

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI
VODENJU NEGOVALNEGA KADRA V
SOCIALNO VARSTVENIH ZAVODIH

(Magistrsko delo)

Maribor, 2017

Mojca Vrabl, dipl. m. s.

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI
VODENJU NEGOVALNEGA KADRA V
SOCIALNO VARSTVENIH ZAVODIH

(Magistrsko delo)

Maribor, 2017

Mojca Vrabl, dipl. m. s.

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

Mentor: red. prof. dr. Jana Goriup

Somentor: viš. pred. mag. Milica Lahe

POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI VODENJU NEGOVALEGA KADRA V SOCIALNO VARSTVENIH ZAVODIH

POVZETEK

Teoretična izhodišča: V magistrskem delu smo se osredotočili na pomen čustvene inteligence pri vodenju negovalnega kadra v domovih za starejše. Namen raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo na delovnem mestu med člani timov proučevanega doma za starejše, njihove medsebojne odnose ter organizacijsko klimo.

Raziskovalna metodologija: V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo in analitično – sintetično metodo. V empiričnem delu smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, pri kateri smo kot instrument uporabili anketo. Raziskovalni vzorec je zajemal 4 vodje enot, 8 vodij timov in 120 članov delovnih timov, zaposlenih v proučevanem domu za starejše. V sklepnem delu smo uporabili primerjalno metodo med različnimi dognanji avtorjev in lastnimi spoznanji iz poslovne prakse ter nazadnje še potrdili ali ovrgli naše hipoteze na osnovi dobljenih empiričnih podatkov. Uporabljena je bila tudi metoda kompilacije.

Rezultati: Ugotovili smo, da je čustvena inteligenca vodij enot višja od čustvene inteligence vodij timov, prav tako pa lahko trdimo, da višina čustvene inteligence vodij vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo podrejenih.

Diskusija in zaključek: Višina čustvene inteligence vodstvenega kadra ima velik vpliv na organizacijsko klimo v organizaciji, organizacije s pozitivno organizacijsko klimo pa so praviloma uspešnejše. Prav posebnega pomena sta pozitivna organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v domovih za starejše, kjer je počutje varovancev v veliki meri odvisno od zadovoljstva zaposlenih, predvsem od zadovoljstva kadra, s katerim imajo direktne stike. Zato menimo, da bi morala biti pozitivna organizacijska klima cilj vsakega doma za starejše.

Ključne besede: čustvena inteligenca, čustveno inteligentna organizacija, organizacijska kultura, vodenje, stili vodenja.

THE IMPORTANCE OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF NURSING STAFF IN SOCIAL WELFARE INSTITUTIONS

ABSTRACT

Theoretical background: In this master's thesis, we focused on the importance of emotional intelligence in the management of nursing staff in retirement homes. The purpose of the research was to determine the satisfaction at the workplace among the team members at the surveyed retirement home, their mutual relations and the organizational climate.

Research methodology: In the theoretical part, the descriptive method and the analytical - synthetic method were used. In the empirical part we used a quantitative research method in which a survey was used as an instrument. The research sample consisted of four heads of units, eight team leaders, and 120 team members working at the surveyed retirement home. In the conclusion, we used the comparative method between the various findings of different authors and our own findings from the commercial practice, and finally confirmed or reversed our hypotheses based on the obtained empirical data. The compilation method was also used.

Results: We have concluded that the emotional intelligence of the heads of units is higher than the emotional intelligence of team leaders, and it can also be said that the level of the emotional intelligence of leaders influences the organizational climate and the satisfaction of the subordinates.

Discussion and conclusion: The level of the emotional intelligence of the managerial staff has a major impact on the organizational climate in the organization, as well as organizations with a positive organizational climate are usually more successful. The positive organizational climate and the satisfaction of the employees in retirement homes are of particular importance, where the wellbeing of the people in care depends to a large extent on the satisfaction of the employees, especially on the satisfaction of the staff with whom they have direct contacts. Therefore, we believe that a positive organizational climate should be the goal of every retirement home.

Key words: emotional intelligence, emotionally intelligent organization, organizational culture, leadership, leadership styles.

KAZALO

POVZETEK	i
ABSTRACT	ii
1 UVOD IN OPIS PROBLEMA	1
2 NAMEN IN CILJI DELA	6
2.1 Namen	6
2.2 Cilji	6
3 TEORETIČNI DEL	8
3.1 Čustvena inteligenca	8
3.1.1 Razlika med čustvi in čustveno inteligenco	9
3.1.2 Prvine čustvene inteligence	9
3.1.3 Razvijanje in učenje čustvene inteligence	10
3.2 Vodenje s čustveno inteligenco	12
3.2.1 Vloga čustvene inteligence pri vodenju ljudi	12
3.2.2 Prvine vodenja	15
3.2.3 Čustvena inteligenca in modeli vodenja	15
3.2.4 Čustveno inteligentni vodja	16
3.2.5 Čustvena inteligenca in timsko delo	18
3.2.6 Organizacijska klima	18
3.2.7 Organizacijska kultura	19
Vsebina	20
3.3 Vodenje s čustveno inteligenco v socialno varstvenih organizacijah v Sloveniji	20
3.3.1 Izsledki raziskav v Sloveniji	21
3.3.2 Značilnosti slovenskega socialno varstvenega vodstvenega sistema	23
4 EMPIRIČNI DEL	26
4.1 Raziskovalne hipoteze	26
4.2 Metodologija	26
4.2.1 Raziskovalne metode	27
4.2.2 Raziskovalno okolje	28
4.2.3 Raziskovalni vzorec	28

4.2.4	Postopki zbiranja podatkov	29
5	REZULTATI.....	30
5.1	Demografija.....	30
5.2	Rezultati anketnega vprašalnika za vodje enot in vodje delovnih timov	34
5.3	Rezultati anketnega vprašalnika za člane delovnih timov.....	38
6	INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA	52
7	SKLEP	57
	LITERATURA.....	59
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije.....	20
Tabela 2: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na delovno mesto.....	30
Tabela 3: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na delovno enoto.....	30
Tabela 4: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na izobrazbo.....	31
Tabela 5: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na družinski status.....	31
Tabela 6: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na starostno skupino.	31
Tabela 7: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov delovnih timov glede na izobrazbo.....	32
Tabela 8: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov delovnih timov glede na družinski status.	33
Tabela 9: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov timov glede na starostno skupino.	33
Tabela 10: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na delovno mesto.....	34
Tabela 11: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na delovno enoto.	35
Tabela 12: Višina čustvene inteligence vodij enote po delovnih enotah.	36
Tabela 13: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na družinski status.	36
Tabela 14: Število (f) in strukturni odstotek (f %) izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na starostno skupino.....	37
Tabela 15: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na delovno enoto.....	38

Tabela 16: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z vizijo doma oz. razvojnimi usmeritvami doma glede na delovno enoto.....	39
Tabela 17: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z jasnostjo in natančnostjo navodil za nemoteno delo glede na delovno enoto.....	40
Tabela 18: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s sprejetostjo v svoji delovni skupini, timu glede na delovno enoto. ...	41
Tabela 19: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s sprejetostjo v celotnem kolektivu glede na delovno enoto.	42
Tabela 20: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v svoji delovni skupini, timu glede na delovno enoto.....	43
Tabela 21: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu glede na delovno enoto.	44
Tabela 22: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z opaženostjo in cenjenostjo dela zaposlenih v domu glede na delovno enoto.....	45
Tabela 23: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s spremljanjem dela zaposlenih s strani neposredno nadrejenega glede na delovno enoto.	46
Tabela 24: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog glede na delovno enoto.....	47
Tabela 25: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s prevladujočem počutju v delovnem okolju glede na delovno enoto..	48
Tabela 26: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na izobrazbo.	49
Tabela 27: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na družinski status.....	50
Tabela 28: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na starostno skupino.....	51

1 UVOD IN OPIS PROBLEMA

Ker si večina ljudi želi svoje delo opraviti dobro, prispevati svoje ideje in dobiti povratne informacije o težavah ter uspešnosti njihovega dela, je za uspešno vodenje potrebno izkoristiti le to, kar si ljudje že sami po sebi želijo storiti (Novak, 2009).

Za čustveno inteligentne organizacije velja, da so dolgoročno uspešnejše. Gre za organizacije, ki so sposobne hitrega odziva na spremembe in so s tem hitreje prilagodljive globalnemu gospodarstvu (Denny, 1993).

Goleman (2001) je definiral čustveno inteligentnost kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi. Čustvena inteligenca se po Golemanu razdeli na dva temeljna dela, ki ju sestavlja več elementov. Prvi del imenujemo osebne lastnosti in ga sestavljajo samozavedanje, samomotiviranje in samoobvladovanje. Drugi del pa imenujemo socialne lastnosti in ga sestavljata socialna zavednost in socialne spretnosti oz. veščine.

Za dosego višje stopnje čustvene inteligence je potrebna zdrava mera številnih in kompleksnih elementov. V svetu (tako poslovnem kot privatnem) na žalost splošno velja, da ljudje vedno bolj vidimo druge kot pa sebe. Kar pomeni, da je stopnja samozavedanja na precej nizki ravni. Z višanjem stopnje čustvene inteligence se da pozitivno vplivati na okolje zavoda, kot tudi na širše okolje, kar posledično lahko omogoči boljše odnose, tako do sebe, kot do svojih sodelavcev, prijateljev, družine... navaja Goleman (2011).

Dodano vrednost v organizaciji dodajajo le človeški viri. Odnosi v organizaciji in želja po inovativnih pristopih zato determinira organizacijo tudi glede na to, koliko čustvene inteligence v organizaciji lahko zaznamo. Timsko delo, ki je značilno v socialno varstvenih zavodih, je skupinsko delo samostojnih članov, zdravnikov, medicinskih sester in drugih profilov, zaposlenih v zavodu. Vsak posameznik ima specifično znanje in je odgovoren za sprejete odločitve, ki pa morajo biti podrejene

skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Posameznika in celotno skupino obvezuje delovna naloga. Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki morajo temeljiti na jasni osebni in strokovni identiteti posameznega člana, hkrati pa tudi na sposobnosti razumevanja drugačnosti ostalih članov (Mayer et al., 2001).

Prav tako kot v krogu družine je tudi v katerikoli organizaciji potreba po uskladitvi pričakovanj, želja, hotenj in ambicij posameznikov v neko sinhrono celoto, ki utripa s točno določeno amplitudo. Prav vsak posameznik namreč izvira iz svojstvenega okolja in ima svojo zgodbo iz preteklosti ter cilje za prihodnost. Ker je vsak posameznik karakterni drugačen bodisi zaradi privzgojenih vzorcev, bodisi zaradi nezavednih vzorcev, ki se sprožijo v njegovi podzavesti ob določenih okoliščinah, se na ljudi in njihove reakcije vsak posameznik tudi odzove različno. Odziv posameznikovih sogovornikov v vsakodnevnih interakcijah, bodisi poslovnih ali privatnih, aktivirajo govorica telesa ter barva in ton glasu posameznika. In iz istega razloga, kot se zaradi karakternih drugačnosti posamezniki odzivajo različno, je tudi doživetje oziroma doživljanje teh odzivov različno pri vsakem posamezniku (Goleman, 2006).

Da bi lahko delovali usklajeno, tako v privatni kot v poslovni sferi v organizaciji, je potrebno v tej smeri tudi delovati. Največji potencial za spremembe in premike pa izvira iz vsakega posameznika samega. Spodbudno, ko obravnavamo čustveno inteligenco, je prav to, da se je da priučiti. Gre namreč za proces učenja in preobrazbe, s katerim lahko pridobimo prav vsi – posamezniki, timi, organizacije ter globalni svet. V tem procesu gre namreč za soočanje posameznika s pozitivnimi in negativnimi točkami njegovega notranjega jaza, ter za učenje obvladovanja le-tega na način, da doseže svoj notranji mir, ki ga je sposoben v nadaljevanju procesirati v okolje preko odnosa do drugih. Govorimo o tem, da je posameznik sposoben prepoznavati tako sebe kot tudi druge ter obvladovati svoja čustva in se odzivati na čustva drugih. Pri vsem skupaj gre za to, da posameznik sprejema sebe, druge in drugačne. S tem se vzpostavlja ravnovesje, ki vodi v izgradnjo okolja s sinergijskimi učinki dolgotrajnega pomena na osebni in zrelostnem nivoju posameznika in organizacije, kar se posledično kaže tudi na ekonomskem področju (Lipičnik, 1998).

Goleman (2001) pa izpostavlja še, da vedno več organizacij priznava, da je spodbujanje čustveno inteligentnostnih spretnosti nujno potrebna prvina v teoriji poslovanja katere koli organizacije.

Pejić, & Zagorc (2014) ugotavljata, da se je zadnja leta pokazal interes za proučevanje čustev zaposlenih v različnih delovnih organizacijah. Čustvena inteligenca je namreč pomemben dejavnik pri prilagajanju drugim, zato je za dobre medsebojne odnose potrebno dati poudarek osebnostnemu razvoju. Razvijanje lastne čustvene inteligence se namreč pozitivno odraža v kakovosti odnosov med zaposlenimi, njihovi motiviranosti in tudi ustvarjalnosti.

Osnovna raven pri preučevanju čustev in čustvene inteligence je posameznik, sledi delovna organizacija in širša družba. Še posebno na področju zdravstvene nege in oskrbe etika kot pluriperspektivno področje temelji na znanju, izkušnjah, načelih in etičnih refleksijah. Odločilni subjekt v tem procesu je pacient s svojimi stališči, željami in vrednotami. Pri etičnem delovanju je potrebno vseživljenjsko izobraževanje, ki mora temeljiti na dograjevanju obstoječega ter pridobivanju novega znanja in veščin (Pejić, & Zagorc, 2014).

