

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA ETIČNO VEDENJE NA
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, september 2020

MIRJANA VIDAKOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mirjana Vidakovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv čustvene inteligence na etično vedenje na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČUSTVENA INTELIGENCA.....	2
1.1 Opredelitev čustvene inteligence	2
1.1.1 Čustva in čustvena inteligenca	4
1.1.2 Čustvena in umska inteligenca	5
1.1.3 Teorije čustvene inteligence	6
1.1.4 Merjenje čustvene inteligence	13
1.2 Prvine čustvene inteligence	15
1.2.1 Zavedanje sebe	15
1.2.2 Samonadzor	17
1.2.3 Motivacija.....	18
1.2.4 Empatija.....	19
1.2.5 Družabne spretnosti	19
1.3 Čustveno inteligentni pristop.....	20
1.3.1 Značilnosti čustveno inteligentnih ljudi	20
1.3.2 Medosebni odnosi.....	21
1.3.3 Komuniciranje	22
2 ETIKA	23
2.1 Opredelitev etike	23
2.1.1 Etika in morala	24
2.1.2 Etična in moralna dilema.....	25
2.1.3 Poslovna etika.....	27
2.1.4 Poslovni škandali.....	30
2.2 Opredelitev etičnega vedenja	31
2.2.1 Etično sprejemanje odločitev.....	33
2.2.2 Razlogi za (ne)etično ravnanje	36
2.2.3 Etika in družbena odgovornost.....	38
2.2.4 Metode za povečanje etičnosti.....	41
3 POVEZAVA MED ČUSTVENO INTELIGENCO IN ETIČNIM VEDENJEM	43
4 ČUSTVENA INTELIGENCA IN ETIKA TER UMETNA INTELIGENCA.....	45

5 RAZISKAVA VPLIVA ČUSTVENE INTELIGENCE NA ETIČNO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU.....	47
5.1 Temeljna teza in hipotezi raziskave	47
5.2 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave	48
5.3 Analiza podatkov in prikaz rezultatov	49
5.4 Diskusija	61
SKLEP.....	62
LITERATURA IN VIRI.....	64

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do etike.....	26
Tabela 2: Opisna statistika prvin čustvene inteligence	52
Tabela 3: Opisna statistika prvin čustvene inteligence (nad.).....	53
Tabela 4: Opisna statistika konstruktov etičnega vedenja	54
Tabela 5: Opisna statistika konstruktov etičnega vedenja (nad.).....	55
Tabela 6: Izračun faktorjev za sklop čustvene inteligence.....	56
Tabela 7: Faktorji za sklop čustvene inteligence	56
Tabela 8: Izračun faktorjev za sklop etično vedenje	57
Tabela 9: Faktorji za sklop etično vedenje.....	57
Tabela 10: Normalnost porazdelitve spremenljivk	57
Tabela 11: Korelacija med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem.....	58
Tabela 12: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter delo in delovno okolje	59
Tabela 13: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter (ne)poštenost.....	59
Tabela 14: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter sebičnost	60
Tabela 15: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter etično vedenje	60
Tabela 16: Razmerje med vodstvenimi nalogami in etičnim vedenjem	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Prvine čustvene inteligence.....	15
Slika 2: Področje etike in morale	25
Slika 3: Dejavniki etičnega vedenja	32
Slika 4: Postopek sprejemanja etičnih odločitev	33
Slika 5: Trevinov model etičnega odločanja	34
Slika 6: Jonesonov model etičnega odločanja.....	35
Slika 7: Piramida družbene odgovornosti	40
Slika 8: Izobrazbena struktura.....	50
Slika 9: Struktura panog v kateri anketiranci delujejo	51

Slika 10: Struktura velikosti podjetij v kateri anketiranci delujejo	51
----------------------------------------------------------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na vaša čustva	6
Priloga 3: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na čustva drugih.....	7
Priloga 4: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na uporabo čustev	8
Priloga 5: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na obvladovanje čustev	9
Priloga 6: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na sebičnost	10
Priloga 7: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na delo in delovno okolje	11
Priloga 8: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo (ne)poštenost	12
Priloga 9: Velikost podjetja	13
Priloga 10: Panoga.....	14
Priloga 11: Delovne izkušnje pri sedanjem delodajalcu.....	15
Priloga 12: Delovne izkušnje.....	16
Priloga 13: Vodstvene naloge.....	17
Priloga 14: Starost	18
Priloga 15: Spol	19
Priloga 16: Faktorska analiza čustvene inteligence	20
Priloga 17: Cronbach alfa čustvene inteligence	25
Priloga 18: Faktorska analiza etičnega vedenja.....	27
Priloga 19: Cronbach alfa etično vedenje.....	31
Priloga 20: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter delo in delovno okolje.....	33
Priloga 21: Regresijska analiza čustvena inteligenca in (ne)poštenost	35
Priloga 22: Regresijska analiza čustvena inteligenca in sebičnost	37
Priloga 23: Regresijska analiza čustvena inteligenca in (ne)etično vedenje	39
Priloga 24: Primerjava opravljanja vodstvenih naloge in etičnega vedenja	41

UVOD

V razvitem svetu se na vseh življenjskih področjih čedalje bolj pogosto poudarja pomen čustvene inteligence in etike. V večini organizacij se že zavedajo pozitivnih učinkov čustveno inteligentnih ljudi. Prav tako postaja vedno bolj pomembna vrednota tudi etika. Z vprašanji, kaj je prav in kaj narobe, kaj je etično in kaj ne, se ukvarjamo tako posamezniki kot organizacije. Škedeljeva (2015) v svoji raziskavi ugotavlja, da večina organizacij na področju etičnega poslovanja pri svojih strategijah razvoja, kot pomembne dejavnike navaja tudi etiko poslovanja. Etika poslovanja je le eden od gradnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Poudari še, da je etika nujen pogoj za obstoj in razvoj vsake družbe ter vseh subjektov njenega delovanja (Škedelj, 2015). Vlaganje v razvoj etičnosti zaposlenih torej ne vpliva le na izboljšanje delovanja organizacije, temveč tudi širše družbe.

Merila uspešnosti se spreminjajo in za uspešnost poslovanja niso pomembni le ekonomski kazalniki, temveč tudi neekonomski, kot npr. obvladovanje samega sebe, medosebni odnosi ipd. Medsebojni odnosi v organizaciji so eni izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti organizacije. Odnosi vplivajo na izvedbo delovnih nalog, doseganje delovnih in organizacijskih ciljev, ustvarjajo in razvijajo etiko, skrbijo za posameznika in pozitivno vplivajo na njegovo delo (Možina, 2002, str. 16). Ti dejavniki so se izkazali kot zelo pomembni tudi v času finančne krize ter obdobju po krizi. Če ne bi zaposleni zaupali v temeljni odnos med njimi in organizacijo tudi v kriznih časih, in če ne bi organizacije gradile na osebni rasti in razvoju svojih zaposlenih, potem gotovo tudi dosežkov ne bi bilo (Makovec Brenčič & Rašković, 2014). Čustvena inteligenca ter etično vedenje sta vsekakor pomembna dejavnika, ki lahko prispevata k uspehu ali neuspehu organizacije.

Čustvena inteligenca je v poslovnem svetu vedno bolj opazna, saj čustva pomembno vplivajo na vedenje posameznikov. Schillingova (2000, str. 3) pravi, da čustva vplivajo na vsa življenjska področja, tako zdravje, učenje, vedenje, kot tudi na medsebojne odnose. V svojem delu trdi, da so s čustvi spretni ljudje, ki znajo prepoznati čustva drugih in temu primerno uravnjavati svoja čustva ter se nanje ustrezno odzvati. Ljudje s čustvenimi spretnostmi imajo prednost, ki jih spremlja skozi življenje. Posamezniki, ki imajo razvite čustvene spretnosti dosegajo uspehe tako na osebni kot tudi poklicnem področju (Schilling, 2000, str. 6). Pomembnost ustrezne uporabe čustev omenja tudi Weisinger (2001), ki pravi, da je čustvena inteligenca inteligentna uporaba čustev. Razumevanje svojih čustev in čustev drugih ljudi namenoma uporabljamo tako, da nas usmerjajo k vedenju in mišljenju, ki nam koristijo (Weisinger, 2001, str. 17).

Zahteve in prepričanja v poslovnem svetu se vseskozi spreminjajo. Pogosto se izpostavlja pomembnost delovanja vsakega posameznika v delovnem okolju. Številni etični škandali pa odpirajo vprašanja o tem, zakaj se posamezniki vedejo neetično. Očitno pa je, da tudi čustva vplivajo na etično vedenje posameznika. Zato bom v svojem magistrskem delu preučevala vpliv čustvene inteligence na (ne)etično vedenje na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je preučiti in predstaviti čustveno inteligenco in etiko ter prikazati vpliv čustvene inteligence na etično vedenje zaposlenih. Čustveno inteligentni in etični zaposleni vplivajo na etično vedenje zunanjih poslovnih partnerjev kot tudi na svojce in tako prispevajo k rasti čustvene inteligence ter etičnosti na družbeni ravni. S tem se ustvarja pozitivno naravnano okolje in posledično ima celotna skupnost koristi. Hkrati pa so čustveno inteligentni ljudje ustvarjalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. Številne raziskave dandanes kažejo, da imajo čustva v delovnem okolju pomembno vlogo, saj preko urejenih medosebnih odnosov posredno vplivajo na višjo uspešnost organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je prikazati povezavo med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem na delovnem mestu. Predvidevam, da se posamezniki, ki se znajo soočati s svojimi čustvi, vedejo etično tako v zasebnem kot tudi poslovnem življenju.

V prvem delu magistrskega dela bom predstavila koncept čustvene inteligence, nato še koncept etičnega vedenja. V tretjem delu pa bom predstavila povezavo med obema. Empirično raziskavo vpliva čustvene inteligence na etično vedenje na delovnem mestu pa bom predstavila v zadnjem delu.

Temeljna raziskovalna koncepta bom preučevala in predstavila z uporabo deduktivnega pristopa, opisne metode, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. S pomočjo teoretičnih izhodišč domače in tuje znanstvene literature bom povzela najnovejša teoretična spoznanja na področju čustvene inteligence in etičnega vedenja. Izhajala bom predvsem iz sekundarnih virov podatkov, iz pregleda znanstvene literature tujih in domačih avtorjev ter znanstvenih člankov s področja pomena čustvene inteligence in etičnega vedenja, ki predstavljata osnovna raziskovalna konstrukta. Empirični del magistrske naloge bo temeljil na analizi spletnega vprašalnika, pri čemer bom odgovore pridobila na podlagi priložnostnega vzorca.

1 ČUSTVENA INTELIGENCA

1.1 Opredelitev čustvene inteligence

Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev ter čustev drugih ljudi, sposobnost lastnega motiviranja in obvladovanja lastnih čustev ter čustev, ki se porajajo v odnosih z drugimi (Evans & Stalk, 1992, str. 112). Zajema sposobnosti, ki so drugačne kot kognitivne sposobnosti umske inteligence, ki jih merimo z inteligenčnim količnikom (IQ). Če čustveno inteligentnost primerjamo z umsko, lahko rečemo, da je inteligenčni količnik vse življenje enak (Urbanija, 2001, str. 63). Za razliko od umske inteligence je čustveno inteligenco možno razvijati. Čustvena inteligenca predstavlja zavedanje lastnih čustev in znanje, kako ustrezno komunicirati z drugimi ljudmi ter zmožnost posameznika, da se zaveda svojih dejanj, občutkov, misli, torej samega sebe in pri tem ne prizadene

drugih ljudi (Kuhar Pucko, 2014). Ljudje, ki imajo razvito čustveno inteligenco, znajo svoja čustva prepoznati in jih obvladovati. Na ta način dosegajo prednost na vseh življenjskih področjih. Ljudje, ki znajo prepoznati svoja čustva, znajo prepoznati čustva tudi pri drugih in na ta način ustrezno delovati. Wood in Tolley (2004, str. 11) pravita, da je za doseganje višje stopnje čustvene inteligence potrebno imeti razvito samozavedanje, ravnati skladno z lastnimi čustvi, imeti sposobnost motiviranja tako sebe kot drugih ter razvit samonadzor.

Ljudje z razvito čustveno inteligenco imajo sposobnost, da čustva uporabljajo, tako da so jim v pomoč in na ta način dosežejo želene rezultate. Čustvena inteligenca posameznika raste in se razvija s prepoznavanjem lastnih čustev ter obvladovanjem teh. Živimo v času hitrih sprememb, kjer je potrebno veliko prilagajanja, a hkrati hitrih odzivov. Čustveno inteligentni ljudje se dobro znajdejo in se znajo hitro prilagoditi novim situacijam tako na poslovnem kot tudi zasebnem področju. Osebe, ki imajo razvito čustveno inteligenco se lažje spoprijemajo s stresom, bolj uspešno rešujejo konflikte, učinkovito se pogajajo ter motivirajo sebe in druge. Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence pozitivno vplivajo na druge (Goleman, 2010, str. 19). Dejstvo, da čustva v delovnem okolju niso pomembna in da jih ni primerno izkazovati že dolgo ne velja več. Čustveno inteligentni ljudje so ustvarjalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. Čustva imajo v delovnem okolju pomembno vlogo, saj preko urejenih medosebnih odnosov posredno vplivajo na višjo uspešnost organizacije. Mervar (2017) pravi, da čustvena inteligentnost močno prispeva k uspešnosti na delovnem mestu. V svoji raziskavi na vzorcu zaposlenih v Sloveniji je ugotovila, da se velika večina respondentov zaveda, da čustvena inteligenca močno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije.

Razvoj čustvene inteligence se začne že v otroštvu. Največji vpliv imajo starši, ki z načinom vzgoje otrokom pomagajo razumeti zunanji svet in na tak način razviti čustveno inteligenco. V našem družbenem okolju pa imajo izjemno pomembno vlogo tudi vzgojiteljice ter stari straši, ki prav tako prispevajo k vzgoji otrok. Čeprav se čustvena inteligenca začne razvijati v otroštvu, to ne pomeni, da bo človek, ki te v otroštvu ni razvil, ostal celo življenje brez čustvene inteligence. Slednje se namreč lahko naučimo tudi kasneje.

Avtorji različno opredeljujejo tako čustva kot tudi inteligenco, posledično pa obstaja vrsta različnih opredelitev čustvene inteligence. Temelje čustvene inteligence najdemo v zgodovini preučevanja osebnostne in socialne ter individualne in organizacijske psihologije, v sodobnem času je opazen njen pomen tudi v poslovnih vedah. V sodobnem poslovnem družbenem okolju zgolj izobrazba in tehnična znanja niso več zadostna. Kot že omenjeno, so za uspeh organizacije potrebni čustveno inteligentni zaposleni. Slednji lahko vzpostavijo dobre in uspešne medosebne odnose ter hkrati večje zadovoljstvo. Za to je potrebno nekaj več kot teoretična in tehnična znanja zaposlenih.

Za odpravo razlik v sposobnostih med zaposlenimi ter zvišanju njihovega zadovoljstva, posledično tudi višji učinkovitosti, je priporočljivo razvijanje čustvene inteligence pri

zaposlenih, saj je razlike možno odpraviti z izobraževanji na področju čustvene inteligence (Mikolajczak & Van Belleghem, 2017, str. 343). Rezultati študij (Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013) kažejo, da je z izobraževanjem možno zvišati stopnjo čustvene inteligence in izboljšati elemente povezane s čustveno inteligenco, kot so duševno in telesno zdravje, medosebni odnosi ter delovna uspešnost.

1.1.1 Čustva in čustvena inteligenca

Čustva so temeljni in neločljivi del človeka ter kot taka temelj čustvene inteligence. Čustva so najbolj živi in hkrati najbolj občutljivi del človekovega življenja. Človek lahko s poznavanjem svojih čustev spremeni svoje življenje in si olajša vsakdan. Ravno zato je za uspeh v življenju posameznika bistvenega pomena poznavanje samega sebe in lastnih čustev. Brečko (2003, str. 5) pravi, da čustvenost daje življenju posameznika polnost, pomen in lepoto. Brez čustev pa bi bili ljudje le roboti. Goleman (2001) meni, da so čustva prav tako pomemben vir informacij o posamezniku in odnosu do drugih ter situacij v katerih se znajde. V kolikor je posameznik pozoren, imajo lahko čustva vlogo sporočevalcev. Čustva so lahko dober kazalec za stvari, na katere mora biti posameznik bolj pozoren. Čustva namreč preko sistema oddajanja znakov sporočajo ključne podatke brez besed in omogočajo najučinkovitejše sporazumevanje. Tako čustva torej delujejo kot opozorila ali pobude (Goleman, 2001, str. 183).

Goleman (2001, str. 338) definira čustveno inteligenco kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev ter čustev drugih, samomotivacije in obvladovanja čustev v nas samih ter v odnosu z drugimi. Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligence je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje drugega, se vživeti v čustveni svet drugih in se temu primerno odzvati. Čustvena inteligenca je izjemna socialna spretnost in kot taka temelj dobrega sodelovanja med ljudmi.

Osnovna predpostavka čustvene inteligence je, da vsak človek deluje z dvema umoma, izkustvenim in racionalnim (Goleman, 1997, str. 342–347). Izkustveni um je podzavesten in deluje hitro in impulzivno. Povezan je s čustvi in se uči neposredno iz izkušenj. Racionalni um pa je zavesten ter deluje preudarno in analitično. Usmerja ga logično sklepanje in je brez čustev. Epstein (1998, str. 79) na podlagi tega, da ljudje delujemo z dvema umoma, pravi, da obstajata dve vrsti inteligence. In sicer inteligenca racionalnega uma, ki jo merimo z inteligenčnim kvocientom ter inteligenca izkustvenega uma, kamor sodita tudi praktična in čustvena inteligenca.

Mayer in Salovey sta prva raziskovalca, ki sta uporabila izraz čustvena inteligenca. Opredelila sta jo s tremi prilagoditvenimi sposobnostmi, in sicer sposobnost ocenjevanja in izražanja čustev pri sebi in drugih (tako verbalno kot neverbalno), sposobnost uravnavanja čustev pri sebi in drugih ter sposobnost uporabe čustev pri reševanju problemov in odločanju. Njun model iz leta 1990 predstavlja prvi poskus konceptualizacije čustvene inteligence (v Avsec & Pečjak, 2003, str. 35–48). Predhodno

so znanstveniki pri proučevanju osebne inteligence čustva zanemarjali. Prevladovala je miselnost, da je za uspeh pomembnejša izobrazba, inteligenčni kvocient in ustrezne delovne izkušnje. Popularizacija pojma čustvena oziroma emocionalna inteligenca se je začela z izdajo knjige Daniela Golemana leta 1995.

Pogačnik (1995, str. 341) pravi, da je čustvena inteligenca sposobnost obdelovanja informacij na nov način. Omenjena sposobnost odloča o hitrosti, zanesljivosti in izvirnosti odkrivanja logičnih odnosov in razmerij v novih problemskih situacijah ter kako uspešno se posameznik znajde v novih situacijah brez izkušenj in kako učinkovito v podobnih situacijah uporabi pridobljene izkušnje. Vsekakor pa čustvene inteligence ne moremo označiti kot obliko nadarjenosti ali priljubljenosti, temveč je nekaj kar lahko skozi življenje izpopolnimo (Bradberry & Greaves, 2008, str. 6).

1.1.2 Čustvena in umska inteligenca

Goleman (2010) pravi, da si umska oziroma inteligenca pridobljena z izobraževanjem in čustvena inteligenca nista nasprotujoči sposobnosti, temveč sta ločeni. Razum in čustva se medsebojno prepletata. Ljudi z visokim inteligenčnim kvocientom in nizko čustveno inteligenco ali obratno sicer srečamo zgolj izjemoma, a vendar ni nemogoče. V vsakodnevni situacijah lahko tudi ljudje z visokim inteligenčnim kvocientom, ko jih prevzamejo čustva, neustrezno odreagirajo. Čustveno inteligentni ljudje znajo ne glede na situacijo ustrezno odreagirati in hkrati uspešno krmarijo skozi različne situacije tako v osebni in poslovnem življenju, ne glede na čustva. Lahko bi rekli, da med čustveno in umsko inteligenco obstaja medsebojni vpliv, vendar sta obe sposobnosti jasno ločeni in samostojni merljivi enoti. Avtor še pravi, da čustvena inteligenca dopolnjuje lastnosti, zaradi katerih ljudje postajamo bližje sami sebi ter drugim in smo na ta način bolj človeški (Goleman, 2010, str. 62).

Lahko torej rečemo, da je čustvena inteligenca spretnost prepoznavanja, nadzorovanja in identificiranja občutkov in čustev, tako lastnih kot tujih. Je sposobnost razumevanja čustev ter koriščenja teh za izražanje misli in izvajanje dejanj v smeri osebne rasti in nikakor ne škodovanja drugim (Macuh, 2018). Mesto, ki ga posameznik doseže v družbi v večji meri določajo dejavniki, ki ne izvirajo iz umske inteligence, ampak iz okoliščin kot sta sreča v življenju ter pripadnost družbenemu razredu (Goleman, 1997, str. 50). Inteligenčni kvocient, ki predstavlja umsko inteligenco, prispeva zgolj 20 % dejavnikov, ki so bistveni za uspeh v življenju, medtem ko je 80 % drugih t. i. mehkih dejavnikov, med katere sodi tudi čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca je, preprosto povedano, inteligentna uporaba čustev. Kar pomeni, da svoja čustva uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki je nam v korist (Weisinger, 2001, str. 17).

Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence so navadno bolj zadovoljni z življenjem. Posledično so tudi učinkovitejši, saj obvladujejo svoja čustva in povečujejo učinkovitost svojega razmišljanja. Ljudje, ki ne obvladujejo svojega čustvenega življenja, težko

dosežejo zbranost pri delu, saj so običajno v dvomih, misli jim begajo in se bojujejo sami s seboj. Dobri odnosi na delovnem mestu pa so v veliki meri odvisni od čustvene inteligence posameznika. Čustvena inteligenca je torej izjemna socialna spretnost, ki je temelj ustreznega vedenja do drugih. Hkrati se je človek z razvito čustveno inteligenco zmožen upreti nemoči ter odložiti lastne zadovoljitve. Te sposobnosti se razlikujejo od umskih ter jih hkrati dopolnjujejo. Ljudje, ki znajo prepoznati in uravnati čustva pri sebi in drugih, imajo prednost v življenju na vseh življenjskih področjih.

S samozavedanjem in samozaupanjem v kombinaciji s samomotivacijo in učinkovitim delom pridemo do zelenega cilja. Tako smo sposobni premagati skoraj vsako oviro, ki se pojavi na poti do cilja. Pri premagovanju ovir pa je ključno, da se znamo prilagoditi trenutni situaciji in s pomočjo čustev poiskati ustrežno rešitev. Čustveno inteligentni ljudje z obvladovanjem lastnih čustev ne dovolijo strahu, da bi oviral njihovo mišljenje. Posamezniki z razvito čustveno inteligenco so sposobni sebe motivirati, vztrajati ne glede na ovire, ohranjati svoje razpoloženje v ravnovesju, se vživeti v čustva drugih in si upati. Čustveno inteligentna oseba je optimistična, zrela in postavljena osebnost. V primerjavi z umsko inteligenco, ki se ne spreminja, čustvena inteligenca raste in se z izkušnjami izpopolnjuje.

1.1.3 Teorije čustvene inteligence

O pomembnosti čustev je govoril že Aristotel. Trdil je, da lahko modrost najdemo le z obvladovanjem lastnih hotenj, ter da je najpomembnejša spretnost posameznika uskladiti prepletanje razuma in čustev. Lahko bi rekli, da je Aristotel na ta način postavil temelje za gradnjo teorije čustvene inteligence. Korenine čustvene inteligence lahko sicer najdemo tudi v Darwinovem delu, ki je izpostavil pomen čustvenega izražanja za preživetje ter spremembo vedenja glede na okolje. Koncept čustvene inteligence pa se je začel razvijati v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, ko je Thorndike oblikoval koncept socialne inteligence. Socialno inteligenco je opredelil kot sposobnost za vodenje in razumevanje ljudi ter pametno delovanje v odnosu z njimi (Petrides, 2011, str. 656). Hkrati se je spraševal o osnovni funkciji inteligence ter ali so socialne in družbene spretnosti del te, saj so spretnosti čustvovanja sodile med te. Na podlagi njegovih raziskovanj se je pojavilo tudi vprašanje o obstoju več vrst inteligenc. Skupaj z avtorjema Dollom in Weschlerjem so opredelili pojem socialna inteligenca, ki pa je nekakšen predhodnik pojma čustvene inteligence (Cherniss & Goleman, 2001, str. 37). V nadaljevanju tega dela bom predstavila razvoj in izbrane teorije čustvene inteligence po posameznih avtorjih, ki preučujejo čustveno inteligenco na delovnem mestu.

Gardnerjeva teorija

Koncept čustvene inteligence v sodobnem času je razvil Gardner, ki je leta 1983 v knjigi »Razsežnost uma« ovrigel pomen inteligenčnega kvocienta in inteligenco opredelil s povsem novim stališčem (Goleman, 2010, str. 67). Avtor namreč zagovarja obstoj več

različnih inteligenc, ki so med seboj neodvisne, a hkrati enako pomembne. Opredelel (v Musek & Pečjak, 2001, str. 211) je osem ključnih inteligentnosti, in sicer *jezikovno, glasbeno, logično-matematično, prostorsko, telesno-gibalno, naravoslovno, osebno in medosebno*. Med katerimi sta slednji še posebej izpostavljeni. *Osebna inteligenca*, ki je sposobnost zavedanja in razumevanja lastnih čustev ter razlikovanja med temi. *Medosebna inteligenca* pa predstavlja sposobnost opažanja in ustreznega odziva na različna razpoloženja. Gardner je pri svojem delu spoznal, da so bolj pomembne posameznikove močne in šibke točke kot sama višina izmerjenega inteligenčnega kvocienta. Zato je bolj smotrno odkrivati te in ne primerjati višine inteligenčnega kvocienta. Kot enega izmed dejavnikov osebne inteligentnosti je sicer omenjal čustva, vendar jih ni podrobno raziskoval (Goleman, 2010, str. 68–70). Na podlagi lastnih spoznanj je Gardner inteligentnost opredelil kot sposobnost reševanja vsakdanjih problemov ter učenje na podlagi preteklih izkušenj.

Salovey – Mayerjeva teorija čustvene inteligence

Salovey in Mayer (1990, str. 12) sta svojo prvo definicijo čustvene inteligence objavila v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Menila sta, da ta predstavlja vrsto sposobnosti, ki pripomorejo k zaznavanju, izražanju in obvladovanju tako lastnih čustev kot čustev drugih ter uporabi teh za motivacijo in doseganje ciljev. Avtorja sta čustveno inteligenco razvrstila v pet osnovnih sposobnosti. *Samozavedanje oziroma poznavanje svojih čustev* je sposobnost opazovanje samega sebe in prepoznavanja občutkov. *Obvladovanje čustev* je sposobnost prilaganja čustev glede na okoliščine ter iskanju poti za premagovanje negativnih čustev, kot so strahovi in jeza. *Spodbujanje sebe* je spretnost urjenja lastnih čustev v smeri, da so nam v pomoč. Kot te lahko izpostavimo samokontrolo, preložitev nagrajevanja in obvladovanje dražljajev. *Prepoznavanje čustev drugih oziroma empatija* je posluš za prikrite znake iz okolja ter zaznavanje občutkov, potreb in zahtev drugih. In zadnja izmed petih je sposobnost *uravnavanje odnosov*, ki predstavlja ustvarjanje in ohranjanje medsebojnih odnosov ter reguliranje čustev drugih.

V začetku tega stoletja sta avtorja svojo definicijo razširila in dodala, da je čustvena inteligenca sposobnost čustev v medosebnem odnosu, ki predstavlja osnovo za pametno reševanje problemov. Hkrati sta čustveno inteligenco razvrstila v štiri osnovne sposobnosti, ki sestavljajo model čustvene inteligence. Te sposobnosti so *sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, sposobnost lastnega generiranja čustev, sposobnost razumevanja čustev in čustvenega znanja* ter *sposobnost uravnavanja čustev na čustveni in intelektualni ravni* (Salovey & Mayer, 2002, str. 624–625). Omenjene sposobnosti kratko predstavljam v nadaljevanju.

Prva je sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, ki predstavlja sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in hkrati tudi čustev pri drugih. Gre torej za ustrezno dojetje oziroma razumevanje čustvenih signalov, izrazov na obrazu in tona glasu. Posameznik, ki zaznava in razume lastna čustva lahko zaznava in ocenjuje tudi

čustva pri drugih. To je osnova, kajti ljudje, ki ne razumejo lastnih čustev, ne morejo razumeti niti čustev drugih.

Druga sestavina omenjenega modela je sposobnost lastnega generiranja čustev, ki predstavlja nadgradnjo mišljenja. Vključitev tako čustev kot tudi razuma ter prepletanje teh dveh je pri reševanju težav bistvenega pomena. Čustva namreč lahko pripomorejo k hitrejšemu in učinkovitejšemu reševanju težav, če le ta razumemo.

Sposobnost razumevanja čustev in čustvenega znanja predstavlja razumevanje kompleksnosti in pestrosti čustev. Čustvena stanja se namreč hitro spreminjajo, zato je potrebno razumeti vzorce, ki vzbudijo določena čustva ter povezave med različnimi čustvi.

Četrta in zadnja sestavina omenjenega modela čustvene inteligence je sposobnost obvladovanja čustev na čustveni in intelektualni ravni. Ta vključuje zaznavanje in razumevanje lastnih čustev ter zaznavanje čustev pri drugih. Poleg teh še odločitve o razumljivosti čustev in pravilni izbiri teh v določeni situaciji ter sposobnost samokontrole čustev, ki je ključnega pomena v situacijah, ko je potrebno obvladati lastna čustva. Samokontrola je v kompleksnih situacijah izjemnega pomena za racionalno sprejemanje odločitev. Lahko bi torej rekli, da se čustvena inteligenca po Mayerju in Saloveyju na eni strani nanaša na intelektualno razumevanje čustev, na drugi strani pa na vključitev čustev v intelektualne dejavnosti.

Golemanova teorija čustvene inteligence

Kot že omenjeno, do devetdesetih let prejšnjega stoletja ni bilo veliko splošnega znanja o čustveni inteligenci. Širša javnost se je lahko s čustvene inteligenco seznanila šele z izdajo Golemanove knjige »Čustvena inteligenca« leta 1995. Avtor je v knjigi predstavil osnove koncepta čustvena inteligenca in izpostavil številne znanstvene raziskave, ki potrjujejo, da sta čustveno zdravje ter uspešnost tako v odnosih kot na delovnem mestu pomembnejša od inteligenčnega kvocienta. Kljub temu, da je imelo omenjeno delo pozitiven prispevek, je bilo tudi ogromno kritik nanj. Zato je nekaj let kasneje Goleman izdal svojo drugo knjigo »Čustvena inteligenca na delovnem mestu«.

V tem delu je Goleman predstavil dve ključni tematiki, in sicer uporabo spretnosti čustvene inteligence na delovnem mestu ter izpostavil spretnosti, ki so pomembne za posamezno delovno mesto. Čustvena inteligenca predstavlja sposobnost zaznavanja lastnih čustev in čustev drugih ter sposobnost obvladovanja teh in osebnega motiviranja znotraj nas samih in hkrati tudi v odnosu z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Kar pa ne pomeni, da se enostavno prepustimo vodenju čustev, temveč da jih upravljamo, tako da so nam v pomoč pri doseganju želenega cilja. To tudi ne pomeni konca izobraževanj in usposabljanj. Vsi imamo določene zmogljivosti in hkrati omejitve teh, zato nihče izmed nas v teh sposobnostih ni popoln.

Golemanov model čustvene inteligence prikazuje, da se ta deli na osebne in družbene spretnosti, ki jih sestavlja pet skupin sposobnosti, te pa so sestavljene iz petindvajset elementov čustvenih sposobnosti (Goleman 2001, str. 31). Omenjenih pet skupin sposobnosti (Goleman, 2001, str. 94) navajam v nadaljevanju.

