

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

EMOČNÍ INTELIGENCE A OSOBNOST
PRODEJCŮ CALL CENTRA VE
VZTAHU K JEJICH PRACOVNÍMU
VÝKONU

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CALL CENTER
SELLERS' PERSONALITY IN RELATION TO THEIR JOB
PERFORMANCE



Magisterská diplomová práce

Autor: **Bc. Gabriela Smolková**

Vedoucí práce: **PhDr. Martin Seitl, Ph.D.**

Olomouc

2020

Tato práce vznikla díky spoustě lidí, kterým patří mé velké díky. Především velmi děkuji vedoucímu této práce, PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D., který měl po celou dobu práce trpělivost a vstřícná slova podpory. Rovněž děkuji za jeho cenné rady, připomínky a trefné postřehy. Dále děkuji spolupracující společnosti, celému ochotnému vedení a zvláště respondentům, kteří měli zájem o společný projekt. Děkuji Evě za společné radostné i skličující momenty po celé studium a při psaní práce. A v neposlední řadě zřejmě nikdy nebudu moct dostatečně poděkovat mým rodičům, kteří mě podporovali nejen v době psaní této práce, ale v každé mé snaze o to být lepším člověkem.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Emoční inteligence a osobnost prodejců call centra ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 27. března 2020

Podpis

OBSAH

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 Pracovní výkon vs. výkonnost.....	7
1.1 Pracovní výkon.....	7
1.2 Pracovní výkonnost.....	9
1.3 Řízení pracovního výkonu.....	12
1.4 Hodnocení pracovního výkonu.....	14
2 Konstrukt emoční inteligence.....	16
2.1 Historické pozadí a vymezení emoční inteligence.....	16
2.2 Konceptualizace emoční inteligence.....	18
2.2.1 Model schopností Saloveye a Mayera EI90 a EI97.....	20
2.2.2 Smíšené modely emoční inteligence.....	22
3 Dispozice osobnosti.....	24
3.1 Historické pozadí a definice osobnosti.....	24
3.2 Velká pětka.....	25
3.2.1 Historie pětifaktorového modelu.....	25
3.2.2 Jednotlivé faktory Velké pětky.....	27
4 Integrita.....	32
4.1 Vymezení termínu integrita.....	32
4.2 Morálka a vybrané teorie morálního vývoje.....	34
5 Realizované výzkumy.....	36
EMPIRICKÁ ČÁST.....	42
6 Výzkumný problém, cíle.....	43
6.1 Výzkumné otázky a hypotézy.....	43
7 Typ výzkumu a použité metody.....	45
7.1 Výzkumné metody.....	45
7.1.1 Testové metody výzkumu.....	45
7.1.2 Kvalitativní metody získávání dat.....	48
8 Sběr dat.....	50
9 Výzkumný soubor.....	51
9.1 Etické hledisko a ochrana soukromí.....	52
10 Práce s daty a její výsledky.....	54
10.1 Vypořádání výzkumných otázek a hypotéz.....	62

11	Diskuze	64
12	Závěr.....	73
13	Souhrn	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	77
	PŘÍLOHY.....	88

Úvod

Stále častější využívání technologií a rychlejší životní tempo zvyšuje počet call center napříč oblastmi. Toto prostředí je specifické. Přestože jsou prodejci sdružováni do prodejních týmů, jejich mzda se odráží na jejich individuálním výkonu. V call centrech dochází k častému propouštění nebo k podávání výpovědí ze strany zaměstnanců z důvodu stresového či časového zatížení. Na prodejce call center je apelováno k vysokému pracovnímu výkonu. Organizace potřebují vysoce výkonné jedince, kteří naplňují firemní cíle – v tomto případě uzavírají velký počet smluv s klienty. Toto není práce pro každého.

Nápad na tuto práci vznikl na základě osobní zkušenosti na pozici prodejce v call centru. Během několika let jsem se setkala s desítkami prodejců a opakovaně jsem si pokládala otázku: „Proč tento prodejce prodává a tento ne?“. Každý prošel stejným školením, a přesto zde byly diametrální rozdíly v pracovním výkonu. Co je tedy tím, co z prodejce dělá dobrého prodejce?

Předkládaná práce se zaměřuje na možné prediktory pracovního výkonu u prodejců call centra, mezi které jsme vybrali emoční inteligenci, osobnostní rysy a integritu osobnosti. Zjištění, které prediktory významně předpovídají pracovní výkon u prodejce call centra, by mohlo mít pozitivní vliv na získávání kvalitních jedinců do pracovních týmů. Díky tomu by organizace měla konkurenční výhodu a ušetřila by nemalé náklady za opakující se náборы přijímací řízení a školení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pracovní výkon vs. výkonnost

„Nuda je jediný skutečný důvod snižování výkonu.“ E. L. Thorndike

(Carnegie, 2010, 219)

Hlavním úkolem každého pracovníka je odvádět takový pracovní výkon, který naplňuje cíle organizace. Kvalitní pracovní výkon je tedy smyslem fungování organizací a při samotném najímání pracovníků by měl být kladen velký důraz na výkonnostní potenciál uchazeče.

Již v prvním řádcích se setkáváme s termíny výkon a výkonnost, které jsou klíčové pro tuto práci. Považujeme tedy za nezbytné si jejich význam přiblížit. Mnozí autoři se zabývali a stále zabývají tématem výkonu a výkonnosti, existuje velká spousta definicí, nicméně stále se odborníci nesjednotili a nevytvořili jednotné terminologické pojetí.

1.1 Pracovní výkon

Pod pojmem pracovního výkonu si můžeme představit mnohé – množstvím a kvalitou práce počínaje, přes ochotu, přístup k práci, pracovní chování, četnost pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a různými charakteristikami jedince, které jsou významné v souvislosti s vykonávanou prací (ne)konče (Koubek, 2002).

Brumbach (1988, in Armstrong & Taylor, 2015) nenarážel na problematiku odlišnosti termínů, protože na výkon nahlížel jako na chování ale i výsledky. Podle něj je chování nástroj, díky kterému dosahujeme výsledků, a zároveň je chování produktem úsilí vynaloženého na plnění úkolů – tedy chování může být samo o sobě i výsledkem. Koubek (2004, 22) vysvětluje terminologické nejasnosti pojmů následovně. Pracovní výkon, jakožto výsledky činnosti jednotlivce, týmu či celé organizace, je označován anglicky output. Jedná se o *tradiční* kvantitativní pohled – výkon je „bezprostředně zjistitelné a měřitelné množství odvedené práce“. Postupem času je však kladen důraz také na nekvantifikovatelné aspekty práce – způsob provedení a chování. *Moderní* pojetí výkonu vyzdvihují Armstrong a Taylor (2015), kteří chápou pracovní výkon jako chování přinášející výsledky. Odborníci,

nahlízející na výkon jako čistě na chování, hovoří o něm jako o způsobu, jakým organizace, týmy a jednotlivci vykonávají práci.

Jednodušeji formulují výkon pracovníka Štikar, Hoskovec, Riegel, a Rymeš (2003, 63), a to jako „výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ Výkon je proměnlivá proměnná, která se nedá měřit ztrátou energie za určitou dobu.

Koubek (2002, 199) rozlišuje tři složky pracovního výkonu, které musí být v žádoucím poměru. Jedná se o:

- *úsilí* – jakožto množství fyzické nebo duševní energie a odraz motivace pracovníka, které je však závislé na stavu pracovníka (např. nálada) a na povaze úkolu;
- *schopnosti* – většinou neměnné a nedynamické osobní charakteristiky pracovníka potřebné k vykonávání práce, „úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu“;
- *vnímání role či úkolů* – do jaké míry pracovník pochopil svou roli či úkol.

Campbell (1990, in Armstrong & Taylor, 2015) uvádí, že je výkon výsledkem tří faktorů, a to:

- deklarativní znalosti týkající se určitých skutečností a věcí;
- procedurální znalosti a dovednosti týkající se toho, jak se určité věci dělají;
- motivace jednat, vynaložit úsilí a vytrvat.

Před posuzováním výkonu je třeba zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Měřitelná kritéria výsledků umožňují hodnocení pracovního výkonu. Pro snadnější hodnocení je třeba rovněž jasně definovat výkon žádoucí – přijatelný – nepřijatelný a stanovit normy výkonu. Faktory pracovního výkonu, které pracovník nemůže ovlivnit, jsou například (a mělo by k nim být přihlíženo při hodnocení): nedostatečné využívání času pracovníka či naopak přetížení úkoly, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů, nedostatky ve vzdělávání pracovníků, typ kontroly pracovníka, teplota, osvětlení, hluk, výpary aj., nevhodné uspořádání pracoviště, štěstí, ... (Koubek, 2002). V souvislosti s tím rovněž Koubek (2002) upozorňuje na to, že se často vychází z přesvědčení podobných předpokladů k pracovnímu výkonu pro všechny lidi, což však v konečném důsledku

znamená negativní důsledky pro jedincovo zdraví, zvýšení nespokojenosti, demotivaci a zvýšení fluktuace.

S ohledem na realizované výzkumy uvedeme také rozdíl mezi maximálním a typickým pracovním výkonem. Typický výkon chápeme jako každodenní výkon v práci po delší časové období, kdy pracovníci nejsou kontinuálně monitorováni a sami od sebe vykonávají optimální úroveň výkonu. Typický výkon je to, co lidé budou dělat. Zatímco pokud jsou pracovníci průběžně sledováni, uvědomují si důsledky svého konání a vědomě se snaží o dosažení těch nejlepších výsledků, mluvíme o maximální výkonu, tedy výkonu, kterého mohou dosáhnout. Rozdíl mezi těmito typy hraje motivace (DuBois, Sackett, Zedeck, & Fogli, 1993).

1.2 Pracovní výkonnost

Naproti tomu je pracovní výkonnost (performance) definována jako celková očekávaná hodnota diskrétního chování pro organizaci, kterou jednotlivec provádí za standardní časové období. Z toho vychází, že je výkonnost vlastností chování a vlastnost chování, ke které se výkonnost vztahuje, je očekávanou hodnotou organizace. Chování je to, co lidé dělají. Výkonnost je očekávaná organizační hodnota chování pracovníků. Výsledky práce jsou stavy nebo podmínky lidí nebo věcí, které jsou změněny chováním lidí. Tyto výsledky mohou být však také výsledkem faktorů, které jedinec nemá ve své moci. Situační faktory buďto přímo ovlivňují chování např. dostupnost vhodných nástrojů či surovin - jedná se o determinanty výkonnosti práce - nebo nemají vliv na výkonnost pracovníků, např. ekonomické a tržní podmínky (Motowidlo & Kell, 2013).

Správná definice pracovní výkonnosti by měla umožnit variabilitu způsobenou rozdíly ve: 1. vlastnostech, které jsou měřeny ve výběrových programech, 2. účasti na programech odborné přípravy a vývoje, 3. motivaci, 4. situačním omezením a příležitostech (Motowidlo & Kell, 2013). Snad i vzhledem ke všem těmto podmínkám je jednoznačné stanovení definice velmi obtížné.

Podle Štikara a kol. (2003) můžeme výkonnost pracovníka chápat jako pohotovost pracovníků podávat určité výkony, a je úzce vztahována k vlastnostem a dispozicím jedince. Výkonnost se mění v závislosti na množství a namáhavosti úkolů, v průběhu činnosti, směny i pracovního dne či týdne apod. Parametry výkonnosti se liší dle typu práce (převážně

svalová, převážně smyslová, převážně duševní). Odlišně parametry jsou patrnější v práci s lidmi.

Dělení činitelů ovlivňujících výkonnost pracovníků uvádí Provazník (2002):

- technické, ekonomické a organizační podmínky – např. celkové uspořádání a úprava pracoviště, úroveň hygieny a bezpečnosti práce,
- společenské podmínky – např. kvalita sociálních vztahů na pracovišti, uplatňovaný způsob práce v organizaci,
- osobní determinanty pracovníka – např. fyzické a psychické předpoklady pracovníka, úroveň jeho kvalifikace,
- situační podmínky – např. podnikové vlivy, mimořádné události osobní či v rodině.

Štikar a kol. (2003) uvádí ještě jednu ze základních odlišností stěžejních termínů této práce prostřednictvím procesu hodnocení: hodnocení práce znamená hodnocení výkonu, zatímco hodnocení pracovníka představuje hodnocení jejich výkonnosti. Podle Vodákové (2016) je vztah výkonu a výkonnosti jako výsledek a průběh prováděné činnosti, výkon je tedy finálním stavem, zatímco výkonnost charakteristikou či popisem dosaženého výsledku (výkonu).

Rovněž Borman a Motowidlo (1993, in Motowidlo & Kell, 2013) naráželi na rozdílnost pojmů, a to úkolové výkonnosti (task performance) a výkonnosti vyplývající z kontextu (contextual performance). Nejdříve byla pozornost zaměřena na úkolovou výkonnost jako celkovou očekávanou hodnotu chování za standardní časové období, během kterého dochází k produkci zboží či služeb organizace. Efektivní fungování organizací spočívá na pozitivní očekávané organizační hodnotě chování, které usnadňuje produkci zboží i služeb. Zprvu ignorovaná, ale organizačně cenná, je výkonnost kontextuální, což představuje chování, které přispívá k efektivitě organizací, a to prostřednictvím jejich účinků na psychologické, sociální a organizační souvislosti práce. Jednotlivci tak mohou přispívat různými formami kontextuální výkonnosti, a to ovlivněním ostatních k provádění organizačně hodnotného chování a zvýšením vlastní připravenosti tohoto chování, ale také prostřednictvím přístupu k hmotným zdrojům organizace. Kontextuální výkonnost lákala zájem výzkumníků, kteří se snažili o zjištění základních dimenzí, což v případě Colemana a Bormana (2000) jsou mezilidská podpora, organizační podpora a svědomitost úkolů, či širšího kolektivu Bormana, Bucka, Hansona, Motowidla, Starka a Drasgowa (2001), jejichž model se skládá z osobní podpory, rovněž podpory organizační a svědomité iniciativy.

Některé chování je však obtížné přiřadit do úkolové či kontextuální výkonnosti, protože může přispívat jak k organizačním produktům, tak k psychologickému, sociálnímu či organizačnímu kontextu práce.

Často v souvislosti s pracovní výkonností, zvláště tou kontextuální, narážíme také na pojem Organizational Citizenship Behavior (OCB), do češtiny volně možno přeložit jako organizačně prospěšné chování. Organ (1988, in Motowidlo & Kell, 2013) OCB definoval jako individuální nepředepsané chování, které podporuje účinné fungování organizace a je nevyřaditelně uznávané formálním systémem odměn. Jedná se o cenné chování, které přispívá k mnoha indexům organizačního výkonu, zvláště ke spokojenosti zákazníků (Payne & Webber, 2006, in Motowidlo & Kell, 2013), nákladům, obrátům a produktivitě (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009, in Motowidlo & Kell, 2013). Oproti tomu se na pracovišti můžeme setkávat i s kontraproduktivním chováním (CWB), např. v podobě zneužití informací, krádeží, zneužití času či zdrojů, nevhodné slovní jednání, apod. (Guys & Sackett, 2003). Podle Cortiny a Luchmana (2012) není kontraproduktivní chování opak výše uvedeného OCB, protože není prováděno za účelem „nepomoci, nespolupráce“, ale s cílem ublížit a bránit, a tak vykazovat negativní očekávanou organizační hodnotu. Termínem celkové pracovní výkonnosti se například zabývali Viswesvaran a Ones (2002, in Dalal, Lam, Weiss, Welch, & Hulin, 2009), podle kterých je celková pracovní výkonnost nejen funkcí úkolové výkonnosti (task performance), ale také kontextuálního chování, jakým je organizačně prospěšné chování a kontraproduktivní pracovní chování.

Shrneme-li poznatky dvou výše uvedených kapitol, většina autorů rozlišuje termíny výkon a výkonnost, nicméně každý po svém, což vytváří v tomto směru pojmový nesoulad. Koubek nabízí vodítko, když termínem outputs označuje výsledky činnosti, případně výkon. Analogicky pak můžeme performance chápat jako výkonnost, tedy chování. Zmíněné složky pracovního výkonu – úsilí, schopnosti a vnímání role – jsou tudíž vlastnosti výkonnosti, a tedy předpokladem k výkonu. Motowidlo a Kell užívají jen termínu performance, stejně jako drtivá většina zahraničních autorů. Vzhledem k výše uvedenému tak chápeme úkolovou výkonnost (task performance) jako výkon a kontextuální výkonnost (contextual performance) jako výkonnost a celkovou pracovní výkonnost jako nadřazený pojem oběma těmito výše zmíněným termínům. V rámci zaměření empirické části této práce pracujeme s výkonem pracovníků – s jejich výsledky jako počty uzavřených smluv za určité období) – což odpovídá teorii výkonu (task performance). Kvůli pojmové různosti však budeme chápat oba termíny jako synonyma a obzvlášť v teoretické části přejímáme terminologii původních

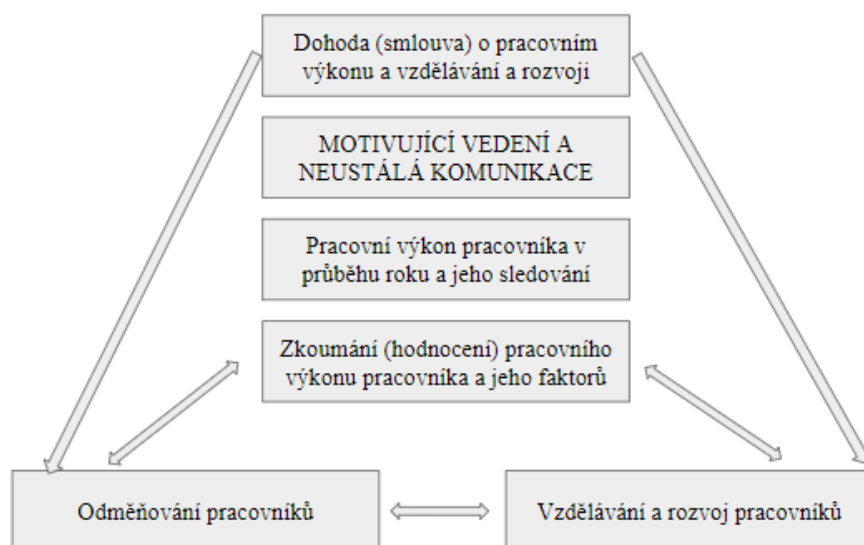
autorů, v případě užívání performance opisujeme tento termín v českém jazyce jako výkonnost.

1.3 Řízení pracovního výkonu

První zmínka o hodnocení zásluh pochází z čínské dynastie Wej (první polovina 3. století), kde císař zaměstnával tzv. císařského hodnotitele, který hodnotil výkon úředníků. Řízení pracovního výkonu (performance management) je relativně nový pojem, který se vyvinul z hodnocení či klasifikování zásluh (merit rating) na počátku 20. století. Postupně se zájmem zkoumání stalo hodnocení pracovního výkonu (performance appraisal) a řízení podle cílů (management by objectives). Někteří autoři používají ještě další termín, a to přezkoumávání pracovního výkonu (performance review), ve kterém se odráží, že je řízení pracovního výkonu založené na dialogu a dohodě (Armstrong & Taylor 2015). Terminologie bohužel není sjednocena, např. Wagnerová (2008) uvádí, že překlad „performance management“ jako řízení pracovního výkonu používají ekonomové, zatímco ona sama hovoří o řízení výkonnosti.

Koubek (2015) hovoří o řízení pracovního výkonu jako integrovaného přístupu o budoucím pracovním výkonu podle ústní či písemné domluvy mezi nadřízeným a pracovníkem. Wágnerová (2011) používá pojmu řízení výkonnosti ve stejném smyslu jako již výše nastíněný pojem řízení pracovního výkonu, tedy performance management. Jedná se o způsob řízení a motivaci pracovníků, a to dle cílů, které jsou charakterizovány kvantitativními výkonovými ukazateli nejen finančního rázu. Tyto individuální i organizační cíle musí být jasné, ideálně se na jejich vytváření podílejí sami pracovníci. Řízení výkonnosti je založeno na principu vedení na základě souhlasu a dohody, což klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních plánů pracovníků i integraci zájmů pracovníků se zájmy organizace. Tento postup vytváření sdílené představy o budoucích cílech je veden a prováděn liniovým managementem.

Princip řízení pracovního výkonu je přehledně znázorněn na obr. č. 1 (Koubek, 2015, 204). Smlouva o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji má vliv na odměňování pracovníků i vzdělávání a rozvoj pracovníků, aby si daný jedinec osvojil potřebné znalosti a dovednosti. K vzájemnému ovlivňování dochází mezi zkoumáním pracovního výkonu, odměňováním pracovníků a vzdělávání a rozvoji pracovníků. Významnou roli hraje motivace a pravidelná zpětná vazba, což má vykonávat vedoucí pracovník/manažer.



Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, 204, vlastní úprava)

Zajímavý výzkum provedla Špačková (1999, in Wágnerová, 2008), která zjistila, že u českých podniků je až 49 % pracovní doby neproduktivní, a to z velké většiny kvůli nedostatečnému plánování a chybějícímu řízení. Nízkou produktivitu také odráží nedostatečné vedení, špatně pochopená vedoucí úloha, nestanovení jednoznačných cílů apod. Výkonná firma má schopnost prosadit vizi a strategii v celé firmě, a tak fungování celé firmy jako jednoho celku. Zároveň je důležité, aby byla zachována rovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a rovněž firmy pro zaměstnance (Wágnerová, 2008).

Úspěšné řízení výkonu je takové, které se snaží předcházet výkonovým nedostatkům pracovníků a překonávat bariéry vyššího výkonu. Takový proces označujeme jako preventivní řízení výkonu. Preventivní řízení výkonu sleduje zvláště takové situace, kdy vedoucí, přestože nástroje a možnosti k řízení výkonu má, je nevyužívá a zaostávají-li výsledky pracovníků za požadavky organizace, a ještě hůř za vlastním potenciálem. Preventivními nástroji při řízení výkonu jsou nejčastěji zaškolování a další vzdělávání zaměstnanců nejčastěji průběžného charakteru. Chybějící prevence při řízení výkonu má za následek nižší výkon osob anebo zvýšený výskyt výkonových nedostatků pracovníků (Urban, 2010).

Pro rok 2019 bylo v lednu stanoveno šest očekávaných trendů v oblasti řízení výkonu, které zasáhnou široký soubor organizací. 1. *Hodnocení výkonu „z davu“*: Namísto strukturování diskusí o výkonnosti poskytováním zpětné vazby vědci doporučují školit všechny - zaměstnance, vedoucí, manažery i vedoucí - čímž se zvýší žádání a sdílení zpětné vazby. 2. *Směřování ke kvalitativnímu hodnocení*: Čím častěji organizace provádějí zpětné

vazby a obecně hodnocení svých pracovníků, tím více se vzdalují od bodového (kvantitativního) hodnocení. 3. *Koučování*: Přestože noví pracovníci jsou přijímáni na základě svého talentu a schopností, je třeba je správně školit pro efektivnější přizpůsobení a zlepšení na pracovišti. 4. *Oddělení hodnocení a kompenzace (odměny)*: Mnoho společností, které přešly k nepřetržité zpětné vazbě, také učinily další krok a oddělily hodnocení výkonnosti od jakékoli diskuse o kompenzaci. 5. *Personalizace práce*: Personalizace práce znamená najít každému zaměstnanci tu nejlepší cestu k osvojení dovedností potřebných k výkonu práce. Personalizované programy mají také vazbu s průběžným hodnocením a zpětnou vazbou. Vzdělávací plány se tak přizpůsobují měnícím se požadavkům na práci a jsou relevantnější. 6. *Zvýšený důraz na emoční zdraví a zvládání stresu*: Nejlepším lékem na tuto „nemoc“ je komunikace, díky které je možné vytvořit atmosféru porozumění a otevřenosti. Navíc v organizacích, kde je velké procento technologií, se můžou pracovníci cítit osamělí (McElgunn, 2019).

