<i>Kode</i>	<i>Avtorji</i>
Čustvena inteligenca in zadovoljstvo pri delu	Psihološka vzdržljivost in čustvena inteligenca, stres in čustvena inteligenca	Magnano idr. (2016), Sivakumar in Chitra (2016), Miao idr. (2016), Khan idr. (2016)
Čustvena inteligenca in delovna uspešnost	Čustvena inteligenca in ustvarjalnost na delovnem mestu, čustvena inteligenca kot učeča se večšina	Jafrl idr. (2016), Mervar (2017), Munir in Azam (2017), Sastre Castillo in Danvila Del Valle (2017), Osman (2016), Mohammad in Jais (2016)

*Vir:* Lastni vir, 2021

### *Čustvena inteligenca in zadovoljstvo pri delu*

Sposobnost spopadanja in obvladovanja stresnih situacij je pomemben pokazatelj psihološke vzdržljivosti posameznika. Čustvena inteligenca zaposlenega pomembno vpliva na sposobnost doseganja psihološke vzdržljivosti, kar pomeni, da se posameznik uspešneje spopada z neprijetnimi situacijami na delovnem mestu in je posledično tudi bolj zadovoljen. To povezavo so v svoji študiji dokazali Magnano idr. (2016). Pomembno vlogo pri povečevanju zadovoljstva zaposlenih pa imajo tudi delovne organizacije. Organizacije, v katerih je čustvena inteligenca pomembna večšina ljudi na vodstvenih položajih, znatno prispevajo k pozitivni organizacijski klimi, ki omogoča, da se zaposleni počutijo dobro in vključeno. Sivakumar in Chitra (2016) sta opravila presečno študijo z namenom ugotovitve povezave med zadovoljstvom pri delu in čustveno inteligenco. Izbrala sta vzorec 50 naključno izbranih zaposlenih v petih različnih organizacijah in prišla do ugotovitev, da med njima obstaja pomembna povezava. Pomembno bi bilo, da bi organizacije imele razvite ukrepe za izboljšanje čustvene inteligenca zaposlenih z namenom preprečevanja nezadovoljstva in izgorelosti. Miao idr. (2016) so opravili prvo metaanalitično študijo, v katero je bilo vključenih 119 raziskav, ki so obravnavale razmerje čustvena inteligenca in odnos do dela. Prišli so do ugotovitev, da ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na zadovoljstvo posameznika pri odnosu do dela ter da zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu pomembno zmanjšuje negativno fluktuacijo. Da čustvena inteligenca vpliva na izboljšanje zadovoljstva pri delu in vodi lahko tudi do učinkovite uspešnosti pri delu, so v svoji študiji dokazali Khan idr. (2016). Analiza obstoječih študij prikazuje nekaj dejavnikov, pri katerih ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

### *Čustvena inteligenca in delovna uspešnost*

Zaposleni, ki so pri delu ustvarjalni in polni idej, so posledično tudi bolj zadovoljni. Jafrl idr. (2016) so s svojo študijo ugotovili, da obstaja pomembna povezava med čustveno inteligenco in ustvarjalnostjo na delovnem mestu. V kolikor je zaposleni proaktiven in čustveno inteligenten, to še dodatno povečuje ustvarjalnost, in če je organizacijska klima naravnana k spodbujanju talentov in idej, je to pomemben dejavnik

