

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2011–2014

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jiřina Žežulová**

**Emocionální inteligence při řízení a vedení lidí**

**Praha 2014**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Jarmila Salivarová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2011-2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Jiřina Źeřulov**

**Emotional intelligence at management and leadership  
people**

**Praha 2014**

**Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Jarmila Salivarov**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. září 2014

*Jiřina Žezulová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé práce PhDr. Jarmile Salivarové za podnětné rady při jejím zpracování.

## **Anotace**

Jako téma pro svou diplomovou práci jsem si vybrala soudobý fenomén – emocionální inteligenci v kontextu při vedení a řízení lidí. Práce stručně rozebírá aspekty emoční inteligence, psychologii emocí, práci s emoční inteligencí v zaměstnání v sounáležitosti s výběrem zaměstnanců a nezbytnou efektivitou týmové práce. Dále také s emocionální inteligencí souvisejí vůdcovské kvality, výkonnostní možnosti a touha po vlivu. Poté jsem se zaměřila na využití EI v práci jedince, měření EI, rozvoj a zvyšování EI, využití a přínos EI a na závěr popisuji inspirace emocemi. Praktická část se opírá o vlastní kvalitativní šetření, s cílem zjistit, zda sama autorka využívá EI k vedení a řízení svých podřízených, provedené na základě analýzy celkem deseti rozhovorů s kolegy z předcházejícího zaměstnání. V závěru práce nalezneme shrnující závěr, návrh na optimalizační opatření, vyplývající ze závěru šetření.

## **Klíčová slova**

**Emocionální inteligence, emoce, vedení lidí, emoční inteligence v zaměstnání, přínos EI, vůdcovské kvality a EI, využití EI.**

## **Annotation**

As a theme for my diploma work I have chosen present-day phenomenon – emotional intelligence in context of leading and managing people. The work is briefly analyzing aspects of emotional intelligence, psychology of emotions, working with emotion intelligence at work belonging together with selection of employee and dispensable efficiency of team work. Also emotional intelligence related with leading quality, performance possibilities and desire for influence. After that I have focused on utilization of emotional intelligence at work of individual, measurement of emotional intelligence, development and increasing emotional intelligence, utilization and benefit of emotional intelligence and on the end I describe inspiration by emotions. Practical part is based on personal quantitative research with a goal to find out if the author itself is using emotional intelligence for leading and managing her subordinates execute based on analysis of ten interviews with colleagues from previous job. At the end of the work we can find summary, proposal on optimization steps arise from research conclusion.

## **Key words**

**Emotional intelligence, personal management, emotions, emotional intelligence at work, ontribution of emotional intelligence, leading qualities and emotional intelligence, usage of emotional intelligence.**

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ASPEKTY EMOČNÍ INTELIGENCE</b> .....	<b>11</b>
1.1 Definice pojmu emoční inteligence .....	11
1.2 Vznik teorie a historie emoční inteligence .....	13
1.2.1 Teorie Daniela Golemana .....	14
1.2.2 Teorie MSC (Mayer a Salovey a Carusov).....	16
1.3 Význam EI v pracovním životě pomáhajících profesí.....	17
<b>2 PSYCHOLOGIE EMOCÍ</b> .....	<b>19</b>
2.1 Pojem emoce.....	20
2.2 Význam emocí u pomáhajících profesí .....	22
2.3 Vzájemný vztah mezi emocemi a zdravím.....	23
<b>3 EMOČNÍ INTELIGENCE V ZAMĚSTNÁNÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 Výběr zaměstnanců.....	27
3.2 Efektivita týmové práce .....	29
3.3 Vedení lidí .....	32
3.3.1 Teorie vedení lidí.....	38
3.3.2 Management s využitím potenciálu emoční inteligence .....	47
3.3.3 Emoční inteligence a vůdcovské kvality.....	48
3.3.4 Výkonnostní možnosti a touha po vlivu.....	50
<b>4 VYUŽITÍ EI VE VÝKONU PRÁCE JEDINCE</b> .....	<b>52</b>
4.1 Význam a efektivita komunikace ve zdravotnictví.....	52
4.2 Měření emoční inteligence.....	54
4.3 Rozvoj a zvyšování emoční inteligence.....	55
4.4 Využití a přínos emocionální inteligence v zaměstnání.....	58
<b>5 INSPIRACE EMOCEMI</b> .....	<b>59</b>
<b>6 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY</b> .....	<b>61</b>
6.1 Charakteristika šetření.....	61
6.2 Použitá metodologie.....	61
6.3 Výběr respondentů a harmonogram šetření .....	62

6.4 Průběh šetření.....	63
6.5 Interpretace a analýza výsledků šetření.....	64
6.6. Shrnutí a verifikace hypotéz.....	69
6.7. Návrh optimalizačních opatření.....	70
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Předložená práce se zabývá soudobým fenoménem emocionální inteligencí (dále jen EI). Z praxe je patrné, že její důležitost stále více nabývá na významu zejména v pracovním životě lidí. Přednosti EI lze efektivně využívat taktéž při vedení a řízení lidí se záměrem dosahovat předem stanovených pracovních cílů. V některých případech může být i účinnější než formální autorita. To jsou hlavní důvody, které vedly k zainteresování a rozhodnutí autorky vypracovat práci na téma EI při vedení a řízení lidí. Cílem práce je provedení popisu relevantních odborných teoretických zdrojů, které se zabývají fenoménem EI s ohledem na její využití při řízení a vedení lidí ve zdravotnictví. Teoretické poznatky jsou následně aplikovány při tvorbě empirické části práce a výzkumná otázka zní: „*Uplatňuje autorka prvky EI při vedení svých podřízených pracovníků?*“ Na základě prostudovaných zdrojů získaných a interpretovaných výsledků šetření, jsou pak navržena praktická optimalizační opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího stylu vedení a řízení v nynějším pracovním kolektivu autorky.

Daniel Goleman na základě výsledků výzkumu provedených ve dvou stovkách firem uvedl, že je EI dvojnásobně důležitější než všechny ostatní složky, a to ve všech hierarchických úrovních organizace. Ukazuje se, že emoční dovednost se na úspěchu v zaměstnání (i vůbec na jeho získání) podílejí poměrem 2:1 – tedy téměř 70% (Goleman, 2000, s. 62)! Navíc význam EI úměrně stoupal s postupem pracovníka směrem nahoru v podnikové hierarchii. Z toho vyplývá, že čím vyšší pozici v podniku manažer zaujímá, tím má EI, kterou disponuje, významnější vliv na jeho úspěšnost a efektivitu řízení lidí. Tuto tak významnou složku nemůžeme přehlížet a musíme se naopak na ni zaměřovat. Týká se pěti vzájemně se ovlivňujících složek. Mezi ně se řadí sebeuvědomění, vlastní regulace, motivace, sociální uvědomění a dovednosti. Skutečnost je taková, že úspěch v životě a práci závisí spíše na emocionální inteligenci, než na rozumové inteligenci IQ nebo odborných znalostech a dovednostech (Hájek, 2012, s. 1).

Bezprostředně po úvodu je proveden popis relevantních teoretických odborných zdrojů, jež lze považovat za opěrný pilíř tvorby následující empirické části. Teoretická i praktická část jsou vzájemně provázány. Nejprve je pozornost zaměřena na obsáhlý

pojem EI, vznik a také historický vývoj. V této souvislosti je uvedena teorie uznávaného odborníka Daniela Golemana a teorie Mayera a kol.

Druhá kapitola je věnována oblastí emocí. Předpokladem je, že emoce mají vliv na lidské zdraví. Proto je vztah mezi těmito veličinami taktéž předmětem popisu. Další podkapitola se zabývá EI v zaměstnání, a to z hlediska výběru zaměstnanců a důležitosti soudržnosti pracovních týmů.

Ve třetí kapitole je detailně rozebrána oblast řízení a vůdcovství (tzv. leadership). Do této oblasti se řadí význam stylu vedení, EI v managementu, využití a přínos EI, management s využitím potenciálu EI, emoční inteligence a vůdcovské kvality. Rovněž tak výkonnostní možnosti, včetně touhy po vlivu a moci. Dále je rozvedena oblast práce s EI a inspirace emocemi.

Ve čtvrté kapitole se autorka zabývá významem a efektivitou komunikace ve zdravotnictví, měřením EI, rozvojem a jejím zvyšováním a také využitím a přínosem EI v zaměstnání.

Při tvorbě praktické části práce byly využity poznatky z odborných zdrojů a taktéž data získaná z kvalitativního šetření, jež byla vyhodnocena a interpretována. Šetření bylo provedeno s vybraným výzkumným vzorkem dotazovaných respondentů. Jedná se o osoby, které byly přímo podřízené autorce, u níž je zjišťováno využívání prvků EI při řízení a vedení. Výsledky šetření lze považovat za hlavní zdroj informací, na jejichž základě jsou vyhodnoceny hypotézy.

Závěr práce obsahuje vlastní názory a postřehy k popisovanému tématu. Seznam použitých zdrojů je shrnut v samostatném přehledu a je uveden na konci práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce je výsledkem analýzy textů vybraných odborných monografií vztahujících se k problematice emoční inteligence.

## 1 ASPEKTY EMOČNÍ INTELIGENCE

První teoretická kapitola je věnována pojmu emocionální inteligence. Uvedený pojem je v samostatné podkapitole definován a vysvětlen. Pozornost je zaměřena na vznik teorie a historii EI ze dvou hledisek. V prvním případě se jedná o popis teorie Daniela Golemana. Autory druhé uvedené teorie jsou Mayer, Salovey a Carusov.

### 1.1 Definice pojmu emoční inteligence

*„Každý se může rozzlobit – to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem – to už tak snadné není.“*

Aristoteles, Etika Nikomachova (Goleman, 2000, s. 7)

Problematiku EI lze považovat za historický koncept. Teprve od poloviny 90. let 20. století se na EI začalo nahlížet jako na významný ukazatel úspěšného životního stylu (Wilding, 2010, s. 13).

O emoce jako takové se již ve starověku zajímali Řekové. Pojem „emoční inteligence“ byl poprvé použit až o mnoho let později, a to v 90. letech 20. století, profesory Peterem Saloveyem a Johnem Mayerem, kteří působili na Yale University ve Spojených státech amerických. Z oblasti odborně psychologické do oblasti laické veřejnosti ho přivedl publicista a psycholog Daniel Goleman, jehož publikace *Emoční inteligence* vzbudila velmi velký zájem a stala se bestsellerem (Blatný, Plháková, 2003, s. 78).

Podat jednoznačnou definici EI je obtížné především z toho důvodu, že neexistuje jednoznačný test, pomocí něhož by se daly emoční schopnosti člověka měřit, jak tomu je např. v případě intelektuální inteligence (Pletzer, 2009, s. 14).

Daniel Goleman EI charakterizoval jako „... *schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustracím, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit jejich uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit tak úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.*“ Na EI lze nahlížet ze dvou pohledů. První se vztahuje k vlastní osobě. Obsahuje prvky sebeuvědomění, sebeovládání a motivaci. Druhý prvek pojednává především o mezilidských vztazích. Má dvě složky. Jde o empatii, jež zahrnuje porozumění, rozvoj osobnosti jiných a obratnost ve společenském styku, která obsahuje komunikaci, vůdčí schopnost, schopnost řešit konflikty a schopnost týmové práce (Janiček, 2013, s. 485).

EI zahrnuje schopnost vnímat vlastní pocity a pocity druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat. Dále se jedná o dovednost hovořit o vlastních pocitech, tedy komunikovat o nich s ostatními lidmi. Uvedená charakteristika poukazuje na to, že je vyloučeno jakékoli srovnávání různých lidí. Přesto hraje tato schopnost významnou roli při posuzování osobního i profesního života. Jedná se o tzv. měkké faktory (soft skills), u nichž dosud neexistují jednoznačná, směrodatná pravidla, jak je zjišťovat a také smysluplně hodnotit (Pletzer, 2009, s. 14). Faktem je, že každý jedinec disponuje určitou výbavu v podobě EI, kterou může vědomě využívat (Pletzer, 2009, s. 34).

V současné době neexistuje mezi odborníky jednotné vymezení pojmu emoční inteligence. Proto bylo vytvořeno několik různých modelů emoční inteligence. Tyto modely je možné rozdělit do dvou skupin, a to na modely schopností a na smíšené modely. Mezi modely schopností je řazen pouze model schopností Mayera a Saloveye. Ostatní modely jsou řazeny mezi modely smíšené. Modely se od sebe liší rozsahem (smíšené modely zahrnují mnoho osobnostních charakteristik) i navrhovanými nástroji měření. Modely schopností se zaměřují na výkonové metody měření emočních schopností, zatímco smíšené modely se soustředí na sebepopisné metody (Schulze, Roberts, 2007).

Emoční inteligence zasahuje do mnoha oblastí našich životů. Ať už je to sebejistota, sebedůvěra či regulace pocitů. Lidé s vysokým emočním kvocientem (v kombinaci s

vysokým inteligenčním kvocientem) bývají často dobrými psychology, manažery nebo sociálními pracovníky. Daniel Goleman ve své knize *Emoční inteligence* uvádí, že...“ *Ti, kteří jsou nadaní v oblasti sociální inteligence, dokáží bez problémů navazovat vztahy, obratně rozeznávají reakce a pocity lidí, patří mezi vůdce a organizátory, a umějí pohotově řešit rozepře, které neodmyslitelně patří k jakékoli lidské činnosti*“ (Hubert, 2005, s. 119).

## 1.2 Vznik teorie a historie emoční inteligence

V polovině 90. let 20. století publikoval americký psycholog Daniel Goleman teorii, kterou rozpracoval na základě předchozích teorií a výzkumů. V jeho pojetí existoval soubor vlastností, které nesouvisí s IQ, avšak při jejich plném rozvinutí mohou mít výrazný vliv na štěstí a profesní úspěch jednotlivce.

Historický exkurz týkající se EI a významné osobnosti zabývající se touto problematikou, lze shrnout do níže uvedených bodů (Wilding, 2010, s. 21 – 22):

- **30. léta 20. století** – Edward Thorndike popsal koncept „sociální inteligence“ jako schopnost vycházet s lidmi.
- **40. léta 20. století** – v uvedeném období David Wechsler zdůraznil, že citové komponenty inteligence mohou být pro úspěch v životě nebytné.
- **50. léta 20. století** – tato doba se vyznačuje rozvojem teorií humanistických psychologů. Možno uvést např. Carla Rogerse, který popsal, jak rozvinout emoční sílu.
- **Rok 1975** – autor Howard Gardner publikoval knihu *The Shattered Mind* (Roztříštěné myšlení), ve které představil objevený koncept mnohočetné inteligence.
- **Rok 1985** - Wayne Payne předložil termín EI ve své disertační práci nazvané *Studie emocí: rozvoj emoční inteligence, sebe integrace, postoj k strachu, bolest a touha (teorie, struktura skutečnosti, postoj k problémům, kontrakce a expanze, naladění se, projevení se, odpoutání se)*.
- **Rok 1987** – autorka Keith Beasley publikovala v časopise *Mensa Magazine* článek, ve kterém užila termín „emoční kvocient“, kterým lze změřit úroveň EI.

- **Rok 1990** – psychologové Peter Salovey a John Mayer zveřejnili v časopise *Imagination, Cognition and Personality* článek *Emoční inteligence*, který lze považovat za významný milník řešeného tématu.
- **Rok 1995** – pojetí EI bylo popularizováno uznávaným psychologem Danielem Golemanem. Proslavil se zejména knihou *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*.

V následujících dvou podkapitolách jsou popsány dva významné směry zabývající se problematikou EI. Jedná se o teorii Daniela Golemana a teorii autorů Mayera, Saloveye a Carusova.

### 1.2.1 Teorie Daniela Golemana

Teorie Golemana přispěla k významnému rozšíření studia oblasti zabývající se EI. Tento autor ve svých publikacích ovlivnil řadu dalších autorů z různých oborů příbuzných vědních disciplín. Upozornil na to, že pro život není důležitá pouze akademická (tj. kognitivní) inteligence, avšak také inteligence spojovaná s emocemi. Rozumová inteligence souvisí se schopností řešit nově vzniklé nebo obtížné situace, avšak také učit se ze zkušeností a přizpůsobit se nově vzniklým okolnostem. Jedná se o správné určení podstatných souvislostí a vztahů, prostřednictvím kterých člověk řeší nově nastalé životní situace. Goleman vyčlenil několik dimenzí EI. Zahrnují poznávání a ovládání vlastních emocí, motivaci sebe sama, empatii vůči ostatním lidem a sociální obratnost. Motivování sebe sama popsal jako regulování emocí ve vazbě na stanovené cíle. Sociální obratnost je vnímána jako schopnost ovlivňovat u jiných lidí průběh emočních procesů. Goleman poukázal taktéž na to, jak lze prostřednictvím aplikace principů ovlivnit úspěšnost člověka v pracovním životě. Uvedené oblasti jsou blíže rozvedeny v textu níže (Výrost, 2008, s. 202). Dále se Goleman domnívá, že sama vysoká úroveň EI neznamená, že jedinec zvládne její následné praktické využití např. v pracovním procesu. Jedná se o příslušný potenciál. S potenciálními dovednostmi je nutno naučit se správně zacházet. Tuto skutečnost nazýváme emoční kompetencí.

Emoční kompetence je součástí EI a lze ji zdokonalit. Jedná se o nezbytný předpoklad úspěšného plnění např. již zmiňovaných pracovních, ale také jiných úkolů. Emoční kompetence bývají sdružené. Jeden druh kompetence vychází z druhé a zároveň ze základních pěti složek EI. Aby byl člověk úspěšný v jistém oboru, potřebuje disponovat určitým počtem emočních kompetencí, a to za předpokladu zvládnutí základní požadované úrovně ve všech pěti základních kvalitách EI, které definoval Goleman.

Stupeň EI odpovídá míře, s jakou člověk zvládá pět základních disciplín. Jedná se o sebeuvědomění, motivaci, regulaci sebe sama, empatii a společenskou obratnost. Těchto pět základních kvalit obsahuje celkem 25 emočních kompetencí. Jako špičkový se pracovník projeví, když dosáhne kritické úrovně ve všech pěti vyjmenovaných kvalitách. V následujícím textu jsou detailněji charakterizovány emoční a sociální oblasti (Goleman, 2000, s. 36 - 37):

- ***Sebeuvědomění*** – jde o schopnost vědění, co v daném okamžiku člověk cítí, dále se jedná o umění uplatnit vlastní preference v rozhodování. Taktéž se jedná o realistické odhadnutí vlastních možností a schopností. Řadí se zde také vystupování s oprávněnou sebedůvěrou.
- ***Sebeovládání*** – jedinec umí směřovat vlastní emoce tak, aby se staly motorem v rámci dosahování vytyčených cílů. V tomto ohledu jde o svědomitost, schopnost odložit uspokojení v zájmu dosažení vzdálenějších cílů. Velmi důležitá je také schopnost rychle se vzpamatovat z případného emočního stresu.
- ***Motivace*** – lze ji specifikovat jako duševní pozitivní prožitek, pomocí něž člověk míří k cíli. Prostřednictvím motivace přebírá iniciativu, soustavně zvyšuje nároky na sebe sama a prokazuje odolnost vůči nezdarům a zklamáním.
- ***Empatie*** – schopnost vžít se do pocitů druhých lidí a dokázat se na problémy dívat také jejich očima. Empatie souvisí s přátelskými vztahy k co nejširšímu okruhu osob.
- ***Společenská obratnost*** – spočívá v umění zvládat vlastní emoce, přesně odhadovat nejrůznější společenské vztahy a situace, dokázat jednat schůdně, umět užívat společenskou obratnost k přesvědčování, vedení lidí, následně ji uplatňovat ve vyjednávání a smířčích taktikách. Vše s ohledem na týmovou spolupráci.

Obrázek 1: Matice emočních kompetencí ECI

	Vlastní Osobní kompetence	Cizí Sociální kompetence
<b>Poznání</b>	<p><i>Sebeuvědomění</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Emoční sebeuvědomění</li> <li>-Přesné sebehodnocení</li> <li>-Sebedůvěra</li> </ul>	<p><i>Sociální dovednosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empatie</li> <li>-Orientace na služby</li> <li>-Organizační dovednosti</li> </ul>
<b>Regulace</b>	<p><i>Sebeřízení (self management)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sebeovládání</li> <li>-Důvěryhodnost</li> <li>-Zásadovost</li> <li>-Adaptabilita</li> <li>-Ctižádostivost</li> <li>-Iniciativa</li> </ul>	<p><i>Vztahový management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rozvoj druhých</li> <li>-Schopnost ovlivňovat</li> <li>-Schopnost komunikace</li> <li>-Řízení konfliktů</li> <li>-Vizionářské vůdcovství</li> <li>-Katalyzátor změn</li> <li>-Schopnost vytvářet vazby</li> <li>-Týmová práce a spolupráce</li> </ul>

Zdroj: (zpracována autory Goleman, Boyatzisem a Rheem, 2000)

V roce 2000 autor Goleman s kolegy Boyatzisem a Rheem vytvořili model, který pracuje s 20 emočními kompetencemi, jež jsou uspořádány do tzv. matice kompetencí (viz obrázek 1). Z obrázku lze vyčíst, že EI komplexně zahrnuje práci jedince se sebou samým, ale také s ostatními lidmi. Jednotlivé kompetence lze poznávat nebo regulovat.

### 1.2.2 Teorie MSC (Mayer & Salovey & Carusov)

Jako první použili termín EI v roce 1990 psychologové Peter Salovey a John D. Mayer v návaznosti na teorii personální inteligence Howarda Gardera. Upozornili na to, že vlivná tradice západního myšlení považuje emoce za rušivý činitel mentálního dění.

Podle úvah Mayera a Saloveye emoce pomáhají stanovit priority myšlení tím, že usměrňují pozornost k důležitým informacím. Jsou natolik živé a dostupné, že je lze generovat jako pomocníky při posuzování a zapamatování pocitů. Emoční výkyvy nálad mění individuální perspektivu od optimistické k pesimistické, což podněcuje zvažování různých úhlů pohledu. Emoční stavy poté rozdílně podporují specifické přístupy k



problému. Jako příklad uvedeného lze uvést štěstí, které usnadňuje induktivní usuzování a tvořivost (Blatný, 2010, s. 99 - 101).

Dle autorů emočně inteligentní jedinec dokáže pracovat s autoregulací emocí, včetně svého jednání. Ve srovnání s méně emočně inteligentním člověkem, se lépe adaptuje z hlediska sociálně – psychologického. Vhodně uplatňuje emoční role. Rovněž tak lépe plní sociální požadavky. Působí vnímavým, optimistickým dojmem. Ve většině případů se projevuje estetičností, zájmem o etiku, sociální problematiku, a také duchovním cítěním.

Podle výše uvedených autorů má EI čtyři větve. Jedná se o vnímání emocí, užívání emocí, užívání emocí k usnadnění myšlení, chápání emocí a řízení emocí. Pomocí uvedených větví lze změřit Mayerův – Salveyův – Carusův test EI (lze se setkat se zkratkou tzv. MSCEIT). Studie MSCEIT naznačují, že se jedná o validní psychometrický nástroj pro měření EI (Lund, 2012, s. 107).