Že iz definicije timskega dela je mogoče razbrati, da je timsko delo povezano z višino čustvene inteligence članov tima, saj so samokontrola, vzpostavljanje klime in sodelovanje med člani tima stvar višine njihove čustvene inteligence. Lahko bi rekli, da je zgodba o čustveni inteligentnosti pravzaprav zgodba o dobrem medsebojnem sodelovanju (Roussel, 2013).

V magistrskem delu je obravnavan pomen in vloga čustvene inteligence pri vodenju ljudi v socialno varstvenih zavodih za doseganje čim boljše in učinkovitejše organizacije, torej tudi organizacijske kulture in organizacijske klime. Za razumevanje organizacijske kulture Kavčič (2011, str. 11-12) navaja tri načine definiranja:

- kultura kot celota skupnih spoznanj članov, kot skupni načini (vzorci) mišljenja članov organizacije;

- kultura kot sistem skupnih simbolov članov organizacije (jezik, neverbalno komuniciranje, način reševanja konfliktov, vzpostavljanje prijateljstev itd.);
- kultura kot izraz nezavednih procesov (skupna prepričanja, temeljne domneve itd.).

Lorber (2009) navaja, da se pod pojem organizacijske klime pogosto uvrščajo tudi pojmi, kot so organizacijska kultura, organizacijska struktura, zadovoljstvo zaposlenih, delovno vzdušje, delovno ozračje in poslovna klima. Nekateri avtorji so namreč mnenja, da imajo vsi ti izrazi isti pomen, medtem ko jim drugi očitajo, da pojmov ne poznajo dovolj dobro in zato med njimi ne vidijo razlik. Obstajajo pa tudi avtorji, ki iščejo skupne točke, ki jih ti pojmi zajemajo. Clarke (2006) pa opredeljuje organizacijsko klimo kot ozračje, ki se odraža z odzivom pripadnikov organizacije. Vključuje motivacijo, solidarnost, zadovoljstvo pri delu, lojalnost, delovno vzdušje in počutje vseh zaposlenih. Lorber (2009) navaja tudi, da klima odraža zaznavanje trenutnega stanja, ki je povezano pretežno s psihološkimi vidiki dela, saj odseva občutje zaposlenih do lastnega dela, organizacije dela, načina vodenja, medosebne komunikacije, nagrajevanja, počutja ter možnosti osebnega razvoja.

Organizacijska kultura in organizacijska klima imata velik vpliv na učinkovitost in uspešnost organizacije. Cilj vsake organizacije je biti uspešna in konkurenčna s svojimi storitvami, kar je brez sodelovanja zadovoljnih zaposlenih nemogoče. Vodje imajo lahko s svojim načinom vodenja zelo velik vpliv na zaposlene ter s tem sooblikujejo organizacijsko klimo in na ta način vplivajo na uspešnost organizacije (Lorber, 2009).

Uspešni vodje delujejo primarno na osnovi čustev, zaposleni pa od njih to tudi pričakujejo. Pričakuje se, da so vodje empatični, sočustvujoči, da se da na njih čustveno upreti in podobno. Pri tem je potrebno omeniti rezonantno organizacijsko klimo, pri kateri gre za spodbujanje čustvenih temeljev v podjetju in vplivanje na počutje ljudi pri svojem delu ter na njihovo ujemanje z vodjem oz. nadrejenim. Ker je sposobnost organizacije za uresničevanje poslovnih vizij in strategij pogosto odvisna od organizacijske kulture, katere spremembe posledično omogoča višanje

rezonantne klime, lahko trdimo, da ima rezonantna klima na organizacijo precejšen vpliv (Gruban, 2007).

2 NAMEN IN CILJI DELA

2.1 Namen

Namen magistrskega dela je proučiti pomen čustvene inteligence pri vodenju negovalnega kadra v enotah doma za starejše in predvsem ugotoviti vpliv čustvene inteligence vodij enot na vzpostavitev učinkovite in uspešne organizacijske klime. Prav tako želimo ugotoviti, kakšna je delovna klima med člani delovnih timov v proučevanem domu za starejše in kakšni so njihovi medsebojni odnosi ter zadovoljstvo na delovnem mestu.

2.2 Cilji

Cilji v teoretičnem delu:

- predstaviti vlogo čustvene inteligence, vpliv in povezavo s timskim delom in s tem tudi njen vpliv na vzpostavljanje optimalne organizacijske klime in organizacijske kulture;
- pojasniti razlike med razumsko in čustveno inteligenco;
- poiskati in prikazati različne načine merjenja čustvene inteligence;
- poiskati in prikazati metode za povečanje čustvene inteligence posameznika, kakor tudi tima/organizacije;
- predstaviti, katere čustvene spretnosti naj ima vodja doma za starejše, da lahko zgradi in upravlja učinkovit tim, ter opredelitev teh spretnosti;
- pojasniti pojma organizacijska klima in organizacijska kultura;
- pojasniti vpliv čustvene inteligence vodij na uspešnost in učinkovitost organizacije.

Cilji v empiričnem delu:

- ugotoviti višino čustvene inteligence vodij enot in vodij timov v posameznih enotah proučevanega doma za starejše;
- ugotoviti povezanost med čustveno inteligenco vodij enot in vodij timov v posameznih enotah ter delovno klimo znotraj teh enot v proučevanem domu za starejše;

- ugotoviti splošno zadovoljstvo zaposlenih v proučevanem domu za starejše;
- ugotoviti razlike v stopnji splošnega zadovoljstva zaposlenih po enotah proučevanega doma za starejše;
- ugotoviti vpliv čustvene inteligence vodje enote na zaupanje in medsebojne odnose;
- ugotoviti, ali obstaja zveza med splošnim zadovoljstvom zaposlenih proučevanega doma za starejše in njihovo stopnjo izobrazbe;
- ugotoviti, ali obstaja zveza med splošnim zadovoljstvom zaposlenih proučevanega doma za starejše glede in njihovim družinskim statusom;
- ugotoviti, ali obstaja zveza med splošnim zadovoljstvom zaposlenih proučevanega doma za starejše glede in njihovo starostjo.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Čustvena inteligenca

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi (Goleman, 2001, str. 338).

Mayer, Salovey, & Caruso (2004) so čustveno inteligenco definirali kot zmožnost posameznika za nadzorovanje in obvladovanje tako svojih kot tudi čustev drugih ter zmožnost dojemanja in poslušanja občutkov, ki usmerjajo posameznikovo mišljenje in dejanja.

Goleman (2001, str. 39) je kot najpomembnejše značilnosti čustvene inteligentnosti izpostavil še:

- neodvisnost (neodvisnost vsake osebe prispeva k storilnosti);
- medosebna odvisnost (vsaka oseba se do neke meje opira na druge ter s tem vpliva na večje število medosebnih povezav);
- hierarhija (zmožnosti čustvene inteligentnosti se nadgrajujejo);
- nujnost (če želimo razvijati inteligentnost čustev, je najprej potrebno obvladati nižje ravni, kar pa še ne zadostuje za uspešnost na višjih) ter
- splošnost (sicer je splošen seznam primeren za vsako delovno mesto, kljub temu pa delovna mesta zaradi svoje različnosti zahtevajo tudi različne spretnosti).

Lahko bi trdili, da je čustvena inteligenca inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namreč namerno uporabljamo tako, da pripomorejo k takšnemu mišljenju in vedenju, ki je za nas koristno (Weisinger, 2001). Da je čustvena inteligentnost sestavljena iz naslednjih štirih osnovnih lastnosti: samozavedanja, samoobvladovanja, družbenega zavedanja in upravljanja odnosov, potrjujeta tudi Bradberry, & Greaves (2008).

3.1.1 Razlika med čustvi in čustveno inteligenco

Čustvo je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) opredeljeno kot duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem.

Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo ali zavirajo motive. Izogibamo se tistemu, kar vzbuja negativna čustva (strahu, žalosti, sovraštvu, gnusu), približujemo pa tistemu, kar povzroča pozitivna čustva (simpatiji, ljubezni, pogumu, lepoti) (Mayer et al., 2004).

Lewis, & Rosenblum (1982) ugotavljata, da so čustvom skupne štiri komponente:

- sprememba v fiziološkem stanju posameznika;
- spremljajoče opazne spremembe v zunanjem izražanju;
- posameznikovo dožemanje čustev in
- posameznikova ocena čustev.

Ker so čustva kot duševni proces popolnoma spontana, se jih lahko ravno s čustveno inteligenco naučimo nadzorovati in obvladovati.

Čustvena inteligentnost je skupek sposobnosti, ki naj bi bile posamezniku v pomoč pri ocenjevanju in izražanju lastnih čustev in čustev drugih ljudi. Nanaša se tudi na razločevanje in razumevanje različnih čustev in uporabo informacij za usmerjanje mišljenja in vedenja, kar pomeni, da se je posameznik sposoben ustrezno odzvati tudi na čustva drugih (Weisinger, 2001).

Po mnenju Wharam-ove (2012) lahko postanemo z razvijanjem čustvene inteligence učinkovitejši in uspešnejši v vsem, kar počnemo, kar pomeni tudi v medsebojnih odnosih. S čimer pripomoremo, da tudi drugi postanejo uspešnejši.

Če poenostavimo, nam čustvena inteligenca pove, kako se odzvati na čustva.

3.1.2 Prvine čustvene inteligence

Po mnenju mnogih strokovnjakov, ki so se ukvarjali s pojmom čustvene inteligence, je le-ta razdeljena na pet komponent ali sposobnosti (Wood, & Tolley, 2004, str. 13):

- samonadzor – sposobnost usmerjanja in nadzorovanja svojega čustvenega stanja;
- samozavedanje – poznavanje samega sebe in svojih čustev;
- motivacija – usmerjanje svojih čustev za doseganje zastavljenih ciljev;
- empatija – zaznavanje in »branje« čustev drugih;
- družabne veščine – odnosi z drugimi in vpliv na druge ljudi.

Pomembno pa je, da so vse te komponente med sabo povezane in prepletene na precej kompleksen način.

3.1.3 Razvijanje in učenje čustvene inteligence

Razvoj čustvene inteligence lahko povzamemo iz zavedanja sebe in okolja, ki nas obdaja, s tem, da je vsak posameznik zmožen svoja ravnanja spremeniti, kadar nanj vplivajo tako negativne kot pozitivne izkušnje, s čimer razvija svojo čustveno inteligenco.

Weisinger (1998) ocenjuje, da lahko čustveno inteligenco razvijamo in nadgrajujemo, če je prisotna želja posameznika, da se spremeni. V kolikor ni želje, tudi ni podane osnovne komponente za učenje in razvoj le-te. Razvijanje in učenje čustvene inteligence pa je dolgotrajen postopek, po mnenju različnih avtorjev traja celo življenje. Zavedanje o čustveni inteligenci zagotovo ni dovolj, potrebno jo preučiti in jo tudi dejansko uporabljati.

Čustvene inteligence se lahko posameznik resnično uči le s prakso. Njen razvoj je namreč možen le skozi konkretne spremembe zavedanja, mišljenja in še zlasti delovanja. To so spremembe, ki jih posameznik naredi pri sebi in se nanašajo na njegov odnos bodisi s partnerjem, z otrokom, s staršem, z okolico ali s sodelavci. Čustvene inteligence se ne da izmeriti s številkami. Je bolj ali manj subjektivna ocena, do katere pridemo z opazovanjem in presojanjem (Račnik, 2010).

Račnik (2010) navaja, da so prepoznani premiki na področju razvijanja čustvene inteligence, če

- se po letih skrivanja za prijaznostjo le odločite, da boste drugim iskreno povedali, kaj vas moti, ali pa se postavite zase, čeprav tega prej niste odkrito počeli;
- se naučite jezo konstruktivno izraziti in je ne tlačite več;
- se lotite učenja, četudi ste pred tem živel v prepričanju, da niste dovolj sposobni;
- pričnete druge res pozorno poslušati, pri tem pa ste poleg besed pozorni na celostno sporočilo, upoštevajoč mimiko obraza, očesne premike, gibe telesa in višino ter barvo glasu;
- znate v vedenju drugih prepoznavati njihove dobre namene in jim pomagate, da jih lahko realizirajo na zdrav in sprejemljiv način;
- pri odločanju pričnete uporabljati čustva in razum;
- znate doživljati prijetne dogodke zelo doživeto (z vsemi čutili) in manj prijetne z distanco (razumom).

Po ocenah mnogih raziskovalcev in rezultatov aktualnih raziskav ima čustvena inteligenca na delovnem mestu zelo pomembno vlogo, zato si marsikje prizadevajo kako jo izboljšati.

Čustvena inteligenca se lahko ves čas spreminja sorazmerno z dejavniki okolja, ki vplivajo na posameznika. Življenjske izkušnje tako negativne kot pozitivne lahko privedejo do sprememb v čustveni inteligenci. Poglavitnega pomena je, da se sleherni posameznik zaveda svojih sposobnosti, jih nadzoruje ter jih koristi v svoj prid. Po mnenju stroke je učenje in razvijanje čustvene inteligence dolgotrajen notranji postopek posameznika, ki želi pri sebi opraviti spremembe vedenja (Roussel, 2013).

3.2 Vodenje s čustveno inteligenco

Čustveno inteligenco lahko definiramo kot izjemno pomemben faktor uspešnosti opravljanja delovnega mesta. Posamezniki z razvito visoko stopnjo čustvene inteligence so znani kot boljši motivatorji drugih, njihove pogajalske sposobnosti so učinkovitejše ter lažje rešujejo konflikte (Možina, 2002).

Mullinsova (1989, str. 447) je med najpomembnejšimi spremenljivkami za določanje uspešnosti vodenja v organizaciji, izpostavila:

- karakteristike vodje – osebnost, odnosi, sposobnosti, vrednost sistema in osebna pristnost vodje;
- vrste vodjeve moči in izhodišče vodjevega vpliva;
- karakteristike podrejenih, njihove potrebe in pričakovanja, odnosi, znanje in izkušnje, njihovo komuniciranje in predanost;
- narava opravil, ki morajo biti dosežena, tehnologija in metode dela v organizaciji;
- organizacijska struktura in sistem managementa;
- vrste problema in narava vodjeve odločitve;
- narava in vpliv zunanjega okolja.