Na začátku kapitoly narážíme na opětovné terminologické rozdílnosti, které se však ponesou celou touto prací vzhledem k přejímání terminologie daných autorů. Přestože se ovlivňováním pracovního chování ze strany manažerů ve výzkumné části nevěnuji, pokládala jsem za důležité uvést současné poznatky a pár rad pro zvýšení zkoumané problematiky výkonnosti. Přikláním se k pojetí řízení pracovního výkonu podle Koubka, což je písemná smlouva či ústní dohoda o budoucím pracovním výkonu mezi nadřízeným a pracovníkem.

1.4 Hodnocení pracovního výkonu

Na pracovní hodnocení se dlouhá léta v naší zemi nebral ohled. Wágnerová (2011) potvrzuje, že přestože je tato oblast stále přehlížena, prošla za cca posledních 30 let velkými změnami. Nicméně, stále se najdou takové podniky, kde na pracovní hodnocení není kladen důraz, a nevyužívají tak jeden z nejdůležitějších nástrojů zvyšování produktivity práce. Jiné se o tento fenomén zajímají, ale neumí ho používat ve svůj prospěch. V roce 2018 byla jedním z trendů HR problematika hodnocení (Tomášová, 2018). Hodnocení jde ruku v ruce s kvalitním vedením lidí. Podle Hroníka (2006) se hodnocení pracovníků pozitivně odráží ve: 1. změně (posílení) kultury organizace a komunikace strategie, 2. koordinaci zájmů všech zúčastněných a 3. zvýšení výkonnosti.

Fletcher (2001) označuje hodnocení výkonnosti jako široký koncept, který zahrnuje množství činností, které nejen hodnotí výkonnost svých zaměstnanců, ale také rozvíjí úroveň

kompetencí, zlepšuje výkonnost a má vliv na odměňování. Rozvojové hodnocení výkonnosti pak rozumí veškeré úsilí, které souvisí se zlepšením úrovně postojů, pracovních zkušeností a dovedností, které zvyšují efektivitu a výkonnost pracovníků. S návazností na předchozí podkapitolu je třeba zmínit, že je hodnocení pracovníků někdy nesprávně pojímáno jako synonymum řízení výkonnosti. Hroník (2006) upozorňuje, že se však o stejné pojmy nejedná, oba termíny patří do současné personalistiky, řízení výkonnosti je však hodnocení nadřazené. Oba procesy jsou v režii nejen personalistů, HR specialistů, ale manažerů samotných. Koubek (2015) uvádí, že je to právě manažer, kdo má zabezpečovat motivující vedení pracovníka a zpracovávání zpětných vazeb souvisejících s jeho pracovním výkonem.

Přestože je hodnocení pracovníků významným procesem, není oblíbenou činností řízení lidských zdrojů, pracovníků samotných ani vedení. Trvá dlouhou dobu a výsledky hodnocení se dostávají v delším časovém horizontu, což nabádá k myšlence, že hodnocení není efektivní. Navíc je samotný proces složitý, a tudíž je často špatně prováděn (Jersáková, 2015). Štikar a kol. (2003) popisuje možné chyby hodnotitelů, které zkreslují jejich úsudek o výkonnosti pracovníků. Jako zástupce významných chyb můžeme uvést chybu mírnosti, kdy hodnotitel hodnotí jedince lépe než jaká je skutečnost, dále chybu centrální tendence, při níž se hodnotitel vyhýbá mezních stupnic hodnocení. Dalšími chybami jsou chyby favoritismu, kontrastu, časového sledu či vzdálenosti, chyby logické, haló efekt či sériový efekt.

Tato krátká podkapitola shrnuje základní informace o procesu hodnocení výkonnosti s přihlédnutím k možným chybám. Hodnocení pracovníků má ve spojitosti s výkonností pozitivní dopad, proto je na tomto místě alespoň velmi zjednodušeně zmíněno. Uvedené pojetí Fletchera (2001) komplexně definuje tento složitý proces, když v něm zahrnuje jak hodnocení výkonnosti, tak rozvoj úrovně kompetencí a výkonnosti a rovněž vliv hodnocení výkonnosti pracovníků na jejich odměňování.

2 Konstrukt emoční inteligence

„Naše city a rozum spolu většinou ruku v ruce spolupracují.“

(Goleman, 2011, 18)

Četné studie prokázaly, že emoce mají podstatný vliv na výkon práce. Již od samotného zavedení pojmu emoční inteligence, poutá tento konstrukt významnou pozornost, zvláště při posuzování míry, do jaké může ovlivňovat různé jevy spojené s prací (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009). Velký význam emoční inteligence (dále označována také EI) dokládá i její začleňování do programů rozvoje firem a učebních osnov škol (Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002), zde si povšimneme roku vydání článku, což dokazuje, že během velmi krátké doby se tento koncept vyskytl v praxi. Pro tuto práci je emoční inteligence velmi podstatná. Emoce ovlivňují chování, a to má vliv na výkon jednotlivců. Díky vysokému stupni emoční inteligence člověk lépe ovládá emoce, a ty mají vliv na úroveň výkonu (Brief & Weiss, 2002).

Americký psycholog Terman shromáždil studenty s největším IQ skóre v celé Kalifornii s předpokladem, že tito studenti v dospělosti obsadí vedoucí pracovní pozice. Úspěšná byla však jen 1/3 studentů. Navíc ve výzkumu nefigurovali dva pozdější nositelé Nobelovy ceny za fyziku, protože jejich hodnoty IQ nebyly mezi nejvyššími. IQ tedy není jednoznačný předpoklad úspěchu (Loja, 2019). Vedle hodnoty IQ je při předvídání výkonnosti práce důležitá i vysoká úroveň emoční inteligence (Goleman, 1995). A právě kombinace rozumové a emoční inteligence nejpravděpodobněji předurčí jak obecný úspěch, tak životní štěstí (Wilding, 2010).

2.1 Historické pozadí a vymezení emoční inteligence

Studium emocí si zaslouží náležitou pozornost výzkumníků, jelikož hrají podstatnou roli v psychickém a zvláště interpersonálním světě. Emoce silně působí na člověka, je proto důležité s nimi umět pracovat (Plháková, 2004). Emocím Mayer a Salovey (1990) rozumí jako organizovaným reakcím, které vznikají jako odpověď na vnější i vnitřní události, překračující hranice systémů fyziologických, kognitivních, motivačních i zkušenostních.

Emocím se nevyhneme ani ve sféře práce a organizace, zvláště pak tam, kde přicházíme do styku s druhými lidmi.

Intelligence a emoce byly nejprve zkoumány zvláště, k prvnímu spojení těchto konceptů došlo při výzkumech vzniku a významu emocí v 80. až 90. letech 20. století (Humpolíček & Slezáčková, 2012). První užití slovního spojení „emoční inteligence“ je spojeno s disertační prací Payneho z roku 1985 (Mayer & Cobb, 2000). Salovey a Mayer (1990) odstartovali intenzivní výzkum tohoto konstruktů, když uveřejnili článek, kde představili první model emoční inteligence a definovali ji jako schopnost porozumět emocím a pocitům v sobě a ostatním, a používat toto chápání jako způsob, jak řídit akce.

Z vývojového hlediska jedinec má emoční inteligence zvláště blízko k psychologickým konceptům interpersonální decentrace, mentalizace a kognitivní empatie. O interpersonální decentraci hovořil jako první Piaget v souvislosti s myšlením dítěte. Decentrace je schopnost myšlení překonávat egocentrickou perspektivu, pozornost dítěte je přenášena na více aspektů najednou, takže umí posuzovat různá hlediska a souvislosti (Piaget & Inhelder, 2014). Mentalizace dle autora Fonagy je schopnost jedince chápat svůj duševní stav, ale i duševní stav druhých, a to na základě projevů chování (Hartl & Hartlová, 2010). Podle Barretta, Dunbara, a Lycetta (2007) spočívá schopnost mentalizace v pochopení, že chování druhých je řízeno jejich mentálními stavy, které jsou odlišné od mentálních stavů vlastní osoby i od objektivní skutečnosti situace. Pokud hovoříme o kognitivní empatii, tak právě díky kognitivním procesům, a to prostřednictvím projekce, může jedinec porozumět stavu jiného objektu (Koukolík, 2010). Hogan (1969), jeden z nejvýznamnějších představitelů tohoto konceptu, kognitivní empatii rozumí jako intelektuální chápání stavů druhého člověka, aniž by sám prožíval jeho city.

Hartl a Hartlová (2010, 225) definují emoční inteligenci jako „schopnost vhodně uplatňovat vlastní city i rozpoznávat a brát v úvahu city druhých při zvládnání osobních i pracovních situací“, nebo také synonymum pro citovou vyzrálost či míru radostného prožívání života. Fenomén emoční inteligence je interdisciplinární a je v zájmu zejména psychologie, ale také se mu věnuje sociologie, fyziologie a medicína. Dále konstatují „kdo umí správně rozpoznat a uplatnit své city, vcítit se a vžít do myšlení jiných lidí, prochází v životě snáze, v pracovním životě lépe vychází s nadřízenými a lépe vede své podřízené“. Nicméně samotná emoční inteligence nezaručí pracovní úspěch, stejně tak ani obecná inteligence, ale pouze jejich společný výskyt. Zatímco co se týká životní spokojenosti, ani obě proměnné zároveň nejsou její zárukou.

Svou původní definici emoční inteligence ještě Mayer a Salovey (1997) doplnili, a tak můžeme hovořit o schopnosti přesně vystihnout, zhodnotit a vyjadřovat emoce, porozumět emocím a emocionálnímu poznání a konečně regulovat emoce k podpoře emočního a intelektuálního růstu. Pojetí emoční inteligence však popularizoval až Goleman na konci 20. století, podle kterého zahrnuje emoční inteligence pět kompetencí, a to sebeuvědomění, samoregulaci, sebemotivaci, empatii a sociální dovednosti. Goleman tak vyvolal zájem i široké laické veřejnosti (Goleman, 2011). V souvislosti s tímto, je třeba zmínit, že Goleman je popularizátor, nikoliv vědec. Na potřebu odlišovat přísné vědecké důkazy od popularizovaných nadšených prohlášení upozornili např. Barrett, Miguel, Tan, a Hurd (2001), když označili některé přístupy k emoční inteligenci jako „přístup Madison Avenue k vědě a odborné praxi“, tedy zejména z reklamního hlediska.

Drasgow (2003) uvedl dva základní přístupy k definování emoční inteligence. První stanovisko zastávají zvláště samotní „zakladatelé“ tohoto konstruktů. Mayer, Salovey a Caruso (2008) mluví o tzv. schopnostním modelu, podle kterého je emoční inteligence schopnost promyšleného zpracování informací o emocích svých i druhých, a užívání těchto znalostí při následném myšlení a chování. Druhým přístupem je model smíšený, který je definován z hlediska vzácnosti, např. asertivity, optimismu či impulzivity. Zástupcem tohoto přístupu je Bar-In (1997, 14), podle kterého je EI „řada nekognitivních schopností, kompetencí a dovedností, které ovlivňují schopnost člověka uspět v zvládnutí environmentálních požadavků a tlaků“.

Emoční inteligence je poměrně nový psychologický konstrukt, který je často spojován s jeho popularizátorem Golemanem. Celkově je emoční inteligence pojímána jako velmi zajímavá, a je obsažena v řadě populárně-naučných publikací. Proto je třeba rozlišovat informace podložené na výzkumných základech od nadšených prohlášení. V rámci definování emoční inteligence se přikláníme k autorům Mayerovi a Saloveyovi (1997), podle kterých se jedná o schopnost vystihnout, zhodnotit a vyjadřovat emoce, porozumět jim i tyto emoce regulovat.

2.2 Konceptualizace emoční inteligence

Základní dvojí definování emoční inteligence poukazuje na možná členění tohoto konstruktů, a to jako 1. schopnosti či 2. osobnostního rysu (smíšené modely). S koncepty se pojí i odlišné terminologie, nicméně vzhledem ke společnému původu v základech emocí a emoční inteligenci, se do jisté míry překrývají.

Schulze a Roberts (2007) ve snaze spěšně vytvořit nástroje k novému fenoménu shledávají zanedbání rozdílu mezi typickým a maximálním výkonem. Tak vznikly dvě velké skupiny výzkumníků. Prvním významným proudem je emoční inteligence jako schopnost, která se zajímá o měření maximálního výkonu, a využívá tak testy měření maximálního výkonu. Směr, který se zaměřil na sebepopisné metody, využívá sebepopisné dotazníky, popisují smíšené modely. Nicméně, modelů je daleko víc, přehled, který uvádí Schulze a Roberts (2007) nabízí výstižné představení dalších modelů, které se dají zařadit do dvou odlišných skupin, *modely schopností* a *smíšené modely*. Oproti tomu například autoři Petrides a Furnham, jako hlavní představitelé rysové emoční inteligence, zvlášť vyčleňují modely emoční inteligence jako rysu (Kaliská & Salbot, 2011).

Tabulka 1 Modely emoční inteligence (Schulze & Roberts, 2007, 215, vlastní úprava)

Salovey & Mayer (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • hodnocení a vyjadřování emocí • používání emocí • regulace emocí
Goleman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • sebeuvědomění • seberegulace • sebemotivace • empatie • nakládání se vztahy
Mayer & Salovey (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí • emoční podpora myšlení • porozumění a analýza emocí; využití emočních znalostí • promyšlená regulace emocí k podpoře emočního a intelektového růstu
Bar-On (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • intrapersonální: emoční sebeuvědomění, asertivita, sebeúcta, sebeaktualizace, nezávislost • interpersonální: empatie, interpersonální vztahy, sociální odpovědnost • adaptace: řešení problémů, testování reality, flexibilita • zvládání stresu: stresová tolerance, kontrola impulzů • obecná nálada: štěstí, optimismus
Cooper & Sawaf (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • emoční gramotnost • emoční zdatnost • emoční hloubka • emoční alchymie

<p>Goleman (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sebeuvědomění: emoční sebeuvědomění, správné sebehodnocení, sebedůvěra • seberegulace: sebekontrola, důvěryhodnost, svědomitost, přizpůsobivost, inovace • sebemotivace: orientace na úspěch, oddanost, iniciativa, optimismus • empatie: empatie, uvědomění si organizace, orientace na služby, rozvoj druhých, udržování rozmanitosti • sociální dovednosti: vůdcovství, komunikace, vliv, katalyzátor změny, řízení konfliktu, vytváření vazeb, spolupráce, týmové schopnosti
<p>Weisinger (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sebeuvědomění • řízení emocí • sebemotivace • efektivní komunikační schopnosti • interpersonální odbornost • emoční koučování
<p>Higgs & Dulewicz (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poháněcí síly (drivers): motivace, intuice • restriktivní síly (constrainers): svědomitost, emoční odolnost • umožňující síly (enablers): sebeuvědomění, interpersonální vnímavost, vliv, charakter
<p>Petrides & Furnham (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • adaptabilita • asertivita • emoční hodnocení (sebe a druhých) • vyjadřování emocí • řízení emocí (druhých) • emoční regulace • impulzivita (nízká) • vztahové dovednosti • sebeúcta • sebemotivace • sociální kompetence • řízení stresu • charakterové štěstí • charakterový optimismus

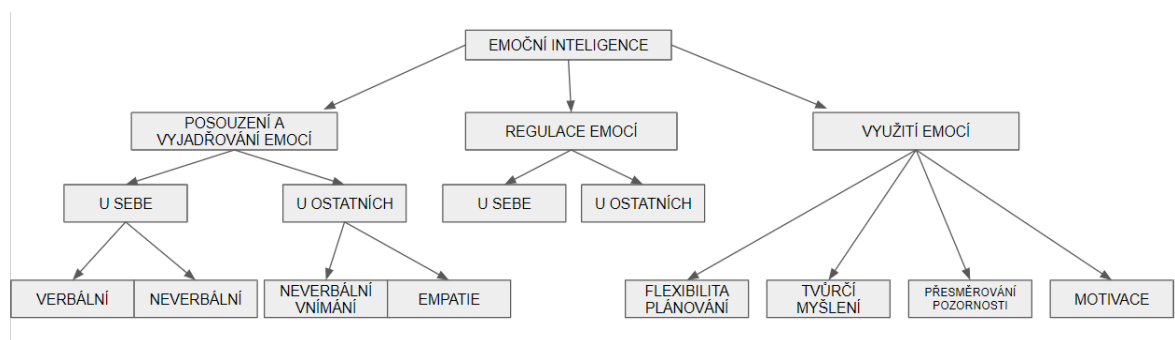
Pokračování tabulky č. 1 Modely emoční inteligence (Schulze & Roberts, 2007, 215, vlastní úprava)

2.2.1 Model schopností Saloveye a Mayera EI90 a EI97

Úplně první model EI vznikl prací Saloveye a Mayera v roce 1990, kteří sloučili literaturu vlivu emocí a emocionality na osobnost, a tak vznikla koncepce syntézy psychologických konceptů inteligence a emocí. Model se skládá z tří základních duševních procesů:

1. posouzení a vyjadřování emocí,
2. regulace či kontrola emocí,
3. využití emocí adaptivním způsobem,

s tím, že 1. a 2. proces rozlišuje proces směrem k sobě samému, anebo druhým lidem. Navíc posouzení a vyjadřování emocí u sebe samotného může být ve formě verbální či neverbální, u ostatních lidí neverbální vnímání a empatie. Poslední proces využití emocí adaptivním způsobem se skládá ze čtyř subfaktorů: flexibilita plánování, tvůrčí myšlení, přesměrování pozornosti a motivace. Čím je EI jedince vyšší, tím jsou tyto subfaktory kvalitnější (Schulze & Robertson, 2007).



Obrázek 2 MEI90 (Schulze & Robertson, 2007, vlastní úprava)

Tento model rovněž předpovídá oblasti, ve kterých by jedince s vysokým EI měli excelovat, a to:

- správné vnímání a posouzení vlastních emocí,
- jejich vyjadřování a sdělování druhým,
- správné rozpoznávání emocí a adekvátní reakce,
- účinná regulace emocí vlastních i druhých směřující k cíli,
- využití svých emocí k řešení problémů motivací adaptivního chování (Mayer & Salovey, 1993, in Schulze & Robertson, 2007).

Přístup výše zmíněným složkám rozdělili Salovey a Mayer (1990) na sebedopisné metody a metody měření schopností. Kritikou modelu se stal proces „využití emocí“ kvůli mlhavosti použitých pojmů a vnášení jich do známých psychologických konstruktů.

O sedm let později ti samí autoři přepracovali původní konceptualizaci emoční inteligence na model EI97. EI je vnímána nově jako duševní schopnost, nikoliv jako sociálně-emoční osobnostní vlastnost. Vzhledem ke kritice nový model EI97 zcela vynechává proces využití emocí adaptivním způsobem a nahrazuje jej přemýšlením o

emocích. Emoční inteligence je z hlediska modelu EI97 soubor emočních schopností rozdělených do čtyř tříd:

1. vnímání, posuzování a vyjadřování emocí, což představuje schopnost identifikovat emoce své i druhých a správně je vyjadřovat a rozlišovat mezi správným a nesprávným vyjadřováním;
2. emoční podpora myšlení;
3. porozumění emocím a jejich analýza;
4. promyšlená regulace emocí.

Tento model již splňuje důležitá kritéria, která tak EI zařazují mezi konstrukty inteligence. Tato kritéria jsou koncepčního, korelačního a vývojového charakteru, takže pro shrnutí 1. emoční inteligence je složena z duševních schopností, které mají úzký vztah k emocím, a přitom se nejedná o osobnostní vlastnosti ani nadání, 2. mezi samotnými složkami je úzký vzájemný vztah a EI mírně koreluje s jinými druhy inteligence, 3. emoční inteligence se mění s přibývajícím věkem a zkušenostmi (Schulze & Roberts, 2007). Rovněž podle Bradberry a Greaves (2007) platí, že s přibývajícím věkem stoupá skóre EI, jedinec zvyšuje své sebeuvědomění, lépe ovládá své emoce i chování. Udávají, že padesátníci mírají v průměru o 25 bodů víc než dvacetiletí.

Pro měření tohoto nového konstruktů vynalezli autoři EI90 a EI97 rovněž novou metodu měření, a to Vícefaktorovou škálu emoční inteligence (MEIS, Multifactor Emotional Intelligence Scale). Ta prošla dlouhým vývojem a po odstranění problémů s důrazem na zlepšení psychometrických vlastností vznikl Mayerův-Saloveyův-Carusův test emoční inteligence (MSCEIT, Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). Skórování probíhá 1. obecnou shodou, která vychází z odpovědí více než 2000 testujících a 2. shodou odborníků, 21 členů Mezinárodní společnosti pro výzkum emocí. Mayer, Salovey, Caruso, a Sitarenios (2003) analýzou zjistili, že postupy skórování jsou silně korelační ($r=0,91$), přesto výzkumné práce tohoto výkonového testu EI stále nejsou u konce.

2.2.2 Smíšené modely emoční inteligence

Smíšené modely EI ji nespojují výhledně s inteligencí a emocemi, ale rozumí jí jako souhrnu osobnostních charakteristik, který může předvídat životní i pracovní úspěch. Zástupci této skupiny modelů jsou např. modely Bar-On (1997); Cooper a Sawaf

(1997); Goleman (1995, 1998) či Weisinger (1998) viz přehledová tabulka modelů výše (Schulze & Roberts, 2007).

Autorem zřejmě nejznámějšího smíšeného modelu EI je Reuven Bar-On, podle kterého je EI soubor rozmanitých osobnostních charakteristik ovlivňující chování jedince. Bar-Onův smíšený model předkládá pět obecných dimenzí: 1. interpersonální, 2. intrapersonální, 3. zvládání stresu, 4. adaptabilita a 5. celkové naladění. Klíčovými faktory emoční inteligence je celkem 15 subškál výše zmíněných pěti dimenzí: sebeúcta, emoční sebeuvědomování, asertivita, nezávislost, empatie, sociální odpovědnost, interpersonální vztahy, tolerance vůči stresu, ovládání impulzů, testování reality, flexibilita, řešení problémů, sebeaktualizace, optimismus a štěstí (well being) (Bar-On, 2013).

Úroveň EI zjišťuje tento model prostřednictvím inventáře, který obsahuje sebehodnotící položky, BarOn Emotional Quotient-Inventory. Jednotlivé dimenze jedinec sebeposuzuje na škálách. Další metodou pro měření úrovně EI, kterou Bar-On vytvořil je např. Inventář pro zjišťování EI u dětí a adolescentů ve věku 7-17 let (Bar-On, 2013).

Emoční inteligenci lze chápat jako schopnost či osobnostní rys. V rámci naší práce chápeme EI jako schopnost, a proto ji měříme v rámci empirické části prostřednictvím Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Rádi bychom na konci této kapitoly ještě vyjádřili názor, že uvedené publikace autorů Lojy (2019), Wilding (2010), Bradberry a Greaves (2007) jsou spíše populárně naučné, a tudíž mohou být některé informace příliš optimistické.

3 Dispozice osobnosti

„Jediným skutečným bohatstvím člověka je jeho osobnost. Může mu být tím nejpodstatnějším zdrojem životního štěstí: je-li zdravá a harmonická, jsou-li její konflikty s okolním životem plodné, vede-li ho bezpečně v činu i v myšlení.“

(Karel Čapek, Stránky českých patriotů)

Dvěma nejdůležitějšími tématy této práce jsme se již zabývali. Nicméně přestože fenomén emoční inteligence pojmáme jako schopnost, vzhledem k výzkumné části uvádíme také kratší kapitolu o dispozici osobnosti s důrazem na dominantní teorii integrativního přístupu, která je celosvětově používána - Big Five neboli Velká pětka.