Obecně lze této teorii vytknout opomíjení potenciálu EI, avšak také přílišný důraz na čisté schopnosti člověka. Při práci není zohledňována přirozená EI dětí, kterou v průběhu života lidé ztrácejí. V testech se nepočítá se sebereflexí a příliš se orientují na verbální hříčky, což může zkreslovat skutečný výsledek úrovně EI. Taktéž je vytykána absence praktické aplikace v reálném životním prostředí.

### **1.3 Význam emoční inteligence v pracovním životě pomáhajících profesí**

Vysoká úroveň EI, kterou lze vnímat jako emoční kompetenci, představuje velkou výhodu pracovníků, kteří se pohybují v oblastech sociální práce. Lidé s těmito schopnostmi jsou považováni za ideální zaměstnance, protože u pomáhajících profesí jsou při výkonu praxe téměř nezbytné. Odborníci přisuzují emocím schopnost být pro člověka zdrojem vědomí a taktéž zdrojem určování sociálních vztahů. Přičemž sociální dovednosti obsahují dovednost interpretovat emoční výrazy a vycházet z emočních znalostí, které umožňují člověku adaptovat se na různé sociální situace. Interpersonální dovednosti rovněž tak zahrnují schopnost zpětné vazby z pohledu emočních informací.

Nutno zmínit také schopnost rozumět významu sociálních klíčů v chování včetně přiměřených emočních reakcí. Z toho vyplývá skutečnost, že lidé navzájem ovlivňují své nálady a emoce, což lze navenek pozorovat (Schulze, Roberts, 2007, s. 143).

V současnosti přetrvává názor, že EI je spojována pouze s určitými profesemi. Tato domněnka je mylná, protože se jedná o vlastnost, kterou lze rozvíjet u všech lidí. Při výkonu různých povolání je potřebná více či méně. Za velmi prakticky využitelnou lze EI považovat u pomáhajících profesí. Přímý kontakt s člověkem vždy vyžaduje práci s pozitivními či negativními emocemi. Jinak je tomu např. u profesí, které přijdou do kontaktu s lidmi velmi málo (např. IT vývojový pracovník). Proto lze uvést, že lidé, kteří jsou si vědomi principů EI a pracují v užším kontaktu s lidmi, mají možnost se v každodenním životě v této oblasti zdokonalovat.

Obecně lze konstatovat, že čím více má pracovník rozvinuté dovednosti týkající se práce s emocemi, tím odvažněji a sebevědoměji prosazuje zájmy své i ostatních. Čím více si je člověk vědom svých pocitů a své životní situace, tím jednodušeji a efektivněji je správně uplatňuje a prožívá. Takový jedinec se vyznačuje intenzivnějšími, zřetelnějšími city. Taktéž se více řídí svými pocity.

Při zamyšlení se nad stávajícím stavem pomáhajících profesí, je možno uvažovat o stavu velmi neuspokojivém. Například mnoho lékařských i nelékařských pracovníků se jakoby zřeklo svých empatických schopností ještě před nástupem do výkonu praxe. V současném zdravotnictví chybí povětšinou emoční kompetence a všeobecná aplikace EI principů. Pomáhající profese se tímto přístupem přinejmenším ve střednědobém, avšak také dlouhodobém rámci, sami diskvalifikují. Mezi pacienty jsou stále častěji vyhledávány alternativní léčebné metody. Řada lidí raději navštěvuje alternativní poradce, kteří jsou jim připraveni s náležitou empatií naslouchat a řešit jejich skutečné problémy.

Z výše uvedeného je patrné, že empatie se může stát i možností, jak si vydělávat peníze. V řadě profesí je nutná a důležitá. Nejčastěji se ve skutečnosti jedná o obory spjaté s řešením zdravotního stavu. Důkazem toho je fakt, že v mnoha odvětvích zdravotnictví jsou žádáni lidé, kteří jsou ochotni vzdát se chemických preparátů a naslouchat opět svému vnitřnímu hlasu a empatickým schopnostem (Pletzer, 2009, s. 172).

## 2 PSYCHOLOGIE EMOCÍ

Ve druhé kapitole je pozornost zaměřena na psychologii emocí. Nejprve je popsán pojem emoce. Dále je provedena specifikace významu emocí v rámci profese pomáhajících profesí. Pozornost je zaměřena taktéž na vzájemný vztah mezi emocemi a zdravím. Existuje předpoklad, že pozitivní či negativní emoce mohou přispět ke zlepšení či zhoršení zdravotního stavu člověka.

### 2.1 Pojem emoce

Emoce (z lat. e-motio – tj. pohnutí) jsou psychologické procesy zahrnující subjektivní zážitky libosti a nelibosti, provázané fyziologickými změnami (např. změna srdečního tepu, změna rychlosti dýchání), motorickými projevy (např. mimika, gestikulace). Dále se jedná o změny pohotovosti a zaměřenosti (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 29).

Emoce patří k životně důležité výbavě, která souvisí s evolucí. Jejich správné zvládnutí výrazně ovlivňuje osobní úspěch, což se mimo jiné projeví i v zaměstnání. Osvojí-li si jedinec správné zacházení s emocemi, bude následně schopen správně posuzovat podněty a situace. Následně bude mít možnost na ně adekvátně reagovat.

Emoce ovlivňují rozhodování prostřednictvím signálů. Pomáhají vyhodnotit si budoucí scénář a zvolit tedy na základě zkušeností nejvýhodnější reakci. V současnosti na emoce není pohlíženo jako na luxusní doplněk pro romantické city. Jedná se o součást složitého systému, který pomáhá zvládnout různé situace a okolnosti. Podněcují správné rozhodování. Umožňují pružně reagovat na nové požadavky okolního prostředí. V okamžiku pomáhají vyvolat nasbírané zkušenosti a zhodnotit nově vzniklé situace a také lidi. Významnou roli při tom hraje jak zvládnutí standardních situací, tak i vývoj plánů a odhadování rizik.

Emoce reagují na životu nebezpečné situace rychleji než rozum. Ve zlomcích sekund zmobilizují síly a přimějí tělo bránit se. Podle míry rizika se jedná o obranu, vyhnutí se, útěk, strnutí nebo útok.

Schopnost předvídavého myšlení a jednání taktéž úzce souvisí s emocemi, které umožňují předem tušit, případně cítit následky konkrétního jednání. Schopnost předvídavého cítění („Co se stane, když...?“) otevírá novou dimenzi myslet dopředu. Rovněž tak souvisí se zkoušením nových věcí a vědomým rozhodováním pro určité jednání (Kanitz, 2008, s. 15 – 20).

Nutno zmínit, že emoce jsou taktéž důležitým dorozumívacím prostředkem mezi lidmi. Lze na ně pohlížet jako na komunikační nástroj. S pocity jsou spojené typické vyjádření těla, které signalizují, jak se jedinec cítí. Zvláště mimika, gestika a haptika. Od usmívajícího se, uvolněně působícího protějšku není očekávána hrozba. Člověk se staženým obočím s předsunutou čelistí a napjatým svalstvem působí nebezpečným, varovným dojmem. Smutný výraz vzbuzuje ohleduplnost, chuť pomáhat nebo nechat člověka na pokoji.

Emoce vznikají vždy jako reakce na nějaký podnět, který může být vyvolán zvnějšku nebo se může jednat o vlastní myšlenky a vzpomínky. Pro tělo je totožné, zda se spouštěcí impuls reálně vyskytuje v okolí nebo si ho jen představuje. V současnosti je vycházeno z toho, že lidský mozek zaznamenává všechny zážitky, informace, kontakty, dojmy atd. Následně je ukládá nějak vyhodnocené, tedy klasifikované jako dobré či špatné, příjemné nebo nepříjemné, nebezpečné nebo neškodné. Tento proces probíhá zcela nevědomě. Lidem následně usnadňuje orientaci v okolním světě. Měřítkem jsou přitom nashromážděné osobní předešlé zkušenosti se srovnatelnými událostmi. Může se jednat i o události, na které si jedinec vědomě nevzpomíná, avšak zanechaly stopy v emocionální paměti (Kanitz, 2008, s. 15 – 20).

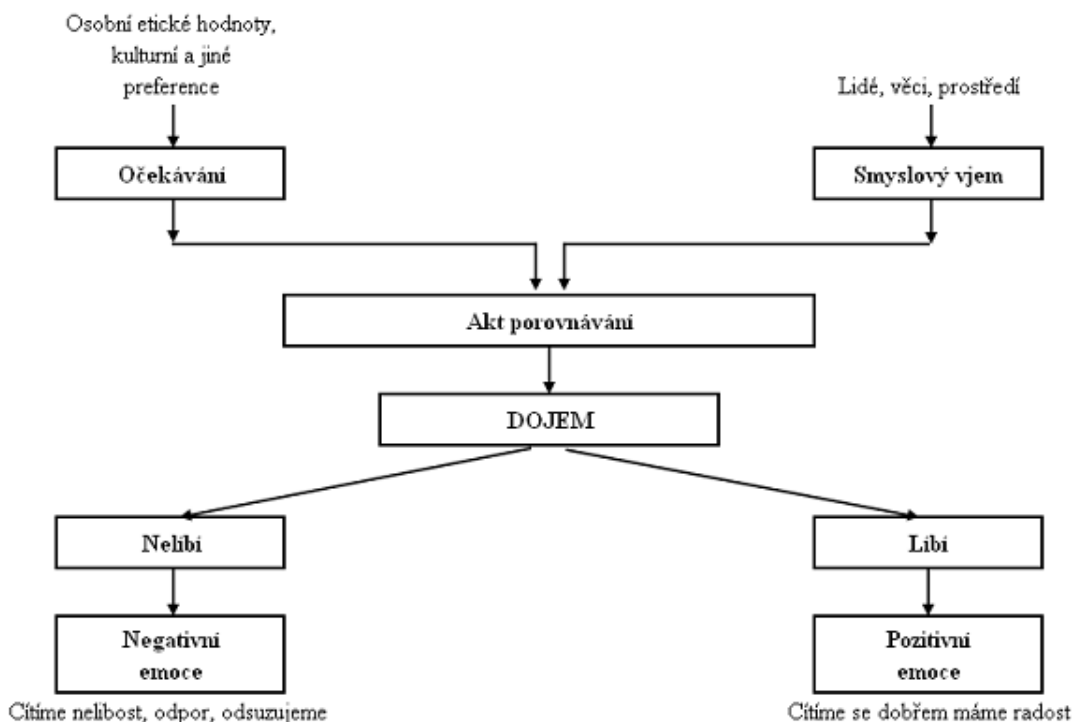
Díky vědomému vnímání emocí, lze je myšlenkově přezkoumat, přizpůsobit je aktuálnímu stavu a v určité situaci na ně adekvátně zareagovat. V tomto lze spatřovat klíč k EI. Za předpokladu, že člověk identifikuje své emoce včas, může jejich informační obsah svým rozumem regulovat a ovlivnit je, čímž se zvětší aktivní prostor k jednání. Lze tedy usuzovat, že nelze zabránit tomu, aby nějaký podnět vyvolal emoci. Tento vnitřní pochod je automatizovaný. Vnímání daného pocitu a jeho následné rozumové zpracování však mají rozhodující vliv na další vývoj tohoto procesu (Kanitz, 2008, s. 15 – 20).

Vnímání reality je velmi subjektivní záležitostí. Proto je vhodné uvést vztah mezi dojmy a emocemi. Lidé si za stav prožívaných emocí mohou v podstatě sami. Proto

určitá situace některého jedince rozveselí a jiného nikoliv. Spočívá to v porovnávání vjemu a očekávání. Souvisí to s představami, jak se má daný člověk chovat, daná věc či zážitek vypadat apod. Dojem způsobí pozitivní nebo negativní emoce. Za předpokladu, že je očekávání přiřazena hodnota 1, mohou nastat tři následně popsané případy (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 34):

- $Vjem = 1$  – znamená to, že se vjem shoduje s očekáváním. Výsledkem je mírná spokojenost.
- $Vjem > 1$  – vnímaná skutečnost překračuje očekávání. Výsledkem je radost, případné nadšení.
- $Vjem < 1$  – vnímaná skutečnost je horší než očekávání. Výsledkem je nelibost, rozladění, nespokojenost a špatný pocit.

Obrázek 2: Vznik dojmu a jeho vliv na emoce



Zdroj: (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 34)

Podstatnou roli hraje míra tolerance, která může vytvářet určitou flexibilitu v očekáváních. Znamená to, že očekávání člověka nejsou jednou provždy daná, ale mohou se měnit. Očekávat spíše menší, nekonkrétní požadavky. Přičemž očekávání by

měla být vždy v mezích zákonů a dobrých mravů. Z této zásady by nemělo být nikdy slevováno (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 35).

## 2.2 Význam emocí u pomáhajících profesí

Medicína definuje své poslání jako léčbu nemoci, jinými slovy odstranění poruchy na tělesné úrovni. Psychickému prožívání není bohužel věnována přílišná pozornost, což není správné.

Pro pacienta představuje každé setkání s ošetřovatelkou nebo s lékařem příležitost zeptat se na svůj stav, nalézt útěchu a pochopení. Při nesprávném jednání v něm může nevhodný rozhovor snadno vzbudit zoufalství. Skutečnost je taková, že lékaři mají často naspěch a svoji lhostejnost k úzkosti pacienta nijak neskrývají. Naštěstí však existují také lékaři a zdravotní sestry, které nelitují „ztraceného“ času. Kromě nezbytného ošetření si s pacientem také pohovoří, vyslechnou ho a poskytnou případné odpovědi na další otázky.

V současnosti panuje ve většině profesních odvětví trend směřující k profesionalizaci prostředí s úzkou odbornostní specializací. Pracovní řád povětšinou spíše podporuje nevšimavost zdravotnických pracovníků k této bezbranné zranitelnosti pacientů, anebo vytěžuje zdravotnický personál natolik, že má skutečně velmi málo času na svěřené pacienty. Zdravotnický systém je stále těsněji spoutáván zákony trhu, který se vyznačuje požadavky na neustálé zvyšování výkonnosti. Tato skutečnost velmi zhoršuje vztah mezi pacientem a zdravotníkem, i když si to ani jedna strana nepřaje. (Vévoda, 2013, s. 52).

Kromě zachování lidskosti existují také další pádné důvody pro zdravotnické pracovníky, aby se zabývali psychickým stavem svých pacientů a jejich sociální situací. Vědecké studie dokazují, že péče o citovou stránku pacientovy osobnosti, při léčení jeho fyzických obtíží, lze dosáhnout zlepšení stavu. Je tomu tak v případě léčby i prevence. Tuto skutečnost nelze brát jako dogma. Přesto stovky případů potvrdilo, že byla-li citová stránka zahrnuta do standardního léčení, došlo k výraznějšímu zlepšení zdravotního stavu (Goleman, 1997, 162 – 163).

Z výše uvedeného vyplývá, že emoce jsou, zvláště při výkonu práce zdravotních profesí, velmi důležité. Není-li zdravotní personál emočně dobře naladěn, zcela jistě ovlivní náladu pacienta. Jak již bylo uvedeno, je velmi obtížné si mnohdy zachovat pozitivní myšlení a příjemný přístup, protože jsou zdravotníci často v permanentním stresu. V tomto ohledu je nutno zmínit i zvýšené riziko syndromu vyhoření, který zcela jistě ohrožuje emoční rovinu personálu. Následky vyhoření se následně přenášejí a podepisují také na pacientech. Proto je nezbytné uvědomění si rizik, které může syndrom vyhoření přinést a následně aplikovat principy duševní hygieny. Cíl spočívá v dosažení co nejoptimálnější duševní rovnováhy u zdravotníků, kteří následně přenesou pozitivní emoce na pacienty.

Lze tedy shrnout, že význam EI je u pomáhajících profesí velmi důležitý. Pacienti velmi citlivě reagují na chování zdravotníků. Kvalitní zdravotník disponuje zpravidla vysokým emočním kvocientem. Se záměrem dosažení dobrého psychického stavu všech zainteresovaných, je vhodné pečovat o duševní zdraví zdravotnického personálu.

### **2.3 Vzájemný vztah mezi emocemi a zdravím**

V současnosti roste počet lékařů, kteří si začínají význam emocí v medicíně uvědomovat. Chirurgové uvádějí, že lidé, kteří mají obrovský strach, na operaci špatně reagují. Projevuje se to například silnějším krvácením. U těchto lidí se také častěji vyskytují pooperační komplikace. Celkově se obtížněji uzdravují. Jsou-li pacienti klidní, průběh léčby probíhá zpravidla lépe. Důvodem je zřejmě strach a úzkost. Emoce s tímto spojené zvyšují krevní tlak.

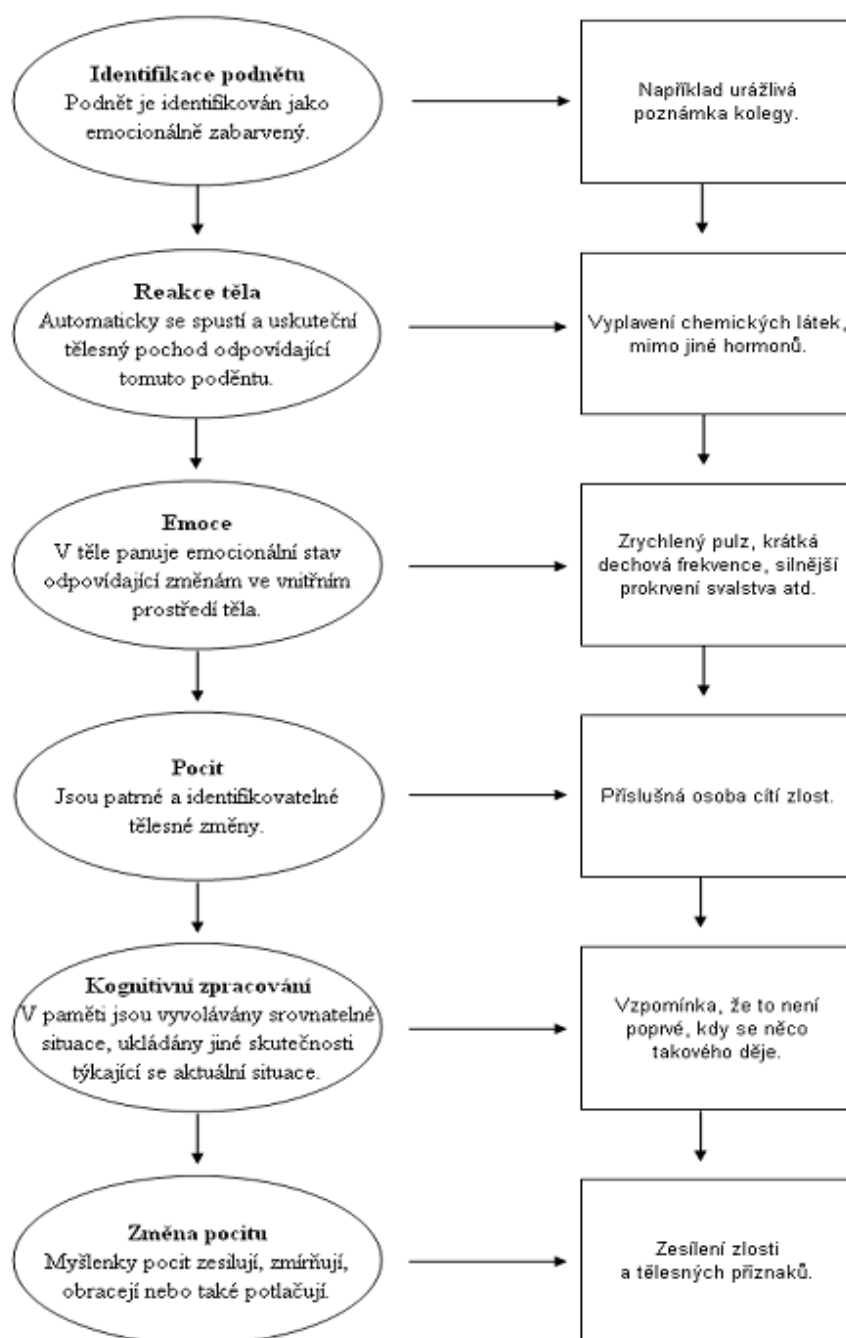
Výsledky provedených výzkumů také prokazují, že negativní emoce do určité míry zhoršují zdraví jedince. U jedinců, kteří prožili stavy chronické úzkosti, dlouhá období smutku a pesimismu, nepřerušovaného napětí či nepřátelství, hrdého cynismu či vytrvalé podezřívavosti, bylo zjištěno dvojnásobné riziko vzniku chorob (tj. astma, artritidy, bolesti hlavy, žaludeční vředy či srdeční onemocnění). Přičemž každá z výše uvedených reprezentuje rozsáhlou kategorii chorob. Bližší zkoumání jednotlivých emocí, zejména tří nejvýznamnějších (tj. vztek, úzkost a deprese) blíže objasňuje některé specifické způsoby, jak city ovlivňují zdraví člověka, přestože biologické

mechanizmy, jimiž tyto emoce působí, nebyly doposud plně odhaleny (Goleman, 1997, s. 165).

Z výše uvedeného vyplývá, že negativní emoce lze považovat za rizikový faktor, jako je také např. kouření nebo vysoká hladina cholesterolu pro vznik ischemické choroby srdeční. Dále uvedený obrázek 3 obsahuje schéma, ze kterého lze vyčíst vznik emoce a její následný vliv na fyzickou stránku člověka. Evidentní je, že prožívání emocí ovlivňuje také tělesné příznaky člověka. Proto lze usuzovat, že časté prožívání negativních emocí, může přispívat ke vzniku či rozvoji nemocí (Kanitz, 2008, s. 22).



Obrázek 3: Schéma vzniku emocí



Zdroj: (Kanitz, 2008, s. 22)

### 3 EMOČNÍ INTELIGENCE V ZAMĚSTNÁNÍ

Zaměstnání, povolání je jednou ze složek lidského života, která nás provází po velkou část života. Emoční dispozice mají vliv už na výběr jeho samotného. Ačkoliv je výběr budoucího povolání významně ovlivněn emocemi, nelze nepřiznat výrazný vliv také kognitivním schopnostem a vlivům prostředí. Co se týče prostředí, ze kterého vycházíme, jedná se zejména o podnětnost a kultivovanost prostředí, které tvoří základnu, ze které expandujeme do světa. Kognitivní schopnosti nejsou jediné, na čem závisí naše budoucí povolání, avšak pro samotný vstup některé profese vyžadují určitou míru kognitivních dovedností a vyššího IQ (např. náročné testy na právnické, lékařské fakulty). Určitá míra je tedy nezbytná, avšak to, na čem závisí, zdali dokážeme vyniknout i mezi těmi „elitními“, jsou schopnosti nikoliv kognitivní, ale emoční.