Vodenje je vplivanje na sodelavce, da le-ti naredijo tisto, kar vodja misli, da mora biti narejeno. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč je proces, v katerem imajo odločujoč pomen vodja sam, njegovi sodelavci (podrejeni) ter okoliščine, v katerih vodenje poteka (Martinčič, 2007).

3.2.1 Vloga čustvene inteligence pri vodenju ljudi

Racionalno ter emocionalno ravnanje sta pomembni prvini ravnanja oziroma delovanja skoraj vsakega delovnega okolja, ki sem med sabo ne izključujeta temveč se v veliki meri dopolnjujeta. Goleman (1998) je prepričan, da prav čustvena inteligenca pripomore tako k boljši delovni uspešnosti, kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti. Definira tudi, da je čustvena inteligenca ena najpomembnejših lastnosti na delovnem mestu.

Po mnenju mnogih raziskovalcev je raziskovanje ter proučevanje čustvene inteligence v različnih delovnih okoljih zelo zapleteno. Raven oziroma nivo čustvene inteligence bi naj upadal sorazmerno z višanjem nivoja v organizacijski strukturi. Te ugotovitve je pokazal rezultat raziskave, izvedene na 59 posameznikih na visokih položajih v neki mednarodni proizvodnji in storitveni organizaciji (Mayer et al., 2004). Raziskava je potekala v sklopu dveh skupin menedžerjev, in sicer 13 predstavnikov iz javnega sektorja ter 13 iz zasebnega sektorja v odnosu s 108 podrejenimi. Izvlečki raziskave so pokazali pozitivno povezavo med predanostjo podrejenih organizaciji in čustveno inteligentnostjo vodilnih (Mayer et al., 2004).

Vloga čustvene inteligence na delovnem mestu je odvisna tudi od narave dela, ki ga posameznik opravlja. Kot eden izmed pomembnejših faktorjev se pokaže čustvena inteligenca ravno pri socialnih ter zdravstvenih delavcih. Uspešni terapevti ter svetovalci se na negativno stanje svojega pacienta odzovejo racionalno in, po mnenju mnogih, (pre)hladno, kar pomeni, da imajo precej razvito čustveno inteligenco (Roussel, 2013).

Čustvena inteligenca ima nekakšen generalni vpliv na strukturno učinkovitost ter uspešnost pri delu navkljub razlikam, ki se pojavljajo pri različnih vrstah dela, ki ga posameznik opravlja (Gabrovšek, 2006).

Čustveno inteligenco delavca lahko opredelimo kot ravnanje tistega posameznika, ki razume in se zaveda lastnih in tujih čustev ter prepozna znake, ki jih kažejo s svojim obnašanjem. Čustveno inteligenten posameznik se tudi zaveda medsebojnega vpliva sodelavcev ter strank. To sposobnost oziroma znanje uporablja pri svojem delu kot obvladovanje in vplivanje na okolico. Stroka si je precej enotna, da večja kot je čustvena inteligenca pri storitvenem delavcu, večje je zadovoljstvo stranke. S tem pa je posledično tudi omogočeno učinkovitejše obvladovanje situacij (Bivec, 2008).

Čustvena inteligenca je vedno bolj popularna kot merilo za identifikacijo potencialno učinkovitih in uspešnih vodij in tudi kot orodje za razvijanje njihovih vodstvenih sposobnosti (Burgess, Palmer, Stough, & Walls, 2001).

Na uspešnost vodenja posameznika naj bi vplivala njegova inteligentnost, vendar pa praviloma zelo visoko inteligentni ljudje niso tudi uspešni vodje, saj so preveč introverirani. Tudi zelo podpovprečne inteligentnosti praviloma ne povezujemo z uspešnim vodenjem. Lahko bi rekli, da so v večini primerov uspešnejši vodje tisti, ki so zmožni opravljati več opravil hkrati (Mayer et al., 2004).

3.2.2 Prvine vodenja

Možina (2002, str. 500) je opisal tri poglavitne sestavine vodenja, ki so med sabo povezane, in med njimi izpostavil:

- vodjo; nekateri menijo, da je njegova poglavitna naloga zagotavljanje uspešnega izvajanja nalog, medtem ko so drugi mnenja, da je prvotnega pomena ustvarjanje dobrih odnosov, tretji pa da je naloga vodje prevzeti celotno odgovornost;
- skupino; odvisno je, kakšna klima je v skupini, ali je stanje usklajeno ali skupina deluje motivirano ter med sabo sodelujejo oziroma ali je stanje v skupni negativno, neenotno ter napeto;
- posameznika; vsaka individualna oseba v skupini ima svoja pričakovanja in poglede glede dela, plačila, kariere, kar se pa vedno ne sklada z ostalimi člani skupine.

Možina (2002, str. 501) tudi izpostavlja, da se navedeni elementi vežejo še s četrtem elementom vodenja – okoljem v organizaciji (struktura organizacije, tehnologija, delo, naloge, kultura in ozračje) in da se morajo za nemoteno potekanje dela te sestavine med sabo dopolnjevati in usklajevati.

3.2.3 Čustvena inteligenca in modeli vodenja

Ryback (1998) je opredelil čustveno inteligentnost kot sposobnost uporabe zavesti in čustvenosti za prepoznavanje občutkov. Čustveno inteligenco lahko prepoznamo v lastnostih, ki so prepoznane kot dobre vodstvene lastnosti, in sicer sposobnost odkrivanja najboljšega v drugih ljudeh, sposobnost dojetanja problemov drugih, sposobnost vzbujanja občutka pripadnosti pri zaposlenih, sposobnost iskrenega delovanja po svojih občutkih, sposobnost uspešnega reševanja konfliktnih situacij ter biti zgled učinkovitega podjetja.

V svojem bistvu je vodenje emocionalni proces, v katerem mora vodja prepoznati in vzbujati emocionalna stanja podrejenih ter posledično ta stanja tudi obvladovati (Boyle, Garvin, Heaton, & Kerr, 2006).

Sposobnost vodstvenih delavcev, ki vplivajo na emocionalno klimo delavcev, lahko po mnenju mnogih avtorjev pripomore k večji učinkovitosti zaposlenih. Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot osnovo za uspešno vodenje, v kolikor razumemo dejanske občutke zaposlenih. Čustveno inteligentni vodja spremlja občutja zaposlenih ter v primeru težav pravočasno ukrepa in s tem pokaže stopnjo čustvene inteligence.

Možina s sodelavci (2002, str. 517-533) navaja tri skupine modelov vodenja:

- **Modeli osebnostnih značilnosti**
Ti modeli temeljijo na tem, da vodjo določijo posebne osebnostne, socialne in telesne značilnosti. S prisotnostjo oziroma odsotnostjo teh lastnosti se izoblikuje vodja ali nevodja.
- **Modeli vedenja vodje**
Ti modeli so osredotočeni na vedenje, kar pomeni, da jih lažje analiziramo, proučujemo in se iz tega učimo in nenazadnje izboljšujemo vodstvene sposobnosti.
- **Situacijski modeli**
Ti modeli so osredotočeni na kritičnost situacijskih dejavnikov pri določanju primarnega načina vodenja.

Funkcijo vplivati, spodbujati ter usmerjati sodelavce k doseganju zadanih ciljev imenujemo vodenje. Bistveni elementi vodenja so: vodja, skupina, posamezniki ter okolje (Možina et al., 2002, str. 499).

3.2.4 Čustveno inteligentni vodja

Clemmer (2008, str. 21) izpostavlja, da voditi pomeni biti na čelu in drugim kazati pot. Pomeni usmerjati tok dogodkov. Pomeni vplivati na vedenje ali mnenje drugih. Vodenje se razkrije v naših dejanjih, začne pa se v nas. Začeti moramo torej pri sebi, šele potem lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo, jim pomagamo in jih vodimo.

Za Kramar Zupanovo (2009, str. 109) vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, osebnimi značilnostmi in vedenjem, da ti delujejo

v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Ne gre za enkratno dejanje, ampak je niz več dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje.

Maxwell (2009, str. 9, 10) pa si vodenje predstavlja kot:

- pripravljenost sprejeti tveganje;
- željo po skupinskem sodelovanju in spremembah;
- nezadovoljstvo s trenutnim položajem;
- prevzemanje odgovornosti, kadar drugi iščejo izgovore;
- sposobnost zatreti ego za dobrobit skupine;
- sposobnost navdihovanja ljudi;
- sposobnost doseganja ciljev s skupno močjo;
- uresničene sanje;
- dejavnost, ki zahteva srce, glavo in dušo;
- dejavnost, ki zahteva pogum.

Vodja pa je po njegovem mnenju nekdo, ki;

- vidi možnosti tam, kjer drugi vidijo ovire;
- je pripravljen stopiti iz množice;
- je čistih misli in čistega srca;
- je sposoben pripraviti ljudi, da začnejo sanjati.

Vloga čustveno inteligentnega vodje je v organizaciji izjemno pomembna, saj le-ta vodi učinkovitejše, povezuje razum in čustva posameznikov ter jih motivira. Prav tako mora biti vodja vzgled svojim podrejenim ter jim prikazati vrline, ki jih pričakuje od njih.

Pomembnost čustvene inteligence se pokaže tudi pri kadru, ki zaposluje, saj ravno ta lahko vpliva na potencial posameznika, ki bo v prihodnosti razvijal in uporabljal svoje sposobnosti, ki lahko izjemno pozitivno doprinesejo učinkovitosti delovanja (Skela Savič, & Kavčič, 2008).

3.2.5 Čustvena inteligenca in timsko delo

Weisinger (2001) je prepričan, da mora vsak zaposleni v organizaciji, se pravi pri timskem delu prevzeti svoj delež odgovornosti za rast lastne čustvene inteligence z razvijanjem samozavedanja, obvladovanjem čustev ter samomotivacijo. Sleherni subjekt je dolžan prevzeti odgovornost za interakcijo čustvene inteligence do ostalih z razvijanjem učinkovitih komunikacijskih sposobnosti in znanj o medosebnih odnosih ter pomočjo ostalim. Vsi zaposleni oziroma člani timskega dela morajo prevzeti odgovornost uporabe čustvene inteligence na način, s katerim bodo izboljšave uvedli v delovno organizacijsko enoto.

Čustvena inteligenca v timu je poglavitnega pomena za njegovo delovanje, v tem primeru gre za enake sposobnosti, kot jih imajo posamezniki, le da se tukaj razume čustvena inteligentnost skupine kot celote.

Tucker, & Yost (2000) sta izvedla raziskavo čustvene inteligentnosti timov. Njuna raziskovalna dognanja so pokazala, da raven čustvene inteligence vpliva na uspešnost opravljanja dela. Iz tega lahko povzamemo, da je za vsako organizacijsko strukturo pomembno, da zaposleni delujejo na visoki ravni čustvene inteligence, kar prispeva k produktivnosti podjetij.

3.2.6 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot trenutno lastnost neke organizacije oziroma delovnega okolja. V bistvu gre za način zaznavanja zaposlenih organizacijske strukture ter razumevanje sistema, posameznikovo vedenje v organizaciji in zaznavanje delovnega okolja. Nanjo vpliva predvsem vodstvo podjetja, njegovo motiviranje podrejenih, organiziranost ter vrednote, ki jim podjetje sledi. Organizacijsko klimo bi lahko tudi poimenovali kot razpoloženje, ki se odraža v delovnem okolju zaposlenih (Mihalič, 2008).

Konrad (1986) je razdelil organizacijsko klimo na:

- individualno avtonomijo ali stopnjo, v kateri lahko posameznik svobodno odloča o delu in uveljavlja svojo iniciativo;
- stopnjo strukturiranosti dela ali določenosti ciljev in sredstev za doseg ciljev;
- orientacijo v zvezi z nagradami;
- upoštevanje, toplino ter podporo;
- področje človekovega obnašanja.

Za učinkovitost delovanja podjetja je izjemno pomembna dobra organizacijska klima, saj ima velik vpliv na počutje zaposlenih ter njihovo motivacijo za delo.

3.2.7 Organizacijska kultura

Oprelitev pojma organizacijske kulture kot tudi organizacijske klime ne moremo poenostavljeno zapisati, saj so si mnenja stroke precej različna. Lahko le povzamemo nekatere njune značilnosti. Musek Lešnik (2006) ocenjuje, da gre pri organizacijski klimi za večjo medsebojno povezanost procesov, postopkov, politike, kratkoročnih ciljev, internega okolja, strukture zaposlenih, operacionalizacije in načinov poslovanja organizacije, medtem ko bi naj šlo pri organizacijski kulturi za večjo povezanost strategij, vizij, razvoja, strateških ciljev, intelektualnega kapitala, stabilnosti, splošne rasti, organiziranosti, finančnega kapitala in globalnih interakcij organizacije.

Organizacijska kultura opredeljuje pravila, skupne vrednote in stališča organizacije, medtem ko organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem (Mihalič, 2007, str. 6)

Organizacijska klima opisuje trenutno dogajanje v organizaciji oz. se nanaša na deljene zaznave organizacijskega okolja. Organizacijska kultura pa je kompleksnejši konstrukt, ki zajema deljeno interpretacijo in razumevanje dogodkov v organizaciji oz. se nanaša na deljene vrednote in temeljne predpostavke znotraj organizacije (Musek Lešnik, 2006).

Tabela 1 prikazuje razlike v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije.

Tabela 1: Razlike v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije

Dimenzije	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vsebina	Usmerjenost na vrednote	Usmerjenost na postopke
Raven preučevanja	Vidno in nevidno	Vidno
Orientacija	Opis in razumevanje ene organizacije	Primerjava med organizacijami ali oddelki
Pojem izvira iz	Antropologije in sociologije	Psihologije
Izhodišče	Socialni konstruktivizem	Lewinova teorija
Časovna perspektiva	Preteklost in prihodnost	Sedanjest
Metodologija	Kvalitativne metode	Kvantitativne metode
Namen merjenja	Strateško načrtovanje, izbor strategij	Vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: Musek Lešnik (2006)

Musek Lešnik (2006) prav tako meni, da gre pri organizacijski klimi za zaznavanje sedanjega stanja, organizacijska kultura pa je usmerjena v preteklost in preko vizij gradi prihodnost.