uspešnosti in zadovoljstva na delovnem mestu. Mervar (2017) je v svoji raziskavi, ki jo je opravila na 149 naključno izbranih zaposlenih, prišla do ugotovitev, da vprašani poznajo pojem čustvene inteligence in da se jih večina tudi zaveda, da ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na posameznikovo uspešnost na delovnem mestu. Da ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na uspešnost pri delu in da se je možno veččin čustvene inteligence naučiti oziroma jih izboljšati, sta v svoji intervencijski raziskavi prikazala Munir in Azam (2017). 36 udeležencev je bilo na petmesečnem usposabljanju mehkih veščin čustvene inteligence in rezultati, ki so jih pridobili po zaključenem usposabljanju, so pokazali zvišanje ravni čustvene inteligence ter posledično tudi večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu. Znano je, da višja stopnja čustvene inteligence in razvite druge osebnostne lastnosti vplivajo na močnejšo pripadnost posameznika organizaciji, v kateri je zaposlen. Uspešnost zaposlenega pri delu je povezana s čustveno inteligenco ne glede na kvalifikacijo delovnega mesta. Sastre Castillo in Danvila Del Valle (2017) sta v svoji študiji prišla do pričakovanih rezultatov, ko so rezultati 397 sodelujočih nizkokvalificiranih delavcev podjetja v Španiji pokazali, da so bili zaposleni z višjo stopnjo čustvene inteligence bolj uspešni pri delu, saj so se počutili bolj pripadne organizaciji, imeli so boljše medosebne odnose in bolje so obvladovali lastna čustva. Osman (2016) je v raziskavi, ki je vključevala 106 zaposlenih v različnih sektorjih v Španiji, ugotovil, da obstaja pomembna povezava med čustveno inteligenco, zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo, vendar je moč povezave med čustveno inteligenco in delovno uspešnostjo močnejša. Da je delovna uspešnost povezana s kompetencami čustvene inteligence, sta dokazala tudi Mohamad in Jais (2016). Pregled študij kaže, da je čustvena inteligenca pomemben napovednik za boljšo delovno uspešnost zaposlenih.

## **5 Razprava**

Danes se v organizacijah pojavljajo nove generacije zaposlenih in te se morajo osredotočiti na preoblikovanje delovnega okolja, tako da bodo zadovoljile svoje zaposlene. Generacija Y je najnovejša generacija zaposlenih. To je generacija, ki je rojena med letoma 1980 in 2000 in je znana kot generacija interneta. Ima razvite povsem druge vrednote in odnose v povezavi z delom kot njihove predhodne generacije. Nova generacija zaposlenih pričakuje na delovnem mestu sodelovanje, pravičnost, strpnost, priložnosti za razvoj, usposabljanje, motiviranje, razvoj talentov in raznolikost pri delu. Ključne razlike v delovnih vrednotah in prepričanjih zaposlenih generacije Y lahko vodijo do nerazumevanja, napačne komunikacija, konfliktov pri delu in nižje delovne produktivnosti zaposlenih. Organizacije morajo stremeti k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in preprečevanje negativne fluktuacije (Aydogmus, 2016, str. 1342).

Čustvena inteligenca je pomemben napovednik uspeha posameznika na delovnem mestu, saj nam čustva pomagajo pri razmišljanju in omogočajo povezovanje več stališč hkrati, kar vodi do večje ustvarjalnosti in produktivnosti. Organizacijska klima, ki te-

melji na vrednotah in normah, lahko pozitivno vpliva na zaposlene. Vpliva lahko tudi na motivacijo zaposlenih, njihovo vedenje, medosebne interakcije med zaposlenimi in tudi na to, kako se v službi počutijo. Veliko vlogo pri ustvarjanju organizacijske klime ima vodstvo organizacije. Organizacijska klima prispeva k temu, kako bodo zaposleni uporabili svojo čustveno inteligenco za izkazovanje inovativnosti in ustvarjalnosti.

Ljudje imajo različne sposobnosti obvladovanja lastnih čustev, samonadzora in prepoznavanja čustev drugih ter sposobnosti empatije. Našteto zavisi od čustvene inteligence posameznika. Ni lastnost, ki jo imaš ali pa je nimaš, ampak je večšina, ki se jo je moč naučiti, ne glede na to, v katerem življenjskem obdobju se nahajamo. Pomembna je le motivacija in redna praksa. Da je pojem čustvene inteligence že precej poznan med populacijo in da se zaposleni zavedajo njegovega pomena in vpliva na to, kako uspešen je posameznik v službi, je v svoji študiji ugotovila tudi Mervarjeva (2107).

