

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV ČUSTEV NA DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Ljubljana, november 2023

GAL BERWANGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gal Berwanger, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14.11.2023

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	ČUSTVA V POSLOVNEM SVETU.....	3
2.1	Definicija čustev	4
2.2	Nastanek in delovanje čustev.....	5
2.3	Vrednotenje čustev	6
2.4	Vrste čustev.....	7
2.4.1	Osnovna čustva.....	8
2.4.1.1	<i>Sreča</i>	8
2.4.1.2	<i>Žalost</i>	8
2.4.1.3	<i>Strah</i>	9
2.4.1.4	<i>Jeza</i>	9
2.4.1.5	<i>Gnus</i>	10
2.4.1.6	<i>Presenečenje</i>	10
2.4.2	Kompleksna čustva.....	10
2.4.3	Druge delitve čustev	11
2.5	Čustvena inteligentnost.....	11
2.5.1	Elementi čustvene inteligentnosti.....	12
2.5.2	Izboljšanje čustvene inteligentnosti.....	13
3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ČUSTVA IN DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.....	13
3.1	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	14
3.2	Stres	15
3.3	Različne pojavne oblike dela	16
3.3.1	Delo od doma	16
3.3.2	Hibridno delo.....	17
3.3.3	Delo na lokaciji.....	18
3.4	Mobing.....	19
3.5	Medsebojni odnosi v timu.....	20
3.6	Ljubezensko razmerje na delovnem mestu.....	21
3.7	Konflikt med delom in družino.....	22
3.8	Spremembe na delovnem mestu	22

4	DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH	24
4.1	Definicija delovne uspešnosti zaposlenih	24
4.2	Elementi delovne uspešnosti.....	25
4.3	Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	26
4.3.1	Namen ocenjevanja uspešnosti zaposlenih.....	26
4.3.2	Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetjih.....	27
4.3.3	Metode ocenjevanja uspešnosti zaposlenih	27
	4.3.3.1 <i>Tradicionalne metode ocenjevanja delovne uspešnosti</i>	27
	4.3.3.2 <i>Sodobne metode ocenjevanja delovne uspešnosti</i>	28
4.3.4	Napake pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih	29
4.4	Načini izboljšanja uspešnosti zaposlenih.....	29
4.5	Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih.....	30
4.5.1	Povezava med čustvi in delovno uspešnostjo.....	31
4.5.2	Povezava med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo	32
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	33
5.1	Opredelitev problema, namena in ciljev	33
5.2	Metodologija in načrt raziskave.....	35
5.3	Rezultati raziskave	36
5.3.1	Demografske značilnosti anketirancev	36
5.3.2	Najpogostejša čustva na delovnem mestu	38
5.3.3	Odgovori na raziskovalna vprašanja	39
	5.3.3.1 <i>Kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih?</i>	39
	5.3.3.2 <i>Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetji iz različnih panog razlikuje?</i>	41
	5.3.3.3 <i>Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost razlikuje glede na starost zaposlenih?</i>	42
	5.3.3.4 <i>Kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev?</i>	43
	5.3.3.5 <i>Kakšno je trenutno zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih?</i>	44
6	DISKUSIJA.....	45
6.1	Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve	45
6.2	Teoretični prispevki	46
6.3	Praktična priporočila	48

6.4	Omejitve dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje	49
7	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Panoge zaposlitve anketirancev	38
Tabela 2:	Najpogostejša čustva, ki jih anketiranci čutijo na delovnem mestu	39
Tabela 3:	Dejavniki vpliva na obvladovanje čustev	44
Tabela 4:	Zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih	45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces sprejemanja sprememb po Sureshu	23
Slika 2:	Starostna struktura vzorca glede na spol	36
Slika 3:	Dosežena izobrazba anketirancev	37
Slika 4:	Delovna doba anketirancev v trenutni službi	37
Slika 5:	Število oseb, ki je doseglo posamezno število točk pri čustvih	40
Slika 6:	Število oseb, ki je doseglo posamezno število točk pri zaznani delovni uspešnosti	40
Slika 7:	Graf regresijskega modela med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo zaposlenih	41
Slika 8:	Analiza varianc različnih panog zaposlitve anketirancev	42
Slika 9:	Analiza varianc različnih starostnih skupin anketirancev	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik - Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih.....	1
Priloga 2:	Opisna statistika odgovorov na vprašanja od V1 do V5.....	7
Priloga 3:	Analiza odgovorov na vprašanja od V6 do V11 anketnega vprašalnika	8
Priloga 4:	Regresijski model med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo	11

1 UVOD

V sodobnem poslovnem svetu se organizacije spopadajo z nenehnimi velikimi zunanji in notranji spremembami na konkurenčnih trgih proizvodov in storitev, ter na trgu dela. Digitalizacija, nove tehnologije, globalizacija in trajnostni razvoj so povzročili oblikovanje novih delovnih mest, novih organizacijskih struktur, atipičnih oblik dela, novih vrednot in zahtev zaposlenih itd. (Škare in Soriano, 2021). Z vsemi temi spremembami se morajo sodobna podjetja uspešno soočiti, saj je vlaganje v zaposlene ključno za organizacije. Zaposleni namreč sodijo med največji kapital podjetij in so najbolj odgovorni za uspeh organizacije kot celote. Zaradi sprememb na trgu dela in sprememb vrednot zaposlenih so podjetja vedno bolj primorana poskrbeti za njihovo dobro počutje in s tem pozitivno vplivati tudi na njihovo doživljanje čustev. Tako čustva pridobivajo vedno večjo vlogo v sodobnem poslovnem svetu (Huang in drugi, 2021).

Čustva v splošnem opredeljujemo kot duševna stanja oziroma kot procese, s katerimi ljudje odražajo svoj sistem vrednot, ki ga gojijo do samega sebe in do zunanjega sveta (Frosh, 2011). Kot posledica odzivanja na zunanji svet se čustva pojavljajo v situacijah, ki se neki osebi zdijo relevantne oziroma pomembne. Posameznikova reakcija na odzive okolja ni pogojena samo z inteligenco razuma, ki jo merimo z inteligenčnim kvocientom, nanjo vpliva tudi razvitost čustvene inteligentnosti. Čustvena inteligentnost predstavlja sposobnost ravnanja z lastnimi čustvi in se od nespremenljivega inteligenčnega kvocienta razlikuje v tem, da se izpopolnjuje in razvija skozi celo življenje (Pace-Schott in drugi, 2019).

Čustva igrajo zelo pomembno vlogo tudi v poslovnem svetu. Pri tem je potrebno izpostaviti dejstvo, da lahko v enakih poslovnih situacijah predstavniki neke skupine zaposlenih doživljajo popolnoma različna čustva. Razlog za to je potrebno iskati v tem, da ima vsak zaposleni svoj način razmišljanja in delovanja, svoje potrebe, razum in drugačno stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti (Frosh, 2011). Ta edinstvenost vsakega zaposlenega pa je velik izziv za oddelke v podjetjih, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri. Ključni izziv podjetij postaja, kako tako različne zaposlene, ki so zaradi različnega doživljanja čustev tudi različno orientirani in motivirani, usmeriti v doseganje nekega skupnega poslovnega cilja. S čustvi zaposlenih bi se sodobna podjetja vsekakor morala ukvarjati, saj le-ta vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in tudi obratno (Dubreuil in drugi, 2021).

Delovno uspešnost v splošnem opredeljujemo kot delovni input zaposlenega in je skupek njegove usposobljenosti, znanja in aktivnosti (Kohont in Svetlik, 2021). Delovna uspešnost pomeni, da delamo prave stvari in tako dosegamo rezultate oziroma cilje podjetja (Kavčič, 1991). Organizacije pogosto ocenjujejo uspešnost svojih zaposlenih. Pri tem uporabljajo različne kriterije merjenja in ocenjevanja ter različne ocenjevalne lestvice. V kolikor zaposleni v nekem obdobju dosežejo nadpovprečne rezultate, jih mnoga podjetja za to tudi ustrezno nagradijo. Dodatek za delovno uspešnost k redni plači zaposlenega opredeljuje tudi

zakon. Organizacije stremijo k povečevanju delovne uspešnosti posameznikov, saj se s tem povečuje tudi uspešnost podjetja kot celote (Kohont in Svetlik, 2021).

Namen mojega magistrskega dela je prispevati k obstoječemu znanju o vplivu čustev na delovno uspešnost zaposlenih v podjetjih. Rezultate in ugotovitve raziskave bodo tako lahko uporabljala različna podjetja oziroma organizacije, ki si prizadevajo za izboljšanje dela in počutja svojih zaposlenih. Z magistrskim delom želim opozoriti na vlogo in pomembnost čustev v poslovnih procesih organizacij in pri zaznani delovni uspešnosti zaposlenih ter njuno vzročno-posledično povezavo.

Temeljni cilj mojega magistrskega dela je opredeliti vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih, s pomočjo temeljite preučitve domače in tuje literature na izbrano temo in izvedbo empirične raziskave. V skladu s temeljnim ciljem sem oblikoval več pomožnih ciljev magistrskega dela, med katere sodijo:

- na podlagi obstoječe literature teoretično opredeliti čustva in delovno uspešnost zaposlenih;
- s pomočjo ankete raziskati vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih v poslovnih procesih podjetja;
- primerjati rezultate raziskave med različnimi panogami in tako ugotoviti morebitne razlike oziroma odstopanja med njimi;
- podati usmeritve in napotke za uspešno upravljanje s čustvi in posledično povečanje zaznane delovne uspešnosti zaposlenih;
- primerjati rezultate in ugotovitve svoje raziskave s podobnimi že opravljenimi raziskavami;
- podati napotke za nadaljnja raziskovanja in analize s tega področja;
- na podlagi pridobljenih izsledkov in ugotovitev raziskave podati podjetjem in organizacijam smernice in predloge za izvedbo morebitnega izboljšanja stanja na področju vpliva čustev na delovno uspešnost zaposlenih.

V empiričnem delu mojega magistrskega dela sem skušal najti odgovor na naslednja raziskovalna vprašanja, ki so mi pomagala doseči namen in cilje mojega magistrskega dela:

1. Kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih?
2. Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetji iz različnih panog razlikuje?
3. Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost razlikuje glede na starost zaposlenih?
4. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev?
5. Kakšno je trenutno zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih?

Moje magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del sem razdelil v tri podpoglavja. V prvem delu sem opisal čustva, njihovo delovanje, vrste in dejavnike, ki vplivajo nanje. Drugo teoretično podpoglavje je namenjeno dejavnikom, ki vplivajo na čustva in delovno uspešnost zaposlenih na delovnem mestu. V tretjem delu pa sem se osredotočil na delovno uspešnost zaposlenih in njene komponente. Znotraj tega dela sem razložil tudi povezavo med čustvi in delovno uspešnostjo zaposlenih. Sledi empirični del mojega magistrskega dela, v katerem sem s pomočjo empirične raziskave in analize rezultatov skušal potrditi dobljene ugotovitve iz teoretičnega dela. Nato sem v diskusiji interpretiral glavne ugotovitve moje raziskave in napisal teoretične prispevke ter praktična priporočila. Na osnovi ugotovitev podajam na koncu dela še omejitve dela in predloge za nadaljnja raziskovanja. Magistrsko delo zaključujem s sklepom.

2 ČUSTVA V POSLOVNEM SVETU

Ljudje smo bitja, ki spoznavamo in raziskujemo svoj zunanji svet, svojo lastno podobo, lastno simbolnost, svoj duhovni in notranji čustveni svet. Največjo vlogo pri raziskovanju notranjega sveta igrajo posameznikova čustva. Le-ta so namreč ključnega pomena za oblikovanje etične države v posameznikovih odnosih, saj so neposredno vpeta v proces razvoja človeškega simbolnega sveta. Poleg tega so čustva glavni gradnik posameznikovega vrednostnega sveta, njegovega moralnega življenja, vstopanja v dialog in vzpostavljanja sveta odnosov. Čustva so torej neločljiv del vsakega posameznika in vseh področij njegovega delovanja (Juhant, 2006). Med ta področja pa sodi tudi organizacijsko življenje. Glede na to, da se čustev ne da odstraniti iz posameznika, se jih prav tako ne da odstraniti iz poslovnega sveta. Njihova vloga pa se je s časom v organizacijah spreminjala in se spreminja še vedno (Robbins in drugi, 2010).

Arvey in drugi (1998) so v svoji raziskavi ugotovili, da so čustva v podjetjih še vedno preveč zanemarjena tema. Razlog je potrebno iskati v dejstvu, da pogosto ni neposredno jasno, da čustva v določenih primerih negativno vplivajo na zavzetost zaposlenih in njihov delovni proces. Preučevanje čustev je bilo v organizacijski psihologiji preveč pogosto postavljeno na stranjski tir, saj je delovno okolje obravnavano kot racionalno okolje, v katerem čustva nimajo prostora oziroma so le v napoto (Lobnikar in Pagon, 1997). Večjo pozornost v očeh znanstvenikov so prejela šele z ugotovitvijo, da se s čustvi da pojasniti organizacijske in individualne izide vsakega posameznika. Dolgo časa se je čustva na delovnem mestu preučevalo samo z vidika zadovoljstva zaposlenih in njihovega dobrega počutja. Šele v zadnjih letih so raziskovalci prišli do spoznanja, da so čustva vpeta praktično v celoten delovni proces (Boateng in Agyei, 2013).

S povečanjem pomembnosti čustev v delovnem okolju zaposlenih se je v zadnjem času oblikoval izraz emocionalni menedžment. Le-ta na eni strani vključuje načine, kako vsak posameznik vpliva na svoja čustva, občutke in reakcije. Na drugi strani pa odgovarja tudi na vprašanje, kako posameznik lahko vpliva na čustva in občutke drugih ljudi (Boateng in

Agyei, 2013). Bindl in drugi (2022) v svoji raziskavi prav tako opozarjajo na naraščajoč pomen vpliva čustev in emocionalnega menedžmenta v organizacijah. Le-ta razkriva načine, kako lahko vsak zaposleni obvladuje svoja čustva na delovnem mestu. V tem kontekstu velik pomen pripisujejo tako imenovani regulaciji lastnih čustev, ki zajema proces, s katerim si posamezniki prizadevajo spremeniti obstoječa čustva v želeno čustva. Pomembno se jim zdi tudi to, da znajo posamezniki obvladovati afektivna stanja in se tako izogibati odločitvam in ravnanjem v afektu. Pri implementaciji in oblikovanju emocionalnega menedžmenta sodelujejo prav vsi zaposleni v organizaciji. Ugotovitve mnogih raziskav kažejo, da uspešna implementacija vpliva na mnoge pozitivne rezultate v organizacijah, med katere sodijo dobro počutje zaposlenih, boljši odnosi med zaposlenimi, višja kakovost storitev organizacije in posledično tudi večja uspešnost organizacije kot celote (Arvey in drugi, 1998).

V knjigi *Emotions at work* avtorja Poggi in Germani (2003) čustva v delovnem okolju razvrščata v pet različnih skupin: čustva navezanosti, spoznavna čustva, individualna čustva, čustva, ki nastajajo v povezavi s posameznikovo samopodobo in čustva, ki nastajajo zaradi naše predstave o drugih ljudeh. V vseh petih skupinah čustev najdemo pozitivna in negativna čustva. Na čustva, ki jih nek zaposleni doživlja v svojem delovnem okolju tekom dneva vplivajo osebni in situacijski dejavniki. Čustva na delovnem mestu vsebujejo motivacijski, izrazni, subjektivni, spoznavni, izrazni in psihološki vidik (Bindl in drugi, 2022).

2.1 Definicija čustev

Znani ameriški psiholog William James si je svojem članku že leta 1884 postavil raziskovalno vprašanje »Kaj je čustvo?«. Seveda pa z iskanjem odgovora na to vprašanje ni bil prvi, saj so o tej temi vneto razpravljali že starogrški filozofi. Iskanje ustrezne definicije je za veliko število filozofov in znanstvenikov še vedno aktualno (Solomon, 2008). V definicijo čustev je večina znanstvenikov vključila fiziološke izraze. Vendar pa se mnenja razlikujejo, ko pride do vprašanja pomembnosti čustev in narave fizioloških sprememb (tj. vzorci fizioloških odzivov), povezanih z različnimi čustvi. Neka splošna in enotna definicija čustev se še vedno ni oblikovala, saj bi radi pri tem z razumom opisali nekaj, kar ni razumsko (Pace-Schott in drugi, 2019). Po ugotovitvah Solomona (2008) je iskanje ustrezne definicije čustev pogojeno še z dvema širšima vprašanjema. Prvo vprašanje se navezuje na pojmovanje čustev – ali jih pojmujejo kot nevarna, nadležna, nepotrebna, kot bistvena za našo racionalnost, kot obliko odgovornosti ali kot osnovne sestavine pomena. Drugo vprašanje pa obravnava vidike čustev in kateri izmed njih so bistveni – vedenjski, družbeni, fiziološki, čutni ali kognitivni. Prav zaradi tega si veliko avtorjev po svoje razlaga čustva in v nadaljevanju podajam nekaj njihovih definicij.

Po navedbah Pšeničny (2018) se čustva lahko opredeljujejo kot duševna stanja oziroma procesi, ki definirajo posameznikov vrednostni odnos do samega sebe ali do zunanjega sveta.

Doživljanje čustev se pri vsakem posamezniku začne že z njegovim rojstvom, vendar so v tem obdobju še zelo nedoločna. Takrat jih občutijo zgolj kot prijetno oziroma neprijetno vznurjenje. Že po nekaj mesecih starosti se pri vsakem posamezniku začnejo ustvarjati in oblikovati osnovna čustva, kasneje pa še sestavljena. V splošnem za čustva velja, da se pri posameznem človeku pojavijo v situaciji, ki se mu zdi pomembna.

Ryan (2014) v svoji knjigi čustvo definira kot neke vrste sprožilec, ki v ljudeh prikliče potrebo po neki akciji. Povedano drugače, čustva opredeljuje kot človekov nagonski odziv, ki se sproži ob določeni situaciji. V kolikor ljudje občutijo čustvo sramu, bi iz situacije najraje odšli oziroma bi se iz nje umaknili. Ob čustvu strahu bi iz situacije najraje zbežali in se tja nikoli vrnili. Če občutijo čustvo jeze, bi na primer radi nekaj odrinili stran ali koga udarili (Bourne, 2015). Davis in Montag (2019) čustva opredelujeta kot kompleksna subjektivna doživetja, ki na organski ravni nastajajo z aktivacijo različnih hormonskih in nevronskega sistemov. Na doživljajski ravni pa se potem ljudje čustev bolj ali manj zavedajo. S pomočjo jezikovnih spretnosti lahko ljudje svoja čustva nato tudi ubesedijo in se o njih pogovarjajo. Pri tem je potrebno poudariti tudi to, da je zaradi različnih besednih zakladov dveh sogovornikov težko vedeti, ali si dve osebi z uporabljenimi poimenovanji sploh predstavljata isto čustvo.

Javoršek in drugi (2017) čustvo opredeljujejo kot naraven, preprost in čist impulz, ki se v človekovih možganih sproži v določenem trenutku. Na dnevni ravni se sproži ogromno različnih čustev, med katerimi jih nekaj izrazimo, prepoznamo, predelamo in jih sprejmemo. Obstajajo čustva, ki bi jih ljudje najraje zatrli in se jim izognili. Belšak (2007) čustva opredeljuje kot duševne procese, ki nam pomagajo pri izražanju in oblikovanju našega odnosa do zunanjega sveta. Tako se čustvo kaže v človeškem zavestnem doživljanju (zavedanje svojega stanja in njegovega vrednotenja), v njegovem vedenju (pogledi, obrazna mimika, jakost govorjenja, gibanje telesa...) in v njegovih telesnih znakih (potenje, povišana temperatura telesa, pospešen utrip srca...).

Damasio (2008) je v svoji knjigi s pomočjo nevrofilozofskega okvirja iskal razliko med čustvi in občutki. Pri tem je ugotovil, da so tako občutki kot tudi čustva del tako imenovanega sistema homeostatskega uravnavanja življenja, katerega glavni namen je blaginja in preživetje ljudi. Čustva (npr. jeza, žalost, veselje, strah...) so evolucijsko gledana starejša od občutkov in jih sestavljajo preproste reakcije, ki so namenjena za spodbujanje posameznikovega preživetja. Občutki pa so bolj kompleksni, saj duševno odražajo druge stopnje homeostatskega uravnavanja. Občutki in čustva se razlikujejo tudi v njihovi dostopnosti. Občutki so prvoosebno in zasebno dostopni, do čustev pa lahko dostopamo tudi javno.

2.2 Nastanek in delovanje čustev

Skozi zgodovino je nastalo več teorij različnih avtorjev, kako so nastala čustva. Nekaj glavnih na kratko povzemam v nadaljevanju. Evolucijsko teorijo čustev je razvil

naravoslovec Charles Darwin. Nastanek čustev pripisuje njihovi vlogi prilagajanja. Poleg tega so ljudem in živalim omogočila razmnoževanje in preživetje (Myers, 2004). James-Langejevo teorijo čustev sta razvila fiziolog Carl Lang in psiholog William James. Čustva po njunem mnenju nastanejo, ko nek zunanji dražljaj iz okolja povzroči fiziološko reakcijo v telesu. Kako bo nek posameznik pri tem čustveno odreagirala pa je odvisno od tega, kako si razlaga nastale fizične reakcije (Cannon, 1927). Cannon-Bardova teorija čustev avtorjev Walter Cannon in Philip Bard se s prej omenjeno teorijo ne strinja, saj po mnenju avtorjev istočasno pride do psihološkega in fizičnega doživljanja čustev in eno izmed njiju ne povzroči drugega. Do čustev torej pride, ko talamus kot odgovor na zunanje dražljaje pošlje možganom sporočilo, kar privede do fiziološke reakcije. Istočasno v možgane pridejo tudi signali, ki povzročijo še čustveno doživetje (Areh, 2003). Schachter-Singerjeva dvofaktorska teorija čustev opisuje, da najprej pride do fiziološkega vzburjenja. Nato pa mora vsak človek identificirati razlog za to vzburjenje, da ga lahko potem označi in doživi kot čustvo (Myers, 2004). Pri Lazarusovi teoriji pa pred fiziološkim vzburjenjem ali nastopom čustev nastane misel. Čustvo torej po tej teoriji zaznamo šele po tem, ko razmišljamo o neki situaciji (Areh, 2003).

Kar zadeva delovanja čustev je možgansko deblo vsakega posameznika tisto, kjer se vse skupaj začne. Le-ta je namreč najbolj jedrni del naših možganov in iz njega izvira primarna raven čustvovanja, ki je odgovorna za preživitvene funkcije vsakega posameznika. Kot nadgradnja naše primarne ravni čustvovanja se v možganih oblikujejo še mreže sekundarnega čustvovanja kot nadgradnja vašega osnovnega čustvenega sistema (Davis in Montag, 2019). Berbari (2022) je v svojem članku opozorila na dejstvo, da je potrebno za razumevanje delovanja čustev v našem telesu najprej razumeti, kako se le-ta filtrirajo skozi naše možgane. Limbični sistem je primarni del možganov za obdelovanje naših čustvenih izkušenj. Možgani imajo poseben čustveni filter, znan tudi kot amigdala, skozi katerega se obdelujejo dražljaji. Amigdala je poleg tega zasnovana za shranjevanje čutnega spomina iz naših preteklih izkušenj in potem te informacije uporablja kot merilo za določanje, kako čutimo in interpretiramo sedanje izkušnje. Čustveni filter nato pošlje ustrezne informacije drugim delom možganov, kar povzroči sproščanje določenih nevrotransmitorjev in hormonov na podlagi interpretacije določenega dogodka. Na primer, če se nek dogodek v možganih interpretira kot prijeten in vznemirljiv, bo to vodilo v sproščanje hormonov endorfina, serotonina, dopamina, itd. Če pa bo čustveni filter nek dogodek zaznal kot nekaj zaskrbljujočega, razdražljivega, sramotnega, strašnega, bo to vodilo v sproščanje hormonov kortizola, adrenalina, noradrenalina, epinefrina itd. Čustva so torej v telesu rezultat tega, kako možgani procesirajo določen dogodek in kateri nevrotransmitorji in hormoni se sproščajo v telo kot odgovor na interpretacijo dotičnega dogodka.

2.3 Vrednotenje čustev

Čustva so kompleksni psihološki in fiziološki odzivi na različne notranje in zunanje dražljaje. Vrednotenje čustev se nanaša na proces ocenjevanja ali ocenjevanja čustvenih

izkušenj, bodisi pri sebi bodisi pri drugih. Vključuje presojo o čustvenem pomenu in vplivu določene čustvene izkušnje. Pri vrednotenju čustev v sebi bi lahko razmišljali na primer o vzrokih in posledicah določenega čustva ter razmislili, ali je v dani situaciji doživljanje nekega čustva primerno ali upravičeno. To lahko vključuje samorefleksijo, introspekcijo in globoko razumevanje lastnih čustvenih odzivov (Scott-Fordsmand, 2022). Pri vrednotenju čustev drugih ljudi okoli nas pa lahko opazujemo in razlagamo različne znake pri teh ljudeh, med katere sodijo obrazna mimika, govorica telesa in ton glasu. Z opazovanjem, razlaganjem in uporabo empatije tako lahko določimo čustveno stanje druge osebe. Kakovost vrednotenja čustev pri posamezniku ima lahko pomembne posledice na to, kako se ta posameznik odziva na čustvene izkušnje. Ustrezno vrednotenje namreč vpliva na način, kako posameznik izraža in uravnava svoja čustva ter komunicira z drugimi. Vrednotenje čustev je torej pomemben vidik čustvene inteligence in socialnega delovanja (Striepe in drugi, 2021).