3.1 Historické pozadí a definice osobnosti

Termín osobnost je odvozen z latinského „persona“ označující masku, kterou nosili herci antického divadla pro zesílení zvuku. Zatímco individuum je realita uzavřená v pomyslných hranicích biologického těla, osobnost tyto hranice překračuje, a utváří se díky sociálním vztahům a spirituálnímu hledání. Můžeme ji chápat jako jednotu psychických procesů, stavů i vlastností, jako souhrn všech vnitřních činitelů prožívání a chování. Osobností je každý konkrétní jedinec (Smékal, 2009).

Zájem o osobnostní dimenze a vymezení základních rysů lidské osobnosti byl zaznamenán až ve 20. století, a to zvláště se jmény Allporta, Cattella a Eysencka (Vágnerová, 2010). Velká rozmanitost psychických procesů a individuálního projevu osobnosti je doložena existencí velkého množství definic pojmu osobnost. Na osobnost nazíráme z hlediska biologického, sociálního nebo psychologického, popřípadě kombinace těchto náhledů (Cakirpaloglu, 2012).

S více než padesáti definicemi osobnosti je spojován americký psycholog Allport (1961), který léty dospěl k definici, která osobnost chápe jako dynamickou organizaci psychofyziologických systémů jedince, které určují jeho charakteristické myšlení a aktivitu.

Eysenckovo pojetí osobnosti je velmi popularizované a označení dimenzí extravert – introvert či stabilita – labilita (neuroticismus) se běžně využívá v konverzaci. Třetí dimenzí Eysencka je psychoticismus, čtvrtá inteligence. Osobnost tak Eysenck (1947, 25, in Cakirpaloglu, 2012, 17) vymezuje jako „souhrn skutečných a potenciálních vzorů chování organismu, které determinují dědičnost a prostředí; osobnost vyvěrá a vyvíjí se skrze funkční součinnost čtyř hlavních odvětví: kognitivní (inteligence), konativní (charakter), afektivní (temperament) a tělesná oblast (konstituce)”.

Stručnou definici osobnosti představuje Cattell (1967, 25, in Cakirpaloglu, 2012, 17), který ji chápe jako „to, co sděluje, jak se člověk bude chovat v dané situaci.” Cattell odvodil jeden z prvních hierarchických modelů osobnosti, který se skládá z 1. intelektových schopností, 2. temperamentových rysů a 3. dynamických motivačních rysů. Prostřednictvím faktorové analýzy Cattell dospěl k 12 faktorům.

V představování definic osobnosti bychom mohli pokračovat, přece jen je jich více než 150, výčet definicí zakončíme pojetím Vágnerové (2010, 13), která osobnost definuje jako systém, který je komplexní a relativně stabilní, fungující jako celek složený z navzájem propojených psychických a somatických vlastností.

Osobnost v rámci pracovní sféry je zkoumána především z hlediska pracovního výkonu, postojů, stylů vedení a neodmyslitelného fenoménu s názvem stres (Christiansen & Tett, 2014).

Definicí osobnosti je spousta. V návaznosti na studium osobnosti vznikají i různé osobnostní dotazníky s odlišným počtem faktorů. Přikláníme se k pojmání osobnosti podle Vágnerové (2010), která termínu rozumí jako komplexnímu a stabilnímu systému, celku složenému z vzájemně propojených somatických a psychických vlastností, který reaguje na podněty a situace.

3.2 Velká pětka

3.2.1 Historie pětifaktorového modelu

Vývoj pětifaktorového modelu odstartoval výzkumem Webb na počátku 20. století, kdy posuzoval své studenty podle 48 charakteristik vztahující se k obecnému faktoru inteligence (g) a morálním charakteristikám. Tři obecné faktory – intelekt, svědomitost, extraverte – vyjadřující individuální odlišnosti, byly publikovány roku 1919 (Digman, 1996,

in Hřebíčková, 2011). Prvních pět faktorů vzniklo faktorovou analýzou z 60 adjektiv, které se běžně používají k popisu osobnosti. Na tuto Thurstonovu práci navázali Guilfordovi, kteří prezentovali pět faktorů: 1. sociální charakteristiky, 2. emoce, 3. mužské charakteristiky, 4. rathymie, tj. senzitivita k pocitům druhým, denní snění, impulzivita a nedbalost v oblékání a 5. intelektuální zájmy a přemýšlivost. Analogicky k dnešnímu pětifaktorovému modelu se jedná o extraverci, emocionální nestabilitu, nedostatek svědomitosti, intelekt. Přívětivost nalezena nebyla. Pozdější rozšíření analýzy Guilfordových přineslo faktory opět bez přívětivosti: deprese, rathymie, přemýšlivost, plachost, myšlení. Až Cattell svou vlastní analýzou bipolárních škál identifikoval faktor zralosti, který připomíná přívětivost. Výše zmínění vědci se ve třicátých letech 20. století shodli na existenci faktorů: extraverce, svědomitosti, emocionální stability a intelektu (Hřebíčková, 2011).

Prostřednictvím obecné lexikální hypotézy postupovala Baumgartenová, která inspirovala Allporta a Odberta. Ti sestavili seznam 18 000 slov, která rozřídili do celkem čtyř kategorií. První kategorie obsahuje osobnostní rysy generalizované a personalizované, druhá dočasné charakteristiky nebo aktivity, třetí slova vyjadřující úsudky o sociálním chování a charakteru osob a čtvrtá smíšená kategorie obsahovala slova metaforická a nejasná, vysvětlující chování, popisující fyzické kvality a vyjadřující schopnosti a talent (Hřebíčková, 2011). Sémantickou a empirickou redukci provedl Cattell, který postupnými kroky snižoval počet faktorů až vytvořil dotazník Sixteen Personality Factors Questionnaire 16PF (Cattell, Eber, & Tatsuoka, 1970). Práci Cattella mnozí obdivují, zvláště kvůli velkému vlivu na vývoj nových technik faktorové analýz a práci podložené na empirických výzkumech. Naopak kritikové vyčítají validitu používaných metod a velký počet odvozených faktorů (Hřebíčková, 2011).

V polovině 20. století směřoval další vývoj ke snižování počtu faktorů z Cattellových analýz. Autoři, mezi kterými byl např. i Fiske, Tupes a Christal, Normal a další, odvodili nejčastěji pětifaktorovou strukturu s faktory: extraverce, přívětivost, svědomitost, emocionální stabilita a kultura. Mnohé výzkumy probíhaly také nezávisle na předchozích výzkumnících. Podstatnými se stala 80. léta, kdy McCrea a Costa rozšířili svůj třífaktorový NEO model o dva faktory srovnáním s Normanovou strukturou (Hřebíčková, 2011). Poprvé tak hovoříme o pětifaktorovém modelu, jak jej známe, obsahující faktory: neuroticismus, extraverce, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost. Těchto pět základních tendencí užívají lidé i přes odlišné jazyky (McCrae & Costa, 1997), jsou stabilní v čase

(McCrae & Costa, 2003) a mnohé dědičné (Jang, McCrae, Angleitner, Rieman, & Livesley, 1998).

3.2.2 Jednotlivé faktory Velké pětky

Každý z faktorů zahrnuje dva podřazené rysy nižšího řádu a šest jednotlivých osobnostních charakteristik, viz samostatné tabulky k jednotlivým dimenzím. Jiný pohled na Velkou pětku nabízí psychologové, kteří z modelu odvodili dva faktory vyššího řádu: 1. alfa - stabilita a 2. beta - plasticita, které hovoří o adaptabilitě k okolnímu světu a otevřenosti k podnětům podmiňující osobnostní rozvoj (Vágnerová, 2010).

Zajímavou myšlenku uvádí také Musek (2007). Analýzou faktorů se potvrdila existence obecného faktoru osobnosti, nazvaná jako Big One. Big One je charakterizován mírou emoční stability, svědomitosti, přívětivosti, extroverze, otevřeností, ale také mírou tzv. vyššího řádu osobnosti, a to stabilitou a plasticitou. Tento obecný faktor osobnosti integruje nejobecnější nekognitivní dimenze osobnosti, a je spojen např. také se sociální touhou, motivací, spokojeností se životem, sebedůvěrou apod.

Neuroticismus

Neuroticismus je osobnostní faktor, který popisuje úzkostného a emocionálně nestabilního jedince, pro kterého je svět ohrožující a stresující místo. Neurotická osoba má tendenci k negativním emočním prožitkům jako např. smutku, hněvu, vině, beznaději apod. (Vágnerová, 2010). Vysoké skóre neuroticismu u jedince značí kromě psychické nestability i snadnou narušitelnost psychické vyrovnanosti a obtížné překonávání negativních prožitků. Subškály neuroticismu jsou úzkostnost, hněvivost – hostilita, depresivnost, rozpačitost, impulzivnost a zranitelnost (Hřebíčková, 2011).

Tabulka 2 Neuroticismus (Vágnerová, 2010, 105, vlastní úprava)

NEUROTICISMUS	
Dílčí rysy	
dráždivost*	odtažitost*
Charakteristika dílčích rysů	
<ul style="list-style-type: none"> • obavy a strach z budoucnosti • hněv, nepřátelství, zatrpkllost • depresivní ladění, smutek, zoufalství • pocity studu, rozpaky, pochybnosti o sobě • impulzivita, neschopnost odolávat pokušení • psychická zranitelnost, stresující prožívání 	

vysvětlivky: dráždivost* jako tendence k podrážděnosti a vzteku; odtažitost* chápeme jako sklon k úzkosti a strachu, čemuž se bráníme

Jedinci s nízkým skórem neuroticismu jsou popisováni jako jedinci emocionálně stabilní, vyrovnaní, klidní a bezstarostní (Hřebíčková, 2011).

Extraverze

Extravertní člověk je orientovaný na okolní svět, aktivně angažovaný v něm, vyhledává kontakt s druhými lidmi a jeho emoční prožívání je pozitivní (Vágnerová, 2010). Hřebíčková (2011) nazývá šest subškál extraverze jako vřelost, družnost, asertivita, aktivnost, vyhledávání vzrušení a pozitivní emoce.

Tabulka 3 Extraverze (Vágnerová, 2010, 102, vlastní úprava)

EXTRAVERZE	
Dílčí rysy	
asertivita*	enthusiasmus*
Charakteristika dílčích rysů	
<ul style="list-style-type: none"> • přátelská vřelost, zájem o lidi • aktivnost, energičnost, rychlé životní tempo • družnost, vyhledávání společnosti, radost z kontaktu • vyhledávání vzrušujících zážitků • sklon k dominantnímu sebeprosazování až panovačnosti • převaha pozitivních citových prožitků, optimismus, pocit životní pohody 	

vysvětlivky.: asertivita* znamená aktivitu a průbojnost; enthusiasmus* chápeme jako sociabilitu a pozitivní emoční ladění

Opačným pólem extraverze je introverze, sklon k samotářství, odtažitosti, vyhýbání se interpersonálnímu kontaktu a celkovému odstupu od dění ve společnosti (Vágnerová, 2010). Introverti jsou zdrženliví, nezávislí na druhých, samostatní (Hřebíčková, 2011).

Vysoká korelace $r = 0,2$ až $r = 0,5$ existuje mezi extravertí a sklonem k pozitivním emočním prožitkům a vysoké $r = 0,5$ je rovněž mezi extravertí a sociálními dovednostmi. Sociální dovednosti získávají extroverti zvláště pozitivního náboje a jsou vnímavější k pozitivní zpětné vazbě, zvláště sociálního charakteru (Vágnerová, 2010).

Costa, McCrae a Holland (1984, in Hřebíčková, 2011) zjistili, že typickými extraverty jsou v americké společnosti obchodníci. Stejně tak Howard a Howardová (2000, in Hřebíčková, 2011) potvrzují vysoké skóre extraverte mezi obchodníky a podnikateli.

Otevřenost vůči zkušenosti

Dalším faktorem Velké pětky je otevřenost vůči zkušenosti, který charakterizuje jedince zvědavého, nerezervovaného, se zájmem o nové zkušenosti (Vágnerová, 2010). Tito jedinci jsou také vědychtiví, intelektuální, zajímající se o umění a abstraktivní témata. Subškálami otevřenosti vůči zkušenosti jsou fantazie, estetické prožívání, prožívání, novátorské činnosti, ideje a hodnoty (Hřebíčková, 2011).

Tabulka 4 Otevřenost vůči zkušenosti (Vágnerová, 2010, 110-111, vlastní úprava)

OTEVŘENOST VŮČI ZKUŠENOSTI	
Dílčí rysy	
způsob poznávání*	otevřenost k poznávání*
Charakteristika dílčích rysů	
<ul style="list-style-type: none"> • představivost a fantazie, bohatý vnitřní svět • estetické cítění, smysl pro krásu • uvědomování a rozlišování poznatků emočního charakteru • chuť objevovat nepoznané • intelektuální zvědavost, otevřenost nekonvenčním myšlenkám a řešení • ověřování si obecně uznávaných hodnot a dogmat 	

vysvětlivky: způsob poznávání* je univerzální způsob hodnocení a uvažování, koreluje s fluidní inteligencí a pracovní pamětí; otevřenost k poznávání* hovoří o přístupu k informacím, koreluje s krystalickou inteligencí

DeYoung, Peterson, a Higgins (2005) našli podstatnou asociaci mezi otevřeností vůči zkušenosti a intelektem. Významná korelace se nachází mezi otevřeností a různými kognitivními schopnostmi, které jsou součástí inteligence. Jiné faktory Velké pětky tuto silnou korelaci nemají.

Prívětivost

Prívětivost někteří čeští autoři nahrazují jím bližším termínem vstřícnost (např. Říčan, 2007; Vágnerová, 2010). Prívětivost popisuje základový vztah k lidem a může být chápána jako emoční soucítění nebo/a dodržování pravidel regulující chování k lidem

(Vágnerová, 2010). Přívětiví jedinci jsou chápající, laskaví, pomáhající, důvěřiví, spolupracující. Přívětivost má dle Hřebíčkové (2011) následující subškály: důvěra, upřímnost, altruismus, poddajnost, skromnost a jemnocit.

Tabulka 5 Přívětivost (Vágnerová, 2010, 108, vlastní úprava)

PŘÍVĚTIVOST	
Dílčí rysy	
soucinnost*	zdvořilost*
Charakteristika dílčích rysů	
<ul style="list-style-type: none"> • důvěra k lidem • čestné a upřímné jednání • laskavost, ohleduplnost • harmonie, spolupráce • skromnost, slušnost • altruismus 	

vysvětlivky: soucinnost* představuje emoční soucítění k druhým, zdvořilost* chápeme jako slušnost a férový přístup k druhým

Protějším pólem je nedostatek ohleduplnosti a nepřívětivost. Takoví jedinci jsou neempatičtí, citově chladní, někdy i konfliktní a agresivní (Vágnerová, 2010).

Svědomitost

Tento faktor je vztahován k celkovému přístupu k práci a povinnostem obecně. Svědomitost ukazuje na vztah k úkolům a rovněž na zaměřenost na výkon jedinců. Opakem je nezodpovědnost a nedisciplinovanost. Svědomití lidé jsou cílevědomí, vytrvalí, jednají systematicky, nenáhodile (Vágnerová, 2010). Hřebíčková (2011) svědomité jedince popisuje také jako pilné, disciplinované, ctizádnostivé, přesné a pořádné. Šubškálami posledního faktoru Big Five jsou způsobilost, pořádkumilovnost, zodpovědnost, cílevědomost, disciplinovanost a rozvážnost.

Tabulka 6 Svědomitost (Vágnerová, 2010, 107, vlastní úprava)

SVĚDOMITOST	
Dílčí rysy	
píle*	sebekontrola*
Charakteristika dílčích rysů	
<ul style="list-style-type: none"> • připravenost k účinnému řešení a zvládnání úkolů • systematičnost • zodpovědnost, řád • cílevědomost, snaha o dobrý výkon • disciplína, důkladnost a vytrvalost, odolnost • rozvážnost 	

vysvětlivky: píle* označuje aktivitu, kterou jedinec vynaloží ke splnění úkolu; sebekontrola* zahrnuje faktory pasivní vůle

Skóruje-li jedinec ve svědomitosti málo, je označován jako nedbalý, nestálý, lhotejný, naplňující své cíle s malým zaujetím (Hřebíčková, 2011).

S rostoucí mírou svědomitosti roste profesní úspěšnost, ale i sociální akceptovanost okolí (Vágnerová, 2010). Překročení únosné míry svědomitosti se může projevit jako workoholismus, pedantičnost nebo přehnaná pořádkumilovnost (Hřebíčková, 2011).

Jedním z výsledků dlouhého zkoumání složek osobnosti je pět rozměrů osobnosti v podobě pětifaktorového modelu osobnosti Big Five. Tento inventář vznikl prostřednictvím faktorové analýzy slovní zásoby vztahující se k popisu osobnosti a obsahuje celkem pět dimenzí osobnosti: neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost a svědomitost. Každá tato subškála je popsána dvěma dílčími rysy a šesti charakteristikami těchto rysů, viz tabulky výše.

4 Integrita

„Není nic posvátnějšího než integrita vaší mysli.“ Ralph Waldo Emerson

(Hobart Rotary Club, 2015)

S pojmem integrita se můžeme setkávat v rámci různých hledisek psychologických perspektiv, a to v kontextu pozitivní psychologie, psychologie managementu, v rámci teorie psychosociálního vývoje Eriksona, koncepce Antonovského „sense of coherence“ a z hlediska psychologie osobnosti (Kahancová & Nábělková, 2013). Pro tuto práci je významné pojetí integrity z pohledu psychologie osobnosti.

4.1 Vymezení termínu integrita

Vymezení termínu integrity je problémové zvláště kvůli existenci příliš mnoha definic a současně mála teorie (Palanski & Yammarino, 2007). Integrita podle Hartla a Hartlové (2010, 224) je „celistvost, nedotknutelnost, neporušenost všech struktur a funkcí osobnosti; jednota tělesných, duševních a mezilidských struktur a funkcí; je považována za základ duševního zdraví.“

O integritě v rámci psychologie osobnosti se zmiňuje několik českých i slovenských autorů, kteří pojem integrita definují následovně. Říčan (2007, 173) pojímá integritu osobnosti ve vztahů k já jako harmonický a jednotný celek spojený s pocitem, že „jsme řízeni z jakéhosi vnitřního velínu“. Dále uvádíme Cakirpaloglu (2012), podle kterého je integrita neporušenost a celistvost systému, míra funkčního souladu mezi dílčími subsystémy osobnosti nebo jejími dispozicemi. Podrobněji rozpracoval teorii integrace Helus (2009), podle kterého je osobnost bio-psycho-sociálně-duchovní celistvost. Jednotlivé vrstvy či úrovně osobnosti jsou: 1. biologická vrstva představující tělesnost osobnosti, 2. psychická vrstva s psychickými procesy, 3. sociální, výstižněji psychosociální, vrstva obsahující mezilidské interakce, normy, zvyky a 4. duchovní vrstva obsahující ideály a hodnoty.

Ze zahraničních autorů se tématu integrity věnoval například McFall (1987), který ji definuje jako ucelený koncept konvenčních standardů morálky, zvláště obsahující pravdivost, férovost a poctivost. Současně však zmiňuje, že ne vždy je to možné – pokud je

člověk věrný sám sobě a svým zásadám, může se odchylovat od tohoto pojetí termínu. Dunn (2009) na integritu pohlíží jako na soulad morálních (sociálních) hodnot a chování jedince. Oxfordský anglický slovník rozumí integritě jako spolehlivosti morálního principu a charakteru neporušené ctnosti, zvláště ve vztahu k pravdě, čestnému jednání, poctivosti a upřímnosti. Podle Badaracca a Ellswortha (1992) integrita označuje tzv. smysl pro morální zdraví. Morální integritu jako konečný cíl jednání v souladu s morálními principy chápou Batson, Thompson, Seufferling, Whitney a Strongman (1999). Palanski a Yammarino (2007) zdůrazňují shodu mezi vnímáním dobra jedincem a celou společností. Tento soulad není jednoznačný, nicméně snadněji odhalitelný v případě negativního chování či hodnot než pozitivního.

Integritu v pojetí běžného jazyka Musschenga (2001) rozlišuje dle dvou os, a to formální - materiální a lokální - globální. Formální pohled je určován kompaktností mezi hodnotami a chováním, zatímco globální odkazuje na soudržnost napříč kontexty, rolemi a časem. Vzniká tak matice tří konceptů: a) koncept osobní integrity, b) materiální koncept místní a c) koncept morální, viz tabulka. Osobní integrita se nachází více v akademické literatuře než v běžném jazyce. Za nejtradičnější a snad centrální považuje Musschenga integritu morální.

Tabulka 7 Integrita (Musschenga, 2001, 222)

	Lokální	Globální
Formální		osobní integrita
Materiální	(kritická) integrita rolí: profesní integrita, pracovní integrita, občanská integrita, politická integrita, manažerská integrita, atd.	(kritická) sociální morální integrita

Testování integrity v Evropě nemá takou tradici jako například v USA, nicméně postupně se dostává do povědomí i na našem území. Jedná se o netradiční typ tzv. negativního ověřování, kdy je cílem rozeznat negativní charakteristiky jedince (Seitl, 2015). Z hlediska testování integrity osobnosti se využívají dva přístupy. Prvním přístupem jsou tzv. zjevné testy (overt tests), které hodnotí chování a postoje integrity vůči nečestnému jednání v minulosti. Druhým typem jsou skryté testy integrity (covert tests), ve

kterých respondent hodnotí specifické rysy osobnosti, které se integrity týkají (Edenborough, 2005).

4.2 Morálka a vybrané teorie morálního vývoje

Opakovaně jsme výše naráželi na pojem morálky, a proto považuji za důležité ji na tomto místě zmínit. Morálka jako nedílná část osobnosti z psychologického hlediska představuje „získanou psychickou dispozici vnímat, cítit a jednat v souladu s etickými normami” a koreluje s pravidly a omezeními kultury a společnosti (Cakirpaloglu, 2012, 94). Jejím vývoji se věnovali zejména Piaget a Kohlberg.

Známý švýcarský psycholog Piaget při vývoji pozoroval své děti a kladl důraz na interakci vývoje jedince a okolního prostředí. Dítě je malý zvědavý vědec, který aktivně objevuje svět prostřednictvím procesů asimilace a akomodace. Asimilací se rozumí zahrnutí nových poznatků do již známých souborů zkušeností, tedy do hotových schémat. V případě, že jedinec objevuje úplně nové, modifikuje schéma a rozšiřuje tak svou teorii chápání světa, hovoříme o akomodaci (Vašutová, 2010). Piaget rozlišuje celkem čtyři stádia kognitivního vývoje, a to: senzomotorické, předoperační, stádium konkrétních operací a konečně formálních operací (Atkinson, 2003). V rámci této kapitoly je zajímavé třetí stádium, které nastává kolem sedmého roku dítěte. Uvažování dítěte se v tomto věku mění, egocentrismus mizí, dítě pojmenovává vnější příčiny jevů, začíná přemýšlet o tom, jak prožívají a přemýšlejí ostatní lidé. Oproti stádium konkrétních operací je stádium formálních operací charakterizováno schopností abstraktního myšlení, což má vliv nejen na intelekt a intelektuální vývoj, ale na celou osobnost člověka. Morální vývoj je dle Piageta dvojitý, heteronomní a autonomní. Pro děti ve věku 5 až 9 let je morálka soubor pravidel a zákonů druhých lidí (autorit), které vyžadují dodržování. Zákony jsou hmotné, neměnné a striktní a při jejich nedodržení následuje trest. Nemorální činy jsou posuzovány dle velikosti následků či škody. Dosáhne-li dítě 10 let, objevuje se již morálka autonomní, kdy se dítě řídí pravidly, které přijalo za své díky sociálním zkušenostem a kognitivnímu vývoji (Hill, 2004).