3.3 Vodenje s čustveno inteligenco v socialno varstvenih organizacijah v Sloveniji

Od leta 2006 se v Sloveniji meri organizacijska klima v zdravstvu. Za izvajanje teh meritev se uporablja 12 dimenzij organizacijske klime in 3 dimenzije, ki ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Raziskave meritev kažejo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, čeprav manj kot prejšnja leta. Čutijo se odgovorni za svoje delo in po svojih močeh prispevajo k standardom kakovosti, se učijo drug od drugega in so pripravljeni za dodaten napor, kadar se le-ta zahteva.

Zaposleni so zavzeti za svoje delo, zavedajo se nujnosti sprememb v organizaciji ter so samostojni (Maze, 2013).

3.3.1 Izsledki raziskav v Sloveniji

Po mnenju SiOK-a (2012) zaposleni ne prepoznavajo sistema spodbujanja in nagrajevanja. Tisti, ki so najbolj prizadevni, naj ne bi imeli veliko možnosti, da zasedejo dobre položaje. Prav tako ni ustrezno razmerje med plačo in delom. Delavci nimajo enaki možnosti na vseh stopnjah, rezultati dela niso ustrezno nagrajeni, pristojnosti in odgovornosti niso uravnotežene na vseh stopnjah. Prejeti prejemki za delo niso sorazmerni ravni plač na trgu. Delavci bi v primeru dodatnega znižanja plačila za opravljeno delo pričeli z razmišljanjem o menjavi službe.

Popovičeva (2010) je opravila raziskavo, kjer je raziskovala vpliv čustvene inteligence na vodenje. Rezultat je pokazal, da je vodilnim pomembnejša dobra izvedba naloge kot zadovoljnost zaposlenih z delom in vodenjem. Rezultati so relativno dobri, saj velika večina vodij skrbi za povratno informiranje zaposlenih. Učinkovitost reševanja vodij sporov v delovni skupini so anketiranci v 84 % odgovorili pritrdilno, preostali delež jih rešuje zelo uspešno. Neuspešno rešenih sporov ni bilo. Več kot polovica anketiranega vzorca, 68 %, meni, da ima čustvena inteligenca pomemben vpliv na delo njihovih vodij. 32 % jih je mnenja, da lahko deloma včasih vplivajo na delo v skupini.

Prav tako so rezultati ankete pokazali, da je 56 % anketiranih vodij sposobnih dobro komunicirati z zaposlenimi, med tem ko jih ima 28 % sposobnost zelo dobrega komuniciranja.

Raziskava Verbovškove (2014) je bila opravljena na temo Vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi. Rezultati so pokazali, da zaposleni v domu za ostarele niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s pogoji dela. Kar zadeva vodenje je raziskava pokazala, da je le-to razmeroma dobro, z možnimi izboljšavami za boljše nadaljnje delo. Prav tako je Verbovškova v raziskavi potrdila, da obstaja visoka korelacija med vodenjem vodje tima in kakovostjo delovnega

življenja. Velik pomen ima timsko delo, lahko bi celo trdili, da v socialnem varstvu ni mogoče delati brez tima.

Marovtova (2010) je z raziskavo ugotovila, da so po mnenju anketirancev zaupanje v svoje sposobnosti, samomotiviranje ter medčloveški odnosi lastnosti vodij in članov tima, ki po njihovem mnenju vplivajo na učinkovitost tima. V povprečju se anketiranci strinjajo, da izboljšanje samega sebe, postavljanje zahtevnih in visokih ciljev, nenehno izboljševanje svojega dela, vidno opažanje rezultatov njihovega dela ter močan občutek o svoji vrednosti in sposobnostih, pripelje do večje učinkovitosti tima.

Visoka stopnja čustvene inteligence, pa naj gre za posameznika, vodjo ali organizacijo, je v današnjem času ena bolj pomembnih lastnosti, ki so potrebne na delovnem mestu, vse bolj pa postaja tudi tista ključna lastnost, ki posameznika, vodjo ali organizacijo izvzema iz povprečja v odnosu do okolice in vodi po poti delovne uspešnosti ter samopreseganja v odnosu do dela (Krajnc, 2012).

Krajnčeva (2012) je delala raziskavo z naslovom Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost, v kateri je želela ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti z motivacijo in delovno uspešnostjo. Ugotoviti je želela dejansko doseganje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti.

Raziskava Krajnčeve (2012) je pokazala, da visoka motivacija pripomore ne le k boljši delovni uspešnosti, temveč tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti.

Pozitivne misli in čustvena stabilnost sta jamstvo za motivacijo posameznika, ki je pogoj za uspešno opravljanje dela. Uspešno opravljeno delo pa vrača prispevek k pozitivnim mislim in čustveni stabilnosti. Govorimo o krogu, ki ga poganja čustvena inteligentnost. Rezultati kvalitativnih raziskav so potrdili tezo, da se zaposleni zavedajo kako pomemben dejavnik za motivacijo je visoko razvita čustvena inteligenca, ki je hkrati tudi jamstvo za inovativne ideje ali odlično opravljeno delo.

Nadpovprečne inovativne ideje se namreč pojavljajo v kreativnem, samozavestnem in spodbujajočem okolju (Krajnc, 2012).

Organizacije, ki želijo biti uspešne tudi v prihodnosti, ne smejo pozabiti, da so čustva zelo pomemben in nujno potreben element v organizacijskem dogajanju, ki se ga ne sme zatreti, saj vsak posameznik želi, da bi bil na delovnem mestu obravnavan in razumljen kot celota (Longar, 2007, str. 88).

Pomembno za posameznike, organizacije in celotno družbeno okolje je, da čim bolj poudarjajo čustveni potencial, ki izhaja iz najgloblje biti posameznika, prav tako pa tudi v procesu upravljanja z zaposlenimi uveljavljajo pristope za doseganje vedno višje čustvene inteligence, kar ne velja le za upravljanje organizacij, temveč tudi celotne sodobne družbe (Kranjc, 2012).

3.3.2 Značilnosti slovenskega socialno varstvenega vodstvenega sistema

Pri področju socialnega varstva gre za enega od sklopov socialne varnosti, ki temelji na solidarnosti, socialni pravičnosti, kot tudi na načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik. Ko pa govorimo o izvajanju ukrepov na področju socialnega varstva, je temeljno izhodišče za njihovo izvajanje zagotavljanje dostojanstva in enakih možnosti ter preprečevanje socialne izključenosti (RS, Ministrstvo za delo družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013).

Sistem socialnega varstva zajema (Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20), 2013, str. 1):

- storitve, programe in druge oblike pomoči, katerih namen je preprečevati nastajanje socialnih stisk in težav;
- storitve, programe, prejemke in druge oblike pomoči, ki so namenjeni reševanju socialnih stisk in težav;
- javna pooblastila, naloge in ukrepe, ki jih izvajalcem socialnega varstva nalagajo zakoni in drugi predpisi;
- načrtovanje, razvoj, spremljanje in evalvacijo vseh elementov sistema socialnega varstva in socialne zaščite.

Osnovna načela za izvajanje sistema socialnega varstva v Republiki Sloveniji so zagotavljanje človekovega dostojanstva in socialne pravičnosti, spodbujanje prostovoljstva in solidarnosti (ob hkratnem prizadevanju posameznika za lastno socialno varnost in socialno varnost njegovih družinskih članov), opolnomočenje posameznikov in skupin z namenom preprečevanja in blaženja socialnih stisk, spodbujanje medgeneracijske povezanosti, proste izbire in individualizirane obravnave (Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20), 2013, str. 1).

Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020, (2013, str. 6) določa v Cilju 3: izboljševanje kakovosti storitev in programov ter drugih oblik pomoči s povečanjem učinkovitosti upravljanja in vodenja izvajalskih organizacij, povečanjem njihove avtonomije ter upravljanjem kakovosti in zagotavljanjem večjega vpliva uporabnikov in predstavnikov uporabnikov na načrtovanje in izvajanje storitev.

V prilogi 3 Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20), (2013, str. 7) so predstavljeni tudi kazalniki za spremljanje uresničevanja ciljev Nacionalnega programa socialnega varstva 2013 – 2020. Osnovni kazalniki, ki so definirani za cilj 3 so:

- delež izvajalcev socialnovarstvenih storitev, ki imajo uveden certificiran način upravljanja kakovosti,
- delež izvajalcev programov socialnega varstva, ki imajo uveden certificiran način upravljanja kakovosti,
- delež programov socialnega varstva (sofinanciranih s strani MDDSZ), ki imajo uveden takšen način evalvacije programa, ki upošteva vidik koristnosti vključitve uporabnika v program,
- število delujočih (se sestanejo vsaj enkrat na leto) uporabniških sosvetov (na letni ravni) pri izvajalcih socialnovarstvenih storitev in programov.

Razmišljanje o pomembnosti merjenja uspešnosti in učinkovitosti na področju socialnega varstva se je pričelo s sprejetjem Nacionalnega programa socialnega varstva (NPSV) do leta 2005 (Vuk, 2007).

Vukova (2007) je že leta 2007 ugotavljala, da so na področju varstva, s sprejetjem Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006 – 2010, že bile formalno postavljene zahteve po uvajanju modelov ocenjevanja kakovosti (odličnosti) ter sprotnega ocenjevanja izvajalcev, vrednotenju njihovega dela po merilih modela odličnosti in večji učinkovitosti javnih zavodov, katere se v sedanjem času realizirajo.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Raziskovalne hipoteze

Za potrebe raziskovalnega dela smo si zastavili izhodiščno raziskovalno hipotezo, tako da smo v:

- H0: predpostavljali, da visoka čustvena inteligentnost vodje enote v domu za starejše pozitivno vpliva na organizacijsko klimo v enoti in s tem, posledično, na zadovoljstvo članov delovnih timov.

Iz izhodiščne raziskovalne hipoteze H0 smo izpeljali še 5 podhipotez, s katerimi smo predpostavljali v:

- H1: da imajo vodje enot višje razvito čustveno inteligenco kot vodje timov;
- H2: da višina čustvene inteligence vodje enote oz. vodje tima v domu za starejše vpliva na zaupanje in medsebojne odnose v enoti oz. timu;
- H3: da višje izobraženi zaposleni so bolj zadovoljni na delovnem mestu;
- H4: da družinski status vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;
- H5: starost zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

4.2 Metodologija

Magistrsko delo temelji na dostopni tuji in domači strokovni literaturi, vključno z internetnimi viri. Empirične podatke smo dobili s pomočjo anketnih vprašalnikov, s katerimi smo izvedli anketiranje vodij enot in vodij timov po enotah in na ta način ocenjevali višino čustvene inteligence vodstvenega kadra. Prav tako smo anketirali člane delovnih timov po enotah in na ta način ugotavljali resničnosti postavljenih hipotez.

Za proučevanje vseh dostopnih virov pri izdelavi magistrskega dela smo uporabili različne metodologije:

- metodo klasifikacije – s katero so opredeljeni posamezni pojmi;
- deskriptivno metodo – z njo je obravnavana problematika z opisom dejstev;

- metodo abstrakcije in konkretizacije – s to metodo nam je bilo omogočeno preučevanje z odstranitvijo nebistvenih sestavin, pri čemer je doseženo osredotočenje na bistvene lastnosti;
- induktivno in deduktivno metodo raziskovanja, ki smo ju uporabili za obravnavo obstoječih pojavov, pri čemer sta dopolnjeni s primerjanjem in sklepanjem;
- opis raziskovalne problematike in potrjevanje trditev, ki temeljita na uporabi teoretičnega in empiričnega pristopa; in
- analitično in sintetično metodo raziskovanja ter opisno metodo, s pomočjo javno dostopnih podatkov iz literature in spletnih virov.

4.2.1 Raziskovalne metode

Pri izdelavi magistrskega dela smo uporabili opisno oziroma deskriptivno metodo s študijem domače in tuje strokovne literature, od koder smo črpali glavnino informacij za predstavitev in obravnavo teme magistrskega dela. Prav tako smo uporabili analitično - sintetična metodo na področju obravnave pojma čustvene inteligence po različnih teorijah posameznih avtorjev. Primerjalno metodo smo uporabili v sklepnem delu naloge, kjer smo primerjali dognanja različnih avtorjev z lastnimi spoznanji iz poslovne prakse, in analiza hipotez, ki smo jih v nalogi postavili. Za potrebe empiričnega dela smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, pri kateri smo kot instrument uporabili anketo.

Prav tako smo uporabili komparativno metodo (primerjanje timskega dela in dejavnikov čustvene inteligence), metodo kompilacije (definicije, spoznanja in stališča o tiskem delu in čustveni inteligenci) in 2 vrsti ankete. Ena od anket je bila namenjena vodstvenim delavcem (vodjem enot in vodjem timov v posameznih enotah) in je služila kot tehnika raziskovanja o višini čustvene inteligence med vodilnimi managerji v enotah in posameznih timih v enotah proučevanega doma za starejše, kot tudi merilo za njihovo zadovoljstvo pri delu. Druga anketa pa je bila namenjena članom delovnih timov po posameznih enotah in smo z njo ugotavljali, kakšna je delovna klima po različnih enotah oz. timih v enotah proučevanega doma za starejše, kakšni so medosebni odnosi in stopnja zaupanja med člani delovnih

timov ter kolikšna je njihova delovna pripadnost. Podatke smo analizirali glede na pripadnost enotam, izobrazbo, družinski status in starost.