Ustvarjalnost in produktivnost na delovnem mestu vplivata na zadovoljstvo in delovno uspešnost zaposlenih. Jafrl idr. (2016) so v svoji študiji preučevali razmerje med čustveno inteligenco in ustvarjalnostjo zaposlenih ter vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost zaposlenih. Uporabili so vzorec 250 redno zaposlenih na različnih ravneh iz dveh organizacij javnega sektorja v Butanu. Raziskava je pokazala, da je čustvena inteligenca lahko tudi glavni vir ustvarjalnosti zaposlenih, saj jim ta omogoča boljše sposobnost razmišljanja na različne načine in pridobivanje novih idej na delovnem mestu. Ugotovili so tudi, da ima organizacijska klima vpliv na posameznika z vidika, da lažje uporablja večšine čustvene inteligence pri svojem delu, ki je posledično bolj ustvarjalno in produktivno. Rezultati študije so tako pokazali pomembno povezavo med čustveno inteligenco in ustvarjalnostjo zaposlenih v korelaciji z organizacijsko klimo.

Organizacije, ki želijo ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo, se zavedajo pomena čustvene inteligence in njenega razvoja pri svojih zaposlenih. Zaposleni, ki se v organizaciji dobro počuti, čuti tudi močnejšo pripadnost in predanost delu, ki ga opravlja. Organizacija za uspešnost in konkurenčnost potrebuje motivirane, inovativne, učinkovite in zadovoljne zaposlene. S presečno študijo, ki sta jo opravila Sivakumar in Chitra (2016), sta pridobila podatke, ki kažejo na pomembno povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu in čustveno inteligenco. Organizacije morajo stremeti k razvoju in h kreptvi čustvene inteligence zaposlenih, saj to pomembno prispeva k preprečevanju nezadovoljstva in izgorelosti. Stresne in konfliktno situacije so nekaj, čemur se na delovnem mestu ne moremo povsem izogniti. Čustvena inteligenca posameznika pomembno prispeva k obvladovanju stresa in naporov, ki dolgoročno lahko vodijo v izgorelost. Psihološka vzdržljivost je pojem, ki opredeljuje sposobnost posameznika, da se je sposoben spopadati z neprijetnimi situacijami, in le-ta je v veliki meri odvisna od čustvene inteligence posameznika. Povezavo med čustveno inteligenco in psihološko vzdržljivostjo so v svoji študiji dokazali Magnano idr. (2016).

Čustvena inteligenca ima pomembno povezavo s posameznikovim odnosom do dela in posledično z zadovoljstvom na delovnem mestu. Miao idr. (2016) so s svojo metaanalitično študijo prišli do rezultatov, ki so pokazali, da je čustvena inteligenca pomembna in ima vpliv na zadovoljstvo posameznika pri njegovem odnosu do dela.

Posledično ima zadovoljstvo pri delu vpliv na negativno fluktuacijo zaposlenih. Ne glede na kvalifikacijo dela, ki ga zaposleni opravlja, pa je čustvena inteligenca tista lastnost, ki posamezniku omogoča, da razvija boljše medosebne odnose, zna obvladovati svoja čustva in je bolj zadovoljen na delovnem mestu. Do teh ugotovitev sta z izvedbo presečne študije s 397 sodelujočimi nižje kvalificiranimi delavci podjetja v Španiji prišla Sastre Castillo in Danvila Del Valle (2017).

Razvijanje kompetenc čustvene inteligence bi moralo biti implementirano v šolski sistem, saj trenutno študentje v času šolanja ne prejmejo potrebnega znanja za razvijanje veščin čustvene inteligence. Kako pomemben vpliv ima izobraževanje na področju veščin čustvene inteligence, sta s svojo študijo prikazala Munir in Azam (2019). Šlo je za 36 posameznikov z nižjo stopnjo čustvene inteligence, ki so se udeležili petmesečnega usposabljanja spretnosti čustvene inteligence (samozavedanje, samobvladovanje, urejanje odnosov in prepoznavanje čustev drugih) in en mesec coachinga. Rezultati so pokazali znatno izboljšanje rezultatov, kot so bili zabeleženi pred usposabljanjem. Rezultati so razkrili tudi izboljšanje uspešnosti na delovnem mestu.