O vývoj morálního úsudku se také zajímal Kohlberg, který pracoval na univerzálních morálních dilematech ve formě příběhů. Dle způsobu řešení morálních otázek rozlišoval úroveň tzv. mravního vývoje jedince (Hill, 2004). Oproti Piagetovi zdůrazňuje význam adolescence a rozděluje morálku do tří stádií: prekonvenční, konvenční a postkonvenční, z nichž každé se dělí na dvě fáze. Prekonvenční morálka je egocentrická, řízená tresty a zisky. První vývojovou fází je orientace na trest, kterému se jedinec vyhýbá tak, že vyhovuje

požadavkům okolí. Následuje fáze naivního instrumentálního hédonismu, kdy převládá osobní zájem dítěte a správné chování je takové, které je odměňováno. V rámci konvenční (konformní) morálky rozlišujeme fázi morálky hodného dítěte, kdy správné chování přináší radost pro dítě významným osobám a morálka vyššího řádu, kdy dítě striktně dodržuje řád a zákon. Posledním stádiem je postkonvenční morálka, která se vyznačuje vysokou osobnostní autonomií, nezávislostí, je důsledná v projevu, cílevědomá a sebedeterminující. Předposlední fází, ke které se vyvíjí většina lidí je morálka společenské dohody, kdy jedinec dodržuje sociální smlouvu. Pouze 10 % jedinců dospívá do nejvyšší etické fáze, tzv. morálky individuální svědomí, takový člověk se řídí svými vlastními zásady (Cakirpaloglu, 2012).

Jak lze výše znát, integrita je často v konotaci s morální stránkou člověka, což je pro nás v této práci podstatné. Proto se vzhledem k výzkumnému zaměření přikláním k nahlížení integrity jako McFall (1987), podle kterého je integrita komplexní koncept aliance konvenčních morálních standardů, zvláště pravdivosti, poctivosti a spravedlnosti, a osobních ideálů, které mohou být s morálními standardy v rozporu.

5 Realizované výzkumy

*„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství. Krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“ John Milton
(Kozel, 2006, 47)*

Viswesvaran, Schmidt a Ones (2005) testovali hypotézu obecného faktoru pracovní výkonnosti. Po odstranění chyb měření včetně chyby haló efektu zjistili, že 60,3 % celkového rozptylu v hodnocení pracovní výkonnosti vysvětluje obecný faktor. Jedno z vysvětlení výzkumníků je takové, že obecné mentální schopnosti (a svědomitost) určují alespoň částečně všechny dimenze pracovní výkonnosti.

Emoce jsou všude tam, kde jsou lidé. Pro pracovníky v oblasti prodeje jsou výhodné sociální a emoční dovednosti, které úzce souvisí s pracovní výkonností. Výkonnost závisí na schopnosti zvládat sociální a emocionální problémy, udržovat vysokou míru motivace a umění postavit se negativní zpětné vazbě a selhání, které nejsou v životě prodejce výjimkou (Brown, Cron, & Slocum, 1997). Již po dobu několika let se řada organizací snaží identifikovat proměnné, které ovlivňují výkonnost profesionálních prodejců. Rozell, Pettijohn a Parker (2006) potvrdili, že výkonnost prodeje je významně spjata s emoční inteligencí, konkrétněji, že výkonnost prodejců by mohla být zvýšena kompetencemi emoční inteligence. Tento vztah může mít tak dopad na náboráře, školitele a manažery prodeje, protože zjištěním emoční úrovně je možné identifikovat slabé i silné stránky prodejců, a tak oblastí potřebného rozvoje. Deeter-Schmelz a Sojka (2003) na základě hloubkových rozhovorů s vysoce výkonnými prodejci zjistili, že tito prodejci skutečně využívají emoční inteligenci, často však nevědomě. Sami prodejci uváděli, že používají empatizaci se zákazníky, individuální přístup k zákazníkovi podle vysílaných emocí, sebevědomí pro ovlivňování dojmu a samoregulaci pro udržení pozornosti na klíčové problémy klientů a jejich řešení. Podle Lopese, Grewala, Galla a Saloveye (2006) emoční inteligence přispívá k pracovnímu výkonu v call centru zvláště díky ovládnutí vlastních emocí a zvládnutí stresu.

V reakci na narůstající počet call center vznikala potřeba výzkumu v tomto prostředí, na kterou reagoval také Higgs (2004). Jeho studie se zúčastnilo 289 respondentů ze tří organizací, jejichž výsledky prokázaly určité silné vazby mezi pracovním výkonem agentů a emoční inteligencí. I Shamsuddin a Rahman (2014) provedli výzkum, který se zabýval

vztahem mezi emoční inteligencí a pracovní výkonností u agentů call centra. Na vzorku 118 respondentů testovali emoční inteligenci prostřednictvím testu WLEIS (Wongova a Lawova škála emoční inteligence) a zjistili, že existuje vztah mezi těmito konstrukty. Navíc odhalili, že k výkonu práce přispívají zejména dvě složky, a to regulace emocí a využití emocí.

O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver a Story (2011) provedli metaanalýzu vztahu mezi emoční inteligencí a pracovní výkonností. Emoční inteligenci rozdělili do tří hlavních proudů: 1. proud zahrnuje modely založené na schopnostech, které využívají objektivní testové položky, 2. modely založené na subjektivním hodnocení respondentů, 3. smíšené modely. Korelace mezi emoční inteligencí a pracovní výkonností 1. proudu vyšla $r = 0,21$, 2. proudu $r = 0,26$ a 3. proudu $r = 0,24$. Při stanovené významnosti $p < 0,001$, jsou všechny korelace signifikantní.

Cropanzano a Wright (1999) uvedli, že emoce obecně ovlivňují výkonnost tým, že iniciují chování kompatibilní nebo naopak nekompatibilní s výkonností. Pracovníci s vysokou mírou psychické pohody jsou druhými popisováni jako společenší, přátelší, nápomocní a kreativní v řešení problémů. Emoční inteligence dle předpokladů ovlivňuje rovněž spokojenost s prací, míru absence, typ organizačního závazku a vedení. Mimo zkoumání vlivu na výkonnost, Carmeli, Yitzhak-Halevy, a Weisberg (2009) zjistili, že vysoká úroveň emoční inteligence vede nejen k vyšší spokojenosti s životem, ale také k vyšší sebedůvěře a sebeúctě. Rovněž tak Mayer, Roberts, a Barsade (2008) objevili pozitivní vliv EI, a to na lepší sociální vztahy a celkovou psychickou rovnováhu.

Dnešní pracovní sféra je velmi konkurenční. Organizace, které se nepřizpůsobují novinkám brzy ztrácejí své zákazníky a zanikají. Úspěšnost pracovníků jde ruku v ruce s emoční inteligencí. Wilding (2010) uvádí článek z Wall Street Journal, který v roce 2000 otiskl zprávu o tom, že absolventi MBA postrádají komunikační schopnosti a další měkké dovednosti. Výuce těchto soft skills však bývá bohužel věnována pouze povrchní pozornost. To je podstatný problém. Goleman (in Wilding, 2010, 193) uvádí, že jsou emoční schopnosti až dvakrát podstatnější než souhrn kognitivních schopností a technických dovedností. Navíc je emoční inteligence tím významnější, čím je pozice jedince v organizaci vyšší. Dokonce až 85 % schopností u vedoucích pracovníků spadá do oblasti emoční inteligence.

Bradberry a Greaves (2007) uvádějí, že nejnižší skóre EI mají technici, účetní a vědci. Rozdíly v EI mezi různými představiteli profesí však popírá analýza celosvětové databáze, která tvrdí, že mezi průměrnými výsledky EI různých profesí neexistuje v podstatě

žádný rozdíl. Výjimečně vyšší EI mají jen pracovníci v zákaznických službách, naopak nejnižší skórují nezaměstnaní. Z hlediska pracovního zařazení EI stoupá s postavením pracovníka do úrovně středního managementu, od funkce ředitele a výše skóre EI klesá. Obecně tak lze říci, že generální ředitelé mají skóre EI v průměru nejnižší, zatímco výkonní vedoucí nejvyšší. Higgs (2004) naopak zjistil, že populace agentů call center má hladiny emoční inteligence nižší než obecná populace s výjimkou prvků emoční odolnosti a svědomitosti.

Reálný příklad uvedeme na farmaceutické společnosti, která část svých zaměstnanců nechala proškolit o emoční inteligenci. V důsledku vývoje EI pracovníků došlo ke zvýšení tržeb. EI a výnosy z prodeje byly měřeny před a po proškolení, a navíc byly porovnány s kontrolní skupinou, která kurz EI neměla. Výsledky byly jednoznačné, EI u účastníků kurzu se zlepšila o 18 %. Co se tržeb týká, celkový tržní příjem účastníků kurzu EI ve srovnání s kontrolní skupinou vzrostl v průměru o 12 %, kde tyto výsledky prodeje nebyly pouze výsledkem vlivů na trhu (Jennings & Palmer, 2007, in AIDosiry, Alkhadher, AlAqraa, & Anderson, 2016).

Nicméně, přes všechny důkazy o EI jako prediktoru výkonnosti práce se najdou i studie, které tento vliv nepotvrdily, jako např. studie provedená s prodejci automobilů (Bryant, 2005). Rovněž je třeba opět upozornit na nadšená prohlášení Golemana, která nejsou v souladu s výzkumnými závěry. Role emoční inteligence na pracovní výkonnost je nezpochybnitelná, nicméně Golemanem udávaná čísla jsou příliš optimistická.

Pelt, van der Linden, Dunkel, a Born (2017) zkoumali pomocí metaanalytických dat vztah mezi obecným faktorem osobnosti (GFP) a pracovní výkonností. Vztah mezi různými ukazateli výkonnosti a GFP se ukázal významnější než s osobnostními charakteristikami Big Five.

Mount, Barrick, a Stewart, (1998) provedli metaanalýzu 11 studií a zjistili, že všech pět osobnostních dimenzí (faktor neuroticismus chápe jako emoční stabilitu) pozitivně koreluje s pracovní výkonností, a tak mohou být osobnostní charakteristiky užitečné pro předvídaní pracovní výkonnosti v pozicích zahrnující interpersonální interakce. Zvláště přívětivost, emocionální stabilita a svědomitost jsou důležitými prediktory výkonnosti. Upozorňují však na fakt, že závisí na povaze práce, např. vztah mezi výkonností práce a dvěma osobnostními faktory, přívětivostí a emoční stabilitou, byl silnější u pracovních míst, které fungovaly v rámci týmu. V rámci našeho zaměření je však třeba podotknout, že pouze

1 z 11 studií byla prováděná v prostředí call center. Pro prostředí call center je specifické, a tudíž výzkumná zjištění z jiných prostředí nemusí být pro naše prostředí snadno použitelná. Podobné závěry uvedli Skyrme, Wilkinson, Abraham, a Morrison (2005), podle kterých s výkonností práce pozitivně souvisí svědomitost, emocionální stabilita, tedy opačný pól k neuroticismu a také přívětivost při předvídání objektivních měřítek produktivity.

Sawyer, Srinivas, a Wang (2009) se zaměřili jen na pracovníky call center. Celkem v 5 společnostech v oblasti pojišťovnictví a telekomunikacích provedli výzkum na 194 zaměstnancích call center, kde posuzovali osobnostní charakteristiky respondentů s pracovní výkonností různých forem (výkon služby, absentismus, úmysl k obratu). Prokázali tak souvislost mezi pracovní výkonností jedné nebo více forem výkonnosti a osobnostními dimenzemi pětifaktorového modelu vyjma extraverze.

Podle Griffina a Hesketha (2004) má otevřenost vůči zkušenosti vztah k výkonnosti práce pouze za určitých organizačních podmínek, např. při odborné přípravě nebo jak Bing a Lounsbury (2000) zjistili, výkonnost pracovníka je podporována organizačním prostředím podporující učení, kreativitu a představitost.

Korelace mezi extraverzí a pracovním výkonem je nejednoznačná. Přestože velký počet studií potvrdil pozitivní vztah, existují i studie, podle kterých je pracovní výkon vyšší při vyšší míře introverze. Podle Barnese (2001, in Sawyer et al., 2009), který rovněž svůj výzkum prováděl na pracovnících call center, je výkonnějším pracovníkem intravertovaný jedinec. Při práci se od pracovníků call center očekává jasná, efektivní a systematická komunikace. Rovněž podle stejného autora jsou výkonnějšími pracovníky ti, kteří mají tendenci být svědomití a perfekcionista, což zaručuje kvalitní zákaznický servis.

Podle Digmana (1997) se skóre testů integrity (poctivosti, důvěryhodnosti) vztahuje na faktor vyššího řádu osobnosti, který nazývá alfa. Alfa faktor reprezentuje dominující seskupení emoční stability, svědomitosti a přívětivosti. Člověk s vysokou integritou je tedy vyrovnaný, svědomitý, bez zjevných projevů nepřátelství či dokonce agrese.

Výsledky komplexní metaanalýzy, které provedli Ones, Viswesvaran, a Schmidt (1993), naznačují, že je validita testu integrity podstatná pro predikci pracovní výkonnosti, a rovněž pro kontraproduktivní chování v práci. Odhad průměrné skutečné validity všech testů integrity s kritériem celkové výkonnosti úlohy je 0,34. Ones a Viswesvaran (2007) zkoumali mimo jiné vztah mezi skórem testu integrity a maximálním výkonem a zjistili korelaci $r = 0,27$, což prokazuje platnost integrity jako prediktoru pracovního výkonu.

Posledních 20 let je zaměřena pozornost průmyslových, pracovních a organizačních psychologů na taxonomii osobnosti Big Five, která se tak stala nejpoužívanějším rámcem vlastností osobnosti (Salgado & De Fruyt, 2005). Proto i samotné mapování skóre testu integrity se nejdříve zaměřilo na těchto pět faktorů. Integrita byla nejdříve přirovnávána k faktoru svědomitosti modelu Big Five. Murphy a Lee (1994) prezentovali, že deskriptory jedinců s vysokou integritou jsou podobné jedincům s vysokou svědomitostí, tito jedinci jsou podobně popisováni jako spolehliví, opatrní, odpovědní a neriskující. Vzájemná korelace mezi integritou a svědomitostí je dle metaanalýzy do $r = 0,60$, což i tak značí významný vztah, nicméně ne natolik, abychom tyto dva termíny chápali jako synonyma. Rovněž myšlenka Robertse, Chernyshenka, Starka, a Goldberga (2005), že je integrita aspektem svědomitosti byla zahrnuta.

Výzkum Marcuse, Höfta, a Riedigera (2006) zkoumal psychologický význam skóre testu integrity ve vztahu k pětifaktorovému modelu z pohledů dvou hypotéz. První hypotézu stanovili výzkumníci Ones, Schmidt, a Viswesvaran (1994, in Marcus et al., 2006), podle kterých testy integrity měří obecný faktor osobnosti, který zahrnuje dimenze přívětivosti, emocionální stability a svědomitosti. Tato hypotéza je nazývána jako hypotéza superfaktoru. Druhou hypotézu stanovili Schneider, Hough, a Dunnette (1996). Jejich hypotéza lineární kompozice několika aspektů z různých domén v rámci pětifaktorového modelu byla, oproti hypotéze superfaktorů, potvrzena (Marcus, Höft, & Riedigera, 2006).

Osobnost je dle Lea a Ashtona (2004) rozšířena o šestý faktor, kterým je poctivost a pokora. Šestý faktor představujeme jako čtveřici aspektů 1. upřímnosti, 2. spravedlnosti, 3. vyhýbání se chamtivosti a 4. skromnosti. Poctivost-pokora je silně korelována s přívětivostí, zatímco integrita se svědomitostí. Tento faktor je podobný integritě a projevuje se silnějšími korelacemi s kontraproduktivním chováním než zbylých pět faktorů (Lee, Ashton, & Shin, 2005).

Významnou práci, která ucelí výše uvedené poznatky, napsali Schmidt, Oh, a Schaffer (2016), kde představují platnost celkem 31 postupů pro predikci výkonu práce dle dříve provedených metaanalýz. Největší multivariační platnost, a tudíž užitečnost pro predikci celkového pracovního výkonu se ukázala v kombinaci obecné inteligence (GMA, General Mental Ability) a integrity s hodnotou vícenásobné regrese $R = 0,78$. Vzhledem k empirické části této práce je dle nás důležité zmínit také vysoké hodnoty kombinace GMA a svědomitosti ($R = 0,70$), GMA a otevřenost vůči zkušenosti ($R = 0,69$), které se nachází v první desítce prediktorů.

Vzhledem k realizovaným výzkumům předpokládáme, že zkoumané konstrukty budou s pracovní výkonností souviset a prokáže se významný vztah, a to zvláště v případě integrity a svědomitosti. Konstrukt emoční inteligence je velmi oblíben, a to nejen v běžné populaci, ale i mezi výzkumníky.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Výzkumný problém, cíle

Výzkumným problémem je predikce pracovního výkonu prodejců v prostředí call centra. Rozhodli jsme se ověřit potenciální prediktory pracovního výkonu, konkrétně: emoční inteligenci, vybrané osobnostní dimenze a integritu osobnosti. Metaanalýza O'Boyleho et al. (2011) potvrdila významnost vztahu pracovního výkonu a emoční inteligence, stejně jako jednotlivé studie, které oproti O'Boyleho et al. metaanalýze byly provedeny v prostředí call centra např. Higgse (2004), Lopese et al. (2006) nebo Shamsuddina a Rahmana (2014). Z osobnostních dimenzí jsme se rozhodli ověřit svědomitost, emoční stabilitu a přívětivost, protože právě tyto dimenze potvrdila i metaanalýza Mouna et al. (1998) či studie Skyrme et al. (2005). V rámci metaanalýzy Mouna et al. (1998) však jen 1 z 11 studií poskytovala výsledky v prostředí call centra, které zkoumáme. Důležitost prediktoru svědomitosti na pracovní výkon potvrzuje Barnes (2001, in Sawyerr et al., 2009) tvrzením, že svědomití a perfekcionistační pracovníci zaručují poskytování kvalitního zákaznického servisu a významná práce Schmidta et al. (2016), která uvádí nejvýznamnější prediktory pracovního výkonu, mezi jinými právě svědomitost a integritu osobnosti. Navíc metaanalýza Murphyho a Lee (1994) zjistila vysokou korelaci mezi integritou a svědomitostí.

Výzkumné cíle této práce jsou:

- zjistit, zda lze na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti předpovědět pracovní výkon ve formě průměrného počtu uzavřených smluv na prodejce za určité časové období;
- s využitím kvalitativních metod interpretovat význam zjištění v kontextu sledovaných proměnných;
- zjistit, jaké osobnostní charakteristiky považují za důležité pro dosažení pracovního výkonu samotní prodejci call centra.

6.1. Výzkumné otázky a hypotézy

Pro naplnění stanovených cílů výzkumu jsme stanovili následující výzkumné otázky a hypotézy:

VO1: Lze predikovat pracovní výkon prodejce call centra na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti?

K řešení otázky jsme nejprve ověřili korelační vztahy mezi proměnnými:

H1: Existuje pozitivní korelace mezi pracovním výkonem a emoční inteligencí u prodejců call centra.

Dále jsme se rozhodli prozkoumat vztah mezi emoční inteligencí a pracovním výkonem na úrovni dílčích faktorů emoční inteligence s využitím statistické analýzy.

H2: Existuje pozitivní korelace mezi emoční stabilitou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

H3: Existuje pozitivní korelace mezi přívětivostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

H4: Existuje pozitivní korelace mezi svědomitostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

H5: Existuje pozitivní korelace mezi integritou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Také jsme se rozhodli prozkoumat vztah mezi integritou a pracovním výkonem na úrovni dílčích dimenzí integrity.

Pro celý model jsme stanovili hypotézu:

H6: Nezávisle proměnné emoční inteligence, emoční stabilita, přívětivost, svědomitost a integrita statisticky významně vysvětlují rozptyl závislé proměnné pracovní výkon.

K získání hlubšího vhledu do získaných výsledků jsme si stanovili výzkumnou otázku, pro jejíž řešení jsme provedli individuální rozhovory:

VO2: Jak interpretují zjištěné souvislosti mezi prediktory a pracovním výkonem prodejci call centra?

Pro vyřešení poslední výzkumné otázky jsme provedli ohniskovou skupinu:

VO3: Jaké osobnostní charakteristiky považují za důležité pro dosažení pracovního výkonu prodejci call centra?

7 Typ výzkumu a použité metody

Pro nalezení odpovědí výzkumného cíle jsme zvolili smíšený design výzkumu. Smíšený výzkum je kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a tudíž využívá deduktivní i induktivní vědecké metody, má mnoho cílů (kromě popisu, explanace a predikce i exploraci a objevování), více perspektiv zaměření (testování hypotéz i hloubkové zacílení), různé formy dat (validizovaná data i kvalitativní data získaná prostřednictvím např. pozorování, rozhovoru) i různé výsledky atd. (Zháněl, Hellebrandt, & Sebera, 2014, in Hendl & Blahuš, 2012). Pracujeme s korelačně-prediktivní studií, kde se zjištěných vztahů využívá pro provádění predikce. Pracujeme s případovou studií organizace a institucí jako typem výzkumu, který zdůrazňuje komplexitu zkoumaných fenoménů a zohledňuje souvislosti dílčích oblastí, kterých se případ týká (Miovský, 2006).

Sledujeme tři charakteristiky: 1. emoční inteligenci, 2. vybrané osobnostní charakteristiky dle inventáře NEO-FFI a 3. osobnostní integritu, které vztahujeme k objektivní hodnotě výkonu prodejce call centra – průměrnému počtu uzavřených smluv prodejce na jeden den za měsíc červenec, tedy v době hlavní sezóny.

7.1 Výzkumné metody

V rámci kvantitativní části výzkumu respondenti vyplňovali celkem tři testy: Test emoční inteligence MSCEIT, NEO pětifaktorový osobnostní inventář NEO-FFI a Olomouckou škálu zjevné integrity. Z kvalitativních metod jsme využili ohniskové skupiny a individuálních rozhovorů k objasnění zjištění, které nám poskytly kvantitativní metody.

7.1.1 Testové metody výzkumu

Z testových metod jsme využili Test emoční inteligence MSCEIT, Inventář NEO-FFI a Olomouckou škálu zjevné integrity.

Test emoční inteligence MSCEIT

Jako první testovou metodu jsme využili Test emoční inteligence MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). Jak samotný název testu napovídá, jeho autory jsou Mayer, Salovey a Caruso. MSCEIT vychází z první komplexní výkonové

metody k měření emoční inteligence - Multifaktorové škály emoční inteligence MEIS (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Jedná se o výkonový test, během kterého respondent řeší emoční problémy a zjišťujeme tak informace o dovednostech ve čtyřech složkách:

1. *vnímání emocí* je schopnost u sebe, u druhých lidí i v různých podnětech vnímat emoce,
2. *využití emocí* představuje schopnost pracovat s emocemi při kognitivních procesech a sdělování pocitů,
3. *porozumění emocím* reprezentuje schopnost pochopit a zhodnotit emoce a
4. *řízení emocí* je schopnost regulovat emoce za účelem osobního rozvoje (Mayer & Salovey, 1997, in Humpolíček & Slezáčková, 2012).

Tabulka 8 Struktura a úrovně zpětné vazby v MSCEIT (Humpolíček & Slezáčková, 2012, 15)

Celková (souhrnná) škála	Dvě oblasti MSCEIT	Čtyři složky MSCEIT	Subtesty	
Emoční inteligence (EQ)	Emoční inteligence založená na zkušenosti	Vnímání emocí	Obličeje	Část A
			Obrázky	Část E
		Využití emocí	Podpora	Část B
			Smyslové dojmy	Část F
	Strategická emoční inteligence	Porozumění emocím	Změny	Část C
			Komplexní emoce	Část G
		Řízení emocí	Řízení emocí	Část D
			Řízení emocí ve vztazích	Část H

Metoda obsahuje celkem 169 položek, které jsou rozděleny do osmi částí A až H subtestů obličeje, obrázky, podpora, smyslové dojmy, změny, komplexní emoce, řízení emocí, řízení emocí ve vztazích (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Formy odpovědí jsou různé dle různých částí. Respondent např. vybírá nejvhodnější řešení při řešení rozmanitých emočních situací, na škále hodnotí emoce či adjektiva apod. (Seitl, 2016).

