

УТИЦАЈ ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Немања Сапардић

СПЦ Епархија Зворничко-Тузланска, Петрово, Република Српска,

Босна и Херцеговина

serafimsapardic@gmail.com

Апстракт: У данашњем глобално конкурентном корпоративном окружењу, ефикасна мотивација запослених је од суштинске важности за успјех било које организације. Класична перспектива менаџмента је у суштини била аналитичка и рационална, а емоције запослених и менаџера нису разматране. Ипак, од кључног значаја за организације је да препознају да мотивација запослених превазилази уобичајене системе новчаних и других награђивања. Задовољавајући ниво мотивације запослених данас је могуће постићи укључивањем социјалне и емоционалне интелигенције. Друштвено и емоционално интелигентни лидери посједују вјештине које им помажу да одговоре на индивидуалне потребе запослених. Такође, они омогућавају својим организацијама да понуде окружење које мотивише и развија запослене. Предмет овог рада су импликације емоционалне интелигенције, са нагласком на вјештине које омогућавају организацији да креира амбијент који повећава мотивацију запослених.

Кључне ријечи: мотивација, емоционална интелигенција, социјална интелигенција, лидерство

Abstract: In today's globally competitive corporate environment, effective employee motivation is essential for the success of any organisation. The classic perspective of management was essentially analytical and rational, while emotions of employees and managers were not considered. However, it is crucial for organizations to recognize that employee motivation goes beyond conventional systems of monetary and other rewards. Satisfactory degree of employee motivation can be achieved by including social and emotional intelligence. Socially and emotionally intelligent leaders have skills to help them respond to individual needs of their employees. Also, they allow their organisations to offer an environment that motivates and develops employees.

The subject of this paper is the implications of emotional intelligence, with an emphasis on skills that enable organisations to create an environment that increases employee motivation.

Key Words: *motivation, emotional intelligence, social intelligence, leadership*

УВОД

У тренутној глобалној економији, компаније настоје да опстану у веома конкурентном пословном окружењу. Организација може имати менаџере које краси мноштво импресивних техничких вјештина и који су прошли завидан број едукација. Питање је, могу ли ти менаџери успоставити ефикасан однос са запосленима и другим менаџерима и могу ли мотивисати запослене да буду продуктивни. У данашње вријеме, изазови задржавања запослених су заједнички свим менаџерима без обзира на величину, технологију и тржишни фокус компаније (Manzoor, 2011). Један од важнијих изазова представља управљање радном снагом коју карактеришу значајне варијације у гледиштима и циљевима, настале услед многобројних међусобних разлика (Glass, 2007).

Ове разлике морају се рјешавати настојањима да се регрутују, задрже и мотивишу најбољи таленти у организацији. Мотивисана радна снага неопходна је за раст организације. Предности рада на мотивисаном радном мјесту превазилазе пратеће изазове. Међутим, остаје велико питање како задржати мотивацију запослених. Одговор на ово питање може бити различит, у складу са различитошћу и саме радне снаге. Организације морају пронаћи начине да задрже и искористе свој таленат. Поред тога, морају пронаћи и начине да се суоче са изазовима радне снаге која се изузетно брзо развија (Hughes, 2011).

У данашњем глобално конкурентном пословном окружењу, успјешна мотивација запослених на радном мјесту и даље је један од највећих изазова за многе организације. Људски капитал је постао главна предност организације чији успјех зависи од учинка запослених. Способности и мотивација су повезане функције које се користе за описивање учинка запослених (Devadass, 2011). Мотивација запослених је сложена и софистицирана тема. Спроведене су многобројне студије о мотивацији запослених, пружајући бројне моделе и теорије о мотивацији. Ова обимна литература пружа механизме којима се организације могу прилагодити како би задржале мотивацију своје радне снаге. Не постоји тачна формула за прецизан механизам мотивисања запослених, јер свака организација нуди јединствено радно окружење. Стога се организације морају фокусирати на праксу мотивације запослених која задовољава потребе управо њених запослених. Менаџери треба да буду свјесни различитих мотивационих фактора запослених и промјена у приоритетима ових фактора у зависности од датог временског тренутка.