Poznavanje svojih čustev oziroma *zavedanje sebe* bi lahko opisali kot temelj čustvene inteligence. Sposobnost zaznavanja in nadzora lastnih čustev ne glede na okoliščine je bistvenega pomena za razumevanje nas samih, v nasprotnem smo odvisni od lastnih čustev in prepuščeni v njihovo milost in nemilost.

Obvladovanje čustev pomeni ustrezno prilagajanje lastnih čustev danim okoliščinam. Omenjena sposobnost pripomore h gradnji lastne samozavesti. Posledično se ljudje, ki obvladujejo lastna čustva bolje znajdejo v življenjskih situacijah in ustrezno ravnaajo glede na okoliščine.

Spodbujanje sebe je, kot sem že omenila pri Salovey–Mayerjevi teoriji, sposobnost ustvarjanja oziroma urjenja čustev, tako da so nam v pomoč in vzpodbudo.

Prepoznavanje čustev drugih ali *empatija* je tudi sposobnost, ki ima bistven pomen v odnosih z drugimi in hkrati nadgrajuje lastno čustveno zavest. Ljudje nagnjeni k empatiji imajo boljši posluš za prikrite znake iz okolja, ki kažejo na potrebe ali zahteve drugih.

Sposobnost uravnavanja odnosov kaže sposobnost obvladovanja čustev pri drugih, ki ima za posledico ustvarjanje in ohranjanje dobrih medosebnih odnosov. Lahko bi rekli, da so ljudje z omenjeno sposobnostjo družbeno priljubljeni in zaželeni v skupinah, saj znajo uspešno krmariti med čustvi drugih, kar posledično pomeni tudi boljše medosebne odnose na delovnih mestih.

Cooper – Sawafova teorija čustvene inteligence

Cooper in Sawaf (1997) pravita, da je čustvena inteligenca sposobnost čutenja, razumevanja in uporabe vpliva, podatkov, povezav ter bistrine čustev kot vira človeške energije v dober namen. Čustveno inteligenco avtorja opredelita s štirimi temeljnimi spretnostmi, ki jih naprej delita na šestnajst dejavnikov čustvene inteligence. Posebno pozornost namenjata razvijanju intuicije ter globokega notranjega občutka. Pravita, da bi moral vsak izmed nas razvijati in nadgrajevati ti lastnosti. Omenjene spretnosti in dejavnike čustvene inteligence navajam v nadaljevanju (Cooper & Sawafove, 1997, str. 3–63).

Čustvena pismenost prihaja iz notranjosti človeka in kaže spoznavanje, spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma. To ni umska pismenost, ki jo pridobimo z učenjem. Čustveno pismen posameznik se je sposoben primerno odzvati na čustva ne glede na okoliščine in hkrati ravnati premišljeno. Med čustveno pismenost sodijo *čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv in intuicija*.

Čustvena sposobnost razvija aдекватne notranje kvalitete, kot je zaupanje ter nas pripravi za ustrezno uporabo čustvene pismenosti v praksi. Čustveno sposoben človek je bolj prilagodljiv in hitreje odpušča napake tako sebi kot drugim. Čustvena sposobnost pozitivno vpliva na zagon in konstruktivno vztrajnost pri soočanju z izzivi in spremembami. Hkrati tudi prispeva k čustveni in umski prilagodljivosti, ki sta izjemnega pomena pri ustreznem ravnanju v zapletenih situacijah, saj se na podlagi teh s težavami soočamo na bolj pristen način. Med čustvene sposobnosti spadajo *pristnost, zaupanje, t. i. kreativno nezadovoljstvo in prilagodljivost*.

Čustvena globina raziskuje našo notranjost, kaj smo in kaj bi radi bili. Ko se spoznavamo skozi čustveno globino, pridobimo lastno zaupanje in zaupamo lastnemu unikatnemu potencialu, ki nas vodi k izpolnitvi. S sledenjem čustveni globini postanemo bolj pazljivi na sporočila lastne vesti, saj postane naš notranji glas slišen in na podlagi tega odločno zavzamemo svoje stališče. Čustveno globino sestavljajo *edinstveni potencial in namen, predanost, integriteta ter vpliv brez izvajanja avtoritete*.

Čustvena alkimija se nanaša na občutenje, prilagajanje in razporejanje različnih čustvenih odzivov, ki jih zaznamo v nas in v drugih. Tega se lahko zelo preprosto naučimo, in sicer z večjim zavedanjem ter intuitivno uporabo čustvene inteligence. Naučimo se torej slediti tistemu lastnemu občutku, ki je globoko v nas in lastnim srčnim težnjam ter sprejemati navdušenje, nezadovoljstvo in druga čustva kot pobudnike za spremembe in rast. To pomeni, da damo večjo pomembnost čustveni inteligenci in poslušamo lastna čustva ter manj poudarjamo umsko inteligenco. Največji uspeh pa dosežemo, ko uravnovesimo um in čustva ter ta razumno uporabljamo. Čustvena alkimija nam omogoča *učinkovito spoprijemanje z izzivi, preoblikovanje zapletenih situacij, zaznavanje priložnosti in raziskovanje neznanih področij ter spreminjanje neuporabnih pravil in kreiranje prihodnosti* (Cooper & Sawafove, 1997, str. 3–63).

Rybackova teorija čustvene inteligence

Ryback (1998) čustveno inteligenco opredeli kot sposobnost uporabe uma in čustvenosti za prepoznavanje občutkov in verodostojno delovanje z namenom izogibanja skušnjavi hitrega in nepremišljenega odzivanja. Po Rybacku se čustvena inteligenca kaže v desetih lastnostih, ki jih navajam v nadaljevanju. *Ne – razsodniški pristop* je delovanje v smeri odkrivanja najboljših lastnosti pri drugih, ki kaže sočutno, vljudno in spoštljivo sprejemanje posameznika. *Dojemljivost* nam je v pomoč, da razumemo sami sebe in druge, kar pomeni, da se postavimo v položaj druge osebe in jo na ta način skušamo razumeti. *Iskrenost* je vzgajanje globoke poštenosti, ki kaže iskrenost o svojih občutkih in namenih. *Pristnost* je sprejemanje osebne odgovornosti, ki se kaže skozi vključitev v reševanje problemov ter sprejemanja odgovornosti za te in njihove rešitve. *Bistvenost* je podpiranje resnice in pomeni osredotočanje zgolj na bistvene, pomembne zadeve. *Izrazitost* je ustvarjanje tekoče komunikacije, ki kaže sproščenost in odkritost. *Podpornost* je vzgajanje lojalnosti oziroma pripadnosti, ki predvideva delovanje na tak način, da se zaposleni počutijo primerno obravnavane in imajo občutek, da s svojim

delom prispevajo k nečemu pomembnemu. *Pogumnost* je zgodnje reševanje konfliktov in pomeni, da k tem pristopamo z občutkom. *Vnetost* pomeni biti vzor za učinkovito vedenje. *Samozavestnost* je spodbujanje drugih k boljšim dosežkom in sprejemanju tveganja, s tem se omogoči uslužbencem sproščenost in pokaže pomembnost njihove vloge v podjetju (Ryback, 1998, str. 108–119).

Epsteinova teorija čustvene inteligence

Čustvena inteligenca se ne nanaša na inteligenco niti ne na inteligenco čustev, ampak na kreativnost samodejnega podzavestnega mišljenja, ki je osnova za čustva (Epstein, 1998, str. 8). Avtor meni, da ljudje delujejo z dvema umoma, racionalnim in izkustvenim. Posledično imajo ljudje tudi dve vrsti inteligence, in sicer inteligenco racionalnega uma ter inteligenco izkustvenega uma. V slednjo sodita tudi praktična in čustvena inteligenca (Epstein, 1998, str. 79).

Pot do višje stopnje čustvene inteligence je v konstruktivnem mišljenju, ki se pojavi samodejno, brez zavestnega premišljevanja in poenostavi reševanje problemov v vsakdanjem življenju (Epstein, 1998, str. 14). Konstruktivno mišljenje vključuje obvladovanje čustev, ki je sposobnost izogibanja negativnim mišljenjem in čustvom. Posledično ima to pozitiven vpliv na človeka, saj umiri um in povzroča manj stresa. Poleg tega konstruktivno mišljenje vključuje tudi obvladovanje vedenja, ki kaže pametno delovanje. Nasprotno pa destruktivno mišljenje znižuje stopnjo čustvene inteligence. Posamezniki s takšnim načinom mišljenja vidijo zgolj dve skrajnosti, črno ali belo, vseh vmesnih sivih odtenkov pa ne. Tako tudi vidijo zgolj eno možnost za rešitev problemov, tisto, ki jo sami predlagajo in navadno je ta, po njihovem mnenju, edina prava (Epstein, 1998, str. 42–43).

Torej je izkustveni um veliko hitrejši in bolj samodejen kot racionalni um, ki deluje premišljeno in analitično. V kolikor bi ljudje uporabljali samo racionalni um, bi potrebovali čas za preučitev situacije in šele nato odziv. Kar bi pomenilo, da bi za vsako enostavno vsakdanjo odločitev potrebovali čas, ki ga pri odločanju z izkustvenim umom ne potrebujemo. Razumni um skrbi za povezave med vzrokom in posledico, nasprotno pa izkustveni um povezuje dogodke med seboj na podlagi doživetij in izkušenj.

Cherniss – Adlerjeva teorija čustvene inteligence

Cherniss in Adler (2000, str. 186) pravita, da je čustvena inteligenca sestavljena iz dveh bistvenih sposobnosti. Prva je sposobnost natančnega prepoznavanja in razumevanja čustvenih odzivov v nas samih in v drugih. Druga je sposobnost vodenja in usmerjanja čustev, tako da nam omogočajo sprejemati prave odločitve. Ti bistveni sposobnosti sta osnova za samozavest in osebno integriteto, prepoznavanje svojih lastnosti, prilagodljivost v kompleksnih situacijah, samomotivacijo, odločnost ter dobre odnose z drugimi.

Simmonsova teorija čustvene inteligence

Simmons in Simmons (2000, str. 13–14) čustveno inteligenco delita na trinajst osnovnih področij ter šestindvajset osnovnih tipov ljudi. Oboji pa izhajajo iz človeškega značaja. Iz navedenega je torej jasno zakaj avtorja pravita, da je značaj drugo ime za čustveno inteligenco. Čustveni in osebni razvoj vsakega posameznika je posledica prepletanja delovanja treh dejavnikov, in sicer dednosti, učenja oziroma vzgoje ter fizičnih in kemijskih sprememb (Simmons & Simmons, 2000, str. 25–26). Na svet se porodimo s podedovanimi lastnostmi, hotenji in temeljnimi človeškimi potrebami. Nasprotno temu so naša prepričanja, kako zadovoljiti te potrebe, ki jih izoblikujejo naše življenjske izkušnje skozi učenje. Na naše delovanje vplivajo tudi fizične in kemijske spremembe v telesu, do katerih pride zaradi jemanja določenih substanc (Simmons & Simmons, 2000, str. 27). Osnovna področja Simmonsove teorije čustvene inteligence so *čustvena energija, čustvena napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, želja po spremembi, samouveljavljanje, pogum, odločnost, strpnost, obzirnost in družabnost*. Čustveno energijo ustvarjajo čustva, ta pa so gorivo za človekovo aktivnost. Posameznik, ki ima veliko te energije, je lahko zelo dejaven in se brez težav spopade s stresom, premaguje kompleksne situacije brez težav ter se razdaja na mnogih področjih, tako poslovnega kot tudi zasebnega življenja. Čustvena napetost se kaže v kolikšni meri neprijetni občutki prizadenejo človeka.

Weisingerjeva teorija čustvene inteligence

Weisinger (2001, str. 3) pravi, da čustvena inteligenca predstavlja inteligentno ravnanje s čustvi. Lastna čustva lahko torej uporabljamo, tako da delujejo nam v korist in nam pomagajo tako pri razmišljanju kot pri vedenju. Avtor čustveno inteligenco deli na pet področij, ki jih uvršča med osebne in socialne sposobnosti. Med osebne sposobnosti spadajo (Weisinger, 2001, str. 3–61):

- *zavedanje samega sebe*, ki predstavlja zavedanje lastnih občutkov, vedenja in okolice;
- *ravnanje s čustvi*, ki predstavlja razumevanje čustev in ustrezno uporabo teh;
- *samomotivacija*, ki predstavlja uporabo čustev pri motivaciji samega sebe.

Med socialne sposobnosti sodijo (Weisinger, 2001, str. 107–185):

- *sporazumevanje*, ki predstavlja pogovor, pisanje, govorico telesa ipd;
- *čustveno mentorstvo*, ki se nanaša na pomoč drugim, tako da ustrezno ravnajo in uporabljajo svoja čustva, rešujejo medsebojna nesoglasja in ostanejo motivirani.

Witzova teorija čustvene inteligence

Witz meni, da ljudje funkcioniramo z dvema umoma, čustvenim in razumnim. Čustvena inteligenca predstavlja premišljevanje in inteligentno upravljanje čustev oziroma

predstavlja sposobnost podzavestnega skladnega delovanja čustvenega in racionalnega uma (Witz, Warhurst & Nickson, 2003, str. 33).

Da človek deluje z dvema umoma pravi tudi Epstein. Kot že predhodno omenjeno, je izjemnega pomena skladno delovanje obeh umov, tako čustvenega kot razumnega. Oba imata doprinos k uspešnemu in ustreznemu delovanju človeka na vseh področjih življenja. Vendar le usklajeno in harmonično delovanje obeh omogoča posamezniku ustrezen odziv ne glede na okoliščine in situacijo.

1.1.4 Merjenje čustvene inteligence

Z razvojem teoretičnega koncepta čustvene inteligentnosti so se vzporedno razvijali tudi merski instrumenti za merjenje tega. Za merjenje čustvene inteligentnosti se uporabljata dve vrsti merskih instrumentov, in sicer testi sposobnosti ter samoocenjevalni vprašalniki. Ko čustveno inteligentnost pojmuje kot kognitivno sposobnost, se uporablja test sposobnosti pri katerem si posameznik prizadeva za najboljši rezultat. Ko pa o čustveni inteligentnosti govorimo kot o osebnostni lastnosti, se uporabljajo samoocenjevalni vprašalniki, ki merijo tipična vedenja in lastnosti posameznika, zato tu ni pravih in nepravilnih odgovorov. Na osnovi samoocenjevalnih lestvic, najpogosteje dobimo odgovor o posameznikovi samozaznavi in ne mere dejanske sposobnosti ter lastnosti (Mayer, Caruso & Salovey, 2000, str. 320–342).

Za merjenje oziroma primerjanje razvitosti čustvene inteligence se uporabljajo različne stopnje, pri čemer višja stopnja kaže višjo stopnjo razvitosti čustvene inteligence posameznika. To pomeni, da imajo takšni ljudje boljše medosebne odnose in so na delovnem mestu bolj zadovoljni. Na ta način se ustvarja tudi bolj ugodno delovno okolje, torej se izboljša etična kultura podjetja. V takšnem okolju se vsi dobro počutijo in so pozitivno usmerjeni ter odprti za nove priložnosti, ki vodijo k večjemu uspehu (Bradberry & Greaves, 2008, str. 60). Z razvojem posameznika in na podlagi njegovih doživetij se njegova čustvena inteligenca nenehno spreminja. Zaradi tega tudi ne obstajajo sprejemljive merske lastnosti za merjenje te, kot jih imajo običajni testi inteligentnosti (Mayer, 2001). Glede na to tudi ni presenetljivo, da so avtorji razvili številne teste, ki omogočajo merjenje čustvene inteligence. V nadaljevanju bom predstavila nekaj najbolj uporabljenih metod merjenja čustvene inteligence, in sicer Mayer-Salovey-Carusojev test čustvene inteligence, Emotional Competence Inventory, Bar-Onove teste ter Simmons in Simmonsovo lestvico.

Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test je test sposobnosti čustvene inteligence, ki kaže zaznavanje in izražanje čustev izpraševanca. Test zajema 141 postavk in je razdeljen na štiri področja, in sicer natančno zaznavanje čustev, uporaba čustev, razumevanje čustev in obvladovanje čustev. Na podlagi omenjenega testa je možno prepoznati razpoloženje v povezavi z različnimi čustvi, razumevanje čustev ter kako

najbolje vključiti čustva v mišljenje. Reševanje tega testa traja med 30 in 45 minutami (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003, str. 97).

Bar-On (2020) je prvi, ki je opredelil čustveni kvocient (angl. emotional quotient – EQ). Razvil je mnogo testov za merjenje čustvene inteligence izmed katerih so najpogosteje uporabljeni testi zbirnika čustvenega koeficienta. *Test zbirnika čustvenega kvocienta* zajema 133 postavk, ki so oblikovane v kratke trditve. Test zajema petnajst dejavnikov čustvene inteligence, in sicer samospoštovanje, čustveno samozavedanje, asertivnost, neodvisnost, sočutje, družbeno odgovornost, medosebni odnos, obvladovanje stresa, nadzor impulzivnosti, preverjanje resničnosti, prilagodljivost, reševanje problemov, samouresničevanje, optimizem ter sreča oziroma dobro počutje. Reševanje testa traja približno 30 minut (Bar-On, 2020). *Zbirnik čustvenega kvocienta za mladostnike* pa se uporablja za merjenje čustvene inteligence pri otrocih in najstnikih, od sedem do sedemnajst let. Zajema 60 postavk in poleg že zgoraj naštetih dejavnikov vsebuje še pozitiven vtis. Časovni okvir reševanja je med 15 in 20 minutami (Bar-On, 2020). *Test Čustveni kvocient – 360 stopinj* za razliko od predhodno omenjenih ni samoocenjevalni, temveč ga izpolnjuje več ocenjevalcev. Sestavljen je iz enakih področij in podskupin kot zbirnik čustvenega kvocienta. Zajema pa 88 postavk in reševanje traja 30 minut (Bar-On, 2020).

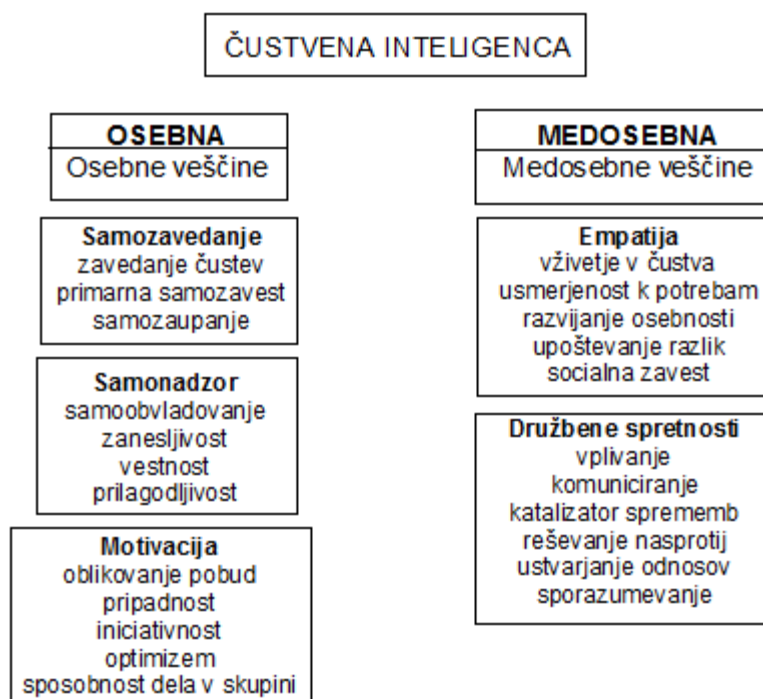
Za ocenjevanje čustvenih in socialnih kompetenc posameznikov v organizaciji se uporablja Emotional Competence Inventory. Test je sicer bolj namenjen razvoju posameznika. Sestavljen je iz 18 sklopov, ki so razdeljeni v štiri podskupine, in sicer samozavedanje, samoupravljanje, družbena zavest in upravljanje odnosov. Tako sestavljen vprašalnik sicer omogoča pogled na čustveno inteligenco z več vidikov, saj ponuja možnost samoocenjevanja in ocenjevanja drugih. Na podlagi omenjenega testa lahko posameznik od drugih ocenjevalcev pridobi povratne informacije o sebi. Časovni okvir reševanja vprašalnika je približno 30 minut (v Avsec & Pečjak, 2003, str. 55–66).

Simmons in Simmons (2000, str. 21–22) sistem vrednotenja čustvene inteligence delita na trinajst področij, med katera sodijo merjenje čustvene energije, čustvene napetosti, optimizma, samospoštovanja, predanosti delu, natančnosti, želje po spremembi, poguma, odločnosti, samouveljavljanja, strpnosti, obzirnosti in družabnosti. Merska lestvica je razporejena s sto vrednostnimi enotami oziroma točkami. Ljudje, ki se nahajajo nizko na lestvici in imajo majhno število točk, se praviloma zanašajo na voditeljstvo drugih ter se odločanju izogibajo. Tisti, ki se nahajajo vmes, sredi lestvice, so se sposobni odločati sami, vendar imajo rajši nasvete in vodstvo drugih. Ljudje, ki se nahajajo visoko na lestvici probleme rešujejo sami, hkrati pa odločitve sprejemajo s pomočjo mnenj drugih. Ljudje, ki imajo skrajno visok rezultat in visoko število točk, hočejo o vsem odločati sami in imeti nadzor nad sprejetimi ukrepi. V splošnem velja, da imajo ljudje z nizkim rezultatom majhno čustveno zanimanje na določenem delu čustvene inteligentnosti in obratno.

1.2 Prvine čustvene inteligence

Goleman v svojih delih opisuje pet prvin čustvene inteligence. Slednjo deli na dve glavni vrsti spretnosti, in sicer na osebne ter medosebne spretnosti, ter petindvajsetih elementov čustvenih spretnosti (glej slika 1). Osebne spretnosti odločajo o tem, kako dobro obvladujemo sebe in jih sestavljajo zavedanje sebe, samonadzor oziroma obvladovanje sebe ter motivacija. Medosebne spretnosti odločajo o tem, kako obvladujemo medosebne odnose in so sestavljene iz empatije ter družbene spretnosti (Goleman, 2001, str. 41–42). V nadaljevanju predstavljam posamezne prvine čustvene inteligence.

Slika 1: Prvine čustvene inteligence



Vir: Možina in drugi (2002, str. 510).

1.2.1 Zavedanje sebe

V sodobnem življenju se ljudje vsakodnevno srečujemo z nizom stresnih situacij. Glede na hitri tempo življenja, ki ga živimo se niti ne zavedamo kako stresno je naše življenje, a če smo le malo bolj pozorni, lahko to uvidimo. Zaradi vsakodnevnih dogodkov smo lahko večkrat čustveno vznemirjeni, čeprav se tega morda niti ne zavedamo. Zavedanje sebe oziroma samozavedanje predstavlja čustva, ki nastanejo in se jih zavedamo, jih sprejmemo in razumemo. Posamezniki, ki imajo razvito samozavedanje se zavedajo lastnih čustev in delujejo skladno s temi. Ko razumemo motive, ki nas ženejo v določeno delovanje, lahko temu primerno oblikujemo lastna dejanja in delujemo v smeri doseganja uspeha (Weisinger, 2001, str. 30). Vsak posameznik v sebi vzbuja določene občutke in nihče drug ne more teh vzbuditi v nas, razen če to dopustimo. Tega se veliko bolj

zavedamo, ko začnemo ceniti sami sebe, na podlagi tega pa se zbudi tudi občutek lastne vrednosti. Posledično postanemo samozavestnejši in prevzemamo odgovornost za lastna dejanja (Keenan, 1996, str. 37). Goleman (2001, str. 41) samozavedanje opisuje kot poznavanje, razumevanje svojega notranjega doživljanja, notranjih virov in zaznav. Pravi, da je samozavedanje v notranjost usmerjena pozornost brez presoje in odzivanja. Na drugi strani pa Možina (2002, str. 510) pravi, da samozavedanje ni zgolj opazovanje sebe, temveč tudi drugih in hkrati videnje resničnih stvari.

Goleman (2001, str. 41–42) kot ključne elemente samozavedanja navaja pozitivno mišljenje, samospoštovanje, odkritost do samega sebe in zavedanje vpliva na druge. Pozitivno mišljenje posameznika je bistvenega pomena za njegov čustveni razvoj, ki nenazadnje vpliva na celotni razvoj osebnosti posameznika. Nasprotno pa negativno mišljenje omejuje čustveni razvoj. Optimisti imajo sposobnosti samozavedanja in se ne bojijo sprememb, temveč se veselijo novih možnosti in jih sprejemajo. Ravno nasprotno se pesimisti nad spremembami ne navdušujejo, a se hkrati ne čutijo izpopolnjene in si želijo nekaj več. Negativen vpliv imata tudi cinizem in predsodki. Predsodki postavijo blokado v mišljenju posameznika in na ta način povzročijo osredotočenost posameznika le na negativnost. Posledično posameznik nima zmožnosti pregleda vzrokov in posledic ter samostojnega vpliva na lastna dejanja. Nizka stopnja skepticizma je z vidika čustvene inteligence dobra, saj pri posamezniku vzbudi dvom in ga tako spodbudi k iskanju resničnosti. Vendar pa prekomerna skeptičnost ovira odprtost mišljenja in dejanj. Vsekakor je osnova za pozitivno mišljenje zaupanje v samega sebe, a hkrati mora tudi to imeti svoje meje. Pretirano samozaupanje ima lahko tudi negativne učinke (Wood & Tolley, 2004, str. 58–59).

Samospoštovanje oziroma samozavest je drugi element samozavedanja in pomeni spoštovanje lastnih čustev. Posvečanje lastnim čustvom je ključnega pomena, saj bomo na ta način zadovoljili lastne potrebe, torej ugodili sebi in svojim občutkom. Posledično bomo bolj zadovoljni in uspešni. Samospoštovanje je bistvenega pomena, četudi bomo zaradi tega imeli manj časa za potrebe drugih. Posledično nam bodo drugi začeli slediti in se tudi bolj posvečati sebi. In tako dosežemo vzpostavitev čustvenega ravnovesja oziroma stanja osebnega zadovoljstva. Sprejetje lastnih čustev še ne pomeni, da smo dosegli popolnost in da se za izboljšanje čustvenega stanja ni potrebno več truditi (Wood & Tolley, 2004, str. 57). Vsi se moramo zavedati svojih dobrih in slabih lastnosti in na ta način graditi samospoštovanje. Kritične pripombe naj ne vzbujajo nelagodja in ne rušijo samozaupanja (Simmons & Simmons, 2000, str. 61), temveč jih je potrebno sprejeti kot predloge za izboljšave.

Samozaupanje oziroma odkritost do samega sebe kaže, da je oseba pristna in poštena do sebe, hkrati se zaveda svojih moči in čustev ter se vede v skladu z njimi. Ljudje, ki imajo sposobnost samozaupanja so tudi zvesti sami sebi. Prednost slednje je pomoč pri zaznavanju razpona ponujenih možnosti in pravilne izbire ene izmed teh. S tem je velikokrat v življenju prihranjeno razočaranje in hkrati pomoč pri uspehu (Wood &

Tolley, 2004, str. 62), saj posamezniki, ki so zvesti sami sebi sprejemajo odločitve, ki so najboljše za njih.

Zavedanje vpliva na druge ljudi je prav tako element samozavedanja. To je pomembno za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov. Z ustreznim čustvenim vplivom se izognemo temu, da bi druge zavestno prizadeli. Predhodno je potrebno znati občutja drugih zaznati. Sposobnost zaznavanja občutja drugih je izjemnega pomena, saj lahko na ta način tudi ustrezno odreagiramo (Wood & Tolley, 2004, str. 63).

Ljudje, ki imajo razvito sposobnost samozavedanja se zavedajo svojih sposobnosti, zato raziskujejo, kaj morajo pri sebi še razviti. Hkrati tudi kritike sprejemajo kot povratne informacije, ki jim pomagajo v procesu izboljševanja. Glede na to, da se zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti, te skušajo nadomestiti tako, da delajo z ljudmi, ki imajo lastnosti, katerih sami še nimajo. Zato so takšni ljudje tudi dobri zaposleni in timski delavci.

1.2.2 Samonadzor

Čustva so del nas in jih ne moremo odstraniti, vendar pa se jih lahko naučimo upravljati. Upravljanje oziroma obvladovanje čustev pa predstavlja samonadzor. Ta pa predstavlja notranjo komunikacijo, ki preprečuje, da bi postali ujetniki lastnih čustev. Ljudje, ki čustva znajo obvladati ne padejo pod vpliv slabega razpoloženja. Kot sem že omenila, je potrebno čustva najprej prepoznati, na podlagi tega pa ugotoviti zakaj so nastala in jih razumeti. Šele nato se lahko ustrezno odzovemo. Hkrati se je potrebno zavedati tudi pomena lastnega vpliva na okolico (Možina in drugi, 2002, str. 512). Pri samonadzoru so pomembni t. i. vedenjski vzorci, ki kažejo dejanja, ki jih v določenih situacijah vedno ponavljamo. Kot primere takih dejanj bi lahko podali smeh in jok, ki izkazuje veselje in žalost, vpitje, ki izkazuje jezo ter grizenje ustnic, ki kaže vznemirjenje. Torej če želimo obvladati lastna čustva, moramo najprej obvladati svoje vedenje. Tega moramo tako kot čustva predhodno spoznati (Simmons & Simmons, 2000, str. 75).

Samonadzor je sicer pomemben, vendar ne sme biti prekomeren, saj je čustva potrebno primerno izraziti. Zadrževanje lastnih čustev ima lahko negativne posledice. In sicer lahko zanikanje oziroma zatiranje teh negativno vpliva na mišljenje ter zavira storilnost in umske sposobnosti. Poleg tega zadrževanje čustev posameznika ovira pri vzpostavljanju družbenih vezi (Goleman, 2001, str. 97). Zato je izražanje lastnih čustev pomembno, vendar je to odvisno od situacije, kajti v vsaki situaciji to vsekakor ni primerno. Posameznik mora predvideti, koliko in katera čustva lahko v določenem trenutku izrazi. Pretirano izražanje čustev pa lahko povzroči že vnaprej znano reakcijo, ki kaže čustveno izsiljevanje (Weisbach & Dachs, 1999, str. 45–49). Nadzorovanje lastnih čustev nikakor ne pomeni zanikanje oziroma zatiranje teh.

Vsekakor je ohranjanje samonadzora v komunikaciji z drugimi za vsakega posameznika izziv, še posebej, če gre za težke in stresne situacije, kot na primer pogajanja. Wood in

Tolley (2004, str. 37) pravi, da se lahko samonadzora naučimo preko njegovih dejavnikov, in sicer tako, da odmislimo obstoječi problem in nanj pogledamo s primerne razdalje. Pri tem se je potrebno upreti predsodkom in obvladati nadzorovano odzivanje. Hkrati se je potrebno izražati odločno in ne napadalno. Pri vsem tem je potrebno biti prilagodljiv in ne izsiljevati poteka dogajanja ter obvladati svojo govorico telesa.

1.2.3 Motivacija

Weisinger (2001, str. 95) pravi, da lahko motivacijo črpamo iz štirih virov, in sicer nas samih (misli, vznemirjanje, vedenje), razumevajočih ljudi, družine in sodelavcev, čustvenega mentorja ter iz okolja (zrak, svetloba, zvoki ipd.). Temelji motivacije ne glede na vir so zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje. Zaupanje nam daje vero, da smo zmožni opraviti nalogo. Optimizem nam daje upanje v pozitiven rezultat. Vztrajnost v nas ohranja osredotočenost na nalogo in nam daje moč, da začnemo ali nadaljujemo z delom. Navdušenje pa nam omogoča, da uživamo v delu.

Goleman (2001, str. 122) izpostavlja značilnosti treh motivacijskih spretnosti, ki so:

- težnja k izpolnitvi postavljenega cilja, ki pomeni prizadevanje za osebno napredovanje in doseganje odličnosti;
- zavezanost, ki pomeni usklajenost s pogledi in cilji organizacije ali skupine;
- pobuda in optimizem, ki predstavljata spretnosti, ki nas ženeta, da izkoristimo vsako priložnost in nam pomagata, da premagujemo ovire in težave.