Članki, ki smo jih preučili, kažejo na pomembno povezavo med čustveno inteligenco in zadovoljstvom ter delovno uspešnostjo zaposlenega. Osman (2016) je opravil študijo, ki je s potrditvijo postavljenih hipotez študije odgovorila tudi na naše raziskovalno vprašanje. Prišel je do ugotovitve, da ima čustvena inteligenca pomembno zvezo z zadovoljstvom pri delu. To kaže na to, da so zaposleni z višjo stopnjo čustvene inteligence zadovoljnejši s svojo službo in da je čustvena inteligenca pomemben faktor v organizacijah za izgradnjo dobrih odnosov. Zaposleni z višjo čustveno inteligenco obvladujejo svoje vedenje, razumejo druge, se bolje spopadajo s problemi in so tudi srečnejši in bolj zadovoljni s službo. S pridobljenimi rezultati je tudi ugotovil pozitivno povezavo med čustveno inteligenco in delovno uspešnostjo. Čustvena inteligenca je učinkovita veščina in povečuje delovno uspešnost. Po rezultatih študije je opaziti, da ima čustvena inteligenca močnejšo povezavo z delovno uspešnostjo kot pa z zadovoljstvom pri delu. Iz tega je mogoče sklepati, da je čustvena inteligenca dober napovedni dejavnik delovne uspešnosti zaposlenega. Ta podatek kaže, da so tisti zaposleni, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, tudi bolj produktivni in dosegajo višjo delovno uspešnost. Da je čustvena inteligenca pomemben napovednik delovne uspešnosti, sta v svoji študiji ugotovila tudi Mohamad in Jais (2016), ki sta analizirala povezavo med kompetencami čustvene inteligence (samonadzorovanje, samozavedanje, samomotivacija in upravljanja odnosov z drugimi) in delovno uspešnostjo pri učiteljih iz Kedaha iz Malezije. Navedene kompetence so imele velik vpliv na delovno uspešnost.

## **6 Sklep**

Številne študije, ki smo jih preučili, so pomagale odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Pregled obstoječe literature je podal ugotovitve, da ima čustvena inteligenca precejšnji vpliv na to, kako zadovoljni so zaposleni na delovnem mestu, in vpliva tudi na delovno uspešnost ter povečuje produktivnost, inovativnost in ustvar-



jalnost zaposlenih. Rezultati študij navajajo pomembne ugotovitve v povezavi s čustveno inteligenco, ki bi jo morali implementirati v organizacije zaradi mnogih koristi, ki jih posledično ima. Številni avtorji (Sivakumar in Chitra, 2016; Sastre Castillo in Danvila Del Valle, 2017) so si enotni pri tem, da bi morale organizacije pri svojem delu zasledovati povezavo med čustveno inteligenco in delovno uspešnostjo, saj bi tako lahko čustveno inteligenco zaposlenih izkoristile za uspešnejše uresničevanje svojih ciljev. Avtorji (Jafri idr., 2016; Mervar, 2017; Al Ghazo idr., 2018; Mansal in Einion, 2019) v ugotovitvah svojih študij navajajo, da bi morale organizacije prepoznati vlogo čustvene inteligence za razvoj kadrovskega virov, ki posledično vodi v visoko produktivno delovno silo, ter razvijati programe za izboljšanje čustvene inteligence zaposlenih. Organizacije, ki imajo na vodilnih položajih izbran kader, ki ima močno razvite kompetence čustvene inteligence, so pri svojem delu bolj empatični in razumevajoči. Znajo navdihovati in motivirati ter spodbujati zaposlene pri razvijanju talentov. Posledično zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji, konstruktivno rešujejo konflikte in vzdržujejo dobre medosebne odnose ter se pri delu lažje in bolje spopadajo s stresnimi situacijami. Zaslediti je tudi manj negativne fluktuacije, saj so zaposleni bolj zadovoljni na obstoječem delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih in njihova uspešnost pomembno prispevata k uspešnosti in konkurenčnosti organizacij, zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da se učenju in izpopolnjevanju veščin čustvene inteligence posveti več pozornosti, kot se jo je do sedaj.

Martina Milošič

## Emotional Intelligence as an Important Skill in the Workplace

*The ability to think and respond to a certain situation comes from the emotional intelligence of the individual (Sivakumar & Chitra, 2016, p. 480). Emotional intelligence is an intellectual ability that enables understanding, recognition, thinking and problem solving. In addition, it also affects the ability to recognize, understand and manage emotions; communicate with other people; enables adaptation to changes and is important for effectively dealing with everyday demands, challenges and pressures. It is an important factor that can measure the performance of an individual, both in the professional and in the private sphere of life, and can increase or decrease the performance of an individual (Başoğul & Özgür, 2016, p. 229). Emotional intelligence combines intellectual intelligence and emotions, as it includes an intellectual understanding of emotions and how emotions can direct both thoughts and actions (Jafri et al., 2016, p. 55). Emotional literacy is the goal we pursue in emotional intelligence. This means that we are self-aware of certain individual emotions and that we know how to recognize how they influence the decisions we make. Emotional intelligence is a skill that can be developed throughout life. This is important from the point of view that no matter what stage of life we are currently in, it is never too late to advance in the development of emotional intelligence. Emotional intelligence can be learned,*



*which means that it can always improve over the years. In other words, this means that we are becoming more and more mature as individuals (Leskovic, 2016, pp. 338, 339). Individuals have different personalities, desires, needs and ways of expressing their emotions. This is where the theory of emotional intelligence comes in handy. In the most general framework, the five domains of emotional intelligence together encompass personal and social competencies (Serrat, 2017, p. 331). Emotional intelligence is an important predictor of an individual's success in the workplace, as emotions help us think and allow us to connect multiple points of view at the same time, which leads to greater creativity and productivity. To an organizational climate that is based on values and norms and can have a positive effect on employees. It can also affect the motivation of employees, their behavior, interpersonal interactions between employees, and how they feel at work. The management of the organization plays a big role in creating the organizational climate.*

*People's abilities to manage their own emotions, to practice self-control, to recognize the emotions of others, and to empathize vary. The above depends on the emotional intelligence of the individual. It is not a trait you either have or do not have, it is a skill that can be learned regardless of what stage of life we are in. All that matters is motivation and regular practice. Mervar (2017) also found in her study that the population is already quite familiar with the concept of emotional intelligence and that employees are aware of its importance and influence on how successful an individual is at work. Creativity and productivity in the workplace affect employee satisfaction and job performance. Jafri et al. (2016) studied the relationship between emotional intelligence and employee creativity, as well as the influence of organizational climate on employee creativity. They used a sample of 250 full-time employees at various levels from two public sector organizations in Bhutan. The research showed that emotional intelligence can also be the main source of employees' creativity, as it enables them to have a better ability to think in different ways and to generate new ideas in the workplace. They also found that the organizational climate has an impact on the individual from the point of view of making it easier to use the skills of emotional intelligence in their work, which is consequently more creative and productive. The results of studies have thus shown a significant connection between emotional intelligence and employee creativity in correlation with organizational climate. Emotional intelligence is closely related to an individual's attitude towards work and consequently with job satisfaction.*

*For success and competitiveness, the organization needs motivated, innovative, efficient and satisfied employees. A cross-sectional study conducted by Sivakumar and Chitra (2016) obtained data indicating a significant relationship between job satisfaction and emotional intelligence. Organizations must strive to develop and strengthen the emotional intelligence of employees, as this significantly contributes to the prevention of dissatisfaction and burnout. Stressful and conflict situations are something that we cannot completely avoid in the workplace. The emotional intelligence of individuals contributes significantly to managing stress and effort, which can lead to burnout in the long run. Psychological resilience is a concept that defines*

*an individual's ability to cope with unpleasant situations, and only this depends to a large extent on the individual's emotional intelligence. The link between emotional intelligence and psychological endurance was demonstrated in the study by Magnano et al. (2016). The results of the meta-analytical study by Miao et al. (2016) showed that emotional intelligence is important and has an impact on an individual's satisfaction with their attitude towards work. As a result, job satisfaction has an impact on negative employee turnover. Regardless of the nature of the work performed by the employee, emotional intelligence is the characteristic that enables the individual to develop better interpersonal relationships, to be able to control his/her emotions, and to be more satisfied at work. Sastre Castillo and Danvila Del Valle (2017) came to these conclusions by conducting a cross-sectional study with 397 participating lower-skilled company workers in Spain.*