Kolektivní úroveň EI pak v měřítku organizace určuje, do jaké míry bude zúročen její intelektuální kapitál, a taktéž výsledný pracovní výkon. Umění maximálně zhodnotit intelektuální kapitál spočívá v umění sladit aktivity těch jednotlivců, kteří kapitálem znalostí a zkušeností disponují. Za předpokladu stejné úrovně odborné zdatnosti a základních předpokladů konkurenceschopnosti pak rozhodují emoční vztahy, které v organizaci panují. Maximalizace výkonu pracovní skupiny závisí taktéž na plodné spolupráci jejich členů mezi sebou. Realita emočních dovedností, sociálních vztahů a podnikové politiky může potenciálu organizace přispět nebo uškodit. Vážně-li spolupráce, chybí iniciativa, vzájemné propojení či jiný druh emočních schopností, snižuje se takto kolektivní inteligence organizace (Goleman, 2000, s. 290).

Také význam měkkých dovedností, jež spadají do EI, je pro zaměstnavatele jedním z rozhodujících faktorů pro přijetí zaměstnance. Jako měkké dovednosti (soft-skills) jsou označovány vlastnosti, jejichž důležitost se liší podle konkrétních požadavků podniku. Spektrum soft-skills sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost, až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní členy pro společný cíl. Často tyto dovednosti považují za zaměstnaneckou konkurenční výhodu. V rámci přijímacího řízení často nastane skutečnost, že je přijat kandidát s nižší kvalifikací, avšak disponuje vyšším emočním potenciálem. Hlavně se jedná o umění

dobře vycházet s lidmi, výkonné vedení týmu, schopnost motivovat ostatní a řídit jejich další vzdělávání, rozvoj sebe sama, vynikající mezilidské dovednosti, užívání kognitivních dovedností k dosažení co nejlepšího výsledku, odolnost v nepříznivých situacích.

Dále lze uvést schopnost přijímat kritiku a zvládnout náročné situace s pozitivním přístupem, zachovat v krizi klid a umění vyslechnout a přijmout cizí názor (Wilding, 2010, s. 24).

EI se stále více využívá také k řešení různých problémů a sporů, které vznikají v průběhu pracovní doby. Především personalisté by měli disponovat dobrou úrovní EI, protože musí odhadnout povahu člověka. Tato dovednost se u personalistů cení hlavně u přijímacích pohovorů. Zaměstnavatel i zaměstnanec, kteří jsou emočně inteligentní, se vyznačují úspěšným a efektivním zvládnutím emocí. Dále také účinnou komunikací, snadným přizpůsobením změnám, které nastanou a rychlým, účinným řešením problémů. Rovněž tak správně využívají dobře míněný humor s cílem posilovat vzájemnou důvěru a porozumění nejen při stresových situacích. Přísluší jim také jasné myšlení, optimizmus, otevřenost a chápavost.

### **3.1 Výběr zaměstnanců**

Při výběru zaměstnanců musí být zohledněny především odborné a osobnostní charakteristiky, celkový potenciál a možnosti flexibility uchazeče. V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Důležité je správně specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Nutné je zvážit, prověřit validitu a spolehlivost zvolených kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a za tímto účelem zvolit odpovídající metody.

Kvalita procesu výběru pracovníka a přiměřenost použitých metod, mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici (Koubek, 2006, s. 156 – 157).

Obecným cílem při získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Proces týkající se získávání a

výběru pracovníků sestává ze tří níže uvedených kroků, které na sebe postupně navazují. Každý krok obsahuje aktivity (Armstrong, 2007, s. 343 - 364):

- **Definování požadavků** – zahrnuje přípravu popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavky na vzdělání a praxi. Na tomto základě jsou následně vytvářena kritéria, prostřednictvím kterých budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

- **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců. Krok spočívá především v rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.

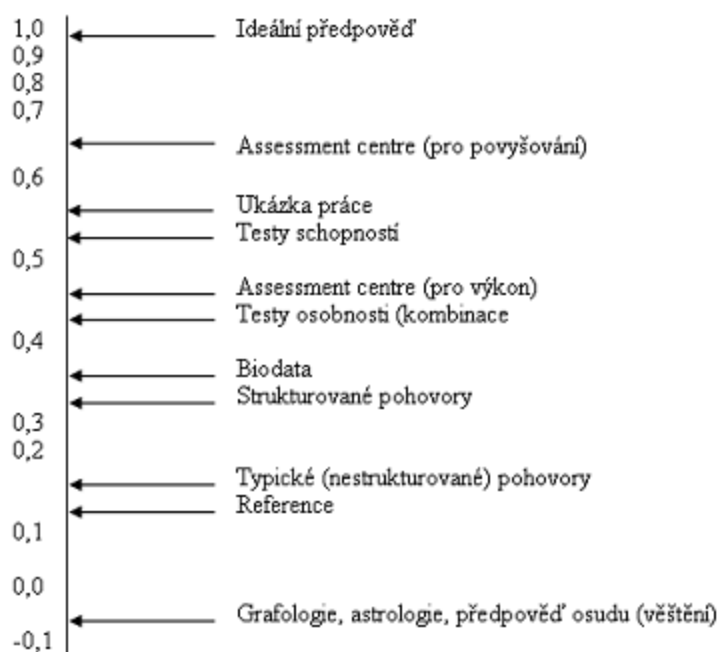
- **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. V současnosti mají personalisté na výběr z mnoha praxí prověřených metod. Lze volit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. V tomto případě se jedná o pohovory, reference, dotazníky. Ty lze doplnit nebo nahradit tzv. bionty, assessment centry a psychologickými testy. Autor uvádí, že pohovory nelze považovat za příliš účinnou metodu. Riziko představuje neupřímnost při odpovídání na otázky s cílem udělat lepší a odbornější dojem. Dle Taylora (1998) lze assessment centra, některé testy pracovní způsobilosti, biodata a strukturované pohovory považovat za přesnější metody výběru, což je zaznamenáno na níže uvedeném obrázku.

Z pochopitelných důvodů organizace i nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru, pokud nejsou vhodná nebo použitelná assessment centra. Existuje silný důvod pro strukturování pohovorů a silný důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe.

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů. Spočívá v mnohem větší péči tomu, zda uchazeč splňuje nejen požadavky daného pracovního místa, ale i komplexní požadavky organizace. Tyto požadavky zahrnují vlastnosti jako je oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu (Armstrong, 2007, s. 364).

Z výše uvedeného lze usuzovat, že taktéž při výběru zaměstnanců je nezbytné využívat principů EI. Jedině takto lze vybrat správného uchazeče do pracovního týmu. Jednotlivé metody sice nabízejí návody, jak vyhodnotit klady a zápory uchazečů, avšak nemohou nahradit lidský odhad a intuici.

Obrázek 4: Přesnost některých metod při výběru pracovníků



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 364)

### 3.2 Efektivita týmové práce

*„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým.“*

J. Adizes (Kolajová, 2006, s. 12)

Jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů života každého člověka, je jeho sounáležitost s určitou skupinou. Lze ji spatřovat v rodině, spolupracovnících, kamarádech, či jiných zájmových skupinách.

Vazby, postavení, uznání, které člověk získává, avšak také konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti.

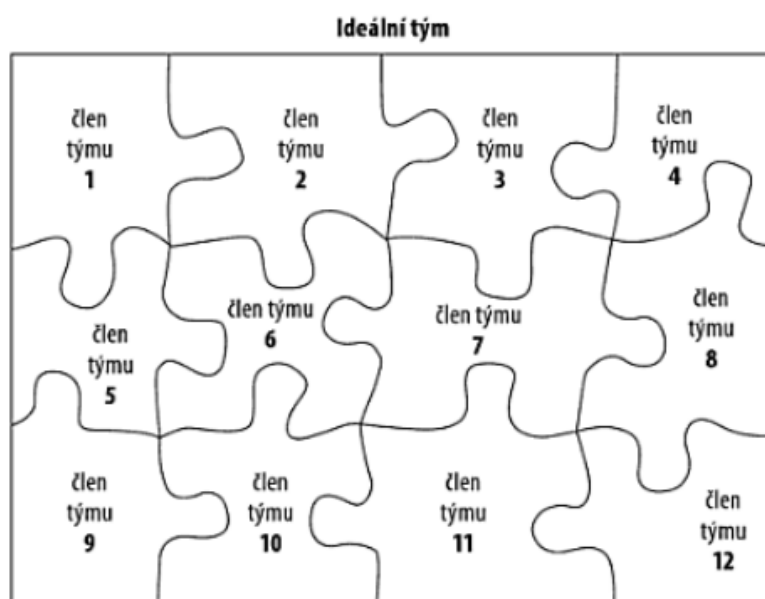
Tým (anglicky team – tj. zkratka slov together, everybody, achieves, more), lze volně přeložit jako „společně dosáhneme více“. Týmem se rozumí nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci. Tito lidé mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni členové týmu usilují o společný cíl.

Povětšinou dodržují nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají (Kolajová, 2006, s. 12).

Každý manažer (zdravotnictví tomu není výjimkou) je zodpovědný za to, aby svěřený tým pracoval co nejlépe. Pro konkrétní představu lze tuto situaci graficky znázornit (viz obrázek 5).

V praxi je velmi žádoucí, aby vedoucí usiloval/a o to, aby jednotlivé aktivity členů do sebe zapadaly a výsledky práce byly co nejefektivnější. Tyto skutečnosti souvisí také s budováním týmu, jednotlivými rolemi, týmovou komunikací a v ne poslední řadě s také s rozvojem týmu (Hekelová, 2012, s. 48).

Obrázek 5: Puzzle jako analogie s řízením týmu



Zdroj: (Hekelová, 2012, s. 48)

Mezi podmínky efektivního přístupu týmu se řadí spolupráce, důvěra a soudržnost. Z pohledu psychologie se jedná o tzv. skupinovou kohezi neboli o celkovou přitažlivost týmu pro jeho členy, avšak také nečleny. Kohezi lze vyjádřit mírou uspokojení vzájemných pozitivních vazeb.

Kohezní tým se vyznačuje následně uvedenými výhodami a nevýhodami (Kolajová, 2006, s. 44 - 45):

- **Výhody kohezního týmu** – vyšší míra spolupráce, menší absence a fluktuace, větší odolnost vůči překážkám a tlaku okolí, dokonalejší komunikační dovednosti v rámci týmu (vyznačuje se také větší otevřeností), nižší míra tolerance k ostatním lidem mimo tým.
- **Nevýhody kohezního týmu** – složitější prosazování nových názorů, odpor ke změnám v oblasti osvědčených pracovních postupů, určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům, průběžně přicházející členové se hůře začleňují, možná náročnost při spolupráci s jiným týmem.

Určitý systém pravidel představuje skupinové normy, které si tým vytváří. Napomáhají co nejlepšímu plnění daných úkolů a nekonfliktnímu fungování celého týmu. Odvíjejí se od cílů a hodnot, jež odrážejí taktéž etické hledisko. Může se jednat např. o loajalitu, vzájemnou podporu apod. Pozitivní přístup k normám je odměňován, naopak s nedodržením norem jsou spjaty sankce.

Efektivita týmové práce se vyznačuje soudržností, spoluprací (zahrnuje součinnost a koordinaci) a důvěrou. Soudržnost zahrnuje schopnost překonávat individuální rozdíly a motivy pocitem společné identity. Ta je vyjádřena hloubkou prožívání „My“ místo „Já“. Existují dva typy soudržnosti a lze je považovat za stejně hodnotně (Kolajová, 2006, s. 45 - 47):

- **Instrumentální soudržnost** – jednotliví členové týmu se navzájem potřebují, aby dosáhli společného cíle, k němuž by se jako jednotlivci těžce dopracovávali. V jistých případech by jej vůbec nebyli schopni splnit.

- **Socio - emocionální soudržnost** – členové týmu jsou uspokojeni z účasti na činnosti týmu. Vyznačuje se příjemnými pocity, které jsou sdíleny ve společnosti ostatních členů.

Vysoce soudržné týmy jsou typické větší spokojeností členů a pracují efektivněji. Komunikace mezi členy má pozitivní charakter, je častější a informativně obsáhlejší. Autoři Kreitner a Kinici (1989) radí manažerů, jak utvořit soudržný tým (Kolajová, 2006, s. 47):

- **Cesty k instrumentální soudržnosti týmu** – spočívá v pravidelném aktivizování a vysvětlování týmového cíle, každý člen by se měl podílet na důležité části úkolu a taktéž by měl být zapojen zvláštní talent každého člena týmu při plnění cíle. Dále se jedná o sledování a spravedlivé oceňování příspěvků každého člena. Nezbytné je taktéž průběžné připomínání vzájemné potřeby všech pro dosažení společného cíle.

- **Cesty k socio – emocionální soudržnosti týmu** – nezbytné je udržovat relativně malý tým a jeho pozitivní image. Rovněž tak je důležité zvyšovat status a prestiž členství v týmu a taktéž povzbuzovat vzájemnou interakci a spolupráci. Důležité je také vyzdvihovat společné rysy a zájmy členů a poukazovat na ohrožení z prostředí konkurence.

### 3.3 Vedení lidí

Vůdcovství, neboli leadership, je určitý druh vztahu, který existuje mezi vůdcem a těmi, kteří jej následují (Tyson, Jackson, 1997, s. 76). Jednání vůdce má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje tehdy, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci či pravomoci ostatních členů skupiny (Lukáš, Smolík, 2008, s. 75). Organizační rozměr vedení spočívá v uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, které je podloženo vzájemně korektními vztahy a oboustranně akceptovatelnými požadavky, které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě (Tureckiová, 2007, s. 15).



Přestože je vedení jednou z dílčích manažerských funkcí, která spočívá v aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů, zároveň se vedení neomezuje jen na vztah nadřízený - podřízený. Ve svém situačním rozměru vedení zahrnuje i vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni.

Důležité je ovšem zdůraznit aktivní působení vůdce, které spojuje lidi ve jménu společné vize, které je i společně dosahován (Veber, 2004, s. 78; Tureckiová, 2007, s. 14).

Obsah pojmu vedení je možné přiblížit na vysvětlení rozdílu mezi pojmy řízení lidí a vedení lidí (managementship a leadership):

- řízení lidí - operativní, každodenní řízení: způsob, který volí nadřízený pracovník (manažer) při zadávání úkolu podřízeným. Zároveň tím volí i způsob kontroly splnění úkolu. Řízení tedy spočívá v zadávání úkolu a dohledem nad jejich plněním. Manažer zde vystupuje jako ten, kdo prostřednictvím vlastní aktivity a činnosti svých podřízených naplňuje cíle, které pro ně byly formulovány a přijaty někým jiným (nejčastěji nadřízeným manažera) z pravomoci vyplývající z jeho pozice v hierarchii organizace.

- vedení lidí - hledání nových cílů a získávání lidí pro tyto cíle: flexibilní a posilující způsob naplňování firemní vize pomocí takové práce s lidmi, která z nich nečiní podřízené, ale spolupracovníky, tzn.: aktivizuje je k jejich spolupodílení se na přijetí a naplnění cílů, které vnímají jako společné. Vůdce je zde ten, který inspiruje ostatní. Toho je dosaženo pomocí nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Zjednodušeně řečeno se dá říci, že řízení je zaměřeno na cíle, zatímco vedení je orientováno na lidi a výsledky zakotvené v budoucnosti (Tureckiová, 2004, s. 73-74; Kociánová, 2007, s. 110-111; Birch, 2005, s. 3-4; Kets de Vries, 2001, s. 255-257).

Dalším rozdílem, který je mezi vůdci a manažery, je zdroj jejich moci. Autorita manažerů pramení z jejich postavení v hierarchii organizace. Vliv vůdců je odvozen od jejich charisma (Kets de Vries, 2001, s. 258).

Takto striktní vymezení je ale pouze umělým konstruktem. V běžné praxi je obvyklé, že současní manažeři musí ve své práci zvládat nejrůznější styly řízení a zároveň být schopnými vůdci. Účinné vedení lidí je tedy to, které obsahuje schopnost vytvářet vize a získávat pro ně ostatní a zároveň s tím také umí a dokáže zasáhnout direktivně v případě, že je to nutné. V tomto smyslu tedy vedení předchází a obsahuje řízení, neboť

nejprve nastavuje cíle a řízení využívá jako jeden ze způsobů práce s lidmi vedoucí k dosažení těchto cílů. Složka řízení ve vedení zajišťuje stabilitu vedení (Tureckiová, 2004, s. 75; Tureckiová, 2007, s. 17-19; Kociánová, 2007, s. 112).

Z tohoto důvodu v následujícím textu pojmy neodděluji a vedení je dále užíváno jako pojem nadřazený řízení. K dosažení účinného vedení lidí je třeba splnit tři následující podmínky:

- 1) Vůdce musí prokázat, že se zapříčinil, aby se něco událo.

- 2) Vztah mezi vůdcovým chováním a výsledky jeho práce musí být zjevný.

- 3) Musí existovat podstatné změny v chování členů organizace a z nich vyplývající výsledky, jako produkty činnosti vůdce (Tyson, Jackson, 1997, s. 77).

Lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle. K dosažení účinného vedení je tedy třeba, aby vedoucí pracovník neodvozoval svou moc pouze od formálního postavení vzhledem k hierarchii v organizaci, ale i od osobního vlivu. Ten je určován dvěma kategoriemi atributu vážícími se k osobě vedoucího: odborná úroveň a osobnostní úroveň (Tyson, Jackson, 1997, s. 80).

Odborná úroveň vedoucího obsahuje jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností v organizaci a které se zároveň dotýkají i jím řízených pracovníků. Předpokladem je tedy nejen znalost oboru, ale i odpovídající kvalifikace a dostatečná praxe.

Osobnostní úroveň zahrnuje především charisma, kterým jedinec působí na své okolí. Jeho vystupováním by měl ostatní dokázat zapálit i nadchnout pro věc a získat jejich důvěru, respekt, uznání a stát se vzorem hodným následování. Jedná se v podstatě o schopnost vytvářet vize a koncepce a prezentovat (reprezentovat) je takovým způsobem, kterým pro tyto cíle získá i ostatní členy organizace. Nutností je orientace na budoucnost a schopnost uplatňovat svůj vliv na ostatní.

Dalším důležitým prvkem je morální rovina osobnosti - vůdci musí být schopni budovat vztah založený na oboustranné důvěře (Veber, 2004, s. 80; Tureckiová, 2007, s. 20).

Nezbytným znakem osobnosti vůdce je také ochota vést a přijmout za vedení odpovědnost. K tomu se pochopitelně váže i ochota riskovat a nést riziko. Samo vedení je potom projevem autonomie a zralosti osobnosti vůdce. Základní osobnostní

charakteristiku vůdce můžeme shrnout ve čtyřech bodech, které jsou předpokladem k dalšímu rozvoji schopnosti a dovednosti nutných pro účinné vedení lidí. Jsou jimi: charakter, autonomie, připravenost, odpovědnost. Z toho také vyplývá, že, aby se člověk v budoucnu mohl stát vůdcem a dokázal účinně vést lidi, musí být od narození vybaven určitými charakteristikami nebo vlastnostmi, mezi které patří i již zmíněné charisma. Takže přestože je možné tyto vrozené dispozice podpořit např. naučením se vhodným stylům vedení lidí, není možné, ani soustavným vzděláváním a nácvikem, učinit vůdce úplně z každého. Limit osobnostních předpokladů je zde zřejmě patrný (Tureckiová, 2007, s. 25).

Úspěšný vůdce disponuje celou řadou schopností, které jsou nutné pro účinné vedení lidí. Důležité jsou kognitivní schopnosti, z nich především inteligence měřitelná testy IQ, a tvořivost. Dále jsou důležité jeho znalosti a zkušenosti, které byly shrnuty výše vzhledem k odborné úrovni vedoucího. Dalším předpokladem, který pomáhá vedení lidí stát se účinnějším, je rozvinutá emoční nebo též sociální inteligence, která pomáhá lépe se orientovat ve vztazích (Tureckiová, 2007, s. 26).

V praxi se můžeme setkat s rozparem ve vztahu mezi úrovní inteligence vedoucího a jeho schopnosti orientovat se ve vztazích (sociální inteligenci). Vedoucí obvykle mívají nejen vysokou úroveň vrozené inteligence, ale také mívají inteligenci velmi rozvinutou dalším vzděláváním a praktickými zkušenostmi. Jenže inteligence (přestože je nutným předpokladem) sama o sobě k účinnému vedení lidí nestačí. Neméně důležitá je i schopnost rychle se orientovat v sociálních vztazích a dokázat vhodně využít obou těchto schopností (Tureckiová, 2007, s. 26-29).

Schopnost, která je nutná nejen pro vedení lidí, ale napříč mnoha činnostmi umožňujícími dosažení cílů vytyčených organizací, je kreativita. Pro úspěšné fungování organizace je nutné nalézat nové souvislosti a vztahy mezi jevy. V dnešních podmínkách, které se neustále mění, je nutné podporovat rozvoj tvořivosti (Garvey, Williamson, 2002, s. 109).

K tomu přispívají především dobré sociální vztahy podporující nové nápady, které mohou vést ke změnám k lepšímu. Nutná zde ale není změna jako taková, ale spíše připravenost ke změně. V organizaci jsou nositeli změn právě vůdci, kteří vlastní tvořivostí, ale i schopností vytvářet prostředí podporující kreativitu, posouvají organizaci kupředu. Pro dosažení účinného vedení lidí je tedy nutné podporovat

tvořivost (Tureckiová, 2007, s. 26-29).

Další schopností, kterou vedoucí musí ovládat, aby dosáhl úspěchu ve vedení lidí, a která souvisí se sociální inteligencí a vytvořením příznivé atmosféry, je efektivní komunikace. Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost naslouchat druhému. Průměrný posluchač zachytí pouze 50 % sdělení jiné osoby. Navíc s délkou rozhovoru pozornost ještě klesá, takže záhy je to pouhých 25 % (Bělohávek, 2003, s. 55).

Jestliže je komunikace účinná, slouží nejen k vyjasňování vzájemných očekávání a k dohodě na cílech a úkolech, ale je rovněž nástrojem sdílení emocí. Komunikace je pro vůdce tolik důležitá právě kvůli přenosu a podnícení emocí, které jsou nezbytným předpokladem úspěchu při nadchnutí následovníků pro nový cíl (Tureckiová, 2007, s. 35).

S komunikací úzce souvisí další schopnost, kterou musí disponovat úspěšný vedoucí, tou je schopnost řešit konflikty. V průběhu vývoje názoru na organizaci se pohled na konflikt měnil. Původně byl klasickými teoriemi považován za naprosto nežádoucí a škodlivý. Další vývoj však přinesl myšlenky, které konflikt striktně nezavrhovaly a dokonce v dobře zvládnutém konfliktu viděly možnost zlepšení fungování organizace (Tureckiová, 2004, s. 17; Bělohávek, 2003, s. 51).