Prvi anketni vprašalnik, namenjen vodjem enot in vodjem timov, je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. V prvem sklopu smo ugotavljali demografske dejavnike, v drugem sklopu vprašanj smo uporabili Golemanov vprašalnik za ocenjevanje čustvene inteligence in na ta način ocenili čustveno inteligenco vodij enot in vodij timov. Tretji sklop vprašanj pa je bil namenjen ugotavljanju zadovoljstva vodij enot in vodij timov pri svojem delu. Drugi anketni vprašalnik je bil namenjen članom delovnih timov in je prav tako sestavljen iz treh sklopov. V prvem sklopu vprašanj smo ugotavljali demografske dejavnike, v drugem sklopu smo ugotavljali zadovoljstvo članov timov na delovnem mestu in medsebojne odnose, tretji sklop vprašanj je bil namenjen raziskovanju delovne klime. Za raziskovanje delovne klime smo vprašanja sestavili s pomočjo vprašalnika, ki ga uporabljajo v proučevanem domu za starejše v Mariboru za izvajanje internih raziskav.

4.2.2 Raziskovalno okolje

Raziskava je bila omejena na vodje delovnih enot in vodje timov po enotah ter na člane delovnih timov po delovnih enotah doma za starejše v Mariboru.

4.2.3 Raziskovalni vzorec

Raziskovalni vzorec je zajemal vse 4 vodje delovnih enot doma za starejše v Mariboru, od katerih je vsak iz posamezne delovne enote, vseh 8 vodij timov, od katerih sta po dva iz ene delovne enote in 120 članov delovnih timov, od katerih jih je bilo 30 iz posamezne delovne enote. Člani delovnih timov po enotah so bili izbrani naključno.

4.2.4 Postopki zbiranja podatkov

Postopek zbiranja podatkov je bil sledeč:

- Analiza domače in tuje strokovne literature.
- Oblikovanje dveh strukturiranih anketnih vprašalnikov (enega za vodstveni kader, ki je vseboval 16 vprašanj zaprtega tipa, ki so bila razdeljena v tri sklope, in drugega za člane delovnih timov po posameznih enotah, ki je vseboval 29 vprašanj zaprtega tipa, ki so bila prav tako razdeljena v tri sklope).
- Pridobitev soglasja za izvedbo ankete v proučevanem domu za starejše.
- Izvedba ankete.
- Statistična obdelava podatkov in interpretacija. Rezultati so bili analizirani s pomočjo programov SPSS in Microsoft Office Excel. Za preverjanje hipotez so bili uporabljeni neparametrični preizkusi (hi – kvadrat, Mann – Whitneyev preizkus in Kruskal – Wallisov preizkus). S pomočjo relevantne literature s področja pomena čustvene inteligence pri vodenju negovalnega kadra in zbranih ter obdelanih podatkov, ki smo jih pridobili z obema vprašalnikoma, je bilo napisano raziskovalno poročilo in razprava.

5 REZULTATI

5.1 Demografija

Med vodji enot in vodji timov smo osebno razdelili 12 vprašalnikov, v obdobju od 15. 05. 2017 do 19. 05. 2017. Sodelujočim v raziskavi smo pojasnili, da bodo njihovi odgovori popolnoma anonimni in uporabljeni le v namene našega magistrskega dela. Vsi vprašalniki so bili vrnjeni in pravilno izpolnjeni. Rezultati sledijo v nadaljevanju.

Tabela 2: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na delovno mesto.

Delovno mesto	f	f%
Vodja enote	4	33,3
Vodja tima	8	66,7
Skupaj	12	100,0

Med vodji enot in vodji timov, ki smo jih zajeli v vzorec, prevladujejo vodje timov.

Tabela 3: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na delovno enoto.

Delovna enota	f	f%
DE 1	3	25,0
DE 2	3	25,0
DE 3	3	25,0
DE4	3	25,0
Skupaj	12	100,0

Glede na delovno enoto je vzorec anketiranih homogeno razporejen.

Tabela 4: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na izobrazbo.

Izobrazba	f	f %
Diplomirana medicinska sestra	12	100,0

Vsi anketirani med vodji enot in vodji timov imajo enako stopnjo izobrazbe.

Tabela 5: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na družinski status.

Družinski status	f	f %
Poročen(a)	7	58,3
Izvenzakonska skupnost	3	25,0
Razvezan(a)	2	16,7
Skupaj	12	100,0

V zajetem vzorcu prevladujejo, glede na družinski status, poročeni, najmanj je razvezanih.

Tabela 6: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih vodij enot in vodij timov glede na starostno skupino.

Starostna skupina	f	f %
Do 40 let	4	33,3
Nad 40 let	8	66,7
Skupaj	12	100,0

Med anketiranimi vodji enot in vodji timov prevladuje starostna skupina nad 40 let.

Tabela 7: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov delovnih timov glede na izobrazbo.

Izobrazba	f	f %
Diplomirana medicinska sestra	6	5,0
Delovni inštruktor	14	11,7
Zdravstveni tehnik	37	30,8
Bolničar	48	40,0
Strežnik	15	12,5
Skupaj	120	100,0

Med anketiranimi člani delovnih timov prevladujejo, glede na izobrazbo, bolničarji, najmanj je diplomiranih medicinskih sester.

Tabela 8: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov delovnih timov glede na družinski status.

Družinski status	f	f %
Poročen(a)	35	29,2
Izvenzakonska skupnost	52	43,3
Razvezan(a)	20	16,7
Vdova/vdovec	3	2,5
Samska/samski	10	8,3
Skupaj	120	100,0

Glede na družinski status prevladujejo med člani delovnih timov tisti, ki živijo v izvenzakonski skupnosti, sledijo jim poročeni, nato razvezani in samski, najmanjši delež je vdov oz. vdovcev.

Tabela 9: Demografski podatki – število (f) in strukturni odstotek (f %) anketiranih članov timov glede na starostno skupino.

Starostna skupina	f	f %
Do 20 let	1	0,8
Od 21 do 30 let	16	13,3
Od 31 do 40 let	32	26,7
Od 41 do 50 let	51	42,5
51 let in več	20	16,7
Skupaj	120	100,0

Največji delež anketiranih članov delovnih timov je v starostni skupini od 41 do 50 let, najnižji pa je delež članov v starostni skupini do 20 let.

5.2 Rezultati anketnega vprašalnika za vodje enot in vodje delovnih timov

V nadaljevanju predstavljamo rezultate anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen vodjem enot in vodjem delovnih timov.

Tabela 10: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na delovno mesto.

Delovno mesto		Slaba, nizka čustvena inteligenca	Dobra, povprečna čustvena inteligenca	Prav dobra čustvena inteligenca	Skupaj
Vodja enote	f	0	1	3	4
	f %	0,0 %	25,0 %	75,0 %	100,0 %
Vodja tima	f	4	4	0	8
	f %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	4	5	3	12
	f %	33,3 %	41,7 %	25,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 10,272$; g = 2; P = 0,006					

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike višine čustvene inteligence vodje glede na delovno enoto (P = 0,006). V skupini vodij enot prevladujejo vodje s prav dobro čustveno inteligenco, vodij z nizko čustveno inteligenco v tej skupini ni, medtem ko so v skupini vodij tima le vodje z nizko in povprečno čustveno inteligenco.

Tabela 11: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na delovno enoto.

Delovna enota		Slaba, nizka čustvena inteligenca	Dobra, povprečna čustvena inteligenca	Prav dobra čustvena inteligenca	Skupaj
DE1	f	1	2	0	3
	f %	33,3 %	66,7 %	0,0 %	100,0 %
DE2	f	1	1	1	3
	f %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100,0 %
DE3	f	1	1	2	4
	f %	25,0 %	25,0 %	50,0 %	100,0 %
DE4	f	1	1	0	2
	f %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	4	5	3	12
	f %	33,3 %	41,7 %	25,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 4,360$; g = 6; P = 0,628					

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v višini čustvene inteligence vodje glede na delovno enoto (P = 0,628). Razlog za to, da ni statistično značilnih razlik v višini čustvene inteligence vodje glede na delovno enoto vidimo v tem, da smo imeli na razpolago premajhen vzorec med vodji, glede na število delovnih enot. Ker med zaposlenimi ni večjega števila vodij, smo si pomagali z izračunom višine čustvene inteligence med vodji delovnih enot, ki smo jo izračunali na podlagi rezultata odgovorov v delu vprašalnika, ki je bil namenjen merjenju čustvene inteligence vodij. Prišli smo do naslednjega rezultata, prikazanega v tabeli 11.

Tabela 12: Višina čustvene inteligence vodij enote po delovnih enotah.

Delovna enota	Višina čustvene inteligence vodje delovne enote
DE1	Zelo dobra čustvena inteligenca
DE2	Zelo dobra čustvena inteligenca
DE3	Zelo dobra čustvena inteligenca
DE4	Povprečna čustvena inteligenca

Iz tabele 12 je razvidno, da ima vodja delovne enote DE4 nižje razvito čustveno inteligenco od ostalih vodij enot.

Tabela 13: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na družinski status.

Družinski status		Slaba, nizka čustvena inteligenca	Dobra, povprečna čustvena inteligenca	Prav dobra čustvena inteligenca	Skupaj
Poročen(a)	f	2	3	2	7
	f %	28,6 %	42,9 %	28,6 %	100,0 %
Izvenzakonska skupnost	f	2	0	1	3
	f %	66,7 %	0,0 %	33,3 %	100,0 %
Razvezan(a)	f	0	2	0	2
	f %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	4	5	3	12
	f %	33,3 %	41,7 %	25,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 6,936$; g = 4; P = 0,139					

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v višini čustvene inteligence vodje glede na družinski status (P = 0,139).

Tabela 14: Število (f) in strukturni odstotek (f %) izračun Hi-kvadrat preizkus o višini čustvene inteligence vodje glede na starostno skupino.

Starostna skupina	Slaba, nizka čustvena inteligenca		Dobra, povprečna čustvena inteligenca	Prav dobra čustvena inteligenca	Skupaj
	f	f %			
Od 21 do 30 let	f	1	0	0	1
	f %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Od 31 do 40 let	f	2	1	0	3
	f %	66,7 %	33,3 %	0,0 %	100,0 %
Od 41 do 50 let	f	0	3	3	6
	f %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	100,0 %
51 let in več	f	1	1	0	2
	f %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	4	5	3	12
	f %	33,3 %	41,7 %	25,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 10,952$; g = 6; P = 0,090					

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstaja tendenca po obstoju statistično značilnih razlik v višini čustvene inteligence vodje glede na starostno skupino (P = 0,09). In sicer lahko zaznamo najnižjo čustveno inteligenco v starostni skupini od 21 do 30 let, najvišjo pa v starostni skupini od 41 do 50 let.

5.3 Rezultati anketnega vprašalnika za člane delovnih timov

Tabela 15: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.	Dobro, s svojo službo sem zadovoljen (-na).	Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.	Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.	Skupaj
DE1	f	0	10	19	1	30
	f%	0,0 %	33,3 %	63,3 %	3,3 %	100,0 %
DE2	f	2	8	17	3	30
	f%	6,7 %	26,7 %	56,7 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	0	4	23	3	30
	f%	0,0 %	13,3 %	76,7 %	10,0 %	100,0 %
DE4	f	0	14	16	0	30
	f%	0,0 %	46,7 %	53,3 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	36	75	7	120
	f%	1,7 %	30,0 %	62,5 %	5,8 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 18,495$; g = 9; P = 0,030						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na delovno enoto ($P = 0,03$). Najvišji delež z delovnim mestom zelo zadovoljnih zaposlenih ima DE2, ki ima hkrati tudi edina delež z delovnim mestom nezadovoljnih zaposlenih. Izpostavili bi DE4, ki sicer nima nezadovoljnih zaposlenih, prav tako pa tudi nima zaposlenih, ki bi ocenili, da je njihovo delovno mesto odlično. Prav tako ima DE4 med vsemi najvišji delež zaposlenih, katerih zadovoljstvo z delovnim mestom je dobro in najnižji delež tistih, katerih zadovoljstvo z delovnim mestom je zelo dobro. To bi lahko povezali z nižjo čustveno inteligenco vodje enote.

Tabela 16: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z vizijo doma oz. razvojnimi usmeritvami doma glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	4	16	10	30
	f %	0,0 %	13,3 %	53,3 %	33,3 %	100,0 %
DE2	f	1	7	15	7	30
	f %	3,3 %	23,3 %	50,0 %	23,3 %	100,0 %
DE3	f	0	3	13	14	30
	f %	0,0 %	10,0 %	43,3 %	46,7 %	100,0 %
DE4	f	0	3	13	14	30
	f %	0,0 %	10,0 %	43,3 %	46,7 %	100,0 %
Skupaj	f	1	17	57	45	120
	f %	0,8 %	14,2 %	47,5 %	37,5 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 8,814$; g = 9; P = 0,455						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu zaposlenih z vizijo oz. razvojnimi usmeritvami doma glede na delovno enoto (P = 0,455).

Tabela 17: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z jasnostjo in natančnostjo navodil za nemoteno delo glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	7	14	9	30
	f %	0,0 %	23,3 %	46,7 %	30,0 %	100,0 %
DE2	f	1	8	15	6	30
	f %	3,3 %	26,7 %	50,0 %	20,0 %	100,0 %
DE3	f	0	3	17	10	30
	f %	0,0 %	10,0 %	56,7 %	33,3 %	100,0 %
DE4	f	0	3	14	13	30
	f %	0,0 %	10,0 %	46,7 %	43,3 %	100,0 %
Skupaj	f	1	21	60	38	120
	f %	0,8 %	17,5 %	50,0 %	31,7 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 9,909$; g = 9; P = 0,358						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu zaposlenih z jasnostjo in natančnostjo navodil za nemoteno delo glede na delovno enoto (P = 0,358).

Tabela 18: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s sprejetostjo v svoji delovni skupini, timu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	15	13	2	30
	f %	0,0 %	50,0 %	43,3 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	7	19	3	30
	f %	3,3 %	23,3 %	63,3 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	1	4	18	7	30
	f %	3,3 %	13,3 %	60,0 %	23,3 %	100,0 %
DE4	f	0	17	13	0	30
	f %	0,0 %	56,7 %	43,3 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	43	63	12	120
	f %	1,7 %	35,8 %	52,5 %	10,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 26,632$; g = 9; P = 0,002						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu s sprejetostjo v svoji delovni enoti, timu glede na delovno enoto (P = 0,002). In sicer opazimo največje zadovoljstvo v DE3, najnižje pa v DE4, kjer ima vodja enote tudi najnižjo čustveno inteligenco med vsemi štirimi enotami.

Tabela 19: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkusa o zadovoljstvu s sprejetostjo v celotnem kolektivu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	14	14	2	30
	f %	0,0 %	46,7 %	46,7 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	8	18	3	30
	f %	3,3 %	26,7 %	60,0 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	1	4	18	7	30
	f %	3,3 %	13,3 %	60,0 %	23,3 %	100,0 %
DE4	f	0	18	12	0	30
	f %	0,0 %	60,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	44	62	12	120
	f %	1,7 %	36,7 %	51,7 %	10,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 26,080$; g = 9; P = 0,002						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu s sprejetostjo v celotnem kolektivu glede na delovno enoto (P= 0,002). Največje zadovoljstvo smo zasledili v DE3, najnižje pa v DE4. Kljub temu, da ima vodja DE4 nižjo čustveno inteligenco kot ostali vodje enot, bi najnižje zadovoljstvo s sprejetostjo v celotnem kolektivu članov delovnega tima v DE4 lahko pripisali tudi dislociranosti te enote.

Tabela 20: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v svoji delovni skupini, timu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	13	15	2	30
	f %	0,0 %	43,3 %	50,0 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	8	18	3	30
	f %	3,3 %	26,7 %	60,0 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	1	4	19	6	30
	f %	3,3 %	13,3 %	63,3 %	20,0 %	100,0 %
DE4	f	0	18	12	0	30
	f %	0,0 %	60,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	43	64	11	120
	f %	1,7 %	35,8 %	53,3 %	9,2 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 24,174$; g = 9; P = 0,004						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v svoji delovni skupini, timu glede na delovno enoto (P = 0,004). Najbolj so z medosebnimi odnosi v svoji delovni skupini, timu, zadovoljni v DE3, najmanj pa v DE4. Ugotavljamo, da nižja čustvena inteligenca vodje enote negativno vpliva na zadovoljstvo z medosebnimi odnosi v delovni skupini.

Tabela 21: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	13	15	2	30
	f %	0,0 %	43,3 %	50,0 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	8	18	3	30
	f %	3,3 %	26,7 %	60,0 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	1	4	18	7	30
	f %	3,3 %	13,3 %	60,0 %	23,3 %	100,0 %
DE4	f	0	18	12	0	30
	f %	0,0 %	60,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	43	63	12	120
	f %	1,7 %	35,8 %	52,5 %	10,0 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 25,499$; g = 9; P = 0,002						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu glede na delovno enoto (P = 0,002). Z medosebnimi odnosi so najbolj zadovoljni v DE3, najmanj pa v DE4. Na slabo zadovoljstvo z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu očitno vpliva nižja čustvena inteligenca vodje te enote, kot tudi dislociranost enote.

Tabela 22: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z opaženostjo in cenjenostjo dela zaposlenih v domu glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	8	17	5	30
	f %	0,0 %	26,7 %	56,7 %	16,7 %	100,0 %
DE2	f	1	6	16	7	30
	f %	3,3 %	20,0 %	53,3 %	23,3 %	100,0 %
DE3	f	0	3	20	7	30
	f %	0,0 %	10,0 %	66,7 %	23,3 %	100,0 %
DE4	f	0	14	12	4	30
	f %	0,0 %	46,7 %	40,0 %	13,3 %	100,0 %
Skupaj	f	1	31	65	23	120
	f %	0,8 %	25,8 %	54,2 %	19,2 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 14,347$; g = 9; P = 0,111						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu z opaženostjo in cenjenostjo dela zaposlenih glede na delovno enoto (P= 0,111).

Tabela 23: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s spremljanjem dela zaposlenih s strani neposredno nadrejenega glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	9	17	3	29
	f %	0,0 %	31,0 %	58,6 %	10,3 %	100,0 %
DE2	f	1	5	17	7	30
	f %	3,3 %	16,7 %	56,7 %	23,3 %	100,0 %
DE3	f	0	4	19	7	30
	f %	0,0 %	13,3 %	63,3 %	23,3 %	100,0 %
DE4	f	0	16	13	1	30
	f %	0,0 %	53,3 %	43,3 %	3,3 %	100,0 %
Skupaj	f	1	34	66	18	119
	f %	0,8 %	28,6 %	55,5 %	15,1 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 20,803$; g = 9; P = 0,014						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu s spremljanjem dela članov tima s strani neposredno nadrejenega glede na delovno enoto (P = 0,014). In sicer je največji odstotek zadovoljnih v DE3, najmanj pa so zadovoljni v DE4. Nezadovoljstvo s spremljanjem dela članov tima s strani neposredno nadrejenih je po našem prepričanju posledica nižje čustvene inteligence vodje te delovne enote.

Tabela 24: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	8	20	2	30
	f %	0,0 %	26,7 %	66,7 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	5	18	6	30
	f %	3,3 %	16,7 %	60,0 %	20,0 %	100,0 %
DE3	f	0	5	19	6	30
	f %	0,0 %	16,7 %	63,3 %	20,0 %	100,0 %
DE4	f	0	18	12	0	30
	f %	0,0 %	60,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	1	36	69	14	120
	f %	0,8 %	30,0 %	57,5 %	11,7 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 27,194$; g = 9; P = 0,001						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog glede na delovno enoto (P = 0,001). Najbolj zadovoljni z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog so v DE3, najmanj pa v DE4. Sklepamo, da je najnižje zadovoljstvo v DE4 posledica nižje čustvene inteligence vodje te delovne enote.

Tabela 25: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu s prevladujočem počutju v delovnem okolju glede na delovno enoto.

Delovna enota		Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
DE1	f	0	6	22	2	30
	f %	0,0 %	20,0 %	73,3 %	6,7 %	100,0 %
DE2	f	1	7	19	3	30
	f %	3,3 %	23,3 %	63,3 %	10,0 %	100,0 %
DE3	f	0	5	22	3	30
	f %	0,0 %	16,7 %	73,3 %	10,0 %	100,0 %
DE4	f	0	11	19	0	30
	f %	0,0 %	36,7 %	63,3 %	0,0 %	100,0 %
Skupaj	f	1	29	82	8	120
	f %	0,8 %	24,2 %	68,3 %	6,7 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 10,771$; g = 9; P = 0,292						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu s prevladujočim počutjem v delovnem okolju glede na delovno enoto (P = 0,292).

Tabela 26: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na izobrazbo.

Izobrazba		Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.	Dobro, s svojo službo sem zadovoljen (-na).	Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.	Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.	Skupaj
Diplomirana medicinska sestra	f	0	2	3	1	6
	f%	0,0 %	33,3 %	50,0 %	16,7 %	100,0 %
Delovni inštruktor	f	0	3	10	1	14
	f%	0,0 %	21,4 %	71,4 %	7,1 %	100,0 %
Zdravstveni tehnik	f	0	10	24	3	37
	f%	0,0 %	27,0 %	64,9 %	8,1 %	100,0 %
Bolničar	f	1	15	31	1	48
	f%	2,1 %	31,3 %	64,6 %	2,1 %	100,0 %
Strežnik	f	1	6	7	1	15
	f%	6,7 %	40,0 %	46,7 %	6,7 %	100,0 %
Skupaj	f	2	36	75	7	120
	f%	1,7 %	30,0 %	62,5 %	5,8 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 7,957$; g = 12; P = 0,788						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na izobrazbo zaposlenih (P = 0,788).

Tabela 27: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na družinski status.

Družinski status		Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.	Dobro, s svojo službo sem zadovoljen (-na).	Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.	Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.	Skupaj
Poročen(a)	f	0	10	20	5	35
	f%	0,0 %	28,6 %	57,1 %	14,3 %	100,0 %
Izvenzakonska skupnost	f	0	11	40	1	52
	f%	0,0 %	21,2 %	76,9 %	1,9 %	100,0 %
Razvezan(a)	f	2	9	9	0	20
	f%	10,0 %	45,0 %	45,0 %	0,0 %	100,0 %
Vdova/vdovec	f	0	1	2	0	3
	f%	0,0 %	33,3 %	66,7 %	0,0 %	100,0 %
Samska/samski	f	0	5	4	1	10
	f%	0,0 %	50,0 %	40,0 %	10,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	36	75	7	120
	f%	1,7 %	30,0 %	62,5 %	5,8 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 22,739$; g = 12; P = 0,030						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na družinski status (P = 0,03). Največ nezadovoljnih na delovnem mestu je iz skupine razvezanih članov tima, najbolj zadovoljni s svojim delovnim mestom pa so zaposleni iz skupine poročenih. Sklepamo, da je to posledica zadovoljstva zaposlenih v svojem zasebnem življenju, ki posredno vpliva tudi na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 28: Število (f) in strukturni odstotek (f %) in izračun Hi-kvadrat preizkus o zadovoljstvu na delovnem mestu glede na starostno skupino.

Starostna skupina		Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.	Dobro, s svojo službo sem zadovoljen (-na).	Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.	Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.	Skupaj
Do 20 let	f	0	0	0	1	1
	f%	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
Od 21 do 30 let	f	0	3	11	2	16
	f%	0,0 %	18,8 %	68,8 %	12,5 %	100,0 %
Od 31 do 40 let	f	0	9	21	2	32
	f%	0,0 %	28,1 %	65,6 %	6,3 %	100,0 %
Od 41 do 50 let	f	1	15	34	1	51
	f%	2,0 %	29,4 %	66,7 %	2,0 %	100,0 %
51 let in več	f	1	9	9	1	20
	f%	5,0 %	45,0 %	45,0 %	5,0 %	100,0 %
Skupaj	f	2	36	75	7	120
	f%	1,7 %	30,0 %	62,5 %	5,8 %	100,0 %
Hi-kvadrat test: $\chi^2 = 14,385$; g = 12; P = 0,277						

Izid Hi-kvadrat preizkusa kaže, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu glede na starostno skupino (P = 0,277).

6 INTERPRETACIJA IN RAZPRAVA

Na podlagi analize rezultatov anketnih vprašalnikov smo prišli do zaključkov, navedenih v nadaljevanju.

V vzorec vodij je bilo vključenih 12 anketirancev, od tega 4 vodje enot in 8 vodij timov. Demografski podatki so nam pokazali, da je bil vzorec anketiranih homogeno razporejen med vse štiri enote. V izobrazbi anketiranih vodij ni razlik, saj imajo vse vodje enako izobrazbo, in sicer so vse vodje diplomirane medicinske sestre. Glede na družinski status vsebuje vzorec vodij najvišji delež poročenih (58,3 %) in najnižji delež ločenih (16,7 %). Glede na starostno skupino prevladujejo v vzorcu vodje v starostni skupini nad 40 let (66,7 %).

Rezultati analize dobljenih empiričnih podatkov s pomočjo ankete o višini čustvene inteligence med vodji so nam pokazali, da je čustvena inteligenca vodij enot višja od čustvene inteligence vodij timov. In sicer je med vodji enot 75 % anketirancev z prav dobro čustveno inteligenco in 25 % vodij s povprečno čustveno inteligenco, medtem ko je med vodji enot čustvena inteligenca povprečna pri 50 % in nizka prav tako pri 50 %. Ta rezultat je bil pričakovan, saj se pri višjih vodstvenih kadrih pričakuje tudi višja čustvena inteligenca. S temi rezultati **smo potrdili hipotezo 1 (H1), s katero smo trdili, da imajo vodje enot višje razvito čustveno inteligenco kot vodje timov.**

V višini čustvene inteligence vodij enot glede na delovno enoto nismo zaznali statistično značilnih razlik, kar je posledica premajhnega vzorca med vodji glede na število delovnih enot. Ker smo vključili v raziskavo vse vodje po delovnih enotah, vzorca za statistično raziskavo ni bilo mogoče razširiti. Iz tega razloga smo si pomagali z izračunom čustvene inteligence vodij enot po Golemanovem vprašalniku in ugotovili, da ima vodja DE4 povprečno razvito čustveno inteligenco, medtem ko imajo vodje ostalih treh enot prav dobro razvito čustveno inteligenco. Glede na družinski status vodij enot nismo našli statistično značilnih razlik v višini čustvene inteligence. Obstaja pa tendenca po obstoju statistično značilnih razlik v višini

čustvene inteligence vodij glede na starostno skupino. In sicer je najvišji odstotek vodij z višje razvito čustveno inteligenco v starostni skupini od 41 do 50 let (50 %). Najnižjo čustveno inteligenco pa smo zaznali v starostni skupini od 21 do 30 let. Iz rezultatov analize o višini čustvene inteligence vodij glede na starostno skupino lahko povzamemo, da se čustvena inteligenca zvišuje do starostnega obdobja med 41 in 50 leti, po tem starostnem obdobju pa se prične zopet zniževati.

V vzorec članov delovnih timov smo vključili 120 naključno izbranih anketirancev, od tega po 30 iz vsake delovne enote. Demografski podatki so pokazali, da v našem vzorcu med člani delovnih timov glede na izobrazbo prevladujejo bolničarji (40 %), najmanj pa je medicinskih sester (5 %). Med anketiranimi je glede na družinski status največji delež tistih, ki živijo v izvenzakonski skupnosti (43,3 %) in najnižji delež vdov oz. vdovcev (2,5 %). Prevladuje starostna skupina od 41 do 50 let (42,5 %), najnižji pa je delež anketirancev v starostni skupini do 20 let (0,8 %).

Analiza dobljenih empiričnih podatkov za člane delovnih timov je pokazala statistično značilne razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na delovno enoto anketirancev. Tako smo zaznali najboljše zadovoljstvo z delovnim mestom v DE3, kjer je skupni delež anketiranih, ki so svoje zadovoljstvo označili kot odlično ali zelo dobro 86,7 %. Izpostavili bi še DE4, ki ima v povprečju najslabše zadovoljstvo, čeprav glede na podatke v tej enoti ni nezadovoljnih anketirancev, prav tako pa ni anketiranih delavcev, ki bi svoje zadovoljstvo na delovnem mestu ocenili kot odlično. V tej delovni enoti je tudi najvišji delež anketirancev, ki so svoje zadovoljstvo ocenili le z dobro (46,7 %).

Iz analize pridobljenih odgovorov anketiranih članov timov smo ugotovili, da ni statistično značilnih razlik v zadovoljstvu z jasnostjo in natančnostjo navodil za nemoteno delo glede na delovno enoto, kar pripisujemo politiki ustanove, da morajo biti navodila v vseh enotah podana jasno in natančno. Prav tako nismo zasledili statistično značilnih razlik v zadovoljstvu z opaženostjo in cenjenostjo dela zaposlenih glede na delovno enoto, kot tudi ne v zadovoljstvu s prevladujočim počutjem v delovnem okolju glede na delovno enoto.

Obstajajo pa statistično značilne razlike s sprejetostjo v svoji delovni enoti in timu glede na delovno enoto. In sicer najdemo najvišji delež zadovoljnih in zelo zadovoljnih zaposlenih v DE3 (83,3 %), najvišji odstotek srednje zadovoljnih pa v DE4 (56,7 %); prav tako v tej delovni enoti ni nihče od anketiranih podal odgovora, da je zelo zadovoljen. Slabše zadovoljstvo s sprejetostjo v delovni skupini v DE4 lahko pripišemo slabše razviti čustveni inteligenci vodje te delovne enote.

Zadovoljstvo z medosebnimi odnosi v delovni skupini je najnižje v DE4, kjer je največ anketirancev odgovorilo, da so srednje zadovoljni (60 %). V tej skupini nihče ni odgovoril, da je zelo zadovoljen. Največ zelo zadovoljnih in zadovoljnih anketirancev je v DE3. Na podlagi dobljenih empiričnih podatkov tako ugotavljamo, da nižja čustvena inteligenca vodje enote negativno vpliva na zadovoljstvo z medosebnimi odnosi v skupini. Prav tako je zadovoljstvo z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu najnižje v DE4, kjer je najvišji delež srednje zadovoljnih anketirancev (60 %), zelo zadovoljen pa ni nihče. Največji delež zelo zadovoljnih anketirancev pa je tudi v tem primeru v DE3. Iz tabele 12 je razvidno, da ima vodje DE4 nižje razvito čustveno inteligenco od ostalih vodij enot, zato **lahko potrdimo hipotezo 2 (H2), v kateri smo predpostavljali, da višina čustvene inteligence vodje enote oz. vodje tima v domu za starejše vpliva na zaupanje in medsebojne odnose v enoti oz. timu.**

Zadovoljstvo s spremljanjem dela zaposlenih s strani neposredno nadrejenih vodij je najvišje v DE3, kjer je delež zelo zadovoljnih in zadovoljnih najvišji (86,6 %), medtem ko je najvišji delež srednje zadovoljnih anketirancev (53,3 %) in najnižji delež zelo zadovoljnih anketirancev (3,3 %) v DE4. Zato sklepamo, da je nezadovoljstvo s spremljanjem dela članov tima s strani neposredno nadrejenih vodij posledica nižje čustvene inteligence vodje delovne enote.

Raziskava je pokazala tudi statistično značilne razlike v zadovoljstvu zaposlenih z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog glede na delovno enoto, in sicer je najvišji delež zelo zadovoljnih in zadovoljnih anketirancev iz DE3 (83,3 %), najvišji delež srednje zadovoljnih pa iz DE4.

Nezadovoljstvo z možnostjo uporabe osebnega in strokovnega znanja pri opravljanju delovnih nalog lahko pripišemo nižji čustveni inteligenci vodje te enote.

Statistično značilne razlike obstajajo tudi v zadovoljstvu s sprejetostjo v celotnem kolektivu glede na delovno enoto in v zadovoljstvu z medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu glede na delovno enoto. Tako je v obeh primerih zadovoljstvo najvišje v DE3, kjer je delež zelo zadovoljnih in zadovoljnih anketiranih najvišji (83,3 %) in najnižje v DE4, kjer je najvišji delež srednje zadovoljnih (60 %), zelo zadovoljnih anketirancev v tej enoti ni. Na slabo zadovoljstvo s sprejetostjo in medosebnimi odnosi v celotnem kolektivu sicer lahko vpliva nižja čustvena inteligenca vodje enote, vendar pa ocenjujemo še, da bi ta rezultat lahko pripisali tudi dislociranosti te enote od ostalih.

Pri analizi zadovoljstva na delovnem mestu glede na izobrazbo nismo zaznali statistično značilnih razlik, kar kaže, da izobrazba ne vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, kar nas preseneča. V H3 smo namreč predpostavljali, da so višje izobraženi zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu. **Hipotezo 3 (H3) moramo na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave ovreči.**

Prav tako nismo ugotovili povezave med zadovoljstvom na delovnem mestu in starostjo zaposlenih, saj tudi ta preizkus ni pokazal statistično značilnih razlik. Predvidevamo, da raziskava ni pokazala statistično značilnih razlik zaradi premajhnega raziskovalnega vzorca, saj smo bili omejeni na raziskavo enega doma za starejše. **Kljub temu pa moramo zavreči hipotezo 5 (H5), v kateri smo predpostavljali, da starost zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.**

Statistično značilne razlike pa smo ugotovili pri zadovoljstvu na delovnem mestu glede na družinski status, in sicer je najnižje zadovoljstvo zaznati pri anketirancih, ki so razvezani (10 %), najvišje pa pri poročenih, kjer je delež zelo in odlično zadovoljnih (71,4 %). Sklepamo lahko, da zadovoljstvo zaposlenih v svojem zasebnem življenju vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Na

podlagi dobljenega rezultata **lahko potrdimo hipotezo 4 (H4), s katero smo predpostavljali, da družinski status vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.**

Na podlagi skupka rezultatov raziskave ugotavljamo, da je organizacijska klima najbolj negativna v DE4, kjer je glede na raziskavo tudi zadovoljstvo zaposlenih nekoliko nižje kot v ostalih delovnih enotah. Predvidevamo, da je to posledica nižje čustvene inteligence vodje enote, nekaj pa lahko pripišemo tudi dislociranosti te enote. Na podlagi napisanega lahko **potrdimo hipotezo 0 (H0), s katero smo predpostavili, da visoka čustvena inteligentnost vodje enote v domu za starejše pozitivno vpliva na organizacijsko klimo v enoti in s tem, posledično, na zadovoljstvo članov delovnih timov.**

7 SKLEP

Mnogi avtorji navajajo, da pomen čustvene inteligence raste in da vedno več organizacij daje velik pomen zadovoljstvu zaposlenih, kar pomeni, da smo na dobri poti. Organizacije s pozitivno organizacijsko klimo in zadovoljnimi zaposlenimi so praviloma uspešnejše, kar pa je končni cilj vsake organizacije.

Višina čustvene inteligence vodje ima velik vpliv na organizacijsko klimo v organizaciji in s tem seveda tudi na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Še posebno pa je čustvena inteligenca vodje pomembna pri vodenju domov za starejše, saj je počutje oskrbovancev v veliki meri odvisno od počutja negovalnega kadra. Če se negovalni kader počuti dobro na svojem delovnem mestu, se tudi oskrbovanci počutijo bolje v njihovi oskrbi. Počutje negovalnega kadra v domovih za starejše pa je v veliki meri odvisno od višine čustvene inteligence vodstvenega kadra.

V magistrskem delu smo proučevali člane delovnih timov v izbranem domu za ostarele v Mariboru, njihove medsebojne odnose ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Ugotovili smo, da obstaja zveza med višino čustvene inteligence vodij in splošnim zadovoljstvom negovalnega kadra. Negovalni kader, katerega vodja ima višjo čustveno inteligenco, se na svojem delovnem mestu počuti bolje kot negovalni kader, katerega vodja ima nižjo delovno inteligenco. Prav tako smo prišli do zaključka, da imajo vodje enot višje razvito čustveno inteligenco od vodij timov in da na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ne vpliva le pozitivna organizacijska klima, temveč tudi njihovo zadovoljstvo v zasebnem življenju. Z raziskavo nismo mogli dokazati, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivata tudi njihova starost in izobrazba, predvidevamo, da statistično značilnih razlik nismo našli zaradi premajhnega vzorca, ki je bil vključen v raziskavo.

Vsekakor smo mnenja, da smo imeli premajhen vzorec za natančnejšo raziskavo in menimo, da bi jo bilo zanimivo nadgraditi z večjim vzorcem in z nadaljnjo raziskavo vpliva zadovoljstva negovalnega kadra na zadovoljstvo in dobro počutje

oskrbovancev domov za starejše, saj je njihovo čim boljše počutje najpomembnejši cilj vsakega delovanja doma za starejše.

LITERATURA

- Bivec, A. (2008). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Boyle, E., Garvin, J., Heaton, N., & Kerr, R. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4).
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana, Slovenija: Tuma.
- Burgess, Z., Palmer, B., Stough, C., & Walls, M. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 22 (1). DOI: 10.1108/01437730110380174.
- Clarke, S.P. (2006). Organizational climate and culture factors. *Annual Review of Nursing Research*, let. 25, str. 255-272.
- Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana, Slovenija: Tuma.
- Denny, R. (1993). *Motivate to Win – Tested Techniques for Greater Achievement*. London: Kogan Pafe.
- Gabrovšek, T. (2006). *Vpliv emocionalne inteligenca na učinkovitost organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana, Slovenija: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana, Slovenija: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2011). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana, Slovenija: Mladinska knjiga.
- Gruban, B. (2007). *Kompetenčni profil vodij tretje generacije menedžmenta. Zaposleni so naše največje premoženje?!*. Prevezeto 16. maj 2016 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motivacija-managerjev/>.
- Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje, Slovenija: Fakulteta za organizacijske in poslovne vede.

- Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci (str. 99-110, Društvo psihologov RS, Ljubljana).
- Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1 (2), 60–72.
- Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto, Slovenija: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Lewis, M., & Rosenblum, L. (1982). The measurement of emotional state. V Carroll E. (ur.). *Measuring emotions in infants and children*. London. Cambridge University Press.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Slovenija: GV Založba.
- Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d. d. Straža*. Diplomsko naloga. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Lorber, M. (2009). Organizacijska klima – element uspešnosti v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, let. 43, št. 1, str. 13-20.
- Marovt, P. (2010). *Vpliv čustvene inteligence na učinkovitost tima*. Diplomsko delo. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Martinčič, R. (2007). *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. Prevezeto 30. maj 2017 iz <http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/index.html>.
- Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, A. N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., et al. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana, Slovenija: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 60, 197-215.
- Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana, Slovenija: Orbis.
- Maze, H. (2013). *Organizacijsko vodenje in osnove managementa v zdravstvu*. Celje, Slovenija: Visoka zdravstvena šola v Celju.
- Mihalič, R. (2007). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka, Slovenija: Mihalič in Partner d.n.o..
- Mihalič, R. (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka, Slovenija: Mihalič in Partner d.n.o..
- Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (Ured.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498-517). Radovljica, Slovenija: Didakta.

- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica, Slovenija: Didakta.
- Mullins, L. (1989). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Musek Lešnik, K. (2006). *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. Prevezeto 25. januar 2017 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>.
- Novak, T. (2009). *Pomen čustvene inteligence pri vodenju*. Diplomsko delo. Kranj, Slovenija: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Pejić, N., & Zagorc, M. (2014). *Emocionalna inteligenca v medsebojnih odnosih na delovnem mestu*. V Nose, B., & Jugovič, B. (Ured.), *Medsebojni odnosi v zdravstveni negi: zbornik prispevkov / 6. dnevi Marije Tomšič* (str. 35-43). Novo mesto, Slovenija: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto.
- Popović, J. (2010). *Vpliv čustvene inteligence na vodenje*. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa 2.–3. december 2010. Koper – Celje – Škofja Loka.
- Račnik M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore, Slovenija: Vodja si.
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20), s prilogami*. (2013). Uradni list RS, št. 39/13.
- Roussel, L. (2013). *Management and Leadership for Nurse Administrators*. Sixth Edition. Burlington, Združene države Amerike: Jones & Bartlett Learning.
- RS, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2013). Prevezeto 28.januar 2017 iz <http://www.mdds.gov.si/si/>.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Woburn: Butterworth – Heinemann.
- SiOK (2012). *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih bolnišnicah: Poročilo o merjenju klime v panogi zdravstvo*. Slovenj Gradec, Slovenija: Splošna bolnišnica Slovenj Gradec.
- Skela Savič, B., & Kavčič, M. B. (2008). *Vodenje motivacija in čustvena inteligenca vodje v zdravstvu*. Zbornik Predavanj z recenzijo. Jesenice, Slovenija: Visoka zdravstvena šola.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2014). Ljubljana, Slovenija: Mladinska knjiga Založba d.d.
- Tucker, M. L., & Yost, C. (2000). Are effective teams more emotionally intelligent? Confirming the importance of effective communication in teams. *Delta Pi Epsilon Journal*, 42(2), 101-9.

- Verbovšek, K. (2014). *Vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi*. Diplomsko delo. Ljubljana, Slovenija: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Vuk, V. (2007). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) v socialno varstvenih zavodih*. Magistrsko delo. Kranj, Slovenija: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Wharam, J. (2012). *Čustvena inteligenca – Potovanje v središče samega sebe*. Ig: Anu Elara.
- Weisinger, H. 1998. *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana, Slovenija: Tangram.
- Wood, R., & Tolley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?*. Ljubljana, Slovenija: Lisac & Lisac.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje enot in vodje timov.