Delovanje posameznika se izkaže kot iskanje sredstev za zadovoljitev potreb. Pridobitev sredstev pa je cilj delovanja. Želja po delovanju, ki je usmerjeno v zadovoljitev določene potrebe ali izpolnitev cilja je motiv. Motivirano delovanje je torej usmerjeno, osredotočeno delovanje. Z vidika managerjev je motivacija zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Skupine motiviranih ljudi za doseganje skupnih ciljev delujejo usklajeno, ker ob realizaciji skupnega cilja vsak posameznik pričakuje realizacijo lastnega cilja, tj. nagrado. Nagrade ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Nagrade so lahko zunanje oziroma materiale ali notranje oziroma čustvene (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 236–237).

Motivacija je torej vedenje, ki ima za cilj potešitev določene potrebe in je nujna za uspeh v življenju. Hkrati je v določen namen usmerjeno porabljanje energije. Najpomembnejši vir motivacije smo mi sami, naše misli, vznemirjenje in vedenje. Naša čustva, ki nas vodijo k zelenemu cilju so najmočnejši notranji motivatorji. Ta so kot nekakšno gorivo za motivacijo, motivi za usmerjanje naših aktivnosti. Če nekaj delamo s strastjo, pa je to čustvena nagrada. Čustveno inteligentni ljudje vedo, kaj jih motivira in znajo ta motiv uskladiti z vizijo in poslanstvom podjetja (Brečko, 2003, str. 17). Namen motivacije na delovnem mestu je spodbuda ljudi h kvalitetnemu ter hitrejšemu opravljanju dela in

naprej k neodvisnosti od drugih. Z motivacijo naj bi zaposlene spodbudili k delu pri katerem bi tudi sami uživali (Kramar, 2009, str. 2).

1.2.4 Empatija

Goleman (2001, str. 339) empatijo definira kot prepoznavanje čustev drugih, sposobnost razumevanja njihovih stališč, ohranjanje odnosov in uglašenost z ljudmi kljub njihovi raznoličnosti. Simonič, Kompan Erzar, Juhant, Pirtošek in Žalec (2010, str. 42) pravijo, da bi empatijo lahko opredelili kot sposobnost posameznika, da se postavi v vlogo drugega, pri čemer zazna in razume občutja in misli druge osebe, vendar se z njo ne poistoveti. Wood in Tolley (2004, str. 24–25) omenjeno sposobnost delita na štiri ključne dejavnike, in sicer razumevanje in občutljivost za probleme drugih ljudi, interes za potrebe in zanimanja drugih ljudi, spodbujanja osebne razvoja drugih ljudi ter razumevanje socialnih razmerij med ljudmi.

Empatija nam omogoča, da opazimo počutje drugih, četudi nam tega ne povedo. Pravzaprav bi lahko rekli, da je čustva lažje izraziti z neverbalno komunikacijo. Empatija nam omogoča, da čustva drugih razberemo iz njihove govornice telesa, obrazne mimike, spremembe glasu ipd. Dejstvo je, da se lahko besedno sporočanje razlikuje od sporočil govornice telesa. Praviloma so sporočila, ki nam jih drugi pošilja z neverbalno komunikacijo bolj iskrena. Tovrstna sporočila dojemamo na podzavestni ravni. Zato ljudje z razvito empatijo lažje komunicirajo z drugimi. Ta sposobnost izvira iz razvitosti čustvene inteligence, predvsem iz sposobnosti samozavedanja. Zatorej, če poznamo svoja čustva, bomo lahko prepoznali tudi čustva drugih (Goleman, 2001, str. 149–154).

Skladno z zgoraj navedenim, lahko rečemo, da je pri delu z ljudmi empatija skoraj nujno potrebna. Kajti, če prepoznamo čustvena stanja drugih, se lahko na njih tudi ustrezno odzovemo (Kranjc, 2012, str. 67). V poslovnem svetu je to še posebej pomembno pri pogajanjih, saj nam razumevanje čustvenega stanja drugih omogoča boljši pogajalski izid. Vendar je pri tem potrebna preudarnost, saj je manipuliranje z drugimi ljudmi za lastno korist etično nesprejemljivo.

1.2.5 Družabne spretnosti

Goleman (2001, str. 339) družbene spretnosti opredeljuje kot uravnavanje čustev v odnosih z drugimi ter natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav. Na podlagi tega pa tekoče vzajemno delovanje. Hkrati pravi, da imajo družbeno spretni ljudje sposobnost uporabiti vse našteje spretnosti v prepričevanju in vodenju, pogajanju in glajenju sporov za boljše sodelovanje ter skupinsko delo. Wood in Tolley (2004, str. 26–27) družabne spretnosti delita na razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov, medosebno komunikacijo in delo z drugimi. Pri delu z ljudmi so bistvenega pomena medosebni odnosi in ljudje, ki ustvarjajo dobre medosebne odnose in se zavedajo

vrednosti teh. V poslovnem svetu je sodelovanje z različnimi ljudmi del vsakdana, ljudje z družbeno spretnostjo razumejo prednosti tega povezovanja, vključno s povezovanjem s tistimi, ki jim niso všeč.

Na podlagi samozavedanj in empatije rastemo v spretnostih pri odnosih z ljudmi. Te spretnosti so kazalci družbene zrelosti, ki prispevajo k uravnavanju odnosov z drugimi. Uporaba družbenih spretnosti je v pomoč pri ustreznem odzivu ob srečanju z drugimi in hkrati tudi vpliv na druge. Vsi oddajamo čustvene signale, ki vplivajo na vse v družbi, ne glede na družbo v kateri se nahajamo. Bolj smo družbeno spretni, tem bolj lahko nadziramo čustvene signale in posledično vplivamo na razpoloženje drugih. Čustveno inteligentni ljudje nimajo težav pri druženju z drugimi, ker znajo nadzirati njihove odzive in čustva. Trdni medosebni odnosi so nekaj koristnega in teh bi si morali želeli in jih negovati (Bradberry & Greaves 2008, str. 41). O medosebnih odnosih bo več povedano v nadaljevanju.

1.3 Čustveno inteligentni pristop

Čustveno inteligentni pristop posameznika vključuje njegove osebne poteze, interakcijo z drugimi oziroma medosebne odnose ter komuniciranje. Mikolajczak, Balon, Ruosi in Kotsou (2011) pravijo, da čustva niso sentimentalnost in da lahko čustveno inteligentni ljudje ta postavijo na stran, kadar je to potrebno. Avtorji v članku pravijo tudi, da se od dobrih vodij pričakuje, da so čustveno razumevajoči in da svoja čustva prilagodijo glede na situacijo. V raziskavi vpliva čustev pri vodenju timov na delovno učinkovitost je bilo ugotovljeno, da visoka čustvena inteligentnost vodje tima in njegovih članov vpliva na delovno učinkovitost ter uspešnost (Kranjc, 2012, str. 69). V nadaljevanju so predstavljeni dejavniki čustveno inteligentnega pristopa.

1.3.1 Značilnosti čustveno inteligentnih ljudi

Čustveno inteligentne ljudi lahko razdelimo v tri skupine (Mayer, 2001, str. 74). V prvi skupini so posamezniki, ki se sami sebe zavedajo. Zavedajo se svojega razpoloženja in posledično živijo polno čustveno življenje. So neodvisni in zaupajo v samoomejevanje, duševno močni in večni optimisti. A hkrati so tudi previdni, kar jih usmerja pri obvladovanju čustev. V drugi skupini so posamezniki, ki imajo popustljiv značaj. Pogosto se takšni posamezniki počutijo nemočne. Izgubljajo se v lastnih čustvih in ta prevzamejo nadzor nad njimi. Imajo nizko stopnjo samozavedanja in prepoznavanja lastnih čustev, kar jim povzroča notranji nemir. V zadnji skupini so posamezniki, ki so za čustva dovzetni, vedo kaj čutijo, vendar čustev ne skušajo spremeniti. Težave nastajajo predvsem pri tistih, ki vedo, da bi bilo dobro predvsem za njih in tudi druge, da spremenijo lastna čustva, a zaradi lastnih prepričanj tega ne storijo. Ljudje z visoko razvito čustveno inteligenco spadajo v prvo skupino.

Čustveno inteligentni ljudje imajo veliko pozitivnih lastnosti in značilnosti, kot so prilagodljivost, asertivnost, izražanje čustev in njihovo obvladovanje, samozavestnost, prepoznavna čustev tudi pri drugih, obvladovanje odnosov z drugimi, obvladovanje stresa in so srečni (Extremera & Rey, 2016, str. 101). Takšni ljudje izžarevajo žar in energijo, imajo karizmo in posebej občutke zaupanja, ljubeznivosti, spoštljivosti, poštenosti in zanesljivosti. Ravno zato s takšnimi ljudmi radi sodelujemo. Hkrati se pri delu s takšnimi posamezniki potrudimo še bolj, ker si želimo izpolniti pričakovanja te osebe, ki v nas zbuja navedene občutke. Ti občutki nas samopotrjujejo in v nas prebujajo občutek samouresničitve (Kranjc, 2012, str. 69). Ljudje z nizko stopnjo čustvene inteligence se izogibajo družbenim stikom. Na delovnem mestu se to kaže v slabih medosebnih odnosih in slabše delovanje tudi na drugih delovnih področjih (Gong, Fletcher & Paulson, 2017, str. 76).

Goleman (1998, str. 353) pravi, da se ljudje z visoko razvito čustveno inteligenco odlikujejo po določenih spretnostih, ki jih razvršča v tri skupine, in sicer čustvene, spoznavne in vedenjske. Med čustvene spretnosti štejemo prepoznavo občutkov in poimenovanje teh, izražanje lastnih občutkov, oceno intenzivnosti občutkov, odlaganje zadovoljitev, obvladovanje dražljajev, obvladovanje stresa ter razlikovanje med čustvi in dejanji. Med spoznavne spretnosti sodijo spretnosti pogovora s samim seboj, prepoznati in razložiti družbena znamenja, upoštevanje postopnega reševanja problemov in odločanja, spoštovanje stališč drugih, spoštovanje pravil vedenja, pozitiven odnos do življenja in samozavest. V zadnjo skupino, med vedenjske spretnosti sodijo sporočila s pogledi, izrazi na obrazu, barvo glasu in kretnjami, ubesedene jasne zahteve, učinkovito ugovarjanje kritiki in upor negativnim vplivom ter upoštevanje drugih in pomoč tem.

Čustva so bistvena tudi pri motivaciji za delo, kajti prispevajo k razmišljanju, prebudijo ustvarjalnost in inovativnosti in omogočajo vpliv brez avtoritete. Kljub temu v nekaterih okoljih prevladuje nasprotno mnenje, in sicer da čustva prikazujejo šibkost, zameglijo jasno presojo in upočasnijo razmišljanje (Brečko, 2003, str. 11).

1.3.2 Medosebni odnosi

Na vedenje posameznika vplivajo tako dejavniki iz zunanjega okolja kot tudi notranji dejavniki, med katere prištevamo tudi čustveno inteligenco. Kot že omenjeno, ima pri uspešnih medosebnih odnosih na vseh življenjskih področjih čustvena inteligenca pomembno vlogo. Medosebni odnosi so v poslovnem svetu del vsakdana in na vsakem koraku se srečujemo z različnimi ljudmi in ustvarjamo medosebne odnose. Kot primere teh na delovnem mestu bi lahko navedli vodenje, upravljanje, prepričevanje, pogajanja, reševanje sporov ipd. Interakcija z ljudmi, katere del je čustvena inteligenca, prinaša prednosti vsem vključenim. Omenila sem tudi že, da ljudje z uporabo čustvene inteligence lažje prepoznajo čustva drugih in se lahko nanje ustrezno odzovejo. Čustveno inteligenten posameznik lažje deluje v organizaciji, saj hitreje pride do ustreznih rešitev, si tako utrjuje položaj ter hkrati prispeva k večji učinkovitosti. Pri tem ima tak posameznik sposobnost

sprejemati kompromise in spodbuditi sodelovanje, kar je za organizacijo vsekakor nepogrešljivo (Weisinger, 2001, str. 145–147).

Poleg čustvene inteligence na medosebne odnose vplivajo tudi prepričanja o etičnosti oziroma neetičnosti ravnanja posameznikov. Zato posameznik razmišlja o etičnosti svojega ravnanja oziroma neetičnosti ravnanja druge osebe. Razmišljanje o etičnosti nekega ravnanja je praviloma podrejeno lastnemu etičnemu prepričanju in hkrati pozitivno povezano z lastnimi vrednotami. Posameznik, ki s svojim ravnanjem ustrezajo željam ali zahtevam drugih, na ta način odkriva vrednote teh ljudi (Lipičnik, 2006, str. 25–26). Vrednote in stališča, ki predstavljajo temelj etičnega vedenja, so torej orodje za urejanje medsebojnih odnosov. V nadaljevanju zaključne naloge bom etično vedenje podrobneje predstavila.

Na podlagi medosebnih odnosov na delovnem mestu se gradi tudi organizacijska klima. Pomembno je, da si zaposleni zaupajo in gradijo dobre medosebne odnose, kajti na ta način so v večji meri pripravljeni opravljati naloge ter si medsebojno pomagati. Odnosi med zaposlenimi so različni. Med tistimi, ki se dobro razumejo, se lahko odnosi poglobijo. Na drugi strani se lahko med tistimi, ki se ne razumejo najbolje, interakcije zmanjšujejo (Mihelič & Pintar, 2015, str. 66). Z dobrimi medosebnimi odnosi prihaja tudi do izmenjave znanja, kar je bistvenega pomena za organizacijo. Preoblikovanje individualnega znanja v znanje celotne organizacije vodi k ustvarjanju idej in reševanju problemov, kar je bistvenega pomena za uspeh organizacije (Brčić & Mihelič, 2015, str. 853).

1.3.3 Komuniciranje

Breadberry in Greaves (2008, str. 25) pravita, da je proces komuniciranja fizični izvor čustvene inteligence. Komunikacija je izjemno pomemben del življenja vsakega posameznika ter sodelovanja z drugimi. Hkrati je to tudi proces za izmenjavo podatkov. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna. Sporazumevamo se lahko v različnih jezikih, s kretnjami, mimiko ali zgolj s pogledom.

Z besedami lahko v posamezniku prebudimo različna čustva, ki imajo lahko za posledico tudi različna dejanja. Besede imajo izjemno moč in trajen vpliv (Urban, 2008, str. 27). Prijazna beseda nas nič ne stane, a hkrati lahko z njo veliko dosežemo. Prav tako se je potrebno zavedati, da lahko besede povzročijo tudi veliko škode. Učinkovitost čustvene inteligence zvišujemo z razvijanjem komunikacijskih sposobnosti, vključno s sposobnostmi za medosebne odnose in mentorstvo (Weisinger, 2001, str. 30). Hkrati je čustvena inteligenca pomembna za učinkovitejše medsebojno razumevanje ter pozitivno reševanje konfliktov tudi v skupini (Weisbach & Dachs, 1999, str. 11). Jo in Shim (2005, str. 279) pravita, da je način komuniciranja z vidika managerjev pomemben, saj se na ta način spodbuja in ohranja odnos, ki temelji na zaupanju.

V medsebojni komunikaciji poznamo štiri ravni, in sicer je prva izrekanje vljudnostnih fraz, druga so dejanske informacije, tretja so ideje ter misli in četrta raven so čustva. Najvišja komunikacijska raven so torej čustva, pri katerih se največkrat pojavi problem zaradi ne izražanja, saj se bojimo morebitnih posledic izraženih čustev. Kajti ko svoja čustva razkrijemo drugim, se odpremo in postanemo ranljivi. S pomočjo čustvene inteligence in primerne ravni komunikacije razvijemo znanja o medosebnih odnosih, posledično je komunikacija bolj uspešna (Weisinger, 2001, str. 210–227).

Berlogar (1999, str. 198) pravi, da je za učinkovito komuniciranje pomembno tudi aktivno poslušanje. To pomeni, da znamo sogovornika poslušati, da ga slišimo, upoštevamo njegova čustva in tako pokažemo, da ga spoštujemo.

2 ETIKA

2.1 Opredelitev etike

Vsak posameznik se z etiko sreča že v zgodnjem otroštvu, kajti vsak se najprej nauči kaj je prav in se sme ter kaj narobe in se ne sme delati. Torej od majhnega se učimo etičnih pravil, najprej v primarni celici, družini, nato v vzgojno izobraževalnih ustanovah in nenazadnje v organizacijah, kjer delujemo. V različnih obdobjih odraščanja pa pojem etika drugače ponotranjimo.

»Etika je filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo« (Etika, 2020). Etiko kot filozofsko stroko poznamo že od antične Grčije. Kot začetnike lahko navedemo Sokrata in Platona ter Aristotela, ustvarjalca prvega celovitega etičnega sistema (Tavčar, 2000, str. 41). Jelovac (2000, str. 85) pravi, da je etika filozofska veda o morali, teoretsko pojasnjevanje in kritično presojanje izvira človeške moralnosti, preučevanja osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanja ciljev in smisla človeških moralnih nagibov, dejanj, obnašanj in dosežkov. Etika posameznika predstavlja njegovo osebno prepričanje o tem, kaj je prav in kaj narobe ali kaj je dobro in kaj slabo (Moorhead & Griffin, 1998, str. 41). V različnih kulturah cenijo različne vrednote, posledično se tudi etične norme posameznih skupnosti razlikujejo (Možina, 1995, str. 424). Tako obstaja veliko definicij etike različnih avtorjev, vendar je vsem definicijam skupno, da poudarjajo posameznikove odločitve, kaj je prav in kaj narobe. Etika v svetu ni enako obravnavana in enotne definicije tako ni možno zapisati. Hkrati se moramo zavedati, da se etika skozi čas spreminja, razvija in prilagaja času ter duhovnemu in materialnemu razvoju družbe s ciljem, da bi bila blizu ljudem. Etika se spreminja tako v prostoru (narodi različno pojmujejo etičnost), kot tudi v času (v sodobnem času je npr. nepojmljivo, da odvržemo odpadke v naravo). Hkrati glavne smernice, kot da se do drugih obnašaj tako, kot želiš, da bi se drugi obnašali do tebe, ostajajo stalnice. V vseh svetovnih družbenih skupnostih pa so sprejeti določeni etični standardi in vrednote, kot so »ne ubijaj« in »ne kradi« (Trevino & Nelson, 2010, str. 411).

Etika je visoko filozofska in kompleksna disciplina, pa vendar so mnogi pripravljeni in sposobni razpravljati o etičnih načelih in problemih ter postavljati etične standarde. Splošno je znano, da komuniciranje vpliva tako na ugled kot tudi uspeh organizacije, zato ni neobičajno, da vedno več organizacij upošteva etični vidik. Kajti če širša javnost presodi, da posamezna organizacija ni ravnala etično, bi to lahko ogrozilo njen obstoj (Grivec, 2007, str. 546). Posledično ni nič nenavadnega, da se različne skupine ljudi ukvarjajo z etičnimi dilemami. V svetu se etični vidik vedno bolj uporablja kot »mehka« sestavina (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 286). Etične dileme so večinoma sporne, zaradi svojega ločevanja med dobrim in slabim, kajti meja med dobrim in slabim je evidentna le na prvi pogled. Posameznik se odloča med dvema skrajnostma, etičnim ravnanjem oziroma ravnanjem na način, kot želi, da bi drugi ravnali z njim, ter ravnanjem na najlažji način (Shimp, 2003, str. 608).

Izhodišče vsake etike je tako imenovana moralna drža posameznika. Temelj moralnosti posameznika pa je dobrot, ki ji sledijo vrednote, kot so poštenost, pravičnost, obzirnost, ljubeznivost ipd. (Hribar, 1996, str. 35). Za urejanje družbenega življenja obstajajo različna pravila, kot so pravna, politična, ekonomska in tudi etična. Medtem ko so prva tri opredeljena s predpisi in zakoni, ne v teoriji ne v praksi še nimamo enotnega odgovora na to, kaj je bistvo etike, saj si slednjo pogosto vsak razlaga nekoliko drugače.

2.1.1 Etika in morala

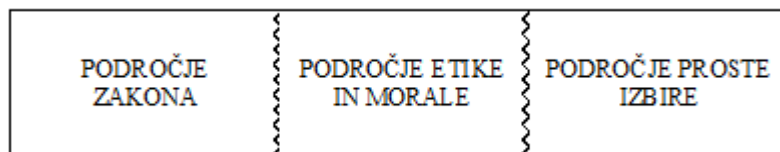
»Morala je kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega« (Morala, 2020). Pojem morala izhaja iz latinske besede *mos*, ki pomeni običaj, nprav; morali pomeni nraven, moralen. Morala je torej skupek predpisov, norm in vrednot, ki so odobreni z notranjo, subjektivno potrditvijo na podlagi katere posameznik upravlja samega sebe in tako omejuje morebitno kršenje teh. Uporabnost morale je odvisna od tega kolikor jo posameznik ponotrani oziroma posvoji. Glede na to, da morala izhaja iz posameznika je tudi samostojna, saj slaba vest posameznika dosti bolj nadzira in kroti kot sankcije zunanjih (pravnih) dejavnikov (Sruk, 1999, str. 305).

Morala in etika predstavljata pomembne moralne vrednote ter integriteto človeka kot posameznika v določenem družbenem okolju. Lahko bi rekli, da je morala predmet preučevanja etike, in sicer jo preučuje in tudi utemeljuje. Morala je torej skupek pravil in norm človekovega ravnanja, medtem ko jo etika smatra kot predmet preučevanja. Pri tem pa etika skuša človekova moralna prepričanja organizirati ter jim dati natančnost in doslednost (Berlogar, 1999, str. 235). Etika je torej veda o moralnem delovanju in kot taka predstavlja teoretično podlago za odločanje. Na drugi strani morala predstavlja niz pravil, ki so osnova za rutinske odločitve. Te usmerjajo posameznika in so mu v pomoč pri sprejemanju odločitev o tem kaj naj stori, ko gre za lastne interese, interese drugih in tudi družbe. Lahko bi torej zaključili, da je morala delovanje v praksi skladno s teoretičnimi spoznanji etike (Tavčar, 1994, str. 136).

Pojma etika in morala se velikokrat uporabljata kot sinonima, čeprav to ni ravno ustrezno. Zato tudi ni presenetljivo, da je za nekatere razlika med omenjenima pojmomoma zgolj v besedah (Stres, 1999, str. 12). Morda bi lahko vzrok našli v tem, da sta besedi nekdam imeli enak pomen, in sicer »etika« v stari grščini in »morala« v stari latinščini (Tavčar, 1994, str. 136). Nekateri avtorji celo enačijo pomen obeh pojmov, večina pa kljub temu etiko opredeli kot filozofsko izražanje in izpostavljanje smisla morale, potemtakem bi lahko rekli, da je etika filozofija morale (Sruk, 1999, str. 306).

Ko govorimo o etiki in morali, je potrebno omeniti tudi zakonodajo. Daft (1994, str. 151) pravi, da se področje etike in morale nahaja med področjem zakona ter področjem proste izbire (glej slika 2). Zakoni sicer predstavljajo minimalne etične standarde. Področje etike ni določeno s pravili, ki bi veljala za vse enako in bi jih vsi morali upoštevati. Kljub temu tako posamezniki kot organizacije nimajo popolne svobode pri svojem ravnanju. Načela in vrednote s področja zakona so dosledno definirana v zakonih in zakonskih aktih. Ta v določenem družbenem okolju veljajo za vse enako in vsi jih moramo upoštevati, za kar skrbijo pristojni organi. Na drugi strani je področje proste izbire, ki pa predstavlja popolno svobodo pri odločitvah in ravnanju posameznika (Cowton & Haase, 2008, str. 131–132).

Slika 2: Področje etike in morale



Vir: Daft (1994, str. 151).

Omenjena področja se medsebojno prepletajo in med njimi ni natančnih ločnic, hkrati etika in morala posegata v obe drugi področji (Daft, 1994, str. 151). Arens (2006, str. 42) je eden izmed avtorjev, ki pravijo, da se etika začne tam, kjer se zakon konča. Nasprotno od zakonodajnih predpisov usmeritve etike in morale niso obvezujoče, tako tudi obveznih sankcij za njihovo kršenje ni. Med področji zakona ter etike in morale bi torej uvrstili vse kar sicer z zakonom ni prepovedano, a je neetično. Hkrati etika in morala posegata na področje proste izbire, kar pomeni, da posameznik pri svojih odločitvah ne sledi zgolj lastnim interesom, temveč tudi splošno sprejetim vrednotam in načelom. Posledično tudi ti dve področji ostajata ločeni. Pri odločitvah iz področja zakona je povsem jasno kako ravnati in kaj narediti, medtem ko pri etičnih odločitvah ostajajo dileme.

2.1.2 Etična in moralna dilema

Etična dilema, ali sem ravnal prav ali ne oziroma moralno ali nemoralno spremlja vsako dejanje posameznika tako na zasebnem kot poslovnem področju. Pri etični dilemi ne vemo kaj je prav in kaj ne. Za razliko od tega pri moralni dilemi vemo kaj je prav in kaj

ne, a ne vemo kako najlažje doseči tisto, kar je prav. Lahko se odločamo med tem, da ne bi naredili nič ali bi naredili tisto, kar ni prav (Pagon, 2000, str. 159). Ne glede na to, da se posameznik ne strinja z določenimi moralnimi pravili, večina verjame, da bi se pri sprejemanju odločitev moralo upoštevati temeljna moralna pravila (Theaker, 2004, str. 143–144). Maxwell (2007, str. 11–14) navaja naslednje možne razloge za etične dileme:

- storimo tisto, kar je najlažje, saj smo ljudje k temu nagnjeni;
- storimo to, kar moramo, da bomo zmagali;
- storimo tisto, kar je relativno, kar pomeni, da v trenutku odločanja in glede na dane okoliščine, odločimo kaj je prav.

Na posameznikov odnos do etike vplivajo različni dejavniki, ki se spreminjajo glede na čas, kraj in prostor v katerem jih obravnavamo (Kalacun, 2001, str. 8). V tabeli 1 so prikazani ti dejavniki.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do etike

Dejavniki	Opis
Individualni	Sistem vrednot posameznika, inteligenca, vest
Socialni	Družina, vzgoja, izobrazba, vera, kultura, prijatelji, vzorniki, vplivne skupine
Organizacijski	Organizacijska kultura, privzete družbene vloge.
Zahteve privzetih družbenih vlog	Pritisk za dosego ciljev, pritisk nadrejenih, službena poslušnost
Širši družbeni dejavniki	Pravni sistem, širše družbene vrednote in kultura določene družbe, javno mnenje

Vir: Kalacun (2001, str. 8).

Vsaka organizacija se srečuje z etičnimi in moralnimi dilemami, saj se v proces poslovanja vključujejo različni ljudje z različnimi stališči in vrednotami. Etika organizacije kot skupnosti interesov niso zgolj pravila o primernem obnašanju in delovanju, temveč tudi prepletanje prepoznavanja in razumevanja nasprotujočih si vrednot ter iskanja usmeritev in ustreznega delovanja brez nasprotij. Razkorak med potrebami lahko sicer manager obvladuje z motiviranjem, nagrajevanjem, medtem ko je razkorak med vrednotami veliko bolj zahteven, saj se ljudje težko odpovemo dobrinam, katere nam osebno pomenijo največ. Etika organizacije je tudi splet presoj, katera vrednota naj v določenih okoliščinah prevlada. Skladnost je težko pričakovati. Neskladja, ki bodo vedno obstajala, večinoma sprejemamo ter dojemamo kot del življenja, a se jih hkrati v medsebojnih razmerjih izogibamo (Tavčar, 2008, str. 50).

Tavčar (2008) pravi, da lahko etične dileme v organizacijah glede na njihov izvor opredelimo kot notranje in zunanje. Kot zunanje opredelimo dileme s poslovnimi partnerji in konkurenti, medtem ko se v notranjem okolju pojavljajo dileme v zvezi z odnosi med zaposlenimi. Med etične dileme v zunanjem okolju lahko štejemo tudi odnos podjetja do okolja v katerem deluje, kot na primer skrb za ustrezno odlaganje odpadkov ter zmanjševanje onesnaženosti okolja. Do etičnih dilem v notranjem okolju lahko prihaja že pri samem zaposlovanju novih uslužbencev. Že pri selekciji prejetih prijav kandidatov so lahko opazne etične dileme, kot na primer glede kriterijev izbire potencialnih kandidatov za razgovor. Nato pa se lahko te pojavijo tudi pri razgovorih s kandidati, kot pri postavljanju etično ali moralno spornih vprašanj. Lahko bi rekli, da je za managerje največja etična dilema med njihovimi vrednotami ter usmeritvami in dejanji, v katere jih potiska delovanje organizacije v različnih situacijah. Managerji pa so ravno tisti deležniki, ki so pod pritiskom, ko lahko ukrenejo kaj kar ni v skladu z njihovimi vrednotami. V primeru, da popustijo in storijo nekaj kar ni prav, bodo slej kot prej ob zaupanje soudeležencev, v kolikor pa vztrajajo in delajo zgolj tisto kar je prav, pa so pod pritiski vplivnih udeležencev organizacije. Tako se manager stalno srečuje z dvomi in vprašanji kaj naj naredi, kdo želi biti in kako naj shaja z drugimi (Tavčar, 2008, str. 50–51).

Sprejemanje ustreznih odločitev na ravni organizacije predstavlja za managerje velik izziv pri odločanju kaj je dobro in kaj slabo za organizacijo, posledično pa ima tudi veliko etičnih dilem. Managerji so torej tisti, ki postavljajo etična in moralna pravila v organizaciji in se pri tem srečujejo z etičnimi in moralnimi dilemami na svojem področju, kot so dajanje in sprejemanje daril, nasprotja osebnih interesov z interesi skupine ali organizacije, zaupnost informacij ter odnosi z dobavitelji (Connock & Johns, 1995, str. 78).

2.1.3 Poslovna etika

Sestavni del etike je etika managementa ali poslovna etika (Tavčar, 1994, str. 136). Poslovna etika govori o tem, kaj je prav in kaj ne v poslovnem svetu. Govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo. Namen poslovne etike je, da preučuje kako organizacije delujejo v odnosu do svojih zaposlenih, svojih kupcev, svojih produktov, kako izpolnjujejo pogodbe, sprejemajo in delijo odgovornost. Jelovac (2010) pravi, da ima lahko svoboda brez odgovornosti negativne učinke. Kot rešitev vidi poslovno etiko, ki nam narekuje, da vse kar ni prepovedano s pozitivno pravno normo, še ne pomeni, da je dovoljeno. V polju dovoljenega obstaja razpon med zaželenim, manj zaželenim in nezaželenim. Vloga poslovne etike je v tem, da poslovnežu nakaže ravnanje, ki je človeku dostojno. Da se pomembnosti etičnega vedenja v organizacijah že dobro zavedajo, je opaziti v številni organizacijah, ki so že uvedle etične kodekse.

V začetku 20. stoletja je Max Weber postavil temelje sodobne poslovne etike kot vede. Protestantsko etiko, katere težnja je etika odgovornosti poslovnih ljudi in njihovih skupnosti, je postavil v osrčje kapitalizma. Menil je, da je poslovna etika veda, ki skrbi

za razmišljanje o procesih izpopolnjevanja poslovnega življenja s stališča razumnega ločevanja dobrega od slabega poslovanja. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je povečal interes za poslovanja kot družbeno dimenzijo. Pred tem so etična vprašanja v zvezi s poslovanjem preučevali zlasti v teologiji in filozofiji. To so bili temelji za nastanek poslovne etike kot samostojne znanstvene in pedagoške vede, ki je se je nato v osemdesetih letih uveljavila kot akademska disciplina. V devetdesetih letih se je uveljavila kot instrument za samoregulacijo poslovnih procesov. Rezultat diskusij o sodobni poslovni etiki so poglobljena razglabljanja o razmerju med etiko in ekonomijo, glede na etične osnove poslovanja, temeljne lastnine, odnos poslovanja in prava ter poslovne etike kot elementa realnega poslovnega sveta (De George, 2006, str. 3–29).

Poslovna etika se od začetka 21. stoletja usmerja na razvoj nove organizacijske in globalne etične kulture (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2008, str. 10–17). Etika torej usmerja vedenje in ravnanje na vseh področjih poslovanja. Poslovna etika pa je prostor, ki ga ima manager ali organizacija na voljo med obveznostmi, ki so določene z gospodarskim in obligacijskim pravom ter nujnostjo podrejanja zakonom trga in paradigmam učinkovite organizacije poslovanja (Kalacun, 2001, str. 6).