Test MSCEIT má široké využití, a to jak např. v oblasti pedagogické, klinické, lékařské či pro nás stěžejní pracovně organizační. Některé organizace využívají této metody při výběrovém řízení na pozicích, kde emoční inteligence ovlivňuje pracovní účinnost, a tím predikují jedincovu potenciální pracovní úspěšnost. Rovněž je možné využít test MSCEIT

u stávajících pracovníků při měření úrovně fungování, duševní pohody a v rámci skupinového či týmového rozvoje (Humpolíček & Slezáčková, 2012).

Validitu testu zpochybnil Maul (2012) konstatováním, že spolehlivost měření MSCEIT může být nižší než je žádoucí a obavami, že je konstrukt emoční inteligence v položkách nedostatečně zastoupen. V reakci na to Mayer, Salovey, a Caruso (2012) uvedli, že platnost metody MSCEIT roste, je dost silná, nicméně přiznávají, že je stále prostor k jejímu vylepšení.

Inventář NEO-FFI

Inventář vznikl na základě počátečního předpokladu, že nejpodstatnější individuální rozdíly se nacházejí v jazyce. Výsledkem postupných kroků, které trvaly desítky let, je pět dimenzí, které tvoří pětifaktorovou strukturu popisu osobnosti, Goldbergem označená jako Velká pětka. Podrobněji o vývoji testování osobnostních charakteristik v teoretické části. Vývoj NEO inventářů byl odstartován sestavením inventáře NEO Personality Inventory (NEO-PI) roku 1978 díky spolupráci Costy a McCrae. Po revidované verzi NEO-PI-R původního inventáře následovala roku 1992 zkrácená verze Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI), která byla jako první z NEO verzí validizovaná a přeložena do českého jazyka. V inventáři NEO-FFI je každá z pěti škál – neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost - zastoupena celkem 12 položkami, celkový počet položek je tedy 60 (Hřebíčková, 2011). Každá položka má formu tvrzení, se kterým respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu na škále od 1 - vůbec nevystihuje po 5 - úplně vystihuje. Inventář obsahuje i reverzní položky.

Olomoucká škála zjevné integrity

Posledním testem kvantitativní části výzkumu je Olomoucká škála zjevné integrity. Jedná se o výsledek diplomové práce Schneiderové (2017), která sestavila krátkou experimentální škálu vlastní konstrukce za účelem měření zjevné integrity. Původní verze obsahuje celkem 35 položek. 21 položek odpovídá na morální integritu jedince, otázky jsou orientované na držení a důvěryhodnost slova, spolehlivost, zásadovost, víru v obecná pravidla apod. Zbýlých 14 položek se týká kontraproduktivního chování v práci (opak integrity) a respondent odpovídá např. na pozdní příchody do práce, vztahy s kolegy, kvalitu vykonávané práce apod. Zkrácená verze (Seitl, Kafetsios, Schneiderová, Dostál, Krám, & Dominik, 2020), která byla využita v tomto výzkumu, obsahuje celkem 23 položek, které sytí různým počtem položek tři různé faktory, a to 12 položek pro spolehlivost jako image

„dobrého zaměstnance“, 6 položek pro zásadovost, tedy identifikaci jedince s principy, které překračují pracovní prostředí a 5 položek pro morální cítění jako aplikované morální principy i mimo oblast práce. Pět položek je reverzních. Respondenti na pětibodové škále vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu daného tvrzení od 1 - úplně souhlasím až po 5 - vůbec nesouhlasím. Administrace je časově neomezena, většinou zabere 5-10 minut (Schneiderová, 2017).

7.1.2 Kvalitativní metody získávání dat

Ohnisková skupina

Ohnisková skupina je poměrně nová technika kvalitativního výzkumu. Badatel/moderátor při metodě ohniskové skupiny pracuje s interakcí uvnitř skupiny, do které přináší výzkumná témata. Metoda předpokládá získání informací a údaje, které by bez interakce ve skupině výzkumníci nezískali. Metoda nabízí několik možností použití, a to jako samostatná metoda, doplňkový zdroj informací nebo tzv. multimetodická studie, ve které jsou hromaděna data prostřednictvím dvou či více nezávislých způsobů. Mezi výhody ohniskové skupiny patří zejména získávání poměrně velkého množství informací, které jsou zacíleny na potřeby a zájmy badatele a dále relativní efektivita nesoucí se v duchu „snadno a rychle“. Naopak omezeními této metody jsou menší míra přirozenosti členů skupiny vzhledem k badatelovu řízení, ovlivňování skupinové interakce nebo například menší kontrola při živé diskusi členů (Morgan, 2001).

Ohnisková skupina proběhla v zasedací místnosti společnosti a trvala 1,5 hodiny. Dobrovolně se jí účastnilo celkem 6 respondentů. Mimo moderátora byl přítomen i pozorovatel. Nejdříve byli všichni účastníci pozdraveni, bylo jim poděkováno za účast a nabídli jsme jim občerstvení. Dále jsme je seznámili s cílem výzkumu této práce a požádali je o vyplnění informovaného souhlasu, kde souhlasili mimo jiné s pořízením audionahrávky. Také obdrželi pravidla ohniskové skupiny, se kterými jsme se společně seznámili a seznam otázek, které jsme postupně kladli. Jako důležité jsme rovněž považovali zdůraznění, že odpovědi a průběh tohoto setkání nebude mít vliv na jejich působení ve firmě a je anonymní.

Polostrukturovaný rozhovor

Poslední využitou metodou bylo polostrukturované interview, což je určitý kompromis mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. K jednotlivým otázkám se nabízí různé možnosti odpovědi, od kterých se vyžaduje také jejich vysvětlení (Chráska, 2007).

Jednotlivé krátké (20 – 30 minutové) polostrukturované rozhovory probíhaly v prostorách společnosti. Naším účelem bylo prohloubit informace, které jsme získali testovými metodami, a tak lépe porozumět významně prokázaným vztahům mezi pracovním výkonem a zkoumanými dimenzemi. Na začátku každého interview bylo účastníkovi poděkováno za jeho ochotu zúčastnit se rozhovoru, dále jsme ho seznámili s účelem naší práce a vysvětlili mu úmysl našeho setkání. Účastník také vyjádřil svůj souhlas s rozhovorem podepsáním informovaného souhlasu. Každé interview bylo po souhlasu respondenta nahráváno. V samotném průběhu rozhovoru byly účastníkovi předávány papíry se zjištěnými významnými výsledky, vysvětlili jsme mu jednotlivé pojmy a následně se doptávali zejména na příčiny a příklady těchto výsledků.

8 Sběr dat

Sběr dat proběhl záměrným (nenáhodným) výběrem. Záměrný výzkum dle Chrásky (2007) znamená, že je výběr proveden úsudkem výzkumníka nebo úsudkem zkoumané osoby, nikoliv náhodou jako u náhodného výběru. Přesněji jsme využili tzv. záměrného výběru přes instituce, tedy v našem případě kanceláře a agentury v oblasti cestovního ruchu. Miovský (2006) záměrný (účelový) výběr přes instituce definuje jako metodu, která využívá určitých služeb nebo činností cílové skupiny nějaké instituce, která zajímá výzkumníky. Náš výzkumný soubor není reprezentativní, a tudíž naše výsledky není možné zobecnit na celou populaci prodejců call center v oblasti cestovního ruchu. Výsledky jsou platné pro konkrétní spolupracující organizaci.

Sběr dat proběh v časovém rozmezí listopad 2019 – únor 2020 v organizaci, která jako jediná souhlasila s nabídkou naší spolupráce. Již na začátku roku 2019 jsme začali seznamovat prodejce call centra s plánovaným výzkumem a motivovali je k zapojení se ve formě prezentací a emailů. Sběr kvantitativních dat probíhal online formou v online prostředí Hogrefe Testsystem – verze 5 v případě testů MSCEIT a NEO-FFI a komerční služby Formuláře Google pro Olomouckou škálu zjevné integrity. Prodejcům byl zaměstnavatelem vyhrazen čas na vyplnění testů, aby nebyli vyrušováni hovory klientů. Zaměstnanci vyplňovali testy v pracovní době. Data pracovního výkonu k jednotlivým respondentům, kteří byli vedeni pod kódy, zaslal vedoucí call centra.

Kvantitativní data jsme získali metodami ohniskové skupiny a individuálních rozhovorů. Obě metody se uskutečnily po domluvě s vedením společnosti ve školící místnosti firmy v pracovní době prodejců. Svou dobrovolnou účast potvrdili svým podpisem informovaného souhlasu s účastí. Respondentům bylo nabídnuto občerstvení. Ohnisková skupina trvala 1,5 hodiny, individuální rozhovory s respondenty okolo 20 minut každý.

9 Výzkumný soubor

Kvantitativní část výzkumu vychází z jedné společnosti, kde se do testování zapojily dva týmy. Testy vyplnilo celkem 40 prodejců z celkového počtu, který se pohybuje okolo 45 až 50 prodejců v závislosti na období. Validně vyplnilo všechny části kvantitativní části výzkumu však jen 30 prodejců, z toho 27 žen a 3 muži. Celkem 9 respondentů vyplnilo pouze test Olomoucké škály zjevné integrity. Respondenti, kteří vyplnili testy NEO-FFI a MSCEIT až na 1 výjimku vyplnili i test Olomoucké škály zjevné integrity.

Následující deskriptivní charakteristiky se vážou k respondentům, kteří se zúčastnili kvantitativní části výzkumu.

Tabulka 9 Deskriptivní charakteristiky souboru mužů a žen z hlediska věku

skupina	počet	průměr	směr. odchylka	minimum	maximum
ženy	27	28,19	5,78	21	44
muži	3	25	2,65	23	28
celý soubor	30	27,87	5,60	21	44

Ve výzkumném souboru prodejců silně převažují ženy, které tak tvoří 90 % vzorku s průměrným věkem 28,19 let. 10 % souboru tvoří muži s průměrným věkem 25 let. Celkový průměrný věk našich respondentů je 27,87 let, nejmladšímu respondentovi je 21 let a nejstaršímu 44.

Tabulka 10 Deskriptivní charakteristika z hlediska vzdělání

vzdělání	počet	procento
střední vzdělání s maturitou	22	73,33
vysokoškolské vzdělání bakalářské (či ekvivalenty)	2	6,66
vysokoškolské vzdělání magisterské (či ekvivalenty)	6	20
celkový soubor	30	100

Tabulka č. 10 ukazuje, že v největším poměru jsou zastoupeni jedinci se středním vzděláním s maturitou, a to v 73,33 %. Vysokoškolského vzdělání bakalářského či jeho ekvivalentů dosáhlo 6,66 % respondentů a každý pátý respondent má vysokoškolské vzdělání magisterské či jeho ekvivalenty.

Tabulka 11 Deskriptivní statistika dalších demografických proměnných

proměnná	průměr	směrodatná odchylka	minimum	maximum
praxe	47,90	43,38	13	216
pracovní výkon	3,55	0,74	1,6	4,7

pozn.: praxí rozumíme počet měsíců, které daný respondent působí na pozici prodejce v call centru v oblasti cestovního ruchu celkově za svůj život; pracovní výkon je průměrný počet prodejů (uzavřených smluv) prodejce za měsíc červenec v roce 2019

Respondenti našeho výzkumu mají v průměru odpracovaných 47,90 měsíců na pozici prodejce v call centra v oblasti cestovního ruchu. Respondent, který je služebně nejmladší pracuje v call centru 13 měsíců, naopak služebně nejstarší je respondent s 18letou praxí. Směrodatná odchylka v tomto případě je velmi vysoká, a to 43,38. Průměrný pracovní výkon prodejce je uzavření 3,55 smluv za den v době hlavní sezóny, nejméně výkonnému respondentovi se podařilo uzavřít průměrně 1,6 smluv denně, zatímco naopak nejvýkonnější respondent uzavírá průměrně každý den 4,7 smluv.

Dále následovala kvalitativní metoda ohniskové skupiny, které se zúčastnilo celkem 6 respondentů, 5 žen a 1 muž. Tito respondenti jsou rovněž prodejci spolupracující společnosti, kteří na nabídku zúčastnit se pokračování výzkumu reagovali kladně. Náš požadavek vůči společnosti bylo právě 6 lidí, nijak jsme se neomezovali jinými podmínkami. Metoda ohniskové skupiny proběhla paralelně s kvantitativní částí výzkumu, konkrétně v prosinci 2019, s účelem zjištění úhlu pohledu na problematiku pracovního výkonu samotných prodejců call centra.

Rovněž ohledně individuálních polostrukturovaných rozhovorů jsme se se společností domluvili, a to na třech individuálních rozhovorech s cílem porozumění výsledkům z kvantitativní části výzkumu, dobrovolně se přihlásili 4 respondenti, provedli jsme tedy rozhovory se všemi. Mezi těmito respondenty byl 1 muž a 3 ženy. Jednotlivé individuální rozhovory následovaly až po vyhodnocení výsledků kvantitativní části výzkumu, tedy v únoru 2020.

9.1 Etické hledisko a ochrana soukromí

Vzhledem k povaze designu práce bylo třeba vymyslet způsob kódování v testovací části, který zaručí anonymitu respondentů. Vedoucí call centra obdržel pětimístné náhodné kódy vygenerované online generátorem kódů, které přiřadil jednotlivým respondentům. Testy respondenti vyplňovali pod svými přidělenými kódy. Vzhledem k tomu, že byl vedoucí call

centra jediný člověk, který měl seznam kódů přidělených k jednotlivým prodejcům, byl to on, kdo nám následně poskytl seznam, kde k jednotlivým kódům přiřadil hodnotu proměnné představující pracovní výkon, tedy průměrný počet uzavřených smluv za den na daného prodejce v měsíci červenci. Pro zájem o výsledky jednotlivých respondentů byla určena jiná nezávislá osoba, která obdržela obálky s výsledky, které byly označeny kódy. Respondent po předložení svého kódu obdržel své výsledky. Díky tomuto systému jsme pracovali s anonymními daty a zajistili, abychom jako výzkumníci neznali identitu respondentů, a zároveň zaměstnavatel nezjistil výsledky jednotlivých respondentů. Důležité bylo také informovat respondenty o tom, že vyplnění testové baterie jinak neovlivní jejich budoucnost ve firmě. Účast na výzkumu byla dobrovolná s možností kdykoliv od souhlasu odstoupit. V rámci testování respondenti udělovali souhlas formulací uvedené před jednotlivými položkami, která zněla: „Pokračováním udělujete souhlas s účastí na výzkumu“. Odměnou za zúčastnění se tohoto výzkumu bylo obdržení samotných výsledků pro jednotlivé respondenty.

Účastníci kvalitativních metod podepsali informovaný souhlas před samotným začátkem metody, kde souhlasili nejen s účastí a poskytnutí výzkumného materiálu, ale také s prezentací výzkumných zjištění v anonymizované podobě a s pořízením audio záznamu. Jejich odměnou, nebo spíše malou pozorností pro ně, bylo občerstvení během provádění metody.

Vzhledem k ochraně účastníků výzkumu nezveřejňuji v přílohách ukázkou rozhovoru.

10 Práce s daty a její výsledky

S daty, které jsme získali testovými metodami jsme pracovali v programu Statistica 13 a Microsoft Excel. Výchozím materiálem pro kvalitativní část byl pro nás audiozáznam pořízený se souhlasem všem přítomných respondentů. Ten jsme převedli do textové povahy procesem transkripce a dále pracovali v programu Atlas.ti 8. Využívanou metodou analýzy kvalitativních dat byla metoda zakotvené teorie.

Nejprve jsme provedli výpočet vnitřní konzistence použitých testů. Nejvyšší hodnotu vnitřní konzistence jsme naměřili u testu Olomoucké škály zjevné integrity, a to $\alpha = 0,83$. Jednotlivé dimenze Olomoucké škály dosáhly v našem výzkumu vnitřní konzistence $\alpha = 0,78$ u dimenze spolehlivosti, $\alpha = 0,82$ u dimenze zásadovosti a $\alpha = 0,68$ u dimenze morálky. Druhým testem s hodnotou vnitřní konzistence $\alpha = 0,79$ je test MSCEIT, kde dále za zmínku stojí vnitřní konzistence především subtestu Obrázky, která dosáhla hodnoty $\alpha = 0,87$. Vnitřní konzistence jednotlivých škál testu NEO-FFI nám vyšla následně: neuroticismus $\alpha = 0,80$, extraverte $\alpha = 0,76$, otevřenost vůči zkušenosti $\alpha = 0,57$, přívětivost $\alpha = 0,75$ a svědomitost $\alpha = 0,84$.

Následně jsme pomocí Shapiro – Wilk W testu zjišťovali normalitu rozložení dat, kde jsme u jednotlivých proměnných naměřili následující hodnoty: pracovní výkon $p = 0,19$, celková emoční inteligence $p = 0,53$, neuroticismus $p = 0,01$, extraverte $p = 0,83$, otevřenost vůči zkušenosti $p = 0,052$, přívětivost $p = 0,48$, svědomitost $p = 0,51$ a zjevná integrita $p = 0,09$. Naše naměřené hodnoty, až na výjimku v případě neuroticismu, odpovídají normálnímu rozdělení dat, protože splňují podmínku normality $p > 0,05$. Pracujeme tedy s parametrickými testy.

Následně jsme se již zabývali výše stanovenými výzkumnými otázkami:

VO1: Lze predikovat pracovní výkon prodejce call centra na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti?

K řešení otázky jsme nejprve ověřili korelační vztahy mezi proměnnými:

H1: Existuje pozitivní korelace mezi pracovním výkonem a emoční inteligencí u prodejců call centra.

Prostřednictvím Pearsonovy korelace jsme zjistili, že jsme nezískali podporu pro přijetí H1, jelikož se neprokázal vztah mezi pracovním výkonem a celkovou emoční inteligencí ($p = 0,23$, $r = 0,23$).

Tabulka 12 Pearsonova korelace pracovního výkonu a jednotlivých složek emoční inteligence dle testu MSCEIT

korelace proměnných	Pearsonův korelační koeficient r	statistická významnost p
pracovní výkon & celková EI	0,23	0,23
pracovní výkon & vnímání emocí	0,12	0,52
pracovní výkon & využití emocí	0,38	0,04*
pracovní výkon & porozumění emocím	-0,09	0,64
pracovní výkon & řízení emocí	0,32	0,09

pozn.: hodnota s hvězdičkou označuje statistickou významnost, kde $p < 0,05$

Dále jsme se rozhodli prozkoumat vztahy pracovního výkonu a dílčích složek emoční inteligence. Zde jsme odhalili statisticky významnou korelaci ve vztahu pracovního výkonu a složky využití emocí ($p = 0,04$, $r = 0,38$).

Ověřením následujících hypotéz H2 – H5 Pearsonovou korelací blíže prozkoumáme vztah pracovního výkonu a vybraných osobnostních dimenzí testu NEO-FFI, kde jsme si určili statistickou významnost v případě $p < 0,05$.

H2: Existuje pozitivní korelace mezi emoční stabilitou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Mezi pracovním výkonem a emoční stabilitou nebyl identifikován vztah ($p = 0,57$, $r = -0,11$), hypotézu H2 není možné přijmout.

H3: Existuje pozitivní korelace mezi přívětivostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Rovněž mezi pracovním výkonem a přívětivostí nebyl zjištěn skutečný vztah ($p = 0,54$, $r = -0,12$), čímž jsme nezískali podporu pro H3, a proto ji není možné přijmout.

H4: Existuje pozitivní korelace mezi svědomitostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Žádný vysvětlený rozptyl není vysvětlený ani v případě pracovního výkonu a svědomitosti ($p = 0,90$, $r = 0,03$) či-li není možné ani H4 přijmout.

Poslední hypotézou v rámci první výzkumné otázky je H5, kterou jsme rovněž ověřovali Pearsonovou korelací.

H5: Existuje pozitivní korelace mezi integritou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Mezi celkovou integritou osobnosti a pracovním výkonem nebyla zjištěna korelace ($p = 0,56$, $r = 0,11$), pro H5 jsme nezískali podporu a nemůžeme ji přijmout.

Tabulka 13 Pearsonova korelace pracovního výkonu a integrity dle testu Olomoucké škály zjevné integrity

korelace proměnných	Pearsonův korelační koeficient r	statistická významnost p
pracovní výkon & integrita osobnosti	0,11	0,56
pracovní výkon & spolehlivost	-0,11	0,55
pracovní výkon & zásadovost	0,04	0,82
pracovní výkon & morální cítění	0,36	0,049*

pozn.: statistická významnost v případě $p < 0,05$

Dále jsme prozkoumali také vztahy mezi pracovním výkonem a dílčími složkami integrity podle testu Olomoucké škály zjevné integrity. Korelace pracovního výkonu s jednotlivými složkami testu je významná v případě morálního cítění ($p = 0,049$, $r = 0,36$). Další složky integrity osobnosti s pracovním výkonem neprokázaly významný vztah.

Pro celý model jsme stanovili hypotézu:

H6: Nezávisle proměnné emoční inteligence, emoční stabilita, přívětivost, svědomitost a integrita statisticky významně vysvětlují rozptyl závislé proměnné pracovní výkon.

Hypotézu č. 6 není možné testovat, protože žádný z předešlých vztahů nenaplňoval podmínky korelace, což znamená, že nebyly splněny podmínky pro výpočet regresního modelu. Hypotézu H6 nemůžeme potvrdit ani vyvrátit.

Vzhledem k výše uvedenému první výzkumnou otázku uzavíráme s tím, že na našem výzkumném vzorku nelze predikovat pracovní výkon na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti.

Dále jsme využitím kvalitativních metod prozkoumali další výzkumné otázky.

VO2: Jak interpretují zjištěné souvislosti mezi prediktory a pracovním výkonem prodejci call centra?

V první části této výzkumné otázky se budeme zabývat významnosti vztahu pracovního výkonu a složky emoční inteligence využití emocí.

Pro hlubší porozumění zjištěnému významnému vztahu mezi pracovním výkonem a využitím emocí jako složkou emoční inteligence jsme provedli individuální rozhovory s prodejci call centra. Po transkripci jejich audiozáznamů jsme provedli vícero čtení a začali s otevřeným kódováním. Ve sděleních respondentů byla patrná jejich tendence k naslouchání během rozhovoru s klienty, které jim tak zprostředkovává představy a potřeby klientů. Současně je zprávou o prožívání klientů a prioritách způsobu trávení jejich volného času, které prodejce následně může efektivně využít. To dobře dokumentuje například výrok respondenta B: „*Když klienta poslouchám, tak sám řekne, co přesně chce, a s tím jen dále pracuji.*“ či respondenta A: „*Ted' mě napadá případ z víkendu, kdy klientka říkala, že byla tam a tam, a líbilo se jí to a to protože...*“. Tuto kategorii jsme označili jako **aktivní naslouchání**, protože ze sdělení respondentů vyplývá, že při rozhovoru s klienty jejich sdělení reflektují a povzbuzují je k dalšímu k dalším sdělením.