Priloga 2: Točkovanje in lestvica za ugotavljanje višine čustvene inteligence.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za člane delovnih timov.

PRILOGA 1

Anketni vprašalnik za vodje enot in vodje timov

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, ki je bil razvit v okviru priprave magistrskega dela z naslovom Pomen čustvene inteligence pri vodenju negovalnega kadra v socialno varstvenih zavodih.

Anketni vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen izdelave omenjenega magistrskega dela na Fakulteti za zdravstvene vede Univerze v Mariboru.

Vljudno vas prosim za sodelovanje in izpolnitev preloženega vprašalnika, ki bo omogočil oblikovanje stališč na področju vodenja negovalnega kadra v socialno varstvenih zavodih in s tem prispeval k strokovnosti magistrskega dela.

Za vaše mnenje in vloženi trud se vam iskreno zahvaljujem.

Mojca Vrabl

Prvi sklop vprašanj:

Obkrožite črko pred vašim odgovorom.

1. Katero je vaše delovno mesto?

- A. Vodja enote
- B. Vodja tima

2. V katero delovno enoto (DE) spadate?

- A. DE 1
- B. DE 2
- C. DE 3
- D. DE4

3. Kakšna je vaša izobrazba?

- A. Diplomirana medicinska sestra
- B. Delovna inštruktorica/delovni inštruktor
- C. Zdravstvena tehničarka/zdravstveni tehnik
- D. Bolničarka/bolničar
- E. Strežnica/strežnik

4. Kakšen je vaš družinski status?

- A. Poročen(a)
- B. Izvenzakonska skupnost
- C. Razvezan(a)
- D. Vdova/vdovec
- E. Samska/samski

5. V katero starostno skupino spadate?

- A. Do 20 let
- B. Od 21 do 30 let
- C. Od 31 do 40 let
- D. Od 41 do 50 let
- E. 51 let in več

Drugi sklop vprašanj:

Obkrožite črko pred vašim odgovorom. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor.

- 1. Ste v letalu, ki se je nenadoma znašlo v turbulenci. Začne ga močno premetavati z ene strani na drugo. Kaj storite?**
 - A. Nadaljujete branje knjige, revije ali gledate film in se za turbulenco prav malo menite.
 - B. Postanete živčni in pričakujete izredno stanje, pozorno sledite stevardesam in prebirate navodila za ravnanje v sili.
 - C. Malo A, malo B.
 - D. Ne vem, kaj takega nikoli ne opazim.

- 2. Skupino 4-letnih otrok ste peljali v park. Ena izmed deklic začne jokati, ker se nihče noče igrati z njo. Kaj storite?**
 - A. Ne vmešavate se – naj se otroci sami odločijo.
 - B. Pogovorite se z njo in skušate skupaj najti način, kako pridobiti druge otroke, da bi se igrali z njo.
 - C. Prijazno ji rečete, naj ne joče.
 - D. Jokajočo deklico poskušate potolažiti ter ji pokažete kaj drugega, kar bi se lahko igrala.

- 3. Ste študent, ki je upal, da bo pri enem izmed predmetov dosegel oceno 10. Pravkar pa ste izvedeli, da ste dobili oceno 6. Kaj storite?**
 - A. Naredite natančen načrt, kako boste oceno izboljšali in ste odločeni, da načrt izpeljete.
 - B. Odločite se, da boste v prihodnje delali bolje.
 - C. Rečete si, da je pravzaprav vseeno, kako ste uspešni in se namesto tega posvetite drugim predmetom, kjer ste uspešnejši.
 - D. Greste k profesorju in ga skušate prepričati, da si zaslužite boljšo oceno.

- 4. Ste zavarovalni agent in kličete bodoče stranke. Petnajst ljudi je telefon odložilo, zato izgubite samozavest. Kaj storite?**
- A. Končate za danes in upate na več sreče jutri.
 - B. Ocenite tiste lastnosti v sebi, ki morda kvarijo vašo sposobnost, da bi sklenili posel.
 - C. Ne odnehate – ponovno pokličete in poskusite nov pristop
 - D. Razmišljate o kakšnem drugem delu.
- 5. Ste upravnik v organizaciji, ki spodbuja rasno in etično raznolikost. Slišali ste rasistično šalo. Kaj storite?**
- A. Ignorirate jo – saj je bila samo šala.
 - B. Osebo pokličete v svojo pisarno in jo grajate.
 - C. Na licu mesta poveste, da so takšne šale neprimerne in da jih v svoji organizaciji ne boste tolerirali.
 - D. Predlagate, da gre oseba, ki je šalo povedala, na usposabljanje za rasno in etnično raznolikost.
- 6. Skušate pomiriti prijatelja, ki se je pošteno razburil nad voznikom avtomobila, ki vas je nevarno prehitel. Kaj storite?**
- A. Rečete mu, naj pozabi – saj je vse v redu in naj se ne razburja preveč.
 - B. Zavrtite mu najljubšo kaseto in ga skušate raztresti.
 - C. Skupaj s prijateljem zabavljate nad voznikom in mu tako pokažete, da se z njim strinjate.
 - D. Pripovedujete mu, kako se je nekaj podobnega zgodilo vam in kako ste bili enako besni, vendar ste naknadno ugotovili, da je bil voznik na poti na urgenco.

- 7. S partnerjem ste se sprli in prepir je prešel v glasno zmerjanje. Oba sta vznemirjena in v jezi rečete nekaj zelo osebnega, česar pravzaprav ne mislite resno. Kaj je v tem primeru najbolje storiti?**
- A. Naredite dvajsetminutni odmor in nato nadaljujete s pogovorom.
 - B. Prepir prekiniti – popolnoma umolkniti, ne glede na to, kaj reče partner.
 - C. Opravičiti se in prositi partnerja, naj stori enako.
 - D. Za trenutek prekiniti, zbrati misli in nato svojo stran argumenta, kar se da natančno predstaviti.
- 8. Vodite ekipo, ki išče ustvarjalno rešitev za zoprn problem pri delu. Kaj je najbolje storiti?**
- A. Narediti seznam, določiti čas za vsako točko, da ga boste najbolje izkoristili.
 - B. Vzeti si čas, da se bolje spoznate med seboj.
 - C. Začeti tako, da prosite, naj vsak pove svojo zamisel, kako bi problem rešili, dokler je ta svež.
 - D. Začeti zbirati ideje in spodbujati člane, naj vsak pove, kar koli mu pade na pamet, pa če je še tako noro.
- 9. Vaš triletni sin je izredno plašen in občutljiv ter se od rojstva dalje boji novih krajev in ljudi. Kaj storite?**
- A. Sprejmete njegov plašni značaj in razmišljate o načinih, kako bi ga zavarovali pred situacijami, ki so ga prizadele.
 - B. Po pomoč se zatečete k otroškemu psihiatru.
 - C. Namenoma ga izpostavite novim ljudem in krajem, da bi tako premagal svoj strah.
 - D. Organizirate vrsto izkušenj, ki so otroku v izziv, vendar jih lahko prenese in mu bodo pomagale, da se nauči obvladati nove kraje in ljudi.

10. Že leta dolgo si želite ponovno igrati na inštrument, katerega ste se učili v otroštvu. Zdaj ste iz čistega veselja ponovno začeli. Kaj storite?

- A. Vsak dan resno vadite.
- B. Izberete skladbe, ki rahlo širijo vašo sposobnost igranja.
- C. Vadite le takrat, ko ste razpoloženi.
- D. Izberete skladbe, daleč nad svojo sposobnostjo, a se jih lahko z veliko truda naučite.

Tretji sklop vprašanj:

Obkrožite črko pred vašim odgovorom. Možen je le en odgovor.

1. Kakšno je Vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?

- A. Zelo slabo, zelo sem nezadovoljen (-na) v službi in iščem drugo zaposlitev.
- B. Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.
- C. Dobro, svojo službo sem zadovoljen (-na).
- D. Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.
- E. Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.

PRILOGA 2

Točkovanje in lestvica za ugotavljanje višine čustvene inteligence

Zap. št. vprašanja	A	B	C	D
1.	20	20	20	0
2.	0	20	0	0
3.	20	0	0	0
4.	0	0	20	0
5.	0	0	20	0
6.	0	5	5	20
7.	20	0	0	0
8.	0	20	0	0
9.	0	5	0	20
10.	0	20	0	0

0: Zelo slaba, zelo nizka čustvena inteligenca. Ob spodbudi lahko napreduje. Imate nizek prag vznemirjanja in se pogosto razburjate zaradi mnogih stvari. Tudi v dobronamernih dejanjih vidite sovražnost in se postavite v obrambni položaj. Obvladujejo vas črnoglede misli, vaše vedenje pa negativno vpliva na druge sodelavce v timu-postajajo vse bolj nevoljni, niso več pripravljeni sodelovati s takšnim sodelavcem in vse to ruši timsko atmosfero. Bojite se kritike in ste nagnjeni k samokritiki, nenehnemu opravičevanju in izmikanju.

5-50: Slaba, nizka čustvena inteligenca. Ob spodbudi lahko napreduje.

55–100: Dobro, povprečno čustvena inteligentna oseba.

105–150: Prav dobro čustveno inteligentna oseba, ki ima velike možnosti, da ob osebnem razvoju postane zelo visoko čustveno inteligentna oseba. Zaveda se svojih čustev, je motivirana in se normalno razume z ljudmi. Optimistično razpoloženje. Pri vsem tem malo odstopa, kar pa se da ob osebnem razvoju odpraviti.

155–200: Odlično – zelo visoko čustveno inteligentna oseba. Odkrito govorite o svojih čustvih, se znate odzvati na kritiko in ne zanikate svojih neuspehov. Znete se motivirati, vzdržite tudi najresnejše preizkušnje in optimistično zrete v prihodnost. Zelo ugodno vplivate na svoje sodelavce in delo v timu.

PRILOGA 3

Anketni vprašalnik za člane delovnih timov

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, ki je bil razvit v okviru priprave magistrskega dela z naslovom Pomen čustvene inteligence pri vodenju negovalnega kadra v socialno varstvenih zavodih.

Anketni vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen izdelave omenjenega magistrskega dela na Fakulteti za zdravstvene vede Univerze v Mariboru.

Vljudno vas prosim za sodelovanje in izpolnitev preloženega vprašalnika, ki bo omogočil oblikovanje stališč na področju vodenja negovalnega kadra v socialno varstvenih zavodih in s tem prispeval k strokovnosti magistrskega dela.

Za vaše mnenje in vloženi trud se vam iskreno zahvaljujem.

Mojca Vrabl

Prvi sklop vprašanj:

Obkrožite črko pred vašim odgovorom.

1. V katero DE (delovno enoto) spadate?

- A. DE 1
- B. DE 2
- C. DE 3
- D. DE4

2. Kakšna je vaša izobrazba?

- A. Diplomirana medicinska sestra
- B. Delovna inštruktorica/delovni inštruktor
- C. Zdravstvena tehničarica/zdravstveni tehnik
- D. Bolničarka/bolničar
- E. Strežnica/strežnik

3. Kakšen je vaš družinski status?

- A. Poročen(a)
- B. Izvenzakonska skupnost
- C. Razvezan(a)
- D. Vdova/vdovec
- E. Samska/samski

4. V katero starostno skupino spadate?

- A. Do 20 let
- B. Od 21 do 30 let
- C. Od 31 do 40 let
- D. Od 41 do 50 let
- E. 51 let in več

Drugi sklop vprašanj:

Obkrožite črko pred vašim odgovorom. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor.

1. Kakšno je vaše zadovoljstvo na delovnem mestu na spodnji lestvici od 1 do 5?(obkrožite samo 1 odgovor)

- A. (1) Zelo slabo, zelo sem nezadovoljen (-na) v službi in iščem drugo zaposlitev.
- B. (2) Slabo, nisem zadovoljen (-na), v službo hodim le zato, da lahko preživim.
- C. (3) Dobro, svojo službo sem zadovoljen (-na).
- D. (4) Zelo dobro, v glavnem sem zadovoljen (-na), želim pa si določenih sprememb, ki bi moje zadovoljstvo še povečale.
- E. (5) Odlično, z delovnim mestom in položajem sem zelo zadovoljen (-na) in ne bi spremenil (-a) popolnoma ničesar.

Tretji sklop vprašanj:

Ocenite z ocenami od 1 do 5 stanje, kot ga doživljate.

1. Kako ste zadovoljni z vizijo doma oz. razvojnimi usmeritvami Doma?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

2. Kako ste zadovoljni z jasnostjo in natančnostjo navodil za nemoteno delo?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

3. Kako ste zadovoljni s sprejetostjo:

- v svoji delovni skupini, timu:

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

- v celotnem kolektivu:

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

4. Kako ste zadovoljni z medosebnimi odnosi:

- v svoji delovni skupini, timu:

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

- v celotnem kolektivu:

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

5. Kako ste zadovoljni z možnostjo dodatnega usposabljanja?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

6. Kako ste zadovoljni z opaženostjo in cenjenostjo vašega dela v Domu?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

7. Kako ste zadovoljni s spremljanjem vašega dela s strani neposredno nadrejenega?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

8. Kako ste zadovoljni z načini nagrajevanja (plača, napredovanja, pohvale..)?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

9. Kako ste zadovoljni z možnostjo, da na lastno odgovornost in samostojno opravljate vaše delo?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

10. Kako ste zadovoljni s sprejemanjem vaših idej in predlogov s strani nadrejenih?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

11. Kako ste zadovoljni z možnostjo, da pri opravljanju delovnih nalog uporabite vaše osebno in strokovno znanje?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

12. Kako ste zadovoljni s prevladujočim počutjem v delovnem okolju?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

13. Kako ste zadovoljni s pripravljenostjo sodelavcev, da vam pomagajo pri morebitnih težavah v zvezi z delovnimi nalogami?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------

14. Kako ste zadovoljni s pripravljenostjo sodelavcev, da vam pomagajo pri morebitnih težavah v osebnem oz. privatnem življenju?

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------