Glede na to, da je etika del vsakega posameznika, je poslovna etika del vsakega zaposlenega. Tako lahko rečemo, da je poslovna etika tudi osebno vodilo in merilo za obnašanje v poslovnem svetu. Zlato pravilo etike je, da ne storiš nekomu tega, kar ne želiš, da bi nekdo tebi storil. V poslovnem svetu bi to lahko povzeli tako, da izpolnjujemo dogovore in pogodbe, upoštevamo pravice drugih, spoštujemo zakone, zaupamo ljudem in jih poskušamo razumeti, ne goljufamo, ne škodimo drugim zavestno ipd. Etična načela postajajo vedno bolj pomembna za uspešno delovanje organizacije, saj se z upoštevanje teh dolgoročno povečuje njen ugled in posledično ji raste vrednost ter zaupanje vseh udeležencev v poslovnem procesu od zaposlenih do kupcev. Za dolgoročno delovanje organizacij je poslovna etika bistvena (Trevino & Nelson, 2010, str. 245). V kolikor je zaznati slabosti poslovne etike oziroma cinizem glede poslovne etike, je to običajno odraz neetičnosti posameznika (Trevino & Nelson, 2010, str. 12). Sruk (1999, str. 387) pravi, da poslovno etiko sestavljajo nravstvena načela in norme, katere naj bi predstavljale optimalno moralno-etično sistemsko ureditev ter opredelitev smisla poslovnih dejavnosti in odnosov. Primarna zahteva te tematike pa je zahteva po poštenem delovanju.

Lahko bi rekli, da v osnovi organizacija izbira med dvema etičnima pristopoma, in sicer med lastniškim pristopom, ki pomeni, da ima podjetje svojo etiko in vse svoje delovanje usmerjeno v maksimiranje vrednosti kapitala za svoje lastnike. Druge interese zagotavlja le, če so nujni za delovanje sistema. Tako izkorišča vse razpoložljive vire, poceni delovno silo, naravne vire, na drugi stani pa se manj dobičkonosnih dejavnosti, ki so sicer družbeno koristne, loteva s težavo. Drugi pristop pa vključuje vse udeležence, ki z menjavo dela, znanja, kapitala ali blaga zastopajo svoje interese v organizaciji in hkrati pravično usklajuje zagotavljanje interesov vseh udeležencev. Ta pristop praviloma ne

ločuje udeležencev po kraju in času, s čimer omogoča managerjem povsod po svetu uporabo univerzalnih načel okolja ter uporabo lastne etike (Meeler, 2017).

Berlogar (1999) pravi, da se poslovna etika nanaša na tri področja delovanja organizacije in managerskega odločanja. Prvo področje so *odločitve glede zakonskih določil*, ki pravi kaj podjetja morajo oziroma kaj naj bi spoštovala. Drugo so *odločitve glede ekonomskih in družbenih vprašanj*, ki so zunaj zakonskih okvirjev in so odločitve znotraj t. i. sivega področja. Tukaj gre za odločitve o odnosu do človekovih vrednot, ki razkrivajo odnos do drugih in ne vključujejo le moralnih vrlin (iskrenost, poštenost in izpolnjevanje obljub), temveč tudi izogibanje temu, da bi komu škodovali in hkrati pripravljenost, da bi komu že storjeno krivico popravili. Tretje področje se nanaša na *odločitve v zvezi s prevladovanjem oziroma kontrolo nad uveljavljanjem lastnih interesov*. To je nivo do katerega nekdo svojo lastno blaginjo postavlja pred druge ljudi znotraj ali zunaj organizacije in tudi pred interese organizacije (Berlogar, 1999, str. 270).

Bergantova (2017), predsednica Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja pove, da etika poslovanja ni le filozofska kategorija, temveč se nanaša predvsem na lastnosti podjetja, ki jih lahko prepoznamo iz povsem praktičnih indikacij in kazalcev. Pravi, da je pomembno, kakšen zgled daje vodstvo s svojim ravnanjem in ne samo z besedami. Pri tem izpostavi pomembnost ravnanja vodstva pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev ter upoštevanje etičnih vidikov pri tem. Poleg tega izpostavi še pomembnost zapisanega etičnega kodeksa, ki ga zaposleni v podjetju tudi poznajo, poštenost poslovanja podjetja ter da podjetje dosledno ukrepa v primeru zlorab in sankcionira tiste, ki ne delujejo v skladu z etičnim kodeksom poslovanja. Hkrati podjetje zahteva spoštovanje etičnih standardov tudi od dobaviteljev in posrednikov. Omeni še pomen jasno izraženih in zapisanih ciljev, ki niso zgolj finančni, ter da zastavljenim ciljem sledi tudi konkreten program skladnosti in etike poslovanja. Bergantova (2017) še pravi, da bi si podjetja morala prizadevati za zvišanje poslovne etike, saj je posel lahko hkrati izredno uspešen in etičen. To dokazujejo tudi študije Inštituta Etisphere (2020), ki vsako leto izda seznam najbolj etičnih podjetij na svetu, ki so tudi po ekonomskih kazalcih med najuspešnejšimi v svoji konkurenci. Leta 2020 se je na omenjenem seznamu znašlo 132 podjetij iz 21 držav in 51 panog. Med katerimi je 14, ki so se prvič znašla na seznamu in sedem, ki so na seznamu vsako leto, od kar se omenjeni seznam pripravlja, tj. leta 2007.

V obdobju pospešene globalizacije sta pritegnila pozornost stroke tudi pomembnost izobraževanja študentov in managerjev na področju poslovne etike (Crane & Matten, 2007, str. 9–14). Z namenom doseganja dobrega upravljanja in trajnostnega razvoja so vodilni vidiki poslovne etike postali individualni, korporacijski kot tudi mednarodni vidiki poslovanja (Fisher & Lovell, 2006, str. 295–376). Vpliv velikih družb je privedel do tega, da se je poslovna etika najprej prebila kot izbirni učni predmet na poslovne šole, kasneje pa v obliki kodeksov vstopila v organizacije. V našem poslovnem okolju je na večji interes za poslovno etiko vplivala recesija, že predhodno pa tudi nepravilen proces privatizacije.

Sicer pa Mulej in Potočan (2012) pravita, da je pri nas več govora o poslovni etiki kot empiričnih raziskav. V raziskavi o delovnih vrednotah ugotavljata, da bistvenih razlik med našimi izkušnjami in izkušnjami v zahodnih državah ni. V obeh primerih anketiranci omenjajo visoke kriterije za zeleno poslovno etiko ter dejansko stanje poslovne etike ocenjujejo kot zadovoljivo z možnostjo izboljšanja.

2.1.4 Poslovni škandali

Po vrsti etičnih škandalov v svetu (Enron, Adelphia Communications, Tyco, WorldCom, Xerox, Siemens, Parmalat, Vivendi, Banco Intercontinental – BANINTER idr.) nas ne preseneča, da se zavedanje pomembnosti etičnega vedenja povečuje. V nadaljevanju bom izpostavila nekaj najodmevnejših primerov etičnih škandalov v zadnjem desetletju.

Leta 2009 je v javnost prišla novica, da je Deutsche bank vohunila za člani upravnega odbora in še nekaterimi drugimi člani brez predhodnega obvestila. United Airlines se je soočil s škandalom leta 2017 zaradi nasilne odstranitve potnika z leta. Letalska družba je prodala več vozovnic kot je sedežev na letalu, kar seveda ni sporno. Sporno je, da so na silo odvlekli potnika iz prezasedenega letala. Podjetje je bilo soočeno z etično dilemo, kako ravnati s stranko, ki ni bila pripravljena na kooperativnost. Večina strank je bila razočarana nad ravnanjem družbe. Enaka situacija se je družbi ponovila tudi dve leti pozneje. V začetku leta 2018 je v javnost prišel nov škandal Volkswagna, ki je na uradnem testu s pomočjo programske opreme prikazoval nižje vsebnosti škodljivih izpustov, kot jih imajo njegovi dizelski motorji v resnici. Vodja skupine Müller (2018) je na Twitterju objavil, da bi morali etična vprašanja obravnavati bolj resno in z večjim občutkom, tako v podjetju, kot tudi celotni industriji. Pri tem še doda, da obstajajo stvari, ki jih preprosto ne počnemo. Equifax je leta 2018 doživel etični škandal, ko so hekerji vdrli v njihov informacijski sistem in ukradli podatke več kot 148 milijonov strank. Podjetje je o dogodku poročalo šele po dveh mesecih. V tem primeru se etičnost nanaša na poštenost in integriteto. Najbolj primerna etična odločitev bi bila, če bi podjetje o dogodku stranke takoj obvestilo. Hkrati je bilo v raziskavi ugotovljeno, da je podjetje uporabljalo zastarel varnostni informacijski sistem. Z nadgradnjo tega bi vdor lahko preprečili. Podjetje prav tako ni upoštevalo pravil poslovne etike in ni omogočilo varnega delovnega okolja. Enron je ameriško energetsko podjetje, ki je sicer etični škandal doživel leta 2001, a ga moram omeniti. Podjetje se je soočilo z etičnim škandalom, ko je bilo odkrito, da je več let goljufivo prikazoval boljše poslovne izide. V raziskavi je bilo odkrito, da je bilo goljufivo poslovanje sistematično in načrtovano. Poslovna etika pa kaže, da sta pošteno in transparentno poslovanje tisto, kar potrošniki pričakujejo. Kljub temu, da je Google eno največjih podjetij, ni imuno na poslovne skandale. Leta 2019 je EU obtožila Google, da je zlorabil svoj dominantni položaj in omejeval konkurenco. To je primer poslovne etike, kjer se od podjetja pričakuje poštena obravnava uporabnikov in konkurentov.

Kot navedeno, sem zgoraj izpostavila zgolj nekaj primerov etičnih škandalov, ki so razburili svetovno javnost. V izogib tem je potrebno izpostavljati pomen etičnega vedenja.

2.2 Opredelitev etičnega vedenja

Pomembnost etičnega vedenja je prisotna v vsakodnevnem življenju, tako v poslovnem kot zasebnem. Etično vedenje bi lahko opredelili kot vedenje, ki je v določenih situacijah z moralnega vidika »dobro« in »pravilno« v nasprotju s »slabim« ali »napačnim« (Sims, 1992). Na drugi strani je neetično vedenje na delovnem mestu opredeljeno kot vedenje, ki krši splošno sprejeta moralna pravila vedenja (Jones, 1991, str. 367). Sims (1992) še pravi, da organizacije pogosto nagrajujejo vedenja, ki kršijo etične standarde. Kljub temu, da je trditev izpred skoraj treh desetletji, bi lahko rekli, da ta še vedno drži, a so tovrstne kršitve vedno bolj pogosto in vedno hitreje kaznovane s strani kupcev. Poleg tega je avtor nakazal na številne spremembe in izzive, ki bodo vplivali na dinamiko in uspešnost organizacij v tem stoletju. Prepoznal je šest ključnih izzivov, ki naj bi vplivali na poslovanje organizacij, med katerim je tudi etično vedenje. Etično vedenje je predpogoj za pridobitev statusa verodostojnega in zaupanja vrednega partnerja, kar pa na dolgi rok pomeni uspeh organizacije (Duh, Belak & Milfelner, 2010). Trevino in Nelson (2010) etično vedenje v organizaciji opredelita kot vedenje, ki je konsistentno oziroma skladno z načeli, pravili in standardi družbeno sprejete poslovne prakse (Trevino & Nelson, 2010, str. 19).

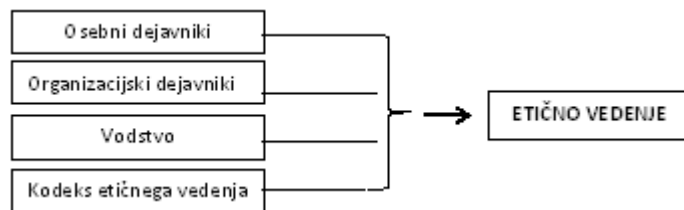
Organizacije, ki se trudijo etično delovati morajo zagotoviti, da je delovanje vseh udeležencev skladno z etičnimi vrednotami in normami. Etično vedenje vodij pomembno vpliva na etično vedenje vseh zaposlenih v organizaciji. Price (2003, str. 67–69) izpostavlja, da se vodje včasih obnašajo neetično, zaradi zaslepljenosti z lastnimi vrednotami. Pri čemer po navadi upoštevajo svojo voljo ter lastne interese in ne svojih prepričanj in znanj, saj so prepričani, da lahko v nekaterih primerih naredijo izjemo. Palanski in Yammarino (2009, str. 406) sta preučevala, kako lahko vodja vpliva na rezultat z zaupanjem, zadovoljstvom, nastopom ter integriteto. Etično vedenje lahko organizacije spodbujajo z različnimi mehanizmi, kot so uradne politike in postopki, ki pojasnjujejo razlike med sprejemljivim in nesprejemljivim vedenjem (Culiberg & Mihelič, 2015, str. 98). Torej lahko za zagotavljanje etičnega vedenja uporabijo normativna izhodišča (kodeksi, izjave, predpisi ipd.) ali druga izhodišča (izkušnje, vzorci vedenja, komuniciranja, oblačenja, ravnanja).

Poznamo dva glavna pristopa vpliva vodij na etičnost zaposlenih. Skladno s prvim pristopom se zaposleni učijo, nato kopirajo in tako povzamejo vrednote ter obnašanje kredibilnih vzornikov. Na podlagi opazovanja vodij ter lastnih izkušenj zaposleni vedo, kako se obnašati in kaj se od njih pričakuje. Zato lahko rečemo, da je vloga vodij pri uveljavljanju etičnega vedenja v organizacijah izjemnega pomena. Drugi pristop pravi, da vodje z nagrajevanjem in kaznovanjem vedenja zaposlenih vplivajo na etično vedenje zaposlenih. V določenem času se zaposleni naučijo in dojamejo, kakšno vedenje se ceni

in nagrajuje in da je neetično vedenje kaznovano. Posledično je večja verjetnost, da se bodo vedli etično in se neetičnim odločitvam izogibali (Price, 2003, str. 67–69).

Trevino in Nelson (2010) pravita, da imajo organizacije, ki dajejo velik pomen poslovni etiki, dobro razvito etično kulturo. Za ustvarjanje etične kulture v organizaciji morajo organizacijski mehanizmi spodbujati etično vedenje v podjetju. V sliki 3 so prikazani dejavniki etičnega vedenja. Mnoge organizacije zaposlujejo strokovnjake z namenom uvedbe etične kulture. Velikokrat to ne prinese vidnejših rezultatov, saj gre za dolgotrajen proces, kjer morajo vsi zaposleni etiko »živeti« (Trevino & Nelson, 2010, str. 30).

Slika 3: Dejavniki etičnega vedenja



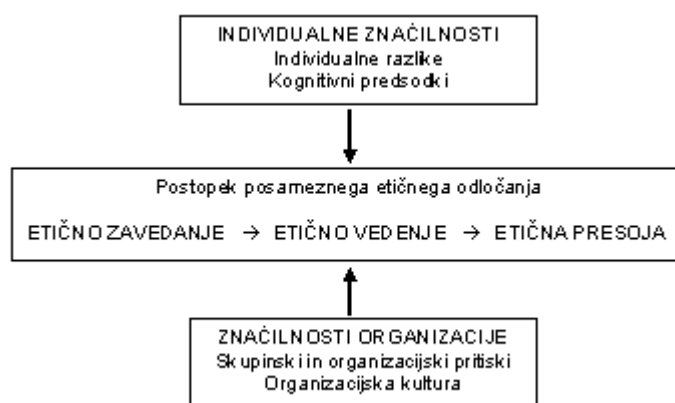
Vir: Dessler (2003).

Potreba po poslovni etiki je tako nujna in neizogibna, da je v nekaterih zadevah potreben poseben zakonski etični kodeks (Trstenjak, 1996, str. 11). Etični kodeks je pisen, formalni dokument, ki vsebuje moralne standarde, ki usmerjajo vedenje zaposlenih ali organizacije (Pater & Van Gils, 2003, str. 763–764). S pravili, ki so zapisana v etičnem kodeksu, morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v organizaciji. Etični kodeksi bi sicer lahko vplivali na zvišanje etične klime v organizaciji, a le če bi se etične kodekse smatralo za pomemben signal vodstva. Zaposleni so glede etičnega kodeksa bolj skeptični kot vodstvo organizacije, še posebej, če opažajo, da ta ni razvit v njihovo korist. Menijo, da je samo ravnanje in vedenje vodstva bolj pomembno za etično klimo kot etični kodeks (Pater & Van Gils, 2003, str. 766). Izvedene so bile številne analize odnosa med etičnimi kodeksi in etičnim vedenjem. Schwartz (2001) je analiziral 19 empiričnih študij, ki so ocenjevale vpliv etičnega kodeksa na vedenje. Pozitiven odnos je potrdilo zgolj devet študij, zato Schwartz (2001, str. 250–251) ni mogel podati konkretnih razlag in zaključil, da so dokazi mešani. Schwartz (2001) meni, da je odnos med etičnim kodeksom in vedenjem posameznika črna skrinjica. Tudi Valentine in Barnett (2002) trdita, da je malo znano, kako etični kodeksi vplivajo na vedenje posameznikov, kljub pomembnim zvezam. V svoji raziskavi sicer ugotavljata, da imajo v delovnem okolju organizacije, ki etične kodekse imajo, več pozitivnih etičnih vrednot kot v organizacijah, ki etičnih kodeksov nimajo. Mnogi strokovnjaki pravijo, da je etična odgovornost pomembnejša od zakonske. Opredelijo jo kot nenapisano vizijo organizacije (Andersson & Scharmer, 2007, str. 34). Kljub temu organizacije izkoriščajo še nedefinirano področje med zakonodajo in etiko.

2.2.1 Etično sprejemanje odločitev

Etična odločitev po teoriji o javnem dobrem prinaša mnoge koristi širši množici ljudi v družbi ter je sprejeta ob predpostavki, da ima pomemben vpliv nanjo (Shriberg & Shriberg, 2010, str. 29). Weeks (1987, str. 25) pravi, da je etično sprejeta odločitev izbira, ki je v nasprotju z neetično odločitvijo. Na odločitve ljudi v organizacijah vplivajo značilnosti posameznikov in organizacije (glej sliko 4) in pomembno je, da jih obravnavamo kot take. Hkrati se zavedamo, da organizacije delujejo v širokem in kompleksnem globalnem poslovnem okviru (Trevino & Nelson, 2010, str. 19–20).

Slika 4: Postopek sprejemanja etičnih odločitev



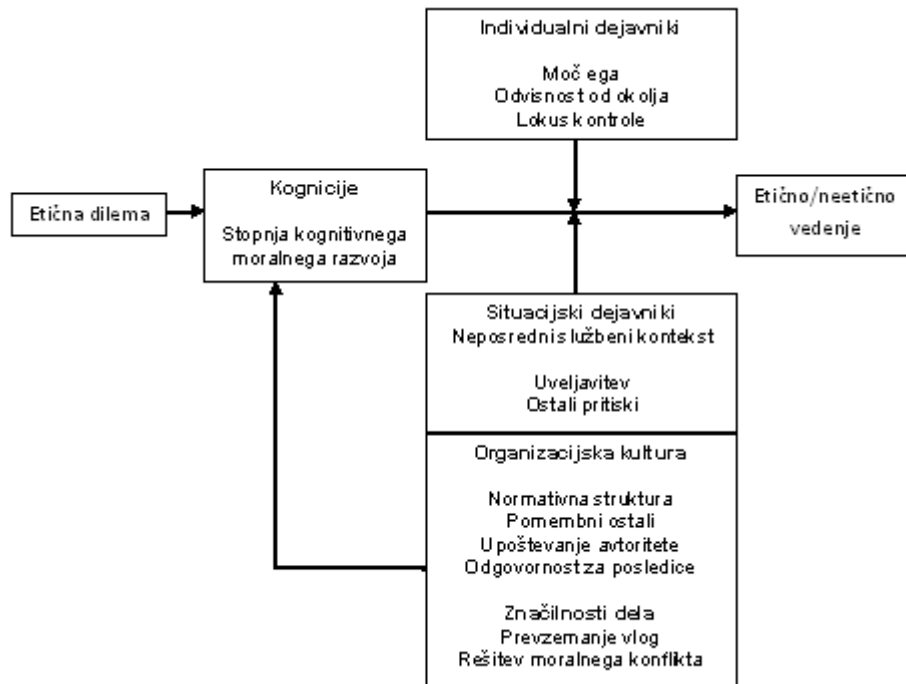
Vir: Trevino & Nelson (2010).

Večina ljudi se skoraj vsakodnevno srečujemo s situacijami, v katerih je potrebno reševati etična vprašanja. V takih situacijah se mora vsak posameznik svobodno odločiti o svojih dejanjih, ki so lahko drugim v pomoč ali jim škodijo. Vsak posameznik uporabi zdravo pamet za odločanje v situacijah, ko je soočen z etičnimi vprašanji (Weber, 1990, str. 688–689). Razvitih je bilo že veliko različnih modelov, ki opisujejo postopek sprejemanja etičnih odločitev. V nadaljevanju bom predstavila Trevinov (1986) in Jonesov (1991) model etičnega odločanja.

Trevinova (1986, str. 602–605) je model etičnega odločanja oblikovala, tako da je v pomoč tistim, ki se odločajo v realnih razmerah ob prisotnosti različnih situacij in navzkrižnih interesov. Model (glej slika 5) predvideva odločanja na vseh ravneh organizacije. Prvi korak je zaznava etične dileme, nato sledi moralno ocenjevanje na kognitivni ravni. V tem delu se je avtorica naslonila na Kohlbergov model kognitivnega moralnega razvoja. Omenjeni model domneva, da ima posameznik skozi različna življenjska obdobja razvite različne stopnje morale ter skladno s svojimi stališči presoja in odloča, kaj je prav in kaj narobe. Trevinova (1986) je v svojem modelu vključila tri vrste spremenljivk, ki imajo po njenem mnenju bistven vpliv na razmerje med posameznikovo kognicijo oziroma dojemanjem in njegovim dejanskim ravnanjem. Avtorica med individualne dejavnike vključuje moč ega, odvisnost od okolja in lokus

oziroma mesto kontrole. Situacijski dejavniki izvirajo iz položaja odločevalca in organizacijske kulture ter hkrati opredeljujejo kognitivno vedenje. Medsebojna povezanost in vplivanje teh dveh spremenljivk napovedujejo odločitev odločevalca. In tretja je organizacijska kultura v katero sodijo normativna struktura, sodbe drugih, poslušnost avtoritete, odgovornost za posledice, krepitev preudarnosti in prenašanje drugih pritiskov. Na razvoj posameznika ima vpliv tudi značilnost posla samega in moralni vidik organizacijske kulture.

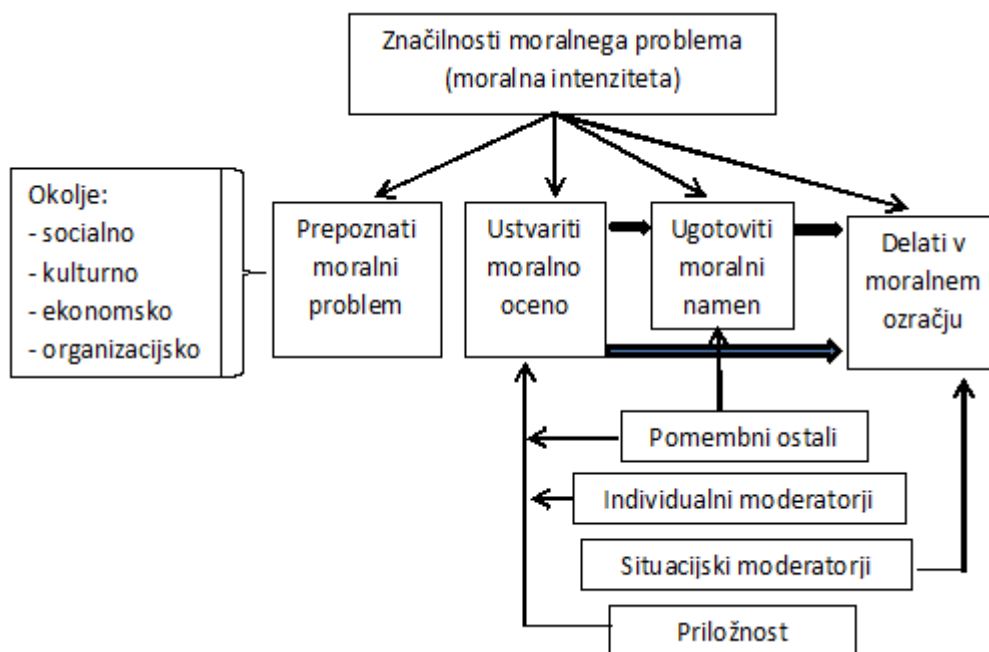
Slika 5: Trevinov model etičnega odločanja



Vir: Trevino (1986, str. 603).

Jonesov (1991, str. 366–395) model je vključuje predhodno razvite modele etičnega sprejemanja odločitev in predstavlja skladnost dejavnikov, ki vplivajo na postopek sprejemanja etičnih odločitev (glej slika 6). Avtor pravi, da etično sprejemanje odločitev vsakega posameznika poteka v okolju, ki združuje družbene, kulturne, gospodarske in organizacijske dejavnike iz česar pa hkrati nastajajo etična vprašanja. Na sam postopek sprejemanja etične odločitve vpliva tudi značilnost moralnega vprašanja, ki ga sestavlja moralna intenziteta ter več individualnih in situacijskih spremenljivk. Jones (1991) sicer meni, da imajo organizacijski dejavniki kot so sistem utrjevanja, vedenje vodilnih, značilnosti služb ter organizacijska kultura izjemno pomembno vlogo. Preučevanje vpliva organizacijskih dejavnikov kot situacijskih spremenljivk je pomembno, saj lahko te dejavnike delno kontrolirajo vodilni v organizaciji.

Slika 6: Jonesonov model etičnega odločanja



Vir: Jones (1991).

Nosilec etičnega odločanja v poslovnem svetu je management. Etično odločanje v organizacijah je nujno, saj se management srečuje s številnimi odločitvami, ki se nanašajo tako na notranje kot tudi zunanje okolje organizacije in se pri tem sprašuje, če je odločitev dobra ali slaba (Tavčar, 2000, str. 138). Managerji se praviloma izogibajo razglabljanju o etiki in morali managementa, saj delujejo pod neprestanim pritiskom časa ter raznovrstnimi nalogami, kot so donosnost, proizvodnja, zagotovitev finančni, materialnih ter človeških sredstev ipd. Pri vseh obveznostih pa jim zmanjka časa za poglobljene debate o etiki in morali, kar pa ne pomeni, da so nemoralni (Tavčar, 2000, str. 142).

Tavčar (1994, str. 133) je opredelil tri vrste etičnega odločanja, in sicer rutinsko, analitično in intuitivno. Rutinsko odločanje opisuje kot samodejno, za katerega so vnaprej opredeljene enostavne odločitve za omejeno število enostavnih okoliščin. Večina teh odločitev se ponavlja, zato vsakokratno preverjanje etičnosti teh odločitev ni potrebno. Postopoma se oblikujejo vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine ter posledično tudi moralna pravila. Pravila pri analitičnem odločanju so bolj kompleksna in vključujejo tudi tveganje, zaradi tega se etičnih sodil za to odločanje ne da preprosto določiti, poenostavljanje pa je tvegano. Kljub temu so oblikovali sodila za analitično etično odločanje, ki vsebujejo koristnost, pravičnost, temeljne človekove pravice, sprejemljivost in trajnost. Intuitivno etično odločanje je precej tvegano, saj se posameznik odloča po občutku. Na tovrstno odločanje vpliva posameznikova podzavest, izkušnje in vrednote. Intuitivno etično odločanje se začne, ko se analitično konča. Srnka (2004) je dejavnike, ki vplivajo na etično odločanje posameznikov umestila v štiri skupine, in sicer *individualni dejavniki*, *situacijski dejavniki*, *okoljski dejavniki* ter *problemsko pogojeni*

dejavniki. *Individualni dejavniki* kažejo specifičnost vsakega posameznika in so rezultat njegovega rojstva, vzgoje in okolja v katerem odrašča in se socializira. Torej so ti dejavniki skupek preteklih izkušenj in spoznanj, ki vplivajo na posameznikovo sprejemanje etičnih odločitev. Delimo jih v dve skupini, in sicer demografske, med katere štejemo spol, starost, dohodek ipd. ter osebnostne, med katere sodijo motivacija, znanje ipd. *Situacijski dejavniki* kažejo dejavnike, ki se dogajajo izven posameznikove kontrole, a vendar vplivajo na njegovo etično sprejemanje odločitev, saj te sprejema v določeni situaciji. Med te uvrščamo priložnosti za neetično delovanje ter pričakovanje vedenje posameznika v določeni situaciji. *Okoljski dejavniki* prikazujejo socialne in kulturne pogoje, v katerih se posamezniki odločajo. Med *problemsko pogojene dejavnike* štejemo obseg posledic določenega delovanja, družbeno soglasje glede moralne kvalitete takšnega delovanja ter učinek delovanja na posameznika, ki sprejme odločitev (Srška, 2004).

2.2.2 Razlogi za (ne)etično ravnanje

V sodobnem razvitem svetu naj bi bilo etično ravnanje samoumevno in povsem naravno. Potemtakem tudi opredeljevanje razlogov, ki bi predstavljali pozitivne vplive tovrstnega ravnanja, ne bi bilo potrebno. Večini se nam zdi edino razumno etično ravnanje, a žal se še vedno prevečkrat srečamo z neetičnim ravnanjem ljudi. Trevino in Nelson (2010) pravita, da je najpomembnejši razlog za etično ravnanje delovanje v dobro nas samih kot posameznika kot tudi v skupno dobro nas vseh. Za etiko bi morali skrbeti tudi kot zaposleni, saj bi se večina izmed nas pri izbiri delodajalca odločila za etično organizacijo. Vsi si želimo, da bi se dobro počutili tako v sebi kot v svojem delu. Avtorja še pravita, da je razlog za etično ravnanje predvsem zato, ker je to prav. Od našega skrbnega ravnanja je odvisna tudi naša prihodnost. Nadalje še ugotavljata, da nova skupina ekonomistov t.i. vedenjskih ekonomistov niso le manj racionalni kot klasični ekonomisti, temveč tudi bolj moralni. Dejstva nakazujejo njihovo nesebično in moralno ravnanje, ki ima navidezno le malo opraviti z analizo stroškov in koristi. Kot takšne primere navajata posameznike, ki bodo vrnili izgubljene denarnice tujcem, pomagali neznancem v stiski in jim darovali organe. Hkrati se bo večina tovrstnih posameznikov vzdržala odtujitve tujih sredstev oziroma kraje, čeprav bi to izvedli brez težav (Trevino & Nelson, 2010, str. 21).

Hunger in Wheelen (1996, str. 66) pravita, da obstajajo različni razlogi zakaj ljudje ne ravna etično. V poslovni etiki ni standardov, ki bi bili globalno priznani. Razlike glede etičnosti ne obstajajo zgolj med državami, temveč tako med regijami kot tudi med različnimi skupinami znotraj posameznih regij in držav. Etično vedenje posameznika je poleg drugih osebnostnih lastnosti odvisno tudi od stopnje moralnega razvoja. Individualne vrednote so različne pri vsakem posamezniku. Znotraj organizacije bi bilo smiselno primerjati individualne vrednote glavnih delničarjev in managerjev, torej vodstva ter drugih uslužbencev. Ravnanja, ki so povzročila svetovno finančno krizo leta 2008, niso bila protizakonita, je pa bila večina teh neetična. To, da so povzročila ogromno škodo je bilo v nasprotju s številnimi etičnimi načeli, kot so odgovornost, transparentnost

in poštenost (Trevino & Nelson, 2010, str. 4). Neetično vedenje na delovnem mestu, je opredeljeno kot vedenje, ki krši splošno sprejeta etična pravila vedenje (Jones, 1991, str. 366). Večina ljudi se zaveda kaj je etično in pravilno oziroma neetično in nepravilno. Kljub temu lahko neetično ravnanje še vedno zapazimo povsod, zlasti v nerazvitem svetu.