Vrednotenje čustev je kompleksen proces, ki vključuje več kognitivnih in čustvenih dejavnikov. Pri ocenjevanju čustev se posamezniki pogosto zanašajo na različne znake, kot so govorica telesa, obrazna mimika, ton glasu in kontekst. Dejavnike vplivanja na čustva posameznikov na splošno delimo na individualne, socialne in kulturne (Mazidi in drugi, 2023). Individualni dejavniki pri vrednotenju čustev vključujejo posameznikovo lastno čustveno stanje. Žalostna oseba bo bolj verjetno razlagala nek nevtralen čustven izraz pri drugi osebi kot žalosten, medtem ko bo neka bolj vesela oseba verjetno razlagala isti izraz kot nevtralen ali celo pozitiven (Scott-Fordsmand, 2022).

Kulturni dejavniki vključujejo različne norme in pričakovanja glede izražanja in razlage čustev, ki jih definirajo različne kulture in družbe ljudi. Vse skupaj močno vpliva na to, kako posamezniki vrednotijo in dojemajo čustva. Socialni dejavniki in individualne razlike v osebnosti in temperamentu lahko prav tako igrajo pomembno vlogo pri vrednotenju čustev. Na primer, če je nekdo bolj empatičen ali občutljiv na čustva drugih, je lahko tudi bolj natančen pri razlaganju in ocenjevanju čustev (Mazidi in drugi, 2023). Na različno vrednotenje čustev vplivajo tudi različne kognitivne lastnosti posameznika, med katera sodijo pozornost, spomin in sklepanje. Na primer, bolj pozorna oseba bo bolje opazovala obrazno mimiko druge osebe in posledično lahko tudi bolj natančno ocenila čustva kot nekdo, ki je raztresen ali ni pozoren (Striepe in drugi, 2021).

2.4 Vrste čustev

Glede na dejstvo, da je čustveno doživljanje v telesu izključno introspektivno dostopno, se je o čustvih skozi zgodovino razvila množica različnih teorij in vrst kategorizacij (Davis in Montag, 2019). Čustev, njihovih različic, odtenkov in preoblikovanj je več sto vrst, zato je po mnenju Golemana (2010) težko vse te vrste klasificirati v neke skupine. Zaradi njihove zapletenosti in kompleksnosti si različni raziskovalci niso bili nikoli enotni o njihovem razvrščanju. Med najbolj znane delitve čustev sodi delitev v osnovna in kompleksna oziroma sestavljena čustva (Goleman, 2010).

2.4.1 Osnovna čustva

Osnovna čustva so v splošnem univerzalna in pri vsakem človeku prirojena. Ta čustva vsi na svetu, ne glede na kulturo, čutijo in razumejo na enak način. Osnovna čustva nastanejo nenadzorovano in hitro ter trajajo manj časa. Zelo pogosto jih v telesu spremlja nezavestna reakcija, ki je uravnavana s strani našega avtomatskega živčnega sistema. Glavni namen njihovega obstoja je prilagoditvena funkcija, ki vsakemu od nas pomaga pri temeljnih problemih preživetja (Ryan, 2014). Zaradi prej omenjene zapletenosti razvrščanja čustev si različni raziskovalci tudi glede osnovnih čustev niso enotni. Raziskovalec James je v to kategorijo čustev leta 1890 vključil le štiri čustva: ljubezen, jeza, žalost in strah (Davis in Montag, 2019). Psiholog Robert Plutchik je šel korak naprej in uprizoril tako imenovano »kolo čustev« ali »združevanje čustev«. Po tem kolesu so vsa osnovna čustva med seboj povezana. V kategorijo osnovnih čustev Plutchik uvršča štiri pare čustev, ki naj bi bila po njegovem mnenju bipolarna (žalost - veselje, sprejemanje – gnus, strah - jeza, presenečenje – pričakovanje) (Singh, 2020).

Leta 1970 je psiholog Ekman identificiral šest osnovnih čustev: sreča, žalost, strah, jeza, gnus in presenečenje. Ta čustva naj bi po njegovem mnenju imela glavno evolucijsko funkcijo, saj naj bi ljudem pomagala pri soočanju z življenjskimi dogodki, ne da bi pri tem morali aktivno razmišljati (Berbari, 2022). V nadaljevanju na kratko opisujem vsako izmed šestih osnovnih čustev.

2.4.1.1 Sreča

Čustvo sreče je med ljudmi najbolj priljubljeno in posledično tudi najbolj stremimo k njej. V splošnem gre za prijetno čustvo, ki prinaša različne vrste občutkov, kot sta veselje in zadovoljstvo (Singh, 2020). Srečo ljudje občutijo v trenutku, ko se jim izpolni pomembna želja ali dosežejo kakšen pomemben uspeh. Zelo pogosto se čustvo pri posamezniku pojavi tudi v interakciji z drugimi ljudmi, ki so mu všeč ali jih ima rad (Sachdev, 2022). Čustvo sreče se lahko prepozna v govoricu telesa (sproščena drža), v obrazni mimiki (nasmeh) in v vokalu (prijeten in optimističen ton glasu) (Singh, 2020).

Sreča nastane kot rezultat delovanja nevrotransmiterjev za dobro počutje, vključno s serotoninom in dopaminom. Hormon serotonin ljudi vodi v občutek zadovoljstva in užitka v celem telesu. Dopamin pa je namenjen iskanju nagrade in posledično lahko vodi do občutkov vznemirjenja in povečanega ugodja. Hormona, ki prav tako povzročata dobro počutje v našem telesu sta endorfini in oksitocin (Berbari, 2022).

2.4.1.2 Žalost

Žalost je neprijetno čustvo in ga veliko raziskovalcev opisuje kot prehodni čustveni dejavnik. Obstajajo različne vrste občutkov, ki so povezani z žalostjo. Mednje sodijo moteno

razpoloženje, razočaranje, brezup in nezainteresiranost. Na dolgi rok se čustvo žalosti spremeni v depresijo (Singh, 2020). Najpogosteje se žalost pri nekem posamezniku pojavi ob spoznanju, da je nekaj pomembnega dokončno izgubil. To čustvo mu potem omogoča, da se od izgubljene stvari ali osebe posloviti. S tem se torej »odveže« od stvari, na katero je bil prej na nek način navezan (Pšeničny, 2018). Žalost lahko prepoznamo skozi jok, prehod v stanje izolacije in tišino (Singh, 2020).

Žalost je pogosto posledica nizke ravni nevrottransmitterjev serotonina in dopamina. To stanje povzroči odziv našega telesa v obliki depresivnega razpoloženja ali razdražljivosti. Pogosto se pojavi tudi občutek, da se naše telo počuti težje in smo brez energije. Dolgotrajne nižje ravni teh nevrottransmitterjev so povezane z depresijo, splošnim pomanjkanjem energije, težavami s koncentracijo, utrujenostjo, spremembami v apetitu in spanju (Berbari, 2022).

2.4.1.3 Strah

Strah je samo po sebi zelo močno čustvo, ki je v določenih trenutkih celo potrebno za preživetje. Čustvo se pogosto pojavi v situacijah, v katerih se nam zdijo ogrožene naše vrednote, pomembne stvari ali mi sami in naš obstoj. Poleg tega se takrat počutimo nemočno, da bi se zaščitili. Čustvo strahu naš um na take okoliščine opozori, da postanemo nanje bolj pozorni (Sachdev, 2022).

Strah se pojavi, ko možgani zaznajo potencialno grožnjo. Strah ustvari reakcijo v živčnem sistemu, ki telo opozori na nevarnost in lahko povzroči, da preide v način boja ali bega. Nekateri ljudje lahko tudi »zmrznejo«. Po mnenju Berbari (2022) se čustvo strahu pri ljudeh najpogosteje pokaže v obliki pospešenega dihanja in srčnega utripa, mišične napetosti, suhih ustih, prekomerni energiji v telesu in drugo. Pogosto te znake spremlja tudi znojenje, dvignjena ali napeta zgornja veka in razširjene ustnice ter oči (Singh, 2020).

2.4.1.4 Jeza

Jeza v splošnem velja za negativno in močno čustvo. Za razliko od bolj zaprtih čustev, med katere sodita strah in žalost, je jeza bolj aktivna in usmerjena na nekaj ali nekoga. Čustvo jeze se pogosto pojavi v povezavi z občutki vznemirjenosti, sovraštva, antagonizma in frustracije (Singh, 2020). Sachdev (2022) pri tem opozarja tudi na dejstvo, da jeza ni vedno slaba. Le-ta nam namreč lahko pomaga razumeti, kdaj se počutimo izgorele, izdane ali razočarane s strani nekoga drugega. Jeza lahko ljudem v določenih situacijah pomaga tudi tako, da v njihove odnose vnese več jasnosti, prav tako lahko pripomore k iskanju rešitev v situacijah, ki jih ljudje dojemajo kot neprijetne.

Jeza ima podoben nevrološki odziv kot strah, saj se sprošča veliko istih hormonov in nevrottransmitterjev. Jeza lahko povzroči mišično napetost in kratko razpoloženje. Jezna oseba se pogosto odzove s fizičnim ali verbalnim napadom (Berbari, 2022). Čustvo se pri

ljudeh prepozna v agresivnem vedenju (brcanje, metanje predmetov, udarjanje), obrazni mimiki (namrščenost), fizioloških odzivih (pomanjkanje sape, potenje), tonu glasu (vpitje) in govoricu telesa (obračanje hrbta) (Singh, 2020).

2.4.1.5 *Gnus*

Gnus definiramo kot čustvo močnega odpora oziroma potrebe, da bi se oddaljili ali izognili od tiste stvari, ki nas vzburja. Gnus posameznika ščiti pred tem, da bi v svojo psiho ali telo vnesel nekaj, kar bi ga lahko potencialno duševno ali telesno ogrozilo. To čustvo spremlja močan občutek zavračanja, ki lahko v močni obliki sproži celo proces bruhanja (Pšeničny, 2018). Poleg tega ga spremljajo še občutki neprijetnega okusa in vonja ter drug reakcije. Pri osebah ga prepoznamo v njihovi obrazni mimiki (zvijanje zgornje ustnice, gubanje nosu), fizični reakciji (bruhanje) in obračanju od predmeta (Singh, 2020).

Gnus lahko povzroči averzivne reakcije v telesu. Ljudje bodo pri tem lahko občutili razdražen želodec ali pa bodo želeli zapustiti situacijo. Gnus je zasnovan za zaščito telesa, tako da nas odvrne od stvari, ki bi lahko bile strupene, onesnažene ali za nas moralno sporne (Berbari, 2022).

2.4.1.6 *Presenečenje*

Presenečenje je lahko prijetno ali neprijetno čustvo, odvisno od tega, kaj ga je povzročilo. Presenečenje je trenutna instinktivna reakcija neke oseba na nekaj, česar ni pričakovala. Čustvo presenečenja se pojavi v najrazličnejših situacijah in oblikah (Sachdev, 2022). Pri posamezniku se to čustvo lahko prepozna v njegovih verbalnih reakcijah (kričanje, vpitje, sopihanje ali jok), fizičnem odzivu (ploskanje ali skakanje) in obrazni mimiki (razširitev oči, dviganje obrvi ali odpiranje ust) (Singh, 2020).

Presenečenje lahko povzroči pozitivne ali negativne reakcije telesa. Začetne reakcije so v najpogostejše reakcije šoka ali zamrznitve. V kolikor je presenečenje povzročila pozitivna situacija, to lahko vodi v srečo. Če pa gre za negativno presenečenje, to lahko v osebi povzroči travmatični odziv, ki lahko vodi tudi v dolgotrajne negativne reakcije, kot so strah, depresija, anksioznost ali mišična napetost (Berbari, 2022).

2.4.2 Kompleksna čustva

Osnovna čustva v splošnem z lahkoto prepoznamo ne glede na to, kje živimo, kateri veroizpovedi pripadamo in v katerem jeziku smo odraščali. Na drugi strani pa so kompleksna čustva mešanica osnovnih, ki jih je veliko težje dekodirati. Na primer, če se nečesa hkrati bojimo in smo poleg tega še jezni, se lahko omenjena mešanica dveh osnovnih čustev zana kot čustvo sovraštva. Kompleksna čustva za razumevanje potrebujejo kontekst, saj nimajo istega pomena v vseh kulturah po svetu (Sachdev, 2022). Kompleksna čustva so v splošnem

bolj povezana s posameznikovimi percepcijami in mislimi ter trajajo dalj časa kot osnovna čustva. Med kompleksna čustva med drugim uvrščamo ljubosumje, sram, nepotrpežljivost, razočaranje, poželenje, olajšanje itd. (Ryan, 2014).

Meier (2019) je v svojem članku opredelila nekaj kombinacij osnovnih čustev, ki tvorijo kompleksna: veselje in sprejemanje skupaj tvorita kompleksno čustvo ljubezni; kombinacijo žalosti in presenečenja razumemo kot razočaranje; gnus in jeza skupaj sestavljata zaničevanje; če skupaj sestavimo sprejemanje in strah pa dobimo ljubosumje.

2.4.3 Druge delitve čustev

Poznamo še veliko več vrst delitev čustev različnih drugih avtorjev. Najbolj znane delitve so delitve glede na jakost čustev (šibka in močna čustva), njihovo sestavljenost (enostavna in sestavljena čustva), trajanje (kratkotrajna in dolgotrajna čustva), aktivnostni vidik (pomirjajoča in vznurjajoča čustva) in vrednostni vidik (pozitivna in negativna čustva) (Frosh, 2011).

Milivojević (2008) se z zgornjo delitvijo čustev v osnovna in kompleksna ne strinja, saj po njegovem mnenju sestavljena čustva ne obstajajo. Po njegovem mnenju namreč kompleksna čustva nastanejo z diferenciacijo posameznikovega referenčnega okvira skozi razvoj in odraščanje osebe. Avtor čustva tako raje deli glede na njihov hedonični ton, ki označuje posameznikovo nagnjenost k uživanju. Po njegovi razvrstitvi se tako čustva delijo v dve skupini: prijetna čustva (zaupanje, upanje, ljubezen, veselje, občutek varnosti, sreča in zadovoljstvo) in neprijetna čustva (zaskrbljenost, zavist, žalost, ljubosumje, jeza in strah).

2.5 Čustvena inteligentnost

Čustveno inteligentnost v splošnem opredeljujemo kot sposobnost razumevanja in obvladovanja lastnih čustev ter prepoznavanja in vplivanja na čustva ljudi okoli vas (Prentice in drugi, 2020). Izraz sta leta 1990 prvič skovala raziskovalca Mayer in Salovey, kasneje pa ga je populariziral psiholog Goleman (Gendron, 2004). Čustvena inteligentnost je ključna odlika sodobnega vodje (Dimovski in drugi., 2014). Tako kot pri čustvih tudi pri čustveni inteligentnosti v literaturi obstajajo različne definicije in konceptualizacije tega pojma (Prentice in drugi, 2020).

Mayer in Salovey (1990) čustveno inteligentnost definirata kot sposobnost zaznavanja, odzivanja in manipulacije čustvenih informacij (lastnih čustev in čustev drugih oseb) ter sposobnost razumevanja in upravljanja s čustvi. Čustvena inteligentnost opisuje zmogljivost, sposobnost, spretnost za prepoznavanje, ocenjevanje in obvladovanje čustev sebe, drugih in skupin (Goleman, 2010). Čustveno inteligentnost prav tako lahko definiramo kot čustveno svobodo, ki vključuje sposobnost regulirati svoja čustva in zanje prevzeti odgovornost (Chopra, 2010). Čustvena inteligentnost je sposobnost razumevanja in zaznavanja čustev ter

izrabe njihovega pomena in moči kot vira povezanosti, zaupanja, ustvarjalnosti, informacij in energije (Gendron, 2004).

2.5.1 Elementi čustvene inteligentnosti

Psiholog Goleman (2010) v svoji knjigi Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ populariziral izraz čustveno inteligentnost in jo delil v pet ključnih elementov. Le-te je potrebno razumeti, da lahko z njihovo pomočjo izboljšamo raven naše čustvene inteligentnosti.

1. **Samozavedanje** – opisuje našo sposobnost, da prepoznamo svoja čustva, razpoloženja in hotenja ter se zavedamo njihovega vpliva na ljudi okoli nas (Dimovski in drugi, 2014). V kolikor se zavedamo samega sebe, lahko vidimo lastne vzorce vedenja in motive. Poleg tega vemo, kako naša dejanja in čustva vplivajo na našo okolico. Ob nastopu čustev jih lahko poimenujemo in razumemo, zakaj jih čutimo (Haley in drugi, 2017).

2. **Samoregulacija** - se nanaša na sposobnost obvladovanja nenadnih motečih razpoloženj ali impulzov in sposobnost samokontrole, kar pripomore k temu, da v neki situaciji ne reagiramo prehitro (Dimovski in drugi, 2014). Če se znamo uspešno samoupravljati, so naše čustvene reakcije sorazmerne z danimi okoliščinami. Po potrebi se znamo ustaviti in nadzorovati svoje impulze. Oseba, ki ima visoko raven samoupravljanja, pred ukrepanjem najprej razmisli o možnih posledicah svojih dejanj. Poleg tega zna taka oseba obvladovati svoja čustva, ublažiti napetosti, se spoprijeti s težkimi situacijami, se prilagoditi spremembam v okolju in obvladati konflikte (Haley in drugi, 2017).

3. **Motivacija** – Motivacija oziroma notranja motivacija pomeni, da imajo posamezniki željo po izboljšavah in doseganju osebne rasti. Za doseganje ciljev so navdihnjeni, ker jim to pomaga pri osebni rasti, in ne zaradi doseganja zunanjih nagrad (denar, slava, status ali priznanje) (Haley in drugi, 2017). Gre torej za izpolnjevanja notranjih potreb in ciljev posameznika, pri čemer se iščejo notranje nagrade in vrhunske izkušnje. Uspešni posamezniki na tem področju so neprestano usmerjeni v akcijo, dosledno delajo za doseganje svojih ciljev in si postavljajo visoke standarde oziroma cilje. Poleg tega imajo veliko potrebo po dosežkih in iščejo načine za izboljšave (Cherry, 2022).

4. **Sočutje oziroma empatija** – v splošnem gre za sposobnost razumevanja, kako se drugi ljudje počutijo. Empatija nam omogoča, da se postavimo v kožo nekoga drugega in vidimo situacijo iz njegove perspektive (Haley in drugi, 2017). Poleg tega sočutje vključuje tudi odgovore ljudem na podlagi prepoznavanja njihovih čustvenih stanj. Pri tem je pomembno, da čustva drugih priznamo in se nanje odzovemo tudi v primeru, če se z njimi ne strinjamo. Pomembni vidiki sočutja so tudi spoštovanje različnosti, ustrezna komunikacija in vključevanje (Joseph in Newman, 2010).

5. **Socialne sposobnosti** – gre za sposobnost gradnje vezi med posamezniki in skupinami (Dimovski in drugi, 2014). Socialno sposobnost enačimo s spretnostjo ravnanja neke osebe z drugimi ljudmi. Socialno spretna oseba je večja dela v skupinah, v pogovorih je prijazna, uporablja aktivno poslušanje, očesni stik, večšine verbalne komunikacije in odprto govorico telesa. Poleg tega se zaveda drugih ljudi in njihovih potreb pri reševanju konfliktov (Haley in drugi, 2017). Socialno spretni ljudje so odlični vodje, saj svoje sodelavce navdihujejo in motivirajo, odlično obvladujejo spremembe, učinkovito rešujejo konflikte in hvalijo tiste ljudi, ki si to zaslužijo (Cherry, 2022).

2.5.2 Izboljšanje čustvene inteligentnosti

Čeprav nekateri znanstveniki trdijo, da je čustvena inteligentnost do neke mere prirojena, se jo da tekom življenja pri vsakem posamezniku razvijati in izboljšati. Pri tem si pomagamo tako, da sami pri sebi izboljšamo vsakega izmed zgornjih naštetih elementov čustvene inteligentnosti. Obstaja ogromno predlogov za izboljšanje čustvene inteligentnosti posameznika (Wen in drugi, 2019). Nekateri izmed teh predlogov so: potrebno je biti pozoren na ljudi okoli sebe in na njihova čustva. To storimo z aktivnim poslušanjem ljudi, tako verbalno kot neverbalno. Pri tem je pomembna tudi naša govorica telesa. Ključnega pomena za izboljšanje čustvene inteligentnosti je tudi sočustvovanje z drugimi ljudmi. To lahko vadimo tako, da se poskusimo v neki situaciji postaviti v kožo nekoga drugega in si zamisliti, kako bi se mi počutili v njihovem položaju. Le tako bomo lahko resnično razumeli njegovo stališče. Povečanje čustvene inteligence dosežemo tudi s povečanjem samozavedanja. Pri tem se je potrebno zavedati lastnih čustev in razmisliti, kako imajo ta čustva vpliv na naše odločitve in vedenje. Poleg tega se je potrebno vprašati, kako naša čustva vplivajo na ljudi okoli nas (Joseph in Newman, 2010).

Izboljšanje čustvene inteligence tekom življenja ima lahko številne pozitivne učinke na človekovo zasebno in službeno življenje. Če se posameznik zaveda svojih čustev, mu to omogoča tudi razvoj sposobnosti samonadzora. Tako v določenih stresnih situacijah taka oseba lahko ostane mirna in ima tako večji nadzor nad tovrstnimi situacijami. Glede na to, da se bolje zaveda lastnih čustev, mu to lahko pomaga tudi globlje razumeti samega sebe (Haley in drugi, 2017). S pomočjo izboljšanja posameznikove čustvene inteligence mu to lahko omogoča postati učinkovitejši vodja. Glede na to, da taka oseba razume čustva svojih zaposlenih, lahko z njimi bolje komunicira. To lahko doprinese k spremembi odnosa in vedenja zaposlenih na delovnih mestih, kar posledično lahko vodi v zmanjšanje stresa in povečanje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Wen in drugi, 2019).

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ČUSTVA IN DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Obstajajo določeni dejavniki na delovnem mestu, ki vplivajo na čustva zaposlenih in na splošno počutje v organizacijah. Hkrati pa ti dejavniki lahko vplivajo tudi na delovno

uspešnost posameznikov in uspešnost organizacije kot celote. Prav zato je njihovo poznavanje in upravljanje z njimi v organizacijah ključnega pomena. Dotični dejavniki so se pojavili že s samim nastankom organizacij, podrobno opazovati in raziskovati pa so jih raziskovalci začeli šele v zadnjem času z dvigom zavedanja čustev in njihove vloge na delovnem mestu (Graziotin in drugi, 2015). Pri tem je potrebno opozoriti na dejstvo, da ti dejavniki različno vplivajo na vsakega zaposlenega, saj ima vsak svoj način čustvovanja, delovanja, dojetanja in vrednotenja. Njihovi vplivi na posameznikova čustva so torej odvisna od njihovih predhodnih izkušenj, socializacije, vzgoje in njihovih podedovanih genetskih vzorcev. Zaposleni se na dejavnike odzivajo na podlagi svojih različnih vrednostnih sistemov (Hawkins Mitchell, 2013). Najbolj ključne dejavnike, ki vplivajo na posameznikova čustva in delovno uspešnost na delovnem mestu na kratko opisno podajam v nadaljevanju.

3.1 Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem

Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem v splošnem definiramo kot ravnoesje, v katerem neka oseba daje enako prednost zahtevam svojega osebnega življenja in zahtevam svoje kariere. Rezultati številnih raziskav predvsem v zadnjih letih celo dokazujejo, da je mnogim zaposlenim pri iskanju zaposlitve doseganje dobrega ravnoesja med poklicnim in zasebnim življenjem celo bolj pomemben faktor kot višina mesečnega zaslužka (Warren, 2021). Med najpogostejše dejavnike slabega ravnoesja med poklicnim in zasebnim življenjem štejemo povečanje odgovornosti v službi, delanje nadur, imetje otrok in povečanje obveznosti doma. Po mnenju mnogih strokovnjakov ima dobro ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem mnoge pozitivne učinke na naša čustva, občutke in na naše zdravje. Dobro ravnoesje namreč zmanjšuje raven stresa, zmanjšuje tveganje za izgorelost in močno izboljša dobro počutje zaposlenih (Althammer in drugi, 2021).

Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem ne koristi le zaposlenim na njihovi osebni ravni, ampak tudi delodajalcem. Z dobrim ravnoesjem se namreč zaposlenim v podjetjih poveča tudi njihova angažiranost za delo, njihova pozornost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Vse skupaj vodi v povečanje njihove delovne uspešnosti in tudi uspešnosti organizacije kot celote (Haar in drugi, 2014). Z boljšo delovno izkušnjo zaposlenih se poveča posameznikova predanost podjetja in hkrati verjetnost, da podjetja s tem obdržijo svoje zaposlene. Zaradi boljšega zdravja zaposlenih je v mnogih podjetjih moč zaznati predvsem manjšo odsotnost z dela, kar za podjetja pomeni, da posledično nastajajo s tega vidika nižji stroški. Prav zato veliko število delodajalcev že išče načine, kako zaposlenim zagotavljati delovno okolje, ki jim bo omogočalo vzpostavljanje ravnoesja. Eden izmed takih načinov je prilagodljiv oziroma fleksibilen urnik in delo na daljavo, ki ga nekatera podjetja že vključujejo v svojo poslovno prakso (Warren, 2021).

Obstaja kar nekaj načinov, kako lahko izboljšamo ravnoesje med svojim poklicnim in zasebnim življenjem. Najprej si je potrebno postaviti cilje in prioritete v svojem življenju

in se jih tudi držati. Pri tem je priporočljivo, da si vsak posameznik na prvo mesto postavi svoje lastno zdravje. Bolj zdravi ljudje so v splošnem bolj srečni in posledično v službah tudi bolj produktivni ter uspešni (Warren, 2021). V svoj delovni in zasebni urnik je potrebno vključiti strategije upravljanja s časom, pri katerem mora vsak posameznik analizirati seznam svojih opravil in tako izločiti tiste naloge, ki nimajo velike vrednosti. Zelo pomembno za doseganje ravnotežja je vzpostavljanje meja med službenim in zasebnim življenjem. To dosegamo recimo tako, da zunaj delovnega časa ne preverjamo službene e-pošte od doma, se ne oglašamo na službene telefone in ne razmišljamo o službenih opravilih. V svojem prostem času si je potrebno vzeti čas zase, za svojo družino, hobije, šport in druge dejavnosti, s katerimi se radi ukvarjamo. Ne glede na vse zgoraj napisane trditve je potrebno sprejeti dejstvo, da neko popolno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ne obstaja. Nekateri dnevi so v službi bolj naporni in se bomo tako bolj osredotočili na svoje delo, druge dni pa nam bo morda več časa ostalo za svoje zasebno življenje. Ravnovesje se torej v splošnem ne dosega vsak dan sproti, ampak v razponu nekega obdobja (Hayden, 2022).