Využíváním emocí respondenti navozují pozitivní pocity spojené s plánovanou dovolenou. Prostřednictvím emocí prodávají zážitek, nikoli jen samotnou službu. To dokazují například výpovědi respondenta B: „*My tady hodně pracujeme s hlasem a emocemi, a hlavně tady prodáváme podle toho, jak to dokážeme představit klientovi, jakože ... Ted' si představte, jaké tam bude teplo, jak vás slunce prohřeje, a my toho člověka ve výsledku vlastně posadíme na to lehátko u toho moře, přeneseme na něj tu emoci toho klidu, jak je to fajn, jak je to super a klient to vezme.*“ či respondenta D: „*U mě to funguje tak, že toho klienta už převedu na tu dovolenou. Takže ideálně začnu tou radostnou zprávou, využívám toho, aby si to už představili, to že jsou na té dovolené, u toho moře a tak podobně...*“. Tuto kategorii jsme nazvali **vytváření představ**, jelikož prodejce navozováním pozitivních pocitů s dovolenou podněcují u klientů představivost s tím spojenou.

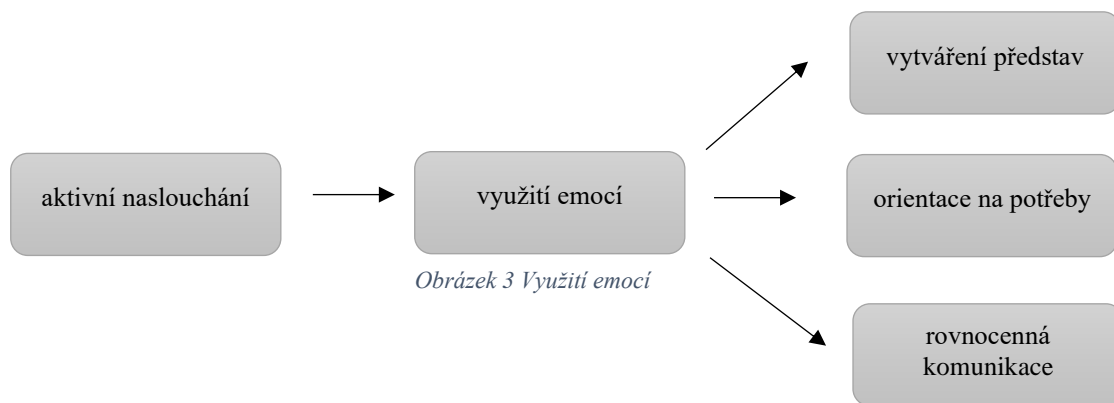
Respondenti dále uváděli, že díky informacím, které získávají aktivním nasloucháním, přesně ví, co klient od své dovolené očekává a potřebuje. Proto nabídku vytváří dle představ klienta a prezentují zejména klientovy priority, čímž cílí na konkrétní potřeby kupujícího. Tak jako respondent A, který uvádí: „*Když jsem klienta poslouchala, věděla jsem, co chce, takže když jsem mu prezentovala nabídku, tak jsem mu zdůrazňovala a opakovala to, co on chtěl. Třeba vy jste chtěl hotel přímo u pláže, all inclusive, kvalitní hotel, spoustu výletů atd., tak jsem se zaměřila na to, že je to perfektní výchozí bod pro jeho plány. Tím jsem ho získala a přišlo od něj i pozitivní hodnocení.*“ nebo výpověď respondenta B: „*Když cílím na to, co mi ten klient řekl, když ho poslouchám, tak pak jen*

cílím na ty jeho potřeby. Například vyžití pro děti – tam jsou tobogány, animační programy atp. a vy si odpočínáte.“ Tyto výroky jsme sdružili do kategorie **orientace na potřeby** klienta, protože pokud se prodejce zaměří na klientovy potřeby, má klient pocit, že mu prodejce rozumí, což vede k uzavření smlouvy.

Poslední skupina odpovědí respondentů v kontextu schopnosti využívat emoce se vztahuje ke komunikaci. Prodejci mají tendenci měnit způsob komunikace podle vyjadřování klienta, protože pak klienti lépe spolupracují. To dokumentují i výpovědi respondentů, například respondent A uvádí: *„Pokud pochytím vlnu klienta a vím, že je dobře nalazen a vím, co si k němu můžu dovolit, o to lépe se mi s ním spolupracuje.“* Nebo respondent B: *„Třeba když má člověk takový veselý hlas, je rozverný, tak já začnu taky, prostě se musím na tu klientovu vlnu navnadit, aby to mělo ten kýžený efekt.“* Prodejci se snaží komunikovat na stejné úrovni jako jejich klient, proto pojmenováváme poslední kategorii jako **rovnocenná komunikace**.

Mimo uvedená tvrzení jeden z respondentů sám přiznal, že touto schopností ve své práci nedisponuje, ale uvědomuje si její důležitost, přesněji respondent C vypověděl: *„V mém případě to funguje tak, že pokud nemám náladu, jsem protivná, tak se to odráží na hovoru a prostě neprodávám, naopak když je doma všechno v pořádku, tak jsem na ty lidi příjemná a prodávám.“* Z toho můžeme dále vyvodit důležitost přívětivosti pro pracovní výkon tohoto prodejce.

Na základě zjištěných informací jsme vyvodili následující konstrukt, který shrnuje konkrétní chování, ve kterém je schopnost využití emocí obsažena. Všichni respondenti vnímají využití emocí jako podstatný faktor pro efektivní komunikaci s klientem, která vede k uzavření smlouvy. Taková komunikace je zejména založena na aktivním naslouchání klientovi, které vede ke zjišťování jeho představ, potřeb a očekávání. S využitím emocí pracují v konkrétních situacích při navozování pozitivních pocitů spojených s plánovanou dovolenou (vytváření představ), při cílení na konkrétní požadavky klienta (orientace na potřeby) a přizpůsobováním se stylu komunikace klientovi (rovnocenná komunikace).



Obrázek 3 Využití emocí

V druhé části této výzkumné otázky se věnujeme zjištěnému významnému vztahu mezi pracovním výkonem a složkou integrity osobnosti morální citění.

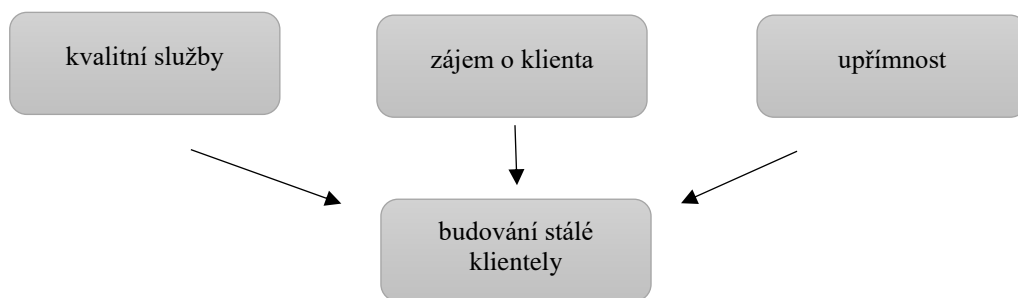
Zjištěné souvislosti mezi integritou a pracovním výkonem jsme také dále prohlubovali při individuálních rozhovorech s respondenty, kteří jednoznačně potvrdili morální citění jako významný prediktor pro pracovní výkon. Doslovný přepis rozhovorů jsme okódovali a hledali vzájemné vztahy. Respondenti se vyjadřovali ke sklonům doporučovat ověřené služby, a to jak na základě vlastní zkušenosti, tak hodnocení klientů. Jsou si vědomi scénáře, který by nastal v případě, že by doporučovali služby, které nejsou kvalitní, což by podle nich vedlo ke ztrátě klienta do budoucna. To potvrzují výpovědi například respondenta B: „*Bez toho (pozn. myšleno bez morálního citění) to nejde, já neprodám klientovi, když si poptá například hotel A má představu o hotelu B, tak mám dvě možnosti. Buď budu kašlat na morálku a řeknu, že je to perfektní hotel, že tam byly tři tetičky, pět strejdů a čtyři sestřenice a klient bude naštvaný, protože tam přijede a bude v šoku, protože jsem mu to vychválila jen proto, abych prodala, bez morálních zásad a o klienta přijdu. Nebo i za cenu toho, že ten prodej nebude tak rychlý, tak řeknu, podívejte, z toho, co jste mi řekl, nevím, jestli je tento hotel pro vás ideální, nabídla bych spíše tuhle alternativu, i když o tisíc korun dražší, ale věřím, že tam si to užijete a budete spokojeni.*“ nebo sdělení respondenta C: „*Pokud klient na hotelu, který za to nestojí trvá, tak mu ho prodám. Ale nejsem člověk, který prodává za každou cenu, takže když vím, že je ten hotel hnusný, tak mu pošlu jinou nabídku, nejdu přes mrtvoly. Nebo i u cestovky, když vím, že s ní nejsou klienti spokojeni, tak ji nedoporučím.*“. Takové výpovědi jsme sdružili do kategorie **kvalitní služby**, protože právě ty může prodejce bezstarostně doporučit klientovi s vědomím, že bude klient spokojený a vyhledá jeho služby i příště.

K uzavření smlouvy podle respondentů pomáhá také projevení opravdového zájmu o klienta, například tak, jak uvádí ve výpovědi respondent A: „*Mě napadá, že mají nějaké*

rodinné problémy a teď prostě nemůžou řešit dovolenou a budou to řešit tehdy a tehdy... tak jim řeknu, že to chápu, ať to dobře dopadne, domluví se s klientkou na budoucí kontakt a pak v budoucnu dám té klientce najevo, že na ni myslím, zeptám se, jak to dopadlo a snažím se ji prodat dál.“ Tuto kategorii jsme označili jako **zájem o klienta**, kdy u prodejce vyhrává lidskost nad potřebou uzavřít další smlouvu.

Poslední kategorii výpovědí respondentů jsme nazvali **upřímnost**, protože prodejci uváděli výpovědi, podle kterých upřímné jednání s klientem efektivně zúročují v prodejkách, i když třeba v horizontu další sezóny. Na ukázkou uvádíme sdělení například respondenta B: „Myslím si, že není dobré na to jít přímočaře a jen prodej, prodej, prachy, prachy, ale je potřeba myslet i na to, jak bychom se my cítili, kdybychom o něčem nevěděli, jak se dělá a člověk skrz potřeby vlastního zisku nás takhle vypekl.“ nebo respondenta D: „Upřímnost se mi vyplácí, pomáhá hodně, takhle se ke mně vraceli klienti, které jsem třeba na dovolenou ani neposlal, protože jsem už nic neměl a upřímně jsme si popovídali a oni věděli, že bych jim něco jen tak nenakecal. Na plnou pusu jsem jim třeba řekl, že tam mám hotel, ale že ten stojí za starou belu, nejezděte tam.“

Vyvodili jsme tak níže graficky zobrazený konstrukt, který ukazuje, že vymezené kategorie vedou k získání klienta i pro další uzavření smlouvy. Kvalitní služby, zájem o klienta a upřímné jednání s ním vytváří stálou klientelu prodejce, která má velký vliv na míru pracovního výkonu prodejce.



Obrázek 4 Morální citění

Pro vyřešení poslední výzkumné otázky jsme provedli ohniskovou skupinu:

VO3: Jaké osobnostní charakteristiky považují za důležité pro dosažení pracovního výkonu prodejci call centra?

Ohniskovou skupinu jsme provedli za účelem zjistit, jaké osobnostní vlastnosti mají vysoce výkonní prodejci podle samotných prodejců. Po doslovném přepisu audiozáznamu z ohniskové skupiny a následném opakovaném čtení jsme identifikovali celkem 8 osobnostních charakteristik prodejců, které dle jich samotných přispívají k vysokému pracovnímu výkonu. Respondenti byli v tomto případě velmi struční až heslovití. Výkonný prodejce je podle nich workoholik (uvedeno 6x z 6 účastníků), soutěživý (4x), cílevědomý (2x), vytrvalý (2x), sympatický (2x), odborník (2x), přesvědčivý (2x), sebevědomý (2x). Ke dvěma nejčastěji uváděným odpovědím uvádíme výpovědi prodejců.

Workoholismus

Respondent C: *„Kdybychom si vzali příklad z jednoho úspěšného kolegy, tak je to workoholik, ten je třeba v práci furt.“*

Respondent B: *„Jo, ta jeho výkonnost je prostě přímo úměrná času strávenému v práci.“*

Respondent F: *„Je to tak, je to závislé na tom času, když je tady někdo nonstop, tak má více prodejců.“*

Soutěživost

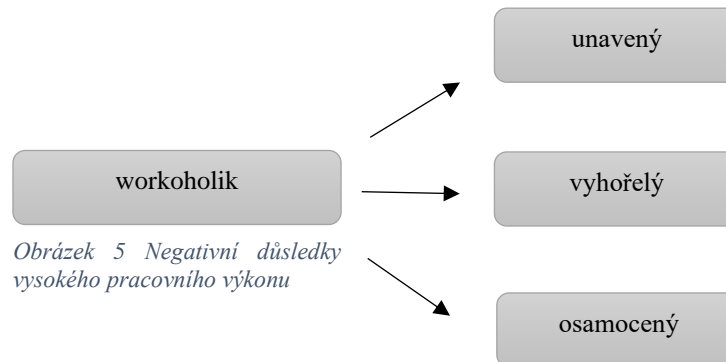
Respondent B: *„Motivuje nás konkurence, když vidíme kolegy, jak prodávají, tak nás to motivuje a snažíme se víc, nechceme být za žabaře.“*

Respondent C: *„Celkově soutěže. I třeba pořádané vedením.“*

Workoholismus úzce souvisí s osobnostní dimenzí svědomitosti, což potvrdili pozitivní korelací Andreassen, Hetland a Pallesen (2010). Vztah mezi svědomitostí a pracovním výkonem se v testové části však nepotvrdil. Druhá námi vytvořená kategorie soutěživost koncepčně odpovídá protikladu poddajnosti jako subškále přívětivosti, která je definována jako preference spolupráce před soutěživostí (Hřebíčková, 2011). V testové části našeho výzkumu však nebyla zjištěna korelace s pracovním výkonem.

V souvislosti s osobnostními charakteristikami, které jsou důležité pro pracovní výkon jsme v rámci ohniskové skupiny také naráželi na důsledky spojené s vysokým výkonem. Vysoce výkonný prodejce je vyhořelý a unavený, což je dopadem nepřetržité práce, desítkami hodin přesčasů týdně a malým prostorem pro osobní život. To demonstrují i následující výpovědi: respondent B: *„je pořád v práci, protože nemá, co jinak dělat“*, respondent F: *„jo, nemá žádný osobní život,“* respondent A: *„je víc unavený po celém*

měsíci,“ respondent C: „časem je ten workoholik i úplně vyhořelý,“ respondent F: „třeba taky se může cítit sám, když má jen práci“). Tento vztah znázorníme rovněž graficky.



Obrázek 5 Negativní důsledky vysokého pracovního výkonu

Přes všechny uvedené osobnostní charakteristiky, které pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu, prodejci uvádějí, že je to především samotný čas, který je prodejce ochoten v práci strávit, co z něj dělá výkonného prodejce. Za úspěchem se skrývá workoholismus, který způsobuje závažné dlouhodobé důsledky.

10.1 Vypořádání výzkumných otázek a hypotéz

H1: Existuje pozitivní korelace mezi pracovním výkonem a emoční inteligencí u prodejců call centra.

Výsledky $r = 0,23$, $p = 0,23$ nepotvrzují hypotézu, nemůžeme ji přijmout.

H2: Existuje pozitivní korelace mezi emoční stabilitou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Výsledky $r = - 0,11$, $p = 0,57$ nepotvrzují hypotézu, nemůžeme ji přijmout.

H3: Existuje pozitivní korelace mezi přívětivostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Výsledky $r = - 0,12$, $p = 0,54$ nepotvrzují hypotézu, nemůžeme ji přijmout

H4: Existuje pozitivní korelace mezi svědomitostí a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Výsledky $r = 0,03$, $p = 0,90$ nepotvrzují hypotézu, nemůžeme ji přijmout.

H5: Existuje pozitivní korelace mezi integritou a pracovním výkonem u prodejců call centra.

Výsledky $r = 0,11$, $p = 0,56$ nepotvrzují hypotézu, nemůžeme ji přijmout.

H6: Nezávisle proměnné emoční inteligence, emoční stabilita, přívětivost, svědomitost a integrita statisticky významně vysvětlují rozptyl závislé proměnné pracovní výkon.

Hypotézu nebylo možné testovat vzhledem k nenaplnění podmínek pro výpočet regresního modelu. Hypotézu H6 nemůžeme potvrdit ani vyvrátit.

VO1: Lze predikovat pracovní výkon prodejce call centra na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti?

Neidentifikovali jsme vztah mezi žádným námi vybraným potenciálním prediktorem a pracovním výkonem. Na základě emoční inteligence, neuroticismu, přívětivosti, svědomitosti a integrity nelze predikovat pracovní výkon prodejce call centra osobnosti.

VO2: Jak interpretují zjištěné souvislosti mezi prediktory a pracovním výkonem prodejci call centra?

Prodejci call centra vnímají schopnost využití emocí a morální citění jako podstatné pro svůj pracovní výkon. Prodejci využívají emoce zejména při aktivním naslouchání, vytváření představ, orientaci na potřeby a při rovnocenné komunikaci s klientem. Morální citění se projevuje především v doporučování kvalitních služeb, opravdovém zájmu o klienta a upřímném jednání s ním.

VO3: Jaké osobnostní charakteristiky považují za důležité pro dosažení pracovního výkonu prodejci call centra?

Podle prodejců je vysoce výkonný prodejce jedinec soutěživý, cílevědomý, vytrvalý, sympatický, přesvědčivý, sebevědomý a znalý v oboru. Respondenti se shodli na tvrzení, že vysoce výkonný prodejce je workohlik.

11 Diskuze

Předkládaný výzkum měl celkem tři cíle, a to 1. zjištění, zda je možné na základě emoční inteligence, vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti předpovědět pracovní výkon, 2. interpretování významných zjištění a 3. prozkoumání, jaké osobnostní charakteristiky jsou důležité pro pracovní výkon podle samotných prodejců call centra. Tyto cíle byly naplňovány jak kvantitativními, tak kvalitativními metodami výzkumu.

Původní design výzkumu byl příliš ambiciózní. Naše počáteční myšlenka kvantitativního designu se v průběhu výzkumu postupně měnila na smíšený design práce. Vzhledem k tomu, že jsme chtěli pracovat s reálnými daty fungujících společností, bylo důležité s takovými navázat kontakt. Spolupráce však byla navázána pouze s jednou společností v oblasti cestovního ruchu, která funguje i v prostředí call centra. Vzhledem k osobní zkušenosti autorky práce v tomto prostředí a možnosti porovnávat pracovní výkon jsme oslovovali pouze call centra v oblasti cestovního ruchu. Další oslovená call centra většinou neodpověděla, v jiném případě odmítla nabídku spolupráce hned po nastínění představy výzkumu. Tento nezáměr si zejména vysvětlujeme kvůli neochotě a ostražitosti vůči zveřejnění firemních dat, které se týkají výsledků prodeje jednotlivých prodejců či časové a organizační náročnosti průběhu samotného testování, protože právě v prostředí call center platí, že „čas jsou peníze“.

Rovněž ve spolupracující organizaci nebylo získávání respondentů snadné. Přestože jsme předesílali chystaný výzkum rok před jeho uskutečněním, motivovali prodejce formou prezentací a odměn ve formě získání svých vlastních výsledků, ubezpečili je o tom, že výsledky nebudou mít vliv na jejich působení ve firmě, realita zájmu se nesetkala s naším očekáváním. Během sběru kvantitativních dat došlo k výraznému úbytku respondentů v průběhu testování. Vyplňování testů přerušil každý čtvrtý. To mohlo nastat jak z důvodů časové náročnosti testů, nezajímavosti otázek pro zkoumaný soubor, tak i kvůli administrování testů skrze dva online odkazy (MSCEIT, NEO-FFI v testovém rozhraní Hogrefe – Testcentrum, Olomoucká škála zjevné integrity přes Google formuláře). Vzhledem k malému počtu respondentů jsme se rozhodli prostřednictvím kvalitativních metod lépe porozumět zkoumaným vztahům a interpretovat význam zjištění. Ohniskovou skupinu hodnotíme jako velmi efektivní, kdy jsme během krátkého času získali hodně

informací zaměřených na potřeby výzkumu. V průběhu bylo náročné skupinu kontrolovat. Všichni respondenti se navzájem znali, což vedlo místy k živelným diskuzím. Polostrukturovaný rozhovor bychom nahradili spíše strukturovaným pro snadnější přehlednost. Během obou kvalitativních metod byla znát náročnost zkoumaných pojmů pro respondenty.

Výzkum byl zcela závislý na spolupráci se společností. Bylo nutné se přizpůsobit sezónnímu průběhu organizace. Naše výsledky by byly jistě jiné v případě, že bychom s pracovním výkonem pracovali například jako s poměrem převzatých a prodaných zakázek či hodnotili prodejce dle ceny prodaných smluv apod., nicméně pracovali jsme se statistikami, které nám společnost byla ochotna poskytnout. Během výzkumu jsme se setkali i se změnou vedení call centra a také vnějšími vlivy, které ovlivnily chod organizací v oblasti cestovního ruchu během roku.

Dále diskutujeme výsledky předkládané práce. Shapiro-Wilkův W test odhalil normální rozdělení dat. S přihlédnutím k malému zešíkmení dat, jsme se i přes hraniční počet 30 respondentů, rozhodli pracovat s parametrickými testy.

Vztah mezi pracovním výkonem a emoční inteligencí jsme předpokládali v pozitivním směru, stejně jako Rozell et al. (2006), Deeter-Schmelz a Sojka (2003), Lopes et al. (2006), AlDosiry et al. (2016) a další. Také metaanalýza O'Boyleho et al. (2011), která rozlišovala tři různé typy modelů emoční inteligence, zjistila, že mezi emoční inteligencí prvního typu – do kterého objektivní test emoční inteligence MSCEIT patří – a pracovním výkonem je významná korelace. Oproti tomu například studie Bryanta (2005) tento vztah u prodejců automobilů neprokázala. Ani naše výsledky nepotvrdily korelaci mezi těmito konstrukty, což vedlo k nepřijetí hypotézy o vztahu mezi celkovou emoční inteligencí a pracovním výkonem. Nepřijetí naší hypotézy H1 si vysvětlujeme zejména z důvodu malého počtu respondentů, což platí i u ostatních nepřijatých hypotéz. Dalším vysvětlením nepotvrzeného vztahu mezi pracovním výkonem a emoční inteligencí může být samotné prostředí call centra. Varca (2001) připodobňuje call centrum k montážní lince, kde je tempo práce řízeno systémy a omezována svoboda jednotlivců. Podle jeho výzkumu je většina jednání se zákazníkem rutinní a dialog pro kontakt s ním je predepsaný. To by vysvětlovalo i náš výsledek neprokázaného vztahu. Na prodejce tak může být nahlíženo jako na „stroj“, který postupuje dle predepsaných scénářů a nepracuje s emocemi.

Test MSCEIT, se kterým jsme pracovali, nabízí kromě hodnoty celkové emoční inteligence také výpočet různých oblastí a složek emoční inteligence. My jsme dále pro lepší porozumění vztahu pracovali s jednotlivými složkami emoční inteligence. Tyto složky jsou: vnímání emocí, využití emocí, porozumění emocím a řízení emocí. V rámci těchto složek se prokázala významná korelace mezi pracovním výkonem a složkou využití emocí. Trend jsme zjistili mezi pracovním výkonem a řízením emocí. V souvislosti s našimi výsledky připomeneme výzkum Shamsuddina a Rahmana (2014), kteří zkoumali vztah mezi emoční inteligencí a výkonností také v prostředí call centra, nicméně za použití sebeposuzovacího testu emoční inteligence WLEIS. Jejich výsledky potvrdily vztah mezi emoční inteligencí a pracovním výkonem u agentů call centra. Rovněž odhalily dvě složky emoční inteligence, které k výkonu práce přispívají nejvíce, a to regulaci emocí a využití emocí, podobně jako v našem výzkumu. Potvrzenou významnost složky emoční inteligence využití emocí si v našem případě vysvětlujeme tím, že je pro klienta důležité, aby prodejce rozuměl jeho potřebám. Pokud se tedy prodejce dokáže vcítit do situace svého klienta, má větší pravděpodobnost, že s ním uzavře smlouvu.