Existují různé typy konfliktu. Projevují se v nich rozdílné cíle jednotlivců nebo útvaru, city a činy, které bývají vzájemně propojené. Důsledky nezvládnutého konfliktu brání naplňování cílů organizace a rozvrací ji. Z tohoto důvodu je tedy nutné, aby vedoucí dokázal včas odhadnout hrozící nebezpečí a pokud je to nutné, konfliktu předešel, případně, pokud ke konfliktu dojde, ho uměl efektivně řešit. Ovšem stále je třeba mít na zřeteli, že určitá míra konfliktnosti je pro organizaci potřebná, protože jinak by došlo ke stagnaci. Je ale třeba hlídat intenzitu konfliktu (Bělohávek, 2003, s. 50-51).

Jak již bylo řečeno, mnoho z podmínek účinného vedení lidí jsou vrozené vlastnosti vůdců nebo vrozené dispozice umožňující rozvoj schopností. Přestože tedy není možné "vypěstovat" vůdce z naprosto každého, je osobní i profesní rozvoj a sebevzdělávání jedním z nejdůležitějších předpokladů efektivního vedení (Birch, 2005, s. 52).

Teorie organizace a řízení se pochopitelně zaměřovala na definování způsobu účinného vedení lidí. Jednotlivé teorie reflektují dobu a sociokulturní klima, ve kterých vznikají. Tak jako se postupně vyvíjely názory na celou organizaci, tak ruku v ruce s tím

šel i vývoj názoru na to, který způsob práce s lidmi je efektivní a umožňuje organizaci dosáhnout nejlepších výsledků (Nakonečný, 1992, s. 54).

Michael Armstrong ve svém díle uvádí definici dle Oxford English Dictionary vedení jako „*způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod.*“ Lídři (tzv. přirození vůdci) určují směr a získávají lidi pro to, aby jej následovali. Leadership zahrnuje schopnost vést. Spočívá v inspirování lidí k vynaložení nejlepších sil a schopností k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2008, s. 28).

Ve zdravotnictví existují specifika, která ovlivňují práci manažerů a je nutno s nimi při vedení počítat. Z tohoto oboru lidské činnosti spoluvytvářejí jedinečnou, svébytnou činnost. Nároky jsou kladeny především na všechny zaměstnance. Zejména pak na manažery neboli vedoucí, kteří zodpovídají za práci podřízených lidí. Mezi specifika, která odlišují manažery ve zdravotnictví, se řadí následně uvedená: zdraví není zboží, etické dilema oboru, tlaky zvenčí (tj. ekonomické, společenské, politické) a nejasná pravidla „hry“. Jedná se o velmi specifický typ služby, pomoci nebo péče. Obor je zasažen výraznou feminizací, především na místech zdravotních sester. Taktéž jsou zvýšené nároky na různé typy komunikace. Dále pomáhající pracovní pozice postihuje zvýšená míra pracovního stresu a riziko syndromu vyhoření. Zdravotnictví do značné míry ovlivnily radikální změny v systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví, které byly učiněny v nedávné době. Z hlediska legislativy nutno zmínit účinnost nového zákona 372/2011 Sb., o zdravotních službách, který vzešel v platnost 1. 4. 2012 (Hekelová, 2012, s. 9).

Manažeři všech oborů mají na výběr z několika přístupů k vedení.

V praxi lídři plní v podstatě tři základní úkoly (Armstrong, 2008, s. 28):

- **Definují úkoly** – zabezpečují, aby byly jasné cíle a očekávání všem členům pracovních týmů či skupin.

- **Plní úkoly** – zajišťují, aby byl naplněn účel skupiny. V případě, že tomu tak není, dostavuje se frustrace, disharmonie, kritika a v některých případech i rozpad skupiny.
- **Udržuje efektivní vztahy** – lídři dbají na vztahy mezi členy pracovního týmu i s lidmi mimo tým. Vztahy lze považovat za efektivní, přispívají-li ke splnění úkolu. Je možné je členit na ty, které se týkají týmu, jeho morálky a vědomí společného účelu a na ty, které se týkají jedinců (souvisí s motivací).

V této práci je pohlíženo na management především s využitím přístupů EI. Předpokladem je, že je-li k podřízeným zaměstnancům přistupováno za využití principů EI, efektivita vedení dosahuje lepších výsledků.

### 3.3.1 Teorie vedení lidí

Následující text shrnuje a srovnává jednotlivé teorie vedení lidí a zařazuje je do kontextu doby, v které vznikaly. Přestože některé z těchto teorií jsou v současné době zavrhovány, stále poskytují velmi účinný nástroj vedení lidí. Ve vývoji názoru na úspěšný způsob vedení můžeme rozlišit několik etap.

První období vystihuje universalistické pojetí, které je charakterizováno tím, že úspěch vedení je odvislý od vedoucího. V začátcích systematického studia fungování organizace se stavělo na tom, že úspěšný vedoucí pracovník se takovým už rodí a teorie rysu se soustředila na hledání a definici rysu dobrých vedoucích. (Bělohávek, 1996, s. 203).

Koncem 40. let přichází obrat v podobě názoru, že úspěšnému stylu vedení se dá naučit. Úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení, což je vlastně způsob chování, který vedoucí uplatňuje před svým podřízeným. Koncem 60. let se objevuje kontingenční nebo situationalistický přístup, který zdůrazňuje situaci. Tedy podle tohoto přístupu již není možné definovat jeden universální styl řízení, který by byl úspěšný v každé situaci, ale je třeba nejprve správně pochopit situaci a podle té volit různé styly řízení. (Tureckiová, 2004, s. 76).

V 80. letech přichází výzkumníci s novými názory na efektivní styl vedení lidí. Podle těchto názorů již nestačí hledat styl řízení optimální určité situaci, nutné jsou kvalitativní změny. Vedle racionálních prvků se do řízení dostávají také emocionální prvky, kterými jsou vztahy nebo fantazie. Pro vedení se stává rozhodující vize. (Bělohávek, 1996, s. 218).

Nyní představím jednotlivé etapy podrobněji. Počátek universalistického pojetí spadá do doby mezi světovými válkami, kdy hlavním stimulem rozvoje metod personálního výběru byl předpoklad souvislosti mezi úspěšností organizace a kvalitou pracovníka. Názor, že k identifikaci dobrého pracovníka stačí jednoduchý IQ test byl brzy zpochybněn. Bylo třeba vytvořit vhodná kritéria výběru. K tomu bylo nezbytné zkoumat rysy osobnosti úspěšného vedoucího. (Bělohávek, 1996, s. 204).

Jakmile byly definovány rysy, kterými se vyznačuje úspěšný vedoucí, bylo třeba sestavit vhodnou skupinu testů, která se předkládala uchazečům o pozice vedoucích, a na základě jejich vyhodnocení vybrat nejvhodnějšího z kandidáta. Mezi nejznámější dotazníky patří Cattelův dotazník 16 PF (personal factors), Eysenckova typologie osobností, model pěti faktorů, nebo dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). (Tureckiová, 2004, s. 76-77; Bělohávek, 1996, s. 203).

Bryman rozděluje rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin. První skupinu tvoří fyzické faktory, jako jsou výška, váha, zjev nebo věk. Druhou kategorií jsou schopnosti, z nich vybral jako podstatné především inteligenci, výřečnost a znalosti. Třetí skupinou jsou rysy osobnosti. Z těch považuje za relevantní škálu konzervatismus - liberalismus, introverze - extraverze, dominance - submise a dále rysy, kterými jsou osobní přizpůsobivost, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola. Kirkpatrick a Locke shrnuli rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních. Jsou jimi sebeřízení (včetně ambicí, energie a vytrvalosti), silné přání vést, vnitřní integrita, sebedůvěra (včetně emocionální stability), dále kognitivní schopnosti (včetně schopností zvládnout obrovské množství informací) a znalost oboru. Autoři však také nechávali velký prostor pro další faktory mimo vymezené rysy osobnosti. (Bělohávek, 1996, s. 204).

Teorie rysů vycházely z toho, že dobrým vedoucím se člověk musí narodit, proto hlavním praktickým nástrojem zkvalitňování vedoucích pracovníků byl personální výběr. (Bělohávek, 1996, s. 204-205).

Praxe však ukazuje, že nejrůznějšími způsoby vymezená struktura osobnosti je sice významnou, ale ne jedinou a dokonce ani ne hlavní charakteristikou, určující úspěšnost vedoucího v procesu vedení. Nakonec i vedoucí může být jen tak efektivní a úspěšný, jak úspěšná je skupina, kterou vede, a jak výkonná a konkurenceschopná je firma, ve které pracuje. Přesto však i dnes jsou rysy osobnosti vůdce jedním z důležitých faktorů účinného vedení lidí. (Tureckiová, 2004, s. 77; Salzbrunn, Tureckiová, 2007, s. 25; Tyson, Jackson, 1997, s. 80).

Neustálé zdůrazňování vrozených charakteristik naráželo v praxi na realitu, která byla zřejmě mnohem složitější. Koncem 40. let ustupuje teorie rysu zhruba na dvacet let do pozadí a prosazuje se nový přístup, který jako klíčový vidí způsob chování vedoucího pracovníka. (Bělohávek, 1996, s. 205).

Styl vedení pak bývá považován za typický způsob chování vedoucího pracovníka, uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům (podřízeným) při pracovních aktivitách a při plnění úkolů. Protože se v předcházejícím období nepodařilo sestavit vyčerpávající a universální klasifikaci žádoucích rysů o osobnosti vedoucího pracovníka, byla opuštěna teze o "rozeném vůdci" a nahrazena předpokladem, že úspěšným vedoucím se lze stát na základě osvojení si určitého, optimálního stylu chování. Ten bylo třeba odvodit a popsat. (Tureckiová, 2004, s. 77).

Klasická teorie uvádí tři hlavní styly. První z nich je styl laissez-faire (volný průběh), který spočívá v tom, že vedoucí pracovník přenechává řízení práce z většiny na svých pracovnících. Skupina si sama řeší rozdělení a způsob práce. Komunikace je převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si sami mohou určovat tempo a pořadí práce, aniž by jim do toho mluvil vedoucí pracovník. Naopak nevýhodou je, že skupina tápe ve chvílích, kdy by byl třeba jeho zásah.

Dalším stylem je demokratický styl, kde sice vedoucí ponechává značnou část řízení svým pracovníkům, ale ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je zde dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují rozhodování. Nevýhodou je značná časová ztráta, kterou přináší demokratické rozhodování. Třetím stylem je autoritativní styl vedení lidí, jenž staví na tom, že moc i rozhodování jsou soustředěny výhradně v rukou vedoucího. Vedoucí



přiděluje svým pracovníkům přesně definované úkoly. Komunikace je zde jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Avšak nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy. Vztah mezi jednotlivými styly vyjadřuje kontinuum, kde na jedné straně je autoritativní přístup, na straně druhé je styl laissez-faire a uprostřed leží demokratický styl. (Bělohávek, 1996, s. 205-206).

Původně se zdálo, že existuje jeden jediný pravý a správný způsob vedení lidí, a tím se jevil demokratický styl. Teprve později se ukázalo, že jednotlivé styly mají své výhody a nevýhody. Zatímco osobnostní rysy byly vrozené, demokratickému stylu bylo možné se naučit. Tak se manažeři učili ve výcvicích a workshopech jak zvládat různé situace v souladu s ideou demokratického stylu vedení. (Bělohávek, 1996, s. 229).

Dalšímu způsobu vymezení stylu chování se věnovali výzkumníci z Ohio State University, kteří během rozsáhlého výzkumu zaměřeného na vedoucí pracovníky a vliv jejich vedení na skupinový výkon zjistili dvě dimenze jejich chování: úcta a struktura. Úcta vyjadřuje chování vedoucího zaměřené na zájmy členů skupiny, důvěru a respekt. Struktura vystihuje organizaci práce skupiny se zaměřením na maximální výkon. Z těchto dimenzí lze odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků. Jsou to nízká úcta a nízká struktura, nízká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a vysoká struktura a nakonec vysoká úcta a nízká struktura. Za ideální styl chování je považován ten, který vykazuje vysokou míru úcty i vysokou míru struktury.

Časem se ukázalo, že teorie vedení v praxi selhávají. Důvod tkvěl v tom, že učí pouze jednomu správnému stylu řízení, který by byl universální a nejlepší. Zjistilo se, jak silný je vliv situace na styl řízení. Situationalistický přístup oproti teorii rysů nebo způsobu chování zdůrazňuje především situaci jako takovou. Osobnost vedoucího zde není rozhodující. Jestliže používá stálý styl řízení, je ve většině situací brzdou. Proto opravdu dobrý vedoucí přizpůsobí styl vedení situaci, ve které se nachází. Takže zatímco teorie rysů nachází dobrého vedoucího výběrem, teorie zaměřené na způsob chování ho určily jedinému správnému stylu řízení, situationalistický přístup řeší problém výukou znalostí, jak je třeba jednat v dané situaci. (Bělohávek, 1996, s. 210).

Přechodem mezi universalistickým a situationalistickým pojetím vedení lidí je práce McGregora, který ve svých teoriích X a Y odvodil dva základní přístupy k motivování lidí a tedy v zásadě i k jejich vedení. Teorie X a Y dělí pracovníky a jejich motivaci k práci na dvě skupiny. Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a práce je pro

ně pouze nutným zlem, které jim zajišťuje obživu. Naproti tomu teorie Y říká, že lidé mají svoji práci rádi a je pro ně přirozené pracovat. Těmto teoriím odpovídají i přístupy vedoucích pracovníků vedení pracovníků nazvané strategie X a Y.

Strategie X se zakládá na direktivním řízení a vysoké kontrole. Stimulace probíhá pomocí hmotných prostředků, převážně finančních odměn. Podle strategie Y není třeba zaměstnance příliš kontrolovat, pokud přijmou cíle organizace za své. Lze zde využít stylu řízení "volná uzda". (Tureckiová, 2004, s. 58; Eggert, 2005, s. 17).

Strategie X a strategie Y jsou krajními přístupy uplatňovanými "bud' - anebo " , což ještě spadá do universalistického pojetí. Ve svém dalším díle však McGregor odvodil, že vedoucí do volby stylu promítá nejen svoji osobnost, ale musí zohlednit také faktory prostředí. (Tureckiová, 2004, s. 80-81 ).

První situationalistický model chování vedoucího pracovníka byl v 50. letech vytvořen Fredem Fiedlerem. Tento model předpokládá závislost efektivnosti vedoucího na dvou proměnných: stylu vedení a stupně, ve kterém vedoucí kontroluje situaci. (Bělohávek, 1996, s. 210-211).

Na základě toho Fiedler rozlišil dva styly vedení. Prvním je styl orientovaný na úkol, kde je hlavní zaměření kladeno na úspěšné dokončení úkolu. Oproti tomu stojí styl orientovaný na vztahy, kde je hlavní důraz na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině. Tyto styly vedení se měří dotazníkem, který Fiedler nazval LPC, což znamená last preferred co-worker (nejméně oblíbený spolupracovník). Test zjišťuje, zda je respondent orientován spíše na vztahy, nebo spíše na úkol. Kontrola situace vyjadřuje rozsah kontroly a vlivu vedoucího na jeho pracovní okolí. Vedoucí, jehož pracovní výsledky lze předem odhadnout, vykazuje vysokou míru kontroly, protože má výstupy své práce pevně ve svých rukou. Kontrola situace má tři dimenze. Pod první dimenzi spadají vztahy mezi členy skupiny a vedoucím. To znamená rozsah, ve kterém má vedoucí podporu a důvěru členů své skupiny. Do druhé dimenze patří struktura úkolu, což je stupeň, ve kterém je přesně určeno, jak je třeba postupovat při plnění úkolu. Nakonec třetí dimenzí je poziční moc, která se dá vysvětlit jako rozsah formální moci vedoucího, díky které má možnost odměňovat nebo trestat pracovníky. V jednotlivých situacích s různou mírou vztahu, struktury a moci lze určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl řízení. Vedoucí, orientovaný na úkol, je výkonnější v extrémních situacích, kde se uplatňuje vysoká nebo nízká míra kontroly, zatímco vedoucí,

orientovaný na vztahy, je efektivnější v nevyhraněných situacích se střední mírou kontroly. Fiedler se snažil prozkoumat styl řízení manažerů i situaci, ve které pracovali. (Bělohávek, 1996, s. 211-212; Tureckiová, 2004, s. 82; Tyson, Jackson, 1997, s. 80-82).

S dalším modelem chování vedoucího přicházejí Victor Vroom a Philip Yetton. Za základ správného řízení považují správné rozhodnutí a správný výběr stylu vedení, který závisí na problému, který vedoucí právě řeší. Autoři rozlišují tři styly vedení: A (autoritativní), C (konzultativní) a G (skupinový). Styly A a C se mohou členit do dalších dvou kategorií, takže existuje pět možností:

- A1 - Rozhoduje sám, používá informace, které jsou dostupné.
- A2 - Rozhoduje sám, ale informace získává od podřízených.
- C1 - Probere problém jednotlivce s důležitými podřízenými, ale rozhodnutí nemusí odrážet vliv podřízených.
- C2 - Probere problém s podřízenými jako se skupinou, ale rozhodnutí nemusí odrážet vliv podřízených.
- G2 - Probere problém s podřízenými jako se skupinou, společně se dohodnou na konsensu v řešení problému. Zavádí to řešení, které má podporu skupiny.

Situaci lze popsat pomocí sedmi otázek a na základě rozboru situace a odpovědí na otázky lze hledat správný styl vedení v rozhodovacím stromu. V řadě situací lze použít více stylů vedení. Při rozhodování je možné navíc zvažovat ještě další okolnost, kterou je časová tíseň. Pokud vedoucí nechce ztrácet čas hledáním vhodných alternativ, použije spíše autoritativní styl. Pokud mu však více záleží na rozvoji podřízených pracovníků, než na časové úspoře, zvolí styl více participativní. Rozhodovací model Vrooma a Yettona je použitelný tam, kde lze jednoznačně určit jednotlivé varianty odpovědi na otázky autorů. Také však ukazuje, že v řadě situací lze stejně dobře použít různé styly vedení. (Bělohávek, 1996, s. 212-213; Tureckiová, 2007, s. 83).

Model situačního vedení autorů Paula Herseyho a Kenetha Blancharda je modelem zavádějícím novou proměnnou, kterou je zralost. Mírou zralosti je vyspělost řízených pracovníků projevující se připraveností jednotlivých členů skupiny k efektivnímu

naplnění konkrétních úkolů nebo cílů organizace. Vedoucí vzhledem k tomu volí takový způsob vedení, který nejen že reflektuje situaci, ale i míru zralosti spolupracovníků, a který podporuje rozvoj zralosti následovníků. V zásadě lze chování vedoucího popsat dvěma dimenzemi: podpůrné chování a direktivní vedení podle míry uplatňování spíše podpory, nebo direktivnosti dostáváme čtyři styly vedení: přikazování, koučování, podporování a delegování. Pokud si skupina neví rady s úkolem a je nejistá, je třeba zvolit přikazování a krok za krokem je vést až ke splnění úkolu.

V další fázi, kdy tým už získal více zkušeností, je třeba se více zaměřit na vztahy a utužit morálku. Tady se užívá koučování. V další fázi přechází vedoucí k podporování, omezuje pozornost věnovanou lidem, protože kolektiv už je natolik vyspělý, že zvládá konflikty sám. Nakonec volí vedoucí delegování, protože spolupracovníci jsou již natolik vyspělí, že zvládají své úkoly sami a vedoucí spíše pomáhá při mimořádných situacích. Na základě znalosti skupiny podřízených pracovníků či týmu, který vede, pak vůdce přistupuje k jejich vedení. Důležité je však také respektovat vývoj skupiny či týmu a neustále reflektovat jejich zralost, aby byl tento přístup účinný. Ideálním cílovým stavem, kterého by se měl vedoucí snažit dosáhnout, je rozvinout zralost řízených pracovníků na takovou úroveň, kdy jsou samostatně schopni dosahovat cílů organizace. Tento model je velmi populární a je na něm dobře vidět přechod od počátečních direktivních a (při důsledném rozlišení řízení a vedení) přímých řídicích stylů k volnějším "lídrovským" způsobům práce s lidmi. (Tureckiová, 2004, s. 83, 85-88; Bělohávek, 1996, s. 215-216).

Podle původní představy autorů vedoucí situačně podmiňuje své chování a přizpůsobuje ho zralosti svých spolupracovníků. V dalším rozpracování tohoto modelu však dospěli k několika významným zjištěním. Volba stylu vedení není tak jednoznačná, jak vyplývá z původní představy autorů. Kromě vztahu vedoucího a jeho spolupracovníků je pro styl vedení určující také celková situace a typ úkolu. Současně vedoucí musí vnímat i motivaci jednotlivých členů své skupiny a stejně nejsou ani schopnosti pracovníků. Z toho vyplývá, že je nutné celý proces vedení individualizovat a respektovat různé možnosti jednotlivců "dozrát" až k ideální úrovni. Autoři dokonce připustili, že v určitých profesích nebo činnostech ani není možné dosahovat finální fáze zralosti. Ani delegování tedy není univerzálním nástrojem účinného vedení lidí a opět se potvrzuje, že účinné vedení lidí je pouze takové, které respektuje celý kontext

organizačních cílů a z něho vychází. Opět jiný přístup bude vedoucí volit v případě, že chce podporovat osobní rozvoj pracovníka a bude chtít podpořit jeho individuální výkon. Popsaný model přináší do vedení lidí nutnost respektovat osobnostní charakteristiky pracovníků a nutnost přizpůsobovat práci vedoucího jejich schopnostem, dovednostem a možnostem. (Tureckiová, 2004, s. 85-88).

Zmiňme také nutnost zohlednit motivaci jednotlivce, kterou pro účinné vedení lidí považují za velice důležitou. V roce 1985 zveřejnil Bernard Bass teorii transakčního a transformačního stylu vedení. Tuto teorii postavil na dlouholetých výzkumech a na zkušenostech z armády i z komerčních organizací. Myšlenka transakčního a transformačního stylu ovšem nebyla původní. Inspiroval se dílem Jamese Burnse, podle kterého transakční vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly a transformační vedoucí využívá spíše sebeaktualizaci, než odměny. Rozdíl mezi dílem Burnse a Basse však tkví v tom, že Bass neodděluje transakční a transformační styly tak striktně. Úspěch vedoucímu zaručí využívání prostředků obou. (Bělohávek, 1996, s. 218).

Transakční teorie se zaměřuje na vztah mezi vůdcem a jeho následovníkem a jeho výhodnost. Vedení je postaveno na vzájemné výměně - transakci. Pracovník poskytuje svůj čas, talent, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Prostředky transakčního vedení jsou podmíněné odměny a řízení výjimkou. Podmíněná odměna spočívá na dohodě mezi vedoucím a pracovníkem, co má nastat, aby byl pracovník odměněn. Vedle toho je využíváno také podmíněného postihu. Řízení výjimkou probíhá tak, že vedoucí téměř nezasahuje do průběhu plnění běžných úkolů, ale zasahuje pouze, pokud se objeví problém. Výhodou je možnost využití této techniky i na větší počet pracovníků, kdy není možné každý úspěch odměňovat přímo. Vždy však musí být diagnostikováno, co způsobilo onen problém a respektovat celou osobnost pracovníka. Automaticky předpokládat, že za neplněním povinností je vždy pouze nedostatečné úsilí pracovníka, by bylo velmi kontraproduktivní (Bělohávek, 1996, s. 222; Kocianová, 2007, s. 115).