*Many studies that we examined helped to answer the research question. The review of the existing literature found that emotional intelligence has a significant impact on how satisfied employees are at work, and that it also affects work performance, and increases the productivity, innovation and creativity of employees. The results of the studies indicate important findings in relation to emotional intelligence, which should be implemented in organizations due to its many benefits. Many authors (Sivakumar & Chitra, 2016; Sastre Castillo & Danvila Del Valle, 2017) agree that organizations should pursue the connection between emotional intelligence and work performance, as they could use the emotional intelligence of employees to be more successful in achieving their goals. Many authors (Jafri et al., 2016; Mervar, 2017; Al Ghazo et al., 2018; Mansal & Einion, 2019) have found that organizations should recognize the role of emotional intelligence for the development of human resources, which in turn leads to a highly productive workforce, and should develop programs to improve the emotional intelligence of employees. Organizations that have selected staff for leadership positions with highly developed emotional intelligence competencies are more empathetic and understanding. They know how to inspire, motivate and encourage employees to develop talents. As a result, employees feel a greater sense of belonging to the organization, resolve conflicts constructively, maintain good interpersonal relationships, and deal with stressful workplace situations more easily and better. There is also less negative turnover, as employees are more satisfied in their current workplace. Employee satisfaction and performance contribute significantly to the success and competitiveness of organizations, which is why it is all the more important to pay more attention to learning and improving emotional intelligence skills than has been done so far.*

## LITERATURA

1. Al Ghazo, R.H. idr. (2018). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: the mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(2), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1533504>
2. Aydogmus, C. (2016). How to satisfy generation Y? The roles of personality and emotional intelligence. *International Review of Management and Business Research*, 5(4), 1342–1358.

3. Başoğul, C. in Özgür, G. (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228–233. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>
4. Bertoneclj, F. (2016). Čustvena inteligentnost kot zmagovalna praksa pri delu z ljudmi. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(2), 58–67.
5. Finance and Banking, Istanbul–Turkey. 15–17 December, 2016.
6. Issah, M. (2018). Change leadership: the role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1–6. <https://doi.org/10.1177/215824401880091>
7. Jafri, H. idr. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/2278533715605435>
8. Khan, A. idr. (2016). Emotional intelligence and job satisfaction of academic librarians. An assesment of the relationship. *Journal of the librarianship and information science*, 49(2), 199–220. <https://doi.org/10.1177/0961000616650733>
9. Leskovic, L. (2016). Ali se lahko čustvene inteligence naučimo. V: Starc, J. (ur). *Izzivi globalizacije in družbeno- ekonomsko okolje EU. Zbornik prispevkov*. str. 338- 343. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto.
10. Magnano, P. idr. (2016). Resilience and emotional intelligence: which role in achievement mitivation. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 9–20. <https://doi.org/10.21500/20112084.2096>
11. Mansal, B. in Einion, A. (2019). Its the relationship you develop with them: emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. *British Journal of Nursing*, 28 (21), 1400–1408. <https://doi.org/10.12968/bjon.2019.28.21.1400>
12. Mervar, I. (2017). Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4 (1), 57– 72.
13. Miao, C. idr. (2016). A meta- analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90 (2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
14. Mohamad, M. in Jais, J. (2016). Emotional intelligence and job performance: a study among Malaysian teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35 (1), 674–682. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00083-6)
15. Munir, M. in Azam, R. Y. (2017). Emotional intelligence and employee performance: an intervention based experimental study. *Journal of Business and Economic*, 9 (2), 1–19.
16. Osman, U. (2016). The associations among emotional intelligence, job satisfaction and job performance. *Proceedings of the Fifth European Academic Research Conference on Global Business, Economics*,
17. Paladin, M. (2020). Pomembnost komunikacije v praksi. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 29 (6), 32– 34
18. Polit, D.F. in Beck, C.T. (2018). *Essentials of Nursing Research: appraising evidence for nursing practice 9th edition*, Philadelphia: Wolters Kluwer.
19. Sastre Castillo, M. A. in Danvila Del Valle, I. (2017). Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on a low- skilled back office jobs. *Employee Relations*, 39(5), 683– 698. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0216>
20. Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. V: *Knowledge solutions*, str: 329– 339. Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_37](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37)
21. Sivakumar, B. in Chitra, A. (2016). Emotional intelligence and its effect on job\_saisaftion. *International Journal of Scientific Research*, 5(10), 480– 481.
22. Trojar Jan, T. in Kozlovič, K. (2020). Kompetence emocionalne inteligentnosti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 29(6), 51–52