Individuální rozhovory s prodejci nám pomohly lépe porozumět významným vztahům, které jsme zjistili prostřednictvím korelační analýzy. Schopnost využívat emoce prodejci call centra aplikují každodenně při komunikaci s klientem. Efektivní komunikace je v našem případě taková, která vede k uzavření smlouvy. Efektivní komunikace staví na aktivním naslouchání klientovi, což vede k zjišťování jeho představ a potřeb. Aktivním nasloucháním v prodeji se zabývali i Comer a Drollinger (1999), kteří zjistili, že nejúčinnější věnování pozornosti klientům kombinuje empatii a techniky aktivního naslouchání. Dle našeho výzkumu využívají prodejci emoci ve vytváření představ ideální dovolené, při orientaci na potřeby klienta a při přizpůsobování komunikace na klientovu úroveň. Prodejce využívá informace, které získal aktivním nasloucháním a prezentuje klientovi nabídku přesně dle jeho představ. Podle Godina (2006) je v marketingu důležitý příběh, díky kterému zákazníci nakupují. Respondenti uváděli příklady komunikace s klienty, kde vyprávějí příběhy například v případě představování nabídek. Respondenti dále uváděli, že působení na emoce skrze telekomunikační zařízení je obtížné. Klienti si díky vzdálenosti dovolí na prodejce více než by si dovolili při osobním setkání, jsou agresivní a neomalení. Proto je důležité umět své emoce také řídit, což se v našem výzkumu ukázalo jako složka emoční inteligence s trendem ve vztahu k pracovnímu výkonu.

I přes naše výsledky věříme, že je emoční inteligence pro prostředí call center podstatná a prodejci call centra nejsou jen „stroje“. Na základě osobní zkušenosti autorky práce je komunikace prostřednictvím telefonu a v online prostředí náročná. Lidé se často jen informují a samotnou koupi raději vyřeší „face to face“ na pobočce, přestože velkou část práce provedl prodejce na call centru. Prodejce na call centru musí umět na klienta zapůsobit tak, aby konečný nákup provedl s ním.

Dále jsme zkoumali vztah mezi pracovním výkonem a osobnostními charakteristikami dle inventáře NEO-FFI. Na základě dřívějších výzkumů jsme si stanovili hypotézy, které se zaměřují na vztah mezi pracovním výkonem a emoční stabilitou, přívětivostí a svědomitostí, což jsou vztahy, které potvrdili např. Mount et al. (1998) a Skyrme et al. (2005).

Hough, Eaton, Dunnette, Kamp a McCloy (1990) charakterizují jedince s vysokým skórem neuroticismu v práci jako náchylné k iracionálním myšlenkám, schopné hůře čelit stresovým situacím a vypořádat se se stresem. Pracovní prostředí call center je obecně stresující (Lin, Chen, & Lu, 2009). Zatěžující okolí může být pro úzkostlivé a nestabilní jedince natolik velkou překážkou, že nejsou schopni podat vysoký pracovní výkon. Náš očekávaný vztah mezi neuroticismem a pracovním výkonem se však nepotvrdil. Při dodatečné deskriptivní analýze jsme zjistili, že respondenti skórovali až na výjimky velmi podobně, díky čemuž se vztah nemusel potvrdit. Dalším vysvětlením by mohlo být to, že se prodejci drží předepsaného manuálu kontaktu s klientem, což pomáhá i emočně nestabilním jedincům uzavírat smlouvy.

Vztah pracovního výkonu a přívětivosti jsme očekávali pozitivního směru, ale ani zde nebyla korelace prokázána, čímž jsme nezískali podporu pro přijetí hypotézy č. 3. Mount et al. (1998) uvádějí, že pozitivní silný vztah mezi přívětivostí a pracovním výkonem je zvláště u pracovníků, kteří pracují v týmu. Náš výzkum proběhl v organizaci, kde jsou prodejci přiřazeni do jednotlivých týmů, ale každý prodejce má své vlastní statistiky a od toho se odvíjí výše jeho mzdy, což je přirozeně staví do soupeřící pozice. Rothmann a Coetzer (2003) popisují nepřívětivého jedince jako egocentrického, skeptického vůči záměrům druhého a vyznačujícího se silnou konkurencí. V rámci výzkumné otázky č. 3 jsme metodou ohniskové skupiny zjistili, že soupeřivost je významná charakteristika vysoce výkonného prodejce v námi zkoumaném prostředí. Pro organizaci je tedy výhodné podporovat rivalitu mezi prodejci např. pořádáním soutěží v počtu uzavřených smluv, což vede k vyššímu zisku společnosti. Soutěživost je protikladem poddajnosti, což je subškála

přívětivosti definována jako preference kooperace před kompeticí (Hřebíčková, 2011). Proto vzhledem k důrazu na soutěživost prodejců bychom nově očekávali vztah mezi pracovním výkonem a přívětivosti v negativním směru. Záporný výsledek vztahu pracovního výkonu a přívětivosti u prodejců call centra bychom mohli například vysvětlit i jako důsledek krátkého času, který na klienta prodejce má, v jehož důsledku tak jedná spíše přímočaře než přívětivě. Z výše popsaných důvodů, jsme provedli doplňkovou analýzu, ve které jsme Mann–Whitney U testem srovnali hodnoty výzkumu mezi 10 respondenty s nejvyšší hodnotou přívětivosti a 10 s nejnižší hodnotou přívětivosti a zjistili jsme, že tyto dvě skupiny nevykazují statistickou rozdílnost v podávání pracovního výkonu. Tento výsledek si vysvětlujeme tím, že je ve společnosti podporována soupeřivost, aby každý prodejce dosahoval stále lepších výsledků. Se soupeřením pracovali i Kilduff, Elfenbein a Staw (2010), kteří podpořili vztah mezi soupeřivostí a výkonem členů týmů, a to sice v rámci basketbalu, kde je psychologie rivalitativity zkoumána nejvíce.

Další hypotéza se týkala vztahu mezi pracovním výkonem a svědomitostí. Podle Schmidta et al. (2016) patří svědomitost mezi hlavní prediktory pracovního výkonu. Borman, White, Pulakos a Oppler (1991, in Rothmann & Coetzer, 2003) zjistili silnou korelaci ($r = 0,80$) mezi pracovním výkonem a aspektem svědomitosti, konkrétně spolehlivostí. Podobně další výzkumníci prokázali významnost vztahu mezi svědomitostí a pracovním výkonem, mezi nimi například Barrick a Mount (1998), kteří provedli metaanalýzu a zjistili, že právě svědomitost je natolik významná, že je její platnost jako prediktor pracovního výkonu zobecněna napříč různými typy kritérií i povoláním. Nicméně v našem případě se neprokázal vztah mezi těmito zkoumanými konstrukty, tudíž nelze přijmout ani hypotézu číslo 4. Nami zjištěné hodnoty jsou až zarážející. Odporují dříve provedeným výzkumům i našim očekáváním. Rothmann a Coetzer (2003) popisují svědomitého člověka jako účelného, silného, odhodlaného, pracovitého, vytrvalého, zodpovědného, plánovaného či organizovaného. Dle pracovní zkušenosti autorky se jedná o charakteristiky, které si s výkonným prodejcem spojíme, jelikož samotná práce prodejce je velmi zodpovědná – od komunikace s klienty a pořádajícími cestovními kanceláři či produktovými manažery přes obsluhu rezervačních systémů, tvorbu smlouvy o koupi po nahlášení letu i ubytování do destinace. V této práci je velký počet úkonů, které klient nevidí. Zároveň v tomto prostředí funguje systém kontrol, což může být jeden z důvodů, proč se svědomitost neprokázala podstatná pro pracovní výkon. Dalším vysvětlením může být chaos, který je na call centru zvláště během hlavní sezóny, kdy vzhledem k vysokému počtu

poptávek se není možné věnovat každému klientovi naplno. Se svědomitostí podle Adreassena et al. (2010) úzce souvisí workoholismus, který byl v rámci ohniskové skupiny nejčastěji uváděn v souvislosti s charakteristikami vysoce výkonného prodejce na call centru. Je tudíž překvapující, že zatímco v kvantitativní části se význam svědomitosti neprokázal, v kvalitativní bychom mohli workoholismus uvést jako nejsilnější prediktor. Možné vysvětlení je tendence respondentů při osobním kontaktu s výzkumníkem podléhat sociální desirabilitě či rozdílnost těchto termínů. Zatímco svědomitý jedinec vyřídí určitý počet klientů, workoholik jich obslouží například 2krát tolik, což by znamenalo, že má 2krát větší šanci, že s klientem uzavře smlouvu. Svědomitý prodejce se může soustředit více na jednoho zákazníka, zatímco workoholik více povrchně na vícero.

Pro vztah pracovního výkonu a extraverze jsme nestanovovali hypotézu, protože dle různých zdrojů vychází tento vztah různě. V našem případě se tento vztah neprokázal. Barrick a Mount (1998) extraverzi potvrdili jako platný prediktor výkonnosti v povoláních, které zahrnují sociální interakce, manažery a prodej. Naopak podle Barnese (2001, in Sawyerr et al., 2009) podává vyšší výkon intravertovaný jedinec. Vztah extraverze a pracovního výkonu si samotní respondenti kvalitativní části tohoto výzkumu vysvětlují tím, že je extravertovaný člověk asertivní, společenský a hovorný. Stejně tak vztah mezi pracovním výkonem a otevřeností vůči zkušenosti jsme nepředvíдали vzhledem k rozdílnosti výsledků dřívějších výzkumů. Ani v našem případě se vztah neprokázal. Sawyerr et al. (2009) zjistil významně negativní vztah, zatímco Mount et al. (1998) tento vztah odhalili jako pozitivní v pracovních pozicích, které zahrnují interpersonální interakce. Dílčí charakteristikou otevřenosti vůči zkušenosti je dle Vágnerové (2010) uvědomování a rozlišování emočních poznatků, což je pro prodejce obzvláště důležité. Na druhou stranu je dle našeho mínění přílišná fantazie a bohatý vnitřní svět může od práce odvádět.

V souvislosti se zjišťováním osobnostních charakteristik, které mají vliv na pracovní výkon, jsme provedli ohniskovou skupinu. Výkonný prodejce call centra je dle našich výsledků popsán jako jedinec soutěživý, cílevědomý, vytrvalý, sympatický, znalý v oboru, přesvědčivý a sebevědomý. Nicméně, přes všechny uvedené osobnostní charakteristiky, které pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu, prodejci uvádějí, že je to především samotný čas, který je prodejce ochoten v práci strávit, co z něj dělá výkonného prodejce. Za úspěchem se tedy skrývá workoholismus, který způsobuje závažné dlouhodobé důsledky, a to zejména únavu, vyhoření a osamocení.

Dále jsme se zabývali vztahem mezi pracovním výkonem a integritou osobnosti. Tento vztah se v našem případě nepotvrdil, vzhledem k čemuž jsme nemohli přijmout ani hypotézu H5. Metaanalýza Onese et al. (1993) prokázala, že integrita je dobrým prediktorem pro pracovní výkonnost, stejně jako pozdější studie Onese a Viswesvarana (2007). Přestože jsme předpokládali významný pozitivní vztah mezi pracovním výkonem a integritou osobnosti, dle osobní pracovní zkušenosti autorky v prostředí call center mohou nastat situace, kdy se projeví jedincova rozpolcenost. Těmito situacemi může být například blížení se ke konci měsíce či vysoké prodejní plány firmy, tedy vnější situační vlivy. V teoretické části jsme naráželi na významnost vztahu mezi integritou osobnosti a svědomitostí modelu Big Five. Podle Murphyho a Lee (1994) je vzájemná korelace mezi integritou osobnosti a svědomitostí do $r = 0,60$. V našem vzorku je tato korelace $r = 0,53$ a statistická významnost $p = 0,02$, což potvrzuje signifikanci vztahu i na našem vzorku.

Následně jsme zkoumali také vztah mezi pracovním výkonem a jednotlivými složkami integrity osobnosti, které jsou dle testu Olomoucké škály zjevné integrity tři: spolehlivost, zásadovost a morální cítění. Signifikantní vztah se prokázal mezi pracovním výkonem a morálním cítěním, kde $r = 0,36$ a $p = 0,049$. Tento prokázaný vztah jsme se dále snažili více pochopit na základě individuálních rozhovorů s prodejci. Ti označili morální cítění jako jednoznačný prediktor vysokého pracovního výkonu. Morální cítění je obsaženo v přístupu prodejce, který si klient pamatuje a na základě kterého vyhledá daného prodejce znovu. Prodejci nezávisle na sobě uváděli, že i za cenu toho, že ztratí klienta, tak mu nedoporučí službu, o které nejsou sami přesvědčeni, že je kvalitní. Morální cítění dále uplatňují v projevování skutečného zájmu o klienta a upřímném jednání s ním. Tímto přístupem si klienta získají a klient je v případě výběru další dovolené osloví. Díky tomu si prodejce vytváří svou vlastní stálou klientelu, která má velký vliv na jeho pracovní výkon, který je tak přirozeně vyšší a samotný proces prodeje rychlejší.

Poslední hypotéza předpokládala, že pokud sestavíme model z nezávisle proměnných emoční inteligence, emoční stability, přívětivosti, svědomitosti a integrity, odhadne tento model významnou míru vysvětleného rozptylu. Jelikož však jednotlivé nezávislé proměnné nesplnily podmínku korelace, nebyly naplněny podmínky pro výpočet regresního modelu, čímž nemůžeme vyvrátit ani přijmout poslední hypotézu. Ani v případě, že bychom do modelu vložili nezávisle proměnné, které s pracovním výkonem významně korelovaly (složka emoční inteligence testu MSCEIT – využití emocí a složka integrity osobnosti testu Olomoucká škála zjevné integrity – morální cítění), by nebyly splněné

podmínky pro výpočet regresního modelu, jelikož rozložení reziduí neodpovídá normálnímu rozložení a data vykazují heteroskedasticitu.

Pokud bychom tedy na základě našich výsledků popsali prodejce call centra s vysokým pracovním výkonem na základě našeho výzkumu, mohli bychom si ho představit jako jedince, který by mohl častěji podporovat intelektuální procesy skrze emoce a mít schopnost vidět situaci z různých úhlů pohledu, což znamená, že by uměl využívat emoce. Dále by mohl být především více soutěživý a ve své časové bance by zřejmě měl desítky hodin přesčasu. Z hlediska integrity osobnosti by měl mít vysoké morální citění.

Přestože jsme na výzkumu dlouhodobě pracovali, narazili jsme na několik problémů a jsme si vědomi následujících limitů. Podstatným limitem této práce je malý počet respondentů v kvantitativní části výzkumu, což se odrazilo na změně designu práce. Predikovat pracovní výkon prodejců u takového počtu může být nepřesné, protože zvláště v červenci zkontaktují pracovníky call centra i klienti, kteří mají konkrétní představu a smlouvu uzavřou nehlédě na schopnosti prodejce. Limitem je také nevyváženost našeho výzkumného souboru z hlediska pohlaví, kde 90 % výzkumného souboru tvoří ženy, což ovšem odpovídá reálnému rozložení pohlaví na prodejním oddělení v organizaci. Náš výzkumný vzorek je nereprezentativní, tudíž můžeme vztáhnout zjištěné výsledky pouze na organizaci, ve které se výzkum realizoval, popřípadě na prodejní týmy v jiných call centrech se stejnými charakteristikami: převážně ženské zastoupení (90 %) se středoškolským vzděláním s maturitou (73,33 %), jehož průměrná délka praxe na pozici prodejce je 48 měsíců a za den v průměru na jednoho prodejce uzavře 3,5 smlouvy v období sezóny (červenec). Sběr dat byl prováděn v měsících po hlavní sezóně, kdy je provoz call centra klidnější. Výsledky pracovního výkonu nám organizací byly poskytnuty za měsíc červenec, což je naopak velmi vytížené období. Tento fakt mohl naše výsledky také zkreslit. Vzhledem k vyplňování testů a provádění kvalitativních metod v pracovní době a prostředí je možná zvýšená pravděpodobnost tendence ke snaze o sociální desiderabilitu. Získaná data mohou být také ovlivněna aktuálním naladěním, vnějšími i vnitřními vlivy. Podstatným limitem kvalitativních dat může být také omezené vyjadřování respondentů vzhledem k náročnosti výzkumných konstruktů. Z hlediska limitů na straně výzkumníka je možné vzhledem k osobní pracovní zkušenosti v call centru subjektivní zkreslení dat při následné interpretaci. Navíc použitím polostrukturovaného rozhovoru či ohniskové skupiny mohly být tematické oblasti ovlivněny či docházet k odklonu od záměru výzkumníkem i respondenty.

Výsledky této práce se mohou stát podnětem pro realizaci designu tak, jak byl plánován či pro další zkoumání prediktorů pracovního výkonu v prostředí call center. Na základě našich zkušeností bychom možným pokračovatelům v podobném tématu doporučili před samotným výzkumem zajistit spolupracující společnosti například i s možným uzavřením smlouvy o spolupráci a poskytnutím dat. Rovněž bychom zvážili využití méně časově náročných testů či zaměření se jen na určitý prediktor pracovního výkonu. Zjištěním dalších prediktorů by bylo možné vytvořit profil vysoce výkonného prodejce, což by mohlo mít pozitivní důsledek na ekonomiku organizace, která by tak ušetřila výdaje za opakované náborů a přijímací řízení. Námi dosažené výsledky můžeme aplikovat zejména na spolupracující organizaci a podnítit tak vedení ke školení prodejců v emoční inteligenci, kterou samotní prodejci označovali za velmi důležitou pro komunikaci s klienty během kvalitativních metod.

12 Závěr

Předložená práce měla za cíl prozkoumat potenciální vliv emoční inteligence a vybraných osobnostních dimenzí a integrity osobnosti na pracovní výkon u prodejců call centra. Zjistili jsme signifikantní vztah mezi pracovním výkonem a složkou emoční inteligence testu MSCEIT *využití emocí*, a také vztah mezi pracovním výkonem a složkou *morální citění* testu Olomoucké škály integrity. S cílem hlubšího porozumění zjištěným signifikantním vztahům jsme provedli individuální rozhovory. Schopnost využití emocí je podle prodejců podstatná pro jejich pracovní výkon. Využívají ji především při vytváření představ ideální dovolené, orientaci na potřeby klienta a přizpůsobování se stylu komunikace klientovi. Významnost vztahu pracovního výkonu a morálního citění prodejci vysvětlovali zejména s doporučováním kvalitních služeb, skutečným zájmem o klienta a s upřímným jednáním s klientem, což vede k budování stálé klientely. Samotní prodejci popisují prodejce s vysokým pracovním výkonem jako workoholika a soutěživého jedince. Hypotézu predikující vztah mezi pracovním výkonem a celkovou emoční inteligencí jsme nemohli přijmout. Vztahy mezi pracovním výkonem a vybranými osobnostními dimenzemi testu NEO-FFI se ukázaly jako statisticky nevýznamné. Rovněž vztah mezi pracovním výkonem a integritou osobnosti nebyl identifikován. Významnější byly jednotlivé složky využitých testů uvedené výše. Regresní model, kterým bychom predikovali pracovní výkon na základě zkoumaných nezávislých proměnných nebylo možné sestavit, protože nebyly splněny podmínky pro jeho výpočet. Námi dosažené výsledky můžeme aplikovat zejména na spolupracující organizaci, a dle výpovědí prodejců například podnítit vedení ke školení prodejců v emoční inteligenci, což sami prodejci pokládají za velmi důležité pro jejich úspěch.

Zájem výzkumníků o prediktory pracovního výkonu je značný. Nicméně vzhledem ke stále rychlejšímu způsobu života a využívání technologií jsme pokládali za důležité věnovat se také prediktorům pracovního výkonu ve specifickém prostředí call center. Naše výsledky tak mohou být podnětem pro realizaci designu tak, jak byl plánován či pro zkoumání dalších prediktorů, na základě kterého by bylo možné vytvořit profil prodejce, který podává vysoký pracovní výkon, a tak ovlivnit způsob a četnost náborů i přijímacích řízení.

13 Souhrn

Ústředním tématem předkládané diplomové práce je pracovní výkon, který vztahujeme ke konceptu emoční inteligence, vybraným osobnostním dimenzím Velké pětky a integritě osobnosti. Našimi cíli bylo prozkoumat potenciální vliv možných vybraných prediktorů na pracovní výkon prodejců call centra, významná zjištění interpretovat a zjistit důležité osobnostní rysy pro pracovní výkon z pohledu prodejců samotných.

V teoretické části práce jsou představeny hlavní konstrukty. Nejprve shrnujeme aktuální přístupy k vymezení pracovní výkonnosti a pracovního výkonu. V tomto směru existuje mezi výzkumníky termínový nesoulad. Zahraniční autoři využívají většinou termínu performance. Motowidlo a Kell rozlišují mezi úkolovou výkonností (task performance) a kontextuální výkonností (contextual performance), v této práci je chápán výkon jako task performance a výkonnost jako contextual performance. Pracovní výkon je v našem případě průměrný počet uzavřených smluv na osobu za den v měsíci červenci roku 2019. V krátkosti se také zmiňujeme o řízení pracovního výkonu jako o smlouvě o budoucím pracovním výkonu mezi nadřízeným a pracovníkem a o hodnocení pracovního výkonu, protože má pozitivní dopad na samotný pracovní výkon. Dalším představovaným pojmem je emoční inteligence, kterou podle Mayera a Saloveye chápeme jako schopnost vystihnout, zhodnotit a vyjadřovat emoce, porozumět jim a regulovat je. Existují různé modely emoční inteligence, které na ni nahlíží jako na schopnost nebo osobnostní rys, zde je na ni nahlíženo jako na schopnost. K definici osobnosti se přikláníme k Vágnerové, která jí rozumí jako komplexnímu a stabilnímu celku složenému z vzájemně propojených somatických a psychických vlastností, která reaguje na různé podněty a situace. V práci dále pracujeme s vybranými osobnostními dimenzemi podle pětifaktorového modelu osobnosti Big Five, kterými jsou neuroticismus, přívětivost a svědomitost. Posledním teoretickým konstruktem je integrita osobnosti, kterou McFall definuje jako komplexní koncept aliance konvenčních morálních standardů, a to zvláště pravdivosti, poctivosti a spravedlnosti, a osobních ideálů, které mohou být s těmi morálními v rozporu.

Existuje velké množství výzkumů, které se zabývají predikcí pracovního výkonu, nicméně méně těch, které se orientují na prostředí call center, kterých v naší dynamické době přibývá. Higgs, Shamsuddin a Rahman a další prokázali silné vztahy mezi emoční

inteligencí a pracovním výkonem u pracovníků call center. Sawyerr et al. zkoumali u pracovníků call center souvislost mezi osobnostními dimenzemi pětifaktorového modelu a pracovním výkonem, kde mimo extravertze prokázali vzájemný vztah. U dimenze extravertze a otevřenosti vůči zkušenosti různé výzkumy zjistily různé výsledky i valence signifikantních vztahů. Na základě komplexní metaanalýzy Onese, Viswesvarana a Schmidta a také pozdějšího výzkumu Onese a Viswesvarana je integrita osobnosti významným prediktorem pracovního výkonu. Ucelené dílo o prediktorech výkonu práce napsali Schmidt et al., kteří tak představili celkem 31 postupů pro predikci výkonu práce dle dříve provedených metaanalýz. Největší užitečnost pro predikci celkového pracovního výkonu se ukázala v kombinaci obecné inteligence a integrity osobnosti a obecné inteligence a svědomitosti.