Transformační styl vedení se opírá o vnitřní potřeby pracovníků. Vedoucí se snaží uspokojovat vyšší potřeby svých následovníků, důraz je kladen na jejich rozvoj k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby, transformační vedení se snaží probouzet v lidech potřeby, o kterých

zatím třeba ani nevěděli. Bass nabízí tři způsoby, kterými toho lze dosáhnout: inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace. Inspirativní vedení se opírá o emoce. Pomocí toho vedoucí stimuluje u svých podřízených nadšení pro práci a buduje jejich důvěru ve splnění úkolu.

Individualizovaná úcta má mnoho forem. Důležité je především umět zacházet se skupinou jako s celkem, s lidmi jako se sobě rovnými i navzdory rozdílům v postavení i ve zkušenostech, ale zároveň respektovat individuální potřeby a zájmy jednotlivce, vnímat jeho schopnosti a dovednosti. Ale nejdůležitější je ocenění dobře odvedené práce, které povzbuzuje sebedůvěru. Intelektuální stimulace znamená rozvoj spolupracovníků. Místo řešení běžných organizačních problémů by se vedoucí pracovníci měli více soustředit na strategii a výhled do budoucna. Vedoucí by měl, podle této teorie, řešit problémy spíše pomocí představitosti a hodnot, než změnou bezprostředních akcí. Vedoucí by se měli více zaměřovat na interpretaci příležitosti a hrozeb, kdy jde o schopnost představit si žádoucí stav a schopnost přenášet tuto představu na jiné lidi a tím u nich vyvolat posun (transformaci). (Bělohlávek, 1996, s. 218-221; Kocianová, 2007, s. 115).

V 90. letech dále narůstá význam týmové práce a tato schopnost je vyžadována od vedoucích jako jedna z klíčových. Současný vůdce musí být hlavně flexibilní, věcný a praktický. Svoje schopnosti a dovednosti musí umět vhodně spojit s vizí, která musí odpovídat situaci, ve které se nachází nejen jeho skupina a úkol, který je třeba splnit, ale také celá organizace.

Předpokládá se, že současný vůdce se bude soustředit více na lidi a vztahy, než na úkol. Mnoho pozornosti se dnes přesouvá na pracovníky. Od vůdce se očekává, že bude schopný si své následovatele sám aktivně zajistit. Současné vedení zahrnuje vytyčení směru, sjednocování lidí společnou vizí, inspirací a motivací spolupracovníků. Aby toto všechno bylo možné naplnit a vedení lidí bylo účinné, nesmí lpět na moci a být závislé na kontrole. V praxi se setkáváme s tím, že vedení lidí je účinnější, pokud je podpořeno neformální autoritou. (Kocianová, 2007, s. 116-117).

### 3.3.2 Management s využitím potenciálu emoční inteligence

V případě vedení lidí s využitím potenciálu EI se jedná o emocionální řízení pomocí využití emočního kvocientu (dále jen EQ). Tuto oblast lze kultivovat nejlépe za předpokladu, že daný jedinec disponuje dostatečnou sebereflexí a taktéž si uvědomuje, v čem má, jako manažer, rezervy. Zjistí-li a přijme manažer své nedostatky, může je efektivně odstranit absolvováním vhodných kurzů, školení apod. Může se jednat např. o kurzy týkající se efektivy komunikace nebo manažerských dovedností. V každém případě mnohem více práce zbývá na samotného manažera, který musí mít chuť a energii k neustálé práci na sobě. Odborníci se shodují, že tato část manažerské osobnosti rozhoduje o celkovém úspěchu člověka ve vedoucí funkci (tj. 75 – 80%). Tzv. politické řízení (dále jen PQ) je nutno postupně budovat. Úspěch spočívá také v tom, jaké vztahy dokáže manažer vybudovat. Jedná se především o vztahy s důležitými lidmi, kteří mohou ovlivňovat jeho pracovní situaci a potažmo také svěřený tým. Tato skutečnost souvisí se získáváním podstatných informací a jejich následným sdílením (Hekelová, 2012, s. 54).

Na základě výše uvedeného lze vyvozovat, že manažerský kvocient (tj. MQ) přímo ovlivňuje EQ, jež zahrnuje řízení prostřednictvím emocí (viz obrázek 6).

Rovněž tak je nezbytné zohlednit intelektuální dispozice (tj. IQ) a PQ, které mají taktéž dopad na výsledek vedení lidí.

Obrázek 6: Manažerský kvocient



Zdroj: (Hekelová, 2012, s. 54)

### 3.3.3 Emoční inteligence a vůdcovské kvality

Rozvoj manažerů by se měl zabývat zvyšováním vůdcovských dovedností a rovněž rozšiřováním a zlepšováním všeobecnějších manažerských dovedností. Podle Golemana (1995) by tento proces měl vzít v úvahu pojetí emoční inteligence. Emoční inteligenci definoval Goleman následujícím způsobem:

- znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnuti
- schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu
- schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi (Armstrong, 2007, s. 497).

Mít vysokou úroveň EI je nezbytnou vlastností úspěšného lídra.

Goleman definoval čtyři složky EI:

- **Řízení sama sebe** - schopnost kontrolovat nebo přeměřovat rozvratné impulsy a nálady a své vlastní chování souvisejí se slonem energeticky a neodbytně prosazovat cíle. S touto složkou souvisí šest schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa a adaptabilita, nebýt vyváděn z míry nejasnou situací, vstřícnost ke změnám a silná potřeba uspět.
- **Vědomí sama sebe** – schopnost rozpoznat vlastní náladu, emoce a pohnutky a porozumět jim, a rozpoznat a pochopit i jejich účinek na ostatní lidi. Souvisejí s tím tři schopnosti: sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost vlastních emocí.
- **Sociální vědomí** – schopnost pochopit emoční uspořádání jiných lidí a dovednost jednat s nimi podle jejich citových reakcí. Souvisí to s šesti schopnostmi: empatie, zkušenost s formováním a udržováním talentu, organizační schopnosti a znalost organizace, citlivost k jiným kulturám, oceňování rozmanitosti a služba klientům a zákazníkům.
- **Sociální dovednosti** – zručnost v řízení vztahů a vytváření sítí za účelem dosahování žádoucích výsledků od jiných lidí a plnění osobních cílů a schopnost nalézt



společné hřiště a budovat vztahy. Souvisí s tím pět schopností: schopnost vést, účinnost při řízení změny, zvládání konfliktů, vliv/komunikace a zkušenost s budováním a vedením týmů (Armstrong, 2007, s. 497).

Goleman také navrhl kroky potřebné ke zformování EI:

- *posoudit požadavky práce (pracovního místa) z hlediska emočních dovedností;*
- *posoudit jedince za účelem rozpoznání úrovně jejich EI – významným zdrojem informací může být třistašedesátistupňová zpětná vazba;*
  - *posoudit připravenost – zajistit, aby lidé byli připraveni zlepšit úroveň své emoční inteligence;*
    - *motivovat lidi, aby uvěřili, že učení jim bude ku prospěchu;*
    - *změnit orientaci lidí – podněcovat je, aby si připravovali plán učení, který bude odpovídat jejich zájmům, možnostem a cílům;*
      - *zaměřit se na jasně zvládnutelné cíle – je nutné se soustředit na bezprostřední, zvládnutelné kroky a mít na paměti, že formování nových dovedností je postupný proces s řadou konců a začátků – staré způsoby se čas od času znovu prosadí;*
        - *předcházet opětovnému zhoršení – ukázat lidem, jak se mohou poučit z nevyhnutelných zhoršení;*
          - *poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon;*
          - *znovu a znovu povzbuzovat a mít na paměti, že emoční schopnosti nelze změnit přes noc;*
            - *být vzorem žádoucího chování;*
            - *povzbuzovat a upevňovat vědomí – vytvářet klima oceňující zlepšování sama sebe;*
              - *hodnotit – stanovit správné a spravedlivé měření a ukazatele výsledků a na jejich základě pak hodnotit pracovní výkon (Armstrong, 2007, s. 497-498).*

### 3.3.4 Výkonnostní možnosti a touha po vlivu

Organizace najímá pracovníky, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak její cíle. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů tzv. „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada představuje východisko nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k řízení pracovního výkonu.

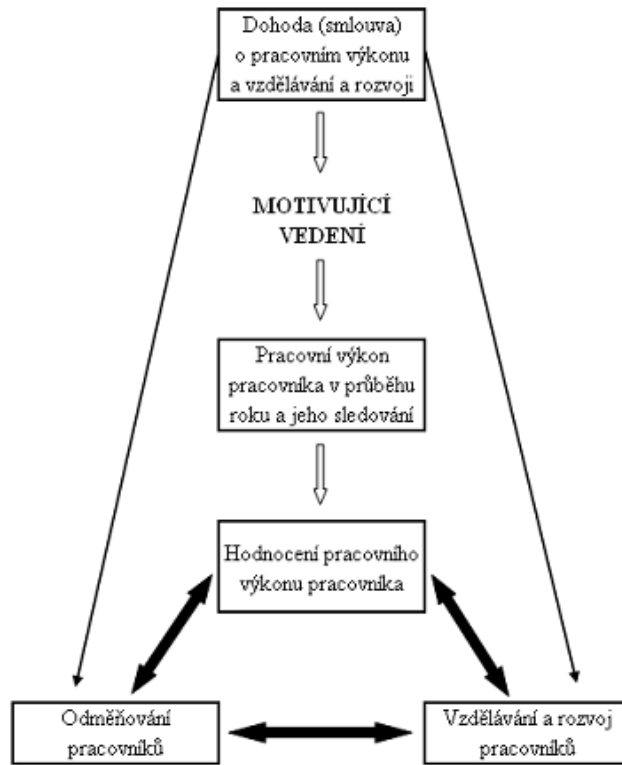
Autor Koubek uvádí definici: *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem / nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. ... dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“*

Řízení pracovního výkonu lze znázornit graficky – viz obrázek 7

Dobrý pracovní výkon zaměstnanců úzce souvisí s jeho vedením a řízením. Proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovník disponoval kvalitními manažerskými dovednostmi. S tímto úzce souvisí moc a vliv na lidi. Autoři Mc Millan a R. Smith vnímají vliv jako schopnost ovládat a ovlivňovat vnímání jiných lidí spíše v delším časovém intervalu. Na rozdíl od toho, moc bývá uplatňována v kratších časových intervalech. Moc lze specifikovat jako schopnost něco dělat a něco ovládat. Projevuje se ve vzájemných vztazích.

Efektivní manažeři uplatňují, pokud možno, vždy více vlivu a přesvědčování než moc. V praxi se vyskytují často situace, kdy přesvědčování a vliv ztrácí opodstatnění a musí se použít mocenské působení. V případech, kdy nelze použít tzv. měkké metody, je nutno přistoupit k autoritativnímu způsobu řízení (Mikuláščík, 2010, s. 232).

Obrázek 7: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Koubek, 2006, s. 191)

## **4 VYUŽITÍ EMOČNÍ INTELIGENCE VE VÝKONU PRÁCE JEDINCE**

Nejen v osobním životě lze využívat výhod, které EI přináší. Velmi efektivní výsledky se mohou dostavit při vedení lidí s cílem dostat požadovaných cílů týmové práce. Nezbytné je ovšem uvědoměle a přiměřeně také aplikovat vhodné nástroje měkkých dovedností. Obzvláště to pak platí ve zdravotnictví.

S výše uvedeným souvisí mezilidská komunikace. Proto je tomuto tématu věnována samostatná podkapitola. Dále jsou v obecné rovině rozebrány testy, pomocí kterých lze změřit EI. V dalších podkapitolách jsou rozebrány možnosti rozvoje a zvyšování EI a praktický přínos EI.

### **4.1 Význam a efektivita komunikace ve zdravotnictví**

Aby byla umožněna bezchybná, kontinuální a individuální péče o každého jednotlivého pacienta, je zapotřebí dobrých znalostí komunikace.

Velmi důležité je, aby všichni pracovníci ve zdravotnictví, dokázali správně komunikovat (tj. vedoucí i podřízení zaměstnanci). Kvalitní komunikace mezi zdravotním personálem vede k efektivní týmové spolupráci a přispívá ke zvýšení kvality péče o pacienta. Efektivní komunikace může být zdrojem spokojenosti všech zainteresovaných stran (tj. pacientů, jejich příbuzných i zdravotníků samotných). V opačném případě, není-li zvládnuta komunikace, nastávají obvykle nespokojenosti, problémy a nepříjemné konflikty. Vhodně vedená komunikace může všechny zainteresované účinně spojit. Proto je dobře zvolená komunikace pro dobrou spolupráci nezbytná.

Verbální komunikace znamená vyjadřování se prostřednictvím jazyka. Zprostředkovává nám okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost druhého člověka a okamžitou výměnu názorů. Mnohem více informací může sdělovat komunikace neverbální, jejíž složky nelze oddělit od komunikace slovní. Nicméně pokud

vyslovovaná slova jsou v rozporu s neverbálním doprovodem, posluchač uvěří spíše neverbálnímu vyjádření (Mikuláščík, 2010, s. 35). Ve zdravotnictví jde především o výměnu informací týkajících se zdravotního stavu pacienta a péče o něj.

Komunikace má vždy dvě roviny. Jedná se o vztahovou a obsahovou (věcnou) úroveň. V komunikaci účastníci nejen sdílejí a interpretují určité informace, ale také budují a rozvíjejí svůj vzájemný vztah. V případě zdravotnictví se jedná např. o dobrý vztah mezi sestrou a pacientem, sestrou a příbuznými pacienta či mezi zdravotníky. Obě uvedené úrovně jsou vzájemně úzce propojené. Jakýkoliv obsah se lépe předává na důvěře nastaveném vztahu. Za předpokladu, že je tento vztah napjatý či problematický, pak i přenos a interpretace sdělení může být problematické.

Komunikační prostředky nejsou jen řeč, jazyk (mluvená a psaná forma), ale mohou mít podobu tzv. nonverbální. Jde o mimiku, gesta, haptiku, proxemiku, kinetiku, posturiku, pohled apod. Verbální i neverbální komunikace jsou stejně hodnotné. Oba druhy komunikace se vzájemně doplňují.

Efektivní verbální komunikace by měla být jasná, stručná a srozumitelná. Jasnost souvisí se zvolenou strukturou sdělení. Sdělení musí mít určitou logiku. Logická návaznost spočívá v členění do jednotlivých částí sdělení nebo využívání posloupnosti (tj. od jednoduchého ke složitějšímu). Stručnost odkazuje na vyzvednutí důležitých informací. Ve velkém množství informací mohou zaniknout ty důležité. V případě, že se pacient cítí nedostatečně informovaný, vyvolá tento stav s velkou pravděpodobností nespokojenost a případně také nežádoucí stížnost. Srozumitelnost znamená vhodnou volbu slov, úroveň jazyka a terminologie. Účinná verbální komunikace eliminuje zbytečné komunikační šumy a předchází možným problémům. Případné problémy ve věcné části sdělení mohou vést k nepochopení obsahu sdělení a promítnutí do vzájemného vztahu aktérů komunikace. Slovo má velkou moc. Dokáže utěšit, urazit nebo dokonce ranit.

S ohledem na vztah zdravotník versus pacient, uvádí Bouchal ve svém díle (1981): „Slovo zde nepůsobí jako lék, ale jako jed. Jde o ... negativní psychoterapii. V napětí, nejistotě a obavách je pacient daleko vnímavější na neobratné a znepokojivé výroky o nemoci a léčení, než zdravý člověk.“

Z tohoto důvodu by měl veškerý zdravotnický personál disponovat dobrými komunikačními dovednostmi. Zlepšila by se nejen výkonnost týmu, ale také by se přispělo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb pacientům.

Poskytování co nejlepších služeb by mělo být cílem všech zdravotnických zařízení i zdravotního personálu (Vévoda, 2013, s. 66 – 67).

## 4.2 Měření emoční inteligence

Testování schopností a měření EI má a bude mít pravděpodobně mnoho kritiků. Již citovaný autor Goleman chtěl prozkoumat aspekty, které lidi nutí pracovat efektivně. Domnívá se, že 70 – 80% úspěchu u lidí se dá připsat vysoké EI, jinými slovy emočnímu inteligenčnímu kvocientu, který lze vzhledem k charakteru měřených oblastí, změřit kvalitativními metodami při využití dotazníkového aparátu. Většina dotazníků zaměřených na EI hodnotí sedm rozměrů. Jedná se o (Hodgson, 2007, s. 62 – 63):

- **Sebeuvědomění** – souvisí se schopností řídit a pochopit vlastní pocity.
- **Psychickou odolnost** – práce ve stresu a schopnost přizpůsobit vlastní chování měnícím se vnějším požadavkům.
- **Osobnostní energie** – kolik energie a úsilí je člověk připraven vynaložit k dosažení cílů.
- **Citlivost** – uvědomění si potřeby ostatních lidí a umění zohledňovat tyto potřeby.
- **Schopnost ovlivňovat / přesvědčovat** – schopnost člověka, jak dokáže přesvědčit druhé lidi o správnosti svého názoru.
- **Rozhodnost** – dovednost se jednoznačně rozhodnout a nepotřebovat příliš mnoho dalších informací a rádčů.
- **Integrita** – umění „dělat správné věci“ a schopnost vydržet u započaté činnosti až do konce. Přes veškerou rozdílnost vědeckých přístupů existuje několik „stavebních kamenů“, které je možno považovat za neměnné součásti EI. Na nich jsou následně založeny testovací postupy emoční kompetence psychologa prof. H. Rindermanna (2007), jež definoval tzv. emoční kompetenci. Jedná se o mnohorozměrný fenomén.

Zahrnuje schopnost identifikovat a vyjadřovat emoce a správně s nimi zacházet. Vzhledem k mnoha rozměrům emoční kompetence lze obsáhlé testovací postupy potvrdit a rozlišovat.

### **Metoda MSCEIT**

Jde o měřicí metodu, která se skládá z měřitelných schopností ve čtyřech oblastech výkonu. Jmenovitě se jedná o schopnost vnímat emoce, využívat emoce k podpoře myšlení, porozumět složitým emocím a přechodům mezi stádii emocí a integrovat údaje a emoce k vypracování strategie k řešení problémů (Brackett, Salovey, 2006, s. 34).

### **Metoda EQ-i**

Test, se kterým Bar-On přichází, hodnotí pět domén. Jsou to intrapersonální dovednosti, interpersonální dovednosti, přizpůsobivost, zvládání stresu a obecná nálada. Pět širokých domén je hodnoceno prostřednictvím výpovědi o sobě samém. Existuje i hodnocení metodou 360° (Bar-On, 1997, s. 2).

### **Metoda ECI**

ECI měří emoční kompetence a má dvě formy, a to sebepopisnou a 360°. 20 dimenzí, tedy kompetencí, je v nich uspořádáno do čtyř shluků: sebeuvědomění, sebeřízení, sociální uvědomění, sociální dovednosti (Schulze, Roberts, 2007, s. 210).

Emoční kompetence stojí na umění identifikovat, ovlivňovat a usměrňovat vlastní pocity. Dále na identifikaci pocitů ostatních, umění jim rozumět a v neposlední řadě na expresivitě, která spočívá v umění prožívání a vyjadřování pocitů. Vše je ovlivněno postoji k pocitům ovlivňující využit emočních kompetencí a chování v emocionálních situacích (Kanitz, 2008, s. 31 – 32).

## **4.3 Rozvoj a zvyšování emoční inteligence**

Emoční inteligence je dovednost, která je nestálá a pružná a dá se s ní pracovat, emoční koeficient se dá zvyšovat. Dalo by se říci, že ten, kdo sklízí úspěchy ve své profesi, je také emočně inteligentní. Pro opačný směr to však neplatí. Kanitz uvádí, že člověk může být velmi úspěšný s ostatními dílčími rozumovými schopnostmi a zároveň

nedisponovat dostatečnou emoční kompetencí. Nezáleží na velikosti IQ, i lidé s nízkým IQ mohou pracovat na svém vylepšení a stát se tam velmi emocionálně inteligentními (Kanitz, 2008, s. 47-50).

Péče o individuální rozvoj a zvyšování EI je možno chápat jako umění napomáhající ke zlepšování výkonu a péči o vlastní osobnost. Lidé s těmito schopnostmi umějí ocenit a odměnit dobrou práci. Soustavně seznamují ostatní pracující s jejich výsledky, povzbuzují snahu o zlepšení výkonu a všímají si dalšího růstu. Svě podřízené nebo spoluzaměstnance dokážou vést, radit jim, příhodně je směřovat a vytyčovat cíle, prostřednictvím kterých se pracovníků zvyšuje kvalifikace. Souvisí to také s uměním jednat s lidmi a budováním vzájemných vztahů. Faktem je, že s rostoucím stupněm spektra kompetencí, možnost přímého ovlivňování podřízených je omezena a do popředí vystupují jiné schopnosti, především řídicí. Přičemž nejlepší vedoucí mají nepředstíraný zájem o ty, které mají vést. Vyznačují se značnou mírou empatie a těší se následně důvěře (Goleman, 2000, s. 146 - 147).

Autor Goleman ve svém díle uvádí tzv. směrnici pro školení a rozvoj emočních schopností. Jedná se o všeobecně platné rady, jejichž aplikace umožní efektivní rozvoj a zvyšování EI. Směrnice sestává z několika důležitých bodů, které jsou následně charakterizovány (Goleman, 2000, s. 243 - 246):

- ***Přizpůsobení druhu práce*** – trénink by měl preferovat emoční schopnosti z hlediska vykonávané práce. Program školení je žádoucí přizpůsobit standardním požadavkům, kladeným na danou práci.
- ***Individuální přizpůsobení školícího programu*** – v první řadě je důležité stanovit individuální profil školeného. Souvisí se specifikací stavu požadovaných kvalit, které budou zlepšovány.
- ***Opatrné seznamování s výsledky osobních hodnocení*** – v rámci této fáze je nutno počítat s tím, že hodnocení s vystižením silných stránek a především slabin, nese s sebou dohodnoceného emoční náboj. Špatné prezentování má za následek rozladění. Správné podání (souvisí s taktem a vlastním EI školitele) vyvolá motivující účinek.
- ***Správný odhad připravenosti*** – nutno zohlednit připravenost ochoty ke změně vlastního chování. Proto je nezbytné, aby si jedinec předem stanovil míru ochoty ke změně.