Идеја емоционалне и социјалне интелигенције у менаџменту популаризирана је од стране академске заједнице због њеног позитивног утицаја на перформансе запослених (Goleman, 2006, Riggio и Reichard, 2008, Goleman и Boyatzis, 2008,

Albercht, 2009, Emmerling и Boyatzis, 2012). Стога се и многе компаније мјењају у складу са овом идејом. Дио одговора на питање како одржати раднике мотивисаним заснива се на принципима социјалне и емоционалне интелигенције, јер управо ови принципи нуде опипљиве начине организације управљања и искориштавања различитости. Социјално и емоционално интелигентна радна снага је у стању да ради складно као снажан колективни тим. Штавише, у стању је да развија односе и пословне мреже које ће дугорочно промовисати интересе организација. Ово осигурава сигурност запослења која је витална мотивација за све генерације запослених. Емоционално интелигентна радна снага је страствена, мотивисана и инспирисана (Emmerling и Boyatzis, 2012).

Овај рад има за циљ дати општи преглед концепта емоционалне интелигенције као саставног дјела мотивације запослених. Прво, дат је општи преглед заједничких механизма које организације користе за мотивацију запослених. Затим се наводе кључни елементи емоционалне и социјалне интелигенције описани у литератури. На крају, дискутује се о импликацијама емоционалне интелигенције када се користи као вјештина мотивисања у лидерству.

1. Мотивација запослених

Енглески рјечник дефинише мотивацију као „разлог који неко има да се понаша и дјелује на одређени начин“. Devadass (2011) описује мотивацију запослених као скуп интерперсоналних сила и сила окружења које утичу на понашање запосленог у вези са послом који обавља. Према томе, мотивација запослених може бити тема многих научних дисциплина, као што су психологија, управљање људским ресурсима, економија, социологија и организацијско понашање.

У настојању да се повећа ефикасност у обављању посла међу запосленима, менаџмент многих организација се труди да спроведе ефикасну политику мотивације запослених (Guillen и Saris, 2009). Manzoор (2011) објашњава да је мотивисање запослених да раде најбоље што могу, чак и у тешким околностима, остао један од најизазовнијих задатака са којима се суочавају менаџери. У радним срединама које су склоне брзим промјенама, мотивација запослених остаје кључна стратегија опстанка многим организацијама. Када су запослени мотивисани, они постају осјетљиви на циљеве организације и могу ефикасно усмјерити свој таленат на њихово остваривање (Manzoор, 2011).

Ране студије показују да су новчане награде имале велику утицајну вриједност као мотивациона техника. У науци о управљању, *Fredrick Taylor* сматра да новац има кључни утицај на одржавање и мотивисање индустријских радника на боље учинке и већу продуктивност. Временом, организације су углавном користиле различите награде (повећање плате, бонуси, напредовање) као средство за подстицање бољег учинка запослених, као и одржавање мотивације запослених (*Ali и Ahmed, 2009*). Nohria и сарадници дефинисали су нови модел мотивације запослених који тврди да менаџери треба да покушају да повећају

мотивацију запослених тако што ће задовољити четири основне емоционалне потребе: потреба за стицањем, потреба за повезивањем, потреба за разумевањем и потреба за одбраном (Nohria, Groisberg и Lee, 2008).

Rukhmani (2010) сугерише да је мотивација ништа друго до лидерство које долази од запослених који желе да раде оно што је исправно и за људе и за организацију. Даље, теорије трансформационог лидерства закључују да менаџери и запослени подстичу једни друге на већи ниво мотивације (Rukhmani, Ramesh и Jayakrishnan, 2010).

Постојање бројних теорија, модела и ставова о мотивацији указује на то да је мотивација запослених и даље једна компликована и софистицирана тема. Ово нарочито важи за мултигенерацијска радна окружења гдје су новчане награде постале мање ефикасне у одржавању мотивације запослених. Млађе генерације запослених покреће напредак у каријери (Wong, Gardiner, Lang и Coulon, 2008). Самим тим, признавање и оснаживање играју кључну улогу у повећању мотивације запослених у данашњем мултигенерацијском радном окружењу (Manzoor, 2011).

2. Емоционална интелигенција

Daniel Goleman је заслужан за популаризацију концепта емоционалне интелигенције у академској и широкој јавности 1995. године кроз своју књигу *Емоционална интелигенција: Зашто може бити важнија од IQ-а?* Емоционална интелигенција коју је дефинисао Goleman (2006) представља способност појединца да се идентификује, разумије, користи и ефикасно управља својим емоционалним стањима. То укључује интелектуални процес који доводи до коришћења осјећања у сврху мотивисања, планирања и постизања разних циљева. Емоционална интелигенција може се користити као термин који се односи на способност да се препознају сопствене емоције и емоције других, као и да се њима управља и на њих утиче (Keating, Harper и Glew, 2013).

Дакле, емоционална интелигенција се у основи може описати као повезаност између осјећања и размишљања. Chopra и Kanji (2010) једноставно објашњавају емоционалну интелигенцију као способности самопоимања појединаца у вези са њиховим емоционалним способностима. Постоје четири главне групе емоционалних понашања које су описали Goleman и Boyatzis (2008): самосвијест, самоуправљање, друштвена свијест и управљање односима. Ипак, Emmerling и Boyatzis (2012) сматрају да се емоционална интелигенција најбоље схвата као компетенција. У складу са тим, компетенција емоционалне интелигенције представља способност појединца да опажа, разумије и користи сопствени емоционални статус који води до ефикасног учинка. Према моделу заснованом на особинама, емоционална интелигенција може се дефинисати као перцепција појединаца о сопственим емоционалним способностима, која обухвата њихово понашање и емоционалне способности.

У својој књизи, Goleman (2006) тврди да емоционална интелигенција може бити бољи гарант успјеха у обављању посла и лидерским способностима него количник интелигенције (IQ). Ове тврдње су инспирисале спровођење мноштва академских студија и истраживања која су се бавила овим концептом (Antonakis, Ashkanasy и Dasborough, 2009). Даља истраживања показују да емоционална интелигенција игра важну улогу у организацији, усмјеравању и мотивацији људске активности (Chopra и Kanji, 2010). Појединци који су емоционално интелигентни показују боље вјештине у услугама које су усмјерене на људе, као што су регрутовање, продаја, управљање и сервисирање купаца (Antonakis и сар., 2009). Актуелне студије указују на то да је емоционална интелигенција веома значајна у развоју људских потенцијала, тимском раду, ефикасном лидерству, смањењу стреса, креативности и иновативности (Chopra и Kanji, 2010).

3. Социјална интелигенција

Психолог Edward Thorndike је први истражио концепт социјалне интелигенције 1920. године. Thorndike је социјалну интелигенцију дефинисао као способност размишљања, разумевања, управљања и адекватног дјеловања у друштвеним односима људи. Тек много година касније, Daniel Goleman и Karl Albrecht су додатно истражили и популаризовали овај концепт. Према Golemanu (2006), социјална интелигенција се бави оним што је у најбољим интересима других, превазилазећи стога чист самоинтерес. Социјална интелигенција је у основи разумијевање и слагање са људима, изнад и изван вјештине интеракције и успјешне међусобне сарадње (Albrecht, 2009). Дакле, социјална интелигенција се може дефинисати као способност да се ефикасно комуницира са другима у било којој друштвеној ситуацији (Crowne, 2009). Hopkins и Bilimoria (2008) подразумевају да, како би се сматрао друштвено интелигентним, појединац треба бити вјешт не само поводом интерперсоналних односа, него и у њима. Emmerling и Voiatzis (2012) описују вјештину социјалне интелигенције као способност да се буде свјестан емоционалних информација о другима, као и да се оне разумију и на њих адекватно реагује, доводећи на тај начин до ефикасног радног учинка.

Karl Albrecht (2009) говори о пет главних димензија социјалне интелигенције: ситуациони радар, присутност/држање, аутентичност, јасност и емпатија. Ипак, аспекти социјалне интелигенције који се конзистентно помињу међу свим истраживачима у овој области укључују: познавање друштвених ситуација, тачно тумачење друштвене ситуације и вјештине адекватног понашања у конкретној друштвеној ситуацији. Социјална интелигенција захтјева вјештине које омогућавају запосленима да се међусобно слажу (Riggio и Reichard, 2008). Karl Albrecht (2009) такође сматра да су људи са ниском социјалном интелигенцијом „токсични“ људи. Они чине да се други људи око њих осјећају љутим, неадекватним, фрустрираним и потцјењеним услед таквих токсичних понашања, која потом директно доприносе конфликту, отуђењу, и, што је још горе, анимозитету на радном мјесту. С друге стране, људи са високом

социјалном интелигенцијом имају „здраву“ личност која их чини привлачним другим људима (Albrecht, 2009).

4. Утицај емоционалне и социјалне интелигенције на мотивисање запослених

Да радна окружења имају многе разлике не представља новост, али опсег ових разлика јесте нов, и представља јединствен изазов за организације широм свијета. Данашња радна окружења захтјевају да организације схвате и вреднују различитост како би од ње имале користи. На крају крајева, потреба да се осјећају важним и поштованим подједнако је присутна код свих запослених. У данашње вријеме, потребе запослених се значајно мијењају и организације су у сталној потрази за адекватним начином мотивације својих запослених.

Преглед уобичајених механизма мотивације запослених на радном мјесту открива да организације препознају чињеницу да запослени морају да се осјећају ангажованим и интегрисаним у намјенску организациону културу. У данашњем радном окружењу, генерализован и непрсонализован приступ мотивима запослених ријетко доводи до жељених резултата. Неки од заједничких механизма који су навели многе организације да одрже мотивисану радну снагу укључују: обезбјеђивање баланса између пословног и приватног живота, дијелење награда, мотивисање запослених посредством прилагођених награда, пружање бенефиција свима и изградња трајних односа кроз отворену комуникацију (Wong и сар., 2008).

Ови механизми су дали позитивне резултате у успостављању успјешних односа између запослених и послодаваца. Упркос позитивним резултатима ових механизма, константно мијењајућа демографија радног мјеста значи да се менаџери још увијек суочавају с изазовом изградње посебних култура радног окружења у којима мотивација и иновације потичу од запослених.

Емоционална интелигенција се појавила као мјерљива вјештина коју менаџери могу лако користити у сврху стварања успјешних вјештина регрутовања, задржавања и мотивације унутар организације. У мултигенерацијској и мултинационалној организацији, запослени виде ствари другачије, у зависности од начина размишљања и индивидуалне перспективе одређене генерације и културе. Емоционална интелигенција даје радној снази способност препознавања друштвених знакова, као и адекватног одговора на њих на начин који показује њихову емпатију према гледиштима других (Emmerling и Boyatzis, 2012).

Менаџери са високим нивоом емоционалне интелигенције могу брзо одредити потребе својих запослених и ефикасно одговорити на њих. Дакле, емоционална интелигенција је кључни фактор у одређивању ефикасности рада менаџера. Менаџери који су развили одређени ниво емоционалне интелигенције могу да издвоје вријеме за своје запослене, развијајући на тај начин приличну свијест о потребама тима. Ово им надаље даје могућност да својим запосленима пруже

редовну повратну информацију о њиховом раду, чиме им се даје шанса да побољшају свој учинак у организацији. Емоционална интелигенција је значајна за радно окружење јер повећава продуктивност запослених, њихово задовољство послом, као и компетентност руководства. Поред тога, стварају се међусобни односи послодавца и запослених који повећавају оданост запослених организацији.

Социјална интелигенција брзо постаје глобални захтев и кључни елемент успјеха сваке организације. Процес развијања социјалне интелигенције подразумева истраживање онога што мотивише, покреће и утиче на људе (Sharma, 2012). Менаџерима који не посједују социјалну интелигенцију недостају социјалне вештине. Такви менаџери не знају како да се стварно повежу са људима, много мање инспиришу, мотивишу и ефикасно воде. С друге стране, социјално интелигентни менаџери се фокусирају на људе, мотивишући их на бољу ефикасност на радном мјесту. Ови менаџери помажу својим запосленима да се развију у складу са својим највећим потенцијалима. Штавише, они сами демонстрирају оне емоције и понашање које желе да и њихови запослени усвоје. Овај аспект социјалне интелигенције омогућава менаџерима да ефикасно успоставе посебну културу радног мјеста која је инклузивна и мотивисана, иако у основи разнолика. Социјално интелигентна компанија је у стању да боље разумије шта је то што мотивише појединце и како боље искористити разноликост радне снаге. Социјална интелигенција је корисна на много начина: она помаже у стварању осјећаја идентитета код појединца, поред тога што наглашава интерперсоналне вјештине и управљање собом. Што је још важније, социјална интелигенција се фокусира на размишљање и понашање које из њега проистиче унутар специфичног друштвеног контекста.

Компаније које усвајају и емоционалну и социјалну интелигенцију као дио своје културе, у стању су да ефикасно користе потенцијал својих запослених и остваре запажена достигнућа. Када се и емоционална и социјална интелигенција вреднују на радном мјесту гдје постоје значајне разноликости, поштују се идеје свих, побољшава се тимски рад и контролишу токсична понашања. Улагање у корпоративну културу која омогућава запосленима слободу и даје простор је суштина онога што многе организације чини успјешним.

Запослени ће се осјећати оснаженим и посвећеним када им је дат избор. Радно окружење које својим запосленима пружа могућност личних избора привући ће најбоље таленте без обзира на њихове разлике. Упркос тим разликама, људи су мотивисани занимљивим радом, новим изазовима и повећаном одговорношћу, који су углавном унутрашњи мотивациони фактори, за разлику од уобичајених претпостављених спољашњих фактора.

Мотивација запослених зависи од начина на који појединац схвата ствари. Емоционална интелигенција и социјална интелигенција помажу запосленима у конкретном радном окружењу да се међусобно разумију и вреднују, упркос

огромним разликама у гледиштима и циљевима. Ова два концепта помажу менаџерима да ефикасно остваре своју кључну улогу која се тиче утицаја на интеракцију запослених.

ЗАКЉУЧАК

Компаније настављају да улажу напоре за проналажењем најефикаснијег начина мотивисања запослених у савременом радном окружењу. Људи различитих генерација и различитих култура трансформишу живот у канцеларијском простору. Популарно становиште је да разлике на радном месту доводе до разлика у личности и мотивацији. Већина уочених разлика у личности се може боље објаснити животном доби запослених. Сигурност на послу и преокупација радом су мотивациони покретачи који карактеришу све генерације у савременом радном окружењу. Стога је важно да менаџери постану изузетно вјешти по питању социјалне и емоционалне интелигенције. Ове вјештине ће им помоћи да се посвете индивидуалним разликама без обзира којој генерацији сваки појединац припада. Менаџери који цијене емоционалну и социјалну интелигенцију могу лако окренути у своју корист различите изазове генерацијских разлика.

Евидентно је да емоционална и социјална интелигенција имају потенцијал да позитивно утичу на понашање запослених са исходима као што су задовољство послом, позитивни радни ставови, самоефикасност, као и лидерски потенцијал и управљање променама. Када људи различитих особина сарађују, креативност и иновације се дешавају. Резултат ове разноликости на радном мјесту је стицање знања о томе како комуницирати и генерисати идеје које обично стварају далекосежне промјене с ниским економским и емоционалним ризиком, и високом економском и емоционалном добити. Имајући у виду такве различите исходе понашања, социјална и емоционална интелигенција постају кључни фактори успјеха за мотивацију запослених у радном окружењу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Albrecht, K. (2009). Social Intelligence: The New Science of Success. *Personal Excellence*, 10(12), p.5.
- [2] Ali, R. & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5 (4), pp. 270-279.
- [3] Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), pp. 247-261.
- [4] Chopra, P. K. & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21 (10), pp. 971-1004.
- [5] Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6 (3), pp. 148-163.

-
- [6] Devadass, R. (2011). Employees motivation in organizations: an integrative literature review. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 10.
- [7] Emmerling, R. J. & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 4-18.
- [8] Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial And Commercial Training*, 39 (2), pp. 98-103.
- [9] Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Journal Of the Management Training Institute*, 36 (2), pp. 52-55.
- [10] Goleman, D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Social Relationships*, New York: Bantam Books.
- [11] Guillen, L. & Saris, W. E. (2009). *Making sense of managerial competencies: a motive-based approach*. INSEAD Working Paper.
- [12] Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27 (1), pp. 13-35.
- [13] Hughes, L. W. (2011). Managing the multigenerational workforce: from the GI generation to the millennials. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6), pp. 648-651.
- [14] Keating, R. J., Harper, S. C. & Glew, D. J. (2013). Emotional intelligence dilutes the toxins. *Industrial Engineer*, 45 (6), p. 30.
- [15] Manzoor, Q. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business And Management*, 3 (3), pp. 36-44.
- [16] Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), p. 78.
- [17] Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), pp. 169-185.
- [18] Rukhmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J., (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15 (3), pp. 365-369.
- [19] Sharma, R. (2012). Measuring social and emotional intelligence competencies in the indian context. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 30-47.
- [20] Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 878-890.
-

SUMMARY

Management of the workforce which is characterized by significant variations in viewpoints and goals due to a number of mutual differences, represents one of the major challenges in a modern working environment. In working environments that are prone to rapid change, employee motivation turns to be a key survival strategy for many organisations. When employees are motivated, they become more sensitive to the goals of an organisation, and can effectively invest their talent in the accomplishment of these goals.

Emotional intelligence is important for working environment because it increases the competence of management, the productivity of employees, as well as employees' satisfaction with the work. Additionally, the mutual relations of employers and employees are created, which increases the employees' loyalty to the organisation.

Social intelligence of an individual depends on the lifelong learning process. Socially intelligent workers show confidence in social situations and genuine interest for their colleagues. They are self-confident and restrained in expressing their feelings and emotions. Moreover, they are able to adapt, understand and effectively respond to different situations, and show a high level of self-awareness.

Those companies which adopt both emotional and social intelligence as a part of their culture are able to efficiently use the potential of their employees, and achieve remarkable results. When both emotional and social intelligence are valued in a workplace with significant diversity, the ideas of all are respected, teamwork is improved, and toxic behaviour is controlled. Investing in a corporate culture that offers freedom and gives space to employees, represents the essence of the success of many organisations.

Emotional and social intelligence help employees in a particular working environment to understand and value each other, despite great differences in their viewpoints and goals. Also, the leaders' emotional and social intelligence is a key factor for employee motivation.