Vogrin (2004) meni, da so za nastanek neetičnega ravnanja primarni vzrok okoliščine nato pa tudi še ekonomski, kulturni in sociološki razlogi. Med ekonomske razloge za neetično ravnanje štejemo preobilje, neživljenjskost zakonov, slabe zakone, preobsežen in neustrezen nadzor, velike diskrecijske pravice javnih uslužbencev in velik obseg javnega gospodarstva, poleg teh še revščino. V večini primerov gre za pohlep, kajti korupcija, ki je neetično ravnanje, je vezana na položaj oblasti, ki se ga zlorablja v ta namen. Posledično so revni največkrat žrtve korupcije. Med kulturnimi razlogi bi lahko izpostavili toleranco do sprejemanja in dajanja podkupnine. Tukaj gre namreč za to, kako družba sprejema neetično ravnanje, v tem primeru korupcijo. Med sociološke razloge štejemo visoke standarde in kriterije opravljanja poklica, torej spoštovanje zakonov in pravil, ki so kot kulturni in sociološki standardi sprejeti v družbi. Razvitost teh sredstev in institucij, ki pomagajo vzdrževati visoke standarde, etični kodeksi, mehanizmi preverjanja ter sankcioniranja in aktivno javno mnenje omejujejo neetično ravnanje. V družbi je potrebno postaviti tri temelje preventivnih ukrepov za etično ravnanje oziroma borbi proti neetičnemu ravnanju in zniževanju tega. Ti so ustrezen zakonski okvir, jasna politična volja in jasna civilna podpora. Nato je potrebno zgraditi še tri temeljne stebre, ki so osebna integriteta ljudi na vodilnih mestih, visoki etični standardi v družbi in jasna politična volja za etično delovanje. Ti omogočajo zniževanje tolerantnosti glede neetičnega delovanja. Tako lahko pričakujemo višjo stopnjo učinkovitosti sistemskih institucij šele, ko so omenjeni stebri v družbi uveljavljeni. Zaupanje družbe v sistemske institucije ima tako vlogo pobudnika za ustrezno odzivanja na primerno kot tudi neprimerno ravnanje (Vogrin, 2004, str. 7–9).

Tudi Stewart (1996) pravi, da imajo vzroki za neetično ravnanje različen izvor, in sicer izhajajo lahko iz osebnosti posameznika, konceptov etike, kulture podjetja, koristi, družbene kulture in tudi iz pomanjkanja časa. Posameznikovo ravnanje je prvotno odvisno od njegovih osebnih vrednot, navad in prepričanj. Ljudje, ki so vodeni s strani pohlepa in jim bogastvo predstavlja najpomembnejši cilj v življenju, so zaradi materialnih koristi pripravljene kršiti moralna načela. Nasprotno so ljudje, katerim denar ni najpomembnejši cilj v življenju, bolj naklonjeni k etičnemu vedenju. Ljudje si želijo enostavnih meril, ki jih lahko uporabljajo pri vsakdanjem reševanju problemov in ne različnih teoretičnih konceptov etike, ki so za mnoge v praksi neizvedljivi. Kot sem že omenila, vedenje vodilnih uslužbencev vpliva tudi na vedenje ostalih v organizaciji, tako ima neetično ravnanje vodilnih negativen vpliv na delovanje organizacije. Zato je pomembno, da imajo organizacije sprejeta splošna pravila etičnega obnašanja, tj. etični kodeks in jasno določene sankcije za primer neetičnega ravnanja. Na neetično ravnanje vplivajo tudi koristi, ki jih ločimo v dve skupini, in sicer koristi za organizacije ter koristi za posameznika. O koristih za organizacijo govorimo, ko vodstvo te sprejema neetične

odločitve zaradi premočne konkurence, morebitnega stečaja ipd. Posameznik sprejme neetično odločitev s tem, ko se odloči za prejem podkupnine, poneverbo računov za povrnitev stroškov ipd. V družbenih okoljih obstajajo različna etična merila in standardi, posledično lahko v različnih družbenih kulturah prihaja do neetičnega ravnanja, saj so določena ravnanja v posameznih družbi etična, medtem ko so v drugi neetična. Pogosto je potrebno hitro sprejemanje odločitev, ko si ljudje ne morejo vzeti časa za premislek o moralni sprejemljivosti odločitve in tako pride tudi do neetičnega ravnanja (Stewart, 1996, str. 204–208).

Tierney (1997, str. 63–64) meni, da lahko neetično ravnanje, kljub navidezni neoprijemljivosti in izmuzljivosti etike, ogrozi tisto, kar je trdno oprijemljivo in ugotovljivo, kot je dobiček za organizacijo. Zaradi zapostavljanja etike lahko pride do izgube zaupanja. Izguba zaupanja znotraj podjetja povzroči težave v komuniciranju med zaposlenimi, zmanjša predanost in lojalnost ter vodi v odpoved delovnega razmerja. Izguba zaupanja kupcev in dobaviteljev vodi v izgubo dobrega imena organizacije. Nezadovoljni odjemalci spregovorijo večkrat o slabi storitvi kot o dobri. Nekaj takšnih organizacij, ki so plačali visoko ceno za neprimerno ravnanje, ko je to prišlo v javnost sem že navedla, ko sem omenjala poslovne škandale. Posledice neetičnega ravnanja so tudi tožbe, ki lahko organizacijam povzročijo ogromne stroške. Hkrati so lahko posledice omenjenega neprimernega delovanja tudi nižja prodaja in posledično tudi dobiček (Tierney, 1997, str. 73–74).

Neupoštevanje etičnih vrednot je globalni problem in je opazen tako v nerazvitih kot tudi razvitih državah. Rajput (2015) je izpostavila štiri glavne vire, ki neposredno oblikujejo korporativno upravljanje družbe, in sicer so to etika posameznika in organizacijska kultura, notranje lastništvo in nadzor, trg in zunanji nadzorni mehanizmi ter zakoni, predpisi in njihovo izvrševanje. Poudarja, da na upravljanje organizacije vplivajo tudi institucionalno okolje in lastne značilnosti. Z visokimi etičnimi vrednotami lahko organizacija zniža stroške za doseg visokih standardov in trajnostno upravljanje. To se nanaša na organizacije, ki imajo jasno določena etična pravila in vzpostavljene komunikacijske poti z vsemi uslužbenci. V takih organizacijah lahko vsak zaposleni prispeva k dodatni vrednosti. Vsi se zavedamo, da se organizacijska kultura začne z osebnimi vrednotami vodstva. Tudi v nerazvitih državah se vlade in vodstva organizacij vedno bolj zavedajo, da je dobro upravljanje teh pomembno za izboljšanje konkurenčnosti in privabljanje mednarodnega kapitala. Verjamejo, da lahko z boljšim vodenjem znižajo stroške in tako organizacije postanejo bolj konkurenčne na svetovnem trgu in hkrati izpolnjujejo svojo družbeno odgovornost (Rajput, 2015).

2.2.3 Etika in družbena odgovornost

Družbeno odgovornost avtorji različno opredeljujejo. Večina meni, da so organizacije tiste, ki vplivajo tako na okolje kot tudi na ljudi v njem. Zato lahko rečemo, da imajo podjetja ključno vlogo pri uveljavljanju tako etike kot družbene odgovornosti v družbi v

kateri delujejo. Družbeno odgovornost organizacije Evropska komisija (2011, str. 6) opredeli, kot »odgovornosti podjetij za njihove učinke na družbo«. Zahteva za prevzemanje te odgovornosti je spoštovanje zakonodaje ter kolektivnih pogodb. Za natančno izpolnjevanje te odgovornosti bi morala organizacija v sodelovanju z interesnimi skupinami vzpostaviti postopek za vključevanje socialnih, okoljskih in etičnih vprašanj, vprašanj človekovih pravic in potrošniških vprašanj v lastno poslovanje in strategijo.

Etika obravnava notranje vrednote, ki so del kulture organizacije, ter z oblikami odločitev, ki se nanašajo na družbeno odgovornost vezano na zunanje okolje (Daft, 1994, str. 151). Moorhead in Griffin (1998, str. 41) pravita, da je družbena odgovornost obveza organizacije, da bo varovalo in prispevalo k družbenemu okolju v katerem deluje ter hkrati skrb za interese različnih udeležencev. Menita, da je ta tesno povezana z etiko. Skladno z navedenim lahko rečemo, da so etična načela standardi pravilnega vedenja in odločanja, ki prikazujejo smer za uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja. Organizacija, ki želi doseči dolgoročni uspeh, mora delati v okviru družbene odgovornosti.

Vlogo družbene odgovornosti organizacij v zadnjih letih povečujejo že omenjeni škandali, razvitost trgov kapitala, kratkoročna usmerjenost institucionalnih investitorjev ter večja informiranost o pomenu razvoja kakovostnih in dolgoročnih odnosov s ključnimi deležniki v organizaciji (Gregorič, 2007, str. 240).

Delovanje organizacij je odvisno od etičnosti udeležencev, ki s sprejetimi odločitvami vplivajo tako posredno kot neposredno tudi na razvoj družbe. Etika trajnostnega delovanja omogoča, da organizacije dosežejo potrebno ravnotežje med lastnimi interesi in interesi okolja, torej družbene odgovornosti (Potočan & Mulej, 2007, str. 132). Lastnosti družbeno odgovorne organizacije po Tóthu (2008, str. 31) pa so naslednje:

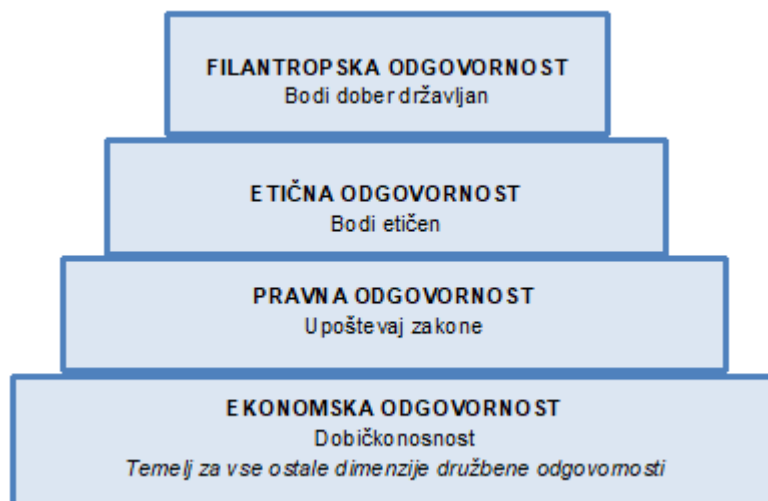
- ne zasleduje zgolj cilja po čim višjem dobičku;
- trajnost priznava kot največji uspeh;
- razpozna iskanja rešitev vlade in organizacij glede na situacijo v gospodarstvu;
- ovrednoti sebe in svoj vložek k družbeni neodgovornosti;
- sistemsko in napredno sprejema ustrezne ukrepe za trajnostno naravnano gospodarstvo.

Poslovna etika vpliva na etično delovanje organizacije v določenem okolju, tako kot družbena odgovornost vpliva na vedenje določene skupine v okolju. Skratka lahko rečemo, da dejavniki, ki vplivajo na etiko vplivajo tudi na družbeno odgovornost.

Carroll (1979, str. 499) pravi, da je družbena odgovornost dolžnost organizacije, da realizira ekonomska, zakonska, etična in filantropska pričakovanja družbe. Avtor je družbeno odgovorno ravnanje organizacij opredelil v štirih stopnjah družbene odgovornosti, in sicer ekonomska, pravna, etična ter človekoljubna oziroma filantropska odgovornost (glej slika 7). Vse štiri je predstavil v piramidi družbene odgovornosti

(Carroll, 1991, str. 42). Ekonomska odgovornost je osnovna odgovornost, saj brez te dobičkonosna organizacija na dolgi rok ne more obstajati. Predstavlja proizvodnje proizvodov ter storitev in na ta način ustvarjanje dobička. Torej mora organizacija pri poslovanju upoštevati veljavne zakone in predpise, kar je del pravne odgovornosti. Etična odgovornost pomeni, da organizacija sledi splošno sprejetim načelom družbe, kljub temu, da ta niso zakonsko določena. Organizacija je dolžna delati kar je prav, pošteno in pravično ter se hkrati izogibati vsemu kar škoduje udeležencem. Filantropska odgovornost je najvišja raven družbene odgovornosti in je povsem prostovoljna, saj nihče tega od organizacije ne pričakuje. V to prištevamo denarne prispevke za izobraževanje, umetnost in družbo. Družba sicer pričakuje, da bo organizacija izvajala določene aktivnosti, a hkrati organizacija ni neetična, če teh aktivnosti ne izvaja. Lahko bi zaključili, da filantropska odgovornost kaže vedenje organizacije v smislu dobrega državljana.

Slika 7: Piramida družbene odgovornosti



Vir: Jaklič (1999, str. 279).

Piramida družbene odgovornosti organizacije poda zgolj okvir, za lažje razumevanje, zakaj naj si organizacije prizadevajo za ekonomsko, pravno, etično in filantropsko odgovornost. Obseg uresničevanja teh je odvisen od več dejavnikov, kot so velikost organizacije, filozofija managerjev, strategija organizacije, družba, v kateri deluje (Carroll, 1991, str. 42). Ljudje se spreminjamo in spreminja se tudi svet, zato je lahko neko dejanje še pred nekaj leti veljalo za filantropsko odgovornost, nato je to isto dejanje postalo etična odgovornost, kmalu zatem je lahko to pravna odgovornost določena z zakonom. Kot primer takega dejanja bi lahko podali onesnaževanje okolja, ki je v našem družbenem okolju zdaj zakonsko urejeno.

Hunger in Wheelen (1996, str. 74) opredelita štiri razloge za družbeno odgovorno delovanje organizacije, in sicer:

- ker je prav, da organizacija deluje družbeno odgovorno (moralni razlogi);
- ker dobiš tisto, kar daješ drugim;

- ker bo družbena odgovornost prinesla višje dobičke in višje cene delnic;
- ker družbeno odgovorne odločitve niso v nasprotju z interesi družbe.

2.2.4 Metode za povečanje etičnosti

Dogajanje v poslovnem okolju kaže, da kljub želji po poštem in preprostem poslovanju tega ni moč enostavno doseči. Ljudje se na situacije odzivamo zelo različno (Maxwell, 2003, str. 15–16). Najpogosteje je slišati, da se je za povečanje etičnosti v organizaciji potrebno o etiki pogovarjati ter se posvečati etičnim vprašanjem. Ko govorimo o etičnosti, moramo govoriti tudi o odnosih med ljudmi, ki imajo bistveno vlogo pri etičnosti. Zato je za povečanje etičnosti ključna sprememba kulture, za kar je potreben čas. Tierney (1997, str. 16) pravi, da lahko etičnost povečamo na tri načine, ki jih navajam v nadaljevanju.

Priprava jasnih opisov del in nalog, tako vsak zaposleni točno ve, katero področje dela pokriva in kakšne so njegove pristojnosti. Na ta način se v organizaciji znižuje možnost nesoglasij, kar pomeni manj neetičnega vedenja zaposlenih. Drugi način je priprava priročnikov za zaposlene, v katerih so zapisana navodila za delovanje ter smernice za ravnanje v določenih situacijah. Kot tretji način navaja pripravo usmeritev in obrazcev za vrednotenje dela, ki podajo usmeritve za delovanje ter vrednotenje dela, tako je zaposlenim jasno, kje se pričakuje več njihove skrbnosti. Našteti načini so mehanizmi za zagotavljanje pravih usmeritev organizacije, saj opredeljujejo jasna pričakovanja o njegovem delovanju. Namen teh dokumentov je razložiti organizacijsko strukturo ter vzpostaviti standarde za vedenje zaposlenih (Tierney, 1997, str. 16). Mulej in Potočan (2012) navajata poleg zgoraj navedenih treh načinov za povečanje etičnosti po Tierneyu še formalno in neformalno strukturo organizacije, etične strukture ter etične kodekse. Pravita, da je za povečanje etičnosti izrednega pomena zagotovitev ustreznega okolja ter mehanizmov, ki bodo organizacijo spodbujali k razvoju poslovne etike.

Lahko bi rekli, da se etičnost povečuje s tem, ko se naučite kaj je prav in kaj ne. Hkrati ste plačali določeno ceno za neprimerno vedenje oziroma v kolikor niste storili tistega, kar bi bilo treba (Tierney, 1997, str. 35).

Povečanje poslovne etike je najbolj optimalno z izvajanjem ukrepov na ravni organizacije kot so povečanje ravni etičnosti zaposlenih, sposobnosti zaposlenih za etično delovanje, ki so odvisne od osebnih veščin ter namere zaposlenih za etično vedenje, ki so odvisne od njihovih vrednot, moči in zaupanja (Mulej & Potočan, 2012).

Vsesplošna razširjenost etičnih kodeksov in dokumentov povezanih z etiko še ne pomeni, da je v praksi zgolj vidno etično delovanje. Etični kodeksi niso prisilno sredstvo, zato se večinoma izvajajo zgolj diskrecijsko. Vidni so v poslovni javnosti in s tem širijo krog privržencev etičnega ravnanja (Hrastelj, 2001, str. 151).

Kot že omenjeno, na etično vedenje v organizaciji ima velik vpliv vodstvo s svojim zgledom in zahtevami. Vodstveni uslužbenci morajo biti etično ozaveščeni, pri čemer jim lahko pomagajo določene dejavnosti. Tierney (1997, str. 76) pravi, da lahko vodja vzpostavi etično okolje v organizaciji z naslednjimi osmimi koraki:

- sprejme odločitev, da bo namenil več pozornosti etiki, saj je ta pomembna za uspeh organizacije;
- sprejme dejstvo, da je vzor tako s svojimi dejanji kot tudi vrednotami;
- prevzame odgovornost za spodbujanje etičnega vedenja;
- določi, kaj je etično vedenje;
- ubesedi vrednote, saj morajo zaposleni vedeti, kaj se od njih pričakuje;
- izobrazijo zaposlene, saj morajo vedeti kaj je etično vedenje;
- spodbuja odkrito sporazumevanje, saj mora biti jasno, da se lahko pogovarjajo o merilih, vrednotah in etiki brez strahu pred kaznimi;
- poskrbi za doslednost, pri čemer mora imeti na voljo sredstva s katerimi bo lahko opomnil na neupoštevanje vrednot.

Organizacije s svojo poslovno politiko vplivajo na okolje, prav tako okolje vpliva na poslovno etiko organizacije. Zato se je potrebno zavedati, da se poslovna etika spreminja s stopnjo razvoja okolja, ravno znanja ter razvitostjo etike v okolju. Organizacije bi morale tem spremembam slediti. Slabost preveč normirane etike v organizacijah je ravno v tem, da ne sledi tem spremembam dovolj hitro (Mulej & Potočan, 2012). Metode za povečanje etičnosti so torej izobraževanja, usposabljanja, razkrivanje neetičnih dejanj ipd. Etičnost se lahko poveča tudi z ustanovitvijo organizacijske enote znotraj organizacije, ki se ukvarja z etičnimi vprašanji.

Verschoor (2003, str. 20–21) pravi, da so poslovne šole deležne kritik zaradi neustreznega izobraževanja študentov o etičnih načelih ter družbeni odgovornosti organizacij. Po drugi strani nekatere poslovne fakultete menijo, da je učenje poslovne etike izguba časa. Pravijo, da se vrednote izoblikujejo v otroštvu in da jih ni možno spremeniti v kratkem času, ki ga človek preživi na fakulteti ter da zaposlenih etičnost ne zanima. Mathieson in Tyler (2008) sta pregledala te ugovore, ki so jih izpostavile ameriške poslovne fakultete in predstavile dokaze na podlagi katerih so bile vse negativne zasnove zavržene. Poleg tega sta izrazila podporo zavezi k učenju etičnosti (Mathieson & Tyler, 2008, str. 1–12).

Možina (1994, str. 207) pravi, da je pri povečevanju etičnosti bistvena kontrola etičnega delovanja. Najprej je potrebno zaposlenim povedati kaj je etično, jih tega naučiti ter jim pomagati, da se etično vedejo. Pohvaliti in nagraditi tiste, ki delujejo skladno z etičnimi pravili ter sankcionirati tiste, ki ta pravila kršijo. Kontrolo se izvaja z zbiranjem informacij, primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi in odločitev glede možnih ukrepov. Zato je bistvenega pomena, da se o etiki pogovarjamo in opozarjamo na neetično vedenje, kajti mnogi se svojega neetičnega ravnanja pravzaprav niti ne zavedajo.

3 POVEZAVA MED ČUSTVENO INTELIGENCO IN ETIČNIM VEDENJEM

V zadnjih letih se v svetu število raziskav vpliva čustvene inteligence na etično vedenje povečuje. Kar ne preseneča glede na to, da se ljudje vedno bolj zavedamo in razumemo lastna čustva ter njihov vpliv in hkrati se tako posamezniki kot različne interesne skupine in nenazadnje tudi družbena okolja vedno bolj zavedamo kaj je prav in kaj ne.

Predhodne raziskave so pokazale, da čustvena inteligenca lahko vpliva na delovno uspešnost, na zadovoljstvo pri delu, na predanost delu, na učinkovito vodenje, kar so raziskovali številni avtorji, kot so Goleman, Law, Bradberry in drugi.

Vpliv čustvene inteligence na etične odločitve posameznikov so potrdile izvedene študije, in sicer Mesmer-Magnus in drugi (2008 in 2010), Deshpande in Joseph (2010), Angelidis in Ibrahim (2011). Čustvena inteligenca ima pozitiven vpliv na etične odločitve. Kar pomeni, da bodo odločitve sprejete s strani respondenta z višjo stopnjo čustvene inteligence bolj etične. To potrjuje tudi raziskava izvedena na vzorcu balijskih davčnih svetovalcev, kar je vsekakor dober pokazatelj (Wiguna & Yadnyana, 2019). Takšne so bile že predhodne ugotovitve raziskav vpliva čustvene inteligence na etične odločitve na vzorcu malezijskih revizorjev. Potrjeno je bilo, da je obvladovanje tako lastnih čustev kot čustev drugih sposobnost, ki bi jo revizorji morali imeti (Ismail, 2015). Čustvena in etična inteligenca managerjev vplivata na zvišanje uspešnosti, kar je potrdila raziskava o vplivu čustvene, kulturne in etične inteligence managerjev na zvišanje bančne uspešnosti. Daryani, Aali, Amini in Shareghi (2016) v raziskavi ugotavljajo, da bi se managerji morali posvetiti izobraževanju zaposlenih na področju etičnih vrednot, sami pa bi morali biti vzor etičnega vedenja, razumeti lastna prepričanja, ki jih delijo z drugimi, upoštevati disciplino kot etično lekcijo, vedno pričakovati etično vedenje, odzvati se na vplive vedenja, spodbujati in nagraditi etično vedenje zaposlenih ter vsakodnevno dajati prednost etičnim načelom (Daryani, Aali, Amini & Shareghi, 2016).

Da je čustvena inteligenca povezana tako z etičnim vedenjem vrstnikov kot tudi z lastnim etičnim vedenjem ugotavljajo v raziskavi med dodiplomskimi študenti (Mesmer–Magnus Viswesvaran, Joseph & Deshpande, 2008). Joseph, Berry in Deshpande (2009) so ravno tako na vzorcu študentov raziskovali vpliv čustvene inteligence in drugih dejavnikov na zaznavanje etičnega vedenja vrstnikov. Ugotovili so, da lahko študentje z visoko stopnjo empatije z večjo verjetnostjo zaznajo neetično vedenje vrstnikov. Ugotavljajo še, da poleg sposobnosti zaznavanja čustev drugih tudi lastno etično vedenje značilno vpliva na etično vedenje vrstnikov.

Nadalje, raziskave kažejo, da ima čustvena inteligenca značilen pozitiven vpliv tudi na etično vedenje medicinskih sester v neprofitnih bolnišnicah (Deshpande & Joseph, 2009), kar je nekako pričakovano. Glede na delo, ki ga medicinske sestre opravljajo, je pričakovati razvito čustveno inteligenco kot tudi etično vedenje. Mesmer-Magnus, Viswesvaran, Deshpande in Joseph (2010) v študiji o čustveni inteligenci, etiki

posameznika ter dojemanje, da neetično vedenje olajša pot do uspeha ugotavljajo povezave med omenjenimi koncepti. Etičnost posameznika, dojemanje etičnosti drugih, samospoštovanje in čustvena inteligenca so v korelaciji z dojetanjem neetičnega vedenja, ki je potrebno za uspeh. Rezultati kažejo, da ima čustvena inteligenca vpliv na dojetanje etičnosti drugih. Hkrati ugotavljajo, da lahko osebe z nizkim samospoštovanjem smatrajo neetično vedenje kot nujen pogoj za premagovanje konkurence (Mesmer-Magnus, Viswesvaran, Deshpande & Joseph, 2010).

Mnogo raziskav glede etičnega vedenja ter vpliva na to je bilo izvedenih med študenti, večinoma poslovnih smeri. V eni izmed raziskav ugotavljajo, da je neetično vedenje norma poslovnega sveta ter potrjujejo razmerje med nagnjenostjo študentov h goljufanju pri izpitih in odnosom do neetičnega vedenja v poslovnem svetu (Lawson, 2004). To je vsekakor skrb vzbujajoče, saj so že predhodne raziskave nakazovale, da so študentje, ki so nagnjeni h goljufanju pri izpitih, nagnjeni tudi k neetičnemu vedenju v poslovnem svetu (Nonis & Swift, 2001; Sims, 1992). Prav tako Bernardi in drugi (2004) v študiji o goljufanju pri izpitih na primeru študentov treh univerz poročajo o značilno nižjih rezultatih moralne rasti pri študentih poslovnih smeri v primerjavi z ostalimi študenti. Kar 66,4 % študentov je priznalo, da je goljufalo v času šolanja. Vendar niso le študentje poslovnih smeri nagnjeni h goljufanju, saj se, kot kaže raziskava o kontraproduktivnem vedenju v zvezi z etičnim vedenjem, študentje poslovne smeri ne razlikujejo od študentov drugih smeri (Deshpande & Joseph, 2010). V eni izmed študij izvedenih na vzorcu študentov poslovnih smeri je bilo ugotovljeno, da ima čustvena inteligenca pozitiven vpliv na etične sposobnosti študentov in da je čustvena inteligenca dober napovedovalec etičnih sposobnosti (Dangmei & Singh, 2017). Medtem ko v raziskavi o odnosu med čustveno inteligenco in etično usmeritvijo, ugotavljajo šibko povezavo med konceptoma. Vendar ne moremo reči, da ti rezultati kažejo temeljni odnos med čustveno inteligenco in etično usmeritvijo, saj je bila raziskava izvedena na majhnem vzorcu indijskih študentov računovodske in finančne smeri (Pathak, Jaiswal & Patwardhan, 2013).

V raziskavi vloge čustvene inteligence in etike v portugalskih izvoznih podjetjih ugotavljajo ali čustvena inteligenca napoveduje neetično in/ali kontraproduktivno vedenje, druga neetična dejanja ter slabši uspeh zaradi neetičnega vedenja. Kot značilna vedenjska lastnost preučevanega sektorja, se kaže pozitivna in značilna korelacija med čustveno inteligenco in etiko posameznika, zaznavanjem etike drugih, samopodobo in družbeno priljubljenostjo. Medtem ko negativna korelacija med čustveno inteligenco ter etiko in zaznavanjem uspeha kaže, da v mednarodnem poslovanju posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence ne čutijo potrebo po zatekanju k neetičnem ravnanju z namenom doseganja uspeha. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence imajo višje etične standarde in hkrati te zaznavajo tudi pri drugih. Po drugi strani pa so posamezniki z nižjo stopnjo čustvene inteligence in določeno težnjo manj etični in bodo pri drugih lažje zaznali neetično vedenje. Sposobnost zaznavanja lastnih čustev se kaže kot napovedovalec etičnega vedenja. Korelacija med sposobnostjo zaznavanja čustev in etiko posameznika kaže, da so posamezniki, ki bolje ocenjujejo lastna čustva manj vpleteni v

neetična vedenja kot posamezniki z nižjo stopnjo zaznavanja lastnih čustev, ker ko se zviša stopnja zaznavanja lastnih čustev je višja tudi etika posameznika. Ravni etike posameznika so povezane z obvladovanjem čustev in pomembne za razlago zaznavanja neetičnih ravnanj drugih. Z obvladovanjem čustev je vsak posameznik bolj sposoben nadzorovati čustva drugih ter zaznavati njihove etične namere. V tem smislu, posamezniki z višnjo stopnjo etičnosti in tisti, ki bolje obvladujejo čustva po navadi zaznavajo etično vedenje drugih. Po drugi strani pa posamezniki, ki sprejmejo neetično ravnanje in imajo nižjo raven obvladovanja čustev zaznavajo v drugih neetično vedenje. Korelacija med etiko, zaznavanjem uspeha in čustveno inteligenco je negativna, kar kaže, da čustveno inteligenten posameznik ne zaznava potrebo po neetičnem vedenju za doseganje uspeha v mednarodnem in visoko konkurenčnem okolju (Rodrigues Cabral & de Olivera Carvalho, 2014).

Na vzorcu zaposlenih v treh gradbenih podjetjih na Kitajskem so raziskovali vpliv čustvene inteligence, predanosti podjetju ter zadovoljstva pri delu na etično vedenje zaposlenih. Ugotavljajo, da na etično vedenje zaposlenih ne vplivajo vse prvine čustvene inteligence, temveč zgolj ena izmed teh, in sicer obvladovanje čustev (Fu, 2014).

Kot že izpostavljeno, je razvita čustvena inteligenca in etično vedenje izjemnega pomena za vsakega posameznika. V sodobnem času pa se poleg že naštetih vrst inteligence srečujemo z novo, in sicer umetno inteligenco.

4 ČUSTVENA INTELIGENCA IN ETIKA TER UMETNA INTELIGENCA

Sophia je bil prvi robotski državljani, ki so ga razvili v Hong Kongu. Visokotehnološka podjetja se že dolgo trudijo z razvojem umetne inteligence, ki bi imela človeške lastnosti, med drugim tudi čustveno inteligenco. Pearson (2018) meni, da bi bila lahko populacija robotov višja od populacije ljudi že leta 2033 ter da bodo do leta 2028 nekateri izmed teh že čutili resnična čustva in se čustveno odzvali tudi na ljudi. Podobne ne ravno spodbudne napovedi sta sicer podala tudi Elon Musk in Stephen Hawking. Prvi opozarja, da je umetna inteligenca »eksistencialno tveganje« za zemeljsko civilizacijo, Hawking pa je napovedal, da bodo roboti nadomestili ljudi in slednji bodo morali Zemljo zapustiti.

Goleman (2018) v svojem blogu piše o etiki in čustveni inteligenci v prihodnosti umetne inteligence. Pravi, da je nujno potrebno, da sočutje in skrb za empatijo odigrata ključno vlogo pri ustvarjanju umetne inteligence. Izpostavlja skrb glede etičnega vodila organizacij in razvijalcev programske opreme. Pravi, da je z umetno inteligenco kot z jedrsko energijo, če jo predaš profitni organizaciji predstavlja etično tveganje. Temelji etičnih pravil za umetno inteligenco segajo v leto 1942, veliko preden je koncept umetne inteligence postal vsakdanji. Pisatelj znanstvene fantastike Isaac Asimov je tega leta predstavil tri zakone robotike v svoji kratki zgodbi »Neubogljivi Speedy«, ki je bila leta 1950 vključena v njegovo kolekcijo »Jaz, robot«. Omenjeni zakoni narekujejo, da robot:

1. človeka ne sme poškodovati oziroma mu škodovati s svojim nedelovanjem;
2. mora ubogati ukaze, razen če so v nasprotju s prvim zakonom;
3. mora zaščititi sebe, razen če je to v nasprotju s prvima dvema zakonoma.

Kasneje je Asimov dodal tudi »Ničti zakon«, ki je močnejši od prvih treh zakonov in pravi, da mora robot delovati v interesu človeštva, saj je človeštvo pomembnejše od posameznika.