Pro řešení výzkumných cílů jsme zvolili smíšený design výzkumu. Stanovili jsme si 3 výzkumné otázky a celkem 6 hypotéz, které jsme dále ověřovali. Vzhledem ke kombinovanému designu předkládané práce jsme využívali testové metody pro kvantitativní část a metody ohniskové skupiny a individuálních rozhovorů z kvalitativních výzkumných metod. Z testových metod jsme pracovali s Testem emoční inteligence MSCEIT, NEO pětifaktorovým osobnostním inventářem NEO-FFI a Olomouckou škálou zjevné integrity. V rámci testu emoční inteligence MSCEIT bylo pracováno s celkovou hodnotou emoční inteligenci a jednotlivými složkami – vnímání emocí, využití emocí, porozuměním emocí a řízení emocí. Podobně v případě Olomoucké škály zjevné integrity bylo operováno s celkovou integritou prodejců, i s jejími složkami – spolehlivost, zásadovost, morální cítění. Sběr dat proběhl metodou účelového výběru přes instituci, kterému předcházelo opakované oslovování call center z oblasti cestovního ruchu. Spolupráce byla navázána však jen s jednou organizací, na kterou je tak možné vztáhnout naše výsledky. Nezáměrem zúčastnit se našeho výzkumu si vysvětlujeme zvláště neochotou organizací poskytnout hodnoty pracovního výkonu jejich prodejců a časovou náročností testování. Celkem třicet prodejců vyplnilo validně všechny části kvantitativní části výzkumu. Výzkumný soubor je složen z 27 žen (90 % vzorku) a 3 mužů (10 % vzorku) s celkovým průměrným věkem 28 let. Průměrný počet odpracovaných měsíců v našem vzorku je 48 měsíců a průměrný počet uzavřených smluv na osobu za den v době hlavní sezóny je 3,55. Ohniskové skupiny se zúčastnilo celkem 6 respondentů, z toho 5 žen a 1 muž. Individuální rozhovory proběhly s 3 ženami a 1 mužem. Anonymitu respondentů jsme zaručili systémem kódování a díky spolupráci dvou nezávislých osob. Díky tomu jsme zajistili, aby výzkumníci neznali identitu respondentů a

zaměstnavatel nezjistil jejich výsledky. Respondenti byli také seznámeni o možnosti odstoupení od souhlasu a jako důležité jsme považovali zdůraznit, že jejich výsledky nebudou mít žádný vliv na jejich budoucnost ve firmě. Účastníci kvalitativních metod podepsali informovaný souhlas.

Získaná data jste zpracovávali v programu Microsoft Excel, Statistica 13 a Atlas.ti 8. S kvantitativními daty jsme využívali korelační a regresní analýzu. Kvalitativní data jsme zpracovávali metodou zakotvené teorie. Významnými výsledky této práce jsou signifikantní korelace mezi pracovním výkonem a složkou emoční inteligence využití emocí a pracovním výkonem a složkou integrity osobnosti morální citění. Za zmínku stojí také trend mezi pracovním výkonem a složkou emoční inteligence řízení emocí. Stanovené hypotézy vztahující se ke vztahu pracovního výkonu a emoční inteligence, pracovního výkonu a osobnostních charakteristik a pracovního výkonu a integrity osobnosti jsme nemohli přijmout. Regresní model nebylo možné realizovat, protože nebyly splněny podmínky pro jeho výpočet.

Významným vztahům (pracovní výkon a využití emocí, pracovní výkon a morální citění) jsme se snažili porozumět prostřednictvím individuálních rozhovorů. Důležitost využití emocí i morálního citění pro pracovní výkon potvrdili prodejci call centra. Při efektivní komunikaci, která vede k uzavření smlouvy s klientem, prodejci využívají schopnost využití emocí zejména při navození pozitivních pocitů spojených s dovolenou (vytváření představ), cílení na konkrétní potřeby klienta (orientace na potřeby) a přizpůsobování se stylu komunikace s klientem (rovnocenná komunikace). Morální citění má vliv na budování stálé klientely prodejců, a to díky doporučování ověřených služeb (kvalitní služby), opravdovému zájmu o klienta (zájem o klienta) a upřímnému jednání s klientem (upřímnost). Respondenti ohniskové skupiny považují za důležitou pro pracovní výkon zejména soutěživost a shodli se na tvrzení, že za výkonem stojí zejména čas, který je prodejce ochotný v zaměstnání strávit.

V kapitole Diskuze jsme dominantně shrnuli vlastní výsledky, které jsme diskutovali s výsledky dříve provedených výzkumů a dále se zamýšleli nad provedením výzkumu a jeho uplatněním. Podstatným diskutovaným prediktorem se stala zejména soutěživost. Především vzhledem k malému výzkumnému souboru a jeho nerepresentativnosti nebylo možné hypotézy přijmout. Závěrem kapitoly jsme uvedli limity práce.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- AlDosiry, K. S., Alkhadher, O. H., AlAqraa', E. M., & Anderson, N. (2016). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(1), 39–45. doi:10.1016/j.rpto.2015.09.002
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between “workaholism”, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. doi:10.1002/per.737
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.006
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
- Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Praha: Portál.
- Badaracco, J. L., & Ellsworth, R. R. (1992) Leadership, integrity, and conflict. *Management Decision*. 30 (6), 29–34. doi: 10.1108/eum0000000001204
- Bar-On, R. (1997). *Bar On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi - Health Systems.
- Bar-On, R. (2013). *The Bar-On Model*. Získáno 18. srpna 2019 z: <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>.
- Barrett, G. V., Miguel, R. F., Tan, J. A., & Hurd, J. M. (2001, April). *The Madison Avenue approach to science and professional practice*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Barrett, L., Dunbar, R., & Lycett, J. (2007). *Evoluční psychologie člověka*. Praha: Portál.
- Batson, C. D., Thompson, E. R., Seufferling, G., Whitney, H., & Strongman, J. A. (1999). Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 525–537. doi:10.1037/0022-3514.77.3.525

- Bing, M. N., & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in US-based Japanese manufacturing companies. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 515–522. doi: 10.1023/a:1022940519157
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 965–973. doi:10.1037/0021-9010.86.5.965
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning & Education, 1*(2), 150–162. doi: 10.2307/40214147
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2007). *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. Praha: Columbus.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology, 53*(1), 279–307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1997). Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing, 61*(1), 39–50. doi:10.1177/002224299706100104
- Bryant, D. (2005). *The Components of Emotional Intelligence and the Relationship to Sales Performance*. Washington, D.C.: The George Washington University.
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology, 24*(1), 66–78. doi:10.1108/02683940910922546
- Carnegie, D. (1984). *How to Stop Worrying and Start Living*. New York: Simon & Schuster.
- Cattell, R. B., Eber, H. W., & Tatsuoka, M. M. (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25–44. doi:10.1016/s1053-4822(99)00037-6

- Comer, L. B., & Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *19*(1), 15-29. doi 10.2307/40471703
- Cortina, J. M., & Luchman, J. N. (2013). Personnel Selection and Employee Performance. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 143-183). Hoboken: Wiley.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *51*(4), 252–265. doi:10.1037/1061-4087.51.4.252
- Čapek, K. (2015). *Stránka českých patriotů*. Získáno 2. prosince 2018 z <https://www.scp.cz/citat-karla-capka-2/>.
- Dalal, R. s., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A Within-Person Approach to Work Behavior and Performance: Concurrent and Lagged Citizenship-Counterproductivity Associations, and Dynamic Relationships with Affect and Overall Job Performance. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 1051–1066. doi:10.5465/amj.2009.44636148
- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, *11*(3), 211–220. doi: 10.1108/eb028972
- DeYoung, C. G., Peterson, J. B., & Higgins, D. M. (2005). Sources of Openness/Intellect: Cognitive and Neuropsychological Correlates of the Fifth Factor of Personality. *Journal of Personality*, *73*(4), 825–858. doi:10.1111/j.1467-6494.2005.00330.x
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(6), 1246–1256. doi:10.1037/0022-3514.73.6.1246
- Drasgow, F. (2003). Intelligence and the Workplace. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Volume 12, 77–93). New York: Wiley.
- DuBois, C. L., Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1993). Further exploration of typical and maximum performance criteria: Definitional issues, prediction, and White-Black differences. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 205–211. doi:10.1037/0021-9010.78.2.205

- Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 103. Získáno 1. září 2019 z https://www.researchgate.net/profile/Craig_Dunn/publication/267699187_Integrity_matters/links/54e69aa40cf2bff5a4f66333.pdf.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London: Kogan Page.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi:10.1348/096317901167488
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Godin, S. (2006). *Všichni marketéři jsou lháři: síla vyprávění věrohodných příběhů v nevěrohodném světě*. Praha: Management Press.
- Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence*. Praha: Metafora.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why Openness to Experience is not a Good Predictor of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 243–251. doi:10.1111/j.0965-075x.2004.278_1.x
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. doi:10.1111/1468-2389.00224
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Helus, Z. (2009). *Osobnost a její vývoj*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 442–454. doi:10.1108/02683940410537972
- Hill, G. (2004). *Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. Praha: Portál.

- Hobart Rotary Club. (2015). *Rotary Book of Readings: Inspiration to Change the World*. New York: Hatherleigh Press.
- Hogan, R. (1969). Development of empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33*, 307–316. doi: 10.1037/h0027580
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 581–595. doi:10.1037/0021-9010.75.5.581
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.
- Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada.
- Humpolíček, P., & Slezáčková, A. (2012). *MSCEIT - Test emoční inteligence*. Praha: Testcentrum.
- Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- Christiansen, N., & Tett, R. (2014). *Handbook of personality at work*. New York: Brunner Routledge.
- Jang, K. L., McCrae, R. R., Angleitner, A., Riemann, R., & Livesley, W. J. (1998). Heritability of facet-level traits in a cross-cultural twin sample: Support for a hierarchical model of personality. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1556–1565. doi:10.1037/0022-3514.74.6.1556
- Jersáková, V. (2015). *Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – co s ním*. Získáno 18. července 2019 z: <http://www.hrka.cz/tema/soucasne-trendy-v-hr/hodnoceni-pracovniho-vykonu-zamestnancu-co-s-nim/#.XTAgwlQzbDc>.
- Kahancová, M. & Nábělková, E. (2013). Integrita ako cnosť z pohľadu psychológie. *Vybrané aspekty psychológie morálky, 72-87*. Získáno 5. září 2019 z https://www.researchgate.net/publication/279929488_Integrita_ako_cnost_z_pohladu_psychologie_Integrita_as_a_Virtue_in_Psychology.

- Kaliská, L., Salbot, V. (2011). Teoretické východiská k problematike emocionálnej inteligencie a projekt výskumu. In V. Salbot, J. Babicová, J. Baková, L. Kaliská, & E. Nábělková, *Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Pedagogická fakulta.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943–969. doi:10.5465/amj.2010.54533171
- Koubek, J. (2002). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. doi:10.1207/s15327906mbr3902_8
- Lee, K., Ashton, M. C., & Shin, K.-H. (2005). Personality Correlates of Workplace Anti-Social Behavior. *Applied Psychology*, 54(1), 81–98. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00197.x
- Lin, Y.-H., Chen, C.-Y., & Lu, S.-Y. (2009). Physical discomfort and psychosocial job stress among male and female operators at telecommunication call centers in Taiwan. *Applied Ergonomics*, 40(4), 561–568. doi:10.1016/j.apergo.2008.02.024
- Loja, R. (2019). *Emoce pod kontrolou: 5 kroků ke zvládnutí emocí*. Praha: Grada.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18 (Suplemento), 132-138. Získáno 2. 11. 2019 z <https://psycnet.apa.org/record/2006-12699-020>.
- Marcus, B., Hoft, S., & Riediger, M. (2006). Integrity Tests and the Five-Factor Model of Personality: A Review and Empirical Test of Two Alternative Positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 113–130. doi:10.1111/j.1468-2389.2006.00338.x

- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, 4(4), 394–402. doi:10.1177/1754073912445811
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi: 0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Mayer, J. D. (2002). *MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational psychology review*, 12(2), 163–183. doi: 10.1023/a:1009093231445
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3-34). New York: Harper Collins.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507–536. doi:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. doi:10.1037/0003-066x.63.6.503
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). The Validity of the MSCEIT: Additional Analyses and Evidence. *Emotion Review*, 4(4), 403–408. doi:10.1177/1754073912445815
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105. doi:10.1037/1528-3542.3.1.97
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. doi:10.1037/0003-066x.52.5.509
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- McElgunn, T. (2019). *Performance Management Trends for 2019*. Získáno 3. srpna 2019 z: <https://www.hrmorning.com/articles/performance-management-trends-2019/>.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5–20. doi: 10.1086/292912

- Morgan, D. L. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, (82–103). Hoboken: Wiley.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the „Big Five“ articles has been frequently cited: The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel psychology*, *51*(4), 849–857. doi 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*, *11*(2-3), 145–165. doi:10.1080/08959285.1998.9668029
- Murphy, K. R., & Lee, S. L. (1994). Does Conscientiousness Explain the Relationship Between Integrity and Job Performance? *International Journal of Selection and Assessment*, *2*(4), 226–233. doi:10.1111/j.1468-2389.1994.tb00144.x
- Musek, J. (2007). A general factor of personality: Evidence for the Big One in the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, *41*(6), 1213–1233. doi:10.1016/j.jrp.2007.02.003
- Musschenga, A. W. (2001). Education for moral integrity. *Journal of Philosophy of Education*, *35*(2), 219–235. doi: 10.1111/1467-9752.00222
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(5), 788–818. doi:10.1002/job.714
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2007). A Research Note on the Incremental Validity of Job Knowledge and Integrity Tests for Predicting Maximal Performance. *Human Performance*, *20*(3), 293–303. doi:10.1080/08959280701333461
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 679–703. doi:10.1037/0021-9010.78.4.679

- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184. doi: 10.1016/j.emj.2007.04.006
- Pelt, D. H., van der Linden, D., Dunkel, C. S., & Born, M. P. (2017). The general factor of personality and job performance: Revisiting previous meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 333–346. doi: 10.1111/ijsa.12188
- Piaget, J., & Inhelder, B. (2014). *Psychologie dítěte*. Praha: Portál.
- Plháková, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Roberts, B. W., Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Goldberg, L. R. (2005). The structure of Conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, 55(1), 103–139. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00301.x
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68–74. doi:10.4102/sajip.v29i1.88
- Rojell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Predictors of Performance in Salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 113–124. doi:10.2753/mtp1069-6679140202
- Říčan, P. (2007). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada.
- Salgado, J.F., & De Fruyt, F. (2005). Personality in personnel selection. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuil (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 174 – 198). Oxford: Blackwell.
- Sawyer, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 301–317. doi:10.1108/08876040910973413
- Seitl, M. (2016). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Seitl, M., Kafetsios, K., Schneiderová, K., Dostál, D., Krám, T., & Dominik, T. (2020). *Assessing Integrity at Work: Development and Psychometric Evaluation of The Olomouc*

Overt Integrity Scale. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Palacký University Olomouc, Czech Republic.

Shamsuddin, N., & Rahman, R. A. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 75–81. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.650

Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/309203898>.

Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 639–655. doi: 10.2307/2488581

Schneiderová, K. (2017). *Integrita osobnosti a pracovní chování*. Nepublikovaná diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Schulze, R., & Roberts, R. D. (2007). *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál.

Skyrme, P., Wilkinson, L., Abraham, J. D. and Morrison, J. D. (2005). Using personality to predict outbound call center job performance. *Applied HRM Research*, 10 (2), 89-98. Získáno 5. října 2019 z https://www.researchgate.net/publication/253730268_Using_Personality_to_Predict_Outbound_Call_Center_Job_Performance.

Smékal, V. (2009). *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal.

Štikar, J., Hoskovec, J., Riegel, K., & Rymeš, M. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235. Získáno 9. září 2019 z <http://www.unz.com/print/Harpers-1920jan-00227>.

Tomášová, V. (2018). *HR trendy 2018 (a dál)*. Získáno 1. srpna 2019 z: <https://www.purposefly.com/blog/frank-journal/hr-trendy-2018/>.

Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada.

- Vágnerová, M. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum.
- Varca, P. E. (2001). Service representatives, job control, and white-collar blues. *Journal of Services Marketing*, 15(4), 257–269. doi: 10.1108/eum0000000005505
- Vašutová, M. (2010). *Základy biodromální psychologie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131. doi:10.1037/0021-9010.90.1.108
- Vodáková, J. (2016). *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.
- Wilding, Ch. (2010). *Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada.
- Zháněl, J., Hellebrandt, V., & Sebera, M. (2014). *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita.

Přílohy

Příloha č. 1: Abstrakt diplomové práce

Příloha č. 2: Abstract of thesis

Příloha č. 3: Informovaný souhlas

Příloha č. 4: Otázky pro polostrukturované interview

Příloha č. 5: Otázky k ohniskové skupině

Příloha č. 1: Abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Emoční inteligence a osobnost prodejců call centra ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu

Autor práce: Bc. Gabriela Smolková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitzl, Ph.D.

Počet stran a znaků: 87 stran, 169 768 znaků

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 127

Abstrakt: Cílem diplomové práce bylo prozkoumat potenciální vliv emoční inteligence a vybraných osobnostních charakteristik na pracovní výkon prodejců call centra. Pracovní výkon je v našem pojetí průměrný počet uzavřených smluv za den. Pro řešení výzkumných cílů jsme využili smíšený výzkumný design, z testových metod jsme použili Test emoční inteligence MSCEIT, NEO pětifaktorový osobnostní inventář NEO-FFI a Olomouckou škálu zjevné integrity, dále jsme pracovali s ohniskovou skupinou a individuálními rozhovory využitím metody zakotvené teorie. Sběr dat proběhl metodou účelového výběru přes instituci, se kterou jsme navázali spolupráci. Významnými výsledky jsou signifikantní korelace mezi pracovním výkonem a schopností využití emocí a také pracovním výkonem a morálním cítěním. Významnost těchto vztahů potvrdili respondenti individuálních rozhovorů. Využití emocí se odráží zejména ve vytváření představ, orientaci na potřeby a rovnocenné komunikaci s klientem. Morální cítění má prostřednictvím kvalitních služeb, zájmu o klienta a upřímnosti pozitivní dopad na budování stálé klientely. Účastníci ohniskové skupiny popisují vysoce výkonného prodejce jako workoholika a soutěživého jedince.

Klíčová slova: pracovní výkon, emoční inteligence, osobnost, integrita

ABSTRACT OF THESIS

Title: Emotional intelligence and call center sellers' personality in relation to their job performance

Author: Bc. Gabriela Smolková

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Number of pages and characters: 87 pages, 169 768 characters

Number of appendices: 5

Number of references: 127

Abstract: The goal of diploma thesis was to analyze potential influence of emotional intelligence and certain personal characteristics on job performance of call center staff. Job performance is in our conception set as an average number of contracts per day. To solve our research objectives we used mixed research design and as a test method we used The Intelligence Test MSCEIT, NEO Five Factor Inventory and The Olomouc Over Integrity Scale. Furthermore, we used Grounded Theory while working with focus group and doing individual interviews. Purposive sampling was chosen to collect data and we established cooperation with one institution in order to achieve that. Significant outcome is correlation between job performance and the ability to use emotions and also between job performance and moral sense. The significance of these relationships was confirmed by respondents of individual interviews. The use of emotions is reflected mainly in creating ideas, focusing on needs and communication with clients. Moral sense has a positive impact on building a regular client through quality services, interest in the client and sincerity. Participants in focus group describe efficient seller as a workaholic and competitive individual.

Key words: job performance, emotional intelligence, personality, integrity

Příloha č. 3: Informovaný souhlas

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený účastníku,

děkuji, že jste se rozhodl/a zúčastnit mého výzkumného projektu k diplomové práci s názvem *Emoční inteligence a osobnost pracovníků call centra ve vztahu k jejich výkonnosti*. Účast je dobrovolná a kdykoliv můžete od svého souhlasu odstoupit. Přesto bych Vás ráda požádala o Vaši participaci, protože jen výzkumy na reálných základech posunují vědění dál. Seriózní psychologický i etický přístup při zpracování získaných výsledků je samozřejmostí. Tímto Vás žádám o vyjádření souhlasu s účastí na výzkumu a prezentováním získaných výsledků v diplomové práci a účely s tím spojenými v **anonymizované formě** a pořízením audio záznamu během našeho setkání.

Za Vaše zapojení Vám moc děkuji,

Bc. Gabriela Smolková

Tímto uděluji souhlas s účastí na výše uvedeném výzkumném projektu, poskytnutím výzkumného materiálu, prezentací výzkumných zjištění v anonymizované podobě a pořízením audio záznamu.

V.....

Dne.....

Podpis.....

Příloha č. 4: Otázky pro polostrukturované interview

Využití emocí

1. Proč si myslíte, že schopnost využití emocí má významný vztah k pracovnímu výkonu?
2. Označil/a byste Vy sám/sama využití emocí za podstatné pro dosažení výkonu ve Vaší práci?
3. Jak byste popsal/a typický příklad rozhovoru s klientem, kdy využití emocí funguje?
Kdy ne?
4. Napadá Vás nějaký konkrétní příklad/vzpomínka, kde jste využil/a schopnost využití emocí?
5. Naučil jste se emoce využívat v průběhu své práce, nebo jste s touto schopností již v práci v call centru začal?

Řízení emocí

1. Proč si myslíte, že schopnost řízení emocí má trend na významný vztah k pracovnímu výkonu?
2. Označil/a byste Vy sám/sama řízení emocí za podstatné pro dosažení výkonu ve Vaší práci?
3. Jak byste popsal/a typický příklad rozhovoru s klientem, kdy řízení emocí funguje?
Kdy ne?
4. Napadá Vás nějaký konkrétní příklad/vzpomínka, kde jste využil/a schopnost řízení emocí?
5. Naučil jste se emoce řídit v průběhu své práce, nebo jste s touto schopností již v práci v call centru začal?
6. Je dle Vás pro pracovní výkon důležitější schopnost využití nebo řízení emocí?

Morální citění

1. Proč si myslíte, že se ukázalo, že má morální citění významný vztah k pracovnímu výkonu?
2. Označil/a byste morální citění za podstatné pro dosažení výkonu ve Vaší práci?
3. Jak byste popsal/a typický příklad rozhovoru s klientem, kdy morální citění funguje?
Za jakých okolností ano? Za jakých okolností ne?
4. Napadá Vás nějaký konkrétní příklad/vzpomínka, kde jste využil/a morálního citění?

Příloha č. 5: Otázky k ohniskové skupině

1. Co na Vaší pracovní pozici podle Vás znamená vykonávat vysoký “pracovní výkon”? Je možné ho měřit?
2. Co si myslíte, že vám pomáhá, abyste odvedli vysoký pracovní výkon?
3. Co si naopak myslíte, že snižuje Váš pracovní výkon?
4. Jaký je podle Vás člověk, který dosahuje vysokého pracovního výkonu? Jak byste ho popsali?
5. Ovlivňují Vaše osobnostní charakteristiky/povahové vlastnosti (“to, jací jste”) Váš pracovní výkon? Jaké?
6. Jak náročnou vnímáte svou práci z hlediska řešení emočních problémů, ať svých či klientů? (Vnímáte zátěž vzhledem k tomu, že pracujete s lidmi? Projevují se v této práci emoce, ať už Vaše nebo klientovy? Myslíte si, že je umíte řešit?)
7. Myslíte si, že dokážete porozumět klientům víc teď než na začátku Vaší práce na call centru? Co vám pomáhá k lepšímu porozumění?
8. Ovlivňují Vaše morální hodnoty Vaši práci? (Morální hodnoty jako např.: držení slova, jeho důvěryhodnost, spolehlivost, neochota porušit vlastní stanovené zásady, víra v obecná pravidla, která by měl člověk dodržovat)
9. Dostáváte se někdy do střetu s Vašimi morálními hodnotami při Vaší práci?
10. Je ještě něco, co byste rádi doplnili k jakékoli otázce/tématu, které tu dnes zaznělo?