- **Motivace** – v učení jsou lidé obecně úspěšní hlavně tehdy, když jsou správně motivováni. Mohou očekávat např. kariérní postup nebo finanční zvýhodnění.
- **Umožnění samostatné řízení cesty ke změně** – jednotliví účastníci kurzu si sami stanoví schopnosti, v nichž se podle vlastního mínění potřebují zdokonalit.
- **Soustředění se na jasné, dosažitelné cíle** – souvisí s přesnou specifikací úkolu a nabídkou zvladatelného postupu.
- **Prevence tzv. relapsu** – návyky se mění velmi pomalu. Sklouznutí zpět do původní rutiny nebo náhodná uklouznutí neznamenají hned prohru. Doporučeno je na ně pohlížet jako na instruktaže pro lepší uchopení úkolu a poučení se do budoucna.
- **Průběžné vyhodnocování** – dodává kuráž a přispívá k urychlení žádoucí změny. Může se jednat o hodnocení z řad nadřízených, spolupracovníků, přátel apod.
- **Důraz na praktické procvičování získaných schopností** – podmínkou zafixování nově získaných postojů je neustálé opakování, jak na pracovišti, tak mimo ně. Znamená to snažit se využít každou příležitost a to v zaměstnání i doma k praktickému procvičování osvojovaných dovedností, až se stane trvalým.
- **Zorganizovat pomoc a podporu** – souvisí to s vybudováním širokého zázemí sympatizantů a povzbuzovatelů.
- **Stanovení vzorů** – za vzor by si rozvíjející se pracovník měl vybrat vysoce úspěšné a výkonné jedince, kteří ztělesňují procvičovanou vlastnost.
- **Povzbuzování** – lze ho dosáhnout, stanoví-li se, že procvičovaná schopnost hraje důležitou roli z hlediska udržení si pracovního místa, povýšení, osobního hodnocení apod.
- **Posilování dosažených výsledků** – lidé musejí mít pocit, že se úsilí reálně vyplácí. Ocenění může mít podobu pochvaly, zvýšení nároků nebo rozšíření pravomocí.
- **Závěrečné vyhodnocení** – souvisí se stanovením měřítek dosažených výsledků z hlediska trvalosti. Předem je nutné vytipovat vlastnosti či schopnosti žádoucí pro danou profesi a jejich úroveň u školených osob před a po školení. Pokud to situace dovoluje, je žádoucí zafixování dovedností zkontrolovat ještě po roce nebo po dvou letech.

#### 4.4 Využití a přínos emoční inteligence v zaměstnání

Ve velké většině případů jsou špičkoví pracovníci schopni usměrňovat, úspěšně stmelovat tým a jeho vedení a mají cit pro mezilidské vztahy. Disponují také bezpečným odhadem vlastních schopností a možnostmi, prostřednictvím kterých plní cíle. Tyto vlastnosti úzce souvisí s EI. Proto je možno usuzovat, že k úspěchu v jakémkoli oboru lidské činnosti je EI, která zahrnuje emoční kompetence, dvakrát potřebnější než kompetence čistě rozumové. Pro dosažení pracovních úspěchů u vedoucích pozic, lze vysokou úroveň EI považovat za nezbytný předpoklad (Goleman, 2000, s. 43).

Obecně lze konstatovat, že čím rozvinutější má člověk emoční schopnosti, tím odvázněji a sebevědoměji prosazuje své zájmy i zájmy ostatních. Správné chápání vlastních pocitů přináší pokroky v lepším vnímání vlastních pocitů. Člověk se jimi také více řídí. Používání principů EI je velkým přínosem, který zlepšuje kvalitu života především v mezilidských vztazích. Přispívá k výraznému zlepšení komunikace, zvyšuje porozumění mezi osobami, pomáhá lépe vnímat realitu, navozuje stav vnitřního klidu, jistoty a sebedůvěry. Zvyšuje úroveň poznání sebe sama, a tím se zlepšuje nejen vztah k sobě samému, ale roste také pochopení pro druhé lidi, jejich situace, postoje a problémy. Umožňuje akceptovat druhé osoby bez podmínek a výhrad. Pomáhá k dosažení vlastních cílů a posiluje pocit spokojenosti. Zvyšuje se orientace jedince na pozitivní růst, rozvoj a na hledání rezerv v sobě samém. Často je také poukazována na další přínosy a pozitivní efekt. V neposlední řadě uplatňování EI přispívá ke zvýšení produktivity práce a také přispívá k zajištění příznivého klima na pracovišti (Malíková, 2010, s. 10).

## 5 INSPIRACE EMOCEMI

„Je to srdce, čím vidíme správně, to nejpodstatnější zůstává našemu oku skryto.“

Antoine de Saint – Exupery: *Malý princ* (Goleman, 1997, s. 15)

Při rozhodování v kritických okamžicích života lidé více ovlivňují city nežli rozum. Každá emoce se projevuje pohnutkou k určitému jednání. V průběhu evoluce, s růstem významu citové výbavy pro přežití, došlo také k jejímu genetickému zakódování do nervového systému v podobě vrozených, automatických sklonů lidské povahy.

Všechny emoce jsou ve své podstatě popudy k jednání. Jde o okamžité pokyny pro zvládnutí životních situací, které se vyvinuly v rámci evoluce. Přitom každý cit zastává v emočním repertoáru člověka nenahraditelnou úlohu. Existuje několik základních emocí, které navozují několik základních tělesných reakcí. Vrozené sklony, související s emocemi, se formují pomocí životních zkušeností a kulturní determinantou. Emoce mají velký vliv na celkový stav člověka (také z hlediska zdraví), proto je žádoucí se s nimi naučit správně zacházet. Fyziologické projevy základních druhů emocí jsou uvedeny v textu níže (Goleman, 1997, s. 18 - 19):

- **Hněv** – zvyšuje krevní průtok v rukou, což mělo původně přispět k usnadnění uchopení zbraně a sražení nepřítele. Také se zvyšuje srdeční frekvence a spouští náhlé plavení hormonů typu adrenalin do krevního oběhu. Tímto se uvolňuje dostatek energie na rychlou a fyzicky náročnou reakci
- **Strach** – vyvolává nahromadění krve v kosterním svalstvu (např. v dolních končetinách), což usnadňuje útěk. Obličej obvykle zbledne, protože krev je odváděna směrem dolů. Tělo ztuhne a tělo vyplaví celou řadu hormonů, které v těle navodí celkové napětí a ostražitost. Připraví jej na blížící se reakci. Pozornost se automaticky zaměří na okamžitě hrozící nebezpečí a umožní lépe posoudit, jakým způsobem vzniklou situaci nejlépe řešit.
- **Překvapení** – projevuje se pozdvižením obočí. Umožňuje rozšířit zorné pole a zvýšit tak množství světla dopadajícího na sítnici. Člověk je lépe

informován a snadněji si uvědomuje nastalou realitu. Takový stav umožňuje nalézt nejlepší řešení vzniklé situace.

- **Odpor / zhnusení** - výraz se projevuje pokrčením nosu a ohrnutí horního rtu jakoby něco zapáchalo (alespoň metaforicky), i když se jedná např. o urážku osobnosti.

- **Láska** – způsobuje působení tzv. parasympatika, jež bývá označován jako relaxační reakce. Zahrnuje celou řadu fyziologických změn po celém těle, které navozují psychický stav klidu a uspokojení, který také podporuje spolupráci.

- **Smutek** - pomáhá člověku vyrovnat se s významnou ztrátou nebo závažným zklamáním. Vyvolává pokles energie a nadšení pro nejrůznější činnosti, zejména pro potěšení a zábavu. S postupným a trvalou intenzitou může přejít do depresivního stavu a zpomalit tělesný metabolismus. Jedná se o introspektivní odvrácení od vnějšího světa a je spjat s truchlením nad ztrátou nebo nad nesplněnou nadějí. Následovat by mělo pochopení dopadu takové události na vlastní život a s postupným přílivem energie člověk uvažuje, jak bude pokračovat dál

V naprosté většině případů jsou city pro racionální rozhodování nezbytné, protože obrazejí pozornost člověka správným směrem a to tam, kde lze logiku nejlépe využít. Život přináší mnoho rozhodnutí. S tím souvisí citové zkušenosti, které vysílají pokyny pro usměrnění rozhodování. Dle dr. Damasia se emoční systémy podílejí na zdůvodňování rozhodnutí stejnou měrou jako logické myšlení. Proto jsou emoce pro racionalitu důležité. Ve víru pocitů a myšlenek směřuje EI k rozhodnutí a úzce spolupracuje s racionálním myšlením. Každý člověk disponuje dvěma mozky a dvěma druhy myšlení (tj. dvě odlišné druhy inteligence – emoční a racionální).

Přičemž bez EI není intelekt schopen využít všech svých potenciálů. V současnosti cíl představuje nalezení rovnováhy rozumu a citu, protože mívají mnohdy protikladné tendence. V minulosti staré vzory spatřovaly ideál rozumu v jeho dokonalém oproštění od vlivu emocí. Nové paradigma pobízí k vytvoření harmonického vztahu mezi city a rozumem (Goleman, 1997, s. 37 – 38).

# PRAKTICKÁ ČÁST

Pojednává především o průběhu šetření uplatňování prvků EI při vedení a řízení lidí. Obsahuje jednu kapitolu, která sestává z šesti dílčích podkapitol.

## 6.1 Cíle a charakteristika šetření

Cílem šetření bylo zjistit, zda vedoucí uplatňuje prvky EI při vedení podřízených pracovníků.

Nejprve je provedena charakteristika výzkumné metodologie. Následuje specifikace výběru respondentů a uvedení harmonogramu šetření. Třetí podkapitola obsahuje popis průběhu šetření. Nejrozsáhlejší čtvrtá podkapitola spočívá v interpretaci zjištěných výsledků. Na základě provedených zjištění jsou formulovány hypotézy. Poslední podkapitola obsahuje návrhy optimalizačních opatření, jejichž zavedení do praxe může přispět ke zlepšení autorčina stávajícího stavu vedení a řízení lidí.

## 6.2 Použitá metodologie

Praktická část práce spočívala v provedení kvalitativního šetření pomocí tzv. polostrukturovaných rozhovorů s vybranými respondenty, jež jsou bývalými podřízenými pracovníky autorky. V tomto případě se jedná o částečně řízený rozhovor, který je veden pomocí předem připraveného dotazníku. Jde o kompromisní řešení, při kterém mohou být některé otázky vynechány nebo naopak přidány. Přesto jsou respondenti požádáni o úplné zodpovězení všech otázek, aby mohly být výsledky objektivně vyhodnoceny. Otázky pokládané respondentům jsou součástí práce.

### 6.3 Výběr respondentů a harmonogram šetření

Cílovou skupinu respondentů představují bývalí podřízení pracovníci autorky. Z 15 možných respondentů se šetření zúčastnilo 10 osob. S každou dotazovanou osobou si autorka domluvila schůzku, která povětšinou nepřesáhla jednu hodinu času. Skupina dotazovaných respondentů sestává z 6 žen a 4 mužů.

Šetření lze strukturovat do několika časově ohraničených etap. V následujícím textu jsou jednotlivé etapy stručně charakterizovány. Harmonogram, včetně stručné charakteristiky jednotlivých etap, je uveden v následujícím textu:

- 1. etapa: *příprava polostrukturovaného rozhovoru včetně dotazníkové baterie* (prosinec 2013) – jednotlivé rozhovory s cílovou skupinou respondentů, jsou uskutečňovány na základě dotazníkové baterie, která se sestává z 12 otevřených otázek. Dotazované oblasti autorka pečlivě vybírala s ohledem na cíl práce a také praktické zkušenosti s vedením lidí.
- 2. etapa: *šetření mezi respondenty, sběr dat* (1. polovina ledna 2014) – po předchozí ústní domluvě a udělení souhlasů respondentů s šetřením, tazatelka rozeslala elektronickou formou časový návrh schůzek, na kterých bylo provedeno samotné šetření. Prostřednictvím e-mailové komunikace upřesnila místo, čas setkání a taktéž dotazované ujistila, že šetření nebude trvat déle než jednu hodinu času. Většina respondentů s návrhem souhlasila a následně proběhl sběr požadovaných dat. Za úspěch lze považovat, že se podařilo získat od všech dotazovaných odpovědi na všechny položené otázky. Jednotlivé výsledky jsou zaznamenány ve čtvrté podkapitole praktické části práce.
- 3. etapa: *vyhodnocení dat* (2. polovina ledna 2014) – získaná data byla zaznamenána do přehledných tabulek. K jednotlivým odpovědím autorka taktéž uvedla vlastní relevantní poznatky. Na základě těchto faktů, mohly být výsledky následně interpretovány a vyhodnoceny.
- 4. etapa: *interpretace a vyhodnocení výsledků* (únor 2014) – jedná se o nejrozsáhlejší podkapitolu praktické části práce, ve které je proveden rozbor šetření, a

to včetně vyhodnocení. Výsledky šetření představují stěžejní informační podklad, na jehož základě jsou vytvořeny vlastní úsudky k řešenému tématu.

## 6.4 Průběh šetření

Autorka nejprve seznámila dotazovanou osobu se záměrem a cílem šetření. Taktéž stručně charakterizovala výzkumnou metodiku a popsala, jak bude šetření probíhat. Všichni respondenti byli ujištěni, že se jedná o anonymní šetření, a že získaná data poslouží výhradně k vypracování práce na téma zaobírající se využívání prvků EI při vedení lidí se záměrem navrhnout optimalizační opatření, která by vedla ke zlepšení dosavadního autorčina způsobu vedení lidí s využíváním prvků EI. Toto ujištění u většiny respondentů odstranilo bariéry a ostych spojený s dotazováním.

Samotné šetření spočívalo v postupném pokládání otázek č. 1 – 12 z dotazníkové baterie (viz příloha). Při dotazování bylo nezbytné účinně využívat empatie a obezřetně pokládat otázky. Velký význam měly také doplňující otázky, prostřednictvím kterých byly upřesněny nejasnosti a doplněny poznatky. Získané odpovědi byly tazatelkou ihned poznačeny do záznamového archu. Jednotliví respondenti se pouze podrobili rozhovoru. Dotazníkovou baterii samostatně nevyplňovali. Za výhodu lze považovat, že efektivním dotazováním bylo docíleno úplného vyplnění všech otázek všemi respondenty. U některých bylo uvedeno více informací, což pravděpodobně souviselo s intimitou a obtížností řešené oblasti.

Průběh šetření lze považovat za standardní. Nevyskytly se žádné významné zvláštnosti. Nutno zmínit, že u všech respondentů byl pozorován počáteční ostych, který byl následně odstraněn vysvětlením, že se jedná o sběr dat, která budou využita výhradně pro studijní účely.

## 6.5 Interpretace a analýza výsledků šetření

V této podkapitole je uveden rozbor zjištěných informací. Výsledky jsou interpretovány a okomentovány autorkou. Pro přehlednost je rozbor strukturován do dvanácti okruhů, protože je řešeno dvanáct prvků, které souvisí s EI.

Vzhledem k tomu, že zjištěná data mají kvalitativní charakter, stanovila autorka podmínku, dle které lze konstatovat, jestli vedoucí uplatňuje EI prvky při vedení či nikoliv. Každá odpověď byla posuzována a vyhodnocena buď „ano“ (vedoucí uplatňuje při vedení prvky EI) nebo „ne“ (vedoucí neuplatňuje při vedení prvky EI).

Aby bylo možné zjištěné výsledky vyhodnotit, je stanovena kritická hodnota. Za předpokladu, že byla řešená oblast ohodnocena čtyřikrát a více „ne“, lze ji považovat za kritickou. V těchto případech je žádoucí navrhnout a implementovat optimalizační opatření, která mají vést ke zlepšení kritického stavu. Vyhodnocení úsudku jednotlivých respondentů je vyhodnoceno ve třetím sloupci. Vyplynulo-li z výpovědi dotazované osoby, že autorka využívá prvky EI, je u „ano“ zaznamenán křížek. V opačném případě je vyznačena odpověď „ne“.

V níže uvedeném textu je proveden rozbor všech dvanácti hodnocených oblastí týkajících se uplatňování prvků EI při vedení. V jednotlivých tabulkách, které jsou přílohou této práce, je nejprve uvedena otázka, která byla použita při šetření. Čísla jednotlivých respondentů jsou uspořádána chronologicky, a to dle uskutečňovaných rozhovorů. Velmi důležité jsou informace ze záznamu šetření. Na jejich základě je provedeno hodnocení, jestli se respondent domnívá, že vedoucí používá při vedení prvky EI.

### 1. otázka – důvěra a upřímnost

První šetřená oblast je hodnocena pozitivně. Proto je možné usuzovat, že mezi vedoucí a podřízenými pracovníky panuje důvěra a upřímnost. Tato skutečnost je velmi důležitá. Za předpokladu, že chybí důvěra, je vedení lidí velmi obtížné. Důvěra přispívá k efektivnímu řešení konfliktních situací a pozitivně ovlivňuje produktivitu. Působí tedy kladně na mezilidské vztahy a pracovní klima.



## **2. otázka – míra oblíbenosti v širokém pracovním kolektivu**

V tomto případě se jedná o oblast, kterou lze považovat za kritickou. V rámci vyhodnocení druhé otázky byly získány mj. důležité informace týkající se silných a slabých stránek osobnosti, a to tak, jak působí na své podřízené. Podstatou je zaměřit se především na slabé stránky. Zamyšlení se a případná změna osobní image, může vylepšit mezilidské vztahy a přispět k osobnímu rozvoji vedoucí.

Mezi silné stránky vedoucí z pohledu podřízených se řadí průbojnost, efektivní prosazování, umění správně vyhodnotit situaci, schopnost dosahování cílů, velkorysost, přímocharost, vnitřní síla a energičnost. Také byla uvedena schopnost naslouchat a dokázat správně poradit. Pověšinou jsou ale tyto nezbytné vlastnosti v rozporu s oblíbeností.

Se záměrem vhodně nasměrovat osobní rozvoj vedoucí, je důležité zaměřit se na její slabé stránky. Z dotazování vyplynulo, že se jedná především o neposkytování prostoru druhým lidem, občasná absence empatie, náladovost, nevyzpytatelné cholerické výstupy, upjatost a skrytá přecitlivělost. Z šetření vyplynuly také přílišné nároky a očekávání od podřízených a jednání pod vlivem nezpracovaných negativních emocí. Vzhledem k tomu, že se jedná o subjektivní názory dotazovaných, je vhodné se nad těmito názory zamyslet a změnit jednání v jistých případech. Přispěje se tak ke zlepšení mezilidských vztahů. Z výše uvedeného lze také vyčíst vůdčí schopnosti, které jsou nezbytné při vykonávání profese vedoucí. Zřejmě proto tato oblast byla hodnocena negativně.

## **3. otázka – oblíbenost vedoucí**

Z výsledků šetření je patrné, že se většina dotazovaných podřízených (tj. 7 osob z 10) cítí v přítomnosti vedoucí dobře. Z odpovědí lze vyvozovat, že kvality osobnosti vedoucí dotazovaní poznali až v průběhu času, přestože, dle výpovědí respondentů, prvotním dojmem působí spíše autoritativně a nepřístupně.

## **4. otázka – osobní přístup k podřízeným pracovníkům**

Hodnocení této oblasti vykazuje průměrných hodnot. Polovina dotazovaných osob se domnívá, že má vedoucí pochopení pro své podřízené z hlediska nelehkých životních událostí. Druhá polovina nesdílí stejný názor. Z výpovědí lze vyčíst, že někteří

podřízení mají obavy z odmítnutí nebo necitlivého přístupu. Proto se raději snaží zařídit jinak. Vedoucí nepřijdou požádat např. o povolení uvolnění se z práce. Tato skutečnost je způsobena zřejmě velkou autoritou, kterou se vyznačuje. Přestože hodnocení dosáhlo průměrných hodnot, oblast lze považovat za kritickou. Nebylo dosaženo minimální optimální hodnoty (tj. minimální výskyt odpovědi „ano“, a to šestkrát).

#### **5. otázka – soudržnost pracovní skupiny**

Výsledky šetření prokázaly soudržnost pracovní skupiny, která organizuje také mimopracovní aktivity. Pouze jeden člen se domnívá, že jsou někteří upřednostňováni. V budoucnu je dobré se na tuto osobu zaměřit a snažit ji integrovat do pracovní skupiny a všeobecně ji povzbudit. K dobrému výsledku zřejmě přispělo zavedení přístupu okamžitého řešení sporných situací. Přičemž vedoucí klade velký důraz na kvalitní komunikaci. Několik dotazovaných uvedlo, že členové očekávají účast vedoucí na těchto akcích, což by skupinu ještě více stmelilo.

Nutno podotknout, že tato výzkumná otázka odhalila velmi nepříjemný fakt, ze kterého vyplynulo podezření na výskyt šikany. Podrobnosti nebyly v rámci šetření dále řešeny. Přesto si vedoucí s daným člověkem sjednala osobní schůzku k prošetření této nepříjemné záležitosti.

#### **6. otázka – kvalita komunikace**

Z šetření vyplynulo, že komunikace je na velmi dobré úrovni. Všichni členové pracovní skupiny v podstatě ztotožnili s názorem, že úroveň komunikace je vysoké úrovni. Také naslouchání bylo hodnoceno pozitivně, což potvrzuje kvalitu této řešené oblasti. Pouze jeden člen má k tomuto tématu výhrady. Jde se o člověka, který zřejmě nezapadnul do kolektivu pracovní skupiny. S tímto jedincem má vedoucí v plánu odhalené problémy co nejdříve řešit, jak již bylo uvedeno v textu výše.

#### **7. otázka – úroveň kvality týmová práce**

Na základě výsledků šetření lze týmovou práci považovat na vyhovující úrovni. Taktéž byly zaznamenány většinou kladné ohlasy týkající se vlivu vedoucí, jež kladně působí na spolupráci členů týmu. Celkově byly zaznamenány celkem tři výtky k týmové práci. Jedná se o návrhy na zlepšení sdílení informací, zastupitelnosti a předávání

informací mezi směnami. Zavedení zlepšení v těchto oblastech zajisté přísluší vedoucímu pracovníkovi a je uvedeno v šesté podkapitole praktické části práce.

Jeden člen týmu uvedl, že s ním kolektiv nechce spolupracovat. Tímto se opět potvrzuje neschopnost konkrétního jedince se zařadit do pracovního kolektivu. Nezbytné je odhalit příčiny, které problémy způsobují a následně podporovat integraci této osoby do pracovního kolektivu.

#### **8. otázka – odměňování a motivace**

Šetření osmé oblasti, která pojednávala o odměňování zaměstnanců, mělo kontroverzní povahu. Jedná se o kriticky hodnocenou oblast. Zaměstnanci měli poměrně velkou nevoli o této problematice diskutovat. Jsou si vědomi, že vedoucí nemá příliš možností kladně ovlivňovat finanční stránku věci, která byla nejvíce kritizována. Odpovědi vykazovaly strohý charakter. I když řada dotazovaných osob uvedla, že se je vedoucí snaží motivovat, nevykazuje tato skutečnost kýžený efekt.

#### **9. otázka – schopnost řešení krizových situací**

Šetření prokázalo schopnost vedoucí řešit krizové situace v pracovní skupině i s lidmi mimo ni. Oblast je možno vyhodnotit kladně.