3.2 Stres

Stres na delovnem mestu je zelo velik problem sodobnega poslovnega sveta in ima znaten negativen vpliv na naša čustva (Jeremy, 2005). Na delovnih mestih stres nastaja zaradi različnih dejavnikov, med katere uvrščamo: preobremenjenost na delovnem mestu ali po drugi strani nezadostna delovna obremenitev; ponižanje, diskriminacija, nadlegovanje, ustrahovanje ali celo nasilje na delovnem mestu; konflikti vrednot; slabo delujoče delovno okolje, občutek neustreznega in nepravičnega sistema nagrajevanja s strani nadrejenih; negotovost zaposlitve (status zaposlitve za določen čas ali druge oblike zaposlitve brez fiksne pogodbe); izolacija pri delu (brez ekipnega sodelovanja), pomanjkanje podpore vodstva in sodelavcev, posameznikova nezmožnost sprejemanja odločitve o tem, kdaj in kako prenehati z delom; itd. (Desprésaux in drugi, 2017).

Stres na delovnem mestu ima znaten vpliv na človeška čustva in posledično tudi na zdravje ljudi. Rezultati mnogih znanstvenih raziskav kažejo, da je faktor stresa odgovoren za več kot tretjino vseh primerov okvare zdravja pri delu in skoraj polovico vseh zdravstvenih odsotnosti od dela. Pri posameznikih se zaradi prevelike ravni stresa lahko pojavijo različni somatski simptomi, med katere uvrščamo izgubo apetita, nenavadne bolečin in poslabšanje spanja (Jacobs in drugi, 2018). Prevelika obremenitev na delovnem mestu in slabo delovno okolje na dolgi rok lahko vodita tudi v depresijo. Predolg delovni čas in prekomerno podaljševanje dela pa na dolgi rok lahko povzročata povečano tveganje različnih bolezni srca, sladkorne bolezni ali celo možganske kapi. Pogosto ljudje iščejo uteho pred stresom v različnih oblikah nezdravega načina življenja, med katere sodijo prekomerno uživanje alkohola ali celo drog, kajenje in pomanjkanje športne rekreacije. Vse skupaj pa potem privede do še večjega poslabšanja zdravja posameznikov (Jeremy, 2005).

Stres na delovnem mestu je zelo pogost pojav in danes je praktično nemogoče najti službo, ki bi ljudem povzročala nizko raven stresa oziroma bi bila celo brez tega dejavnika. Iz tega stališča je najbolj realen pristop tak, da skušamo najti način in strategijo za zmanjšanje ravni stresa na trenutnem delovnem mestu. Najprej je potrebno najti in spremljati dejavnike, ki nam povzročajo stres. Pri tem je potrebno biti pozoren na svoje reakcije, čustva in občutke, ki jih ob tem doživljamo. Ko ugotovimo dejavnike in preučimo naše reakcije je čas, da razvijemo zdrave odzive soočanja s stresom (Hoek in drugi, 2017). Najboljši načini za to so fizična vadba, zdrave spalne navade, ukvarjanje s hobiji in drugimi dejavnostmi, ki nam prinašajo zadovoljstvo. Ustrezen način za uravnavanje stresa je tudi postavljanje meja v poklicnem življenju. Pri tem je potrebno svojim sodelavcem in vodjem pokazati svoje meje zmožnosti. V nasprotnem primeru velikokrat prihaja do prekomernih izkoriščanj, ki lahko v najslabšem primeru privedejo tudi v različne oblike izgorelosti. Strokovnjaki priporočajo tudi osebne razgovore s svojimi vodji, na katerih naj se izpostavi povzročitelje stresa na delovnem mestu in pripravi učinkovit načrt za obvladovanje le-teh. Odličen način za preprečevanje stresa je tudi čas za regeneracijo. Potrebno si je vzeti neko obdobje, v katerem ne razmišljamo o svojem delu in se ne ukvarjamo z dejavnostmi, ki so povezane z delom. Pri preprečevanju stresa na dnevni ravni pomagajo tudi različne tehnike za sproščanje, med katere sodijo meditacija, čuječnost in vaje globokega dihanja. V kolikor noben od zgornjih načinov ni dovolj, si je potrebno poiskati podporo med prijatelji, družinskimi člani ali celo strokovno pomoč (psihologi, psihiatri itd.), preko katere si s pogovori lahko pomagamo bolje obvladati stres in spremeniti svoje nezdravo vedenje (Jacobs in drugi, 2018).

3.3 Različne pojavne oblike dela

Poznamo različne pojavne oblike dela, med katere sodijo delo od doma, hibridno delo in delo na lokaciji. V nadaljevanju za vsakega izmed njih podajam njihove vplive na posameznikova čustva in delovno uspešnost.

3.3.1 Delo od doma

V splošnem se delo od doma definira kot vsako delo, ki ga delojemalec opravlja pri sebi doma ali v drugem prostoru po lastni izbiri, ki ne sodi med delovne prostore delodajalca. Delo od doma v slovenski zakonodaji ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 42/2019. Le-ta omogoča opravljanje dela od doma na podlagi soglasja med delavcem in delodajalcem, definiranem v pogodbi o zaposlitvi za opravljanje dela od doma. Omogoča ga tudi na podlagi enostranske začasne odreditve opravljanja dela na drugem kraju na podlagi 169. člena ZDR-1, kar je prav tako določeno v pogodbi o zaposlitvi (ZDR-1).

Delo od doma v poslovni praksi obstaja že dolgo časa, vendar pa se je ta pojavna oblika dela v zadnjih letih med pandemijo COVID-19 še bolj razširila. Odkar se je ta oblika dela začela vpeljevati v poslovno prakso, je bilo možno zaznati tako pozitivne kot tudi negativne učinke tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Pri tem pa je potrebno opozoriti na dejstvo, da so

si rezultati različnih raziskav na področju dela od doma in vpliva na čustva zaposlenih pri tem precej različni (Kifor in drugi, 2022).

Avtorja Farooq in Sultana (2022) v svoji znanstveni raziskavi ugotavljajo, da delo od doma nekoliko ublaži konflikt med delom in družino, kar pozitivno vpliva na čustva zaposlenih. Ta pojav je bolj viden pri ženskah kot pri moških. Poleg tega delo od doma pri mnogih zaposlenih izboljšuje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar prav tako pozitivno vpliva na njihova čustva. Na drugi strani pa so rezultati znanstvene študije avtorjev Phadnis in drugih (2021) razkrili več negativnih posledic dela od doma kot pozitivnih. Anketirani zaposleni namreč poročajo o tem, da se je njihova delovna obremenitev med delom od doma močno povečala. Poleg tega se je velik del ciljne populacije počutil osamljene, izgubljene in ločenih od resničnega sveta. Vse skupaj kaže na negativen vpliv dela od doma na duševno zdravje zaposlenih in njihova čustva.

Glede produktivnosti in uspešnosti zaposlenih rezultati raziskave Hackney in drugih (2022) dokazujejo, da je imelo delo od doma med pandemijo COVID-19 pri 79 % njihovih anketirancih pozitiven vpliv na njihovo produktivnost in uspešnost. Razlog za to pripisujejo predvsem zmanjšanju neobveznih pogovorov zaposlenih med delovnim časom in drugih motečih dejavnikov. Na drugi strani pa avtorji Kifor in drugi (2022) v svoji empirični raziskavi ugotavljajo ravno nasprotno. Zaposleni, ki so bili med pandemijo COVID-19 primorani delati od doma, so se težko prilagodili novi realnosti in so poročali tudi o neučinkoviti komunikaciji med zaposlenimi. Posledično se je po mnenju večine anketirancev v njihovi raziskavi produktivnost in uspešnost zaradi dela od doma pri njih zmanjšala.

3.3.2 Hibridno delo

Glede na prej omenjene slabe strani dela na daljavo številne organizacije predvsem v zadnjem času vpeljujejo tako imenovano hibridno delovno ureditev, ki uravnoteži delo na daljavo s polnim delovnim časom in tradicionalnim delom na lokaciji. Hibridno delo zaposlenim omogoča, da se sami odločijo, katere dni v tednu bodo delali od doma in katere na lokaciji (Rozentals, 2022). Veliko delodajalcev pri tem določi samo to, koliko dni na teden je potrebno priti na lokacijo, in kolikokrat lahko zaposleni delajo na daljavo. Število dni je v velikih primerih odvisno tudi od panoge podjetja in delovne funkcije, ki jo nek zaposleni ima. V kolikor neka vrsta dela zahteva pogosto osebno sodelovanje (npr. oddelka prodaja in trženje), mora biti zaposleni v takem oddelku bolj pogosto prisoten na lokaciji kot ostali. S tem modelom dela se zaposlenim omogoči, da uživajo v prednostih obeh delovnih modelov (Deshpande, 2022).

Kot že omenjeno je ena izmed največjih slabosti dela na daljavo ta, da se zaposleni počutijo izolirano. Hibridna delovna ureditev delu na daljavo doda socialno komponento, saj zaposlenemu omogoči sodelovanje, komunikacijo in mreženje s sodelavci na lokaciji nekajkrat na teden. S tem se poleg tega razbije monotonost dela na daljavo. Številne

znanstvene študije kažejo, da vse skupaj pozitivno vpliva na čustva zaposlenih, kot tudi na povečanje njihove delovne uspešnosti (Deshpande, 2022). Glavna slabost tega modela je v tem, da je v takem podjetju potrebno hkrati sodelovati tako z notranjimi kot oddaljenimi ekipami. Hibridni model dela lahko pogosto privede do komunikacijske vrzeli med temi ekipami, kar lahko povzroči razdor med njimi. Obstaja torej nevarnost, da ekipa na lokaciji raje sodeluje s sodelavci na lokaciji in se zaposleni na daljavo pri tem počutijo izolirani. Poleg tega lahko pomanjkanje komunikacije vodi v pomanjkanje zaupanja in izgubo preglednosti med obema ekipama. S tega vidika hibridna oblika dela lahko tudi negativno vpliva na čustva in delovno uspešnost zaposlenih (Rozenals, 2022).

3.3.3 Delo na lokaciji

Delo na daljavo ima vsekakor velike prednosti z vidika prostorske in časovne učinkovitosti v primerjavi z drugimi oblikami dela. Klasično delo na lokaciji pa ima številne druge prednosti, ki jih nikakor ni možno doseči z delom na daljavo (Rozenals, 2022). Ameriški raziskovalni inštitut Gensler Research Institute je v svoji raziskavi med pisarniškimi delavci v Združenih državah Amerike ugotovil, da si skoraj 90 % zaposlenih po pandemiji Covid-19 želi vrniti na delo v pisarniško okolje. Prav zato je veliko številno podjetij postopoma vzpostavilo stanje, kakršno je bilo pred pandemijo, in svoje zaposlene ponovno vrnilo na delo na lokaciji (Shao in drugi, 2021).

Glavna prednost dela na lokaciji je boljši razvoj timskega dela. Na lokaciji sodelavci med seboj veliko lažje sodelujejo in si lažje delijo svoje zamisli in znanje. Znanstveno dokazano je tudi dejstvo, da delo v ekipi krepi ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter krepi njihove socialne in sodelovalne veščine. Ekipno delo vzpostavi med zaposlenimi tesnejše vezi in razvije zaupanje med njimi. Vse skupaj pozitivno vpliva na posameznikova čustva in njegovo delovno uspešnost (Watson, 2021). Delo na lokaciji omogoča boljše mreženje med zaposlenimi in vzpostavljanje novih povezav in kontaktov. Spoznavanje novih ljudi je na daljavo veliko težje. Poleg tega je verjetnost, da se bodo strogo poslovni odnosi med zaposlenimi spremenili tudi v prijateljske odnose na lokaciji veliko večja kot pri delu na daljavo. Pozitiven vpliv na čustva zaposlenega delo na lokaciji omogoča tudi s tem, da povečuje občutek namena in občutek pripadnost v posamezniku (Shao in drugi, 2021).

Po drugi strani pa obstajajo tudi slabosti dela na daljavo, ki znižujejo delovno uspešnost zaposlenih in negativno vplivajo tudi na njihova čustva. Mnoge znanstvene raziskave dokazujejo, da se z delom na lokaciji pri zaposlenem lahko povečata stres in tesnoba. Ljudje naj bi se namreč v pisarni počutili bolj pod pritiskom in nadzorom svojih nadrejenih in sodelavcev. Poleg tega mnogi zaposleni trdijo, da jim pri klasičnem delu na lokaciji primanjkuje zasebnosti (Shao in drugi, 2021). Delovno uspešnost ljudi na lokaciji zmanjšuje tudi padec koncentracije posameznika zaradi rednega motenja s strani lastnih sodelavcev in hrupnejšega delovnega okolja. Zaradi daljše odsotnosti od doma pri delu na lokaciji posameznik dosega slabše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar prav tako

lahko znižuje njegovo delovno uspešnost in negativno vpliva tudi na njegova čustva ter na splošno počutje (Watson, 2021).

3.4 Mobing

Einarsen in drugi (2011) mobing na delovnem mestu opisujejo kot ponavljajoč vzorec antisocialnega vedenja povezanega predvsem s psihičnim nasiljem, ki je usmerjen proti žrtvi, ki se težko brani. Mihalič (2006) mobing definira kot neprimerno ravnanje s sodelavci, ki označuje čustveno in fizično nasilje pri delu. Mobing lahko močno zaznamuje posameznikovo zdravje in njegovo varnost. Zapf in drugi (1996) so mobing razdelili v sedem različnih vrst, med katere sodijo širjenje govoric, verbalna agresija, napad na odnos žrtve, napad na zasebno življenje žrtve, socialna izolacija, organizacijski ukrepi in fizično nasilje.

Mobing ima veliko negativnih posledic, ki vplivajo na posameznika in posledično tudi na podjetje kot celoto. Mnoge znanstvene študije dokazujejo, da mobing na delovnem mestu s svojim razdiralnim vplivom močno zaznamuje zdravje in dobro počutje žrtev. Žrtve poročajo, da trpijo za razdražljivostjo, izgubo koncentracije, depresijo, anksioznostjo, tesnobo, izgorelostjo, težavami s spanjem, utrujenostjo in somatskimi motnjami. Pri mnogih anketirancih v raziskavi raziskovalcev Tatar in Yuksel (2019) so se zaradi izpostavljenosti mobinga pojavili celo simptomi posttravmatske stresne motnje, med katere sodijo ponovno travmatsko doživljanje situacije, povečana vznurjenost in izogibanje. Mobing in druge oblike nasilja na delovnem mestu pri posamezniku vodijo v dolgoročne psihične in posledično tudi v socialno-ekonomske težave, med katere sodijo večja negotovost zaposlitve, želja po odhodu iz podjetja, zmanjšanje produktivnosti posameznika na delovnem mestu, izogibanje delu in odpuščanje. Mobing ima torej uničujoč in negativen vpliv tako na čustva kot na delovno uspešnost zaposlenih na delovnem mestu. Uničujoč vpliv na ravni posameznika pa vodi tudi v negativne posledice za celotno podjetje. Tako se v organizacijah soočajo z zmanjšano produktivnostjo in uspešnostjo zaposlenih, njihovim nezadovoljstvom, odsotnostjo z dela, povečanimi stroški povezanimi z zamenjavo zaposlenih in izgubo javnega dobrega imena podjetja (Mulder in drugi, 2017).

Za preprečevanje zgornjih negativnih posledic mobinga za zaposlene in podjetja je ključnega pomena to, da organizacija čim prej najde načine za preprečevanje tovrstnega nasilja na delovnem mestu. Na ravni vodstva organizacije je najprej potrebno vzpostaviti jasno politiko podjetja in kodeks vedenja, ki preprečujeta mobing in druge oblike nasilja na delovnem mestu. V kolikor tovrstno nasilje vseeno nastane je potrebno ukrepati hitro, da se taki vzorci vedenja čim prej ustavijo in tako preprečijo (Branch in drugi, 2013). Vodja mora s svojimi zaposlenimi o tem čim več komunicirati in jih o mobingu redno ozaveščati tudi z raznimi usposabljanji. Vodja mora zagotoviti tudi enostaven dostop do komunikacijskih kanalov in tako omogočiti enostaven način za prijavo mobinga in drugih vrst nasilja. Vse prijave nasilja je potrebno jemati resno in pravično ter zadevo čim prej rešiti. Na ravni posameznika je pomembno, da se le-ta udeležuje različnih usposabljanj, se vede etično in spoštljivo do vseh

svojih sodelavcev in z njimi tudi na ta način komunicira. O morebitnem mobingu ali nasilju naj se vsak zaposleni takoj pogovori z nasilnežem ali pa naj to sporoči svojemu vodji. Nasprotno se z izogibanjem soočanja z mobingom in drugimi oblikami nasilja le-to ne bo zaustavilo (Mulder in drugi, 2017).

3.5 Medsebojni odnosi v timu

Tim v splošnem definiramo kot enoto dveh ali več ljudi, ki skupaj delajo v interakciji in si pri tem nudijo medsebojno pomoč z namenom, da dosežejo svoj potencial in skupne cilje (Dimovski in drugi, 2005). Poleg tega je timsko delo tudi ena izmed zaželenih veščin, ki jih delodajalec lahko išče pri svojih zaposlenih. Glavni razlog je predvsem ta, da timsko delo gradi zaupanje med sodelavci. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi so poleg tega v mnogih znanstvenih študijah definirani kot ključni dejavnik, ki vpliva na njihova čustva in ocene uspešnosti pri delu (Salas in drugi, 2008).

Mnoge raziskave so pokazale številne pozitivne učinke visokokakovostnih odnosov v timih na delovnem mestu, med katere sodijo večja predanos, večje dojetanje družbenega vpliva in izboljšana učinkovitost. Dobri odnosi v timu namreč ustvarjajo produktivno in prijazno delovno okolje s spodbujanjem enotnosti med zaposlenimi v podjetju. Vse skupaj vodi v povečano raven individualne in timske uspešnosti, saj se člani ekipe podpirajo in sodelujejo med seboj. Timsko delo spodbuja fleksibilnost in združuje različne misli, kar zagotavlja pogostejše in boljše ideje ter reševanje problemov (Van den Bossche in drugi, 2006). Zaradi delitve odgovornosti med člani ekipe in hitrim iskanjem rešitev se zmanjša tudi stopnja stresa med zaposlenimi. Poleg tega dobri odnosi v timih dvigujejo moralno in motivacijo vseh članov tima. Rezultati študije Brunetto in drugih (2013) pričajo tudi o pomembnosti odnosov med vodji timov in zaposlenimi. Le-ti namreč močno prispevajo h kakovosti vseh ostalih odnosov v timu in učinkovitosti članov tima. Vsi našteti pozitivni učinki dobrih medsebojnih odnosov v timu pozitivno vplivajo tudi na čustva in uspešnost vseh članov tima.

Seveda pa je moč najti tudi time, ki ne delujejo uspešno oziroma so odnosi med člani slabi. V tem primeru je možno najti tudi nekaj slabosti timskega dela. Predvsem težavne so osebne težave in spopadi med zaposlenimi na osebni ravni. Do le-teh pride zaradi težav s komunikacijo, različnih mnenj in nezdravega tekmovanja med člani ekipe. Velika in pogosta težava timov je tudi neenakomerno sodelovanje. Pri tem nekateri člani ekip ne sodelujejo enako kot ostali in čakajo, da delo opravijo drugi člani ekip. Glede na dejstvo, da delodajalci pogosto v ekipah ignorirajo ta dejavnik in se bolj osredotočajo na rezultat celotne ekipe, lahko to vodi v poslabšanje odnosov med člani in zmanjšano učinkovitost cele ekipe (Van den Bossche in drugi, 2006). Pogost problem v ekipah je tudi prelaganje odgovornosti. Pri tem posamezniki v timih krivijo drug drugega, če gre kaj narobe. V kolikor so medsebojni odnosi v timu slabi, to negativno vpliva na čustva in splošno počutje zaposlenih. Če s temi negativnimi učinki v podjetju ne ravnamo ustrezno, lahko povzročijo tudi težave v obliki padca učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih (Salas in drugi, 2008).

3.6 Ljubezensko razmerje na delovnem mestu

Po mnenju avtorjev Shuck in drugih (2016) se romantično razmerje na delovnem mestu v splošnem definira kot odnos med dvema zaposlenima, ki sta priznala medsebojno privlačnost med njima in fizično ukrepala v skladu s svojimi romantičnimi čustvi v obliki zmenka ali v kateri drugi obliki intimnega druženja. Avtorji so v strokovnem členu odkrili pet osnovnih značilnosti, ki opredeljujejo ljubezensko razmerje na delovnem mestu: čustvena izpolnitev, strastna želja po medsebojni bližini, medsebojno spoštovanje in naklonjenost, intimna in skupna razkritja ter spolna izpolnitev. Eden izmed najpogostejših razlogov za razvoj ljubezenskih razmerij na delovnem mestu je ta, da so posamezniki v službi vsak dan v družbi drugih ljudi. Ta fizična bližina na koncu lahko privede do tega, da se pri nekaterih posameznikih razvijejo medosebne privlačnosti. Vendar pa samo ta privlačnost seveda ni dovolj za razvoj ljubezenskega razmerja. Za tovrstno razmerje se mora potem vsak posameznik zavestno odločiti, želja po tovrstnem razmerju pa mora biti seveda obojestranska (Anggraeny in drugi, 2022).

Kar zadeva posledice ljubezenskega razmerja na delovnem mestu za posameznika in organizacijo po mnenju mnogih avtorjev prevladujejo predvsem negativne. Avtorji Shuck in drugi (2016) so v svoji znanstveni raziskavi potrdili hipotezo, da so bili zaposleni manj angažirani pri svojem delu, v kolikor so bili vpeti v ljubezensko razmerje na delovnem mestu. Med negativne učinke ljubezenskega razmerja med sodelavci poleg tega uvrščamo padec produktivnosti in uspešnosti zaposlenih, škodoželjno vmešavanje ostalih sodelavcev v odnos, neetične odnose, želje po maščevanju ob neuspešnih odnosih in negativne posledice tega maščevanja na ostale sodelavce in delovno okolje. V kolikor gre za odnos med podrejenim in nadrejenim so negativna posledica tudi pritožbe ostalih sodelavcev po favoriziranju posameznikov iz naslova ljubezenskega razmerja in padec njihove produktivnosti. V kolikor gredo zaposleni pri ljubezenskem odnosu predaleč, lahko v najslabšem primeru celo privede do očitka spolnega nadlegovanja ali diskriminacije. Ti negativni očitki so v nekaterih primerih celo javni, kar pa lahko predstavlja tudi negativne posledice za podjetje. Taki očitki namreč lahko poslabšajo ime in ugled podjetja ali pa se zaradi tega znajdejo celo v pravnih ter finančnih tožbah. Prav iz tega razloga nekatera podjetja odsvetujejo službene romance, kar pa seveda ne pomeni, da do njih ne bo prišlo. Vse našteje negativne posledice imajo lahko negativen vpliv na čustva zaposlenih in njihovo delovno uspešnost (Balaban, 2019).

Vseeno pa ostajajo tudi pozitivni učinki ljubezenskega razmerja na delovnem mestu na zaposlene in posledično tudi na podjetje. Mednje uvrščamo dolgo trajajoče in iskrene ljubezenske odnose, boljše delovno vzdušje, povečano stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, nižjo raven stresa, boljše sprejemanje organizacijskih sprememb, boljše komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi ter boljšo delovno aktivnost. Boljši odnosi med zaposlenimi lahko vodijo tudi v povečanje pripadnosti podjetju in povečanje uspešnosti podjetja (Anggraeny in drugi, 2022).

3.7 Konflikt med delom in družino

V zadnjih letih je konflikt med delom in družino postal vedno bolj pereča tema, saj ima številne posledice na čustva zaposlenih in posledično tudi na njihove organizacije. Konflikt med delom in družino v sodobnem poslovnem svetu nastaja, ker zahteve družinskih in poslovnih vlog med seboj ne sovpadajo. Posledično se morajo zaposleni bolj posvečati eni izmed vlog, kar seveda škoduje drugi vlogi (Westrupp in drugi, 2016). Ta vrsta konfliktov je v zadnjih letih v močnem porastu, saj tako na strani družine kot delovnega mesta v zadnjih letih prihaja do velikih sprememb: povečana fleksibilnost dela, porast kapitalizma, rast gospodarstva, želja po večjem dobičku, povečana stopnja ločitev in zakonske negotovosti (Neto in drugi, 2021).

Sayed (2020) v svoji znanstvenem članku ugotavlja, da ima konflikt med delom in družino ogromno negativnih učinkov na posameznike in na podjetja, v katerih so le-ti zaposleni. Omenjeni konflikt namreč povzroča v posamezniku negativne čustvene reakcije, kar posledično negativno vpliva tudi na njegovo zdravje in dobro počutje. Tako nastale psihične težave na eni strani negativno vplivajo na družinsko razmerje, saj lahko prihaja do pogostejših partnerskih nesoglasij in preprirov. Na drugi strani pa nastala negativna čustva lahko v nekaterih primerih zmanjšujejo delovno uspešnost zaposlenih in posledično tudi uspešnost organizacije kot celote. Posebej problematične so čustvene in afektivne reakcije, ki lahko močno zaznamujejo dobro počutje posameznika in družinske odnose. Negativni učinki tega konflikta so izrazitejši predvsem v razvitih državah tega sveta, med katere sodijo na primer države Zahodne Evrope in Severne Amerike. Manj tovrstnih konfliktov pa nastaja v državah v razvoju (Westrupp in drugi, 2016).