Junija 2018 je Google sprejel etični kodeks za svoje programe umetne inteligence, kot odgovor na peticijo zaposlenih iz aprila 2018. V peticiji so med drugim zahtevali, da Google prekine sodelovanje na projektu »Project Maven« z ameriškim Ministrstvom za obrambo, ki je uporabljalo umetno inteligenco za pomoč pri napadih z droni (brezpilotni letalnik). Google se je zavezal, da ne bo zasledoval tehnologij, katerih namen krši splošno sprejeta pravila mednarodnega prava in človekovih pravic. Kljub temu, nejasnosti njihovega etičnega kodeksa puščajo možnosti za donosne obrambne posle v prihodnosti (Goleman, 2018).

Goleman (2018) ugotavlja, da etični kodeks Računalniškega združenja ACM nima vpliva na odločanje računalničarjev. V nasprotju zavedanje o škandalih, kot je Volkswagen »Dieselgate«, vpliva na odločitve računalničarjev. Torej, priložnost, da programer vidi možne posledice lastnih dejanj ter podobnih dejanj v novicah, bi lahko ustvarilo etično vodilo.

Ob vedno večji prisotnosti umetne inteligence se kaže tudi pomembnost te. Umetna inteligenca bo nadaljevala avtomatizacijo enostavnih opravil, kot so diagnosticiranje zdravstvenih primerov in upravljanje naložb. Na drugi strani bo čustvena inteligenca, ki vključuje razumevanje, angažiranje in interakcijo z drugimi, postajala vedno bolj kritična. Kompetence kot so empatija, vpliv in skupinsko delo ločujejo človeške sposobnosti od umetne inteligence. Medtem, ko lahko umetna inteligenca diagnosticira bolezen, ima samo človek sposobnost verodostojnega izražanja sočutja ter priprave načrta zdravljenja za posameznega pacienta.

Ključni zadržek, ki ga Goleman (2018) izpostavi v zvezi s čustveno inteligenco v dobi umetne inteligence je, da sta potrebni dve vrsti znanja za ustvarjanje smiselnega moralnega vodila, in sicer zavedanje samega sebe in empatija. Zaključni, da umetna inteligenca ne more biti resnično čustveno inteligentna. Kot pravi, možgansko vezje, ki razvija omenjeno človeško sposobnost, je preveč kompleksno za modeliranje. Čustveni algoritem umetne inteligence že lahko prebere človeška čustva, vendar ne more opraviti čustvenih nalog, kot so zavedanje samega sebe in globoka empatija (Goleman, 2018).

O razvoju čustvene inteligence pri umetni inteligenci je možno zaslediti vedno več zapisov. Kljub temu pa imam pomisleke glede tega. Ključno vprašanje je, ali je razvijanje takšne umetne inteligence, ki vodi v robotizacijo človeštva, sploh etično. In ko bomo ljudje izgubili potrebo po medsebojnih odnosih in medsebojni interakciji, ali bomo sploh

še ljudje ali pa bomo že roboti? To bi bilo morda vprašanje za neko drugo raziskavo, jaz bom v nadaljevanju predstavila raziskavo vpliva čustvene inteligence na etično vedenje na delovnem mestu, ki sem jo izvedla na vzorcu zaposlenih v naključno izbranih slovenskih organizacijah.

5 RAZISKAVA VPLIVA ČUSTVENE INTELIGENCE NA ETIČNO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU

5.1 Temeljna teza in hipotezi raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela bom predstavila rezultate raziskave o vplivu čustvene inteligence na etično vedenje na delovnem mestu. K izbiri raziskovalne tematike mojega magistrskega dela so pripomogla moja doživetja tako v poslovnem okolju kot zasebnem življenju. Velikokrat sem bila v različnih situacijah, ko posamezniki z visoko izobrazbo in široko paleto znanj niso znali ustrezno odreagirati glede na dane okoliščine. Čez čas sem spoznala, da jim manjka t. i. mehkih spretnosti. Dober učni uspeh je rezultat učenja in vztrajnosti, iznajdljivosti pa ni možno pridobiti preko teoretičnega znanja. Ljudje si prizadevamo in strmimo k boljšemu življenju in doseganju lastnih ciljev. A vendar tega sami praviloma ne moremo doseči. Samostojno lahko sicer dosegamo dobre rezultate, a le s skladnostjo z drugimi lahko dosegamo uspehe. Smo družabna bitja in za doseganje uspehov je potrebno skupinsko delo. Vendar morajo biti člani skupine raznoliki, z različnimi sposobnostmi, ki se medsebojno dopolnjujejo. Za odkrivanje teh tako pri sebi kot pri drugih je potrebno, da ima posameznik razvito čustveno inteligenco. Za uspešno delovanje skupine je potrebno medsebojno sodelovanje ter etično vedenje vsakega posameznika. Dobro opravljeno delo je sicer lahko opravljeno po ustaljenih smernicah in postopkih, na drugi strani je lahko opravljeno na drugačen, iznajdljivejši način in je posameznik pri tem bolj srečen in izpolnjen, saj poleg znanja uporablja tudi lastno ustvarjalnost. Na podlagi navedenega domnevam, da sta čustvena inteligence in etično vedenje na delovnem mestu povezana.

Pri izvedbi raziskave sem se oslonila na podobne raziskave v tujini, ki sem jih predhodno že omenila, ko sem predstavljala povezavo med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem. V raziskavi o vplivu čustvene inteligence, pripadnosti organizaciji ter zadovoljstva pri delu na etično vedenje na vzorcu kitajskih delavcev v gradbeni panogi ugotavljajo, da med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem obstaja povezava (Fu, 2014). Rezultati omenjene raziskave kažejo, da vse prvine čustvene inteligence ne vplivajo na etično vedenje. Omenjena raziskava namreč kaže, da ima zgolj obvladovanje čustev na etično vedenje značilen vpliv (Fu, 2014). Tudi v raziskavi, ki je preučevala vpliv čustvene inteligence in drugih dejavnikov na zaznavanje etičnega vedenja vrstnikov na vzorcu ameriških študentov so ugotovili, da na etično vedenje ne vplivajo vse prvine čustvene inteligence. Omenjena raziskava kaže, da lahko študentje s sposobnostjo zaznave čustev

drugih oziroma z visoko stopnjo empatije z večjo verjetnostjo zaznajo neetično vedenje vrstnikov (Joseph, Berry & Deshpande, 2009). Na podlagi navedenega podajam svojo prvo hipotezo:

H1: Čustvena inteligenca zaposlenih je povezana z njihovim etičnim vedenjem na delovnem mestu.

V študiji o vlogi čustvene inteligence in etičnega odločanja Agarwal in Chaudhary (2013) ugotavljata, da ima čustvena inteligenca pomembno vlogo v družbi ter da je močen etični temelj pomemben parameter za sprejemanje etičnih odločitev. Čustvena inteligenca je izjemno pomemben dejavnik pri odločanju. Čustvena inteligenca kaže sposobnost zavedanja lastnih čustev ter prepoznavanja čustev drugih. Prav tako bi morali imeti možnost predvideti vpliv teh na sprejemanje odločitev. Temeljna sposobnost dobrih odločevalcev je zavedanje samega sebe ter zavedanje čustev drugih ljudi. Torej bolj, ko smo se sposobni ustrezno odzvati na čustva, boljše odločitve sprejemamo. To je ključna sposobnost uspešnih vodij. Agarwal in Chaudhary (2013) pravita, da etično presojanje razmer ali problema vključuje lastne vrednote in okvirje o tem kaj je prav in kaj ne, kot tudi upoštevanje družbenih etičnih pravil. Menita še, da manager brez čustvene inteligence ne more sprejeti etične odločitve. Pri delu z ljudmi je močna etična podlaga najpomembnejši dejavnik pri sprejemanju odločitev. Zaključujeta, da v praksi lahko uporaba veščin čustvene inteligence in vedenja izboljša ne samo rezultate sprejetih odločitev temveč tudi procese povezane z odločanjem. Na podlagi navedenega podajam še drugo hipotezo, in sicer:

H2: Zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge, se vedejo bolj etično kot ostali zaposleni.

5.2 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave

Raziskavo sem izvedela s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, pri čemer sem odgovore pridobila na podlagi priložnostnega vzorca.

Spletni vprašalnik je bil sestavljen iz kratkega nagovora, razlago namena ankete, pri čemer sta bila upoštevana preučevana koncepta ter zagotovilo anonimnosti. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je zajemal trditve v povezavi s konceptom čustvena inteligenca, drugi del pa trditve o konceptu etično vedenje. Zadnji del pa je vseboval splošne podatke o velikosti podjetja v katerem je anketiranec zaposlen, panogi, delovnih nalogah (vodstvene), delovni dobi v podjetju ter demografskih podatkih (spol, starost in stopnja izobrazbe).

Čustva posameznika so izjemno pomembna in kot taka tudi vir informacij tako za posameznika kot druge ljudi. Uporaba čustev je odvisna od čustvene inteligence posameznika. Posamezniki z razvito čustveno inteligenco poznajo lastna čustva ter čustva drugih in jih znajo obvladovati. Za pripravo prvega sklopa vprašalnika sem uporabila štiri-dimenzionalno klasifikacijo čustvene inteligence. Te štiri dimenzije so zavedanje

lastnih čustev, zavedanje čustev drugih, obvladovanje čustev in uporaba čustev (Davies, Stankov & Roberts, 1998, str. 989–1015). Law, Wong in Song (2004) pravijo, da se med vsemi vidiki čustvene inteligence omenjena klasifikacija smatra kot najbolj celovita. Za merjenje čustvene inteligence sem uporabila 16 stopenjsko lestvico, ki so jo razvili Law, Wong in Song (2004, str. 483–496). Za odgovore na trditve sem uporabila sedem stopenjsko Likertovo lestvico, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 7 – popolnoma se strinjam. Višje število točk kaže na višjo razvitost čustvene inteligence.

O pomembnosti etičnega vedenja je bilo predhodno že veliko povedanega. Sebičnost, delo in delovno okolje, ki predstavlja neetično ravnanje na delovnem mestu ter nepoštenost niso dejavniki etičnega vedenja, temveč ravno nasprotno, so dejavniki neetičnega vedenja. V drugem sklopu vprašalnika je 22 trditve, ki izkazujejo omenjene dejavnike. (Ne)etično vedenje respondentov bom merila na podlagi modificirane verzije, ki sta jo razvila Akaah in Lund (1994, str. 417–430). Trditve so sicer zapisane tako, da pri nižji vrednosti strinjanja kažejo etično vedenje, medtem ko pri višjih vrednostih strinjanja nakazujejo neetično vedenje. Glede na to pričakujemo nižji odstotek strinjanja s trditvami za merjenje etičnega vedenja. Za odgovore na trditve sem prav tako uporabila sedem stopenjsko Likertovo lestvico, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 7 – popolnoma se strinjam.

Anketiranje je potekalo od 24. marca do 2. junija 2020. Na javno dostopnem portalu Bizi.si sem po naključnem izboru izbrala 250 podjetij različnih velikosti (mikro, mala, srednja in velika). Raziskavo sem omejila na podjetja, ki imajo sedež v Osrednjeslovenski regiji. Vprašalnike sem podjetjem dostavila po elektronski pošti, za tak način sem se odločila zaradi enostavne izvedbe, hitrejšega zbiranja podatkov ter nižjih stroškov. Vprašalnik sem oblikovala preko spletnega programa za oblikovanje anket Ika. Prejela sem 57 izpolnjenih veljavnih anketnih vprašalnikov.

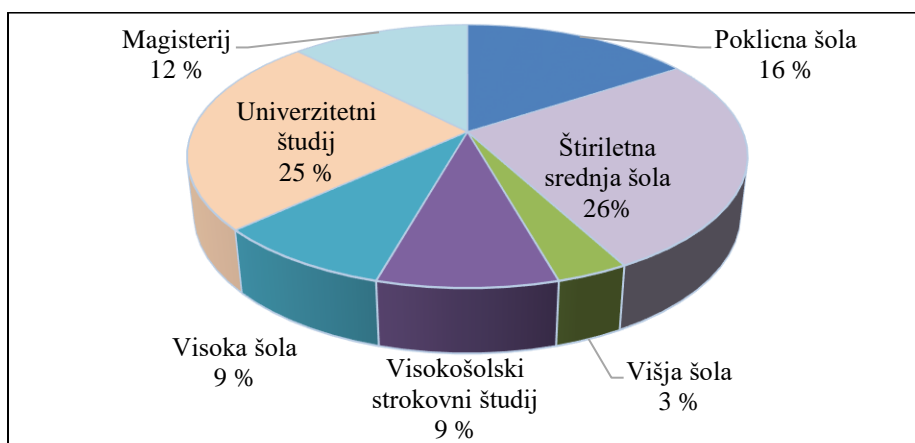
5.3 Analiza podatkov in prikaz rezultatov

Prvi cilj empirične raziskave je ugotoviti, ali obstaja povezava med konceptoma čustvene inteligence in etičnega vedenja. Nato bom preverila, ali se zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge vedejo bolj etično kot ostali zaposleni. V nadaljevanju bodo torej predstavljeni rezultati o čustveni inteligenci, etičnem vedenju, demografski podatki ter povezavi med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem na delovnem mestu.

Demografske značilnosti respondentov

V raziskavi je sodelovalo 57 respondentov, med njimi je bilo skoraj 74% žensk in 26 % moških (glej Prilogo 15). Stari so med 27 in 68 let, povprečna starost respondentov je 43 let (glej Prilogo 14). Kot je prikazano na sliki 8 ima največ respondentov (26 %) štiriletno srednješolsko izobrazbo, sledi delež (25 %) respondentov z univerzitetno izobrazbo. Najmanjši delež (3 %) respondentov ima zaključeno višjo šolo.

Slika 8: Izobrazbena struktura



Vir: lastno delo.

Delovne izkušnje

Povprečna delovne izkušnje anketirancev znašajo nekaj več kot 12 let, najkrajše znašajo le 1 leto in najdaljše 35 let (glej Prilogo 12). Povprečne delovne izkušnje anketirancev pri trenutnem delodajalcu znašajo nekaj več kot 8 let. Najkrajše delovne izkušnje pri trenutnem delodajalcu so 1 leto, medtem ko so najdaljše 26 let (glej Prilogo 11).

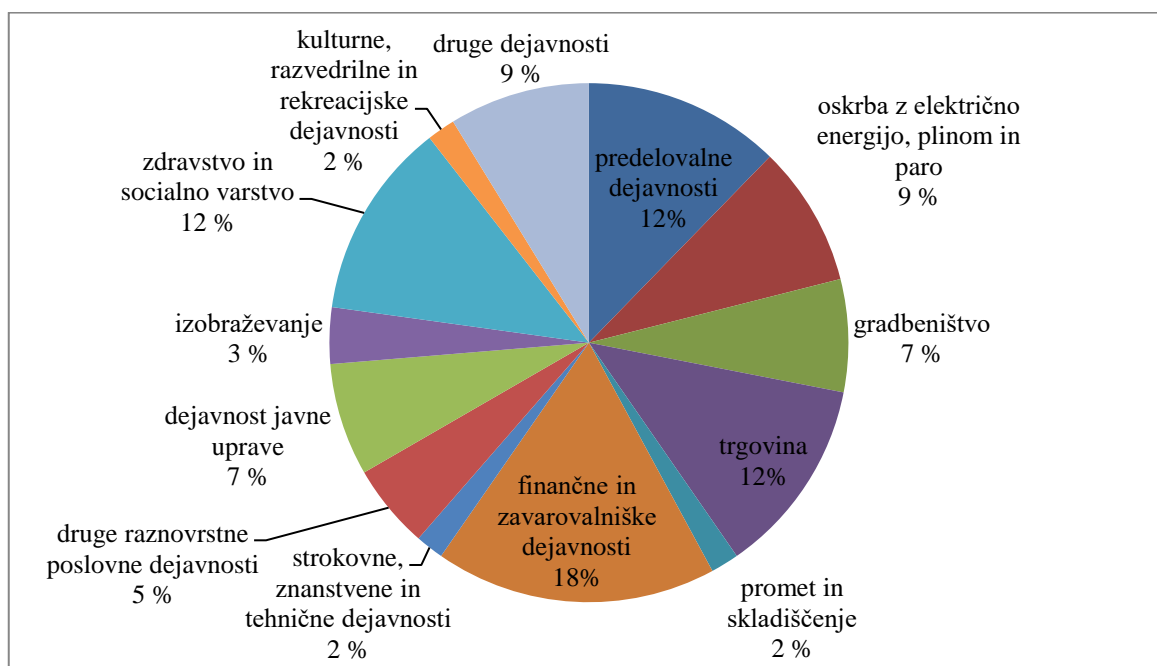
Opravljanje vodstvenih nalog

V vprašalniku sem anketirance spraševala tudi glede opravljanja vodstvenih nalog. Nekaj več kot tretjina anketirancev je zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih, in sicer 39 % anketirancev opravlja vodstvene naloge (glej Prilogo 13).

Panoga

Anketirance sem spraševala v kateri panogi deluje podjetje v katerem so zaposleni. Dobljene odgovore sem uredila in razvrstila po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 Statističnega urada Republike Slovenije. Glede na to sem dobila rezultate prikazane v na sliki 9. Največji delež (18%) anketirancev deluje v finančni in zavarovalniški dejavnosti, sledita trgovina, zdravstvo in socialno varstvo ter predelovalne dejavnosti z 12 odstotnim deležem.

Slika 9: Struktura panog v kateri anketiranci delujejo

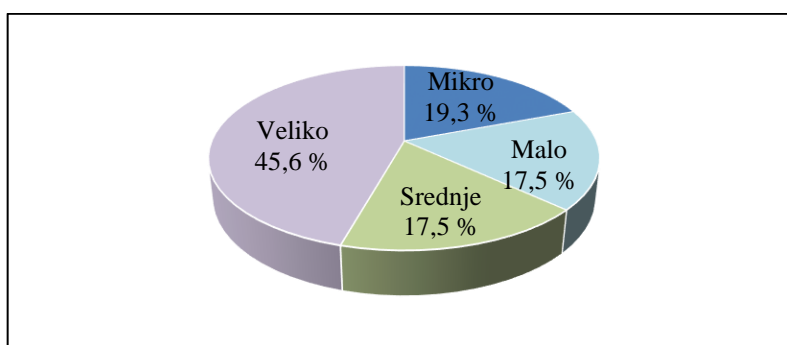


Vir: lastno delo.

Velikost podjetja

Največji delež (45 %) anketirancev je zaposlenih v velikih podjetjih (glej sliko 10 in Priloga 9). Glede na panogo v kateri deluje največji dele anketirancev je to pričakovano, saj finančne in zavarovalniške dejavnosti opravljajo večinoma v velikih podjetjih.

Slika 10: Struktura velikosti podjetij v kateri anketiranci delujejo



Vir: lastno delo.

Faktorska analiza

Podatki pridobljeni z anketiranjem še ne dajejo odgovorov, ki jih želimo in zaradi katerih izvajamo merjenje. Iz izvedene raziskave želimo dobiti odgovore glede povezave med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem na delovnem mestu v slovenskih podjetjih. Hkrati ugotoviti ali imajo zaposleni v podjetjih v Osrednjeslovenski regiji razvito čustveno inteligenco ter ali se na delovnem mestu vedejo etično.

Za pridobitev odgovora je potrebno zbrane podatke ustrezno obdelati. Za ta namen sem uporabila računalniški program SPSS. Dobljeni podatki so bili razvrščeni glede na posamezne sklope vprašanj ter s pomočjo omenjenega programa ustrezno statistično obdelani.

Prvi sklop vprašalnika se nanaša na čustveno inteligenco. Rezultati v tabeli 2 in Prilogah od 2 do 5 kažejo, da izmed vseh prvin čustvene inteligence imajo respondenti najbolj razvito spretnost zaznavanja lastnih čustev, saj je povprečna vrednost vseh trditev tega sklopa najvišja, in sicer znaša 5.84. Izmed vseh trditev so se respondenti najbolj strinjali s trditvijo, da vedno vedo ali so veseli ali ne, kar 47 % se je popolnoma strinjalo s trditvijo (98 % se jih je strinjalo s trditvijo). Respondenti pa so se najmanj strinjali s trditvijo, da ko sem jezen, se hitro pomirim, povprečna vrednost je 4.79, kar kaže da je strinjanje tudi pri tej trditvi visoko, kar 58% respondentov se strinja s trditvijo. Omenjena trditev je iz sklopa, ki se nanaša na obvladovanje čustev, za katero je povprečna vrednost najnižja 4.93.

Glede na navedeno, lahko rečemo, da imajo respondenti dobro razvite spretnosti čustvene inteligence in ima večina respondentov razvito čustveno inteligenco, saj je najmanjši odstotek strinjanja s trditvijo o čustveni inteligenci večji od 50%.

Tabela 2: Opisna statistika prvin čustvene inteligence

Trditev	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Lastna čustva			
<i>Praviloma vem, zakaj imam določene občutke.</i>	57	5,81	1,38
<i>Dobro razumem svoja čustva.</i>	57	5,72	1,24
<i>Resnično razumem, kaj čutim.</i>	57	5,75	1,15
<i>Vedno vem, ali sem vesel ali ne.</i>	57	6,09	1,18
Čustva drugih			
<i>Iz obnašanja mojih prijateljev vedno vem, kaj čutijo.</i>	57	5,02	1,25
<i>Sem dober opazovalec čustev drugih ljudi.</i>	57	5,40	1,32
<i>Zaznavam občutke in čustva drugih.</i>	57	5,32	1,27
<i>Dobro razumem čustva ljudi v moji bližini.</i>	57	5,33	1,38

se nadaljuje

Tabela 3: Opisna statistika prvin čustvene inteligence (nad.)

Trditev	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Uporaba čustev			
<i>Vedno si postavim lastne cilje in se nato trudim po najboljših močeh, da jih dosežem.</i>	57	5,26	1,53
<i>Vedno si govorim, da sem sposobna oseba.</i>	57	5,18	1,51
<i>Znam motivirati samega sebe.</i>	57	5,19	1,38
<i>Vedno spodbujam samega sebe, da se maksimalno potrudim.</i>	57	5,25	1,33
Obvladovanje čustev			
<i>Sposoben sem nadzorovati svojo jezo in racionalno obvladati probleme.</i>	57	4,81	1,48
<i>Sem dokaj sposoben nadzirati lastna čustva.</i>	57	4,98	1,47
<i>Vedno, ko sem jezen, se lahko hitro pomirim.</i>	57	4,79	1,51
<i>Imam dober nadzor nad lastnimi čustvi.</i>	57	4,82	1,43

Vir: lastno delo.

Drugi sklop vprašalnika se je nanašal na etično vedenje. V tabeli 4 in Prilogah od 6 do 8 so prikazani rezultati. Rezultati kažejo, da konstrukt sebičnost najbolj kaže na neetično vedenje respondentov, in sicer je povprečna vrednost vseh trditev tega sklopa najvišja, znaša 2.25. Najvišji odstotek strinjanja s trditvijo je pri trditvi, da uporabljajo storitve podjetja v zasebne namene, nekaj manj kot 40% respondentov. Z ostalimi trditvami se večina respondentov sploh ne strinja. Glede na to, da gre za trditve, ki izkazujejo neetično vedenje, so rezultati pričakovani. Strah vzbujajoče bi bilo, če bi imeli visok odstotek strinjanja s trditvami. Glede na rezultate pa lahko rečemo, da se večina respondentov na delovnem mestu vede etično.

Tabela 4: Opisna statistika konstruktov etičnega vedenja

Trditev	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Sebičnost			
<i>Uporabljam storitve podjetja v zasebne namene.</i>	57	2,56	1,85
<i>Obdarim druge ali jim ponujam usluge v zameno za potencialne privilegije.</i>	57	1,82	1,28
<i>Opravljam osebne zadeve v službenem času.</i>	57	2,35	1,54
<i>Vzamem si bolniško zato, da imam prost dan.</i>	57	1,23	0,85
<i>Vzamem si dodaten čas za kosilo, odmore oz. predčasno zapustim delo.</i>	57	1,25	0,74
<i>Za lastno korist sem pripravljen škoditi podjetju.</i>	57	1,18	0,50
Delo in delovno okolje			
<i>Za delo si vzamem več časa, kot je to potrebno.</i>	57	1,23	0,42
<i>Krivdo za lastno napako prenesem na nedolžnega sodelavca.</i>	57	1,18	0,38
<i>Podrejenega pooblastim za kršitev pravil podjetja.</i>	57	1,18	0,38
<i>Potencialne kršitve politik in pravil podjetja ne prijavim.</i>	57	1,19	0,40
<i>Sprejemam darila ali usluge v zameno za prednostno obravnavo.</i>	57	1,25	0,66
<i>Sodelujem v manjših, zaprtih skupinah v podjetju, ki se jim ostali zaposleni ne morejo pridružiti, saj jim tega ne dovolimo.</i>	57	1,26	0,58
<i>Žalim sodelavce z zlonamernim ali nespoštljivimi kletvicami.</i>	57	1,21	0,56
<i>Ljubosumen sem na sodelavce.</i>	57	1,25	0,58
<i>Ne spoštujem pravil in delovnega časa podjetja.</i>	57	1,14	0,35

se nadaljuje

Tabela 5: Opisna statistika konstruktov etičnega vedenja (nad.)

Trditev	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Nepoštenost			
<i>Pri oddajanju poročila o delu poročam višje stroške.</i>	57	1,26	0,61
<i>Razkrivam zaupne informacije nepooblaščenim osebam.</i>	57	1,25	0,47
<i>Prikrivam nastale napake.</i>	57	1,35	0,58
<i>Prevzamem zasluge za delo, ki so ga opravili drugi.</i>	57	1,14	0,40
<i>V poročilu o delu priredim podatke o času, kakovosti in količini narejenega dela.</i>	57	1,39	0,75
<i>Odtujim sredstva/material/potrebščine podjetja za osebno uporabo.</i>	57	1,40	0,65

Vir: lastno delo.

Pred izvedbo faktorske analize je potrebno preveriti, če so podatki primerni za izvedbo te. V mojem primeru sem izvedla Bartlettov test sferičnosti (glej Prilogi 16 in 18), ki je pokazal statistično značilne razlike ($p < 0,01$). To pomeni, da spremenljivke med seboj niso neodvisne in je izvedba analize smiselna. Kaiser – Meyer – Olkin mera (glej Prilogi 16 in 18) prikazuje jakost celotne povezanosti med spremenljivkami in pri tem zavzema vrednosti na intervalu med 0 in 1 (Košmelj, 2007). Primerna je čim višja vrednost, saj vrednosti pod 0.5 praviloma pomenijo, da spremenljivke niso primerne za tovrstno analizo. V primeru moje raziskave je vrednost omenjene mere za čustveno inteligenco znašala 0.8 in za etično vedenje 0.77, kar kaže na primernost izvedbe faktorske analize.

Z izračunom Cronbach alfa koeficienta sem preverila zanesljivost vprašalnika oziroma njegovo notranjo konsistentnost. Vrednosti Cronbach alfe se nahajajo na intervalu med 0 in 1. V splošnem velja, da višje vrednosti kažejo boljšo zanesljivost konstrukta. Izračunane so bile Cronbach alfe (glej Prilogo 17) za vse štiri faktorje čustvene inteligence, in sicer so znašale za obvladovanje čustev 0.896, lastna čustva 0.91, čustva drugih 0.933 in uporabo čustev 0.856. Skupna Cronbach alfa za čustveno inteligenco je znašala 0.879, kar kaže, da je zanesljivost konstrukta dobra. Cronbach alfe za etično vedenje (glej Prilogo 19) so znašale za delo in delovno okolje 0.927, (ne)poštenost 0.845 in sebičnost 0.799. Skupna Cronbach alfa za etično vedenje je znašala 0.858, kar prav tako kaže na dobro zanesljivost konstrukta.

Kaiserjevo pravilo pravi, da se v primeru standardiziranih podatkov obdržijo tiste komponente, katerih lastne vrednosti so večje od ena. Tako znašajo variance ter tudi povprečna varianca vseh standardiziranih spremenljivk ena. Program SPSS se tudi drži tega pravila. Pri analizi podatkov sem uporabila Varimax rotacijo, s katero sem skušala doseči, da so faktorske uteži čim večje, zaradi poenostavitve razlage faktorjev.

Pri analizi konstrukta čustvena inteligenca sem na podlagi omenjenega pravila obdržala štiri faktorje čustvene inteligence (glej tabelo 7), ki so bili uporabljeni za nadaljnjo analizo. Za nadaljnjo analizo podatkov sem izbrala faktorje, ki bi pri rotirani faktorski matriki pojasnili 74,5% vrednosti variance konstrukta čustvene inteligence respondentov (glej tabelo 6).

Tabela 6: Izračun faktorjev za sklop čustvene inteligence

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izločanje seštevnikov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevnikov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	5,972	37,326	37,326	5,729	35,807	35,807	3,573	22,332	22,332
2	3,918	24,490	61,816	3,701	23,131	58,938	3,204	20,028	42,360
3	1,909	11,930	73,746	1,688	10,552	69,489	3,189	19,931	62,291
4	1,105	6,904	80,650	0,807	5,046	74,535	1,959	12,244	74,535

Vir: lastno delo.

Izbrani faktorji za konstrukt čustvene inteligence so podani v tabeli 7.

Tabela 7: Faktorji za sklop čustvene inteligence

Faktor	Ime faktorja
1	Obvladovanje čustev
2	Lastna čustva
3	Čustva drugih
4	Uporaba čustev

Vir: lastno delo.

Nato sem izvedla še analizo konstrukta etično vedenje in na podlagi zgoraj omenjenega pravila obdržala tri faktorje (glej tabelo 9). Pri rotirani faktorski matriki sem s temi faktorji pojasnila 59,2% vrednosti variance konstrukta etično vedenje zaposlenih (glej tabelo 8).

Tabela 8: Izračun faktorjev za sklop etično vedenje

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izločanje seštevov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	8,511	40,529	40,529	8,103	38,586	38,586	7,101	33,815	33,815
2	2,608	12,419	52,948	2,412	11,487	50,073	2,861	13,622	47,438
3	2,315	11,023	63,971	1,908	9,085	59,157	2,461	11,720	59,157

Izbrani faktorji za konstrukt čustvene inteligence so podani v tabeli 9.

Tabela 9: Faktorji za sklop etično vedenje

Faktor	Ime faktorja
1	Delo in delovno okolje
2	Nepoštenost
3	Sebičnost

Vir: lastno delo.

Korelacija med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem

V nadaljevanju sem preverila tudi normalnost porazdelitve spremenljivk s testoma Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkov (glej tabelo 10), ki sta pokazala, da proučevane spremenljivke niso normalno porazdeljene, ker je test statistično značilen ($p < 0,05$).

Tabela 10: Normalnost porazdelitve spremenljivk

	Test Kolmogorov-Smirnova		Test Shapiro-Wilk	
	Statistika	p	Statistika	p
Obvladovanje čustev	0,142	0,006	0,943	0,010
Lastna čustva	0,151	0,002	0,845	0,000
Čustva drugih	0,143	0,005	0,916	0,001
Uporaba čustev	0,119	0,044	0,933	0,004
Delo in delovno okolje	0,266	0,000	0,665	0,000
Nepoštenost	0,328	0,000	0,478	0,000
Sebičnost	0,275	0,000	0,808	0,000

Vir: lastno delo.

Glede na to, da spremenljivke niso normalno porazdeljene sem za nadaljnje analize uporabila neparametrične teste. In sicer sem izbrala Spearmanov koeficient korelacije.

Omenjeni koeficient lahko zavzame vrednosti na intervalu med -1 in 1, pri čemer -1 kaže popolno negativno korelacijo in 1 popolno pozitivno korelacijo. Rezultati raziskave (glej Tabela 11) kažejo šibko negativno povezavo med spremenljivkami »obvladovanje čustev« in »delo in delovno okolje« ($r_s = -0.288$), »obvladovanje čustev« in »poštenost« ($r_s = -0.208$) ter »obvladovanje čustev« in »sebičnost« ($r_s = -0.243$). Vendar je stopnja značilnosti, p (dvostranski) $> 0,05$ med spremenljivkami »obvladovanje čustev« in »poštenost« ter »obvladovanje čustev« in »sebičnost«, kar pomeni, da je verjetnost, da smo naredili napako večja od 0.05%, in sicer v korelaciji med prvima 0.12% in drugima 0.07%.

Prav tako obstaja šibka negativna povezava med spremenljivkami »lastna čustva« in »delo in delovno okolje« ($r_s = -0.278$), »lastna čustva« in »poštenost« ($r_s = -0.299$) ter »lastna čustva« in »sebičnost« ($r_s = -0.285$). Poleg teh obstaja še šibka negativna povezave med spremenljivkama »čustva drugih« in »sebičnost«.

Negativna korelacija pomeni, da se z naraščanjem vrednosti ene spremenljivke vrednosti druge zmanjšujejo. Kar v konkretnem primeru pomeni, da bolj ko se posameznik zaveda lastnih čustev manj se vede neetično oziroma se vede bolj etično. Rezultati niso pokazali negativnih povezav med drugimi spremenljivkami.

Tabela 11: Korelacija med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem

			Delo in delovno okolje	Poštenost	Sebičnost
Spearmanov koeficient korelacije	Obvladovanje čustev	Koeficient korelacije	-0,288	-0,208	-0,243
	Lastna čustva	Koeficient korelacije	-0,278	-0,299	-0,285
	Čustva drugih	Koeficient korelacije	-0,080	0,082	-0,236
	Uporaba čustev	Koeficient korelacije	-0,199	-0,190	-0,195

Vir: lastno delo.

Na podlagi zgoraj opisanih rezultatov lahko *delno potrdim prvo hipotezo*, v kateri sem predvidevala povezavo med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem na delovnem mestu.

Hipoteze ne morem potrditi v celoti, saj sta zgolj dve prvini čustvene inteligence povezani z etičnim vedenjem, in sicer sta ti obvladovanje čustev in lastna čustva.

Kot kažejo rezultati študije vse prvine čustvene inteligence niso povezane z etičnim vedenjem na delovnem mestu. Posledično to pomeni, da se rezultati ujemajo s predhodno opravljenimi študijami. Kot že omenjeno rezultati raziskave vpliva čustvene inteligence ter drugih dejavnikov na etično vedenje zaposlenih v gradbeni panogi kažejo, da ima značilen vpliv na etično vedenje zgolj obvladovanje čustev (Fu, 2014).

Regresijska analiza

Izvedla sem tudi regresijsko analizo med čustveno inteligenco in vsakim faktorjem etičnega vedenja posebej ter vsemi faktorji etičnega vedenja skupaj. Rezultati vseh štirih regresijskih analiz so pokazali, da vrednosti testne statistike niso statistično značilne, saj je stopnja značilnosti večja od 0.05. Stopnja značilnosti regresijske analize med čustveno inteligenco ter faktorjem delom in delovnim okoljem (glej tabelo 12 in Prilogo 20) znaša 0.498, kar pomeni, da je verjetnost, da sem naredila napako večja od 0.05 %, in sicer skoraj 0.5%. Stopnja značilnosti regresijske analize med čustveno inteligenco ter faktorjem (ne)poštenostjo (glej tabelo 13 in Prilogo 21) znaša 0.283, in kaže verjetnost, da sem naredila napako 0.28 %. Stopnja značilnosti regresijske analize med čustveno inteligenco ter faktorjem sebičnostjo (glej tabelo 14 in Prilogo 22) znaša 0.65, in kaže 0.65 % verjetnost napake. Stopnja značilnosti regresijske analize med čustveno inteligenco ter etičnim vedenjem (glej tabelo 15 in Prilogo 23) znaša 0.415, in kaže verjetnost, da sem naredila napako večjo od 0.05%, in sicer skoraj 0.42 %. Na podlagi opisanih rezultatov lahko zavrnem prvo hipotezo, ki se glasi:

H1: Čustvena inteligenca zaposlenih je povezana z njihovim etičnim vedenjem na delovnem mestu.

Tabela 12: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter delo in delovno okolje

ANOVA^a

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	p
Regresija	0,465	4	0,116	0,854	0,498 ^b
Preostanek	7,081	52	0,136		
Skupaj	7,547	56			

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter (ne)poštenost

ANOVA^a

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	p
Regresija	2,178	4	0,545	1,297	0,283 ^b
Preostanek	21,837	52	0,420		
Skupaj	24,016	56			

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter sebičnost

ANOVA^a

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	p
Regresija	4,517	4	1,129	0,620	0,650 ^b
Preostanek	94,711	52	1,821		
Skupaj	99,228	56			

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter etično vedenje

ANOVA^a

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F	p
Regresija	0,658	4	0,164	1,002	0,415 ^b
Ostane	8,537	52	0,164		
Vsota vrednosti	9,195	56			

Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov (glej tabelo 16 in Prilogo 24) lahko zavrnem tudi drugo hipotezo, ki se glasi:

H2: Zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge, se vedejo bolj etično kot ostali uslužbenci.

Iz omenjene tabele je razvidno, da je vrednost testne statistike statistično značilna zgolj pri spremenljivki »sebičnost«. Torej lahko rečemo, da se zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge vedejo bolj sebično. Glede na to, da pri dveh od treh elementov ni razlik pa lahko rečemo, da se vsi respondenti vedejo enako etično ne glede na to ali opravljajo vodstvene naloge ali ne.

Tabela 16: Razmerje med vodstvenimi nalogami in etičnim vedenjem

Vodstvene naloge		N	Povprečni rang	Povprečje	p
Delo in delovno okolje	da	22	32,43	1,36	0,195
	ne	35	26,84	1,15	
Poštenost	da	22	32,80	1,32	0,112
	ne	35	26,61	1,28	
Sebičnost	da	22	34,59	2,77	0,041
	ne	35	25,49	1,91	

Vir: lastno delo.

5.4 Diskusija

Ljudje, ki imajo sposobnost samonadzora in se znajo obvladati, so zmožni negativna čustva usmeriti v koristne namene. Samonadzor ne pomeni zanikanje čustev, temveč obvladovanje in izražanje teh na primeren način in ob primernem času. Ljudje, ki imajo sposobnost samonadzora imajo pozitivno mišljenje in so se pripravljene učiti in odkrivati nove stvari, se ne ustavijo pred novim, neznanim izzivom, obvladajo lastna čustva in sprejmejo izziv. To je vsekakor pomembno za napredek tako lastni kot tudi za organizacijo. Poleg navedenih prednosti so ljudje, ki znajo obvladovati čustva, zmožni enostavnega vzpostavljanja družbenih vezi, kar pomeni, da nimajo težav pri spoznavanju novih ljudi in sklepanju novih tako osebnih kot poslovnih vezi. Obvladovanje čustev se nanaša na zmožnost regulacije razpoloženja, opazovanja, zaznavanja in delovanja pri nadzoru čustev ter zmožnost nadzora čustvenih reakcij. Posamezniki, ki zaznavajo lastna čustva se resnično zavedajo, kaj občutijo v določenem trenutku. Obvladovanje čustev in zaznavanje lastnih čustev se kaže kot napovedovalca etičnega vedenja, tako da posamezniki, ki imajo te spretnosti, kažejo usmerjenost v etično ravnanje. Torej lahko rečemo, da bolj ko zaposleni obvladujejo čustva in bolj ko zaznavajo lastna čustva bolj se etično vedejo. Kot pravita Simmons in Simmons (2000, str. 75), če želimo obvladati lastna čustva, moramo najprej obvladati svoje vedenje, toda predhodno moramo tega še prepoznati. Kar nakazujejo tudi rezultati izvedene študije, saj kažejo, da zaposleni, ki obvladujejo lastna čustva in zaznavajo lastna čustva obvladujejo tudi svoje vedenje, torej se vedejo etično.

Kljub temu, da rezultati raziskave niso v celoti potrdili povezavo med čustveno inteligenco in etičnim vedenjem menim, da je povezava obstaja in je izjemno pomembna. To potrjujejo tudi predhodno opravljene raziskave, ki so jih izvajali številni raziskovalci in avtorji, kot so Mesmer-Magnus (2008), Deshpande in Joseph (2009), Fu (2014) idr. Kot že omenjeno vse sposobnosti čustvene inteligence nimajo značilnega vpliva na etično vedenje na delovnem mestu, značilen vpliv imata le dve od štirih prvin čustvene inteligence. Na podlagi tega, bi bilo priporočljivo, da organizacije nagrajujejo zaposlene, ki imajo sposobnosti obvladovanja čustev oziroma samonadzor ter zaznavanja lastnih čustev oziroma samozavedanje. Na ta način pa bi lahko spodbudili tudi druge, da razvijejo omenjene sposobnosti. Hkrati se priporoča, da se organizacije usmerijo tudi v izobraževanje in razvijanje omenjenih sposobnosti pri zaposlenih, ki imajo nizko stopnjo teh sposobnosti ali pa jih sploh nimajo. Priporoča se izobraževanje na področju čustvene inteligence z udeležbo na pogovorih, seminarjih in delavnicah. Vsekakor bi bilo za organizacijo smotrno zaposlovanje ljudi, ki omenjene sposobnosti imajo.

Vendar ne moremo reči, da dobljeni rezultati kažejo temeljni odnos med čustveno inteligenco in etično usmeritvijo, saj je bila raziskava izvedena na izjemno majhnem vzorcu. Omejitve raziskave izhajajo tudi iz metode spletnega anketiranja, saj prisotnost anketarja pri reševanju vprašalnika ni zagotovljena in s tem tudi ni možnosti takojšnje pojasnitve nejasnosti ter kontrole pravilnosti izpolnjenega vprašalnika. Za primer

nejasnosti oziroma dodatna vprašanja so sicer imeli anketiranci možnost povratnih informacij preko elektronske pošte. Nekateri naslovniki zaradi različnih razlogov, tudi tehničnih težav niso prejeli elektronske pošte za izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Omenjene težave bi sicer lahko odpravili metodi telefonskega anketiranja ali anketiranja preko navadne pošte. Vendar je izvedba tovrstne raziskave manj primerna, saj je za izvedbo te potrebno več časa in finančnih sredstev. Poleg navedenih je omejitev raziskave tudi nizka odzivnost. V zadnjem času tako podjetja kot tudi posamezniki prejemajo ogromno spletnih vprašalnikov in posledično je tudi odzivnost na posamezno anketo manjša. Precej podjetij v spletnih anketah sploh ne sodeluje. Tudi nekaj tovrstnih vljudnih zavrnitev sem prejela.

Glede na rezultate raziskave bi bilo morda smiselno v prihodnjih študijah raziskovati zgolj vpliv posamezne prvine čustvene inteligence in ne celotnega koncepta čustvene inteligence na etično vedenje.

SKLEP

V prvem delu zaključne naloge sem teoretično predstavila koncepta čustveno inteligenco in etično vedenje. Na podlagi teorije sem nakazala, da sta preučevana koncepta povezana. Ljudje, ki imajo razvito čustveno inteligenco imajo podobne lastnosti, ki jih imajo ljudje, ki so etični in se vedejo etično. Tako bi lahko rekli, da se čustveno inteligentni ljudje vedejo etično.

Izvedena empirična analiza kaže, da imajo respondenti visoko stopnjo čustvene inteligence in hkrati, da se na delovnem mestu vedejo etično. Vendar pa raziskava povezave med preučevanima konceptoma ni pokazala. Prikazala je povezavo med dvema faktorjema, ki opisujeta koncept čustvene inteligence in konceptom etičnega vedenja. Kljub temu, da med konceptoma čustvena inteligenca in etično vedenje na delovnem mestu ne obstaja pozitivna korelacija, ne moremo trditi, da koncepta nista povezana. Torej moram na podlagi rezultatov mojo prvo hipotezo, ki pravi, da je čustvena inteligenca zaposlenih povezana z njihovim etičnim vedenjem, zavriniti. Etično vedenje posameznika je odvisno tudi od drugih faktorjev in ne samo od njegove čustvene inteligence. Analiza je pokazala, da sta dve prvini čustvene inteligence povezani z etičnim vedenjem. Rezultati torej kažejo, da obstaja povezava med etičnim vedenjem na delovnem mestu in sposobnostjo obvladovanja lastnih čustev oziroma samonadzor in zavedanjem lastnih čustev oziroma samozavedanjem.

V raziskavi sem skušala ugotoviti tudi razmerje med etičnim vedenjem in opravljanjem vodstvenih nalog. Rezultati analize kažejo, da moram zavriniti tudi drugo hipotezo, in sicer zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge, se ne vedejo bolj etično kot ostali uslužbenci. Lahko pa rečemo, da se vsi zaposleni vedejo enako etično ne glede na to ali opravljajo vodstvene naloge ali ne. To pa je vsekakor pozitiven rezultat. Skrb vzbujajoče

bi bilo, če bi se zaposleni, ki opravljajo vodstvene naloge vedli manj etično kot ostali zaposleni.

Ne glede na to, da sta obe hipotezi zavrjeni, to nikakor ne pomeni, da so rezultati analize negativni. Ravno nasprotno, dobljeni rezultati kažejo dobro sliko. Kot že omenjeno, je raziskava pokazala, da se respondenti vedejo etično.

Pomembnosti čustvene inteligence in etičnega vedenja na delovnem mestu se vsi zavedamo. Ljudje brez teh sposobnosti imajo kar nekaj težav tako v vsakdanjem življenju kot na poslovnem področju. Predvsem sta omenjeni človeški lastnosti pomembni pri delu z ljudmi. Glede na to, da je v poslovnem svetu neizogiben neposredni stik z ljudmi, ne glede na to ali je osebni ali virtualni, je izjemnega pomena, da ima posameznik razvito čustveno inteligenco in se vede etično. Za organizacijo sta pomembni obe lastnosti, saj je za poslovanje znotraj te pomembno, da imajo zaposleni medsebojno razvite osebne vezi, saj se tako bolje počutijo na delovnem mestu in so posledično bolj storilni. Pri sklepanju novih poslovnih dogovorov je pomembno, da posameznik nima težav pri sklepanju novih poslovnih vezi, saj je to pomembno tudi za uspeh organizacije. Podobne prednosti kot jih imajo posamezniki s sposobnostmi samonadzora imajo tudi posamezniki s sposobnostmi samozavedanja. Ključna značilnosti teh posameznikov so spoštovanje samega sebe, posledično pa tudi spoštovanje drugih, saj je zavedajo lastnega vpliva na druge. To je vsekakor prednost za organizacijo, saj je na ta način tudi manj konfliktov med zaposlenimi. Omenjena koncepta posredno prinašata uspeh tako posamezniku kot tudi organizaciji. Kajti poslovni uspeh je rezultat uspešnega poslovanja, uspešnih pogajanj, uspešnega reševanja konfliktov ipd. Za doseganje teh pa so potrebne čustvene in etične spretnosti zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Agarwal, N. & Chaudhary, N. (2013). Role of emotional intelligence in ethical decision making a study of Western U.P. *International Journal of Management & Business Studies*, 3, 28–30.
2. Akaah, I. P. & Lund, D. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(6), 417–430.
3. Andersson, E. & Scharmer, C. (2007). *How can Companies Benefit from Business Ethics?* Jonkoping: Jonkoping University.
4. Angelidis, J. & Ibrahim, N. A. (2011). The impact of emotional intelligence on the ethical judgement of managers. *Journal of Business Ethics*, 99, 111–119.
5. Arens, W. H. (2006). *Contemporary advertising*. Boston: McGraw-Hill.
6. Avsec, A. & Pečjak, S. (2003). *Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost*. Ljubljana: Psihološka obzorja.
7. Bar-On, R. (brez datuma). *The Bar-On Model*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>.
8. Bergant, A. (2017, 19. januar). *Etično poslovanje prinaša uspehe*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/eticno-poslovanje-prinasa-uspehe/>
9. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Bernardi, R. A., Metzger, R. L., Scofield Bruno, R.G., Wade Hoogkamp, M. A., Reyes, L. E. & Barnaby, G. H. (2004). Examining the decision process of students' cheating behavior: An empirical study. *Journal of Business Ethics* 50(4), 397–414.
11. Bradberry, T. & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana: Založba Tuma.
12. Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik izobraževanje.
13. Brčić, J. Ž. & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Ekonomski Istraživanja / Economic Research*, 28(1), 853–867.
14. Rodrigues Cabral, A. M. & de Oliveira Carvalho, F. M. P. (2014). Emotional intelligence and ethics on organizations. *Open Journal of Business and Management*, 2, 5–23.
15. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497–505.
16. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

17. Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Cherniss, C. & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make training in emotional intelligence effective*. Alexandria: American Society for training and development.
19. Connock, S. & Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: The Cromwell Press.
20. Cooper, K. R. & Sawaf, A. (1997). *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Brkley Publishing Group.
21. Cowton, C. & Haase, M. (2008). *Trends in business and economic ethics*. Berlin: Springer.
22. Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2. izd.). New York: Oxford University Press Inc.
23. Culiberg, B. & Mihelič, K. K. (2015). Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. *Business Ethics. A European Review*, 25(1), 94–111.
24. Dangmei, J. & Singh, A. P. (2017). Relationship between emotional intelligence and ethical competence: An empirical study. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(12), 236–244.
25. Daryani, S. M., Aali, S., Amini, A. & Shareghi, B. (2016). A comparative study of the impact of emotional, cultural, and ethical intelligence of managers on improving bank performance. *International Journal of Organizational Leadership* 6, 197–210.
26. Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an exclusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989–1015.
27. De George, R. (2006). *Business Ethics* (6. izd.). Upper Saddle River: Pearson Education.
28. Deshpande, S. P. & Joseph, J. (2009). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85, 403–410.
29. Deshpande, S. P. & Joseph, J. (2010). The impact of ethical values and perceptions of ethical conduct on counterproductive behavior of future managers. *Advances in Competitiveness Research*, 18(1/2).
30. Dessler, G. (2003). *Human Resource Management – Gary Dessler*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
31. Daft, R. L. (1994). *Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
32. Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behavior: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97, 473–489.

33. Ethisphere. (2020). *The 2020 World's Most Ethical Companies, Honoree List*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.worldsmostethicalcompanies.com/honorees/>
34. Etika. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 21. aprila 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=etika>
35. Epstein, S. (1998). *Constructive thinking. The key to Emotional Intelligence*. London: Praeger Publishers.
36. Evans, C. P. & Stalk, J. (1992). Competing on Capabilities. The new rules of Corporate Strategy, *Boston: Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
37. Evropska Komisija (2011). *Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14*. Sporočilo Komisije parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Pridobljeno 15. april 2020 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.
38. Extremera, N. & Rey, L. (2016). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators. *Personality and Individual Differences*, (102), 98–101.
39. Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2008): *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (7. izd.). Boston: Houghton Mifflin Co.
40. Fisher, C. & Lovell, A. (2006). *Business Ethics and Values*. Essex: Pearson Education.
41. Fu, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 122, 137–144.
42. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: zakaj je pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
43. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
44. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. Goleman, D. (2010). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Goleman, D. (2018, 18. december). *Ethics and Emotional Intelligence in a Future of AI*. Pridobljeno 20. maja 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/ethics-emotional-intelligence-future-ai-daniel-goleman>
47. Gong, X., Fletcher, K. L. & Paulson, S. E. (2017). Perfectionism and emotional intelligence: A test of the 2 X 2 model of perfectionism. *Personality and Individual Differences*, (106), 71–76.
48. Gregorič, A. (2007). *Družbena odgovornost podjetja*. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Združenje članov nadzornih svetov.

49. Grivec, M. (2007). Tržno komuniciranje – pomen etičnega ravnanja. *Zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijske znanosti* (str. 545–554). Portorož: Ustvarjalna organizacija in Fakulteta za organizacijske vede.
50. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
51. Hribar, T. (1996). *Etika in profesionalnost. Profesionalna etika pri delu z ljudmi*. Maribor: Inštitut Antona Trstenjaka.
52. Hunger, D. J. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. Boston: Addison-Wesley.
53. Ismail, S. (2015). Influence of emotional intelligence, ethical climates, and corporate ethical values on ethical judgement of Malaysian auditors. *Asian Journal of Business Ethics* 4, 147–162.
54. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
55. Jelovac, D. (2010). *Poslovna etika kot nujni pogoj odličnosti*. Pridobljeno 1. junija 2018 iz http://www.fos-unm.si/media/pdf/forum/22_forum/jelovac.pdf
56. Jo, S. & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relation Review*, 31(2), 277–280.
57. Joseph, J., Berry, K. & Deshpande, S. P. (2009). Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers. *Journal of Business Ethics*, 89, 539–546.
58. Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
59. Kalacun, S. (2001). *Poslovna etika*. Ljubljana: Združenje manager.
60. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
61. Košmelj, K. (2007). *Uporabna statistika*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
62. Kramar, M. (2009). *Pouk*. Nova Gorica: Educa, Melior.
63. Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
64. Kuhar Pucko, M. (2014). *Kako se razvijata empatija in čustvena inteligenca*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.aktivni.si/psihologija/empatija-in-custvena-inteligenca>
65. Law, K., Wong, C. & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *The Journal of Applied psychology*, 89(3), 483–496.
66. Lawson, R. A. (2004). Is classroom cheating related to business students' propensity to cheat in the real world? *Journal of Business Ethics*, 49, 189–199.
67. Lipičnik, B. (2006). Ali pretekla etika ustreza bodoči podjetjem? V *Zbornik referatov. Družbena odgovornost in etika v organizacijah*. Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede.

68. Macuh, B. (2018). *Vpliv čustvene inteligence na zaposlovanje*. Pridobljeno 20. maja 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/328583019_VPLIV_CUSTVENE_INTELIGENCE_NA_ZAPOSLOVANJE_Model_M_Slovenija_-_train_the_trainer_Elektronski_vir_prirocnik_za_trenerje_po_metodi_Model_M_Slovenija_-_Str_110-114
69. Makovec Brenčič, M. & Rašković, M. (2014, 12. april). Izhod iz krize temelji na zaupanju zaposlenih v podjetje. *Dnevnik*, str. 6.
70. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
71. Mathieson, K. & Tyler, C. (2008). We don't need no stinking ethics: The struggle continues. *Journal of College & Character*, 9(4), 1–12.
72. Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot »poslovna«etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
73. Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligenca" - nova moda z zahoda. Pridobljeno 2. aprila 2018 iz <https://www.finance.si/6250/Custvena-inteligenca-nova-moda-z-zahoda?metered=yes&sid=528544936>.
74. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scale. V R. Bar-Onin & J. D. A. Parker (ur.), *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
75. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With MSCEIT V2.0. *American Psychological Association, Inc.*, 1(3), 97–105.
76. Meeler, D. (2016). *Five Basic Approaches to Ethical Decision-Making*. Pridobljeno 23. aprila 2020 iz <https://www.scribd.com/document/337386264/5-Ethical-Approaches>.
77. Mervar, I. (2017). Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 57–72.
78. Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Joseph, J. & Deshpande, S. P. (2008). The role of emotional intelligence in integrity and ethics perceptions. V W. Zerbe, N. Ashkansky & C. Hartel (ur.), *Research on emotions in organizations: emotions, ethics and decision making* (str. 4). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
79. Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpande, S. P. & Joseph, J. (2010). Emotional intelligence, individual ethicality and perceptions that unethical behavior facilitates success. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 35–45.
80. Mihelič, K. K. & Pintar, J. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: Vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and business review*, 17 (pos. izdaja), 49–70.

81. Mikolajczak, M., Balon, N., Ruosi, M. & Kotsou, I. (2011). Sensitive but not sentimental: Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 537–540.
82. Mikolajczak, M. & Van Belleghem, S. (2017). Increasing emotional intelligence to decrease healthcare expenditures: How profitable would it be? *Personality and individual differences*, (116), 323–347.
83. Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. New York: Houghton Mifflin.
84. Morala. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 21. aprila 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=morala>.
85. Možina, S. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
86. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
87. Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Delavska participacija 1. Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc>.
88. Mulej, M. & Potočan, V. (2012). *Stanje poslovne etike v Sloveniji*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/02/Posvet1-gradiva-M.Mulej-in-V.Poto%C4%8Dan-vse.pdf>.
89. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
90. Nonis, S. & Swift, C. O. (2001). An examination of the relationship between academic dishonesty and workplace dishonesty: A multicampus investigation. *Journal of Education for Business*, 69–76.
91. Pagon, M. (2000). Policijska etika kot zvrst uporabne etike. *Varstvoslovje –Revija za teorijo in prakso varstvoslovja*, 2(2), 158–167.
92. Pater, A. & Van Gils, A. (2003). Stimulating ethical decision – making in a business context: Effects of ethical and professional codes. *European Management Journal*, 21(6), 762–772.
93. Pathak, R., Jaiswal, G. & Patwardhan, M. (2013). A study of the relationship between emotional intelligence and ethical orientation. *Prestige International Journal of Management & IT Sanchayan*, 2(2), 2013, 108–116.
94. Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
95. Pearson, I. (2018, 23. april). *Bot to the future: Robots could outnumber HUMANS in just 15 years and will feel 'genuine emotions' by 2028*. Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://www.thesun.co.uk/tech/6119569/robots-outnumber-humans-2028-2033-emotions/>.
96. Petrides, K. V. (2011). Ability and Trait Emotional Intelligence. V T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm & A. Furnham (ur.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (str. 656 –678). Chichester: Blackwell Publishing.

97. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
98. Potočan, V. & Mulej, M. (2007). *Družbena odgovornost trajnostnega podjetja*. Kranj: Organizacija.
99. Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67–81.
100. Rajput, N. (2015). Does corporate social responsibility give long term sustainability and stability? an empirical validation. *The Journal of Indian Management & Strategy* 20(2), 36–40.
101. Ryback, D. (1998). *Putting Emotional intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
102. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
103. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185 - 211.
104. Salovey, P., Woolery, A. & Mayer, J. D. (2002). Perceived emotional intelligence, stress reactivity and symptom reports: Further explorations using Trait Meta - Mood Scale. *Psychology and Health*, 17(5), 611–627.
105. Schilling, D. (2000). *50 dejavnosti za razvijanje čustvene inteligence : Stopnja III: Za delo z mladostniki od 14 do 18 let*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
106. Schutte, N. S., Malouff J. M. & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5, 56–72.
107. Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262.
108. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications* (6th ed.). Mason: Thomson South-Western.
109. Shriberg, A. & Shriberg, D. (2010). *Practicing Leadership Principles and Applications* (4. izd.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
110. Simmons, S. & Simmons J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
111. Simonič, B., Kompan Erzar, K., Juhant, J., Pirtošek, Z. & Žalec, B. (2010). *Empatija: moč sočutja v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Brat Frančišek, Frančiškanski družinski inštitut.
112. Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505–513.
113. Sruk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
114. Srnka, K. (2004). *Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework*. Vienna: Academy of Marketing Science Review. University of Vienna.

115. Stewart, D. (1996). *Business Ethics*. New York: The McGraw-Hill Companies.
116. Stres, A. (1999). *Etika ali filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
117. Škedelj, V. (2015). Vidiki etičnega poslovanja. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(4), 215–225.
118. Tavčar, M. I. (1994). *Etika in moralno delovanje managementa*. Radovljica: Didakta.
119. Tavčar, M. I. (2000). *Kultura, etika in olika managementa*. Ljubljana: Moderna organizacija.
120. Tavčar, M. I. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. (2. izd.). Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
121. Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
122. Tierney, E.P. (1997): *Kaj moramo vedeti o poslovni etiki*. Ljubljana: GV Založba.
123. Tóth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV Založba.
124. Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
125. Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. (5. izd.) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
126. Trstenjak, A. (1996): Profesionalna etika in civilna družba. *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*. Maribor: Univerza v Mariboru, Inštitut Antona Trstenjaka.
127. Urban, H. (2008). *Moč pozitivnih besed*. Ljubljana: Založba Tuma.
128. Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
129. Verschoor, C. C. (2003). Is ethics education of future business leaders adequate? *Strategic Finance*, 85, 20–21.
130. Valentine, S. & Barnett, T. (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics* 40, 91–200.
131. Vogrin, I. (2004). *Etika izpostavljenih poklicev in javnih funkcij*. V D. Radonjič (ur.), *Etika v managementu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
132. Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43(7), 687–702.
133. Weeks, L. B. (1987). *Making ethical decisions: a casebook*. Philadelphia: The Westminster Press.
134. Weisbach, C. & Dachs, U. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
135. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.

136. Wiguna, I. P. I. & Yadnyana, K. (2019). The role of working experience moderating the effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and spiritual intelligence on the ethical decision of tax consultants in Bali area. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(3), 18–28.
137. Witz, A., Warhurst, C. & Nickson, D. (2003). The labor of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33–54.
138. Wood, R. & Tooley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligentnost?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Nagovor za reševanje anketnega vprašalnika

Sem Mirjana Vidakovič, študentka magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom *Vpliv čustvene inteligence na etično vedenje na delovnem mestu*. Namen raziskave je ugotoviti, kako čustvena inteligenca vpliva na etično vedenje ljudi. Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za moje delo, zato vas vljudno prosim za sodelovanje in pomoč pri raziskavi. Reševanje spletne ankete vam bo vzelo dobrih 5 minut. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno in natančno. Anketa je v celoti anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni za prikaz splošne slike, mnenja posameznega anketiranca pa ne bodo predstavljena. Podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge.

Uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Mirjana Vidakovič

ČUSTVENA INTELIGENCA

V nadaljevanju so navedene trditve v zvezi s čustveno inteligenco. Prosim, da uporabite spodaj navedeno lestvico za označitev, v kakšni meri veljajo naslednje trditve v zvezi z vašo čustveno inteligenco (delovno okolje je vaše podjetje).

Na vprašanja odgovarjate tako, da označite enega od sedmih krogcev zraven trditve, kjer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 7 popolnoma se strinjam.

Navedite stopnjo strinjanja glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na oceno **lastnih čustev**.

	Trditve	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Praviloma vem zakaj imam določene občutke.							
2.	Razumem svoja čustva.							
3.	Resnično razumem kaj občutim.							
4.	Vedno vem ali sem srečen ali ne.							

Navedite stopnjo strinjanja glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na oceno **čustev drugih**.

	Trditev	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Vedno prepoznam čustva svojih prijateljev na podlagi njihovega obnašanja.							
2.	Sem dober opazovalec čustev drugih ljudi.							
3.	Zaznavam občutke in čustva drugih.							
4.	Razumem čustva ljudi v moji bližini.							

Navedite stopnjo strinjanja glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na **uporabo čustev**.

	Trditev	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Vedno si postavim svoje cilje in se trudim po najboljših močeh, da jih dosežem.							
2.	Vedno si govorim, da sem sposoben.							
3.	Sem samo-motivirana oseba.							
4.	Vedno se spodbujam, da se trudim po najboljših močeh.							

Navedite stopnjo strinjanja glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na **uravnavanje čustev**.

	Trditev	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Sposoben sem nadzorovati svoje razpoloženje, tako da se							

	soočim s težkimi situacijami racionalno.							
2.	Sem dokaj sposoben nadzirati lastna čustva.							
3.	Vedno se lahko hitro umirim, ko sem zelo jezen.							
4.	Imam nadzor nad lastnimi čustvi.							

ETIČNO VEDENJE

V nadaljevanju so navedene trditve v zvezi z etičnim vedenjem. Prosim, da uporabite spodaj navedeno lestvico za označitev, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami (delovno okolje je vaše podjetje).

Na vprašanja odgovarjate tako, da označite enega od sedmih krogcev zraven trditve, kjer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 7 popolnoma se strinjam. Visoko število točk se nanaša na etično vedenje, medtem ko se nižje število točk nanaša na neetično vedenje.

Navedite stopnjo pogostosti glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na **sebičnost**.

	Trditev	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Uporabljam storitve podjetja v zasebne namene.							
2.	Obdarujem ali ponujam usluge v zameno za potencialne privilegije.							
3.	Opravljam osebne zadeve v službenem času.							
4.	Vzamem si bolniško zato, da imam prost dan.							
5.	Vzamem si dodaten čas za kosilo, odmore oz. predčasno zapustim delo.							
6.	Za lastno korist sem pripravljen škoditi podjetju.							

Navedite stopnjo pogostosti glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na **delo in delovno okolje**.

	Trditve	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Za delo si vzamem več časa, kot je potrebno.							
2.	Krivdo za lastno napako prenesem na nedolžnega sodelavca.							
3.	Podrejenega pooblastim za kršitev pravil podjetja.							
4.	Potencialne kršitve politik in pravil podjetja ne prijavim.							
5.	Sprejemam darila ali usluge v zameno za prednostno obravnavo.							
6.	Sodelujem v manjših, zaprtih skupinah v podjetju, ki se jim ostali zaposleni ne morejo pridružiti, saj jim tega ne dovolimo.							
7.	Žalim sodelavce z zlonamernim ali nespoštljivimi kletvicami.							
8.	Ljubosumen sem na sodelavce.							
9.	Ne spoštujem pravil in delovnega časa podjetja.							

Navedite stopnjo pogostosti glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na **poštenost**.

	Trditve	1 = popolnoma se ne strinjam	2	3	4	5	6	7 = popolnoma se strinjam
1.	Pri oddajanju poročila o delu poročam višje stroške.							
2.	Razkrivam zaupne informacije nepooblaščenim osebam.							
3.	Prikrivam nastale napake.							

4.	Prevzamem zasluge za delo, ki so ga opravili drugi.							
5.	V poročilu o delu priredim podatke o času, kakovosti in količini narejenega dela.							
6.	Odtujim sredstva/material/potrebščine podjetja za osebno uporabo.							

V katero kategorijo spada vaše podjetje glede na število zaposlenih?

Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)	
Malo podjetje (do 50 zaposlenih)	
Srednje podjetje (do 250 zaposlenih)	
Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)	

V kateri panogi deluje podjetje v katerem ste zaposleni? _____

Koliko časa ste zaposleni pri trenutnem delodajalcu? _____

Koliko let delovnih izkušenj imate? _____

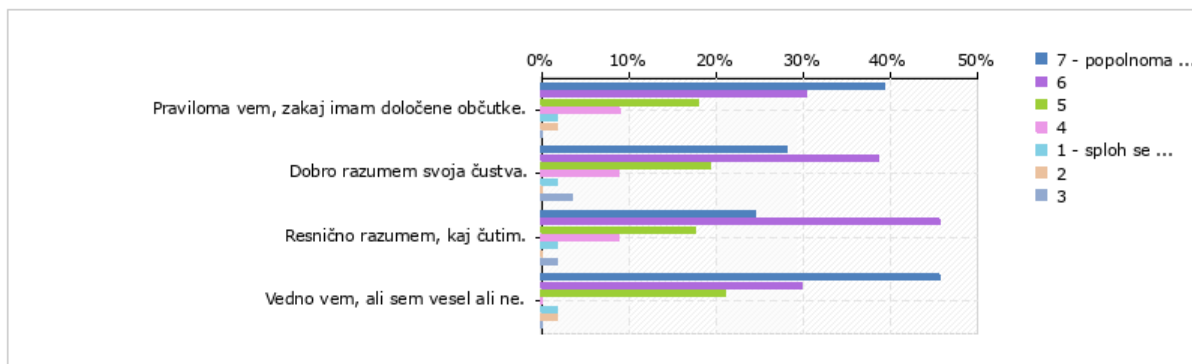
Ali v podjetju opravljate vodstvene naloge? DA NE

Katerega spola ste? (*Izberite odgovor.*)

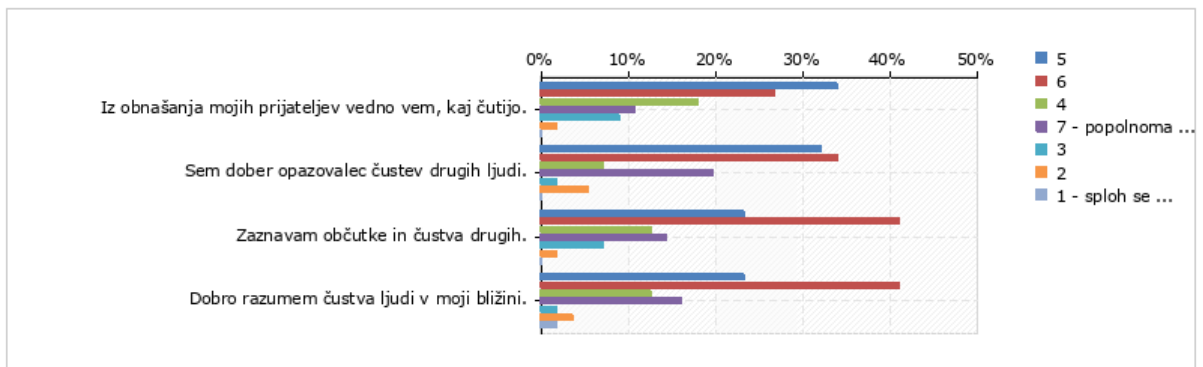
Katerega leta ste bili rojeni? (*Izberite odgovor.*)

Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba? (*Izberite odgovor.*)

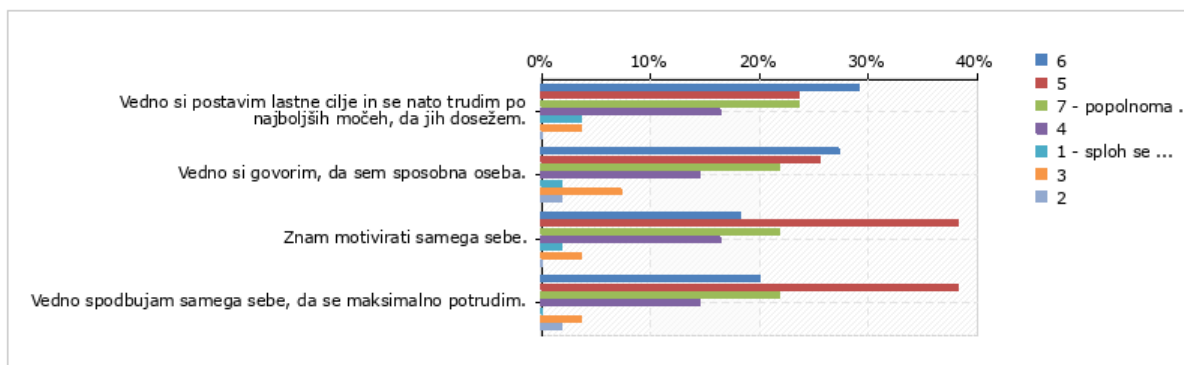
Priloga 2: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na vaša čustva



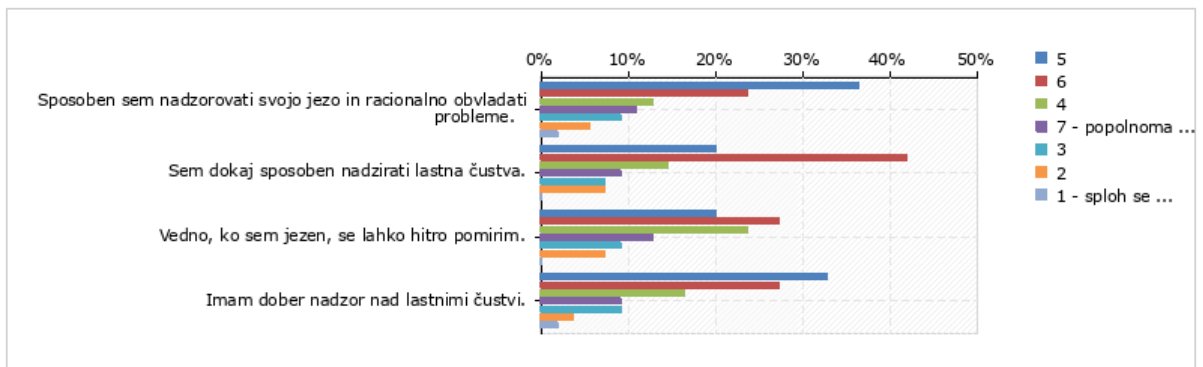
Priloga 3: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na čustva drugih



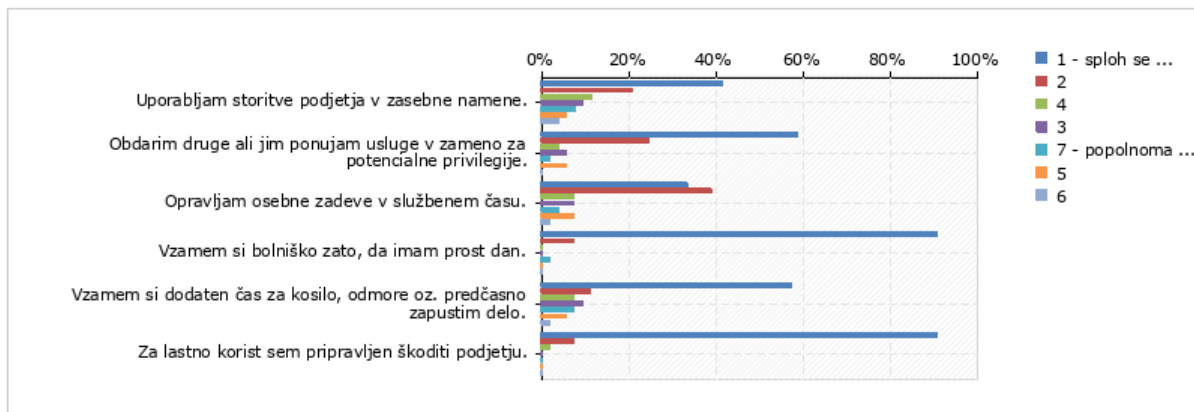
Priloga 4: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na uporabo čustev



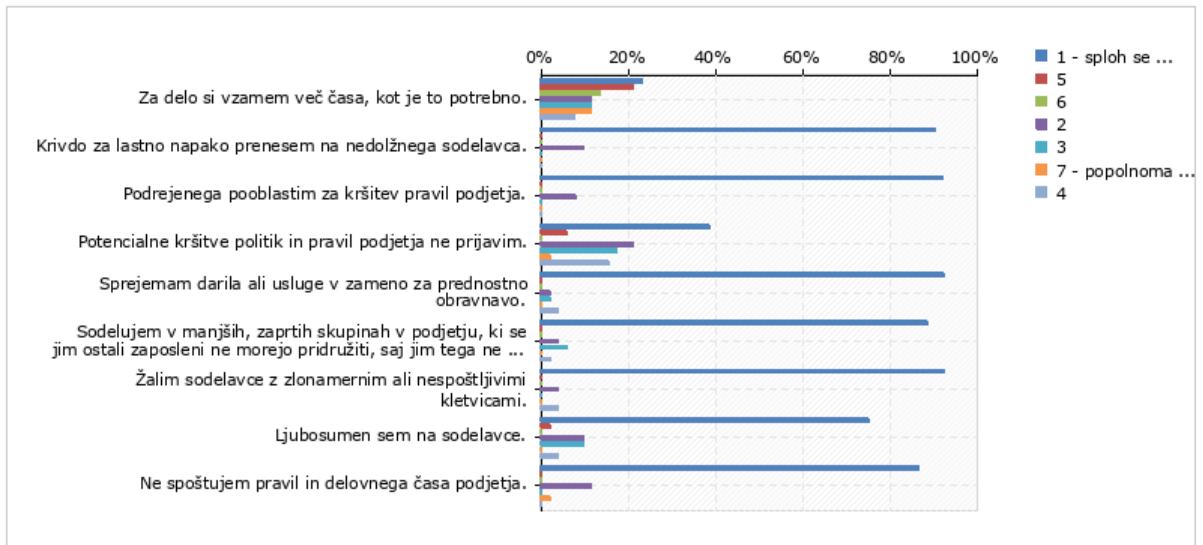
Priloga 5: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na obvladovanje čustev



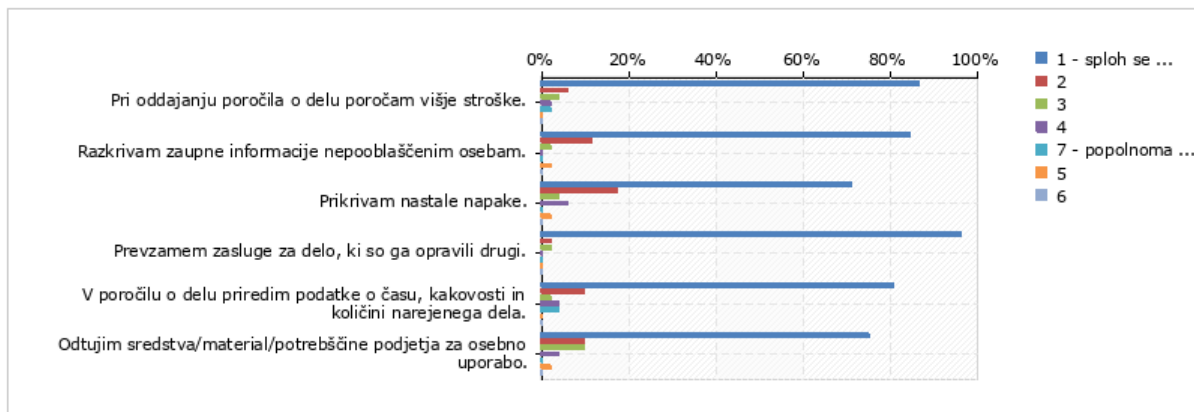
Priloga 6: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na sebičnost



Priloga 7: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo na delo in delovno okolje



Priloga 8: Primerjava odgovorov na trditve, ki se nanašajo (ne)poštenost



Priloga 9: Velikost podjetja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mikro	11	19,3	19,3	19,3
	Malo	10	17,5	17,5	36,8
	Srednje	10	17,5	17,5	54,4
	Veliko	26	45,6	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Priloga 10: Panoga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	predelovalne dejavnosti	7	12,3	12,3	12,3
	oskrba z električno energijo, plinom in paro	5	8,8	8,8	21,1
	gradbeništvo	4	7,0	7,0	28,1
	trgovina	7	12,3	12,3	40,4
	promet in skladiščenje	1	1,8	1,8	42,1
	finančne in zavarovalniške dejavnosti	10	17,5	17,5	59,6
	strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	1	1,8	1,8	61,4
	druge raznovrstne poslovne dejavnosti	3	5,3	5,3	66,7
	dejavnost javne uprave	4	7,0	7,0	73,7
	izobraževanje	2	3,5	3,5	77,2
	zdravstvo in socialno varstvo	7	12,3	12,3	89,5
	kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	1	1,8	1,8	91,2
	druge dejavnosti	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Priloga 11: Delovne izkušnje pri sedanjem delodajalcu

N	Valid	57
	Missing	0
Mean		8,72
Median		8,00
Mode		1 ^a
Std. Deviation		6,589
Minimum		1
Maximum		26

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Priloga 12: Delovne izkušnje

N	Valid	57
	Missing	0
Mean		12,32
Median		11,00
Mode		5 ^a
Std. Deviation		8,416
Minimum		1
Maximum		35

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Priloga 13: Vodstvene naloge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	22	38,6	38,6	38,6
	Ne	35	61,4	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Priloga 14: Starost

N	Valid	57
	Missing	0
Mean		43,40
Median		44,00
Mode		49
Std. Deviation		8,711
Minimum		27
Maximum		68

Priloga 15: Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moški	15	26,3	26,3	26,3
	Ženska	42	73,7	73,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Priloga 16: Faktorska analiza čustvene inteligence

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	753,862
	df	120
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Praviloma vem, zakaj imam določene občutke.	,786	,690
Dobro razumem svoja čustva.	,851	,868
Resnično razumem, kaj čutim.	,823	,866
Vedno vem, ali sem vesel ali ne.	,682	,633
Iz obnašanja mojih prijateljev vedno vem, kaj čutijo.	,728	,647
Sem dober opazovalec čustev drugih ljudi.	,849	,858
Zaznavam občutke in čustva drugih.	,808	,794
Dobro razumem čustva ljudi v moji bližini.	,843	,897
Vedno si postavim lastne cilje in se nato trudim po najboljših močeh, da jih dosežem.	,518	,423
Vedno si govorim, da sem sposobna oseba.	,546	,500
Znam motivirati samega sebe.	,769	,826
Vedno spodbujam samega sebe, da se maksimalno potrudim.	,776	,822
Sposoben sem nadzorovati svojo jezo in racionalno obvladati probleme.	,801	,799
Sem dokaj sposoben nadzirati lastna čustva.	,867	,851
Vedno, ko sem jezen, se lahko hitro pomirim.	,663	,680
Imam dober nadzor nad lastnimi čustvi.	,803	,771

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Faktor	Skupna varianca			Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	5,972	37,326	37,326	5,729	35,807	35,807	3,573	22,332	22,332
2	3,918	24,490	61,816	3,701	23,131	58,938	3,204	20,028	42,360
3	1,909	11,930	73,746	1,688	10,552	69,489	3,189	19,931	62,291
4	1,105	6,904	80,650	,807	5,046	74,535	1,959	12,244	74,535
5	,700	4,374	85,024						
6	,455	2,843	87,868						
7	,387	2,420	90,287						
8	,309	1,932	92,219						
9	,275	1,719	93,938						
10	,244	1,527	95,465						
11	,181	1,134	96,599						
12	,158	,985	97,584						
13	,131	,821	98,405						
14	,114	,710	99,114						
15	,075	,471	99,585						
16	,066	,415	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
Imam dober nadzor nad lastnimi čustvi.	,827	-,155	-,040	-,250
Znam motivirati samega sebe.	,749	-,317	,005	,406
Dobro razumem svoja čustva.	,736	,318	-,464	-,102
Sem dokaj sposoben nadzirati lastna čustva.	,713	-,488	,226	-,231
Praviloma vem, zakaj imam določene občutke.	,703	,287	-,310	-,129
Sposoben sem nadzorovati svojo jezo in racionalno obvladati probleme.	,687	-,441	,239	-,275
Vedno spodbujam samega sebe, da se maksimalno potrudim.	,658	-,466	,155	,385
Vedno, ko sem jezen, se lahko hitro pomirim.	,643	-,367	,278	-,235
Resnično razumem, kaj čutim.	,621	,374	-,576	-,093
Vedno si govorim, da sem sposobna oseba.	,530	-,193	-,050	,423
Vedno vem, ali sem vesel ali ne.	,493	,397	-,461	,143
Vedno si postavim lastne cilje in se nato trudim po najboljših močeh, da jih dosežem.	,466	-,416	,173	,055
Dobro razumem čustva ljudi v moji bližini.	,333	,829	,310	,047
Sem dober opazovalec čustev drugih ljudi.	,321	,766	,409	-,003
Zaznavam občutke in čustva drugih.	,304	,683	,485	,020
Iz obnašanja mojih prijateljev vedno vem, kaj čutijo.	,436	,599	,301	,084

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 4 factors extracted. 8 iterations required.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
Sem dokaj sposoben nadzirati lastna čustva.	,880	,092	-,043	,058
Sposoben sem nadzorovati svojo jezo in racionalno obvladati probleme.	,868	,089	-,010	,196
Vedno, ko sem jezen, se lahko hitro pomirim.	,798	,057	,058	,192
Imam dober nadzor nad lastnimi čustvi.	,712	,071	,087	,186
Vedno si postavim lastne cilje in se nato trudim po najboljših močeh, da jih dosežem.	,527	-,020	-,072	,373
Resnično razumem, kaj čutim.	,067	,918	,126	,058
Dobro razumem svoja čustva.	,009	,881	,183	,121
Praviloma vem, zakaj imam določene občutke.	,070	,742	,037	,099
Vedno vem, ali sem vesel ali ne.	-,104	,738	,189	,203
Sem dober opazovalec čustev drugih ljudi.	-,012	,152	,911	-,063
Dobro razumem čustva ljudi v moji bližini.	-,093	,248	,909	-,037
Zaznavam občutke in čustva drugih.	,031	,055	,889	-,024
Iz obnašanja mojih prijateljev vedno vem, kaj čutijo.	,059	,026	,763	,103
Znam motivirati samega sebe.	,029	,252	,014	,760
Vedno spodbujam samega sebe, da se maksimalno potrudim.	,004	,041	-,040	,752
Vedno si govorim, da sem sposobna oseba.	,003	,011	,013	,643

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Obvladovanje čustev	57	4,93	1,25
Lastna čustva	57	5,84	1,10
Čustva drugih	57	5,27	1,19
Uporaba čustev	57	5,20	1,24
Valid N (listwise)	57		

Priloga 17: Cronbach alfa čustvene inteligence

F1_ČI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

F2_ČI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	4

F3_ČI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	4

F4_ČI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	3

SKUPNI CRONBACH - ČUSTVENA INTELIGENCA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	16

Priloga 18: Faktorska analiza etičnega vedenja

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1163,786
	df	210
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Uporabljam storitve podjetja v zasebne namene.	,729	,486
Obdarim druge ali jim ponujam usluge v zameno za potencialne privilegije.	,768	,687
Opravljam osebne zadeve v službenem času.	,588	,464
Vzamem si bolniško zato, da imam prost dan.	,953	,998
Vzamem si dodaten čas za kosilo, odmore oz. predčasno zapustim delo.	,948	,940
Krivdo za lastno napako prenesem na nedolžnega sodelavca.	,944	,747
Podrejenega pooblastim za kršitev pravil podjetja.	,685	,457
Sprejemam darila ali usluge v zameno za prednostno obravnavo.	,812	,578
Sodelujem v manjših, zaprtih skupinah v podjetju, ki se jim ostali zaposleni ne morejo pridružiti, saj jim tega ne dovolimo.	,768	,532
Žalim sodelavce z zlonamernim ali nespoštljivimi kletvicami.	,949	,616
Ne spoštujem pravil in delovnega časa podjetja.	,685	,435
Pri oddajanju poročila o delu poročam višje stroške.	,806	,599
Razkrivam zaupne informacije nepooblaščenim osebam.	,860	,399
Prevzamem zasluge za delo, ki so ga opravili drugi.	,937	,889
V poročilu o delu priredim podatke o času, kakovosti in količini narejenega dela.	,784	,538
Odtujim sredstva/material/potrebščine podjetja za osebno uporabo.	,774	,430
Za lastno korist sem pripravljen škoditi podjetju.	,711	,446
Za delo si vzamem več časa, kot je to potrebno.	,828	,542
Potencialne kršitve politik in pravil podjetja ne prijavim.	,935	,666
Ljubosumen sem na sodelavce.	,930	,552
Prikrivam nastale napake.	,853	,423

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Faktor	Skupna varianca			Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti			Rotacija seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	8,511	40,529	40,529	8,103	38,586	38,586	7,101	33,815	33,815
2	2,608	12,419	52,948	2,412	11,487	50,073	2,861	13,622	47,438
3	2,315	11,023	63,971	1,908	9,085	59,157	2,461	11,720	59,157
4	1,688	8,038	72,009						
5	1,380	6,569	78,578						
6	,862	4,105	82,683						
7	,695	3,311	85,994						
8	,632	3,009	89,003						
9	,484	2,305	91,308						
10	,382	1,818	93,126						
11	,347	1,651	94,777						
12	,241	1,148	95,925						
13	,225	1,073	96,998						
14	,179	,852	97,850						
15	,130	,620	98,470						
16	,122	,582	99,052						
17	,066	,315	99,367						
18	,047	,222	99,589						
19	,033	,159	99,748						
20	,029	,139	99,887						
21	,024	,113	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Prevzamem zasluge za delo, ki so ga opravili drugi.	,913	-,173	-,161
Krivdo za lastno napako prenesem na nedolžnega sodelavca.	,797	-,235	-,237
Žalim sodelavce z zlonamernim ali nespoštljivimi kletvicami.	,758	-,178	,101
Pri oddajanju poročila o delu poročam višje stroške.	,755	-,147	,083
Potencialne kršitve politik in pravil podjetja ne prijavim.	,753	-,216	-,230
Ljubosumen sem na sodelavce.	,726	-,135	,078
Za delo si vzamem več časa, kot je to potrebno.	,671	-,212	-,216
Sprejemam darila ali usluge v zameno za prednostno obravnavo.	,664	-,082	,361
Sodelujem v manjših, zaprtih skupinah v podjetju, ki se jim ostali zaposleni ne morejo pridružiti, saj jim tega ne dovolimo.	,663	-,111	,284
V poročilu o delu priredim podatke o času, kakovosti in količini narejenega dela.	,652	,311	,129
Prikrivam nastale napake.	,641	-,106	,018
Za lastno korist sem pripravljen škoditi podjetju.	,640	,160	-,106
Razkrivam zaupne informacije nepooblaščenim osebam.	,629	-,051	-,007
Podrejenega pooblastim za kršitev pravil podjetja.	,612	-,154	-,243
Ne spoštujem pravil in delovnega časa podjetja.	,563	,176	-,297
Odtujim sredstva/material/potrebščine podjetja za osebno uporabo.	,545	,332	-,151
Vzamem si bolniško zato, da imam prost dan.	,317	,931	-,175
Vzamem si dodaten čas za kosilo, odmore oz. predčasno zapustim delo.	,316	,892	-,210
Obdarim druge ali jim ponujam usluge v zameno za potencialne privilegije.	,330	,024	,760
Uporabljam storitve podjetja v zasebne namene.	,219	,174	,638
Opravljam osebne zadeve v službenem času.	,281	,388	,484

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 9 iterations required.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Prevzamem zasluge za delo, ki so ga opravili drugi.	,927	,149	,087
Krivdo za lastno napako prenesem na nedolžnega sodelavca.	,860	,079	-,029
Potencialne kršitve politik in pravil podjetja ne prijavim.	,811	,081	-,032
Za delo si vzamem več časa, kot je to potrebno.	,733	,057	-,042
Žalim sodelavce z zlonamernim ali nespoštljivimi kletvicami.	,730	,031	,187
Pri oddajanju poročila o delu poročam višje stroške.	,721	,063	,175
Ljubosumen sem na sodelavce.	,691	,067	,164
Podrejenega pooblastim za kršitev pravil podjetja.	,665	,100	-,075
Prikrivam nastale napake.	,617	,084	,188
Razkrivam zaupne informacije nepooblaščenim osebam.	,592	,138	,170
Sodelujem v manjših, zaprtih skupinah v podjetju, ki se jim ostali zaposleni ne morejo pridružiti, saj jim tega ne dovolimo.	,580	,017	,043
Sprejemam darila ali usluge v zameno za prednostno obravnavo.	,553	,023	,021
Za lastno korist sem pripravljen škoditi podjetju.	,549	,061	,117
Ne spoštujem pravil in delovnega časa podjetja.	,516	,103	-,082
V poročilu o delu priredim podatke o času, kakovosti in količini narejenega dela.	,455	,042	,067
Vzamem si bolniško zato, da imam prost dan.	-,001	,995	,091
Vzamem si dodaten čas za kosilo, odmore oz. predčasno zapustim delo.	,021	,968	,051
Odtujim sredstva/material/potrebščine podjetja za osebno uporabo.	,013	,504	,076
Obdarim druge ali jim ponujam usluge v zameno za potencialne privilegije.	,125	-,081	,815
Uporabljam storitve podjetja v zasebne namene.	-,002	,056	,695
Opravljam osebne zadeve v službenem času.	,013	,111	,605

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Delo in delovno okolje	57	1,23	0,37
Poštenost	57	1,29	0,65
Sebičnost	57	2,25	1,33
Valid N (listwise)	57		

Priloga 19: Cronbach alfa etično vedenje

F1_EV

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	15

F2_EV

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	3

F3_EV

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	3

SKUPNI CRONBACH - ETIČNO VEDENJE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	21

Priloga 20: Regresijska analiza čustvena inteligenca ter delo in delovno okolje

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,248 ^a	,062	-,011	,36903	1,324

a. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

b. Dependent Variable: Delo in delovno okolje

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,465	4	,116	,854	,498 ^b
	Residual	7,081	52	,136		
	Total	7,547	56			

a. Dependent Variable: Delo in delovno okolje

b. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,353	,334		4,050	,000
	Obvladovanje lastnih čustev	-,058	,052	-,198	-1,119	,268

Lastna čustva	-,028	,052	-,084	-,537	,594
Čustva drugih	,051	,045	,165	1,134	,262
Uporaba lastnih čustev	,011	,053	,038	,213	,832

a. Dependent Variable: Delo in delovno okolje

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,9301	1,4424	1,2292	,09116	57
Residual	-,37702	1,46498	,00000	,35560	57
Std. Predicted Value	-3,281	2,338	,000	1,000	57
Std. Residual	-1,022	3,970	,000	,964	57

a. Dependent Variable: Delo in delovno okolje

Priloga 21: Regresijska analiza čustvena inteligenca in (ne)poštenost

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,301 ^a	,091	,021	,64803	2,199

a. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

b. Dependent Variable: Nepoštenost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,178	4	,545	1,297	,283 ^b
	Residual	21,837	52	,420		
	Total	24,016	56			

a. Dependent Variable: Nepoštenost

b. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,604	,587		2,734	,009
	Obvladovanje lastnih čustev	-,141	,092	-,267	-1,532	,131

Lastna čustva	-,058	,091	-,097	-,630	,531
Čustva drugih	,100	,079	,181	1,263	,212
Uporaba lastnih čustev	,037	,093	,070	,397	,693

a. Dependent Variable: Nepoštenost

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,6765	1,7386	1,2924	,19723	57
Residual	-,55448	3,68942	,00000	,62446	57
Std. Predicted Value	-3,123	2,262	,000	1,000	57
Std. Residual	-,856	5,693	,000	,964	57

a. Dependent Variable: Nepoštenost

Priloga 22: Regresijska analiza čustvena inteligenca in sebičnost

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,213 ^a	,046	-,028	1,34958	1,956

a. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

b. Dependent Variable: Sebičnost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,517	4	1,129	,620	,650 ^b
	Residual	94,711	52	1,821		
	Total	99,228	56			

a. Dependent Variable: Sebičnost

b. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,856	1,222		3,155	,003
	Obvladovanje lastnih čustev	-,133	,191	-,124	-,696	,489

Lastna čustva	-,145	,190	-,120	-,764	,448
Čustva drugih	-,116	,164	-,104	-,705	,484
Uporaba lastnih čustev	,097	,194	,090	,498	,620

a. Dependent Variable: Sebičnost

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,8444	3,1959	2,2456	,28400	57
Residual	-1,38205	3,51074	,00000	1,30049	57
Std. Predicted Value	-1,413	3,346	,000	1,000	57
Std. Residual	-1,024	2,601	,000	,964	57

a. Dependent Variable: Sebičnost

Priloga 23: Regresijska analiza čustvena inteligenca in (ne)etično vedenje

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,268 ^a	,072	,000	,40517	1,700

a. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

b. Dependent Variable: Etično vedenje

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,658	4	,164	1,002	,415 ^b
	Residual	8,537	52	,164		
	Total	9,195	56			

a. Dependent Variable: Neetično vedenje

b. Predictors: (Constant), Uporaba čustev, Čustva drugih, Lastna čustva, Obvladovanje čustev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,747	,367		4,761	,000
	Obvladovanje lastnih čustev	-,081	,057	-,249		

Lastna čustva	-,049	,057	-,133	-,857	,395
Čustva drugih	,034	,049	,100	,691	,492
Uporaba lastnih čustev	,027	,058	,084	,467	,643

a. Dependent Variable: Neetično vedenje

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,0974	1,5936	1,3835	,10840	57
Residual	-,42334	1,06995	,00000	,39044	57
Std. Predicted Value	-2,639	1,938	,000	1,000	57
Std. Residual	-1,045	2,641	,000	,964	57

a. Dependent Variable: Neetično vedenje

Priloga 24: Primerjava opravljanja vodstvenih naloge in etičnega vedenja

Mann-Whitney Test

Ranks

Vodstvene naloge		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Delo in delovno okolje	da	22	32,43	713,50
	ne	35	26,84	939,50
	Total	57		
Nepoštenost	da	22	32,80	721,50
	ne	35	26,61	931,50
	Total	57		
Sebičnost	da	22	34,59	761,00
	ne	35	25,49	892,00
	Total	57		

Test Statistics^a

	Delo in delovno okolje	Nepoštenost	Sebičnost
Mann-Whitney U	309,500	301,500	262,000
Wilcoxon W	939,500	931,500	892,000
Z	-1,296	-1,591	-2,043
Asymp. Sig. (2-tailed)	,195	,112	,041

a. Grouping Variable: Vodstvene naloge

Group Statistics

Vodstvene naloge		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delo in delovno okolje	da	22	1,36	0,44	0,09
	ne	35	1,15	0,29	0,05
Nepoštenost	da	22	1,32	0,39	0,08
	ne	35	1,28	0,78	0,13
Sebičnost	da	22	2,77	1,65	0,35
	ne	35	1,91	0,97	0,16