Pouze tři osoby z deseti možných, se domnívají o opaku. Jeden respondent uvedl, že se většina závažných sporů k vedoucí vůbec nedostane. Další člověk má špatné zkušenosti s rozhodnutím vedoucí a neuznává zcela její přístup k jistým věcem. Třetí kritický hodnotitel uvedl, že jsou spory úmyslně přehlíženy.

Vzhledem k tomu, že se jedná o subjektivní hodnocení jednotlivců, byla těmto osobám navržena další schůzka, na které se proberou všechny oblasti, se kterými nejsou spokojeni.

#### **10. otázka – schopnost obhajoby práce svěřeného týmu**

Tato otázka nevyvolala přílišnou diskusi, i když hodnocení dosáhlo kritické hodnoty. Většina dotazovaných odpověděla jednoznačně a dále se o toto téma příliš nezajímali. Došlo taktéž ke shodě, že nedostatečnou prezentaci způsobuje málo příležitostí a také nezájem vrcholného vedení organizace. Tento fakt může negativně ovlivňovat případnou obhajobu žádosti o zvýšení finančního ohodnocení.

### 11. otázka – kvalita mezilidských vztahů mezi zaměstnanci

Kvalita mezilidských vztahů s vedoucí dosáhla velmi pozitivních výsledků. Osm osob z deseti ji ohodnotilo kladně. Tento výsledek prokazuje, že vedoucí při výkonu funkce vykazuje znaky využívání prvků EI.

### 12. otázka – změny přístupu vedoucí

Hodnocení poslední oblasti dopadlo výborně. Pouze jedna osoba není spokojena se stávajícím přístupem vedoucí k podřízeným zaměstnancům. Lze připustit, že kdyby bylo šetření provedeno anonymně, mohly se objevit výtky.

Velmi těžko se hodnotí „z očí do očí“ oblast tohoto druhu. Navíc z pozice podřízeného pracovníka.

Tabulka 1: Komplexní shrnutí výsledků šetření

Číslo otázky	Vyhodnocení odpovědí respondentů 1 - 10										Četnosti odpovědí	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A NO	N E
1	A	N	A	N	A	A	A	A	A	A	8	2
2	N	A	A	N	N	A	N	N	N	A	4	6
3	A	N	A	N	A	N	A	A	A	A	7	3
4	A	N	A	N	N	A	N	A	N	A	5	5
5	A	N	A	A	A	A	A	A	N	A	8	2
6	A	A	A	A	A	A	A	A	N	A	9	1
7	A	N	A	N	A	A	A	A	N	A	7	3
8	N	N	A	N	A	N	N	N	A	N	3	7
9	A	N	A	N	A	A	A	A	N	A	7	3
10	N	N	A	N	A	N	N	N	N	A	3	7
11	A	N	A	A	A	A	A	A	N	A	8	2
12	A	A	A	A	A	A	A	A	N	A	9	1

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedená tabulka 1 obsahuje sumarizaci zjištěných výsledků šetření. Obsahuje záznamy hodnocení odpovědí všech respondentů. Z přehledu lze vyčíst mnoho údajů. Může se jednat např. o zjištění nejlépe hodnocené oblasti, která je v tomto případě šestá a dvanáctá. Jedná se o úroveň komunikace a komplexní hodnocení vedoucí pracovnice. V těchto případech obě hodnocené oblasti dosáhly 9 kladných bodů z 10.

Za další velmi důležitý údaj lze považovat odhalení kritických oblastí, které vyžadují zavedení optimalizačních opatření. Jsou to ty oblasti, které dosáhly kritické hodnoty (tj. oblast byla více než čtyřikrát hodnocena „ne“). Jde o druhé, čtvrté, osmé a desáté řešené téma. V tabulce 1 jsou kritické oblasti zvýrazněny. Kritického hodnocení dosáhla oblast oblíbenosti vedoucí u širokého okolí, pochopení podřízených v nelehkých životních obdobích, efektivní odměňování i motivování a obhajoba práce svěřeného týmu.

## 6.6 Shrnutí a verifikace hypotéz

V průběhu analýzy dat jsou na základě provedených zjištění formulovány hypotézy týkající se míry využívání EI při vedení a řízení podřízených pracovníků, dále je-li komunikace mezi členy pracovní skupiny a vedoucí na vyhovující úrovni, a zdali jsou pracovníci spokojeni s odměňováním a motivačním systémem, který je v organizaci nastaven. V textu níže jsou vyhodnoceny teze, a to na základě výsledků šetření. Při tvorbě závěrů jsou využity také teoretické poznatky, které autorka získala při popisu tématu práce.

**Hypotéza 1:** Uplatňuje vedoucí při vedení podřízených pracovníků v dostatečné míře prvky EI? Tuto hypotézu lze potvrdit.

**Odůvodnění:** Na základě provedeného šetření s cílovými respondenty byly kriticky hodnoceny pouze 4 oblasti z celkového počtu 12. Přičemž šetření bylo zaměřeno výhradně na využívání prvků EI. Stanovení kritické hodnoty lze považovat za přísné. Charakterizováno je ve čtvrté podkapitole praktické části práce. Proto není nutné zavádět optimalizační opatření.

**Hypotéza 2:** Je komunikace mezi členy pracovní skupiny a vedoucí na dobré úrovni? Tuto hypotézu lze potvrdit.

**Odůvodnění:** Z výsledků šetření lze vyčíst, že úroveň komunikace se řadí mezi oblasti s nejlepším hodnocením (viz hodnocená oblast č. 6). Proto není potřeba navrhovat a zavádět optimalizační opatření.

**Hypotéza 3:** Jsou podřízení pracovníci v podstatě spokojeni s odměňováním a motivačním systémem, který je v organizaci uplatňován? Tuto hypotézu nelze potvrdit.

**Odůvodnění:** Z šetření vyplynula velká nespokojenost, zvláště s finančním ohodnocením pracovníků. Převážná většina z nich se domnívá, že jsou nedostatečně finančně ohodnoceni za vykonanou práci. Taktéž bylo zjištěno, že je-li zaměstnanec nespokojen se svým platem, není příliš motivován ostatními zaměstnaneckými výhodami organizace.

## 6.7 Návrh optimalizačních opatření

Návrhy na optimalizační opatření pro chování v další pracovní kariéře, vycházejí ze slabých stránek, které vyplynuly z výsledků šetření. Jedná se o čtyři oblasti, které se týkají používání prvků EI při vedení podřízených pracovníků. Především se jedná o kriticky hodnocené oblasti. V tomto kontextu se jedná o oblíbenost vedoucí v širokém pracovním kolektivu. Vedoucí působí na lidi nepřístupným, autoritativním dojmem. V tomto ohledu je žádoucí se zamyslet nad problematikou tvorby osobní image. Existuje řada kurzů, které mohou poskytnout návod, jak dosáhnout změny image. Prvotní dojem je velmi důležitý, neboť velmi ovlivňuje následný vývoj vztahu. Nezbytné je si uvědomit a přijmout své osobní stránky a následně pracovat na jejich zlepšení.

Druhé téma, které bylo kriticky hodnoceno, se týká přístupu vedoucí k lidem v nelehkých životních událostech. Polovina z dotazovaných uvedla, že mají vnitřní bariéru požádat vedoucí o požadavek, který nesouvisí s prací. V tomto ohledu se může jednat např. o dřívější odchod z práce apod. Zde je namístě si uvědomit, že většina lidí nedobře snáší odmítnutí. Taktéž mohou mít obavy z přílišné autority vedoucí a ztráty

pracovního místa. Proto by bylo vhodné na poradě pracovní skupiny sdělit, že všechny záležitosti záleží na osobní domluvě. Poté může následovat ujištění, že vedoucí podřízené chápe taktéž z lidské stránky. Vyřešení tohoto problému přispěje ke zlepšení mezilidských vztahů a pravděpodobně taktéž stoupne pracovní výkonnost. Zaměstnanci se budou cítit pochopeni a přinesou organizaci více přidaných hodnot.

Při dotazování na soudržnost pracovní skupiny, jež byla velmi dobře ohodnocena, se objevilo podezření na výskyt šikany nebo neschopnost se integrovat do pracovní skupiny, a to u jednoho zaměstnance. Oprávněné podezření se potvrdilo v průběhu následujícího šetření. Vzhledem k tomu, že se může jednat o závažný problém, vedoucí by si s danou osobou sjednala další individuální schůzky. Odhalení této skutečnosti lze považovat za velký přínos této práce. Cílem by bylo zajistit integraci tohoto člověka do pracovního kolektivu.

Ocenění i odměňování souvisí rovněž tak s uplatňováním prvků EI. Nedoceněný zaměstnanec zpravidla nepodává maximální pracovní výkon, protože se necítí ohodnocen za svou práci. Z toho důvodu bylo toto téma taktéž předmětem šetření. V tomto případě byla zjištěna zajímavost, že veškeré ostatní zaměstnanecké benefity a pochvaly nejsou příliš účinné, když není pracovník spokojen s finančním ohodnocením. Zajistit zlepšení bude pravděpodobně velmi obtížné, protože existuje určitý rozpočet, který je určen na mzdy zaměstnanců. Vedoucí se může pokusit prosadit u vedení společnosti zavedení tzv. výkonnostních prémie. Tento druh prémie souvisí se stanovením hodnotících kritérií. Za předpokladu, že je pracovník překoná, bude spravedlivě odměněn.

Poslední kriticky hodnocená oblast se týkala obhajoby práce svěřeného týmu. Toto téma nevyvolalo přílišnou diskusi. Většina respondentů uvedla, že jejich práce nebyla dobře obhájena, a to z důvodu nedostatku příležitostí. Proto by bylo žádoucí, kdyby se vedoucí pokusila o intenzivnější obhajobu a prezentaci práce zaměstnanců u vedení organizace. Obeznamení vedení s dobrými výkony pracovní skupiny, může být následně použito jako účinný argument, a to při vyjednávání o výkonnostních odměnách.

## ZÁVĚR

Předložená práce se zabývá tematikou EI se zaměřením na vedení podřízených pracovníků. Nejprve byl stanoven cíl práce, který byl vyhodnocen v praktické části a také z něj vyplývající hypotézy, které jsou následně vyhodnoceny tamtéž.

První teoretická část spočívá v deskripci monografických zdrojů. Ve druhé hlavní části práce je provedeno kvalitativní šetření pomocí dotazníku, který je koncipován jako polostrukturovaný rozhovor. Cílovou skupinu respondentů představují bývalí podřízení zaměstnanci autorky práce, kteří měli možnost hodnotit, zda a jak využívala při jejich vedení prvky EI. Předmětem šetření byly tematické celky ve dvanácti okruzích. Aby mohly být zjištěné výsledky vyhodnoceny, byla stanovena kritická hodnota. Při jejím překročení je žádoucí danou oblast zlepšit. Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že vedoucí při vedení lidí uplatňuje prvky EI. V šesté podkapitole praktické části, jsou uvedeny návrhy, které mohou vést k optimalizaci negativně hodnocených oblastí. Při vyhodnocování hypotéz, které se objevily během šetření, se dvě potvrdily a jedna byla zamítnuta.

Ovšem samotné studium teorií nepřinese žádné zlepšení do praxe. Je třeba se problémy zabývat v celém kontextu situací, v nichž se odehrávají. Žádná teorie nikdy nepřinese zaručený návod, jak se chovat, jednat a jak pracovat se zaměstnanci. Tak, jako je každý člověk jiný, tak je jiná i každá organizace a každá situace. Vědomí kombinací této jedinečnosti, individuality a specifčnosti je důvodem, proč si v dnešní době každý vedoucí musí vytvořit svůj vlastní styl vedení, který odpovídá jeho schopnostem, dovednostem a zkušenostem a který reflektuje podmínky, v kterých se nachází. Proto bude schopnost být dobrým manažerem a dobře vést vždy tak trochu uměním.

Nutno podotknout, že využívání principů spojených s EI, má velmi velký význam nejen v pracovním, ale také v osobním životě každého člověka. Ovlivňuje všechny pracovní obory, protože každý jedinec musí umět vycházet s lidmi. Správné ovládnutí svých i cizích emocí, může přispět nejen k pracovnímu, ale i k osobnímu úspěchu a pozitivnímu rozvoji osobnosti.



Vzhledem k tomu, že uplatňování prvků EI obecně přispívá k efektivitě práce, což následně ovlivňuje celkovou výkonnost organizace, měli by zaměstnavatelé více využívat možnosti proškolení svých zaměstnanců.

Je žádoucí, aby společnost tomuto tématu věnovala větší pozornost zejména prostřednictvím vzdělávacích organizací, popř. jej zařadila do některého ze školních vzdělávacích programů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, J.: *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: : Rubico 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BIRCH, P.: *Leadership. Využijte svůj potenciál naplno*. Brno: CP Books 2005. 95 s. ISBN 80-251-0551-2.

BLATNÝ, M. a kol.: *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 301 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BLATNÝ, M. a PLHÁKOVÁ, A.: *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Vyd. 1. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. 150 s. ISBN 80-86620-05-0.

BOUCHAL, Milan a kol. : *Lékařská psychologie*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1981. 211

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2012. 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9.

GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence*. 1. vyd. Praha: Columbus. 1997. 348 s.  
ISBN 80-85928-48-5.

GOLEMAN, D.: *Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. 1. vyd.  
Praha: Columbus. 2000. 366 s. ISBN 978-80-7249-017-2.

HEKELOVÁ, Z.: *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada  
Publishing, a.s. 2012. 124 s. ISBN 978-80-247-4032-4.

HODGSON, S.: *Psychologické a jiné výběrové testy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,  
a.s. 2007. 164 s. ISBN 978-80-247-1945-0.

HUBERT, A.: *Emocionální inteligence EQ*. Vyd. 1. Praha: ZEMS book, 2005. 88 s.  
ISBN 80-903305-6-8.

JANÍČEK, P. a kol.: *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada  
Publishing, a.s. 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-8196-9.

KANITZ, A.: *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.  
2008. 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Nová ekonomika – nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H.  
Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-740-0403-2.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha:  
Grada Publishing, a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe 2007. 231 s.  
ISBN 978-80-239-9946-4.

KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších  
výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 112 s. ISBN 978-80-247-6099-5.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2006. 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠ, J. a SMOLÍK, J.: *Psychologie vůdcovství: Lidé a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer press 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

MALÍKOVÁ, E.: *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-7506-7.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

LUND, N.: *Intelligence a učení. Z pohledu psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 146 s. ISBN 978-80-247-3922-9.

PLETZER, M. A. *Emoční intelligence*.: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.: *Pozitivní emoce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 105 s. ISBN 978-80-247-4375-2.

SCHULZE, R., ROBERTS, R. D. (eds). *Emoční intelligence. Přehled základních přístupů a aplikací*. 1. vyd. Praha: Portál. 2007. 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TYSON, S. a JACKSON, T.: *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

VEBER, J. a kol.: *Management; základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management press 2004. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

VÉVODA, J. a kol.: *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

VÝROST, J.: *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WILDING, CH. *Emoční inteligence. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2754-7.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BAR-ON, R.: The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*. Universidad de Oviedo: Psicothema, 2006, Vol. 18, ISSN 0214-9915.

BRACKETT, M., A. a SALOVEY, P.: Measuring Emotional Intelligence With The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*. Universidad de Oviedo: Psicothema, 2006, Vol. 18, ISSN 0214-9915.

GARVEY, B a WILLIAMSON, B.: *Beyond Knowledge Management*. London: FT Press. 326 s. ISBN 0-273-65517-1

KETS DE VRIES, M.: *The Leadership mystique*. London: FT Press 2001. 213 s. ISBN 0-273-65620-1.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

HÁJEK, M. vedeme.cz. *Emocionální inteligence a vedení lidí*. [online]. c2012 Cit. [5.12.2013]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/48-emocionalni-inteligence.html>>

## **SEZNAM ZKRATEK**

**EI** Emocionální, emoční inteligence

**MSCEIT** Mayerův – Salveyův – Caruso Emotional Intelligence Test  
(Mayerův - Saloveyův-Carusův test emoční inteligence)

**EQ-i** Emotional Quotient Inventory (Bar-Onův inventář emočního kvocientu)

**IQ** Intelligence kognitivní, inteligenční koeficient

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice emočních kompetencí ECI .....	16
Obrázek 2: Vznik dojmu a jeho vliv na emoce .....	21
Obrázek 3: Schéma vzniku emocí .....	25
Obrázek 4: Přesnost některých metod při výběru pracovníků .....	29
Obrázek 5: Puzzle jako analogie s řízením týmu .....	30
Obrázek 6: Manažerský kvocient .....	47
Obrázek 7: Řízení pracovního výkonu.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Komplexní shrnutí výsledků šetření.....	68
--	----



## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A** – Dotazníková baterie

**Příloha B** - Tabulka 1: Vyhodnocení výsledků 1. otázky – důvěra a upřímnost

**Příloha C** - Tabulka 1: Vyhodnocení výsledků 1. otázky – důvěra a upřímnost

**Příloha D** - Tabulka 2: Vyhodnocení výsledků 2. otázky – míra oblíbenosti v širokém pracovním kolektivu

**Příloha E** - Tabulka 3: Vyhodnocení výsledků 3. otázky – oblíbenost vedoucí

**Příloha F** - Tabulka 4: Vyhodnocení výsledků 4. otázky – osobní přístup k podřízeným pracovníkům

**Příloha G** - Tabulka 5: Vyhodnocení výsledků 5. otázky – soudržnost pracovní skupiny

**Příloha H** - Tabulka 6: Vyhodnocení výsledků 6. otázky – kvalita komunikace

**Příloha CH** - Tabulka 7: Vyhodnocení výsledků 7. otázky – úroveň kvality týmová práce

**Příloha I** - Tabulka 8: Vyhodnocení výsledků 8. otázky – odměňování a motivace

**Příloha J** - Tabulka 9: Vyhodnocení výsledků 9. otázky – schopnost řešení krizových situací

**Příloha K** - Tabulka 10: Vyhodnocení výsledků 10. otázky – schopnost obhajoby práce svěřeného týmu

**Příloha L** - Tabulka 11: Vyhodnocení výsledků 11. otázky – kvalita mezilidských vztahů mezi zaměstnanci

**Příloha M** - Tabulka 12: Vyhodnocení výsledků 12. otázky – změny přístupu vedoucí

# PŘÍLOHY

## Příloha A

### **Dotazníková baterie EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE PŘI VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ**

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, pomocí kterého je zjišťována úroveň emocionální inteligence (dále jen EI) Vaší bývalé vedoucí pracovníce. Získaná data budou využita při tvorbě praktické části práce. Jedná se o kvalitativní šetření, při němž je použita metoda tzv. polostrukturovaných rozhovorů.

Veškerá získaná data i respondenti zůstanou v anonymitě. Získané poznatky z výzkumu nebudou zosobňovány a taktéž nebudou spojovány s pracovní kariérou dotazovaných. Proto prosím o konkrétní zodpovězení všech otázek. Odpovědi by měly být výstižné, konkrétní a jednoduše specifikované. V případě jakékoliv nejasnosti či potřeby, neváhejte položit tazatelce otázku.

Cílem je zjistit úroveň emocionální inteligence, která je používána při vedení a řízení podřízených pracovníků. Po vyhodnocení odpovědí, bude pozornost soustředěna hlavně na slabé stránky. Následně budou navržena optimalizační opatření se záměrem zlepšit stávající stav.

Předem Vám děkuji za upřímné odpovědi na následně položené otázky, které budou ihned zaznamenávané.

**1. Cítíte důvěru ke své vedoucí pracovníci? Jak je to s upřímností? Můžete se spolehnout na to, že se za Vás v oprávněných situacích postaví? Charakterizujte, jaký máte pocit z vedoucí zvláště ve vypjatých a krizových situacích.**

.....  
.....

**2. Je považována Vaše vedoucí v širokém pracovním kolektivu za oblíbenou? Vychází dobře s ostatními lidmi?** Uveďte její nejsilnější a nejslabší stránku.

.....  
.....

**3. Cítíte se dobře v blízkosti vedoucí?** Nehledě na pracovní profesionalitu a autoritu, považujete vedoucí za „příjemného“ člověka?

.....  
.....

**4. Přistupuje vedoucí s lidským pochopením v případě nelehkých životních událostí svěřených podřízených?** Např. při úmrtí v rodině, rozvodu, problémy s dětmi apod.

.....  
.....

**5. Dá se považovat pracovní skupina, ve které pracujete jako koherentní (to zn. soudržná)?** Nebo se v ní vyskytují neoblíbené upřednostňované osoby či jedinci, které není možné do kolektivu „přirozeně“ zařadit? Popište zkráceně současný stav.

.....  
.....

**6. Co byste uvedl/a ke komunikaci „shora dolů“ a „zdola nahoru“?** Komunikuje s Vámi Vaše vedoucí na dobré nebo špatné úrovni? Podporuje efektivně komunikaci? Máte pocit, že Vám skutečně naslouchá? Projevuje upřímný zájem o Vaše názory? Můžete mluvit otevřeně? Rozved'te v krátkosti úvahu.

.....  
.....

**7. Podporuje Vaše vedoucí týmovou práci?** Cítíte se za její praktikování odměněni nebo se Vám v praxi spíše negativně vymstí? Rozved'te v krátkosti úvahu.

.....  
.....

**8. Jste efektivně a spravedlivě odměňováni a motivováni k podávání stále lepších pracovních výkonů?** Motivuje Vás vedoucí materiálně i nemateriálně (např. pochvala před kolektivem, uznání apod.). Jaký druh motivace na Vás nejvíce působí?

.....  
.....

**9. V případě výskytu osobních či profesních konfliktů a sporů - dovede vedoucí krizové situace úspěšně řešit?** Zamyslete se nad touto problematikou. Uveďte, co uznáte za nejvhodnější k řešení bodu. Může se jednat např. o doporučující návrh.

.....  
.....

**10. Dokáže Vaše vedoucí správně obhájit práci svěřeného týmu u ostatních lidí a vedení organizace?** Je vaše práce správně prezentována? Je okolí seznámeno s tím, co všechno zvládáte?

.....  
.....

**11. Jak hodnotíte mezilidský vztah s vedoucí (z hlediska osobního i profesního)?** Zaznamenejte klady i zápory, které Vás spontánně napadnou.

.....  
.....

**12. Neočekáváte změny v přístupu vedoucí k pracovní skupině.** Domníváte se, že komplexní chování vedoucí je v podstatě na dobré úrovni. Jestli ne, tak jak byste navrhovali chování zlepšit?

.....  
.....