V rezultatih znanstvene raziskave Sayeda (2020) je bilo ugotovljeno, da negativni učinki konflikta med delom in družino bolj vplivajo na ženske kot na moške. Zadeva je izrazitejša v državah v razvoju, kjer šele v današnjem času vse več žensk vstopa v delovna razmerja. Usklajevanje poklicne in družinske vloge naj bi jim predvsem zaradi materinskega nagona v mnogih primerih povzročalo več težav kot moškim. Posledično so negativni učinki konflikta med delom in družino na njihova čustva in zdravje bolj vidna kot pri moških.

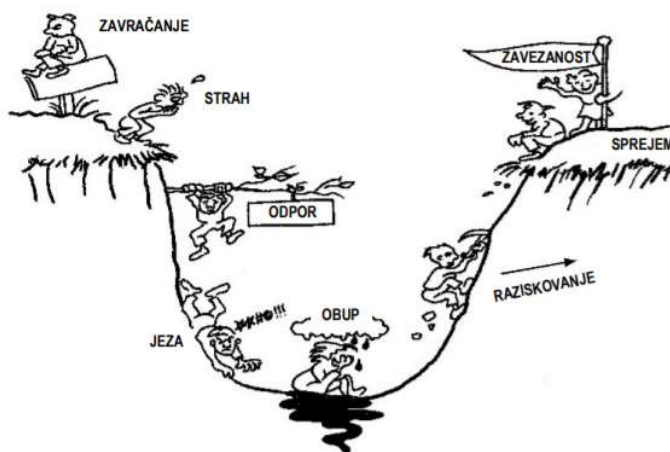
3.8 Spremembe na delovnem mestu

V sodobnem poslovnem svetu se organizacije spopadajo z nenehnimi velikimi notranjimi in zunanji spremembami. Mednje spadajo nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, spremembe v gospodarskih sistemih, digitalizacija, fluktuacija zaposlenih, trajnostni razvoj, globalizacija, nova znanstvena odkritja, spremembe na trgu kapitala, novi viri energije, novi materiali, gensko spremenjena hrana, vojne, bolezni, epidemije, migracije ljudi, vremenske in klimatske spremembe... V takem poslovnem okolju niso več najbolj uspešna tista podjetja, ki so najbogatejša, najhitrejša ali največja - najbolj uspešna so tista, ki so najbolj agilna oziroma se znajo najhitreje prilagoditi spremembam v svojem notranjem in zunanjem okolju (Škare in Soriano, 2021). Ker se morajo organizacije nenehno prilagajati dinamičnim

in konkurenčnim poslovnim okoljem, to vpliva na delovanje zaposlenih pri delu, vključno z njihovimi čustvi in razvojem njihovih kompetenc (Nikolova in drugi, 2019).

Spodnja slika 1 prikazuje Sureshov splošen proces sprejemanja sprememb, ki prikazuje model osmih faz skozi katere gre vsak posameznik, ko se sooča z neko veliko spremembo. Te faze so zavračanje, strah, odpor, jeza, obup, raziskovanje, sprejem in zavezanost. Poznavanje tega modela ljudem pomaga pri soočanju s spremembami, saj jim pokaže, kje se čustveno in duševno nahajajo pri procesu soočanja z velikimi spremembami. Pri tem pa je potrebno izpostaviti dejstvo, da se različni ljudje na spremembe odzivajo različno, saj ima vsak izmed nas lastni razpon misli in čustev. Na hitrost premikanja iz ene faze v drugo vplivajo tudi različne okoliščine, s katerimi se sooča nek posameznik (Stare, 2010).

Slika 1: Proces sprejemanja sprememb po Sureshu



Vir: Stare (2010).

Mnoge znanstvene raziskave dokazujejo, da imajo lahko spremembe na delovnem mestu pozitivne in negativne posledice za zaposlene. Glavna negativna posledica uvajanja sprememb na delovnem mestu je povečana raven stresa pri zaposlenih. Vzroki zanj ponavadi vključujejo predvsem strah pred prihodnjimi spremembami, negotovost zaposlitve in pomanjkanje pravočasne komunikacije s strani vodstva in nadrejenih o spremembah. Povečana stopnja stresa vodi tudi v povečano verjetnost za razne bolezni zaposlenih, ki lahko povečajo odsotnost zaposlenih z dela. Organizacijske spremembe (znižanje plač, izguba ugodnosti, izguba službe, selitev v drugo mesto itd.) v velikih primerih povzročajo življenjske spremembe zaposlenih. Te posledice so bolj vidne pri ljudeh, ki imajo doma družino (Nikolova in drugi, 2019). V mnogih podjetjih se zaradi sprememb poveča tudi stopnja fluktuacije v podjetju, saj mnogi zaposleni s spremembami niso zadovoljni in jih niso pripravljeni sprejeti ali počakati. Vse našteje posledice negativno vplivajo tudi na posameznikova čustva in njegovo delovno uspešnost. Obstaja pa tudi nekaj pozitivnih učinkov sprememb na zaposlene. Mednje lahko uvrščamo povečanje učnih zahtev ter rezultatov, širjenje obzorij zaposlenim in pridobivanje novih znanj (Lee, 2021).

4 DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

4.1 Definicija delovne uspešnosti zaposlenih

Tako kot čustva tudi pojem delovne uspešnosti več različnih avtorjev definira različno. Po mnenju Kavčiča (1991) delovno uspešnost povezujemo z delanjem pravih stvari in s tem doseganje ciljev in rezultatov organizacije. Kohont in Svetlik (2021) jo definirata kot delovni input posamezne osebe, ki vključuje njegovo aktivnost, usposobljenost in znanje. Posameznikova delovna uspešnost neposredno vpliva tudi na uspešnost celotnega podjetja. Posledično je za organizacije ključnega pomena, da svoje zaposlene ustrezno izobražujejo, razvijajo njihove sposobnosti in znanja, poskrbijo za ustrezno kadrovanje in z različnimi tehnikami poskrbijo za čim višjo raven motiviranosti ter zadovoljstva posameznikov pri njihovem delu.

Delovna uspešnost pomeni, kako učinkovito posameznik opravlja delo, ki mu ga je dodelil nadrejeni. Raven uspešnosti zaposlenega je odvisna od njegove pobude, razpoložljivosti virov in zaupanja posameznika v svoje lastne sposobnosti. Delovna uspešnost določa raven, na kateri zaposleni opravlja svojo delovno nalogo in vključuje njegov trud, odnos, znanje, vedenje, spretnosti ter prisotnost na delu. Ključ za doseganje uspešnosti celotne organizacije je usklajenost ciljev posameznika z organizacijsko vizijo, poslanstvom in cilji podjetja (Sienknecht in Aken, 1999). Za namene merjenja delovne uspešnosti posameznega zaposlenega v organizaciji je pomembno, da med seboj primerjamo želeno stanje oziroma cilj posameznika (tisto, kar je nameraval doseči) in končno stanje oziroma rezultat (tisto, kar je dejansko dosegel). V organizaciji je torej ključnega pomena, da si za vsak oddelek in zaposlenega na začetku postavi neko želeno stanje oziroma cilj, ki ga želi doseči. To je po poteku nekega obdobja merilo za določanje uspešnosti tako posameznika kot tudi organizacije kot celote (Tischler in drugi, 2002). Uspešnost celotne organizacije je stopnja, do katere so uspeli uresničiti vnaprej postavljene cilje (Dimovski in drugi, 2005).

Christiansen in Chandan (2017) delovno uspešnost v svoji knjigi definirata kot neke vrste ocenjevalno poročilo, ki kaže, kako dobro zaposleni izvajajo pričakovane delovne aktivnosti. Po mnenju Campbell (1990) delovna uspešnost posameznika ne definira samo enega dejanja, temveč je le-ta kompleksna dejavnost, povezana z opravljanjem dela. Delovna uspešnost je sredstvo za doseganje cilja ali niza ciljev znotraj posameznikove vloge v organizaciji. Ne vključuje pa dejanskih posledic dejanj, opravljenih znotraj službe, ki se nanašajo na uspeh in produktivnost.

Na delovno uspešnost posameznikov vpliva več vrst dejavnikov, od katerih sem jih nekaj opisal že v prejšnjem poglavju. Jereb (1992) dejavnike delovne uspešnosti deli v dve veliki skupini. V prvi so notranji dejavniki, ki jih posameznik lahko spreminja s svojo aktivnostjo. V drugo skupino pa sodijo zunanji dejavniki, na katere pa posameznik s svojo aktivnostjo ne more vplivati. V kategorijo notranjih dejavnikov sodijo recimo usposobljenost, osebne

lastnosti, nagrade in motivacija. Zunanje dejavnike pa med drugim sestavljajo delovno okolje, tehnologija, komuniciranje, kultura podjetja, organiziranost dela, timsko delo in časovna omejenost.

4.2 Elementi delovne uspešnosti

Jurančič (1979) je v svoji knjigi opisal elemente, ki sestavljajo delovno uspešnost ljudi. Prvi izmed teh elementov je posameznikova produktivnost. V splošnem jo lahko izračunamo, če količino vseh proizvedenih poslovnih učinkov delimo s časom, ki smo ga za to porabili. Na delovno uspešnost posameznika vpliva pozitivno. To pomeni, če je posameznik bolj produktiven je tudi bolj uspešen pri svojem delu. Raven produktivnosti posameznika lahko zvišuje ali znižuje tudi časovna omejenost. Le-ta v mnogih primerih na produktivnost vpliva pozitivno, saj posameznika spodbuja k opravljanju več dela v krajšem času. Negativno pa vpliva v primerih velike preobremenjenosti, ko časovna stiska še dodatno zniža produktivnost. Drug element je učinkovitost dela, ki se pogosto celo zamenjuje oziroma enači s pojmom delovne uspešnosti. Kavčič (1991) razliko med tema terminoma definira tako, da delovno uspešnost definira kot delanje pravih stvari in s tem doseganje rezultatov oziroma ciljev organizacije. Za učinkovitost posameznika pa pravi, da je to delanje stvari na pravi način. Učinkovitost in uspešnost sta pozitivno povezani, saj se z učinkovitim opravljanjem dela posamezniku poviša tudi njegova delovna uspešnost. Tako kot na produktivnost tudi na učinkovitost vpliva časovna omejenost neke naloge, ki lahko učinkovitost znižuje ali povišuje (Drake, 2003).

Tretji element delovne uspešnosti je kakovost dela. Le-ta definira, kako dobro oziroma slabo je posameznik delo opravil. Korelacija med delovno uspešnostjo in kakovostjo je ponovno pozitivna. Če posameznik delo opravi bolj kakovostno, je posledično pri svojem delu bolj uspešen. Spremenljivka časovne omejenosti ima na kakovost dela negativen vpliv, saj se s hitenjem zaposlenih ponavadi kakovost opravljenega dela poslabšuje (Jurančič, 1979). Četrty element je gospodarnost dela, ki vključuje ekonomski vidik opravljenega dela. Gospodarnost dela se meri v stroških, ki jih nek zaposleni povzroči z opravljanjem svojega dela. Bolj gospodarno ravnanje oziroma opravljanje dela vodi v večjo uspešnost pri delu. Časovni pritisk na raven gospodarnosti lahko vpliva negativno ali pozitivno. Znižanje stroškov se lahko pojavi zaradi večje količine opravljenega dela v nekem času. Hkrati pa se stroški lahko povečajo zaradi slabše kakovosti oziroma napak pri delu (Drake, 2003).

Peti element je količina opravljenega dela, ki ga nek zaposleni v nekem obdobju naredi. Ta kazalnik nam pokaže tudi hitrost posameznika pri delu in njegove sposobnosti. Časovna omejenost ponavadi količino opravljenega dela v določenem času povečuje, razen v primerih preobremenjenosti, kjer pa je vpliv negativen. Zadnji element pa je inventivna aktivnost, ki vključuje inovativnost zaposlenih in njihove predloge za optimizacijo poslovnih procesov. Korelacija med inovativnostjo in delovno uspešnostjo je pozitivna, saj se z novimi predlogi določeni postopki in metode dela izboljšajo in optimizirajo. Časovna omejenost raven

inventivne aktivnosti v podjetju znižuje, saj posamezniki potrebujejo dovolj časa za kreativnost in razmišljanje (Jurančič, 1979).

4.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v splošnem definiramo kot proces merjenja in prepoznavanja posameznikovega dela v podjetjih, ki temelji predvsem na objektivnih in kvantitativnih merskih metodah merjenja (Patro, 2019). V podjetjih se je potrebno zavedati dejstva, da vsak zaposleni ne more zagotoviti enake ravni uspešnosti, saj se njihove veščine, kompetence in način dela razlikujejo. Posledično morajo kadrovniki in vodje stalno ocenjevati uspešnost posameznih zaposlenih na delovnem mestu, ugotavljati njihove prednosti in slabosti, dajati povratne informacije in jim postavljati prihodnje cilje. Pri tem je ključnega pomena, da se v podjetjih vzpostavi ustrezna in pravična orodja za merjenje uspešnosti, ki bodo omogočala prepoznati raven uspešnosti vsakega zaposlenega in vzpostaviti neke standarde za posameznike, ki se jih trudijo izpolniti (Christiansen in Chandan, 2017).

4.3.1 Namen ocenjevanja uspešnosti zaposlenih

Obstaja kar nekaj razlogov, zakaj je ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v organizacijah danes bistvenega pomena tako za zaposlene kot za delodajalca. Ključni namen je ta, da uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih omogoča rast in razvoj zaposlenih. Brez koristnih povratnih informacij se bodo zaposleni manj sposobni razvijati, izboljševati in rasti. Z namenom povečanja zadovoljstva zaposlenih in omogočanja nenehne rasti znotraj svoje vloge so nujne konstruktivne povratne informacije o njihovi uspešnosti (Patro, 2019). V kolikor vodje ne bodo pozorno in natančno merili uspešnosti zaposlenih, bodo izgubili stik z uspehi in neuspehi svojih zaposlenih. Ocenjevanje uspešnosti vodjem omogoča ustvariti bolj pravično kulturo nagrajevanja, saj bodo lahko na podlagi zbranih podatkov ustrezno in bolj pravično nagradili bolj uspešne zaposlene z višjo plačo, nagradami, pohvalami in različnimi napredovanji. Tako se bodo zaposleni počutili v podjetju bolj cenjene in bolj zadovoljne. V kolikor pa bo pri določenih zaposlenih moč zaznati padec uspešnosti, bodo lahko vodje takoj sprožili proces iskanja razlogov za to in ustrezne ukrepe (Christiansen in Chandan, 2017).

Uspešno ocenjevanje zaposlenih ima pozitivne posledice tudi za podjetja, saj se bo z dajanjem povratnih informacij zaposlenim in pravičnim nagrajevanjem povečala splošna raven zadovoljstva v podjetjih. Le-to pa bo v organizaciji vplivalo tudi na zmanjšanje ravni fluktuacije zaposlenih. Poleg tega lahko uspešen sistem ocenjevanja privede v boljše razumevanje uspešnosti celotnega podjetja in bolj učinkovito iskanje morebitnih možnosti za izboljšave. Zelo pomembno je tudi to, da se pri podajanju povratnih informacij cilje posameznikov uskladi s cilji podjetja in se tako omogoča tudi rast podjetja kot celote (Patro, 2019).

4.3.2 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetjih

Uspešnost v podjetjih lahko ocenjevalci v podjetjih ocenijo na treh različnih ravneh, med katere sodijo individualna, skupinska in kolektivna raven. Individualna raven se navezuje na vsakega posameznika, pri katerem se meri rezultate njegovega dela in uspešnost njegovih aktivnosti. To ocenjevanje pomembno vpliva na delitev dela, saj bodo bolj uspešni posamezniki deležni bolj zahtevnih nalog, večjega obsega dela in posledično tudi višje plače. Ocenjevanje uspešnosti na individualni ravni se znotraj podjetij med različnimi oddelki močno razlikuje zaradi različne organiziranosti procesov dela, potrebnih znanj in tehnologije. Pravilna izvedba na posameznika deluje motivacijsko in vodi v povečanje njegove uspešnosti pri delu. Poleg tega pomembno vpliva tudi na uspešno izpolnjevanje skupnih ciljev podjetja (Uhan, 2000).

Pri skupinskem ocenjevanju delovne uspešnosti gre za ocenjevanje vezano na skupino zaposlenih oziroma timsko uspešnost. Pri tem morajo nadrejeni vsakemu timu določiti točno določene cilje, na podlagi katerih se oblikuje delovni program. Le-ta za vsako skupino vnaprej določa delovne naloge, vrste del, višino stroškov, usposobljenost zaposlenih in kakšna je pričakovana kakovost opravljenih nalog (Uhan, 2000). Prednosti tovrstnega ocenjevanja je spodbujanje veščin timskega dela, boljše sodelovanje, boljši odnosi, boljše zaupanje med zaposlenimi in večja uspešnost. Kolektivno ocenjevanje zaposlenih pa se navezuje na celotno organizacijo, kjer se z različnimi kazalniki uspešnosti, ekonomskimi in drugimi orodji oceni uspešnost organizacije kot celote. Poleg tega se lahko posameznikom pri tem pokaže, kako njihov individualni prispevek vpliva na rezultate celotnega podjetja (Saks in Waldman, 1998).

4.3.3 Metode ocenjevanja uspešnosti zaposlenih

Literatura nam ponuja več različnih metod, s katerimi ocenjevalec v podjetju zbere podatke o uspešnosti svojih zaposlenih in z njimi oblikuje končno oceno za vsakega posameznika (Zupan, 2009). Te metode v splošnem delimo v dve veliki skupini: tradicionalne in sodobne metode.

4.3.3.1 Tradicionalne metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Prvo skupino metod ocenjevanja delovne uspešnosti sestavljajo tako imenovane tradicionalne metode. Od sodobnih metod se ločujejo v dejstvu, da so relativno starejše in so zasnovane predvsem na osebnih lastnostih posameznika (npr. znanje, zvestoba, odnosi, presoja itd.). Kritiki tradicionalnih metod so mnenja, da so le-te preveč popustljive, subjektivne, pristranske in imajo preveč predsodkov. Med tradicionalne metode sodijo (Wigdor in Green, 1991):

- metoda razvrščanja – zaposlene se razvrsti od najboljšega do najslabšega po različnih kriterijih,
- metoda pregleda na terenu – neka nepristranska oseba oceni posameznega zaposlenega na podlagi števila razpoložljivih količinskih informacij,
- metoda zaupnega poročanja – gre za zaupno poročanje o uspešnosti zaposlenega glede na njegovo presojo in opazovanje,
- metoda skupinskega ocenjevanja – posameznika oceni skupina,
- metoda ocenjevalnih lestvic – zelo pogosta metoda, po navadi na lestvici od 1 (negativno) do 10 (pozitivno),
- metoda eseja – ocenjevalec lahko pri oceni uporabi lastne besede in poda primere vedenja določene osebe,
- metoda primerjave v parih – primerja se dva zaposlena na podlagi ene lastnosti,
- metoda kritičnih incidentov – gre za beleženje kritičnih incidentov oziroma dogodkov, ki opisujejo tako negativno kot pozitivno vedenje posameznika,
- metoda kontrolnega seznama – oceni se ujemanje vedenja vsakega zaposlenega s pripravljenimi postavkami, ki odražajo raven uspešnosti,
- metoda prisilne distribucije – gre za primerjalno vrednotenje zaposlenih na podlagi pripravljene lestvice distribucije.

4.3.3.2 Sodobne metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Sodobne metode ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih so kronološko novejši in rešujejo probleme, ki jih imajo tradicionalne metode. V splošnem je za sodobne metode značilna manjša strukturiranost in niso tako osredotočene na uvrstitve in ocene zaposlenih. Medtem ko tradicionalne metode poudarjajo zgolj ocenjevanje uspešnosti in naloge zaposlenih, sodobne metode poudarjajo tudi razvoj zaposlenih. Med sodobne metode sodijo (Al Shobaki in Naser, 2016):

- metoda 360-stopinjskega ocenjevanja – upošteva povratne informacije, mnenja in ocene uspešnosti zaposlenega od vseh ljudi, s katerimi dela (sodelavci, nadrejeni, podrejeni, dobavitelji, stranke itd.),
- metoda vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice – pri vsakem posamezniku se primerja dejansko uspešnost in vedenje z vnaprej določenim želenim stanjem obeh spremenljivk,
- metoda ocenjevalnega centra – več ocenjevalcev osebo ocenjuje v družbenem okolju s pomočjo številnih meril (igre vlog, poslovne igre, intervju itd.),
- metoda računovodstva človeških virov – analizira se razliko med prispevki in stroški zaposlenega in se na podlagi tega oceni njegova uspešnost,
- metoda vodenja s cilji – zaposleni in vodje skupaj oblikujejo posamezne cilje zaposlenega, njihovo usklajenost s cilji podjetja ter način merjenja in ocenjevanja uspešnosti.

4.3.4 Napake pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih za podjetje ni enostaven proces. V kolikor se pri tem ne poslužujejo pravih tehnik, lahko pride v postopku ocenjevanja do različnih napak, med katere najpogosteje uvrščamo naslednje: subjektivni predsodki s strani ocenjevalcev (individualno oceno posameznika lahko močno zaznamujejo predsodki in prepričanja ocenjevalcev glede nacionalnosti, spola, starosti ipd.), nejasnost pri oblikovanju kriterijev merjenja delovne uspešnosti (različne kriterije ocenjevanja različni ljudje zaradi nejasnosti lahko različno razumejo, poleg tega ne identificirajo zadosti razlik v uspešnosti med posamezniki), težnja k povprečju (zaradi neodločnosti nekaterih ocenjevalcev posameznikom dajejo povprečne ocene), halo efekt (na ocenjevanje zaposlenih vpliva subjektivno mnenje, ki ga imajo ocenjevalci o njih) osredotočanje le na merila finančne uspešnosti (poleg finančnih kriterijev ocenjevanja so zelo pomembni tudi drugi kazalci uspešnosti, katerim nekateri ocenjevalci ne dajejo dovolj pozornosti) in preveč strogosti ali popustljivosti pri ocenjevanju (Kohont in Svetlik, 2021).

Napake pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih lahko privedejo občutka nepravičnosti, splošnega nezadovoljstva med zaposlenimi, slabih medsebojnih odnosov med posamezniki, povečanje ravni fluktuacije, padca produktivnosti in uspešnosti posameznikov (Saks in Waldman, 1998). Vse skupaj lahko vodi v poslabšanje rezultatov celotne organizacije. V izogib zgoraj naštetim napakam je pomembno v podjetjih najti primerne metode ocenjevanja in tako ustvariti čim bolj pravičen ter objektivni način ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Poleg tega je naloga vodstva ta, da najde ustrezno usposobljen kader, ki bo v podjetju ustrezno in pravično ocenjeval uspešnost zaposlenih (Zupan, 2009).

4.4 Načini izboljšanja uspešnosti zaposlenih

V podjetjih je zelo pomembno znati oceniti uspešnost zaposlenih in ugotoviti, kje so možnosti za izboljšave. Vodstvo in ostali zaposleni bi morali v vsakem trenutku poznati svoje stanje uspešnosti in načine, s katerimi lahko to stanje izboljšajo. Glede na to, da živimo v dobi digitalizacije, naj se sistemi merjenja uspešnosti zaposlenih čim bolj avtomatizirajo. Zmanjševanje človeškega faktorja v ocenjevanju uspešnosti oblikuje bolj pravične in objektivne načine merjenja. Tako je potrebno najprej najti izvore premajhne ravni uspešnosti zaposlenih in tam začeti z ustreznim ukrepanjem (Chevalier, 2014). Vodje naj se izogibajo ustvarjanju domnev zgolj na podlagi zbranih podatkov in neposrednem naslavljanju dotičnega zaposlenega, saj so razlogi za neuspešnost ponavadi veliko širši. Morda zaposlenemu za ustrezno raven uspešnosti primanjkuje ustreznih virov ali znanj, nanj vplivajo različni zunanji dejavniki, mu niso jasni cilji organizacije ali se ne počuti cenjenega v svoji vlogi. Nujno je potrebno najti vzroke za posameznikovo neuspešnost in jih skušati čim prej in čim bolj odpraviti. Poleg tega naj se zaposlene seznanijo z metodami merjenja uspešnosti, saj jim to omogoči samoupravljanje in spremljanje lastne uspešnosti (Richardson, 2014).

Zelo pomemben način izboljšanja delovne uspešnosti zaposlenih je spodbujanje nenehne jasne in učinkovite komunikacije. Vodje in zaposleni naj se pri tem ne izogibajo podajanju pozitivnih in negativnih povratnih informacij. Le-te namreč tako zaposlenim kot podjetjem pomagajo pri razumevanju svojega napredka, zadovoljstva, pričakovanj in možnosti za izboljšave (Uday-Riley, 2006). Organizacijska kultura, ki nagrajuje medsebojno sodelovanje in izmenjavo idej, bo izboljšala splošno počutje in uspešnosti vseh zaposlenih. Ljudje so bolj motivirani in produktivni, ko se počutijo podprte, cenjene in imajo potrebna sredstva za dokončanje svojih nalog. Upravljanje uspešnosti zaposlenih zahteva poglobljeno razumevanje posameznikov samih in sposobnost spodbujanja njihove rasti in razvoja (Chevalier, 2014).

Na izboljšanje uspešnosti zaposlenih pomembno vpliva tudi oblikovanje pozitivnega delovnega okolja. Mnoge znanstvene analize namreč potrjujejo dejstvo, da zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim okoljem močno vpliva tudi na njihovo delovno uspešnost. Pri tem je zelo pomembno oblikovati delovno okolje, ki zaposlenim omogoča prilagoditi in urediti svoje delovno mesto, zagotoviti pozitivno komunikacijo znotraj ekipe in s tem dvigniti moralo celotne ekipe. Zaposlenim je potrebno dovoliti, da prispevajo k estetskemu oblikovanju svojega delovnega prostora (določanje barv prostorov, svetlosti prostorov ipd.). Poleg tega je potrebno redno načrtovati aktivnosti in dogodke, ki niso povezani z delom. Le-to še dodatno poveča občutek pripadnosti in cenjenosti znotraj ekip (Richardson, 2014). Za izboljšanje uspešnosti je pomembno tudi nenehno usposabljanje, ki se ne konča nekaj mesecev po prihodu zaposlenega v podjetje. Usposabljanje v obliki nenehnega kontekstualnega učenja omogoča zaposlenim pridobitev dodatnih informacij, ki so bile morda ob prvotnem uvajanju ob prihodu izpuščene. Nenehno usposabljanje poleg tega ohranja angažiranost in motivacijo zaposlenih za razmišljanje in delo na nove načine (Chevalier, 2014).

4.5 Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih

Velikokrat se od ljudi pričakuje oziroma se jim svetuje, naj svoja čustva izolirajo od svojega delovnega mesta. V realnosti pri tem nastane težava, saj upoštevanje tega nasveta sploh ni mogoče. Ljudje smo čustvena bitja in nenehno doživljamo čustva, če si to želimo ali ne. Čustva so del vsakega posameznika in človeški psihološki pojav. Posledično je od posameznika absurdno pričakovati, naj čustev na delovnem mestu ne doživlja. Namesto tega naj podjetja raje stremijo k temu, da bi čustva svojih zaposlenih bolje razumela, saj s tem posredno vplivajo tudi na produktivnost in uspešnost posameznikov. Čustva namreč močno vplivajo na delovno uspešnost posameznika (Pervez, 2010). Vloga pozitivnih čustev kot so zadovoljstvo, zavezanost, soočanje z neprijetnostmi, uspešnost in razvijanje dolgoročnih ciljev podjetja, povzroča dobre odnose med zaposlenimi in primerno vedenje zaposlenega na delovnem mestu (Dimovski in drugi, 2013).

4.5.1 Povezava med čustvi in delovno uspešnostjo

Pozitivna čustva vplivajo pozitivno na odnos posameznikov do njihovega dela, kar vodi v pospeševanje zelenega vedenja zaposlenih pri delu in hkrati njihove delovne uspešnosti (Dimovski in drugi, 2013). V preteklosti se je pojavilo precej raziskav, ki so preučevale povezavo oziroma vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih. Dejstvo je, da čedalje več podjetij stremi k temu, da bi se njihovi zaposleni na svojem delovnem mestu čim bolje počutili. Kot dokazujejo rezultati preteklih analiz namreč prav zadovoljstvo zaposlenih in njihova čustva vplivajo tudi na delovno uspešnost zaposlenih (Bindl in drugi, 2022). V nadaljevanju navajam nekaj rezultatov narejenih raziskav.

Benitez in Medina (2022) sta v svoji strokovni raziskavi preučevala vpliv dveh glavnih spremenljivk dobrega počutja pri delu (zadovoljstvo pri delu in čustvena izčrpanost) ter delovno uspešnost zaposlenih v hotelih. Le-ta je bila merjena s kakovostjo storitev, ki so jo zaznale stranke analiziranih hotelov. Njun študijski vzorec je sestavljal 398 zaposlenih v strežbi in 1233 strank iz 42 hotelov v južni Španiji. Ugotovitve njune analize so pokazale, da splošna raven zadovoljstva zaposlenih pri delu in čustvene izčrpanosti v delovnih enotah pomembno vplivata na kakovost storitev in posledično tudi na delovno uspešnost zaposlenih. Poleg tega sta ugotovila, da je bilo zadovoljstvo pri delu pozitivno povezano z uspešnostjo zaposlenih, medtem ko je bila čustvena izčrpanost negativno povezana s kakovostjo storitev. Analiza rezultatov je pokazala, da sta imeli obe spremenljivki dobrega počutja zaposlenih pri delu enako pomemben vpliv na kakovost storitev in uspešnost zaposlenih.

Avtorji Dubreuil in drugi (2021) so v svoji znanstveni raziskavi potrdili obe zastavljeni začetni hipotezi. Prva hipoteza je bila, da imajo pozitivna čustva pomemben in pozitiven vpliv na delovno uspešnost zaposlenih. Potrdili so tudi drugo hipotezo, v kateri naj bi negativna čustva pomembno in negativno vplivala na delovno uspešnost posameznikov. V svoj vzorec so izbrali 424 francosko govorečih članov poklicnega združenja človeških virov v provinci Quebec v Kanadi. Udeležence so anketirali preko elektronske ankete, ki je bila udeležencem posredovana preko elektronske pošte.

Wang in drugi (2022) so svojo študijo izvedli v bančnem sektorju. Pri tem je sodelovalo 187 zaposlenih v 35 različnih bančnih poslovalnicah. Opazovali so razmerja med nihanjem čustev in zaznano uspešnostjo zaposlenih. Njihove ugotovitve so pokazale, da je bilo moč zaznati pozitivno korelacijo med pozitivnimi čustvi posameznikov in njihovo zaznano uspešnostjo pri delu. Pozitivna čustva naj bi tudi pozitivno vplivala na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njihovo delovno angažiranost in sodelovanje celotne ekipe. Poleg tega so ugotovili, da negativna čustva močno negativno vplivajo na zaznano uspešnost uslužbencev. Negativna čustva naj bi bila namreč tesno povezana s preobremenjenostjo zaposlenih pri delu in stresom ter naj bi tudi dolgoročno vplivala na njihovo izgorelost.

Conroy in drugi (2017) so raziskavo razširili tudi z iskanjem vpliva čustev posameznikov na uspešnost celotne organizacije. V tem primeru je šlo za longitudinalno študijo, v kateri so

eno leto preučevali čustva 135 pilotskih inštruktorjev in njihovo delovno uspešnost. Poleg tega jih je zanimal tudi vpliv čustev na organizacijo kot celoto. Analiza rezultatov študije je pokazala, da so odkrili pozitivno korelacijo med pozitivnimi čustvi posameznikov in delovnimi rezultati posameznikov, kot tudi celotne organizacije. Poleg tega so dokazali tudi obratni scenarij, negativna čustva vplivajo negativno na delovno uspešnost posameznika in tudi na uspešnost organizacij.

Neizogibnost čustev na delovnem mestu in njihovo pomembnost v svoji znanstveni študiji potrjuje tudi Pervez (2010). Dejavnika čustva in splošni temperament zaposlenega namreč pomembno vplivata na vedenje zaposlenega, njegovo sposobnosti odločanja, delovno uspešnost, sposobnost vodenja in ustvarjalnost. Na ravni ekipe čustva posameznih članov vplivajo na timski duh celotne ekipe in na njihove medsebojne odnose. Poleg tega naj bi na dolgi rok čustva vplivala tudi na raven fluktuacije v podjetjih. Rezultati raziskave so poleg tega pokazali, da čustvo jeze pogosto vodi v agresijo posameznika do svojih sodelavcev, medtem ko čustvo žalosti lahko vodi v splošno nezadovoljstvo z delom. Obe čustvi torej vodita v poslabšanje dobrega počutja v podjetju in negativno vplivata tudi na splošno zadovoljstvo vseh zaposlenih. Vse skupaj se na koncu pokaže v padcu produktivnosti in uspešnosti posameznika kot tudi celotne ekipe (Pervez, 2010).

4.5.2 Povezava med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo

Čustvena inteligentnost je za posameznika bistvenega pomena. Izid interakcij v osebnem in poslovnem življenju je odvisen od tega, kako visok ali nizek je čustveni kvocient. Čustvena inteligentnost vsakega posameznika prav tako kot čustva v veliki meri vpliva na njegovo delovno uspešnost in njegov poslovni uspeh. Nekatera podjetja imajo celo oblikovane teste za pomoč pri zaposlovanju ljudi, ki jim pomaga najti kandidate z višjo čustveno inteligentnostjo, saj je le-ta tako najboljši napovedovalec delovne učinkovitosti in uspešnosti posameznika. Pozitivno povezavo med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo dokazujejo tudi rezultati mnogih znanstvenih raziskav (Abid in drugi, 2022). Nekatero izmed njih na kratko opisujem tudi v nadaljevanju.

Avtorji Alsufyani in drugi (2022) so v svoji znanstveni raziskavi iskali povezavo med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo. V svoj vzorec so vključili 391 medicinskih sester, ki so zaposlene za polni delovni čas v eni izmed velikih bolnišnic v Savdski Arabiji. Analiza njihovih rezultatov je pokazala, da je moč najti močno pozitivno povezavo med čustveno inteligentnostjo medicinskih sester in njihovo delovno uspešnostjo. Pri bolj čustveno inteligentnih medicinskih sestrah je bilo namreč moč zaznati, da so bile le-te bolj aktivne in uspešne pri svojem delu. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da je čustvena inteligentnost koristno orodje za obvladovanje poklicnega stresa. Poklicni stres naj bi predstavljal posredniško vlogo v razmerju med čustveno inteligentnostjo medicinskih sester in delovno uspešnostjo.

Krishnakumar in drugi (2017) v svoji znanstveni študiji potrjujejo domnevo, da je zlasti pri posameznikih z nizko ravno čustvene inteligence moč zaznati večji padec delovne uspešnosti pri pojavu negativnih čustev kot pri posameznikih z višjo ravno čustvene inteligentnosti. Tudi avtorji Rasiah in drugi (2019) so želeli s svojo raziskavo pojasniti korelacijo med elementi čustvene inteligentnosti in delovno uspešnostjo akademikov. Tako so na vzorcu 103 akademikov iz univerze v Maleziji uspeli dokazati pozitivne korelacije med samozavedanjem, samoupravljanjem, upravljanjem odnosov in družbeno zavestjo ter delovno uspešnostjo v visokem šolstvu. V razpravi ugotovitev avtorji poudarjajo, da se s povečanjem ravni čustvene inteligentnosti poveča tudi verjetnost za zaposljivost posameznika. Visoka raven čustvene inteligentnosti namreč po njihovem mnenju predstavlja ključno konkurenčno prednost na trgu dela, ki si jo večina delodajalcev pri svojih zaposlenih želi.

Raven čustvene inteligentnosti posameznika ne vpliva le na uspešnost posameznika, ampak tudi na uspešnost celotne ekipe. Abid in drugi (2022) so za namene pisanja svojega znanstvenega članka opravili raziskavo, katere glavni cilj je bil raziskati razmerje med ravno čustvene inteligence posameznikov in timsko uspešnostjo. Za svoj preučevani vzorec so izbrali 346 gradbenih delavcev. Analiza rezultatov je pokazala, da je čustvena inteligentnost pomembno vpliva na uspešnost ekipe pri gradbenih projektih. Pri tem ima pomembno vlogo tudi zaupanje med člani ekipe, ki posreduje dodatno povezavo med čustveno inteligentnostjo posameznika in uspešnostjo tima v projektih.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V teoretičnem delu svojega magistrskega dela podrobno opisujem teoretične koncepte čustev, njihov nastanek, delovanje, vrednotenje, vrste čustev in čustveno inteligentnost. Poleg tega razlagam delovno uspešnost zaposlenih, njene elemente, metode merjenja in načine izboljšanja le-te. V dveh poglavjih iščem tudi vzročno-posledično povezavo med čustvi in delovno uspešnostjo in opisujem dejavnike, ki vplivajo na oba koncepta.

V praktičnem delu magistrskega dela pa želim s pomočjo empirične raziskave ugotoviti, kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih, ali se ta vpliv razlikuje glede na starost zaposlenih in različne panoge gospodarstva, kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev na delovnem mestu in kakšno je trenutno zavedanje glede dotične tematike v slovenskih podjetjih. S podrobno analizo rezultatov anketnega vprašalnika nadgrajujem pridobljeno teoretično znanje iz prvega dela magistrskega dela in na osnovi novih spoznanj skušam razviti praktična priporočila podjetjem v praksi.

5.1 Opredelitev problema, namena in ciljev

Kot sem s prebiranjem različne literaure ugotovil že pri pisanju teoretičnega dela, čustva ljudi v splošnem igrajo zelo pomembno vlogo v poslovnem svetu in vplivajo na uspešnost

zaposlenih pri njihovem delu. Prav zaradi tega dejstva bi morala sodobna podjetja namenjati večjo vlogo čustvom svojih zaposlenih. Upoštevanje čustev pa jim dodatno otežuje raznolikost in edinstvenost posameznih zaposlenih, saj lahko različni zaposleni v enakih poslovnih situacijah doživljajo popolnoma različna čustva. Različni zaposleni imajo namreč vsak svoj način razmišljanja in delovanja, razum, potrebe in drugačno stopnjo razvitosti čustvene inteligentnosti. Posledično ključni izziv sodobnih podjetij vse bolj postaja to, kako tako različne osebe, ki so zaradi različnega doživljanja čustev tudi različno orientirani in motivirani, usmeriti v doseganje nekega skupnega poslovnega cilja.

Namen mojega magistrskega dela je prispevati k obstoječemu znanju o vplivu čustev na delovno uspešnost zaposlenih v podjetjih. Rezultate in ugotovitve raziskave bodo tako lahko uporabljala različna podjetja oziroma organizacije, ki si prizadevajo k izboljšanju dela in počutja svojih zaposlenih. Z magistrskim delom želim opozoriti na vlogo in pomembnost čustev v poslovnih procesih organizacij in pri zaznani delovni uspešnosti zaposlenih ter njuno vzročno-posledično povezavo.

Temeljni cilj mojega magistrskega dela je opredeliti vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih, s pomočjo temeljite preučitve domače in tuje literature na izbrano temo in izvedbo empirične raziskave. V skladu s temeljnim ciljem sem oblikoval več pomožnih ciljev magistrskega dela, med katere sodijo:

- na podlagi obstoječe literature teoretično opredeliti čustva in delovno uspešnost zaposlenih;
- s pomočjo ankete raziskati vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih v poslovnih procesih podjetja;
- primerjati rezultate raziskave med različnimi panogami in tako ugotoviti morebitne razlike oziroma odstopanja med njimi;
- podati usmeritve in napotke za uspešno upravljanje s čustvi in posledično povečanje zaznane delovne uspešnosti zaposlenih;
- primerjati rezultate in ugotovitve moje raziskave s podobnimi že opravljenimi raziskavami;
- podati napotke za nadaljnja raziskovanja in analize s tega področja;
- na podlagi pridobljenih izsledkov in ugotovitev raziskave podati podjetjem in organizacijam smernice in predloge za izvedbo morebitnega izboljšanja stanja na področju vpliva čustev na delovno uspešnost zaposlenih.

V empiričnem delu mojega magistrskega dela sem skušal najti odgovor na naslednja raziskovalna vprašanja, ki so mi pomagala uresničiti namen in cilje mojega magistrskega dela:

1. Kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih?
2. Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetji iz različnih panog razlikuje?

3. Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost razlikuje glede na starost zaposlenih?
4. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev?
5. Kakšno je trenutno zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih?

5.2 Metodologija in načrt raziskave

Moje magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri pisanju teoretičnega dela sem uporabljal deskriptivno oziroma opisno metodo znanstveno-raziskovalnega dela. Pomagal sem si z brskanjem po sekundarnih virih. Le-ti vključujejo domačo ter tujo strokovno literaturo, ki je relevantna za področje mojega raziskovanja. S pomočjo prebrane sem literature skušal najti neko vzročno-posledično povezavo med čustvi in delovno uspešnostjo zaposlenih.

V sklopu empiričnega dela sem uporabljal kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Opravil sem anonimno spletno anketo s pomočjo anketnega vprašalnika v prilogi 1, ki ga sestavljajo vprašanja zaprtega tipa. Za merjenje čustev in delovne uspešnosti so bila uporabljena vprašanja, ki tematsko izvirajo iz naslednje literature: Grandey in Gabriel (2015); Van Kleef (2009); Milivojević (2008); Poggi in Germani (2003) ter Judge in Bono (2001). Merski instrumenti so merjeni s 5-stopenjsko Likertovo lestvico od "Sploh se ne strinjam" do "Popolnoma se strinjam" in 5-stopenjsko lestvico od "Nikoli" do "Vedno". V raziskavi sem uporabljal neverjetnostno in priložnostno vzorčenje. Spletni vprašalnik sem delil preko družbenih omrežij čim večji skupini zaposlenim v čim bolj raznolikih panogah. Preko elektronskih sporočil sem jo poslal tudi svojim osebnim in poslovnim kontaktom. Moj ciljni vzorec je predstavljal vsaj 100 anketirancev, ki vsebuje čim bolj raznolik spekter zaposlenih iz različnih podjetij in različnih panog. S pomočjo enega izmed vprašanj znotraj ankete sem anketirane zaposlene razdelil po različnih panogah in s tem skušal ugotoviti, ali je vzročno-posledična povezava med čustvi in delovno uspešnostjo zaposlenih v nekaterih panogah večja kot v drugih.

Tako pridobljene podatke sem na koncu analiziral s pomočjo programa Microsoft Excel. Pri tem sem uporabil tako opisno kot sklepno statistiko. V sklopu deskriptivnih statističnih metod sem med drugim računal srednje vrednosti, mere variabilnosti, absolutne in relativne frekvence, minimalne in maksimalne vrednosti, kvantile itd. Sklepne oziroma inferenčne statistične metode pa obsegajo t-teste za neodvisne vzorce, teste za preverbo normalne porazdelitve spremenljivk, teste za primerjavo izmerjenih vrednosti s središčno vrednostjo lestvice in teste za preverjanje korelacije oziroma povezanosti med spremenljivkami. Na ta način sem poskušal najti odgovore na vse raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil na začetku.

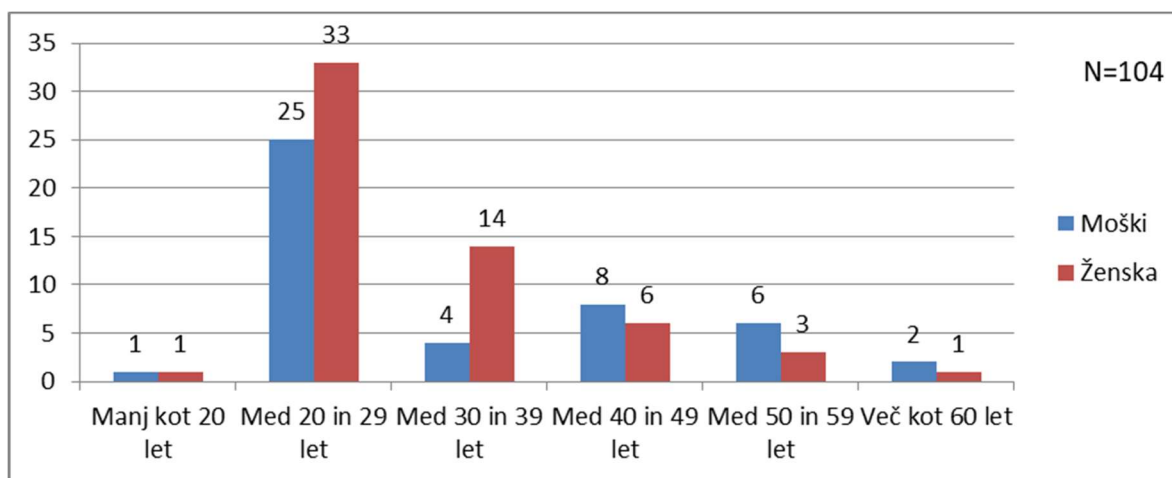
5.3 Rezultati raziskave

5.3.1 Demografske značilnosti anketirancev

Moj anketni vprašalnik je bil aktiviran od dne 7.5.2023 do 21.5.2023. V tem času je anketo v celoti rešilo 104 udeležencev, kar predstavlja število N moje raziskave. 11 oseb pa je anketo rešilo le delno oziroma je med reševanjem zapustilo anketni vprašalnik. Posledično teh enot ne morem obravnavati kot ustrezne in jih izključujem iz analize.

Kar zadeva spolne strukture mojega vzorca, je anketo rešilo 46 moških (44%) in 58 žensk (56%). Slika številka 2 prikazuje starostno strukturo vzorca glede na spol anketiranih oseb. Največ anketirancev spada v starostno skupino med 20 do 29 let. Skupaj jih v tej skupini namreč 58 oziroma 56%. Na drugem mestu je skupina od 30 do 39 let, v kateri je 18 oseb oziroma 17%. V starostni skupini med 40 in 49 let je 14 anketirancev (13%), v skupini med 50 in 59 let 9 oseb (9%) in v starostni skupini nad 60 let so 3 osebe (3%). Najmanj udeležencev sodi v prvo starostno skupino (manj kot 20 let). V njej je namreč le en predstavnik moškega spola in ena predstavnica ženskega spola (2% od celote).

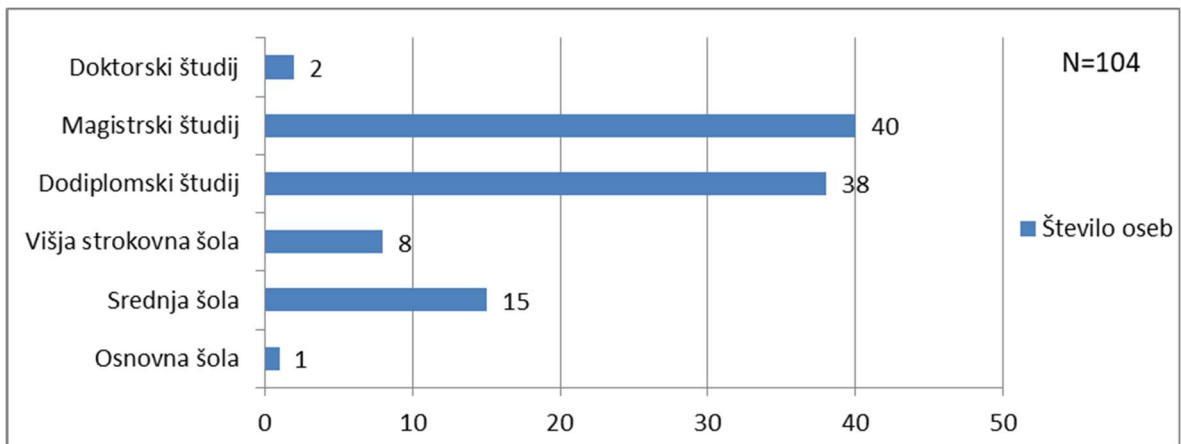
Slika 2: Starostna struktura vzorca glede na spol



Vir: lastno delo.

Slika številka 3 prikazuje doseženo izobrazbo anketirancev. Največ jih ima dokončan magistrski študij. V to skupino namreč sodi 40 oseb oziroma 38% od celotnega vzorca. Na drugem mestu so osebe z dodiplomskih študijem, skupaj jih je 38 oziroma 37% od celote. Sledi jim 15 udeležencev (14%) z dokončano srednjo šolo in 8 oseb (8%) z dokončano višjo strokovno šolo. Najmanj anketirancev ima dokončan doktorat (skupaj 2 osebi oziroma 2%) in dokončano osnovno šolo (1 oseba oziroma 1%).

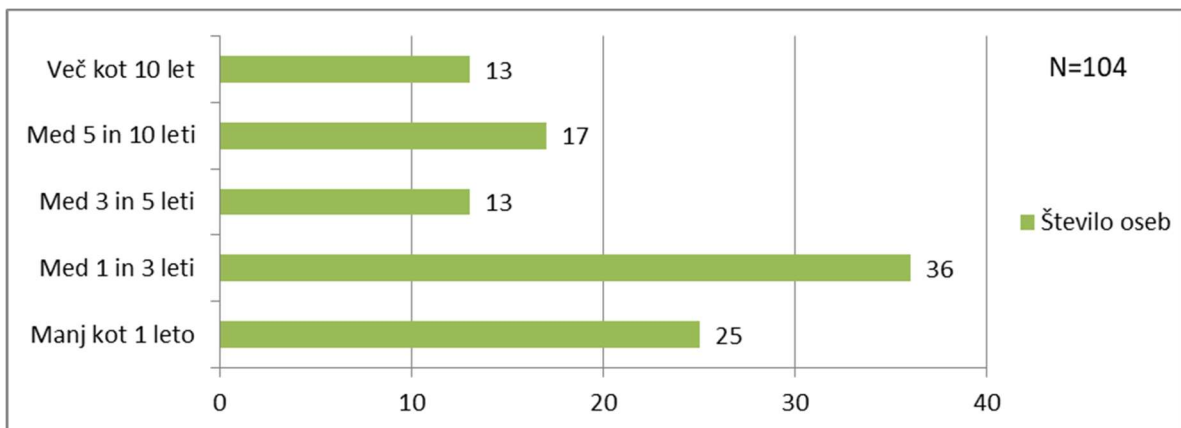
Slika 3: Dosežena izobrazba anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki številka 4 prikazujem, kako dolgo anketiranci že delajo v svoji trenutni službi. Največja frekvenca pri tem vprašanju je bila pri odgovoru med 1 in 3 leti. Ta odgovor je namreč izbralo 36 udeležencev (35%). Sledijo jim udeleženci, ki v trenutni službi delajo manj kot 1 leto (25 oseb ali 24%) in tisti z 5 do 10 let delovne dobe v podjetju (17 oseb oziroma 16% od celote). Zadnje mesto si pri tem vprašanju delijo osebe, ki v trenutni službi delajo med 3 do 5 let (13 oseb oziroma 13%) in več kot 10 let (13 oseb oziroma 13%).

Slika 4: Delovna doba anketirancev v trenutni službi



Vir: lastno delo.

V tabeli številka 1 sem udeležence v anketi razvrstil glede na to, v kateri panogi gospodarstva so zaposleni. Glede na dejstvo, da je teh panog veliko, sem le-te združil v manjše skupine po podobnosti. Vseh skupin panog gospodarstva pri tem vprašanju nisem mogel naštet, zato sem pri zastavljanju vprašanja odprl še možnost »Drugo«. Kar zadeva panoge zaposlitve, je

največja frekvenca vprašancev zaposlena v skupini panog finance/ bančništvo in zavarovalništvo. V le-tej namreč ta številka znaša 31 oseb oziroma 30% vseh. Sledita ji skupini panog zdravstvo/ medicina/ farmacija (15%) in transport/ logistika (10%). Najmanjše število udeležencev je zaposleno v panogah umetnost/ kultura/ mediji (4%), turizem/ gostinstvo/ hotelirstvo (4%) in gradbeništvo/ arhitektura (4%).

Tabela 1: Panoge zaposlitve anketirancev

Panoga zaposlitve	f	% f
Finance/ bančništvo/ zavarovalništvo	31	30%
Zdravstvo/ medicina/ farmacija	16	15%
Transport/ logistika	10	10%
Proizvodnja/ industrija	8	8%
Trgovina/ maloprodaja/ veleprodaja	8	8%
Izobraževanje/ raziskave	7	7%
Informatika/ računalništvo/ tehnologija	6	6%
Umetnost/ kultura/ mediji	4	4%
Turizem/ gostinstvo/ hotelirstvo	4	4%
Gradbeništvo/ arhitektura	4	4%
Drugo	6	6%
SKUPAJ	104	100%

Vir: lastno delo.

5.3.2 Najpogostejša čustva na delovnem mestu

V sedmem in osmem vprašanju moje ankete sem anketirance spraševal, katera pozitivna in negativna čustva najpogosteje čutijo na svojem delovnem mestu. Pri zastavljanju tega vprašanja sem naštel 12 pozitivnih in 12 negativnih čustev zaposlenih in vsak izmed anketirancev je moral izbrati tista 3, ki jih najpogosteje čuti na svojem delovnem mestu. Najpogostejša čustva sem zbral v tabeli 2, v kateri so pozitivna in negativna čustva razvrščena od najpogostejših do najmanj pogostih. Največ anketirancev (60%) je med svoje 3 izbire pri pozitivnih čustvih izbralo odgovornost. Sledijo ji radovednost (47%), zadovoljstvo (45%), spoštovanje (27%) in ponos (25%). Med negativnimi čustvi pa med vsemi odgovori prevladujejo zaskrbljenost (65%), dvom (65%), razočaranje (44%), strah (34%) in jeza (32%).

Tabela 2: Najpogostejša čustva, ki jih anketiranci čutijo na delovnem mestu

	Pozitivna čustva	f	%f	Negativna čustva	f	%f
1	Odgovornost	62	60%	Zaskrbljenost	68	65%
2	Radovednost	49	47%	Dvom	68	65%
3	Zadovoljstvo	47	45%	Razočaranje	46	44%
4	Spoštovanje	28	27%	Strah	35	34%
5	Ponos	26	25%	Jeza	33	32%
6	Veselje	23	22%	Zavrnitev	15	14%
7	Zaupanje	21	20%	Krivda	14	13%
8	Sreča	19	18%	Žalost	12	12%
9	Hvaležnost	18	17%	Sram	9	9%
10	Naklonjenost	11	11%	Napadnost	5	5%
11	Presenečenje	6	6%	Sovraštvo	4	4%
12	Občudovanje	2	2%	Gnus	4	4%

Vir: lastno delo.

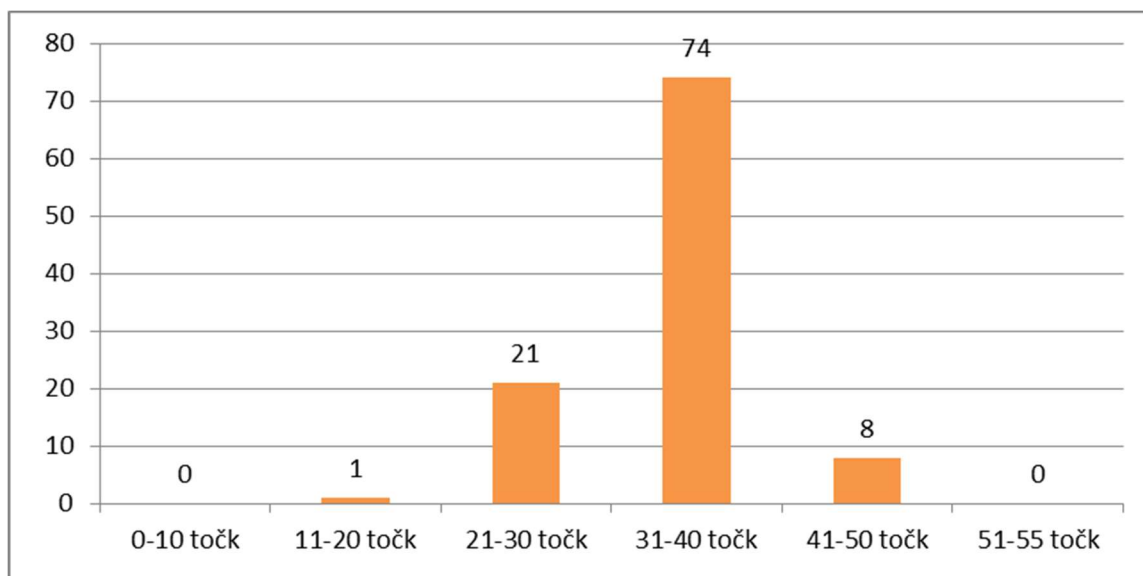
5.3.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

5.3.3.1 Kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih?

Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih sem meril z regresijskim modelom med sklopom anketnih vprašanj, ki merijo vpliv čustev, in sklopom anketnih vprašanj, ki merijo vpliv zaznane delovne uspešnosti zaposlenih. V obeh sklopih vprašanj je bila za merjenje uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so namreč pri vsakem podvprašanju odgovorili, v kolikšni meri navedeno trditev doživljajo na svojem delovnem mestu z eno izmed petih možnosti (nikoli, redko, včasih, običajno, vedno).

Šesti sklop vprašanj v anketi je obsegal 11 podvprašanj, ki so merila sposobnost zaposlenih prepoznati svoja lastna čustva in čustva drugih. Pri analizi odgovorov sem vse odgovore točkoval s točkami od 1 do 5. Pri prvih petih podvprašanjih je bilo točkovanje sledeče: 1 točka - nikoli, 2- točki - redko, 3 točke - včasih, 4 točke – običajno in 5 točk – vedno. Pri vprašanjih od V6.6. do V6.11. pa je bilo točkovanje ravno obrnjeno: 5 točk za nikoli in 1 točka za odgovor vedno. Vsak anketiranec je torej lahko zbral največ 55 točk. Večje kot je bilo na koncu število točk pri nekem posamezniku, ustrežnejše le-ta prepozna svoja čustva in čustva drugih ter z njimi tudi upravlja. Na sliki 5 prikazujem, koliko anketirancev je doseglo posamezno število točk pri lestvici, ki meri koncept čustev.

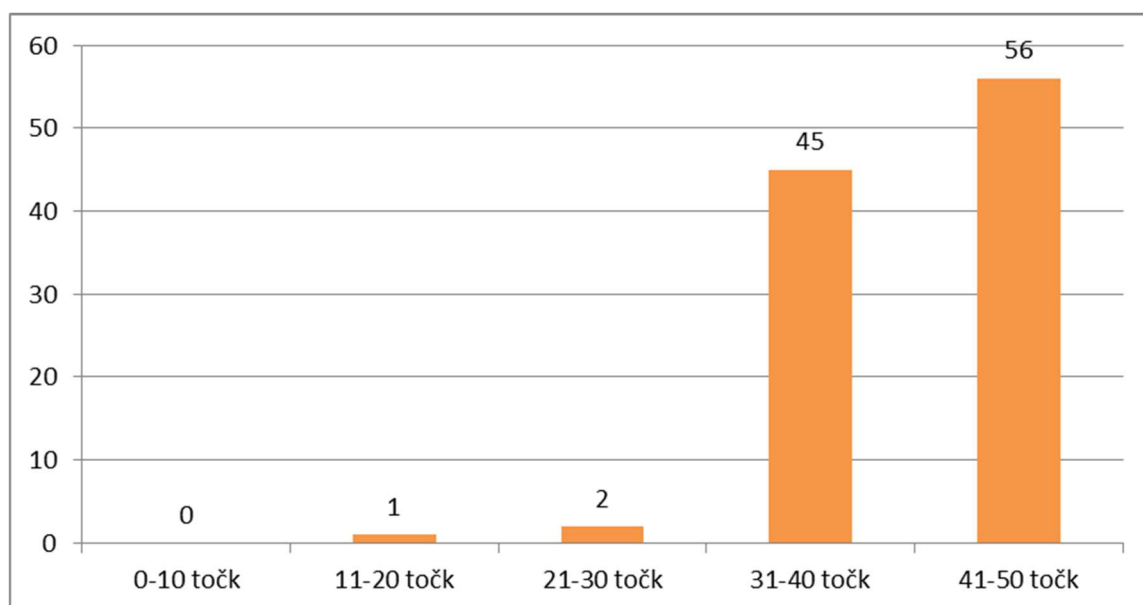
Slika 5: Število oseb, ki je doseglo posamezno število točk pri čustvih



Vir: lastno delo.

Deseti sklop vprašanj pa je na isti princip kot prej meril zaznano delovno uspešnost zaposlenih. Pri analizi odgovorov sem prav tako vse odgovore točkovoal s točkami od 1 do 5. Pri vseh desetih podvprašanjih je točkovanje sledeče: 1 točka - nikoli, 2- točki - redko, 3 točke - včasih, 4 točke – običajno in 5 točk – vedno. Skupaj so lahko anketiranci zbrali največ 50 točk. Večje število točk pomeni višjo zaznano delovno uspešnost zaposlenega. Slika 6 prikazuje, koliko udeležencev je doseglo posamezno število točk pri lestvici, ki je merila koncept zaznane delovne uspešnosti.

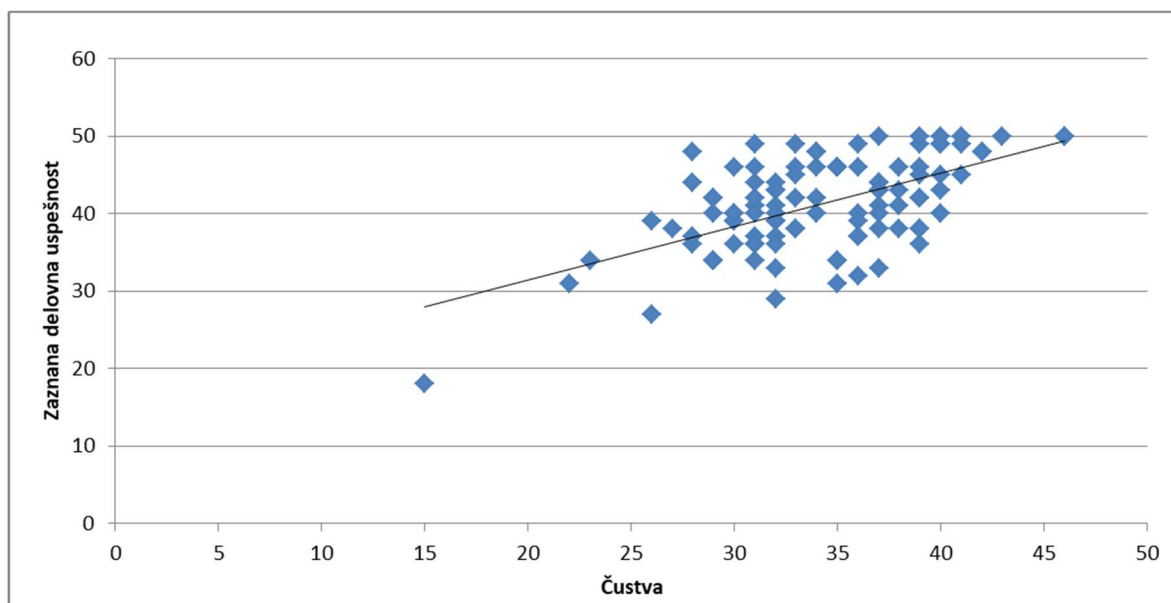
Slika 6: Število oseb, ki je doseglo posamezno število točk pri zaznani delovni uspešnosti



Vir: lastno delo.

Z zgoraj opisanim točkovanjem odgovorov sem na koncu dobil tabelo točk obeh sklopov vprašanj za vsakega zaposlenega posebej. Iz teh podatkov sem nato s pomočjo programa Microsoft Excel izračunal enostavni regresijski model. Kot lahko vidimo v regresijskim modelu v prilogi 4, je bil koeficient determinacije med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo enak 0,343. Na podlagi koeficienta determinacije lahko trdimo, da 34,3% variabilnosti zaznane delovne uspešnosti pojasnimo z linearnim vplivom spremenljivke čustev. Glede na to, da gre v tem primeru za enostavno regresijo, lahko s kvadratnim korenem koeficienta determinacije dobimo še koeficient korelacije v vrednosti 0,586. Iz tega podatka ocenjujemo, da je linearna povezanost med zaznano delovno uspešnostjo in čustvi pozitivna in srednje močna. Regresijski koeficient b_1 pa znaša 0,691. S pomočjo t-testa sem izračunal, ali je le-ta statistično različen od 0. Glede na to, da je vrednost p nižja od $\alpha=0,05$, lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo pri $p<0,01$ in sprejmemo sklep, da je regresijski koeficient b_1 različen od 0. To pomeni, da čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih. Na sliki 7 prikazujem še graf regresijskega modela med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo zaposlenih.

Slika 7: Graf regresijskega modela med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo zaposlenih



Vir: lastno delo.

5.3.3.2 Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetji iz različnih panog razlikuje?

Pri iskanju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje sem uporabil anketna vprašanja od V11.1. do V11.5. Ta vprašanja merijo vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenega. Pri tem je moral vsak anketiranec označiti, v kolikšni meri se strinja z vsako trditvijo od 1 - »Sploh se ne strinjam« do 5 - »Popolnoma se strinjam«. Na tak način sem tudi točkoval posamezna strinjanja vsakega zaposlenega s točkami od 1 do 5. Pri tem

vprašanju pa posameznih točk odgovorov nisem sešteval, ampak sem na koncu izračunal povprečje celotne lestvice za vsakega anketiranca posebej. Nato sem vsa povprečja odgovorov zaposlenih zbral v tabeli, v kateri sem anketirance razvrstil po posameznih panogah, v katerih so zaposleni. Na koncu sem s pomočjo programa Microsoft Excel iz zbranih podatkov izračunal ANOVO oziroma analizo varianc. S pomočjo te analize v splošnem preverimo razlike v povprečjih med neodvisnimi skupinami za neko odvisno spremenljivko. Kot prikazuje slika 8 je vrednost p večja od $\alpha=0,05$. Na podlagi vzorčnih podatkov torej ne moremo zavrniti ničelne hipoteze o enakosti povprečij. Ne moremo trditi, da se vsaj ena aritmetična sredina statistično značilno razlikuje od drugih aritmetičnih sredin pri $\alpha=0,05$. Posledično tudi ne moremo trditi, da se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetij iz različnih panog statistično razlikuje pri $\alpha=0,05$.

Slika 8: Analiza varianc različnih panog zaposlitve anketirancev

Eno-faktorska analiza variance					$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_n$	
					$H_1: \text{vsaj ena } \mu_n \text{ je različna od drugih}$	
POVZETEK						
Skupine	Število enot	Vsota	Povprečje	Varianca		
1 (Informatika/ računalništvo/ tehnologija)	6	25,75	4,292	0,260		
2 (Finance/ bančništvo/ zavarovalništvo)	31	125	4,032	0,261		
3 (Proizvodnja/ industrija)	8	35,75	4,469	0,294		
4 (Trgovina/ maloprodaja/ veleprodaja)	8	34,25	4,281	0,276		
5 (Zdravstvo/ medicina/ farmacija)	16	69,5	4,344	0,349		
6 (Izobraževanje/ raziskave)	7	32,25	4,607	0,455		
7 (Umetnost/ kultura/ mediji)	4	17	4,250	0,375		
8 (Turizem/ gostinstvo/ hotelirstvo)	4	19	4,750	0,250		
9 (Gradbeništvo/ arhitektura)	4	17,5	4,375	0,854		
10 (Transport/ logistika)	10	45,75	4,575	0,473		
11 (Drugo)	6	23,5	3,917	0,467		
					$\alpha = 0,05$	
ANOVA						
Izvor variacije	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost	F krit.
Med skupinami	5,588	10	0,559	1,618	0,114	1,934
Znotraj skupin	32,123	93	0,345			
Skupaj	37,711	103				

Vir: lastno delo.

5.3.3.3 Ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost razlikuje glede na starost zaposlenih?

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje 3 sem prav tako uporabil anketna vprašanja od V11.1. do V11.5., ki merijo vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenega. Tako kot pri prejšnjem raziskovalnem vprašanju tudi tukaj točk odgovorov med seboj nisem sešteval, ampak sem računal povprečje celotne lestvice za vsakega anketiranca posebej. Povprečja odgovorov posameznih zaposlenih sem nato zbral v tabeli, v kateri sem anketirance razvrstil v vnaprej določene starostne skupine. Tako kot prej sem tudi tukaj s

pomočjo programa Microsoft Excel izračunal ANOVO oziroma analizo varianc. Na sliki 9 lahko vidimo, da je vrednost p manjša od $\alpha=0,05$. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnejo ničelno hipotezo o enakosti aritmetičnih sredin pri $p=0,012$. Ugotavljam, da se vsaj ena aritmetična sredina statistično značilno razlikuje od ostalih aritmetičnih sredin pri $\alpha=0,05$. Poleg tega ugotavljam, da se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih glede na njihovo starost statistično razlikuje pri $\alpha=0,05$.

Slika 9: Analiza varianc različnih starostnih skupin anketirancev

Eno-faktorska analiza variance					H 0 : $\mu 1 = \mu 2 = \mu 3 = \dots = \mu n$	
					H 1 : vsaj ena μn je različna od drugih	
POVZETEK						
Skupine	Število enot	Vsota	Povprečje	Varianca		
1 (Manj kot 20 let)	2	9,60	4,800	0,080		
2 (Med 20 in 29 let)	58	238,40	4,110	0,267		
3 (Med 30 in 39 let)	18	78,60	4,367	0,288		
4 (Med 40 in 49 let)	14	63,80	4,557	0,413		
5 (Med 50 in 59 let)	9	40,00	4,444	0,708		
6 (Več kot 60 let)	3	14,80	4,933	0,013		
					$\alpha = 0,05$	
ANOVA						
Izvor variacije	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	P-vrednost	F krit.
Med skupinami	4,945	5	0,989	3,101	0,012	2,307
Znotraj skupin	31,257	98	0,319			
Skupaj	36,202	103				

Vir: lastno delo.

5.3.3.4 Kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev?

Z vprašanjem številka V9 znotraj mojega anketnega vprašalnika sem iskal odgovor na vprašanje, kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev posameznega zaposlenega. Glede na to, da lahko na vsakega posameznika vpliva več vrst dejavnikov, sem anketirancem pri tem vprašanju pustil možnost izbrati več različnih odgovorov in možnost dopisati še kakšen drug dejavnik pod odgovorom »Drugo«. V tabeli številka 3 sem zbral vse odgovore anketirancev pri tem odgovoru po padajočem vrstnem redu od najpogostejšega odgovora čisto zgoraj do najmanj pogostega čisto spodaj v tabeli. Po dobljenih rezultatih je najpogostejši dejavnik, ki vpliva na obvladovanje čustev posameznika, socialna podpora npr. s strani sodelavcev, nadrejenih itd. Za ta odgovor se je odločilo 65 anketirancev oziroma 63% od celote. Sledijo mu zmožnost obvladovanja stresa (63 oseb oziroma 61%), usklajevanje dela in zasebnega življenja (62 oseb oziroma 60%) in boljša komunikacija na delovnem mestu (60 oseb oziroma 58% vseh zaposlenih). Najmanj anketirancev je izbralo odgovora genetski dejavniki in osebnostne lastnosti (20 oseb oziroma 19%) in spol ter starost osebe (8 oseb oziroma 8%). Dodatne opcije »Drugo« ni izbral noben izmed 104 anketirancev.

Tabela 3: Dejavniki vpliva na obvladovanje čustev

DEJAVNIKI	f	N	%f
Socialna podpora (npr. s strani sodelavcev, nadrejenih itd.)	65	104	63%
Zmožnost obvladovanja stresa	63	104	61%
Usklajevanje dela in zasebnega življenja	62	104	60%
Boljša komunikacija na delovnem mestu	60	104	58%
Samorefleksija in samozavedanje	58	104	56%
Zdrav življenjski slog	58	104	56%
Raven čustvene inteligentnosti	56	104	54%
Način komunikacije z drugimi in obvladovanje medosebnih konfliktov	56	104	54%
Učenje tehnik obvladovanja čustev	34	104	33%
Genetski dejavniki in osebnostne lastnosti	20	104	19%
Spol in starost osebe	8	104	8%
Drugo:	0	104	0%

Vir: lastno delo.

5.3.3.5 Kakšno je trenutno zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih?

Odgovor na zadnje raziskovalno vprašanje sem iskal s prvim in zadnjimi štirimi trditvami znotraj vprašanja številka V11 v moji anketi. Pri tem vprašanju so morali anketiranci podati mero strinjanja s trditvijo od »1. Sploh se ne strinjam« do »5. Popolnoma se strinjam«. Stopnje strinjanja sem številčil od 1 do 5, kar mi je omogočilo izračunati povprečja pri posamezni trditvi. Rezultati dotičnih štirih trditev so zbrani v tabeli 4. Prva trditev je vezana na zavedanje posameznih zaposlenih glede vpliva čustev na delovno uspešnost. Največ zaposlenih (51 oseb oziroma 49%) se popolnoma strinja s trditvijo, da boljše obvladovanje čustev lahko pozitivno vpliva na delovno uspešnost posameznika. Poleg tega se še dodatnih 33 (32%) udeležencev s to trditvijo strinja. Na visoko strinjanje kaže tudi povprečje odgovorov pri tem vprašanju v višini 4,3.

Ostale štiri trditve pa so se navezovala na zavedanje slovenskih delodajalcev glede dotične tematike. Druga trditev se je navezovala na to, ali delodajalec izvaja različne aktivnosti za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih. Največ anketirancev se je pri tej trditvi z njo bodisi strinjalo ali so bili neopredeljeni (30 oseb oziroma 29% od celote). Povprečje odgovorov je znašalo 3,3, kar pomeni, da so se v povprečju anketiranci s to trditvijo bolj strinjali kot ne. Tretja trditev se je navezovala na to, ali posamezni delodajalci nudijo dostop do virov in programov, ki zaposlenim pomagajo pri obvladovanju čustev na njihovem delovnem mestu. Povprečje 2,9 kaže na to, da je bilo malenkost več takih oseb, ki se s to trditvijo niso strinjale, kot je bilo tistih, ki so se z njo strinjale. Četrta trditev odgovarja na vprašanje, ali se

posamezni delodajalec zaveda vpliva čustvenega počutja zaposlenih na njihovo delovno uspešnost. Večina vprašanih (39 oseb oziroma 38%) se s to trditvijo ni strinjalo. Na nekoliko višje nestrinjanje s to trditvijo kaže tudi povprečje v višini 2,6. V peti trditvi so lahko vprašani podali mnenje, ali bi se moral njihov delodajalec bolj ukvarjati z vprašanjem čustvenega počutja svojih zaposlenih. Največ vprašanih se je s to trditvijo bodisi strinjalo (37 oseb oziroma 36%) bodisi popolnoma se strinjalo (36 oseb oziroma 35%). Večinsko strinjanje anketirancev s to trditvijo dokazuje tudi povprečje v višini 4,0.

Tabela 4: Zavedanje glede vpliva čustev na delovno uspešnost v slovenskih podjetjih

Pri vsaki spodnji trditvi označi, v kolikšni meri se z njo strinjaš od 1 - »Sploh se ne strinjam« do 5 - »Popolnoma se strinjam«:		1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam	Skupaj	Povprečje	Standardni odklon
1. Boljše obvladovanje čustev bi lahko pozitivno vplivalo na mojo delovno	f	0	2	18	33	51	104	4,3	0,82
	%f	0%	2%	17%	32%	49%	100%		
2. Moj delodajalec izvaja različne aktivnosti za spodbujanje dobrega	f	12	14	30	30	18	104	3,3	1,23
	%f	12%	13%	29%	29%	17%	100%		
3. Moj delodajalec nudi dostop do virov in programov, ki zaposlenim	f	21	20	26	23	14	104	2,9	1,32
	%f	20%	19%	25%	22%	13%	100%		
4. Moj delodajalec se zaveda vpliva čustvenega počutja zaposlenih na njihovo	f	16	39	29	14	6	104	2,6	1,08
	%f	15%	38%	28%	13%	6%	100%		
5. Moj delodajalec bi se moral bolj ukvarjati z vprašanjem čustvenega počutja	f	1	7	23	37	36	104	4,0	0,96
	%f	1%	7%	22%	36%	35%	100%		

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Interpretacija rezultatov in glavne ugotovitve

V splošnem lahko rečem, da sem s praktičnim delom svojega magistrskega dela potrdil glavne ugotovitve, do katerih sem prišel pri prebiranju in analiziranju sekundarnih virov pri pisanju teoretičnega dela magistrskega dela. V nadaljevanju povzemam svoje ključne ugotovitve, do katerih sem prišel s temeljitim raziskovanjem obstoječe literature, empirično raziskavo in analizo zbranih podatkov.

Glavno ugotovitev iz teoretičnega dela mojega magistrskega dela je potrdil tudi regresijski model pri prvem raziskovalnem vprašanju praktičnega dela. Potrdil sem namreč dejstvo, da čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih. Na podlagi vzorčnih podatkov sem izračunal, da je linearna povezanost med zaznano delovno uspešnostjo in čustvi pozitivna in srednje močna. To pomeni, da pozitivna čustva (veselje, zadovoljstvo, sreča itd.) izboljšujejo motivacijo, produktivnost in posledično tudi delovno uspešnost zaposlenih. Na drugi strani pa negativna čustva (jeza, strah, žalost itd.) lahko privedejo do zmanjšanje delovne uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. V najslabšem primeru to vodi tudi v njihovo izgorelost in podaljšano odsotnost iz dela. Te ugotovitve poudarjajo pomembnost čustev in njihovega uspešnega obvladovanja na delovnem mestu.

Anketirance sem dodatno delil po panogah gospodarstva, v katerih so zaposleni. S tem sem želel ugotoviti, ali se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med različnimi panogami razlikuje. Na žalost test analize varianc v tem primeru ni bil statistično značilen. Posledično ne moremo trditi, da se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih med podjetji iz različnih panog statistično razlikuje pri $\alpha=0,05$. Drugačne rezultate pa je pokazal test ANOVE pri tretjem raziskovalnem vprašanju, kjer sem iskal razlike v vplivu čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih glede na njihovo starost. Z izračunom analize varianc sem ugotovil, da se vpliv čustev na zaznano delovno uspešnost zaposlenih glede na njihovo starost statistično razlikuje pri $\alpha=0,05$.

S četrtem raziskovalnim vprašanjem sem iskal najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na obvladovanje čustev posameznega zaposlenega. Socialna podpora npr. s strani sodelavcev, zmožnost obvladovanja stresa, usklajevanje dela in zasebnega življenja ter boljša komunikacija na delovnem mestu so tisti dejavniki, ki po mnenju anketirancev najbolj zmanjšujejo negativne učinke negativnih čustev ter spodbujajo pozitivna čustva, kar se potem odraža tudi v povečanju delovne uspešnosti posameznikov. Dejavnik, ki je bil zelo pomemben v mojem teoretičnem delu in je prejel tudi več kot polovico glasov vseh anketirancev, je raven čustvene inteligentnosti. V teoretičnem delu sem ugotovil, da se posamezniki, ki imajo razvite boljše veščine čustvene inteligentnosti, v splošnem bolje spoprijemajo s čustvenimi izzivi. Čustvena inteligentnost posledično vodi tudi v izboljšanje delovnih rezultatov posameznikov. Prav zaradi tega bi morala podjetja vlagati v razvoj čustvene inteligentnosti svojih zaposlenih.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju sem ugotovil, da se slovenski delodajalci že precej dobro spoprijemajo s problematiko vpliva čustev na delovno uspešnost zaposlenih. Vendar pa se večina anketirancev pri zadnjem vprašanju vseeno strinja s tem, da bi morali delodajalci tej tematiki posvečati še večjo pozornost. S čustvenim počutjem svojih zaposlenih bi se torej morali slovenski delodajalci še bolj ukvarjati, kot se že sicer. Pomembno je, da se današnje organizacije ustrezno soočijo in pravočasno prepoznajo čustvene izzive svojih zaposlenih. Razumevanje čustvenih vidikov, različni ukrepi za obvladovanje stresa, programi za pomoč zaposlenim in ustrezno usposabljanje na področju razvijanja čustvene inteligentnosti lahko organizacijam pomagajo izboljšati zadovoljstvo in počutje zaposlenih. Le-to pa lahko vodi v višjo delovno uspešnost posameznikov in posledično tudi podjetja kot celote.

6.2 Teoretični prispevki

Glede teoretičnih prispevkov mojega magistrskega dela menim, da sem z njim prispeval k boljšemu razumevanju kompleksne povezave med čustvi in delovno uspešnostjo zaposlenih. S praktičnim delom sem identificiral glavna pozitivna in negativna čustva ter pojasnil njihov vpliv na različne elemente delovne uspešnosti, med katere Jurančič (1979) uvršča

produktivnost, učinkovitost, kakovost dela, gospodarnost dela, količina opravljenega dela in inventivna aktivnost.

Moje magistrsko delo nudi teoretično razumevanje glavnih pozitivnih čustev, med katere med drugim sodijo sreča, zadovoljstvo, ponos, veselje, naklonjenost in radovednost (Frosh, 2011). Z raziskavo sem ugotovil, da ta čustva pozitivno vplivajo na delovno uspešnost posameznikov. Po drugi strani pa negativna čustva, med katere Frosh (2011) med drugim uvršča jezo, žalost, sovraštvo, dvom, sram, strah in zaskrbljenost, delovno uspešnost zaposlenih znižujejo. Posledično je v podjetja potrebno vpeljati ustrezne ukrepe za zmanjšanje oziroma obvladovanje negativnih čustev. Moja raziskava nadgrajuje vse obstoječe raziskave na področju iskanja vzročno-posledičnih povezav med čustvi in delovno uspešnostjo s tem, da sem v njej analiziral tudi razlike v njuni soodvisnosti med različnimi panogami zaposlitve in različnimi starostmi zaposlenih.

Moje magistrsko delo tudi poudarja, da lahko z globljim razumevanjem čustev na delovnem mestu močno vplivamo na ustvarjanje harmoničnega in produktivnega delovnega okolja za zaposlene (Bindl in drugi, 2022). S praktičnim delom magistrskega dela sem potrdil dejstvo, da podjetja s povečanjem čustvenega blagostanja zaposlenih povečujejo verjetnost za izboljšanje zadovoljstva, uspešnosti in produktivnosti svojih zaposlenih. Poleg tega se v takih podjetjih znižuje tudi stopnja fluktuacije. Z nadaljnjim razvojem delovne sile vedno večjo vlogo dobiva obravnavanje in identificiranje čustvenih vidikov dela tako za posamezne zaposlene kot za celoten organizacijski uspeh. V prihodnosti se bo pojavila vedno večja potreba po spremljanju in merjenju čustvenega stanja zaposlenih, saj bo le-to organizacijam pomagalo pri boljšem razumevanju potreb svojih zaposlenih in načrtovanju primernih ukrepov za izboljšanje uspešnosti celotne organizacije.

S teoretičnim delom svojega magistrskega dela sem identificiral tudi najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na obvladovanje čustev posameznega zaposlenega. Tukaj bi izpostavil predvsem različne organizacijske dejavnike, med katere sodijo socialna podpora vodij in sodelavcev, komunikacija na delovnem mestu, ustrezno vodenje, organizacijska kultura itd. (Graziotin in drugi, 2015). S praktičnim delom sem potrdil domnevo, da ti dejavniki znatno vplivajo na obvladovanje čustev na delovnem mestu in posledično tudi na delovno uspešnost zaposlenih. Z raziskavo sem poudaril tudi pomembnost čustvene inteligentnosti pri obvladovanju čustev. Z različnimi veščinami za razvijanje čustvene inteligentnosti zaposlenih, ki sem jih podrobneje opisal v teoretičnem delu, lahko znatno vplivamo na boljše obvladovanje čustev zaposlenih. Med te veščine med drugim sodijo aktivno poslušanje ljudi okoli nas, ustrezna govorica telesa, sočustvovanje z drugimi ljudmi, povečanje samozavedanja, povečanje zavedanja lastnih čustev in usmerjanje pozornosti na ljudi okoli nas ter na njihova čustva (Joseph in Newman, 2010).

6.3 Praktična priporočila

To poglavje namenjam povzetku vseh praktičnih priporočil, ki izhajajo iz ugotovitev in rezultatov mojega magistrskega dela. Priporočila so namenjena vsem zaposlenim, vodjem in podjetjem, ki si želijo izboljšati obvladovanje čustev na delovnem mestu. Tako bodo podjetja in vodstvo ustvarili boljše delovno okolje, ki bo spodbujalo pozitivna čustva in zajezilo oziroma obvladovalo negativna čustva. S tem bodo vplivali tudi na povečanje delovne uspešnosti posameznika in organizacije kot celote. Podjetja bodo tako lahko ustvarila bolj zdravo, zadovoljno, uspešno in produktivno delovno okolje. Poleg tega pa so koristna tudi za posameznika, saj mu bodo pomagala tako v poslovnem, kot tudi v zasebnem življenju pri skrbi za svoje čustveno blagostanje. Posvečanje pozornosti temu področju lahko privede do boljše kakovosti življenja in na dolgi rok koristi tudi zdravju ljudi.

Najprej bi izpostavil vlaganje podjetij v različna izobraževanja o čustveni inteligentnosti za zaposlene in vodstvo. Kot sem opisal v teoretičnem delu, izboljšanje veščin čustvene inteligentnosti bistveno pomaga pri obvladovanju in razumevanju svojih čustev ter izboljšanju odnosov med zaposlenimi. Tako naj podjetja dajejo tudi pri izboru svojih vodstvenih kadrov prednost ljudem, ki kažejo znake visoke stopnje razvitosti čustvene inteligentnosti. Taki posamezniki imajo namreč boljšo sposobnost ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja, saj razumejo potrebe in čustva svojih zaposlenih. Poleg tega naj podjetja poskrbijo za vzpostavitev različnih mehanizmov za spremljanje čustvenega stanja svojih zaposlenih. Mednje med drugimi uvrščamo redne pogovore z zaposlenimi, anonimne ankete in razvoj različnih orodij za merjenje čustvenega stanja. Tako bodo podjetja lahko pravočasno identificirala morebitne probleme in po potrebi ukrepala. V kolikor pride do stresnih situacij na delovnem mestu, naj podjetja zagotovijo ustrezno podporno okolje za zaposlene, na katere take situacije močno vplivajo.

Za podjetja je poleg tega ključnega pomena vzpostavitev pozitivne organizacijske kulture, ki poudarja spoštovanje in sodelovanje med zaposlenimi ter skrb za čustveno blagostanje. S tem bodo pomembno prispevala k zajezitvi negativnih čustev na delovnem mestu in povečanju delovne uspešnosti. K izboljšanju organizacijske kulture bo prispevala tudi uvedba različnih mentorskih programov. S tem pridobljena medsebojna podpora in sodelovanje med zaposlenimi bo izboljšalo tudi čustveno počutje zaposlenih in celotno delovno okolje. Organizacije naj poleg tega stremijo k uvajanju fleksibilnosti pri delovnih urah svojih zaposlenih. Tako jim bodo omogočala doseči boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. S tem bodo povzročila tudi zmanjšanje ravni stresa pri posameznih zaposlenih in pozitivno vplivala na njihovo obvladovanje čustev.

Skrb za ustrezno obvladovanje čustev pa je pomembno tudi pri vsakem posamezniku. S tem namreč vplivamo na naše dobro počutje in naše duševno zdravje. Čustva lahko posamezniki obvladujejo na več različnih načinov, ki pa se zaradi različnosti ljudi od posameznika do posameznika razlikujejo. Najprej bi omenil razvoj veščin čustvene inteligentnosti, saj nam le-ta pomagajo razumeti naša čustva. Zelo učinkovita so tudi različne tehnike za sproščanje,

med katere uvrščamo na primer jogo, meditacijo, globoko dihanje in druge oblike telesnih vadb. Te tehnike posamezniki pomagajo pri obvladovanju tesnobe in stresa ter pomiritvi svojih čustev. Pri obvladovanju čustev pomaga tudi zdrav način življenja, med katero sodi zdrav spanec, uravnotežena prehrana in redna telesna vadba. Pomembno je vzpostaviti tudi ustrezno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Pri tem je potrebno najti čas zase in svoje interese. Glasba, umetnost, različni hobiji in druge tovrstne dejavnosti so učinkovita pri sproščanju stresa in obvladovanju čustev. Za obvladovanje čustev je poleg tega zelo pomembna tudi komunikacija o čustvih z drugimi ljudmi. Deljenje čustev s svojo družino, partnerjem ali prijatelji lahko pomaga razbremeniti čustveno napetost. V kolikor čustveni problemi trajajo dlje časa in se posamezniku zdijo prezahtevni, je priporočljivo poiskati strokovno pomoč pri psihologih, terapevtih ali psihiatrah.

6.4 Omejitve dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri pisanju svojega magistrskega dela sem naletel na nekaj omejitev dela, ki jih je potrebno upoštevati tudi pri interpretaciji rezultatov in glavnih ugotovitev. Glavna omejitev je bila velikost vzorca, saj je pripravljen anketni vprašalnik rešilo le 104 udeležencev. Omejenost velikosti vzorca je v mojem primeru pogojena z omejenostjo raziskovalnih sredstev in časovnih omejitev. V kolikor bi bil vzorec večji in bolj raznolik, bi lahko omogočil še bolj reprezentativne ugotovitve, ki bi jih lažje posplošili na celo populacijo. Za analizo rezultatov so predstavljale izziv tudi nepopolne ali neizpolnjene ankete. Kar nekaj posameznikov je namreč le kliknilo na anketo brez nadaljnjega reševanja ali pa so jo rešili le do polovice in potem anketno stran predčasno zapustili.

Kar zadeva metodologije v praktičnem delu magistrskega dela, je bil uporabljen anketni vprašalnik in s tem samoporočanje zaposlenih. Ta metodologija lahko v velikih primerih poveča število subjektivnih odgovorov. Temu problemu bi se lahko v prihodnje izognili z uporabo bolj objektivnih metod za merjenje delovne uspešnosti in čustev, med katere sodijo na primer merilci fizioloških kazalcev in ocene vodstva glede delovne uspešnosti njihovih zaposlenih. Težava merjenja je bila toliko večja pri čustvih, saj so le-ta zelo kompleksna in subjektivna. Vse to otežuje njihovo spremljanje, merjenje in analiziranje.

Naslednja omejitev dela je bil omejen časovni okvir raziskave. Rezultate ankete sem namreč zbiral le 14 dni. Zbiranje in spremljanje rezultatov za daljše obdobje bi lahko omogočilo bolj celovito razumevanje problematike. V teoretičnem delu magistrskega dela sem se poleg tega srečeval s problemom omejenosti sekundarnih virov. Nekateri spletni in tudi fizični viri so bili plačljivi ali celo nedostopni, kar ja pomembno vplivalo na obseg pridobljenih primarnih podatkov in kakovost podatkov.

Ob različnih omejitvah dela so se pojavili tudi različni predlogi za nadaljnja raziskovanja na področju raziskovanja vpliva čustev na delovno uspešnost zaposlenih. Za prihodnje raziskave priporočam uporabo večjega vzorca, saj bi s tem recimo lahko odkrili tudi statistično značilnost pri raziskovanju vpliva čustev na zaznano delovno uspešnost

zaposlenih med podjetij iz različnih panog. Vzorec bi bil poleg tega tudi bolj reprezentativen in bi ga lahko lažje posplošili na celotno populacijo.

Zanimivo bi bilo videti tudi rezultate raziskave, ki bi preučevala vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih iz različnih kultur. Morebitna medkulturna različnost bi se v tem primeru verjetno odražala tudi v različnem dojetanju čustev in njihovem vplivu na delovno uspešnost. Še en predlog za nadaljnja raziskovanja bi bil uporaba longitudinalnih raziskav, s katerimi bi analizirali spreminjanje in razvijanje čustev in delovne uspešnosti skozi čas. Poleg tega bi namesto ankete v naslednjih raziskavah priporočil na primer eksperimentalne pristope dela. Le-ti bi namreč omogočili boljše razumevanje vzročno-posledičnih povezave med čustvi in delovno uspešnostjo zaposlenih. Prav tako bi se z njimi izognili samoporočanju udeležencev in s tem subjektivnosti odgovorov.

7 SKLEP

S svojim magistrskim delom sem jasno pokazal vlogo čustev pri oblikovanju posameznikove delovne uspešnosti na delovnem mestu. Pozitivna čustva, med katera uvrščamo veselje, srečo in zadovoljstvo, v splošnem vodijo v povečanje zavzetosti, ustvarjalnosti, produktivnosti in uspešnosti pri delu. Negativna čustva, med katera pa sodijo žalost, strah in jeza, pa na drugi strani vodijo v zmanjšanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. V najslabšem primeru lahko privedejo tudi do depresivnih stanj in drugih psiholoških motenj.

Zaposleni bi morali sami posvečati večjo pozornost dejavnikom, ki vplivajo na obvladovanje njihovih čustev in posledično vplivajo na delovno uspešnost. Med te dejavnike uvrščamo socialno podporo sodelavcev in vodij, usklajevanje službenega in zasebnega življenja, različne tehnike za boljše obvladovanja stresa, boljšo komunikacijo na delovnem mestu, samorefleksija, zdrav življenjski slog in obvladovanje medsebojnih konfliktov. Vsi omenjeni dejavniki pomagajo posameznikom zmanjšati negativne učinke negativnih čustev in spodbujati pozitivna čustva, kar posledično privede tudi do povečanja posameznikove delovne uspešnosti. Posebno pozornost pa bi posvetil tudi povečanju ravni čustvene inteligentnosti posameznega zaposlenega. V kolikor ima namreč posameznik bolj razvite veščine čustvene inteligentnosti, mu to omogoča lažje spoprijemanje s čustvenimi izzivi. Glede na vzročno-posledično povezanost čustev in delovne uspešnosti pa omenjeno dejstvo čustveno bolj inteligentnim posameznikom omogoča tudi doseganje boljših delovnih rezultatov.

Čustva na delovnem mestu so torej ključen dejavnik, ki sooblikuje delovno okolje v podjetju, vpliva na organizacijsko klimo in delovno uspešnost posameznika ter celotnega podjetja. Prav zaradi tega jih organizacije ne bi smele spregledati ali ignorirati. V kolikor bodo organizacije čustvom svojih zaposlenih posvečale večjo pozornost in jih upoštevale pri oblikovanju svojih nadaljnjih strategij, bo to vodilo v bolj prijetno delovno okolje za ljudi,

izboljšanje njihovega čustvenega blagostanja in povečanje splošnega zadovoljstva zaposlenih pri delu. Vse skupaj se bo potem odražalo tudi v povečanju uspešnosti in boljših delovnih rezultatih tako posameznih zaposlenih kot tudi celotnega podjetja. Taka organizacija bo s tem povečala tudi svojo konkurenčnost na trgu dela in trgu dobrin oziroma storitev. Iz tega torej lahko sprejmemo sklep, da je preučevanje vpliva čustev na delovno uspešnost ključnega pomena za oblikovanje človeku bolj prijaznega in bolj produktivnega delovnega okolja.

Moje magistrsko delo pojasnjuje del kompleksnega razmerja med delovno uspešnostjo zaposlenih in njihovimi čustvi. Upam, da bo tudi moje delo prisostvovalo k boljšemu razumevanju te problematike v organizacijski psihologiji in bo lahko raziskovalcem na tem področju v prihodnosti služila kot osnova za njihovo raziskavo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abid, A., Hanif, A. in Khan, A. (2022). Does emotional intelligence impact team performance in construction projects? Exploring the mediating role of trust and moderating role of work status. *Business Review*, 17(2), 56-71.
2. Ahmed Mohammed Sayed, M. (2020). Work–family conflict, negative affect and psychosomatic health complaints among female physicians in Egypt. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 831-842.
3. Al Shobaki, M. J. in Naser, S. S. A. (2016). The reality of modern methods applied in process of performance assessments of employees in the municipalities in Gaza Strip. *International Journal of Advanced Scientific Research* 1(7),14-23.
4. Alsufyani, A. M., Aboshaiqah, A. E., Alshehri, F. A. in Alsufyani, Y. M. (2022). Impact of emotional intelligence on work performance: The mediating role of occupational stress among nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(6), 738-749.
5. Althammer, S. E., Reis, D., Beek, S., Beck, L. in Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 94(2), 282-308.
6. Anggraeny, P. D., Kisman, Z. in Utomo, K. W. (2022). The relationship of the leader member exchange mediated by the perception of romantic relationships at workplace. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(9), 107-117.
7. Areh, I. (2003). *Osnove psihologije*. Fakulteta za varnostne vede Univerze v Ljubljani.
8. Arvey, R. W., Renz, G. L. in Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *V G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, Vol. 16*, 103-147. JAI Press.
9. Balaban, R. V. (2019). Romance at work and the negative impact it has on the workplace environment. *Journal of Public Administration, Finance & Law* (15), 127-134.

10. Belšak, K. (2007, 8. december). *Kaj so čustva in kako jih prepoznavamo?* <http://www.posvet.org/storitve/kaj-so-custva-in-kako-jih-prepoznavamo>
11. Benitez, M. in Medina, F. J. (2022). A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. *Current Psychology*, 41(2), 1043-1056.
12. Berbari, G. (2022, 22. junij). *6 Basic Types Of Emotions & The Psychology Behind Them*. <https://www.mindbodygreen.com/articles/types-of-emotions>
13. Bindl, U. K., Parker, S. K., Sonnentag, S. in Stride, C. B. (2022). Managing your feelings at work, for a reason: The role of individual motives in affect regulation for performance-related outcomes at work. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1251-1270.
14. Boateng, I. A. in Agyei, A. (2013). Employee's Emotions: A Managable Weapon for Organizations. *International Journal of Human resource Studies*, 3(4), 256–267.
15. Bourne, E. J. (2015). *The Anxiety and Phobia Workbook*. New Harbinger Publications, Inc.
16. Branch, S., Ramsay, S. in Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
17. Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. in Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786-2799.
18. Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 686–707). Consulting Psychologists Press.
19. Cannon, W.B. (1927) The James-Lange Theory of Emotion: A Critical Test and an Alternative Theory. *American Journal of Psychology*, 39, 10-124.
20. Cherry, K. (2022, 26. januar). *5 Key Emotional Intelligence Skills*. <https://www.verywellmind.com/components-of-emotional-intelligence-2795438>
21. Chevalier, R. (2014). Improving workplace performance. *Performance Improvement*, 53(5), 6-19.
22. Chopra, D. (2010). *The soul of leadership*. The Crown Publishing Group
23. Christiansen, B. in Chandan, H. C. (2017). *Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. IGI Global.
24. Conroy, S. A., Becker, W. J. in Menges, J. I. (2017). The meaning of my feelings depends on who i am: work-related identifications shape emotion effects in organizations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1071-1093.
25. Damasio, A. (2008). *Iskanje Spinoze: Veselje, žalost in čuteči možgani*. Krtina.
26. Davis, K. L. in Montag, C. (2019). Selected principles of Pankseppian affective neuroscience. *Frontiers in neuroscience*, 12(1), 1025.
27. Deshpande, S. (2022, 2. oktober). *Remote vs. Hybrid Work: Which Is the Best Work Model for You?* <https://www.makeuseof.com/remote-vs-hybrid-work/>

28. Despréaux, T., Saint-Lary, O., Danzin, F. in Descatha, A. (2017). Stress at work. *BMJ*, 357, 2489.
29. Dimovski V., Penger S. in Žnidaršič J., (2005). *Sodobni Management* (2. ponatis). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
30. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
31. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
32. Drake, A. (2003). Building connected organisations: A key element in improving workplace performance in the context of the business. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(2), 107-114.
33. Dubreuil, P., Ben Mansour, J., Forest, J., Courcy, F. in Fernet, C. (2021). Strengths use at work: Positive and negative emotions as key processes explaining work performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(2), 150-161.
34. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. in Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work. V *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (str. 3–39). Taylor & Francis.
35. Farooq, R. in Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
36. Frosh, S. (2011). *Feelings*. Routledge.
37. Gendron, B. (2004). Why emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management. *Les Chaiers de la Maison des Sciences Economiques, serie rouge*, nr. 113. Universite Pantheon Sorbonne.
38. Goleman, D. (2010). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Mladinska knjiga Založba, d.d.
39. Grandey, A. A. in Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323-349.
40. Graziotin, D., Wang, X. in Abrahamsson, P. (2015). Do feelings matter? On the correlation of affects and the self-assessed productivity in software engineering. *Journal of Software: Evolution and Process*, 27(7), 467-487.
41. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. in Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
42. Hackney A., Yung M., Somasundram K.G., Nowrouzi-Kia B., Oakman J. in Yazdani A. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLoS ONE* 17(10).

43. Haley, B., Heo, S., Wright, P., Barone, C., Rao Rettiganti, M. in Anders, M. (2017). Relationships among active listening, self-awareness, empathy, and patient-centered care in associate and baccalaureate degree nursing students. *NursingPlus Open*, 3, 11-16.
44. Hawkins Mitchell, V. (2013). *The Cost of Emotions in the Workplace: The Bottom-Line Cost of Emotional Continuity Management*. Rothstein Publishing.
45. Hayden, C. (2022). 7 Ways to improve your work-life balance as a firm owner and accountant. *CPA Practice Advisor*, 32(2), 22-23.
46. Hoek, R. J. A., Havermans, B. M., Houtman, I. L. D., Brouwers, E. P. M., Heerkens, Y. F., Zijlstra-Vlasveld, M. C. in Boot, C. R. L. (2017). Stress Prevention at Work: a study protocol for the evaluation of a multifaceted integral stress prevention strategy to prevent employee stress in a healthcare organization: a cluster controlled trial. *BMC Public Health*, 18(1), 26.
47. Huang, E. G., Yu, B., Lee, C. in Parker, S. K. (2021). Job Insecurity and Discretionary Behaviours at Work A Discrete Emotions Perspective. V K. Z. Peng & C.-H. Wu (ur.), *Emotion and Proactivity at Work* (1 izd., str. 147-170). Bristol University Press.
48. Jacobs, S., Johnson, S. in Hassell, K. (2018). Managing workplace stress in community pharmacy organisations: lessons from a review of the wider stress management and prevention literature. *International Journal of Pharmacy Practice*, 26(1), 28-38.
49. Javoršek, J., Strniša, B. in Vervega D. (2017). Dobro sem. Pa ti? *Priročnik za izvedbo preventivnih delavnic za krepitev duševnega zdravja*. Zveza prijateljev mladine Ljubljana Moste-Polje.
50. Jereb, J. (1992). *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov: Organizacija in kadri*. Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
51. Jeremy, S. (2005). *Stress at Work*. Routledge.
52. Joseph, D. L. in Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
53. Judge, T. A. in Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 86(1), 80-92.
54. Juhant, J. (2006). *Človek v iskanju svoje podobe: filozofska antropologija*. Študentska založba.
55. Jurančič, I. (1979). *Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti*. Moderna organizacija.
56. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije.
57. Kifor, C. V., Savescu, R. F. in Danut, R. (2022). Work from Home during the COVID-19 Pandemic—The Impact on Employees' Self-Assessed Job Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17).
58. Kohont, A. in Svetlik, I. (2021). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

59. Krishnakumar, S., Hopkins, K. in Robinson, M. D. (2017). When feeling poorly at work does not mean acting poorly at work: The moderating role of work-related emotional intelligence. *Motivation and Emotion*, 41(1), 122-134.
60. Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support (Emotion, psychological safety and support). *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 97-128.
61. Lobnikar, B. in Pagon, M. (1997). Emocije na delovnem mestu: pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost. *Quo vadis management/XVI. posvetovanje organizatorjev dela*, 539–548. Moderna organizacija.
62. Mazidi, M., Zarei, M., Preece, D., Gross, J. J., Azizi, A. in Becerra, R. (2023). Evaluating emotion regulation ability across negative and positive emotions: psychometric properties of the Perth Emotion Regulation Competency Inventory (PERCI) in American adults and Iranian adults and adolescents. *Australian Psychologist*, 1-15.
63. Meier, I. (2019). Basic needs and complexes: similarities between feeling-toned complexes, emotional schema and affective states. *Journal of Analytical Psychology*, 64(5), 761-779.
64. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Mihalič in Partner d.n.o.
65. Milivojević, Z. (2008). *Emocije*. Psihopolis institut d.o.o.
66. Mulder, R., Bos, A. E. R., Pouwelse, M. in van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of Social Psychology*, 157(1), 16-29.
67. Myers, G.D. (2004). Theories of emotion. *Psychology: Seventh Edition*. Worth Publishers.
68. Neto, M. J., Sequeira, J., Massano-Cardoso, I. in Chambel, M. J. (2021). Flexibility, cohesion and family satisfaction: The impact of conflict between work and family. *Journal of Family Therapy*, 43(4), 773-792.
69. Nikolova, I., van Dam, K., Van Ruysseveldt, J. in De Witte, H. (2019). Feeling Weary? Feeling Insecure? Are All Workplace Changes Bad News? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10).
70. Pace-Schott, E. F., Amole, M. C., Aue, T., Balconi, M., Bylsma, L. M., Critchley, H. in Van Elzakker, M. B. (2019). Physiological feelings. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 103, 267-304.
71. Patro, C. S. (2019). Performance Appraisal. In M. Khosrow-Pour, D.B.A. (ur.), *Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management*. IGI Global. *Personality*, 9(3), 185–211.
72. Pervez, M. A. (2010). Impact of Emotions on Employee's Job Performance: An Evidence from Organizations of Pakistan. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 1(5), 11-16.

73. Phadnis , S., Sengupta , S. in Chakraborty , A. (2021). Work From Home, Mental Health and Employee Needs: A pilot study in selected information technology organizations in India. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 103-110.
74. Poggi, I. in Germani, M. (2003). Emotions at work. *Proceedings of the 8th International conference on human aspects of advanced manufacturing: agility and hybrid automation* (str. 461–468). Haamaha.
75. Prentice, C., Dominique Lopes, S. in Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence– an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403.
76. Pšeničny, A. (2018). Čustva, občutki, afekti in sorodni pojmi. <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/slovar-custev>
77. Rasiah, R., Turner, J. J. in Ho, Y. F. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Work Performance: Perceptions and Reflections from Academics in Malaysian Higher Education Obitat endiaest que. *Contemporary Economics*, 13, 269.
78. Richardson, F. W. (2014). *Enhancing strategies to improve workplace performance*. Walden University.
79. Robbins, S. P., Judge, T. A. in Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*. Parson Education.
80. Rozentals, A. (2022). In-Office Vs. Remote Vs. Hybrid Work Two Years Later: The Impact On Employee Efficiency. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/03/18/in-office-vs-remote-vs-hybrid-work-two-years-later-the-impact-on-employee-efficiency/?sh=3705f2ee2a25>
81. Ryan, P. M. (2014). Words For Feelings, Moods, and Emotions. *Dictionary of Emotions*. Pamaxama.
82. Sachdev, P. (2022, 7. november). *What Are the 7 Basic Types of Feelings and Emotions?* https://www.medicinenet.com/what_are_the_7_basic_types_of_feelings_emotions/article.htm
83. Saks, A. M. in Waldman, D. A. (1998). The Relationship between Age and Job Performance Evaluations for Entry-Level Professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 409-419.
84. Salas, E., Cooke, N. J. in Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
85. Salovey, P. in Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and and Personality*, 9(3), 185–211.
86. Scott-Fordsmand, H. (2022). Evaluating emotions in medical practice: a critical examination of ‘clinical detachment’ and emotional attunement in orthopaedic surgery. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 25(3), 413-428.
87. Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C.-H. in Wang, L. (2021). Making daily decisions to work from home or to work in the office: The impacts of daily work- and

- COVID-related stressors on next-day work location. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 825-838.
88. Shuck, B., Owen, J., Manthos, M., Quirk, K. in Rhoades, G. (2016). Co-workers with benefits: The influence of commitment uncertainty and status on employee engagement in romantic workplace relationships. *The Journal of Management Development*, 35(3), 382-393.
 89. Sienknecht, R. T. in Aken, E. M. V. (1999). A high performance work system: definitions, concepts, and practices. *Paper presented at the PICMET 99, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Book of Summaries* (Proceedings Vol-1).
 90. Singh H. (2020, 26. april). *Different Types of Emotions in Psychology – All Questions Answered*. <https://www.calmsage.com/different-types-of-basic-emotions/>
 91. Solomon, R. C. (2008). The Philosophy of Emotions. *Handbook of Emotions*. (str. 3–16). The Guilford Press.
 92. Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 93. Striepe, H., Donnermann, M., Lein, M. in Lugin, B. (2021). Modeling and Evaluating Emotion, Contextual Head Movement and Voices for a Social Robot Storyteller. *International Journal of Social Robotics*, 13(3), 441-457.
 94. Škare, M. in Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting & Social Change*, 163.
 95. Tatar, Z. B. in Yuksel, S. (2019). Mobbing at Workplace--Psychological Trauma and Documentation of Psychiatric Symptoms. *Archives of Neuropsychiatry*, 56-57.
 96. Tischler, L., Biberman, J. in McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
 97. Uday-Riley, M. (2006). Eight critical steps to improve workplace performance with cross-cultural teams. *Performance Improvement*, 45(6), 28-32.
 98. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Moderna organizacija.
 99. Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M. in Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521.
 100. Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188.
 101. Wang, Z., Qiu, X., Jin, Y. in Zhang, X. (2022). How Work–Family Conflict and Work–Family Facilitation Affect Employee Innovation: A Moderated Mediation Model of Emotions and Work Flexibility. *Frontiers in Psychology*, 12.
 102. Warren, T. (2021). Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 522-545.

103. Watson, C. (2021). The Work-From-Home Vs. Return-To-Office Debate. *The Business Journal - Central New York*, 35(15), 11.
104. Wen, J., Huang, S. in Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
105. Wigdor, A. K. in Green Jr, B. F. (1991). *Performance assessment for the workplace, Vol. 1; Vol. 2: Technical issues*. National Academy Press.
106. Westrupp, E. M., Strazdins, L., Martin, A., Cooklin, A., Zubrick, S. R. in Nicholson, J. M. (2016). Maternal Work-Family Conflict and Psychological Distress: Reciprocal Relationships Over 8 Years. *Journal of Marriage & Family*, 78(1), 107-126.
107. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2019.
108. Zapf, D., Knorz, C. in Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.
109. Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik - Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih

Spoštovani,

Moje ime je Gal Berwanger in sem študent podiplomskega študija Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Vabim vas, da sodelujete v raziskavi, ki jo izvajam v okviru pisanja svojega magistrskega dela na temo »Vpliv čustev na delovno uspešnost zaposlenih«. Namen raziskave je ugotoviti, kako čustva vplivajo na zaznano delovno uspešnost zaposlenih, kateri dejavniki najbolj vplivajo na obvladovanje čustev na delovnem mestu in kakšno je trenutno zavedanje glede dotične tematike v slovenskih podjetjih.

Lepo vas prosim, da izpolnite spodnji vprašalnik. Za reševanje ankete boste potrebovali 10 minut. Vaše sodelovanje v raziskavi je prostovoljno in anonimno, podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen raziskave.

Vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

Demografski podatki

1. Spol:

- Moški
- Ženska

2. Starost:

- Manj kot 20 let
- Med 20 in 29 let
- Med 30 in 39 let
- Med 40 in 49 let
- Med 50 in 59 let
- Več kot 60 let

3. Izobrazba:

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja strokovna šola
- Dodiplomski študij
- Magistrski študij
- Doktorski študij

4. Kako dolgo že delate v svoji trenutni službi?

- Manj kot eno leto

- Med 1 in 3 leti
- Med 3 in 5 leti
- Med 5 in 10 leti
- Več kot 10 let

5. V kateri panogi ste zaposleni?

- Informatika/ računalništvo/ tehnologija
- Finance/ bančništvo/ zavarovalništvo
- Proizvodnja/ industrija
- Trgovina/ maloprodaja/ veleprodaja
- Zdravstvo/ medicina/ farmacija
- Izobraževanje/ raziskave
- Umetnost/ kultura/ mediji
- Turizem/ gostinstvo/ hotelirstvo
- Gradbeništvo/ arhitektura
- Transport/ logistika
- Drugo

1. Sklop: Čustva

6. Pri vsaki spodnji trditvi označi, v kolikšni meri navedeno doživljaš na svojem delovnem mestu:

	Nikoli	Redko	Včasih	Običajno	Vedno
V6.1: Tudi v najbolj kritični situaciji znam obvladati svoja negativna čustva in vztrajati.					
V6.2: Pri sprejemanju odločitev upoštevam tudi svoja čustva, ne samo razum.					
V6.3: Na delovnem mestu se zavedam svojih čustev in občutkov, tudi tistih najšibkejših.					
V6.4: Tudi preko telefona sem sposoben/a razbrati razpoloženje sodelavcev, strank in drugih sogovorcev.					

V6.5: Kamor pridem sem sposoben/a začutiti razpoloženje sodelavcev.					
V6.6: V kolikor je nek sodelavec slabo razpoložen, se mu najraje izognem.					
V6.7: Če sem slabo razpoložen/a, me to v celoti prevzame in mi to onemogoča normalno delo.					
V6.8: V kolikor me nekdo razjezi, se težko obvladam in vzkipim.					
V6.9: Če sem pod vplivom negativnih čustev, težko delam.					
V6.10: V kolikor me nekdo razjezi, se zavijem v molk in me prevzame občutek, da me bo razneslo.					
V6.11: Če se soočim z izzivom, za katerega nisem prepričan/a, ali mu bom kos, me prevzameta tesnoba in strah.					

7. Spodaj je naštetih 12 pozitivnih čustev. Označi **3 čustva**, ki jih najpogosteje čutiš oziroma doživljaš **na svojem delovnem mestu**:

- Sreča
- Ponos
- Radovednost
- Zadovoljstvo
- Spoštovanje
- Veselje
- Naklonjenost
- Zaupanje
- Hvaležnost
- Presenečenje
- Odgovornost
- Občudovanje

8. Spodaj je naštetih 12 negativnih čustev. Označi **3 čustva**, ki jih najpogosteje čutiš oziroma doživljaš **na svojem delovnem mestu**:

- Jeza
- Zaskrbljenost
- Žalost
- Zavrnitev
- Krivda
- Strah
- Razočaranje
- Dvom
- Sovraštvo
- Napadalnost
- Sram
- Gnus

9. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na boljše obvladovanje vaših čustev na delovnem mestu (možnih je več odgovorov)?

- Socialna podpora (npr. s strani sodelavcev, nadrejenih itd.)
- Samorefleksija in samozavedanje
- Zdrav življenjski slog
- Učenje tehnik obvladovanja čustev
- Usklajevanje dela in zasebnega življenja
- Genetski dejavniki in osebnostne lastnosti
- Boljša komunikacija na delovnem mestu
- Raven čustvene inteligentnosti
- Način komunikacije z drugimi in obvladovanje medosebnih konfliktov
- Zmožnost obvladovanja stresa
- Spol in starost osebe
- Drugi dejavniki (prosim navedite): _____

2. Sklop: Delovna uspešnost

10. Pri vseh spodnjih trditvah označi, kako pogosto si jih v **zadnjih 6 mesecih** dosegel/a na svojem delovnem mestu?

	Nikoli	Redko	Včasih	Običajno	Vedno
V10.1: Pri svojem delu prepoznal/a nove izzive in težave ter nanje pravočasno reagiral.					

V10.2: Bil/a uspešen/a pri sodelovanju s svojimi sodelavci in nadrejenimi.					
V10.3: Pri svojem delu upošteval/a cilje in rezultate, ki sem jih moram doseči.					
V10.4: Iskal/a kreativne in inovativne rešitve za nastale probleme.					
V10.5: Aktivno nadgrajeval/a svoje spretnosti in znanja, ki so povezana z mojim delom.					
V10.6: Aktivno sodeloval/a na posvetih in sestankih.					
V10.7: Prevezel/a dodatne odgovornosti.					
V10.8: Svoje delovne obveznosti planiral/a oziroma načrtoval/a optimalno, da sem jih lahko pravočasno končal/a.					
V10.9: Na lastno pobudo pogosto začel/a z novimi nalogami, ko sem stare končal/a.					
V10.10: Pri svojem delu dosegel/a cilje, ki sem si jih zastavili.					

3. Sklop: Vpliv čustev na delovno uspešnost

11. Pri vsaki spodnji trditvi označi, v kolikšni meri se z njo strinjaš od 1 - »Sploh se ne strinjam« do 5 - »Popolnoma se strinjam«:

	1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
V11.1. Boljše obvladovanje čustev bi lahko pozitivno vplivalo na mojo delovno uspešnost.					

V11.2. Ko doživljam pozitivna čustva, sem pri svojem delu bolj uspešen/a.					
V11.3. Ko doživljam negativna čustva, sem pri svojem delu manj uspešen/a.					
V11.4. Negativna čustva mi odvzemajo veselje do dela.					
V11.5: Pozitivna čustva mi dajejo energijo in zagon za delo.					
V11.6. Moj delodajalec izvaja različne aktivnosti za spodbujanje dobrega čustvenega počutja zaposlenih.					
V11.7. Moj delodajalec nudi dostop do virov in programov, ki zaposlenim pomagajo pri obvladovanju čustev na delovnem mestu.					
V11.8. Moj delodajalec se zaveda vpliva čustvenega počutja zaposlenih na njihovo delovno uspešnost.					
V11.9. Moj delodajalec bi se moral bolj ukvarjati z vprašanjem čustvenega počutja svojih zaposlenih.					

Odgovorili ste na vsa vprašanja v anketi.

Hvala za vaš čas in sodelovanje v raziskavi!

Priloga 2: Opisna statistika odgovorov na vprašanja od V1 do V5

<i>V1 - Spol:</i>		<i>V2 - Starost:</i>		<i>V3 - Izobrazba:</i>	
Povprečje	1,56	Povprečje	2,798	Povprečje	4,029
Standardna napaka	0,05	Standardna napaka	0,114	Standardna napaka	0,108
Mediana	2	Mediana	2	Mediana	4
Modus	2	Modus	2	Modus	5
Standardni odklon	0,499	Standardni odklon	1,161	Standardni odklon	1,101
Varianca vzorčnih ocen	0,249	Varianca vzorčnih ocen	1,347	Varianca vzorčnih ocen	1,213
Koeficient sploščenosti	-1,983	Koeficient sploščenosti	0,316	Koeficient sploščenosti	-0,199
Koeficient asimetrije	-0,236	Koeficient asimetrije	1,126	Koeficient asimetrije	-0,814
Variacijski razmik	1	Variacijski razmik	5	Variacijski razmik	5
Minimalna vrednost	1	Minimalna vrednost	1	Minimalna vrednost	1
Maksimalna vrednost	2	Maksimalna vrednost	6	Maksimalna vrednost	6
Vsota	162	Vsota	291	Vsota	419
Število enot	104	Število enot	104	Število enot	104
Zgornja meja	2	Zgornja meja	6	Zgornja meja	6
Spodnja meja	1	Spodnja meja	1	Spodnja meja	1
95% interval zaupanja	0,097	95% interval zaupanja	0,226	95% interval zaupanja	0,214

Vir: lastno delo.

<i>V4 - Kako dolgo že delate v svoji trenutni službi?</i>		<i>V5 - V kateri panogi ste zaposleni?</i>	
Povprečje	2,587	Povprečje	4,885
Standardna napaka	0,132	Standardna napaka	0,306
Mediana	2	Mediana	4
Modus	2	Modus	2
Standardni odklon	1,348	Standardni odklon	3,120
Varianca vzorčnih ocen	1,818	Varianca vzorčnih ocen	9,734
Koeficient sploščenosti	-0,996	Koeficient sploščenosti	-0,866
Koeficient asimetrije	0,503	Koeficient asimetrije	0,653
Variacijski razmik	4	Variacijski razmik	10
Minimalna vrednost	1	Minimalna vrednost	1
Maksimalna vrednost	5	Maksimalna vrednost	11
Vsota	269	Vsota	508
Število enot	104	Število enot	104
Zgornja meja	5	Zgornja meja	11
Spodnja meja	1	Spodnja meja	1
95% interval zaupanja	0,262	95% interval zaupanja	0,607

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Analiza odgovorov na vprašanja od V6 do V11 anketnega vprašalnika

V6 - Pri vsaki spodnji trditvi označi, v kolikšni meri navedeno doživljaš na svojem delovnem mestu:								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	Nikoli	Redko	Včasih	Običajno	Vedno	Skupaj		
V6.1. Tudi v najbolj	2 2%	6 6%	21 20%	54 52%	21 20%	104 100%	3,8	0,89
V6.2. Pri sprejemanju	2 2%	10 10%	37 36%	37 36%	18 17%	104 100%	3,6	0,95
V6.3. Na delovnem	0 0%	4 4%	16 15%	49 47%	35 34%	104 100%	4,1	0,8
V6.4. Tudi preko telefona	2 2%	4 4%	13 13%	52 50%	33 32%	104 100%	4,1	0,88
V6.5. Kamor pridem sem	0 0%	1 1%	9 9%	63 61%	31 30%	104 100%	4,2	0,62
V6.6. V kolikor je nek	14 13%	25 24%	29 28%	31 30%	5 5%	104 100%	2,9	1,13
V6.7. Če sem slabo	9 9%	45 43%	34 33%	9 9%	7 7%	104 100%	2,6	1
V6.8. V kolikor me	26 25%	47 45%	20 19%	11 11%	0 0%	104 100%	2,2	0,92
V6.9. Če sem pod vplivom	4 4%	32 31%	30 29%	27 26%	11 11%	104 100%	3,1	1,07
V6.10. V kolikor me	24 23%	47 45%	22 21%	8 8%	3 3%	104 100%	2,2	0,98
V6.11. Če se soočim z	12 12%	40 38%	27 26%	22 21%	3 3%	104 100%	2,7	1,03

Vir: lastno delo.

V7 - Spodaj je naštetih 12 pozitivnih čustev. Označi 3 čustva, ki jih najpogosteje čutiš oziroma doživljaš na svojem delovnem mestu:			
	f	N	f %
Sreča	19	104	18%
Ponos	26	104	25%
Radovednost	49	104	47%
Zadovoljstvo	47	104	45%
Spoštovanje	28	104	27%
Veselje	23	104	22%
Naklonjenost	11	104	11%
Zaupanje	21	104	20%
Hvaležnost	18	104	17%
Presenečenje	6	104	6%
Odgovornost	62	104	60%
Občudovanje	2	104	2%
SKUPAJ		104	

Vir: lastno delo.

V8 - Spodaj je naštetih 12 negativnih čustev. Označi 3 čustva, ki jih najpogosteje čutiš oziroma doživljaš na svojem delovnem mestu:			
	F	N	f %
Jeza	33	104	32%
Zaskrbljenost	68	104	65%
Žalost	12	104	12%
Zavrnitev	15	104	14%
Krivda	14	104	13%
Strah	35	104	34%
Razočaranje	46	104	44%
Dvom	68	104	65%
Sovraštvo	4	104	4%
Napadalnost	5	104	5%
Sram	9	104	9%
Gnus	4	104	4%
SKUPAJ		104	

Vir: lastno delo.

V9 - Kateri dejavniki najbolj vplivajo na boljše obvladovanje vaših čustev na delovnem mestu (možnih je več odgovorov)?			
	F	N	f %
Socialna podpora (npr. s strani sodelavcev, nadrejenih itd.)	65	104	63%
Samorefleksija in samozavedanje	58	104	56%
Zdrav življenjski slog	58	104	56%
Učenje tehnik obvladovanja čustev	34	104	33%
Usklajevanje dela in zasebnega življenja	62	104	60%
Genetski dejavniki in osebnostne lastnosti	20	104	19%
Boljša komunikacija na delovnem mestu	60	104	58%
Raven čustvene inteligentnosti	56	104	54%
Način komunikacije z drugimi in obvladovanje medosebnih konfliktov	56	104	54%
Zmožnost obvladovanja stresa	63	104	61%
Spol in starost osebe	8	104	8%
Drugo:	0	104	0%
SKUPAJ		104	

Vir: lastno delo.

V10 - Pri vseh spodnjih trditvah označi, kako pogosto si jih v zadnjih 6 mesecih dosegel/a na svojem delovnem mes								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	Nikoli	Redko	Včasih	Običajno	Vedno	Skupaj		
V10.1. Pri svojem delu prepoznal/a nove	0 0%	3 3%	17 16%	58 56%	26 25%	104 100%	4,0	0,73
V10.2. Bil/a uspešen/a pri	0 0%	0 0%	8 8%	55 53%	41 39%	104 100%	4,3	0,61
V10.3. Pri svojem delu upošteval/a cilje	0 0%	0 0%	5 5%	46 44%	53 51%	104 100%	4,5	0,59
V10.4. Iskal/a kreativne in	1 1%	5 5%	28 27%	32 31%	38 37%	104 100%	4,0	0,96
V10.5. Aktivno nadgrajeval/a svoje	1 1%	5 5%	14 13%	50 48%	34 33%	104 100%	4,1	0,86
V10.6. Aktivno sodeloval/a na	1 1%	5 5%	19 18%	37 36%	42 40%	104 100%	4,1	0,93
V10.7. Prevezel/a dodatne	3 3%	7 7%	26 25%	35 34%	33 32%	104 100%	3,8	1,04
V10.8. Svoje delovne obveznosti planiral/a	1 1%	3 3%	14 13%	48 46%	38 37%	104 100%	4,1	0,83
V10.9. Na lastno pobudo pogosto	0 0%	9 9%	24 23%	39 38%	32 31%	104 100%	3,9	0,94
V10.10. Pri svojem delu dosegel/a cilje,	1 1%	0 0%	6 6%	47 45%	50 48%	104 100%	4,4	0,69

Vir: lastno delo.

V11 - Pri vsaki spodnji trditvi označi, v kolikšni meri se z njo strinjaš od 1 - »Sploh se ne strinjam« do 5 - »Popoln								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	1. Sploh se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti se strinjam niti se ne strinjam	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam	Skupaj		
V11.1. Boljše obvladovanje čustev	0 0%	2 2%	18 17%	33 32%	51 49%	104 100%	4,3	0,82
V11.2. Ko doživljam pozitivna čustva, sem	0 0%	0 0%	4 4%	36 35%	64 62%	104 100%	4,6	0,57
V11.3. Ko doživljam negativna čustva, sem	2 2%	3 3%	21 20%	37 36%	41 39%	104 100%	4,1	0,94
V11.4. Negativna čustva mi odvzemajo	2 2%	10 10%	14 13%	46 44%	32 31%	104 100%	3,9	1
V11.5. Pozitivna čustva mi dajejo	0 0%	0 0%	7 7%	33 32%	64 62%	104 100%	4,5	0,62
V11.6. Moj delodajalec izvaja	12 12%	14 13%	30 29%	30 29%	18 17%	104 100%	3,3	1,23
V11.7. Moj delodajalec nudi	21 20%	20 19%	26 25%	23 22%	14 13%	104 100%	2,9	1,32
V11.8. Moj delodajalec se zaveda	16 15%	39 38%	29 28%	14 13%	6 6%	104 100%	2,6	1,08
V11.9. Moj delodajalec bi se	1 1%	7 7%	23 22%	37 36%	36 35%	104 100%	4,0	0,96

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Regresijski model med čustvi in zaznano delovno uspešnostjo

IZPIS POVZETKA								
<i>Regresijska statistika</i>								
Večkratni R	0,586							
R ²	0,343		α = 0,05					
Popravljen R ²	0,337							
Standardna napaka	4,826							
Število opazovanj	104							
ANOVA								
	<i>Stopinje prostosti</i>	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>Pomembnost F</i>			
Regresija	1	1240,776	1240,776	53,273	6,51585E-11			
Ostane	102	2375,686	23,291					
Skupaj	103	3616,462						
	<i>Koeficienti</i>	<i>Standardna napaka</i>	<i>t Stat.</i>	<i>P-vrednost</i>	<i>Spodnjih 95%</i>	<i>Zgornjih 95%</i>	<i>Spodnjih 95%</i>	<i>Zgornjih 95%</i>
Regresijska konstanta	17,633	3,268	5,396	4,44116E-07	11,151	24,114	11,151	24,114
ČUSTVA	0,691	0,095	7,299	6,51585E-11	0,503	0,879	0,503	0,879

Vir: lastno delo.