## Příloha B

Tabulka 1: Vyhodnocení výsledků 1. otázky – důvěra a upřímnost

<b>1. Cítíte důvěru ke své vedoucí pracovníci? Jak je to s upřímností? Můžete se spolehnout na to, že se za Vás v oprávněných situacích postaví? Charakterizujte, jaký máte pocit z vedoucí, zvláště ve vypjatých a krizových situacích.</b>			
<i>Cí slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Cítí důvěru k vedoucí. Ve vypjatých situacích se vedoucí projevuje autoritativně, ale spravedlivě.	x	-
2	Má pochybnosti o upřímnosti vedoucí. Domnívá se, že v krizových situacích jedná tak, že vedoucí myslí především na své blaho.	-	x
3	Má pochybnosti v některých případech. Přesto se domnívá, že v zásadních záležitostech se vedoucí zachovala správně a s lidským přístupem.	x	-
4	Má strach z autority vedoucí a nedůvěřuje vedoucí.	-	x
5	Domnívá se, že se umí vedoucí dobře rozhodovat, proto taktéž dokáže správně vyhodnotit a zvládat krizové situace.	x	-
6	Vedoucí je realistická a upřímná. Vždy řekne, co si myslí, i když to není zrovna příjemné.	x	-
7	Vedoucí charakterizovala jako přísnou a spravedlivou. Vždy splní, co slíbí nebo řekne.	x	
8	Má velkou důvěru k vedoucí. V minulosti dokonce dotazovanému pomohla ve velmi těžké životní situaci.	x	-
9	Vedoucí sděluje příjemné i nepříjemné věci přímo. Usiluje o zdravé mezilidské vztahy. Vyhýbá se intrikám.	x	-
10	Důvěra dotazované nebyla nikdy zklamána. Všechny případné konflikty se prokázaly jako nedorozumění.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha C

Tabulka 2: Vyhodnocení výsledků 2. otázky – míra oblíbenosti v širokém pracovním kolektivu

2. Je považována Vaše vedoucí v širokém kolektivu za oblíbenou? Vychází dobře s ostatními lidmi? Uvedte její nejsilnější a nejslabší stránku.			
Číslo resp.	Záznamy z šetření	Vyhodnocení	
		AN O	NE
1	Vedoucí působí příliš přísně a „tvrdě“ na většinu lidí, i když je v jádru dobrý člověk. Nejsilnější stránka: průbojnost, nejslabší stránka: obecně neposkytuje prostor lidem.	-	x
2	Je oblíbená, protože se dokáže svou povahou dobře prosadit. Mnoho lidí její názory uznává a váží si jí. Nejsilnější stránka: umí efektivně prosazovat konkrétní věc nebo myšlenku. Nejslabší stránka: někdy chybí empatické citění.	x	-
3	Vedoucí je všeobecně oblíbená. Silná stránka: dokáže správně vyhodnotit situaci. Slabá stránka: občasná náladovost.	x	-
4	Na řadu lidí působí nepřístupným, autoritativním dojmem. Nepřístupnost způsobuje bariéru s ostatními lidmi. Silná stránka: schopnost dosáhnout předem stanovených cílů. Slabá stránka: nevyzpytatelné cholerické výstupy.	-	x
5	Kolegy a podřízené vyhledává především v případě, že potřebuje vyřešit pracovní záležitosti. Neztrácí čas tzv. prostoduchými řečmi. Proto může působit kariéristicky a bez zájmu o ostatní dění. Silná stránka: přímočarost a energičnost. Slabá stránka: upjatost.	-	x
6	Kdo vedoucí skutečně pozná, ocení její profesní a upřímné jednání. Mimo pracovní život ji lze charakterizovat jako dobrosrdečného člověka, který rád cestuje a poznává nová místa. Silná stránka: velkorysost. Slabá stránka: skrytá přílišná citlivost.	x	-
7	Není oblíbená především u lidí, kteří ji neznají. Silná stránka: schopnost naslouchat a umění dobře poradit. Slabá stránka: dominantnost.	-	x
8	Působí velmi autoritativním dojmem, což řadu lidí odrazuje. Silná	-	x

	stránka: umění prosadit se. Slabá stránka: někdy má na podřízené přehnané nároky.		
9	Na většinu lidí působí příliš energicky. V blízkosti vedoucí vnitřní napětí. Silná stránka: průbojnost. Slabá stránka: občasné jednání pod vlivem nezpracovaných negativních emocí.	-	x
10	V širokém kolektivu je oblíbená. Dokáže lidi nadchnout tak, aby ji následovali. Silná stránka: vnitřní síla. Slabá stránka: výkyvy nálad.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>4</b>	<b>6</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha D

Tabulka 3: Vyhodnocení výsledků 3. otázky – oblíbenost vedoucí

<b>3. Cítíte se dobře v blízkosti vedoucí?</b> Nehledě na pracovní profesionalitu a autoritu, považujete vedoucí za „příjemného“ člověka?			
<i>Číslo slova resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Vedoucí zná již několik let a má v ní důvěru. Proto se cítí v její blízkosti dobře.	x	-
2	Nemá důvěru k vedoucí, proto se necítí v její blízkosti dobře.	-	x
3	V přítomnosti vedoucí se cítí v podstatě dobře.	x	-
4	I po několika letech si dotazovaná osoba nezvykla na náladovost vedoucí, proto se v její přítomnosti necítí zcela dobře. Ve vzduchu neustále visí hrozba, že se projeví náladovost vedoucí.	-	x
5	Oceňuje upřímnost vedoucí. Taktéž uvedla, že si nepotrpí na „citlivě upravené“ zpracované negativní informace“.	x	-
6	Dotazovaná uvedla, že na její vkus budí vedoucí příliš velký respekt. V její přítomnosti pociťuje příliš velké napětí.	-	x
7	Cítí se dobře v přítomnosti vedoucí.	x	-
8	Oceňuje především citlivý přístup a pomocnou ruku v krizových situacích.	x	-
9	Když si člověk zvykne na povahu vedoucí, oceňuje především její přednosti.	x	-
10	Dotazovaná osoba uvedla pouze fakt, že se cítí dobře v přítomnosti vedoucí.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)



## Příloha E

Tabulka 4: Vyhodnocení výsledků 4. otázky – osobní přístup k podřízeným pracovníkům

<b>4. Přístupuje vedoucí s lidským pochopením v případě nelehkých životních událostí svěřených podřízených? Např. při úmrtí v rodině, rozvodu, problémy s dětmi apod.</b>			
<i>Cí slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	S vedoucí neměla dotazovaná osoba nikdy problém s nepochopením. Vždy se dalo domluvit.	x	-
2	Z hlediska lidského pochopení není s jednáním vedoucí spokojena. Má obavy požádat o cokoliv (např. o možnost dřívějšího opuštění pracoviště v důsledku nevolnosti). Obává se, že žádost bude zamítnuta.	-	x
3	Nemá obavy o cokoliv vedoucí požádat. Zastává přístup, že to buď vyjde, anebo se zařídí jinak.	x	-
4	Domnívá se, že vedoucí je v osobních záležitostech velmi necitlivá. Proto se snaží žádat o mimořádné požadavky co nejméně. Obává se do budoucnosti, jestli tento vnitřní tlak zvládne.	-	x
5	Má obavy řešit v pracovní době osobní požadavky. Myslí si, že postupu je možné docílit výhradně 100% pracovním nasazením.	-	x
6	Nemá obavy o cokoliv požádat, protože si je vědoma, že případné požadavky jsou oprávněné. Nikdy se nevyskytnul s vedoucí problém. Vždy se dalo domluvit.	x	-
7	Má vnitřní bloky o cokoliv požádat i v jiné než pracovní oblasti. Povzbuzení od druhých osob nepřijímá. Důvěru k člověku těžce nabývá.	-	x
8	Domnívá se, že vedoucí k podřízeným přistupuje standardně. Dále bylo uvedeno, že se vždy dalo domluvit a co se řeklo, také platilo.	x	-
9	Má obavy z přímočaré povahy vedoucí. Nesnáší dobře případné odmítnutí, proto se snaží o striktní oddělení pracovního a osobního života. Velmi zřídka kdy o něco žádá.	-	x
10	Bylo uvedeno, že vedoucí má pochopení pro druhé.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>5</b>	<b>5</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha F

Tabulka 5: Vyhodnocení výsledků 5. otázky – soudržnost pracovní skupiny

<b>5. Dá se považovat pracovní skupina, ve které pracujete jako koherentní (to zn. soudržná)?</b> Nebo se v ní vyskytují neoblíbené upřednostňované osoby či jedinci, které není možné do kolektivu „přirozeně“ zařadit? Popište zkráceně současný stav.			
<b>Číslo resp.</b>	<b>Záznamy z šetření</b>	<b>Vyhodnocení</b>	
		AN O	NE
1	Domnívá se, že v pracovní skupině panují dobré mezilidské vztahy a všichni jsou si rovni.	x	-
2	Má podezření z hlediska vedoucí na upřednostňování některých členů. Tyto osoby jsou zvýhodňovány různými nadstandardními výhodami.	-	x
3	Bylo uvedeno, že všichni členové znají své kompetence a pracovní zařazení. Nikdo se nad nikoho nepovyšuje. Také se domnívá, že se v pracovní skupině nevyskytuje šikana v žádné podobě.	x	-
4	Pracovní skupinu považuje vcelku za koherentní.	x	-
5	Cítí se velmi dobře v pracovní skupině.	x	-
6	Lidé v pracovní skupině spolu vychází velmi dobře. Schází také po pracovní době na společenských a kulturních akcích. Byl vznesen návrh, že by se také vedoucí mohla více těchto akcí účastnit v rámci tzv. team buildingu.	x	-
7	Domnívá se, že pracovní kolektiv v práci je velmi dobrý.	x	-
8	V pracovní skupině panují dobré mezilidské vztahy. Nikdo se nad nikým nepovyšuje. Vedení je systémové a podporuje aktivitu.	x	-
9	Dotazovaná osoba uvedla, že se cítí být utiskovaná některými členy pracovní skupiny.	-	x
10	Vztahy v pracovní skupině mezi členy jsou velmi dobré. Taktéž byl zmíněn fakt, že členy týmu mrzí neustálé odmítání účasti vedoucí na akcích, které jsou plánovány.	x	-
<b>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha G

Tabulka 6: Vyhodnocení výsledků 6. otázky – kvalita komunikace

6. Co byste uvedl/a ke komunikaci „shora dolů“ a „zdola nahoru“? Komunikuje s Vámi Vaše vedoucí na dobré nebo špatné úrovni? Podporuje efektivně komunikaci? Máte pocit, že Vám skutečně naslouchá? Projevuje upřímný zájem o Vaše názory? Můžete mluvit otevřeně? Rozvedte v krátkosti úvahu.			
Cí slo resp.	Záznamy z šetření	Vyhodnocení	
		AN O	NE
1	Vedoucí velmi dbá na komunikaci. Každý týden jsou pořádány schůzky, na kterých se řeší nejen záležitosti týkající se přímo výkonu práce.	x	-
2	V kolektivu i s vedoucí lze hovořit otevřeně, i přes její autoritu. Ke komunikaci všechny zpravidla aktivně pobízí.	x	-
3	Domnívá se, že je komunikace na dobré úrovni.	x	-
4	Vedoucí na schůzkách reportuje také informace, ze schůzek s vedením. Kvalitně informuje své členy týmu.	x	-
5	Vedoucí zastává efektivní komunikaci. Nesouhlas není odsouzen. Vždy se nad ním zamýšlí. Vyžaduje avšak dobrou úroveň jednání, což je pochopitelné.	x	-
6	Komunikaci považuje za dobrou.	x	-
7	Ve skupině je výborná komunikace. Dále byla uvedena domněnka, že by většina členů pracovní skupiny rádi poznali vedoucí také z neformální stránky.	x	-
8	Komunikace ve všech směrech je na dobré úrovni. Vedoucí se snaží všechny podněcovat s cílem sdílet myšlenky a usiluje o průběžné zlepšování efektivity práce.	x	-
9	Domnívá se, že komunikace probíhá mezi ostatními členy týmu a že je distancován z kolektivu. Má obavy cokoliv říci, protože bojí zesměšnění, proto komunikaci spojuje s vnitřním utrpením.	-	x
10	Při komunikaci vedoucí dokáže také vyslechnout. Člověk má pocit, že je mu skutečně nasloucháno.	x	-
<b>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</b>		<b>9</b>	<b>1</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha H

Tabulka 7: Vyhodnocení výsledků 7. otázky – úroveň kvality týmová práce

<b>7. Podporuje Vaše vedoucí týmovou práci? Cítíte se za její praktikování odměněni nebo se Vám v praxi spíše negativně vymstí? Rozved'te v krátkosti úvahu.</b>			
<i>Číslo slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	S ohledem na charakter práce je spolupráce s kolegy nezbytná, což si uvědomuje většina členů pracovní skupiny.	x	-
2	Týmová práce vyžaduje zlepšení. Informace nejsou sdíleny a předávány v dostatečné míře. Má podezření, že někteří kolegové informace záměrně utajují. Vedoucí by tuto záležitost měla změnit.	-	x
3	Týmovou práci hodnotí u většiny kolegů jako výbornou. Dále bylo konstatováno, že spolupracovat se vyplácí.	x	-
4	U týmové práce si stěžuje především na ne příliš nefungující zastupitelnost a nedostatečné předávání informací mezi směny. Taktéž se domnívá, že by celkově mohla fungovat lépe ve srovnání s předchozím zaměstnáním. Kompetence zavedení změn přísluší vedoucí.	-	x
5	Dotazovaná osoba uvedla, že ke zkvalitnění týmové práce ve velké míře přispívají občasná školení, kterých se zaměstnanci účastní. Na nich dochází mnohdy k uvědomění a následnému zlepšení stavu. Rovněž tak padnul návrh na zapojení se do vzdělávacího programu, který v organizaci probíhá. Stávající stav týmové práce hodnotí jako dobrý.	x	-
6	Domnívá se, že úroveň týmové práce souvisí především s mezilidskými vztahy a komunikací. Vzhledem k tomu, že jsou na dobré úrovni, panuje v práci také týmový duch.	x	-
7	Týmovou práci hodnotí jako velmi dobrou. Nechce nic měnit. Byla zaznamenána spokojenost s přístupem vedoucí.	x	-
8	Až na některé výjimky uvádí, že spolupráce s ostatními členy v pracovní skupině je dobrá. Do budoucna navrhuje zavést zorganizování tzv. team buildingových akcí, na kterých bude přítomna také vedoucí. Předpokládá, že se spolupráce ještělepší.	x	-
9	K týmové práci se nechce vyjadřovat. Pouze bylo konstatováno, že	-	x

	s dotazovanou osobou nechce nikdo spolupracovat. Domnívá se, že se vedoucí o tuto záležitost nezajímá.		
10	Týmovou práci považuje za dobře fungující. Padla také pochvala na celostní přístup vedoucí.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha CH

Tabulka 8: Vyhodnocení výsledků 8. otázky – odměňování a motivace

<b>8. Jste efektivně a spravedlivě odměňováni a motivováni k podávání stále lepších pracovních výkonů? Motivuje Vás vedoucí materiálně i nemateriálně (např. pochvala před kolektivem, uznání apod.). Jaký druh motivace na Vás nejvíce působí?</b>			
<i>Cí slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Dotazovaná uvedla, že není spokojena s výší svého platu.	-	x
2	Finanční odměna neodpovídá vynaloženému úsilí. Tento negativní fakt zastiňuje ostatní snahy motivovat.	-	x
3	S platem i přístupem vedoucí je spokojena.	x	-
4	Přestože si je dotazovaná vědoma, že je vedoucí chválena, není spokojena s platem.	-	x
5	Není živitelkou rodiny a oblast financí doma neřeší, proto je v této oblasti v podstatě spokojená.	x	-
6	Nespokojenost s finanční odměnou.	-	x
7	Celková nespokojenost s financemi i ostatními zaměstnaneckými benefity organizace.	-	x
8	Očekává v nejbližší budoucnosti zlepšení finančního ohodnocení a umožnění dalšího vzdělávání.	-	x
9	Velmi oceňuje přístup vedoucí. Její pozitivní přístup a uznání dobré práce, působí jako motivace ke zvyšování pracovního výkonu.	x	-
10	Veškeré dobře míněné snahy vedoucí spojené s motivací jsou přehlušeny nízkou finanční odměnou.	-	x
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>3</b>	<b>7</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha I

Tabulka 9: Vyhodnocení výsledků 9. otázky – schopnost řešení krizových situací

<b>9. V případě výskytu osobních či profesních konfliktů a sporů - dovede vedoucí krizové situace úspěšně řešit?</b> Zamyslete se nad touto problematikou. Uveďte, co uznáte za nejvhodnější k řešenému bodu. Může se jednat např. o doporučující návrh.			
<i>Cí slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Vedoucí má organizační schopnosti a dobře dokáže odhadnout situaci. Vždy se zastane spravedlivosti. Konflikty řeší s nadhledem a spravedlivě.	x	-
2	Většina vážných konfliktů se k vedoucí nedostane. Zaměstnanci si je řeší samostatně mezi sebou. S řešením konfliktů vedoucí má špatnou zkušenost. Nebylo avšak uvedeno, o co konkrétně se jednalo.	-	x
3	Vedoucí se o dění v pracovní skupině zajímá a ihned řeší drobná nedorozumění i závažnější konflikty. Nic nenechává na pozdější dobu.	x	-
4	Nemá dobrou zkušenost s přístupem vedoucí ke konkrétní věci. Nesouhlasí s některým rozhodnutím. Proto se domnívá, že vedoucí většinu konfliktů řeší neefektivně.	-	x
5	Spravedlivost a logické úsudky přispívají k hladkému řešení konfliktů v pracovní skupině. Rovněž tak s ostatními osobami mimo pracovní skupinu, dokáže vedoucí zajistit příznivé podmínky spolupráce.	x	-
6	Konfliktní situace a spory vedoucí řeší vždy efektivně.	x	-
7	Spokojenost s přístupem vedoucí ke sporům a dobré praktické zkušenosti, když nastaly krizové situace.	x	-
8	Dotazovaná osoba charakterizovala vedoucí při řešení sporů jako spravedlivou, přímou a charakterní.	x	-
9	Spory nejsou řešeny. V praxi to vypadá tak, že jsou úmyslně přehlíženy.	-	x
10	Všeobecná spokojenost s řešením krizových okamžiků.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha J

Tabulka 10: Vyhodnocení výsledků 10. otázky – schopnost obhajoby práce svěřeného týmu

<b>10. Dokáže Vaše vedoucí správně obhájit práci svěřeného týmu u ostatních lidí a vedení organizace? Je vaše práce správně prezentována? Je okolí seznámeno s tím, co všechno zvládáte?</b>			
<i>Číslo slova resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	O naší práci se nikdo nezajímá, uvedla první dotazovaná osoba.	-	x
2	V organizaci lidé převážně netuší, co všechno pracovní skupina musí vykonávat. Velmi se podivují, když zjistí, co všechno obsahuje popis pracovního místa.	-	x
3	Vedoucí prezentuje práci pracovní skupiny v rámci možností v dobrém světle. Faktem je, že se vedení organizace o práci lidí hierarchicky níže postavených, téměř nezajímají.	x	-
4	Domnívá se, že vedoucí nedostatečně obhajuje práci svěřených lidí.	-	x
5	V rámci svých možností vedoucí dobře obhajuje práci svěřené pracovní skupiny. Nemá příliš mnoho možností k obhájení i prezentaci pracovních úspěchů svěřeného týmu.	x	-
6	Myslí si, že vedoucí nemá příležitosti k obhajobě práce.	-	x
7	Nikdy se nad tímto tématem nezamýšlela, ale domnívá se, že práce není obhájena v dostatečné míře.	-	x
8	Nadřízení pracovníci se zajímají o práci skupiny pouze v případě, když se něco závažného stane. Proto obhajobu nelze považovat za objektivní.	-	x
9	Na základě praktické zkušenosti se domnívá, že vedoucí nedostatečně obhajuje práci svých podřízených zaměstnanců.	-	x
10	Vedoucí si za výkony svěřených zaměstnanců stojí. Dokáže se za svěřené lidi postavit a v případě potřeby se jich zastat.	x	-
<b>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</b>		<b>3</b>	<b>7</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)



## Příloha K

Tabulka 11: Vyhodnocení výsledků 11. otázky – kvalita mezilidských vztahů mezi zaměstnanci

<b>11. Jak hodnotíte mezilidský vztah s vedoucí (z hlediska osobního i profesního)?</b> Zaznamenejte klady i zápory, které Vás spontánně napadnou.			
<i>Cí slo resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Vztah hodnotí pozitivně. Přestože je vedoucí přísná, zastává lidský přístup k podřízeným.	x	-
2	Nespokojenost s chováním a vystupováním vedoucí k podřízeným zaměstnancům. Jako největší problém uvádí náladovost vedoucí.	-	x
3	Nemá problém po pracovní stránce vyjít s vedoucí.	x	-
4	Mezilidský vztah je dobrý a upřímný.	x	-
5	Oceňuje správně používanou autoritu a životní nadhled vedoucí.	x	-
6	Vztah s vedoucí je z hlediska profesního velice dobrý. Z osobního hlediska ji příliš nezná.	x	-
7	Mezilidské vztahy s vedoucí popisuje velmi kladně. Váží si ji také jako člověka, který má pochopení pro druhé lidi.	x	-
8	Velmi dobrý pracovní vztah na profesionální úrovni.	x	-
9	Nemá dobrý vztah s vedoucí, neboť se cítí tzv. distancován.	-	x
10	Spokojenost s celkovým přístupem. Oceňuje hlavně otevřenou komunikaci a zdravé klima na pracovišti v přítomnosti vedoucí.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## Příloha L

Tabulka 12: Vyhodnocení výsledků 12. otázky – změny přístupu vedoucí

<b>12. Neočekáváte změny v přístupu vedoucí k pracovní skupině. Domníváte se, že komplexní chování vedoucí je v podstatě na dobré úrovni. Jestli ne, tak jak byste navrhovali chování zlepšit?</b>			
<i>Číslo slova resp.</i>	<i>Záznamy z šetření</i>	<i>Vyhodnocení</i>	
		AN O	NE
1	Neočekává změny. Dosavadní přístup vedoucí akceptuje.	x	-
2	Všeobecně neuznává změny, proto nechce i v tomto ohledu nic měnit.	x	-
3	Spokojenost s přístupem vedoucí.	x	-
4	Domnívá se, že vedoucí jedná přiměřeně a žádnou optimalizaci nenavrhuje.	x	-
5	Spokojenost s přístupem vedoucí.	x	-
6	Nechce žádné změny, ale jestli bude v plánu zavedení něčeho smysluplného, návrh podpoří.	x	-
7	Chování vedoucí k zaměstnancům je standardní. Není potřeba zavádět změny.	x	-
8	Dotazovaná osoba uvedla, že je se stávající situací maximálně spokojena.	x	-
9	Uvítal by změny v chování vedoucí. Není spokojen s jejím přístupem k vlastní osobě. Očekává více pozornosti a pomoc při integraci do pracovního kolektivu.	-	x
10	Stávající systém je vyhovující. Případné změny by mohly stávající dobré mezilidské vztahy.	x	-
<b><i>Celkové vyhodnocení (četnosti odpovědí)</i></b>		<b>9</b>	<b>1</b>

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jiřina Žežulová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Emocionální inteligence při vedení a řízení lidí**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 73**

**Celkový počet stran příloh: 17**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 36**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová**