

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního vývoje



## Problematika rozvoje emoční inteligence v organizacích

Bakalářská práce

Autor: **Magdalena Tejkalová**

Vedoucí práce: Mgr. Alek Lačev, Ph.D.

2016

## Zadání bakalářské práce



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

**Problematika rozvoje emoční inteligence v organizacích**  
vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....  
(podpis autora)

V ..... dne .....

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Aleku Lačevovi, PhD. za obětavou pomoc, věnovaný čas a podnětné rady.

Dále bych chtěla poděkovat majiteli veterinární kliniky Zbraslav MVDr. Eduardu Voldřichovi a jeho zaměstnancům za umožnění spolupráce a poskytnutí potřebných dat a materiálů.

Rovněž bych chtěla vyjádřit svůj vděk své rodině za trpělivost a bezmeznou podporu, kterou mi projevovali po celou dobu psaní práce.

## Abstrakt

Ve své práci se zabývám problematikou rozvoje emoční inteligence v organizaci, kterou je Veterinární klinika Zbraslav. Pro svůj výzkum vycházím z teoretických podkladů o emoční inteligenci, které jsou v současnosti přijímány. Teorie emoční inteligence se opírá mimo jiné o znalost emocí, proto je jedna kapitola práce věnována právě emocím.

Pro vývoj současné definice emoční inteligence, o kterou se v práci opírám, je důležité znát i jiné pohledy na to, co emoční inteligence vlastně znamená a jaké složky zahrnuje. Další kapitoly jsou tedy věnovány různým definicím emoční inteligence od různých autorů a také souvislostem mezi emoční inteligencí a jinými složkami inteligence (např. intelektuální, sociální, praktická apod.)

Poslední teoretická kapitola se věnuje rozvoji složek emoční inteligence podle Golemana (1997) a využívám v ní cvičení z knihy od Pletzera (2009).

Praktická část práce je založena na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci kliniky a na rozhovoru s majitelem kliniky MVDr. Eduardem Voldřichem. V dotaznících jsem se především zaměřila na míru emoční inteligence v souvislosti s věkem, pracovní pozicí a vzděláním. Díky rozhovoru jsem získala informace o možném rozvoji emoční inteligence zaměstnanců kliniky a také o tom, jaké bariéry je potřeba zhodnotit.

## Abstract

In my work I deal with the development of emotional intelligence in the organization, which is Zbraslav Veterinary Clinic. For my research, I start from theoretical bases of emotional intelligence, which are currently accepted. Emotional intelligence theory is further supported by the knowledge of emotions, so one chapter devoted to emotion.

For the development of the current definition of emotional intelligence, on which I rely on the job, it is important to know the different views of what emotional intelligence actually means and what folders it contains. Other chapters are therefore dedicated to different definitions of emotional intelligence from various authors and also the connection between emotional intelligence and other intelligence components (eg. The intellectual, social, practical, etc.).

The last theoretical chapter is devoted to the development of the folders of emotional intelligence by Goleman (1997), and I use there exercises from book by Pletzer (2009).

The practical part of my work is based on a survey among employees of the clinic and an interview with the owner of the clinic MVDr. Eduard Voldřich. In the questionnaires, I mainly focused on the degree of emotional intelligence depending on the with age, education and occupational position. Thanks to the interview, I received information on possible development of emotional intelligence of employees of the clinic and also about what barriers need to be assessed.

## Obsah

1.	Úvod.....	12
2.	Cíl a metodika práce .....	12
3.	Teoretická východiska .....	13
3.1.	Emoce .....	13
3.1.1.	Pojem emoce.....	13
3.1.2.	Emoce a city .....	14
3.1.3.	Charakteristické znaky emocí.....	14
3.1.4.	Funkce emocí .....	15
3.1.5.	Základní emoce.....	18
3.2.	Emoční inteligence.....	18
3.2.1.	Definice emoční inteligence podle autorů.....	19
3.2.2.	Současný stav řešené problematiky .....	21
3.2.3.	Složky emoční inteligence .....	22
3.2.4.	Emoční inteligence a intelektová inteligence .....	25
3.3.	Sociální, emoční a praktická inteligence.....	27
3.3.1.	Emoční inteligence .....	27
3.3.2.	Sociální inteligence .....	28
3.3.3.	Praktická inteligence .....	28
3.4.	Rozvoj emoční inteligence.....	28
3.4.1.	Rozvoj znalosti vlastních pocitů .....	29
3.4.2.	Rozvoj zvládnání emocí .....	31
3.4.3.	Rozvoj sebmotivace .....	33
3.4.4.	Rozvoj empatie.....	35
3.4.5.	Rozvoj umění mezilidských vztahů .....	36
3.4.6.	Pozitivní myšlení .....	39
3.5.	Rozvoj emoční inteligence v organizaci .....	39
4.	Praktická část práce.....	42
4.1.	Organizace.....	42
4.2.	Metodika.....	42
4.3.	Cíle a stanovení výzkumných otázek .....	42
4.4.	Hypotézy .....	45



5.	Výsledky a jejich hodnocení .....	46
5.1.	Celkové výsledky .....	46
5.1.1.	Spokojenost zaměstnanců .....	46
5.1.2.	Péče o vytváření kontaktů .....	48
5.1.3.	Spolupráce, podpora, vzájemné učení a týmovost .	49
5.1.4.	Podíl na výsledcích organizace .....	51
5.1.5.	Otevřenost a vzájemná důvěra .....	52
5.1.6.	Znalost strategie organizace, dané místo a závazek vůči organizaci .....	53
5.1.7.	Smysl pro soutěživost a stálé zlepšování .....	54
5.1.8.	Možné bariéry .....	59
5.1.9.	Míra emoční inteligence .....	61
5.2.	Míra emoční inteligence v závislosti na pracovní pozici	67
5.3.	Míra emoční inteligence v závislosti na vzdělání .....	72
5.4.	Míra emoční inteligence v závislosti na věku .....	73
5.5.	Míra emoční inteligence v závislosti na pohlaví.....	76
5.6.	Zhodnocení rozhovoru s MVDr. Eduardem Voldřichem	76
5.7.	Diskuze .....	77
5.7.1.	Spokojenost zaměstnanců, vztah organizace a zaměstnanců .....	78
5.7.2.	Míra emoční inteligence .....	79
5.7.3.	Rozvoj emoční inteligence .....	81
5.7.4.	Obecné zhodnocení .....	82
6.	Závěr a doporučení .....	84
7.	Seznam použitých zdrojů .....	86
8.	Přílohy .....	88
8.1.	Příloha číslo 1 – Test emoční inteligence podle Pletzera	88
8.2.	Příloha číslo 2 – Test emoční inteligence podle Hassona	89
8.3.	Příloha číslo 3 – Dotazník pro praktickou část práce ..	92

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Emoce jako komplexní pojem (Nakonečný, 2000, s.12) .....	14
Obrázek 2: Obrázek mozku (Bradberry a Greaves, 2009, s.7) ...	20
Obrázek 3: Výpočet inteligenčního kvocientu (Vlastní zpracování) .....	26
Obrázek 4: Otázka číslo 6 (Vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 5: Otázka číslo 13 (Vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 6: Otázka číslo 21 (Vlastní zpracování) .....	47
Obrázek 7: Otázka číslo 19 (Vlastní zpracování) .....	47
Obrázek 8: Otázka číslo 7 (Vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 9: Otázka číslo 18 (Vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 10: Otázka číslo 1 (Vlastní zpracování) .....	49
Obrázek 11: Otázka číslo 15 (Vlastní zpracování) .....	49
Obrázek 12: Otázka číslo 23 (Vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 13: Otázka číslo 28 (Vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 14: Otázka číslo 2 (Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 15: Otázka číslo 12 (Vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 16: Otázka číslo 17 (Vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 17: Otázka číslo 20 (Vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 18: Otázka číslo 3 (Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 19: Otázka číslo 4 (Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 20: Otázka číslo 5 (Vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 21: Otázka číslo 14 (Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 22: Otázka číslo 16 (Vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 23: Otázka číslo 36 (Vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 24: Otázka číslo 37 (Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 25: Otázka číslo 38 (Vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 27: Otázka číslo 40 (Vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 26: Otázka číslo 39 (Vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 28: Otázka číslo 8 (Vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 29: Otázka číslo 9 (Vlastní zpracování) .....	60
Obrázek 30: Otázka číslo 10 (Vlastní zpracování) .....	60

Obrázek 31: Otázka číslo 11 (Vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 32: Otázka číslo 22 (Vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 33: Otázka číslo 24 (Vlastní zpracování) .....	62
Obrázek 34: Otázka číslo 25 (Vlastní zpracování) .....	62
Obrázek 35: Otázka číslo 26 (Vlastní zpracování) .....	63
Obrázek 36: Otázka číslo 27 (Vlastní zpracování) .....	63
Obrázek 37: Otázka číslo 29 (Vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 38: Otázka číslo 30 (Vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 39: Otázka číslo 31 (Vlastní zpracování) .....	65
Obrázek 40: Otázka číslo 32 (Vlastní zpracování) .....	65
Obrázek 41: Otázka číslo 33 (Vlastní zpracování) .....	66
Obrázek 42: Otázka číslo 34 (Vlastní zpracování) .....	66
Obrázek 43: Otázka číslo 35 (Vlastní zpracování) .....	67
Obrázek 44: Otázka číslo 27-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování) .....	68
Obrázek 45: Otázka číslo 28-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování) .....	69
Obrázek 46: Otázka číslo 29-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování) .....	70
Obrázek 47: Otázka číslo 32-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování) .....	71
Obrázek 48: Otázka číslo 35-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování) .....	72
Obrázek 49: Otázka číslo 22-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování).....	73
Obrázek 50: Otázka číslo 27-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování).....	75
Obrázek 51: Otázka číslo 33-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování).....	76

## 1. Úvod

Ve své práci se zabývám velice diskutovaným tématem dnešní společnosti. Zatímco někteří odborníci se snaží vymezit pojem emoční inteligence, jiní autoři popírají samotnou existenci tohoto konceptu. V teoretické části proto uvádím několik možností pohledů na toto téma. V praktické části se opírám o definice autorů Saloveye a Mayera, které rozpracoval dále Goleman ve své knize z roku 1997.

## 2. Cíl a metodika práce

Práce by měla seznámit se současným pohledem na emoční inteligenci a vymezit pojem emoční inteligence. Dále je práce zaměřena na význam emoční inteligenci v rámci zaměstnaneckých kompetencí a jak ji v dané organizaci rozvíjejí.

Pro účely praktické části práce jsem jako metodu zvolila dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a následný rozhovor s vedoucím Veterinární kliniky Zbraslav. Detailněji bude metodika popsána v praktické části práce.

### 3. Teoretická východiska

Teoretická část práce je rozdělena do několika sekcí. První část je věnována emocím obecně, další část se věnuje emoční inteligenci a různým pojetím podle různých autorů. Zabývám se rovněž rozdíly mezi intelektuální a emoční inteligencí a také rozdíly mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. Nakonec rozebírám možnosti rozvoje emoční inteligence a především možnosti rozvoje emoční inteligence v organizaci.

#### 3.1. Emoce

##### 3.1.1. Pojem emoce

Pojem emoce vznikl z latinského *motere* = pohybovat se, spolu s předponou *e-*, která označuje směr pryč, ven. Emoce by se tak daly označit za „*popudy k jednání*“. (Goleman, 1997, s.20)

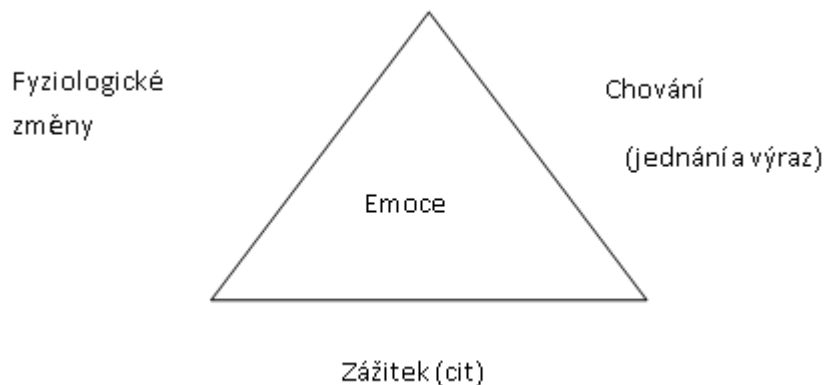
*„V psychologických slovnících se uvádějí následující významy pojmu emoce: 1. komplexní citový stav doprovázený charakteristickými motorickými a žláзовými aktivitami, 2. komplexní chování organismu, v němž predominují viscerální komponenty, resp. 1. mentální stav, charakterizovaný cítěním a doprovázený motorickými projevy, který se vztahuje k nějakému objektu nebo vnější situaci, 2. excitovaný stav mysli, který doprovází k cíli zaměřené chování, 3. afektivní stav, který je důsledkem překážky nebo oddálení instinktivní akce, 4. dynamický projev instinktu (psychoanalýza), 5. dezorganizovaná odpověď organismu, 6. totální akt organizovaný kolem autonomně kontrolovaného komplexu chování (tj. aktivita organizovaná převážně vegetativní nervovou soustavou).“ (English a Englishová, 1958, cit. podle Nakonečný, 2000, s.8)*

Podle sociobiologů při rozhodování v kritických chvílích upřednostňuje člověk emoce před rozumem. Psychologové přikládají emocím důležitou roli, protože podle nich nám emoce pomáhají zvládat situace, které jsou pro nás příliš důležité na to, abychom je řešili pouze rozumem (například ztráta blízkého člověka, bezprostřední ohrožení, vytváření partnerského vztahu a další). Vědci z různých oborů se tedy shodují na důležitosti emocí.

„Emoce spojují myšlenky, pocity a činy – ovlivňují mnoho aspektů člověka a člověk ovlivňuje mnoho aspektů emocí.“ (Freedman, 2000)

### 3.1.2. Emoce a city

Je potřeba rozlišit pojmy emoce a city. Někteří autoři se domnívají, že tyto dva pojmy mají stejný význam, jiní je ale rozlišují. Obecně lze říct, že emoce je komplexní pojem a je tedy nadřazený citům. Což uvádí ve své knize i Nakonečný (2000, s.12) pomocí následujícího schématu.



Obrázek 1: Emoce jako komplexní pojem (Nakonečný, 2000, s.12)

### 3.1.3. Charakteristické znaky emocí

Všechny emoce mají určité společné znaky, ať se jedná o smutek, hněv, radost nebo opovržení, které je charakterizují. Nakonečný (2000) uvádí 8 základních charakteristických znaků emocí.

#### 3.1.3.1. Komplexnost emocí

Komplexnost je jedním z charakteristických znaků především proto, že nejde o pouhé prožívání, ale emoce jsou spojeny s fyziologií organismu, mají rozhodující funkce v psychické regulaci činnosti a zahrnují fenomény prožívání, chování i fyziologické změny. (Nakonečný, 2000)

#### 3.1.3.2. Diferencovanost emocionálních reakcí

Diferencovanost je spojena s vývojem emocí v průběhu života jedince. Novorozenec prožívá emoce pouze jako libost nebo nelibost. Postupně se dítě učí rozlišovat různé druhy emocí a nakonec již ovládá mnoho emocionálních reakcí. Například

radost neprožívá vždy stejně, ale záleží na podnětu, který je vyvolal. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.3. Předmětnost***

Emoce a city jsou vždy reakcí na určitý konkrétní podnět, jsou zacílené. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.4. Polarita emocí***

Každá emoce, respektive každý cit má svůj opak – protikladný pól. Například opak radosti je smutek, opak závidění je přejícnost apod. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.5. Jedinečnost***

Každý člověk prožívá i projevuje stejné emoce jinak. Stejně tak každý člověk reaguje trochu jinak na stejný podnět. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.6. Funkčnost***

Emoce jsou původně biologicky účelné reakce a proto i funkční. Například strach byl důležitý v situacích ohrožující život člověka. Aktivace sympatiku a tím celková aktivizace organismu pomohla člověku připravit se na útěk nebo k boji. Emoce tedy měla konkrétní funkci, účel. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.7. Aktuálnost***

Emoce a jejich projevy jsou okamžité, bezprostřední. (Nakonečný, 2000)

### ***3.1.3.8. Vliv na paměť***

Emoční stavy mají vliv na paměť, a to jak na zapamatování si určité skutečnosti, tak i na její pozdější vybavení si. Může se přitom jednat o emoční stavy pozitivní i negativní. (Nakonečný, 2000)

## ***3.1.4. Funkce emocí***

Emoce mají za úkol připravit jedince k reakci na určitou situaci, pomáhají vytvářet vztahy mezi lidmi a také porozumět ostatním lidem i sobě samému.

Mimo jiné nám emoce pomáhají i v zapamatování si určitého zážitku nebo vjemu a při jeho pozdějším vybavení. V období dobré psychické pohody si lépe vybavujeme události, které

na nás působily pozitivně a naopak při špatném psychickém rozpoložení si vzpomínáme spíše na situace s prožívanými negativními emocemi.

### **3.1.4.1. Funkce emocí podle Nakonečného**

- **Regulační funkce psychické činnosti**

*„Regulace činnosti směřuje k vytváření optimálních podmínek života, jeho biologickému a společenskému aspektu, tj. životu organismu a životu individua jako společenské bytosti.“*  
(Nakonečný, 2000, s.29)

Nakonečný (2000) definuje schopnost člověka přizpůsobit se situaci a podmínkám, které vnímá z vnějšku i zevnitř jako aktivně adaptivní fungování individua. Člověk, který se ocitne v určité situaci, musí zhodnotit, jaké jsou vnější vlivy, jeho fyzická situace, jaké jsou jeho vnitřní pohnutky, emoce, hodnoty a motivace. To vše vytváří dohromady jeho reakci na podnět.

- **Integrace poznávání, hodnocení a jednání**

Je potřeba, aby člověk získané informace zhodnotil z hlediska jejich významu a libosti a poté podle toho jednat. Emoce nám pomáhají hodnotit informace a rovněž motivovat k jednání. Jednání může být dvojí. Apetence neboli přiblížení se příjemnému nebo averze neboli vzdálení se nepříjemnému.  
(Nakonečný, 2000)

- **Hodnotící funkce emocí jako citů**

Hodnotící funkce emocí jako citů vyplývá z dřívější potřeby rozeznat prospěšné podněty od škodlivých. Týkalo se to tedy především biologických podnětů a situací, které byly životně významné.

Dnes je tato funkce rozšířena ještě o životně významné situace v souvislosti se společností a společenským bytím. Tyto situace se odvíjejí od cítění každého člověka, protože každý člověk prožívá danou situaci jinak, přikládá jí svůj osobní význam.  
(Nakonečný, 2000)

- **Dílčí funkce emocí**

Mezi dílčí funkce emoci zahrnuje Nakonečný (2000) hodnocení, integraci a motivaci. Po té, co je informace vyhodnocena z hlediska významu pro život, přichází na řadu integrace neboli zahrnutí motivace člověka, jeho emoční prožívání a také vyhodnocení celé situace. Ne vždy je potřeba utíkat, i když výsledkem našeho prvního vyhodnocení je hrozba. Například



pokud uslyším za zády troubení auta, první hodnocení bude nebezpečí a reakcí by měl být tedy útěk. Pokud se ale otočím, zjistím, že řidič netroubí na mě, ale na jiného řidiče a útěk by tedy nebyl na místě.

Poslední dílčí funkcí emocí je motivace. Motivace souvisí s naším budoucím jednáním. Je tedy důležitá v situacích, kdy naše nynější reakce ovlivní určitým způsobem okamžitě nebo pozdější situace v náš prospěch. Respektive očekáváme, že se tak stane.

- **Organizační funkce emocí**

*„Emoce organizují vnitřní dynamiku psychiky v jednotně fungující celek a vnější projevy této vnitřní organizace v chování.“* (Nakonečný, 2000, s.31)

Organizační funkce emocí se projevuje vnitřně sjednocením všech psychických procesů v celek a navenek regulací našeho chování.

*„V širším pohledu se tedy tato organizace uskutečňuje v procesech učení, jejichž výsledky, účelně fungující aktivně adaptační reakce, jsou determinovány odměnami a tresty, jichž podstatou jsou opět emoce příjemného a nepříjemného.“* (Nakonečný, 2000, s.31)

- **Signální funkce citů**

City člověku signalizují určitou změnu, která nastala. Změna může být pozitivní, projevuje se pocity štěstí, radosti a může být zapříčiněna například uspokojením základních fyziologických potřeb jako je najíst se. Nebo jsou změny negativní, projevující se pocity nelibosti, zlosti, smutku. Ty mohou být zapříčiněny například zraněním nebo nemocí, ale také i psychickou nepohodou. Pocity, které nemůžeme jednoznačně zařadit mezi příjemné nebo nepříjemné, jako jsou například pocit viny nebo starost o druhého člověka, vycházejí z disharmonie psychiky člověka.

Signály nejsou důležité pouze pro člověka osobně, ale i pro jeho okolí. Například člověk, který projevuje svému okolí svůj smutek, dává signál, že se v jeho životě udála nějaká smutná nebo špatná změna. (Nakonečný, 2000)

### **3.1.4.2. Adaptivní funkce emocí**

Schulze a Roberts ve své knize uvádí ještě funkci adaptivní. Podle nich je emoce mají za úkol podpořit nějaký žádoucí efekt.

Například připravit tělo k boji nebo k útěku. Na výsledný efekt mají vliv přirozený výběr nebo učení. (Schulze a kol. in Schulze a Roberts, 2007)

### 3.1.5. Základní emoce

Odborníci se zatím stále neshodují, zda nějaké základní emoce jsou. Někteří rozdělují emoce na primární a druhotné, jiní toto dělení vyvracejí.

Existují různé pohledy na kriteria, podle kterých by se emoce mohly dělit na primární a druhotné. Například Ekman (např. 1993, cit. podle Schulze a Roberts, 2007) rozlišuje 7 základních emocí podle obecných projevů tváře na štěstí, strach, hněv, překvapení, stres, odpor a opovržení. Panksepp (1998, cit. podle Schulze a Roberts) rozlišuje základní emoce podle systému mozku pro strach, očekávání, vztek a složitější systémy sociálního chování. Plutchik (1980, cit. podle Schulze a Roberts, 2007) řadí mezi primární emoce radost, hněv, strach, očekávání, smutek, přijetí, předtuchu, odpor a překvapení pro jejich spojení s nějakou charakteristickou evoluční výzvou.

*„Moderní přístupy rozlišují emoce, (1) které jsou obecně přítomné napříč kulturami, (2) s nimiž se setkáváme i vyšších druhů zvířat a (3) které odpovídají na nějakou evoluční výzvu.“* (Schulze a kol. in Schulze a Roberts, 2007, s.36)

## 3.2. Emoční inteligence

Pojem emoční inteligence a jeho definici poprvé použili ve svém článku v roce 1990 psychologové John Mayer a Peter Salovey. Od té doby se mezi vědci stále vedou diskuze, zda emoční inteligence vůbec existuje a pokud ano, jak ji definovat. Ve své práci budu proto pracovat především s definicí Daniela Golemana a Travise Bradberryho s Jean Greavesovou.

Myšlenka o existenci emoční inteligence vznikla teprve nedávno. Je tomu tak proto, že od 80. a ještě více 90. let 20. století se rozvíjí vědecký výzkum emocí, díky novým technologiím umožňujícím zkoumat funkce mozku díky prostorovému zobrazení mozkové tkáně (neurobiologie). Do této doby nebylo dost dobře možné vysvětlit vznik a projevy emocí. Nové poznatky z neurobiologie a neurologie umožňují uvažovat o možnosti ovlivnění emocí, a tím i o rozvoji emoční inteligence.

### **3.2.1. Definice emoční inteligence podle autorů**

#### **3.2.1.1. Definice EI podle Wildingové**

*„Emoční inteligence je způsob chápání vlastních pocitů i pocitů druhých lidí a ovládání svých pocitů tak, že vědomě volíme svá slova a činy, abychom dosáhli požadovaného výsledku.“* (Wilding, 2010, s.14)

#### **3.2.1.2. Definice EI podle Pletzera**

*„Emoční inteligence je schopnost vnímat vlastní pocity i pocity druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat. Dále jde o schopnost hovořit o vlastních pocitech, tedy komunikovat o nich s ostatními.“* (Pletzer, 2009, s.14)

#### **3.2.1.3. Definice EI podle Nakonečného**

Nakonečný (2000, s.191) definuje emoční inteligenci jako jednu ze složek emocionality. Podle něj je emoční inteligence *„komplexní způsobilost řešit emocionální problémy. Je to analogie a současně jev komplementární inteligenci racionální, která se opírá o řešení problémů myšlením.“*

#### **3.2.1.4. Definice EI podle Hassonové**

*„Emoční inteligence představuje sadu schopností, které určují, jak efektivně vnímáme, chápeme, používáme a zvládáme své vlastní emoce i emoce druhých. Jinými slovy, jak vycházíme s ostatními na profesionální i osobní úrovni.“* (Hasson, 2015, s.7)

#### **3.2.1.5. Definice EI dle Mayera a Saloveye**

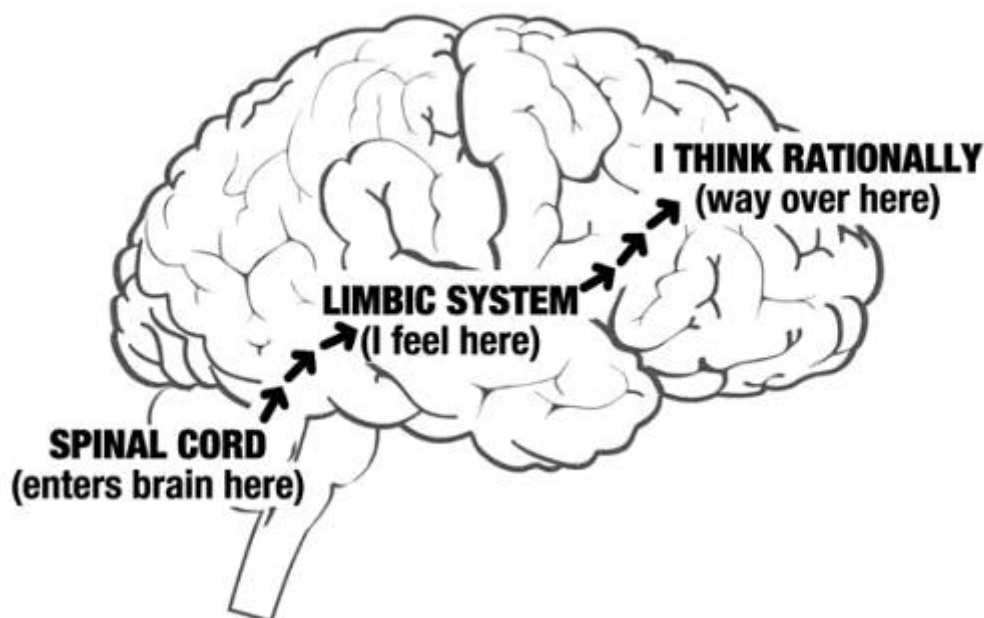
Původně v jejich článku z roku 1990 byla emoční inteligence definována jako *„součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání.“* (Salovey a Mayer, 1990)

Později definovali 4 dovednosti, které emoční inteligence zahrnuje: *„porozumění emocím, zamýšlená regulace emocí, podpora myšlení skrze emoce a vnímání a vyjadřování emocí.“* (Mayer a Salovey, 1997, cit. podle Mayer, Caruso a Salovey, 1999)

#### **3.2.1.6. Definice EI podle Bradberryho a Greavesové**

Travis Bradberry spolu s Jean Greaves (2009) vysvětlují emoční inteligenci na příkladu surfaře, který se potká se žralokem. Zatímco žralok na surfaře útočí, ten se ze strachu není schopen

ani pohnout, ovšem poté, co si uvědomí, že má doma děti a přítelkyni, jeho emoce se změjí ze strachu v chuť žít a on se pokusí žralokovi uplavat. Právě na změně prožívání pocitů díky logickému myšlení vysvětlují autoři, co je to emoční inteligence.



Obrázek 2: Obrázek mozku (Bradberry a Greaves, 2009, s.7)

Základem emoční inteligence je správná komunikace mezi limbickým systémem a racionální částí mozku. Cokoli člověk vnímá svými smysly, putuje přeneseně jako vzruch do mozku jak je patrné na obrázku. Vzruch vede až do radiálního centra mozku, cestou ovšem prochází skrz limbický systém, který je zodpovědný za emoce. Důležitá je právě ta část průchodu vzruchu mezi emočním a racionálním centrem mozku. Pokud umíme používat emoční inteligenci, probíhá přenos neuronů klidně a rychle a naše reakce jsou tím rovněž ovlivněny.

Podle Bradberryho a Greavesové (2009) byla poprvé emoční inteligence objevena díky zvláštním poznatkům v porovnání lidí s různými hodnotami IQ. Jak popisují ve své knize, lidé s nejvyššími stupni IQ převyšují lidi s průměrným IQ pouze ve 20%, zatímco lidé s průměrným IQ převyšují ty s nejvyššími stupni až v 70%.

Bradberry a Graves ve své knize (2009) definují emocionální inteligenci pomocí 4 složek. Sebeuvědomění a sebeřízení, které jsou složkami osobních kompetencí a složky sociálních kompetencí – sociální povědomí a řízení vztahů. Dohromady tvoří emoční inteligenci člověka.

### **3.2.1.7. Definice EI podle Golemana**

*„Emoční inteligence je souhrn schopností, které zahrnují především sebeovládání, vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a sám sebe motivovat.“* (Goleman, 1997, s.9-10)

### **3.2.2. Současný stav řešené problematiky**

Podle Golemana (1997) je pro dnešní společnost typický rozpad etických norem, pocit ztráty kontroly nad vlastními city a s tím spojená šířící se emoční ochablost. Tato myšlenka dovedla Golemana k otázce, jaký je smysl těchto zdánlivě nesmyslných změn lidského chování ve společnosti. Dalšími otázkami, které podpořily Golemana v jeho úsilí nalézt odpovědi, byly např. *„Proč někteří lidé jsou vysoce inteligentní (poznámka: rozumějme míru IQ) a zažívají často v životě zklamání, zatímco lidem s nižším IQ se vede překvapivě dobře?“* (Goleman, 1997, s.11) Aby si na otázky odpověděl, začal zkoumat existenci emoční inteligence a své poznatky zveřejnil v knize Emoční inteligence.

Podle Golemana (1997) pochopení vlastních emocí vede k porozumění emocí ostatních lidí a člověk tak vnáší inteligenci do emocí, lze tedy uvažovat o existenci emoční inteligence.

Goleman (1997) je přesvědčený, že každý člověk si ve své genetické výbavě nese skupinu emočních charakteristik, které určují jeho temperament. Citové návyky a postoje, které si osvojí jako dítě, jsou podkladem pro tvorbu nervových drah v mozku a determinují tak jeho emoční inteligenci.

Ve své knize z roku 1997 Goleman popisuje celosvětový trend, že současné generace dětí mají mnohem více citových problémů než generace předcházející, trpí častěji depresi a osamělostí, jsou agresivnější a impulsivnější a mají větší sklony dělat si starosti než jejich předkové. Dnes, ve 21. století, je tento trend ještě znatelnější a rozšířenější. Jediný způsob jak lze tento trend zvrátit, je podle Golemana rozvoj emoční inteligence. Je tedy více než zřejmé, že dnešní společnost potřebuje znát nejen pojem emoční inteligence, ale především jak ji rozvinout

a použít ve svůj prospěch. Potřeba poznání a rozvoje vlastních emocí vyplývá i z poznatku, který Goleman uvádí: „*Je stále jasnější, že základní etické postoje v životě člověka pramení právě z jeho emočních schopností.*“ (Goleman, 1997, s.10)

### 3.2.3. Složky emoční inteligence

Goleman (1997) rozděluje emoční inteligenci na dvě složky – intrapersonální a interpersonální.

Mezi intrapersonální schopnosti řadí znalost vlastních emocí, ovládání vlastních emocí a schopnost sebemotivace. Jako interpersonální schopnosti uvádí empatii (= schopnost vcítění se do emocí jiných lidí) a schopnost přizpůsobit své jednání na základě emocí jiných lidí.

Interpersonální složka emoční inteligence je někdy autory nazývána také jako sociální inteligence, například Milan Nakonečný. (2000)

#### 3.2.3.1. Složky emoční inteligence podle Golemana

Dále Goleman (1997) rozšířil Gardnerovo dělení emoční inteligence a rozděluje emoční inteligenci na tyto části:

- **Znalost vlastních emocí**

Znalost vlastních emocí neboli sebeuvědomění je jednou ze základních složek emoční inteligence. Goleman (1997, s.50) ji popisuje jako „*vědomé rozpoznání citu v okamžiku jeho vzniku*“. Jedná se o rozpoznání vlastních emocí, průběžné sledování a uvědomění si svých citů a díky tomu lepší sebeporozumění a sebeuvědomění.

Díky znalosti vlastních emocí se lépe rozhodujeme v situacích, které jsou pro nás určitým způsobem důležité, osobní. Také díky tomu dokážeme navazovat snadněji vztahy s druhými lidmi.

- **Zvládání emocí**

Zvládáním emocí je myšleno přizpůsobit své chování a regulovat svoje city tak, aby odpovídaly dané situaci. Dospělý člověk by měl být schopen ovládat svoje emoce – zklidnit svůj hněv, rychleji se uvolnit v napjaté situaci.

Lidé s rozvinutou schopností zvládat emoce se rychleji přizpůsobují nastalým situacím a lépe se vyrovnávají s životními šoky a zklamáním.

- **Sebemotivace**

Schopnost sám sebe motivovat zahrnuje prvky intelektu ale i emocí. Emoce nám pomáhají se lépe a delší dobu soustředit, vytrvat ve svém snažení a dosahovat cílů.

Se sebmotivací souvisí také emoční sebeovládání, které Goleman (1997, s.51) popisuje jako „*odkládání odměny nebo uspokojení a také potlačování zbrklosti*“.

Lidé se schopností sebmotivace a emočního sebeovládání jsou energičtější, vytrvalejší a produktivnější.

- **Empatie**

Vcítění se do pocitů jiných je jednou ze základních lidských dovedností.

Goleman (1997, s.255) popisuje empatii jako „*porozumění citům druhých, schopnost vidět situaci z jejich perspektivy a schopnost respektovat jejich rozdílné emoce a názory*“.

S empatií souvisí pojem „*emoční hluchota*“, která je v podstatě protipólem vcítění. Emoční hluchota se v dnešní společnosti stále více vyskytuje a stává se běžnou součástí našich životů. (Goleman, 1997, s.51)

- **Mezilidské vztahy**

Umění mezilidských vztahů závisí především na rozvinuté empatii jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se situaci, tedy schopnosti zvládat své emoce. Umění mezilidských vztahů lze jinak nazvat také sociální neboli interpersonální inteligencí. (Goleman, 1997)

### ***3.2.3.2. Složky sociální inteligence podle Hatche a Gardnera***

Hatch a Gardner definovali čtyři schopnosti, které dohromady tvoří sociální inteligenci. (cit. podle Goleman, 1997)

- **Organizace skupiny**

Jedná se především o vedení skupiny. Tedy schopnost člověka skupinu řídit, koordinovat, motivovat, podněcovat k činnosti.

- **Dojednávání řešení a závěrů**

Člověk s talentem pro předcházení sporů a urovnávání vzniklých konfliktů ve skupině, takzvaný „prostředník“.

- **Osobní spojení**

V podstatě se jedná o spojení empatie s uměním komunikace s lidmi a se zvládnutím vlastních emocí. Lidé s výrazně rozvinutou složkou osobního spojení jsou velmi dobrými přáteli, partnery a obchodními partnery.

- **Sociální analýza**

*„Schopnost rozlišovat a chápat lidské city, motivaci, starosti a zájmy.“* (Hatch a Gardner, cit. podle Goleman, 1997, s.119)

Díky této schopnosti jsou lidé schopni vytvořit harmonický vztah, ať už partnerský nebo vztah klienta s poradcem, například psychologem.

### ***3.2.3.3. Složky emoční inteligence podle Mayera a Saloveye***

Mayer a Salovey přepracovali původní kritizovanou verzi dělení emoční inteligence a v roce 1997 uvedli novou.

Podle nich se emoční inteligence skládá ze 4 tříd schopností ve vztahu k emocím. Tyto větve jsou seřazeny od základních k nejvyšším dovednostem. (Mayer a Salovey, 1997, cit. podle Schulze a Roberts, 2007)

- **Vnímání, posuzování a vyjadřování emocí**

Do této kategorie spadá schopnost jedince identifikovat své vlastní emoce i emoce ostatních lidí a schopnost správně reagovat a vyjadřovat své emoce.

- **Emoční podpora myšlení**

Emoce podporují myšlení díky své schopnosti zaměřit pozornost člověka k důležitým informacím a podívat se na věc z různých úhlů. Rovněž pomáhají při vybavování si pocitů a usnadňují různé formy usuzování.

- **Porozumění emocím a jejich analýza**

*„Schopnost označovat emoce a rozpoznávat vztahy mezi slovy a emocemi, jako je vztah mezi tím mít někoho rád a milovat někoho.“* (Mayer a Salovey, 1997, cit. podle Schulze a Roberts, 2007, s.59)



Dále je to schopnost rozpoznat a interpretovat význam emocí ve vztazích, porozumět složitým pocitům, jako je například smíšený pocit štěstí a strachu zároveň před důležitou událostí.

- **Promyšlená regulace emocí**

Promyšlená regulace emocí podporuje emoční a intelektový růst. Člověk by měl být otevřený vůči pocitům a zároveň by měl umět se pocitu poddat nebo se od něj naopak vzdálit. Také je to schopnost nacházet a podporovat především pozitivní emoce ve sděleních a minimalizovat negativní. A rovněž je to schopnost promyšleně pozorovat a regulovat emoce vlastní i ostatních lidí.

### **3.2.4. Emoční inteligence a intelektová inteligence**

#### **3.2.4.1. Souvislost mezi emoční a intelektovou inteligencí**

*„Jedná se o dva odlišné druhy inteligence, vycházející z aktivit různých částí mozku. Intelektuální úroveň je založena výhradně na činnosti neokortexu, kůry mozkové, vývojově nejmladší části mozku, umístěné na jeho povrchu. Centra pro emoce jsou uložena hlouběji, v vývojově starší podkorové oblasti. Emoční inteligence je výrazem součinnosti těchto center s centry pro intelekt.“ (Goleman, 2000, s.305)*

Gardner ve své knize Dimenze myšlení rozlišuje sedm typů inteligence. Uvádí také, že jeho seznam nemusí být kompletní, ale podle něj je takto dostačující.

Typy inteligence podle Gardnera jsou: jazyková, hudební, logicko-matematická, prostorová, tělesně-pohybová, intrapersonální, interpersonální. Později přidal ještě přírodní inteligenci a existenciální (nebo jiným názvem duchovní) typy inteligence. Tedy i Gardner ve svých teoriích spojuje emoční i racionální inteligenci do celku. (Gardner, cit. podle Blatný, 2010)

Richard K.Wagner a Robert J. Sternberg v 80.letech 20.století zveřejnili ve svém díle Practical intelligence pojem „tacit knowledge“, který je dnes překládán jako praktická inteligence. Touto inteligencí mysleli umění člověka znát a regulovat svoje emoce a umění komunikovat s lidmi a vyznat se v mezilidských

vztazích. Znovu tedy spojují pojmy emoční inteligence a inteligence intelektuální. (Blatný, 2010)

### 3.2.4.2. Testy a měření IQ a EQ

Zatímco pro měření intelektové inteligence existuje mnoho různých testů. Například test Alfreda Bineta z roku 1905, který testoval porozumění řeči, abstraktní myšlení, paměť, orientaci ve tvarech atd. Binet takto rozdělil děti podle jejich chronologického věku (tedy kolik jim bylo let) a poté podle testu určil věk mentální. Mentální věk se odvíjel od správného vyřešení alespoň 75% úloh v testu. Došel k závěru, že některé děti byli mentálním věkem starší nebo naopak mladší než svým chronologickým. Takto vzniklo první měření inteligence.

W.Stern poté jeho teorii doplnil, když zavedl inteligenční kvocient, který je označován IQ. Inteligence člověka se díky tomu dala vyjádřit číselně. Vzorec pro vypočtení inteligenčního kvocientu je následující:

$$IQ = \frac{\text{mentální věk}}{\text{chronologický věk}} * 100$$

Obrázek 3: Výpočet inteligenčního kvocientu (Vlastní zpracování)

Velký rozmach inteligenčních testů byl zaznamenán se vstupem USA do 1. světové války. Spojené státy americké totiž chtěli rychle a efektivně vytržít dostatečné množství mužů, kteří by byli schopni rychle absolvovat velitelský výcvik. A na to se přímo hodilo použití inteligenčních testů.

V dnešní době najdeme mnoho testů inteligence, různé kvality i různého zaměření. Jen na internetu je nespočet takových testů, placených i neplacených. Nadále ale platí, že kvalitní inteligenční test provádí a především interpretuje psycholog.

Na rozdíl od intelektové inteligence, která je dobře měřitelná, je jen obtížné testovat emoční inteligenci. Ve většině testů je však část emoční inteligence obsažena. Už manželé Thurtstonovi ve 30. letech 20. století vymezili 7 faktorů komplexní inteligence, mezi kterými je obsažena i emoční inteligence:

- Faktor číselný neboli numerický
- Slovní fluence neboli plynulost
- Slovní neboli verbální myšlení

- Dílčí schopnost usuzovat, zvládat zvažováním problémové situace
- Paměť
- Dílčí schopnost vnímat prostorové vztahy
- Vjemová pohotovost (Helus, 2003, s.38)

Golemam ve své knize (1997) uvádí, že doposud není žádný písemný test, který by spolehlivě měřil emoční inteligenci a pravděpodobně ani nikdy nebude. Osobně s tímto názorem souhlasím. Jsou sice pokusy o testování emoční inteligence písemně, ale nakonec většina těchto testů se zaměřuje na charakter člověka a jeho temperament. Je tomu tak proto, že většina složek emocionální inteligence je nejlépe rozpoznatelná díky praktickým dovednostem.

Měření emoční inteligence se různí také podle autorů definic. Například Mayer, Caruso a Salovey (2000, cit. podle Schulze a Roberts, 2007) chápou emoční inteligenci jako schopnost, která se dá nejlépe měřit testy schopností. *„Alternativní přístup předpokládá, že EI představuje širokou konstelaci kognitivních a nekognitivních složek, které jsou základem emocí a které lze měřit sebepopisnými dotazníky.“* (Bar-On, 2000, cit. podle Schulze a Roberts, 2007, s.128)

Některé testy pro měření emoční inteligence jsou uvedeny v příloze 1 a 2.

### 3.3. Sociální, emoční a praktická inteligence

Každý autor vnímá tyto pojmy trochu jinak a zároveň některé buď úplně vynechává, nebo je spojuje dohromady, anebo je přímo popírá. Budeme-li tedy uvažovat, že všechny tyto konstrukty existují, budou jejich vymezení následující.

#### 3.3.1. Emoční inteligence

Definicí emoční inteligence jsem se zabývala již dříve ve své práci, proto jen stručně podotknu pár důležitých znaků.

Emoční inteligence jsou emoční schopnosti a dovednosti člověka, které se projevují v jeho myšlení a chování. Definice emoční inteligence je různá podle různých odborníků. Podle Austinové a Saklofske (in Schulze a Roberts, 2007) však mají všechna vymezení EI stejné komponenty a to intrapersonální a interpersonální.

### 3.3.2. Sociální inteligence

Stejně jako u emoční inteligence se názory na existenci a definici sociální inteligence různí. Podle všeho jako první popsal sociální inteligenci Thorndike v roce 1920 spolu s verbální, abstraktní, praktickou a mechanickou inteligencí. Podle něj jsou tyto intelektuální schopnosti vzájemně propojené, ale zároveň jsou oddělené. (Austinová a Saklofske in Schulze a Roberts, 2007)

„Sociální inteligence má konkrétně vztah ke schopnosti porozumět lidem, jednat s nimi a reagovat na ně.“ (Austinová a Saklofske in Schulze a Roberts, 2007, s.129)

Matarazzo (1972, s.209, cit. podle Schulze a Roberts, 2007, s. 129) tvrdí, že *„sociální inteligence je jen obecná inteligence uplatněná v sociálních situacích.“*

Měření sociální inteligence lze pomocí spojení sebepopisných metod a metod založených na měření výkonu. (Austinová a Saklofske in Schulze a Roberts, 2007)

### 3.3.3. Praktická inteligence

*„Inteligence, která slouží k nalezení optimálnějšího nastavení jednotlivce na nároky jeho prostředí, přizpůsobení se prostředí, změně (či formování) prostředí či výběru odlišného prostředí.“* (Hedlund a Sternberg, 2000, s.150, cit. podle Schulze a Roberts, 2007, s.129)

V zásadě tedy jde o schopnost člověka rozeznat prostředí, ve kterém se nachází a přizpůsobit se jeho podmínkám nebo změnit prostředí.

Jednou ze složek zkoumání při praktické inteligenci je rovněž implicitní znalost neboli „tacit knowledge“, o které jsem již psala dříve. Praktická inteligence lze měřit buď řešením simulované situace nebo sebepopisnými metodami. (Austinová a Saklofske in Schulze a Roberts, 2007)

## 3.4. Rozvoj emoční inteligence

Emoční inteligenci může rozvíjet každý člověk, v jakémkoli věku, pohlaví, místa bydliště, rasy a navíc v každém okamžiku. Vzhledem k tomu, že se emoční inteligence skládá z více složek, pak i její rozvoj je podmíněn určitým částem osobnosti. Pokud chceme rozvíjet celkově svou emoční inteligenci, je potřeba soustředit se na vnímání vlastních emocí, jejich regulaci, motivaci sebe sama, rozvoj empatie a mezilidských vztahů, tedy

i komunikace. Složky emoční inteligence se liší podle autora, ale většinou se shodují na těchto základních, které definoval Goleman (1997), i když je nazývají jinak nebo spojují dohromady.

Například Hassonová ve své knize (2015) rozebírá pouze pochopení a zvládnutí emocí. Budu proto vybírat jednotlivá cvičení od různých autorů. Někteří autoři přidávají k emoční inteligenci ještě složku duchovní, nebo ji oddělují jako další z typů inteligence. Tou se ale ve své práci více zabývat nebudu.

### **3.4.1. Rozvoj znalosti vlastních pocitů**

Goleman (2000, s.62) říká, že lidé emočně sebeuvědomějí: *„si uvědomují, co cítí a proč; si uvědomují souvislost mezi vlastními pocity a tím, jak se projevují navenek, jak myslí, jak jednají, co říkají; si uvědomují, že jejich emoce ovlivňují jejich pracovní výkon; disponují pevným vědomím vlastní ceny a jasnou perspektivou cílů, jichž chtějí dosáhnout.“*

Dále je podle Golemana důležité rozvíjet umění správně hodnotit sám sebe. Lidé se schopností sami sebe správně hodnotit jsou: *„si vědomi vlastních silných a slabých stránek; přemítaví, schopni poučit se ze zkušenosti; přístupní konstruktivní kritice, novým perspektivám, ochotní k sebevzdělávání a práci na sobě (rozvoji osobnosti); obdařeni smyslem pro humor, sami sebe považují za perspektivní.“* (Goleman, 2000, s.69-70)

Při cvičeních rozvoji znalosti vlastních emocí je základní otázka stejná. A to „Jaký to je/byl pocit?“. Je důležité uvědomit si, jaké pocity prožívám, zda mi jsou příjemné a jestli je mohu nějak změnit.

#### **3.4.1.1. Kolotoč pocitů – Pletzer**

Pletzer ve své knize uvádí několik cvičení pro rozvoj emoční inteligence. Jedním z nich je cvičení Kolotoč pocitů.

CVIČENÍ
---------

Poznamenejte si v několika bodech, co přesně jste pociťovali, když jste prožívali danou situaci, Kde se nacházel váš pocit? Kam se v těle přesunul? A kde potom odezněl?

Když jsem si připadal nejistý, cítil jsem:

Když jsem měl strach, cítil jsem:

Když jsem šťastný, prožívám tento pocit jako:

Zamilování je krásné – tento pocit vnímám jako:

(Pletzer, 2009, s.41)

Cvičení pomáhá uvědomit si vlastní pocity v určitých situacích. Je také důležité si poznámky zaznamenávat na papír, ne pouze o nich přemýšlet, protože ačkoliv si často myslíme, že víme, co vlastně cítíme, neumíme to vyjádřit. Navíc pokud budeme toto cvičení opakovat, zjistíme, můžeme se ke svým poznámkám vrátit a zjistit, zda a jak jsme pokročili ve svém poznávání svých pocitů a jejich vyjadřování. Také díky znalosti vlastních pocitů, si je můžeme jednoduše vyvolat, kdykoli budeme mít potřebu. (Pletzer, 2009)

#### ***3.4.1.2. Mince na dlani – Pletzer***

Cvičení Mince na dlani je pouze pro uvědomění si faktu, že existují emoce, na které jsme si již přivykli natolik, že je nevnímáme, ale oni přesto v nás stále jsou. (Pletzer, 2009)

##### **CVIČENÍ**

Položte ruku volně na koleno, dlaní dolů. Na hřbet ruky položte minci. Cítíte tlak, který mince vyvíjí na vaši ruku a změnu teploty, v místě, kde mince dotýká vaší kůže? Jaké změny pociťujete? Jak se cítíte?

Nechte se minci chvíli na ruce, po čase zjistíte, že už nevnímáte ani rozdíl teplot, ani tlak mince na ruku. Zkuste lehce pohnout prsty nebo celou dlaní. Znovu začnete cítit, že mince je stále na vaší ruce.

#### ***3.4.1.3. Charakterizujte sami sebe – Pletzer***

V tomto cvičení jde především o rozpoznání dobrých emocí a podnětů, které dobré emoce navozují. Díky soupisu pozitivních věcí máme větší možnost soustředit se na ty přínosné, tedy pozitivní, emoce a minimalizovat ty negativní.

##### **CVIČENÍ**

Odpovězte si na následující otázky:

Co umíte opravdu dobře, jaké máte schopnosti?

Jaké vlastnosti máte na sobě rádi?

Co na sobě nemáte rádi?

Co na vás druzí obdivují?

Co obdivujete sami na sobě?

Díky čemu vás mají druzí lidé rádi?

Díky čemu jste jedineční? (Pletzer, 2009, s.42)

Větší efekt je možný sledovat, pokud stejný soupis o nás udělají naši blízcí lidé – přátelé, rodina. Porovnáním těchto/tohoto seznamu se seznamem vlastním můžeme nalézt odchylky od vnímání sebe sama a jak nás vnímají ostatní. (Pletzer, 2009)

### 3.4.2. Rozvoj zvládnání emocí

Důležitou roli ve zvládnání vlastních emocí má zdravá sebedůvěra. Podle Golemana (2000, s.75-76) lidé se zdravou sebedůvěrou: „vystupují sebevědomě, umějí se „reprezentovat“; dokážou dát zaznít i nepopulárním názorům, pro dobro věci dokážou i riskovat; jsou rozhodní; navzdory pochybnostem či vnějším tlakům jsou schopni učinit definitivní rozhodnutí.“

Další důležitou schopností pro rozvoj zvládnání emocí je sebeovládání. „Lidé s touto schopností: bez problémů zvládají vnitřní impulsy k neuváženému jednání, i pocity frustrace; zůstávají klidní, vyrovnaní a pozitivně zaměřeni, ani v náročných situacích neztrácejí hlavu; dokážou jasně uvažovat a zůstávají soustředěni na podstatu věci, i kdyby se ocitli pod tlakem.“ (Goleman, 2000, s.89)

#### 3.4.2.1. Naučte se pochlubit a pochválit sám sebe - Pletzer

Cvičení se zaměřuje na pozitivní myšlení. Nemělo by být předem připravené a také je důležité, aby člověk mluvil před posluchači nahlas a bez písemné opory.

CVIČENÍ

Prezentujte ostatním sami sebe v tom nejlepším světle. Řekněte, co jste v životě dokázali a proč jste na sebe pyšní.

Jako základ můžete použít výsledky ze cvičení, kdy jste se sami charakterizovali.

Je přirozené, pokud na některé informace zapomenete a uvědomíte si to až později. Proto je také vhodné cvičení opakovat častěji a naučit se přijmout pocit, který nám přináší obdiv nebo štěstí ostatních nad naším úspěchem a také myslet pozitivně a hledat pozitivní a příjemné emoce v životě. (Pletzer, 2009)

### ***3.4.2.2. Chování jako magnet - Pletzer***

Pletzer ve své knize (2009) popisuje zákon rezonance mezi lidmi. V podstatě to funguje tak, že člověk je obklopen lidmi se stejným smýšlením, vlastnostmi, energií a naopak se oddaluje od lidí, které mají jinou energii.

Díky tomuto cvičení se můžete skrze poznání svého okolí dozvědět něco o sobě. Protože pravděpodobně to jací lidé jsou kolem vás, vypovídá i o vaší energii a o vašem přístupu.

#### **CVIČENÍ**

Zamyslete se nad tím, čím vás někdo z vašeho okolí naposledy opravdu rozčílil a vy jste jej za jeho chování kritizovali?

Nyní se zamyslete, kdy jste se chovali úplně stejně jako osoba, které jste totéž chování vyčítali.

Nejsnáze si vzpomeneme na věci, které nás na ostatních i na nás samotných rozčilují. Proto je dobré začít touto otázkou. Pokud si jednoduše odpovíte na obě otázky ve cvičení a odpovědi přijmete, tedy uvědomíte si, že jste se možná i vy v očích někoho jiného chovali stejně jako osoba, kterou jste popsali v první otázce, můžete se pokusit cvičení inovovat. Zkuste si stejně uvědomit, čím vás někdo potěšil a kdy jste se chovali stejně jako on. Pravděpodobně to bude těžší.

### ***3.4.2.3. Svoboda jako relativní pojem - Pletzer***

Někteří lidé se domnívají, že být nezávislý, znamená být osamělý. V dnešní společnosti jsme všichni závislí na někom a na něčem. Jsme závislí na službách, do určité doby je dítě závislé na rodičích, později mohou být rodiče závislí na dětech.



Určitá míra závislosti, nesvobody je tedy přirozená a je potřeba si ji uvědomit a nebrat ji jako něco, co nás omezuje. Naopak, pokud opravdu vnímáme některé věci, že nás omezují, pak je vhodné zamyslet se nad tím, zda na ně máme nějaký vliv a jaký. Například pokud jsem závislý na své práci a tato závislost mě omezuje, pak se budu ptát, zda mohu změnit své zaměstnání, proč ho vlastně vykonávám, jsem schopen udělat něco pro to, aby nastala změna? (Pletzer, 2009)

#### CVIČENÍ

Zkuste se zamyslet nad těmito otázkami:

Bez kterých lidí, služeb, ale také předmětů a činností (např. čtení, kouření, sport) byste podle svého názoru neuměli žít?

Co pro vás v této souvislosti znamená vést svobodný, nezávislý život? (Pletzer, 2009, s.49)

### 3.4.3. Rozvoj sebmotivace

Goleman (2000) rozeznává 3 druhy schopností motivujících vynikající pracovníky: ctižádost, loajalitu a iniciativu a optimismus.

*„Ctižádostiví lidé: nespouštějí ze zřetele cíl, zůstávají orientováni na výsledek, touží splnit úkol, a vyrovnat se tak vysokému standardu či vzorům; si stanovují náročné cíle a v zájmu jejich dosažení podstupují uvážena rizika; mají silnou potřebu získávání informací i prostřednictvím zpětné kontroly v touze minimalizovat riziko nezdaru, uchláchnout vlastní pocit nejistoty a najít nejlepší řešení; mají potřebu permanentního sebevzdělávání se zaměřením na pracovní výkon.“* (Goleman, 2000, s.117)

*Loajální lidé: „ochotně podstupují i osobní oběti v zájmu dosažení skupinového cíle; nacházejí životní uplatnění ve službách širšího poslání; při rozhodování a jeho zdůvodňování se řídí žebříčkem hodnot vlastním dané skupině; aktivně vyhledávají cesty ke splnění kolektivního úkolu.“* (Goleman, 2000, s.122)

*„Iniciativní lidé: se dokážou chopit příležitosti; aktivně vyhledávají úkoly navíc; v zájmu dosažení cíle dokážou i porušit pravidla, překročit hranice; dokážou svým pracovním elánem strhnout ostatní. Optimisté: jsou vytrvalé za svým cílem*

*i přes překážky; pohání je víra v úspěch, nikoli strach ze selhání; neúspěch vnímají jako nepřízeň vnějších okolností, nikoli jako osobní nedostatek.“ (Goleman, 2000, s.124-125)*

### **3.4.3.1. Největší svoboda – Pletzer**

Následující cvičení napomáhá k uvědomění si vlastní motivace a také možnosti uvědomění si, že každý člověk má vliv na svůj život.

#### **CVIČENÍ**

Odovězte si na otázku, kdy se cítíte být opravdu svobodní, co je pro vás ta největší svoboda, které můžete dosáhnout?

Ať už pro vás bylo vyjádření svobody těžké či nikoli, došli jste k určité konkrétní situaci, příčině, díky které se budete cítit svobodní. Ačkoliv je svoboda abstraktní pojem, každý člověk si pod ním představí konkrétní a individuální situaci.

Díky tomu možná přehodnotíte své hodnoty a tím i cíle nebo se utvrdíte v tom, že své cíle znáte a motivuje vás to jich dosáhnout nebo se jim alespoň přiblížit. (Pletzer, 2009)

### **3.4.3.2. Hierarchie hodnot – Pletzer**

Možná si myslíte, že víte přesně, jaké jsou pro vás nejdůležitější hodnoty, ale po tomto cvičení možná zjistíte, že tomu tak úplně není. Důležité je, abyste si žebříček opravdu sepsali na papír.

Sestavit si své hodnoty, je přínosné především ve chvílích, kdy potřebujete udělat nějaké důležité rozhodnutí, jako je například změna povolání, manželství s partnerem apod.

#### **CVIČENÍ**

Napište si na papír všechny hodnoty, které jsou pro vás důležité. Poté z nich vyberte 10 nejdůležitějších. (Můžete i víc, počet záleží jen na vás, ale je dobré určit si počet ještě před výběrem samotných hodnot.)

Poproste svého partnera/svou partnerku nebo přítele/přítelkyni, aby vám z vašeho seznamu přečetli vždy nějaké dvě hodnoty, které budete vy poměřovat z hlediska významu ve vašem životě. Hodnotíte svůj výběr pouze vy, ne váš pomocník.

Nakonec sestavte vybrané hodnoty podle významu na papír od nejdůležitější (1) po tu pro vás nejméně významnou (10).

Konečný výsledek odráží vaši momentální životní situaci, která se může a pravděpodobně i bude měnit. Uspořádáním hodnot od nejdůležitější po nejméně významnou, jste vlastně napsali na papír svá největší přání nebo touhy, vaše životní kotvy. (Pletzer, 2009)

### **3.4.3.3. Identifikace klíčové motivace**

Abyste byli úspěšní a odhodlaní dosáhnout svých cílů, je potřeba znát skutečné klíčové motivace. V tomto cvičení by se vám mělo podařit je nalézt.

#### **CVIČENÍ**

Zamyslete se nad tím, co nyní v životě nejvíc chcete. Může to být dosažení úspěchu, například povýšení v práci, nebo získání určitého předmětu, například nové auto. Nyní si představte, že jste tohoto cíle dosáhli. Jaký máte pocit? Zkuste se zamyslet, proč takový pocit vlastně máte? Je to váš osobní úspěch nebo jste tím někomu něco chtěli dokázat, například svým rodičům, že máte na to být povýšen? Jaký byl tedy váš cíl doopravdy? Dosáhnout povýšení nebo dokázat svým rodičům, že na to máte?

Když jste tohoto úspěchu dosáhli, jaký je váš další cíl?

Takto pokračujte v otázkách, až dojdete k prvotní motivaci a tu pak zhodnoťte a řiďte se podle ní.

Cvičení vám pomůže najít vaše skutečné motivace a cíle, které vám mohou pomoci lépe svých cílů dosáhnout. (Pletzer, 2009)

### **3.4.4. Rozvoj empatie**

Empatie podle Golemana (2000) představuje základní schopnost, ze které vycházejí ostatní schopnosti potřebné v mezilidské komunikaci. Tyto schopnosti se projevují především rozdíly v chování. Dále budou popsány v kapitole o rozvoji umění mezilidských vztahů.

#### **3.4.4.1. Negativní informace? Děkuji, nechci. – Pletzer**

Cvičení je vhodné především při nízké citlivosti vůči ostatním. Pro člověka s méně rozvinutou empatií, je velmi těžké vcítit se do pocitů jiných lidí. A dnešní společnost, kdy v televizi, novinách i na internetu se stále více dovídáme negativní informace oproti pozitivním, nepřidává na možnosti rozvíjet

empatii. Je pochopitelné, že člověk se snaží nalézat obranu před nepříjemnými pocity, a tak může i své pocity empatie raději oddalovat až postupně není schopen vcítit se do ostatních. (Pletzer, 2009)

#### CVIČENÍ

Zkuste na několik příštích týdnů, nejlépe měsíců, výrazně omezit na minimum sledování televize a vynechejte i noviny. Raději se začtěte do knih, které ve vás budí příjemné pocity. Po několika týdnech vyzkoušejte, zda se vaše schopnost vcítění se do druhých lidí zlepšila.

Pletzer (2009) uvádí, že některá povolání vyžadují schopnost disociace. Například lékaři se nemohou plně vcítit do pocitů svých pacientů, protože by jim pak jen těžko pomohli. Důležité ale je, aby oddělovali práci od osobního života a naučili se být empatičtí mimo svou profesi. Což ovšem, jak Pletzer dodává, většina z nich neumí.

#### **3.4.4.2. Srdce jako rádce**

V dnešní společnosti je většina lidí soustředěna pouze na své intelektové schopnosti, rozhodují se pouze podle nich a nedbají při tom na to, co jim říká jejich vnitřní hlas.

#### CVIČENÍ

Ve chvílích, kdy máte pocit, že nevíte, jak byste se měli zachovat, zkuste pro jednou zapomenout na mozek a soustředit se na své srdce. Zavřete oči a zaposlouchejte se do vlastního dechu a tlukotu srdce. Vaše myšlenky se budou ubírat jiným směrem, než kdybyste nechali rozhodnutí pouze na vašich intelektuálních schopnostech.

Pletzer (2009) u tohoto cvičení příkládá lidskému srdci nejdůležitější roli z lidských orgánů hned ze dvou důvodů. Za prvé proto, že srdce jako jediný orgán vysílá více informací do mozku, než jich z něj přijímá. A za druhé proto, že srdce je jediným orgánem, který nepotřebuje ke své činnosti mozek. Dokazuje to na schopnosti srdce tlouct určitou dobu i mimo tělo.

#### **3.4.5. Rozvoj umění mezilidských vztahů**

Schopnosti potřebné v mezilidském styku vycházející z empatie podle Golemana (2000) jsou:

- Porozumění a pochopení
- Orientace na poskytování služeb
- Péče o rozvoj osobnosti ostatních
- Schopnost rozvíjet diverzitu ve společnosti
- Cit pro vnitřní klima, politiku organizace

Lidé se schopností porozumění a pochopení podle Golemana (2000, s.139): *„zůstávají k emočním signálům druhých vnímaví a všímají se jich; mají cit a pochopení pro druhé a dávají to najevo; jsou ochotni podat pomocnou ruku ke splnění tužeb ostatních a spolupracovat.“*

Lidé se schopností orientace na poskytování služeb zákazníkovi: *„umějí vycítit přání zákazníka a zajistit jeho spokojenost vlastním zbožím či službami; se snaží o trvalou spokojenost zákazníka, o dlouhodobý vztah; neváhají nabídnout pomoc při výběru; dokážou vnímat nabídku očima zákazníka a staví se do role poradce.“* (Goleman, 2000, s.150)

Lidé se schopností péče o individuální rozvoj: *„umějí ocenit a odměnit dobrou práci; soustavně seznamují pracující s jejich výsledky. Povzbuzují snahu o zlepšení výkonu, všímají si možností dalšího růstu.“* (Goleman, 2000, s.146)

Schopnost pěstování diverzity se projevuje tak, že tito lidé: *„přirozeně respektují jiné lidi z odlišných kulturních prostředí a nejrůznějšího původu, dokážou s nimi dobře vycházet; mají pochopení pro odlišný styl života i myšlení a na tyto odlišnosti reagují citlivě a taktně; dovedou vytvořit pracovní prostředí, kde se daří všem bez rozdílu pohlaví, rasy, původu atd.; aktivně vystupují proti předsudkům a nesnášenlivosti.“* (Goleman, 2000, s.154)

Poslední schopností je podle Golemana vnitropodniková politika. Lidé s touto schopností: *„dokážou vytipovat, u koho je soustředěna moc; dovedou se orientovat ve složité síti vztahů uvnitř organizace; dokážou identifikovat síly, hýbající jak zákazníky či klienty, tak i případnými konkurenty; realisticky a s odstupem dokážou objektivně zhodnotit situaci v podniku i mimo něj.“* (Goleman, 2000, s.159)

### **3.4.5.1. Opravdová láska - Pletzer**

Při tomto cvičení nezáleží na tom, kolik jmen bude v obou sloupcích nebo která jména kam napíšete. Seznam slouží pouze vašim osobním zájmům. A to, abyste si uvědomili, že existují lidé, kteří vás mají skutečně rádi takové, jací jste. Tedy že máte v životě oporu. (Pletzer, 2009)

#### CVIČENÍ

Sepište si do dvou sloupců seznam lidí, které milujete a lidí, kteří milují vás.

Po dokončení obou seznamů by bylo vhodné podívat se na ně ještě jednou a uvědomit si, zda ti co jsou v sloupci, že je milujete, to vědí. Zda dokážete vyjádřit svou lásku a náklonnost lidem ve vašem okolí. Odpovězte si také na otázku, jestli opětuji dostatečně lásku lidem, kteří milují vás.

Tím, že dokážeme projevovat a přijímat pocity náklonnosti, radosti, lásky a štěstí, utváříme i své okolí pozitivněji.

#### **3.4.5.2. Zrcadlo společnosti – Pletzer**

V základu toto cvičení souvisí se cvičením Chování jako magnet, ale jeho smysl jde více do hloubky. Důležité není jen uvědomit si, že si vybíráme okolí podle toho, jací sami jsme, ale také uvědomit si, že to můžeme ovlivnit.

#### CVIČENÍ

Odpovězte si na následující otázky:

Popište své přátele. Co máte společného (např. zájmy, vlastnosti), podle čeho byste mohli usuzovat i sami na sebe?

S čím jste ve svém životě už dlouho nespokojeni, ale přitom tyto okolnosti stále jaksi přitahujete? Čím je podle vás přitahujete? (Pletzer, 2009, s.46)

Pokud naleznete spojitost mezi vámi a vaším okolím, zkuste se ještě jednou zamyslet sami nad sebou kriticky. Kritický pohled neznamena hodnotit se negativně, ale objektivně. K objektivnímu hodnocení nám mohou přispět názory z okolí a také náš vlastní názor na náš samotné. Pokud se někde radikálně rozcházejí, bylo by vhodné se zamyslet, jaké mohou být příčiny, tedy kriticky usuzovat sám na sebe. (Pletzer, 2009)

#### **3.4.5.3. Setkání s druhými lidmi**

Nejlepším tréninkem umění komunikace je setkávání se s druhými lidmi. Pro některé je seznamování a setkávání s lidmi jednodušší, pro některé je to velmi obtížné. V obou případech je dobré vědět, proč tomu tak je.

#### CVIČENÍ

Položte si otázku, proč se setkáváte s druhými lidmi? Jaká je vaše motivace být s nimi v kontaktu? Jaký je váš cíl? Je vám setkávání s lidmi příjemné? Proč?

Díky uvědomění si své motivace, cílů a pocitů, které souvisí s kontaktem s druhými lidmi, dokážete lépe porozumět vlastním pocitům při dalším kontaktu a můžete rozvíjet své komunikační dovednosti. (Pletzer, 2009)

### 3.4.6. Pozitivní myšlení

Mnoho autorů se zabývá významem pozitivního myšlení a jeho vlivu na spokojenost v životě a duševní pohodu.

Hassonová (2015), mimo jiné, přikládá velký význam pozitivnímu myšlení jako jedné ze složek rozvoje emoční inteligence. Především je důležité naučit se projevovat uznání a umět ocenit druhé lidi a také přijímat komplimenty a pochvaly.

Podle mě je důležité také zaměřovat se v životě na pozitivní myšlenky a situace, radovat se z maličností a nesoustředit se pouze na to špatné, co se nám v životě děje.

#### CVIČENÍ

Napište dopis někomu, komu byste rádi vyjádřili svou vděčnost nebo pochvalu. Může to být přítel, kterého jste již dlouho nepotkali, ale dřív měl na Váš život výrazný vliv nebo Vaši rodiče.

Dopisem neuděláte radost jen příjemci, ale především poznáte, jak dobrý pocit z tohoto gesta máte Vy.

### 3.5. Rozvoj emoční inteligence v organizaci

Vzhledem k příkladům, které jsem uvedla ve své práci a také díky zkušenosti, kterou naše společnost získala, lze říct, že emočně inteligentní lidé (spolu s určitou mírou IQ) predikují úspěch organizace. Je tedy žádoucí, aby byla i na pracovišti tato inteligence rozvíjena.

Základními přínosy rozvoje emoční inteligence zaměstnanců v organizaci jsou především lepší soudržnost pracovní skupiny, vyšší výkon, pocit závazku vůči organizaci a pevně daného místa

v organizaci, sebeúcta a pracovní spokojenost. (Abrahamová in Schulze a Roberts, 2007)

Soudržnost pracovní skupiny je velice důležitá, protože predikuje zároveň výkon pracovní skupiny a spokojenost zaměstnanců. Lze ji rozvíjet především týmovými aktivitami, tzv. teambuildingem, ale také díky společným meetingům a diskuzím.

Diskuze na pracovišti by měla být vždy vedena hlavním nadřízeným. Ten by měl zajistit, aby všichni členové týmu měli dostatek prostoru se vyjádřit a aby jejich názory byly přijímány a diskutovalo se o nich a oni tak neztráceli svou sebeúctu.

Důležitým faktorem pro výkon a pocit závazku vůči organizaci, je společný cíl, na kterém by měli všichni společně pracovat. Cíl by měl být všem členům týmu jasný a měli by znát všechny postupy k jeho dosažení, tedy nejen svůj úkol, ale i pracovní úkoly ostatních kolegů. I tady může být velice nápomocná diskuze a meeting.

Dalším vhodným nástrojem k rozvoji sebeúcty a také k vytvoření pocitu v zaměstnancích, že znají dobře své místo a hodnotu ve společnosti, může být hodnotící pohovor. Hodnotící pohovory jsou běžnou praxí v zahraničí a u nás pomalu získávají stále větší zájem. Pohovor zároveň motivuje zaměstnance a tím pomáhá k rozvoji jeho osobní emoční inteligence.

Goleman ve své knize (2000) popisuje závěry ze studie, kterou vedl Jac Fitz-Enz ze Saratoga Institutu, sponzorované vládní Společností pro lidské zdroje a rozvoj. Institut sesbíral data od téměř 600 úspěšných podniků z 20 různých oborů a došel k závěrům, že úspěšné podniky mají společné základní postupy v nakládání s lidskými zdroji, a to:

- vyváženost mezi lidskou a finanční složkou agendy
- dodržování základní strategie organizace
- otevřenost a vzájemná důvěra
- péče o vytváření kontaktů – jak uvnitř, tak vně společnosti – přinášejících výhodu v soutěži
- spolupráce, podpora, podíl na výsledcích
- inovace, zdravé riskování a vzájemné učení
- smysl pro soutěživost a stálé zlepšování (Jac Fitz-Enz, 1997, cit. podle Goleman, 2000, s.289-290)



Jak tedy ze seznamu vyplývá, jedním z faktorů úspěšnosti organizace je právě emoční inteligence a její rozvoj.

## 4. Praktická část práce

Svou praktickou část práce jsem zaměřila na vliv emoční inteligence v organizaci, kterou jsem si zvolila. Pracoviště, se kterým jsem spolupracovala, je Veterinární klinika Zbraslav pod vedením MVDr. Eduarda Voldřicha.

### 4.1. Organizace

Emoční inteligence zaměstnanců v této společnosti je velice významná, protože všichni jsou členové týmu, který musí umět dobře spolupracovat a zvládat také krizové situace a zároveň se všichni zaměstnanci dostávají každý den do kontaktu s klienty.

Organizace má momentálně celkem 15 zaměstnanců, 8 doktorů a 7 sestřiček, kteří docházejí do práce pravidelně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 doktorů a 6 sestřiček, neboť jeden z doktorů je zároveň nadřízený a majitel kliniky a 2 doktorky a 1 sestřička jsou momentálně na mateřské dovolené.

### 4.2. Metodika

Základní metodou pro získání dat bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci kliniky. Šetření se zúčastnilo celkem 11 respondentů. V úvodní části byla zjišťována jejich pracovní pozice, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a věk. Hodnotila jsem souvislost těchto dat s výsledky dotazníku v oblastech, které jsou popsány dále. Respondenti měli na výběr ze čtyřstupňové škály, kde označili míru souhlasu nebo nesouhlasu s daným výrokiem.

Otázky dotazníku se zaměřují na několik oblastí, které vycházejí z výsledků studie Jaca Fitz-Enze, obecných testů emoční inteligence a také z potřeb pracoviště. Podrobněji jsou otázky popsány v části 4.3. Cíle a stanovení výzkumných otázek.

Druhým krokem bylo zhodnocení výsledků a rozhovor s majitelem kliniky MVDr. Eduardem Voldřichem. Témata probíraná na v tomto rozhovoru vycházela z výsledků dotazníků.

### 4.3. Cíle a stanovení výzkumných otázek

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je zjistit důležitost emoční inteligence v organizaci, možnosti jejího rozvoje a vliv vzdělání na míru emoční inteligence.

Jako vedlejší cíl lze označit průzkum spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců byla hodnocena jako součást podnětů, které mají vliv na úspěch organizace podle studie Jaca Fitz-Enze a vychází také z potřeb pracoviště. (Jac Fitz-Enz, 1997, cit. podle Goleman, 2000, s.289-290)

Otázky lze rozdělit do několika okruhů, na otázky zjišťující:

- Spokojenost zaměstnanců
- Péče o vytváření kontaktů (vně i uvnitř organizace)
- Spolupráce, podpora, vzájemné učení a týmovost
- Podíl na výsledcích organizace
- Otevřenost a vzájemná důvěra
- Znalost strategie organizace, dané místo a závazek vůči organizaci
- Smysl pro soutěživost a stálé zlepšování
- Možné bariéry
- Míra emoční inteligence

Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována v otázkách číslo 6, 13, 19 a 21. Otázky byly zaměřeny na spokojenost s vedením společnosti, zda řeší konflikty na pracovišti a zda je jejich řešení efektivní. Dále pak na osobní přístup k práci, zda je pro zaměstnance práce naplňující, jestli je zároveň i jejich koníčkem. Jedna z otázek je také zaměřena na společné meetingy, které se v organizaci konají každý týden. Byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, zda jsou meetingy dobře vedeny a konají se přiměřeně často.

Péči vytváření kontaktů se věnovaly otázky 7 a 18, kde respondenti odpovídali na otázky, zda se setkávají se svými kolegy i mimo pracovní dobu a jestli jim činí potíže navazovat a udržovat kontakty ve svém osobním životě. Vytváření a udržování kontaktů patří do jedné ze složek emoční inteligence.

Spolupráce, podpora, vzájemné učení a týmovost také patří do jedné ze složek emoční inteligence. Na ni se zaměřovaly otázky 1, 15, 23 a 28. Respondenti odpovídali na otázky, zda se cítí být v práci respektováni a povzbuzováni, jestli dobře spolupracují zdravotní sestry a doktoři, zda dobře vycházejí se svými kolegy a také jestli v organizaci funguje vzájemné učení a podpora.

Podíl na výsledcích byl sledován v otázkách 2 a 12, kde se na problém nahlíží ze dvou pohledů. Zda se cítí být zaměstnanci

důležití pro úspěch kliniky a zda jim jejich nadřízený dává najevo, že mají vliv na úspěch kliniky.

Otevřenosti a vzájemné důvěry se týkaly otázky 17 a 20, které zjišťovaly možnost otevřeného rozhovoru s nadřízeným. A to jak z pohledu nadřízeného v rámci individuálního rozhovoru, jestli probíhá a jestli je konstruktivní, tak z pohledu zaměstnance, zda může se svými kolegy i nadřízeným mluvit otevřeně.

Další zkoumanou oblastí bylo znalost strategie organizace, dané místo a závazek vůči organizaci. Do tohoto tématu spadají otázky 3, 4 a 5. Otázky zjišťují postoj zaměstnanců vůči společnosti, které se projevují tím, zda jsou hrdí na to, kde pracují, rozumí vizi kliniky a jsou jasně obeznámeni s tím, jaká je jejich role v organizaci.

Smyslu pro soutěživost stálé zlepšování bylo věnováno několik otázek, konkrétně otázky 14 a 16, které zjišťovaly, zda společnost dává svým zaměstnancům dostatečný prostor pro další zlepšování se (vzdělání, rozvoj) a také jestli zaměstnanci cítí, že mohou v organizaci postupovat (být povýšeni, lépe ohodnoceni apod.)

Další otázky (36 - 40) zjišťovaly postoje zaměstnanců k různým možnostem dalšího vzdělávání. Konkrétně jsem se v dotazníku zaměřila na rozvíjení empatie, zavedení hodnotících pohovorů v organizaci, teambuilding, rozvoj komunikačních dovedností a znalost a zvládání vlastních pocitů i emocí druhých lidí.

Dále jsem v dotazníku zhodnotila také určité možné bariéry, které se mohou odrazit na spokojenosti zaměstnanců i na jejich emoční inteligenci. Těmto bariérám byly věnovány otázky 8, 9, 10 a 11. Mezi ně patří platové ohodnocení, dostatečné materiální zajištění pro odvedení dobré práce, nejistota zaměstnání a možné zvažování o změně zaměstnání.

V neposlední řadě se dotazník zaměřoval na míru emoční inteligence u zaměstnanců. Některé otázky z předešlých oblastí se také týkaly emoční inteligence a budou proto zhodnoceny také v tomto ohledu. Základně jsem však do této oblasti zařadila otázky 22 – 35 (otázky 23 a 28 jsou zařazeny do sekce Spolupráce, podpora, vzájemné učení a týmovost, ovšem týkají se také emoční inteligence).

Otázky z této oblasti jsou:

- Umím číst řeč těla druhých lidí.
- S kolegy většinou velmi dobře vycházím.

- S klienty většinou velmi dobře vycházím.
- V konfliktních situacích vnímám také citové rozpoložení druhých lidí a reaguji podle toho.
- Myslím si, že mohu ovlivnit svou spokojenost v životě.
- Umím své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení.
- Mezi kolegy dobře funguje vzájemná podpora a vzájemné učení.
- Většinou dokážu sám/sama sebe motivovat celkem rychle.
- Zvládám udržovat svůj stres pod kontrolou na pracovišti i doma.
- Vím, jak reaguji, když mě někdo kritizuje.
- Dokážu přijmout pochvalu.
- Neskřívám své city a projevuji je, pokud cítím, že to potřebuji.
- Dokážu přiznat, když udělám chybu a omluvit se.
- Za problémy v mém životě většinou viním své okolí.

#### 4.4. Hypotézy

První má hypotéza vyplývá z údajů, které uvádí Goleman ve své knize (1997). A to, že zdravotní pracovníci, ať lékaři či zdravotní asistenti, mají účelně sníženou schopnost empatie, z důvodů objektivity a správného vykonávání své práce. Tento pokles schopnosti vcítit se do pocitů druhých se většinou překlápí i do osobního života. Předpokládám tedy, že zaměstnanci veterinární kliniky budou mít sníženou schopnost empatie v pracovním prostředí i v osobním životě.

Podle mnoha autorů i studií není potvrzena žádná souvislost mezi hodnotou IQ a mírou emoční inteligence. Zaměřila jsem se tedy na souvislost mezi mírou emoční inteligence a vzděláním, jakožto ukazatelem IQ. Vyvozuji proto hypotézu, že nebude rozdíl v hodnotě emoční inteligence mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci.

Práce na veterinární klinice vyžaduje velmi dobrou spolupráci. Spolupráce je založena na komunikaci mezi lidmi. Z tohoto usuzuji na třetí hypotézu, která zní: Zaměstnanci veterinární kliniky Zbraslav jsou emočně inteligentní v oblasti týkající se mezilidských vztahů.

## 5. Výsledky a jejich hodnocení

### 5.1. Celkové výsledky

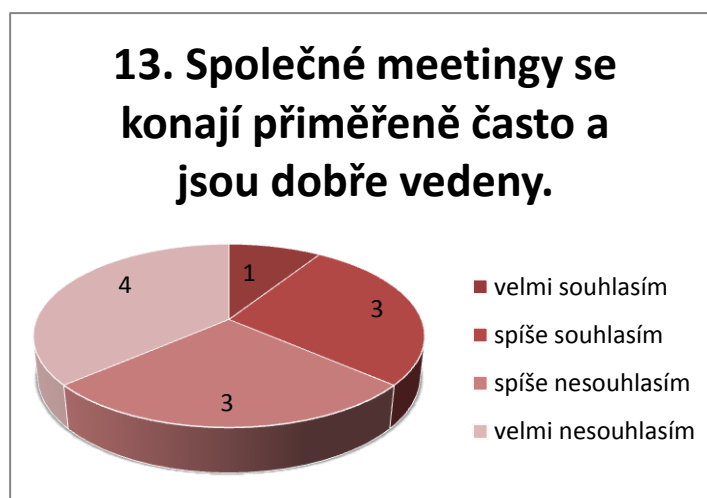
#### 5.1.1. Spokojenost zaměstnanců

Celková spokojenost zaměstnanců ukázala na některé slabé stránky v organizaci, především na vedení společných meetingů a také na neefektivní řešení konfliktů nadřízeným.



Obrázek 4: Otázka číslo 6 (Vlastní zpracování)

Tato otázka prověřovala subjektivní pracovní spokojenost a všichni respondenti vyjádřili souhlas. Sedm respondentů „velmi souhlasí“ a 4 „spíše souhlasí“ s tvrzením, že jejich práce je zároveň i jejich koníčkem.



Obrázek 5: Otázka číslo 13 (Vlastní zpracování)

Jak vyplynulo z rozhovoru, v současnosti se konají meetingy pouze pro doktory a již ne pro zdravotní sestry. Proto také negativní hodnocení bylo především od sester, které jak vyplynulo z dotazníku dále, by si přály mít možnost společného setkání a hodnocení od nadřízeného.



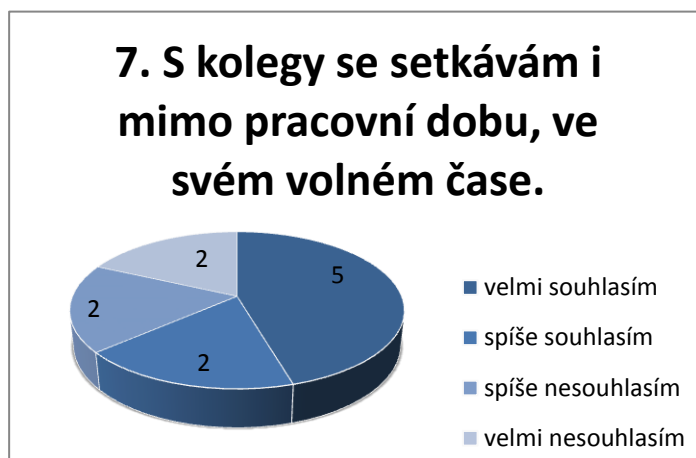
Obrázek 6: Otázka číslo 21 (Vlastní zpracování)



Obrázek 7: Otázka číslo 19 (Vlastní zpracování)

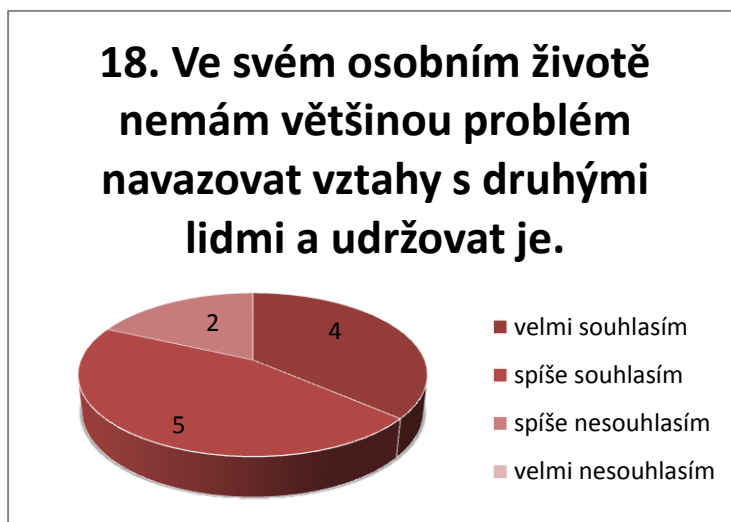
Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina (6 z 11) z nich si myslí, že se jejich nadřízený problémy vzniklémi na pracovišti sice zabývá, ale jejich řešení je podle většiny (5 spíše nesouhlasí a 4 velmi nesouhlasí) neefektivní.

### 5.1.2. Péče o vytváření kontaktů



Obrázek 8: Otázka číslo 7 (Vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku se lišily především mezi doktory a zdravotními sestrami. Doktoři se vyjadřovali spíše kladně (4 velmi souhlasím, 1 spíše souhlasím), zatímco zdravotní sestry označily častěji negativní odpovědi.

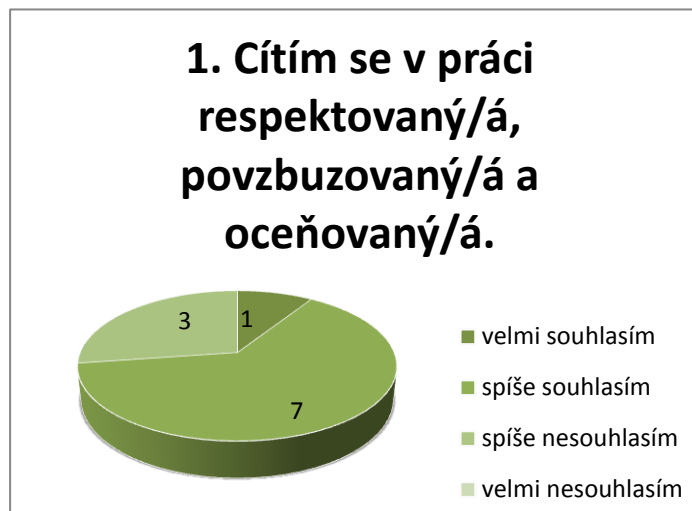


Obrázek 9: Otázka číslo 18 (Vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku byly spíše pozitivní jak u doktorů, tak u zdravotních sester. 4 respondenti označili odpověď „velmi souhlasím“, 5 „spíše souhlasím“ a 2 „spíše nesouhlasím“.

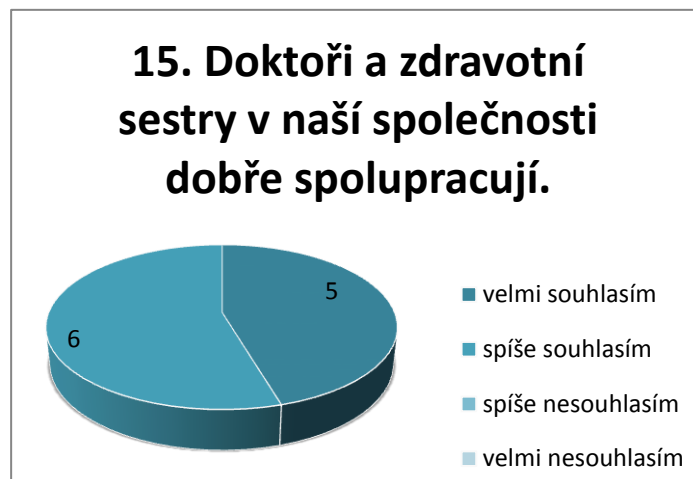


### 5.1.3. Spolupráce, podpora, vzájemné učení a týmovost



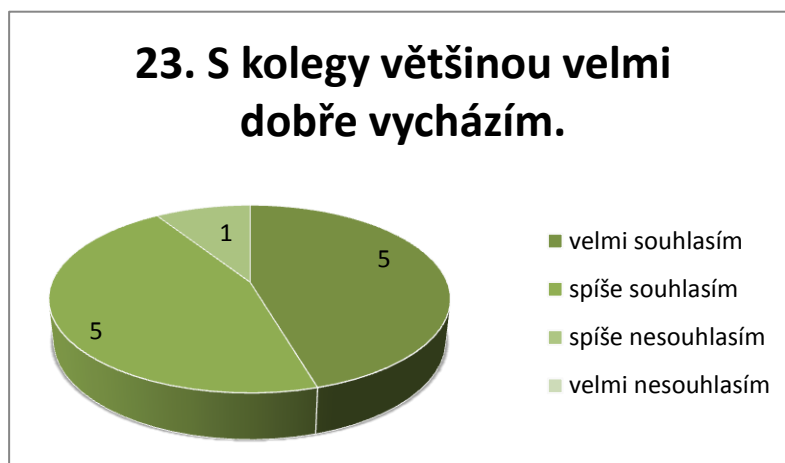
Obrázek 10: Otázka číslo 1 (Vlastní zpracování)

Celkově respondenti odpovídali na tuto otázku spíše kladně. Sedm „spíše souhlasí“, 1 respondent „velmi souhlasí“ a 3 „spíše nesouhlasí“.



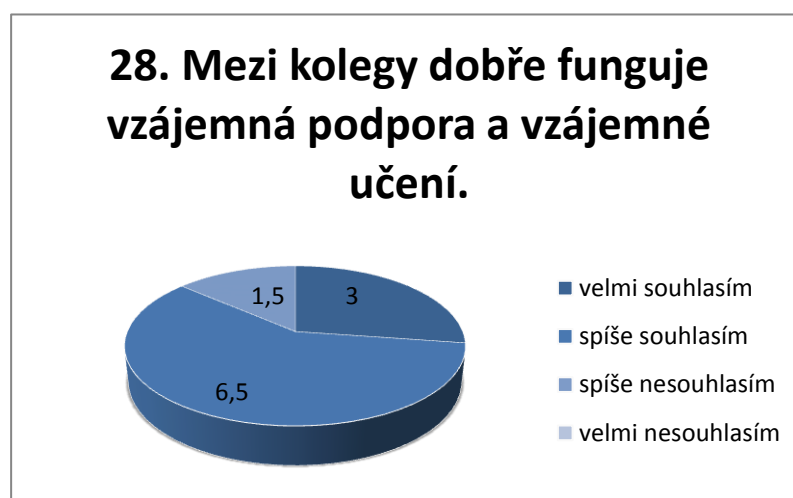
Obrázek 11: Otázka číslo 15 (Vlastní zpracování)

Všichni vyslovili souhlas s tvrzením, že doktoři a sestry spolu dobře spolupracují. Na základě odpovědí, lze usoudit, že zaměstnanci tvoří dobrý tým.



Obrázek 12: Otázka číslo 23 (Vlastní zpracování)

Odpovědi se u této otázky většinou shodují. 5 respondentů odpovědělo, že „velmi souhlasím“, 5 „spíše souhlasím“ a pouze jeden „spíše nesouhlasím“.



Obrázek 13: Otázka číslo 28 (Vlastní zpracování)

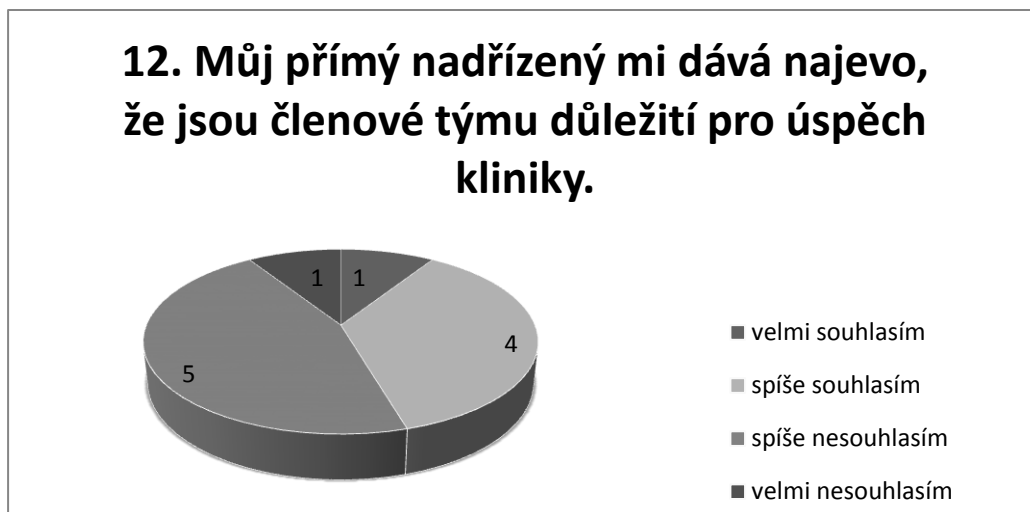
U této otázky se nemohl jeden respondent rozhodnout mezi odpovědí „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“, proto jsou výsledky zaznamenány takto. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti „spíše souhlasím“ (celkem 6). „velmi souhlasím“ označili 3 zaměstnanci, 1 „spíše nesouhlasím“ a jeden respondent se nemohl připojit ani k jedné odpovědi.

#### 5.1.4. Podíl na výsledcích organizace



Obrázek 14: Otázka číslo 2 (Vlastní zpracování)

Zde je velmi patrný rozdíl mezi odpověďmi doktorů, které byly spíše kladné, a zdravotních sester, kde většina z nich (4) zvolila odpověď „spíše nesouhlasím“. Celkem odpovídali zaměstnanci takto: 3 vyznačili odpověď „velmi souhlasím“, 4 „spíše souhlasím“ a 4 „spíše nesouhlasím“.

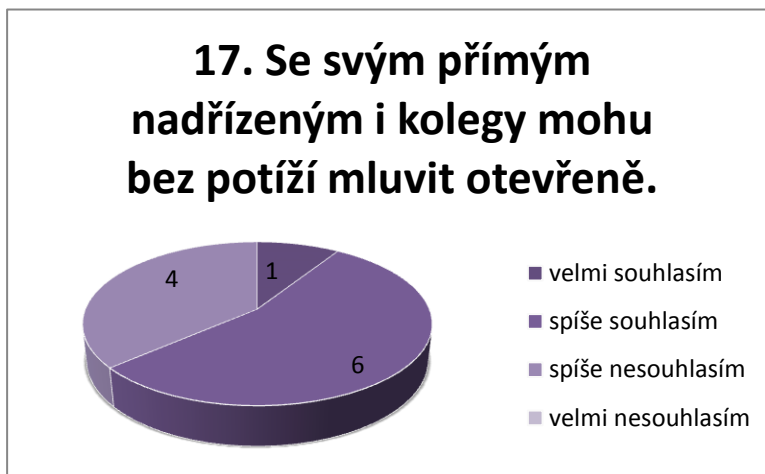


Obrázek 15: Otázka číslo 12 (Vlastní zpracování)

Odezvy na tento dotaz jsou rozličné. Nejvíce se respondenti ztotožňují s odpovědí „spíše nesouhlasím“, celkem 5 zaměstnanců. Velmi zastoupená byla také možnost „spíše souhlasím“, kterou označili celkem 4 respondenti. Možnosti

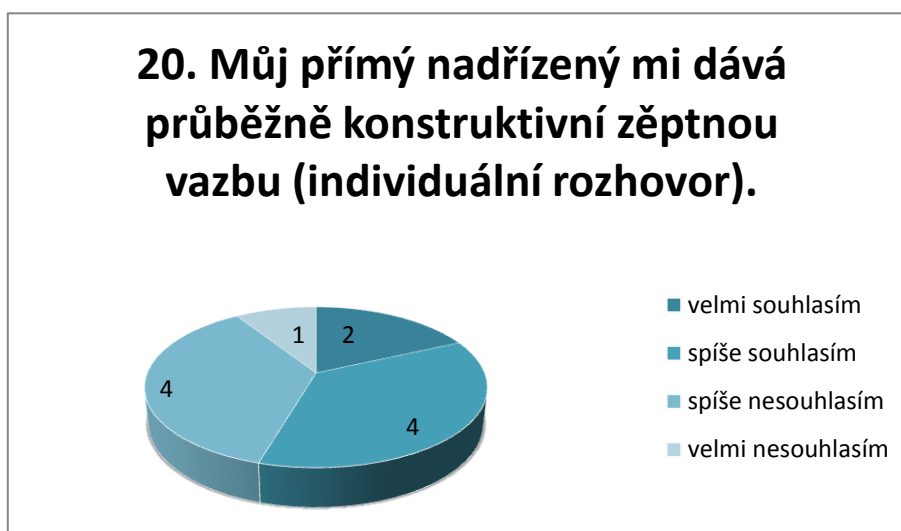
„velmi souhlasím“ a „velmi nesouhlasím“ zvolilo vždy po jednom respondentovi.

### 5.1.5. Otevřenost a vzájemná důvěra



Obrázek 16: Otázka číslo 17 (Vlastní zpracování)

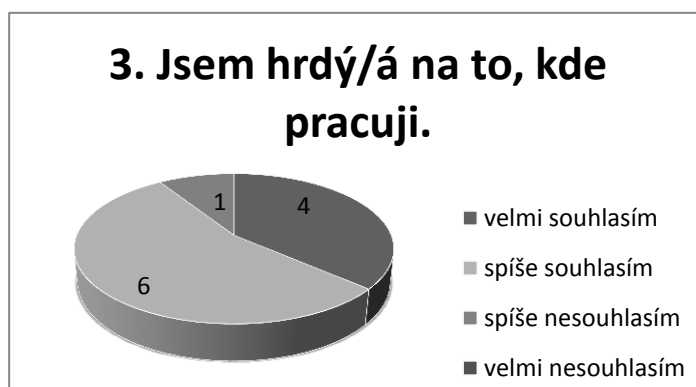
Zde se znovu objevila nespokojenost zdravotních sester (3 odpověděly „spíše nesouhlasím“) oproti doktorům. Celkové výsledky jsou však spíše souhlasné. 1 zaměstnanec „velmi souhlasí“ s tvrzením, že může mluvit se svým nadřízeným i kolegy otevřeně a 6 „spíše souhlasí“. 4 respondenti se rozhodli pro odpověď „spíše nesouhlasím“.



Obrázek 17: Otázka číslo 20 (Vlastní zpracování)

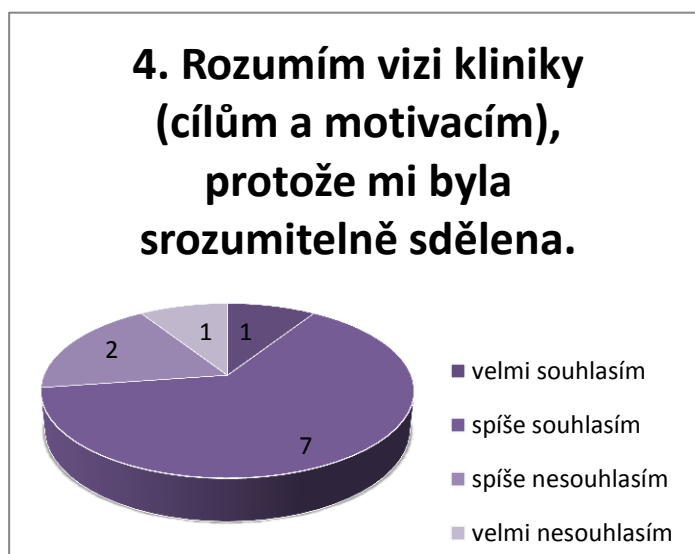
Respondenti v této otázce využili všech odpovědí. Dva „velmi souhlasí“ a 4 „spíše souhlasí“ s prohlášením, že jim nadřízený dává konstruktivní zpětnou vazbu formou individuálního rozhovoru. Na druhou stranu s tímto výrokem 4 respondenti „spíše nesouhlasí“ a jeden „velmi nesouhlasí“.

### 5.1.6. Znalost strategie organizace, dané místo a závazek vůči organizaci



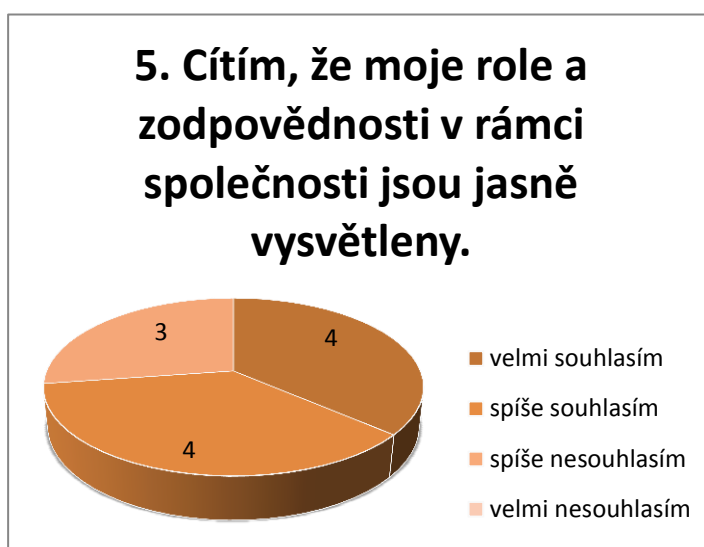
Obrázek 18: Otázka číslo 3 (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že doktoři i zdravotní sestry jsou hrdí na to, v jaké společnosti pracují. Odpověď „spíše nesouhlasím“ zvolila pouze jedna zdravotní sestra. Jinak zaměstnanci volili odpovědi „velmi souhlasím“ (4 respondenti) a „spíše souhlasím“ (6 respondentů).



Obrázek 19: Otázka číslo 4 (Vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku se velmi různily. Nejvíce označení získala možnost „spíše souhlasím“, celkem 7. Možnost „spíše nesouhlasím“ zvolili dva respondenti a možnosti „velmi souhlasím“ a „velmi nesouhlasím“ označil každou jeden respondent.

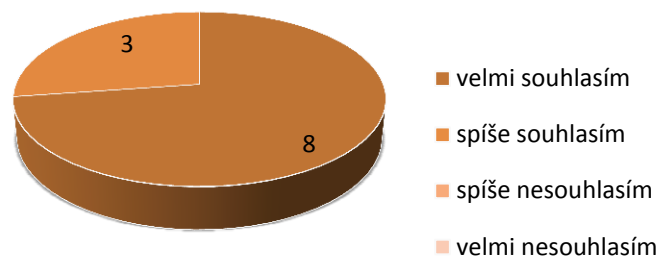


Obrázek 20: Otázka číslo 5 (Vlastní zpracování)

Doktoři většinou odpovídali „velmi souhlasím“ (4 respondenti) až na jednoho, který zvolil odpověď „spíše nesouhlasím“. Zdravotní sestry volily spíše odpovědi „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Celkové výsledky jsou následující: možnost „velmi souhlasím“ zvolili 4 respondenti, „spíše souhlasím“ 4 respondenti a „spíše nesouhlasím“ 3 respondenti.

### 5.1.7. Smysl pro soutěživost a stálé zlepšování

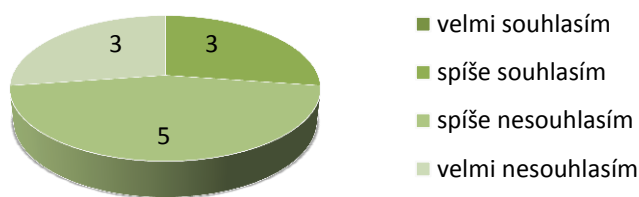
### 14. Společnost mi dává možnosti dále se vzdělávat a rozvíjet.



Obrázek 21: Otázka číslo 14 (Vlastní zpracování)

Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje byly hodnoceny velmi pozitivně. Jak z pohledu doktorů, tak z pohledu zdravotních sester mají zaměstnanci velké možnosti dalšího vzdělávání. 8 zaměstnanců zvolilo odpověď „velmi souhlasím“ a 3 zaměstnanci označili možnost „spíše souhlasím“.

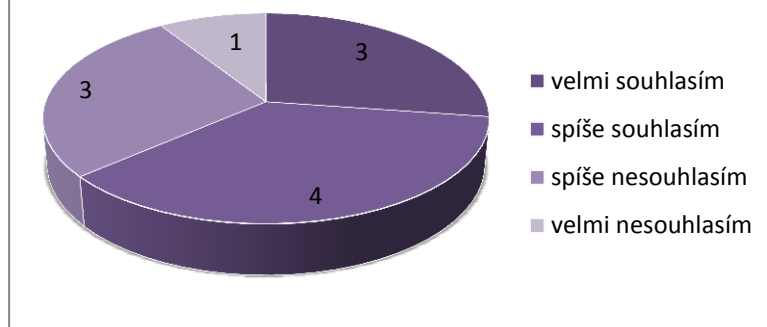
### 16. Cítím, že mám příležitost postupovat (být povýšen) v rámci společnosti.



Obrázek 22: Otázka číslo 16 (Vlastní zpracování)

Pro tuto otázku nedošli zaměstnanci k úplné shodě, ovšem většina z nich (celkem 5) zvolila odpověď „spíše nesouhlasím“. 3 zaměstnanci označili možnost „spíše souhlasím“ a 3 „velmi nesouhlasím“. Nebyly přitom znační rozdíly mezi zvolenými odpověďmi doktorů a zdravotních sester.

### 36. Rád/a bych se věnovala tomu, jak rozvinout svou schopnost empatie.

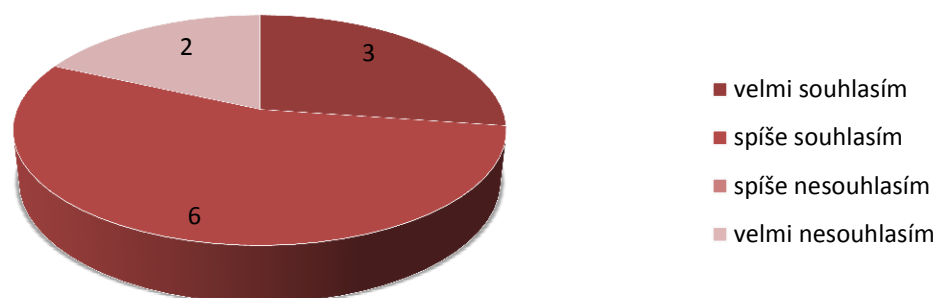


Obrázek 23: Otázka číslo 36 (Vlastní zpracování)

Otázky 36 až 40 se zaměřovaly především na zájem zaměstnanců o případné oblasti možného rozvoje. Rozvoj empatie nebyl pro některé respondenty příliš žádoucí a jiní by ho naopak uvítali. Jak je možné vyčíst z grafu, 3 zaměstnanci zvolili odpověď „velmi souhlasím“, 4 „spíše souhlasím“, 3 „spíše nesouhlasím“ a 1 „velmi nesouhlasím“. Názory na zavedení takého kurzu na klinice jsou tedy skutečně rozličné.



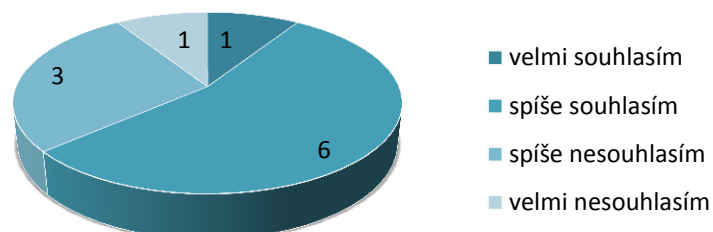
**37. Ocenil/a bych, kdyby na klinice pravidelně probíhaly hodnotící pohovory, na kterých by v individuálním rozhovoru byla řešena motivace pracovníka, jeho dosavadní výsledky, pracovní spokojenost a plány do budoucna.**



Obrázek 24: Otázka číslo 37 (Vlastní zpracování)

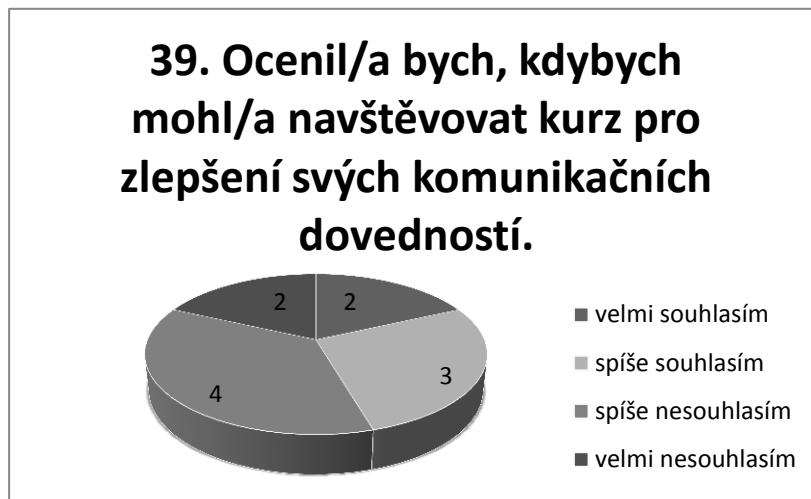
V tomto případě byl zjišťován zájem o případné zavedení hodnotících pohovorů na klinice a jak je čitelné z grafu, zaměstnanci mají zájem o takovou možnost. Většina zaměstnanců uvedla, že „velmi souhlasí“ nebo „spíše souhlasí“ se zavedením hodnotících pohovorů. Dva respondenti uvedli, že s tímto „velmi nesouhlasí“.

**38. Ocenil/a bych, kdyby v naší společnosti probíhaly týmové aktivity pro stmelení kolektivu.**



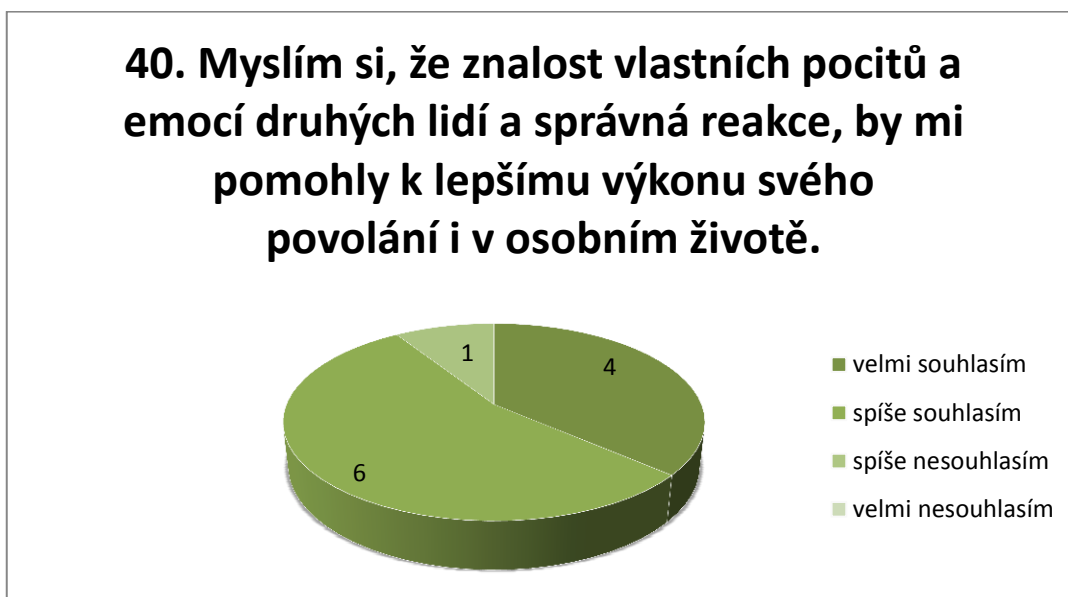
Obrázek 25: Otázka číslo 38 (Vlastní zpracování)

Relativně kladné odezvy se dočkala i otázka na možnost teambuildingu ve společnosti. 6 respondentů by spíše uvítalo zavedení hodnotících pohovorů na klinice a jeden dokonce velmi. Na druhou stranu 3 respondenti s tímto tvrzením „spíše nesouhlasí“ a jeden „velmi nesouhlasí“.



Obrázek 26: Otázka číslo 39 (Vlastní zpracování)

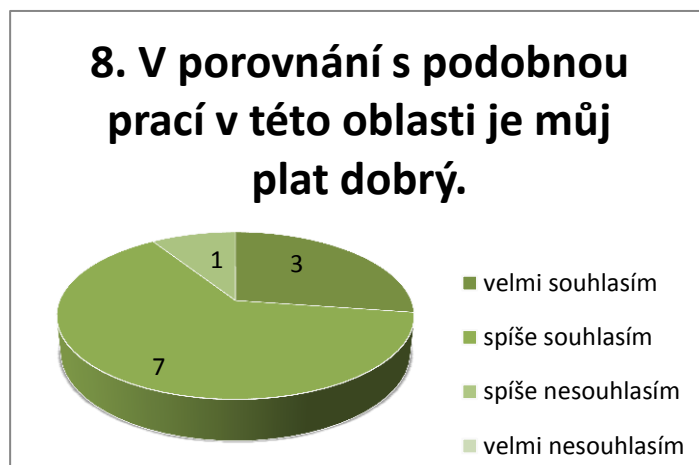
Odpovědi na tuto otázku se velice různí. Zároveň se nijak výrazně nelišili odpovědi doktorů a zdravotních sester. Celkem s tímto výrokem „velmi souhlasím“ 2 respondenti, „spíše souhlasím“ 3 respondenti, „spíše nesouhlasím“ 4 respondenti a „velmi nesouhlasím“ 2 respondenti.



Obrázek 27: Otázka číslo 40 (Vlastní zpracování)

U této otázky se dá již uvažovat o míře emoční inteligence jednotlivých zaměstnanců. Většina si myslí, že by jim takové znalosti a schopnosti pomohly při výkonu jejich povolání i v osobním životě, ovšem je zde i odpověď jednoho respondenta, který označil „spíše nesouhlasím“.

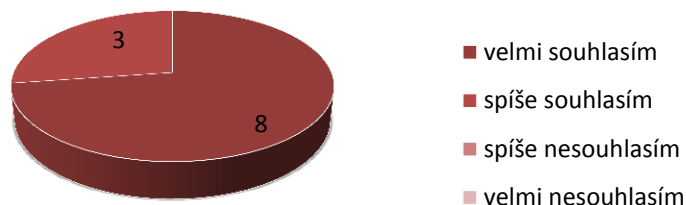
#### 5.1.8. Možné bariéry



Obrázek 28: Otázka číslo 8 (Vlastní zpracování)

Z odpovědí je zřejmé, že většina zaměstnanců je se svým finančním ohodnocením spokojená, až na jednoho. 3 respondenti jsou se svým platovým ohodnocením v porovnání s podobnou prací v této oblasti velmi spokojeni, 7 je spíše spokojených a jeden je spíše nespokojený.

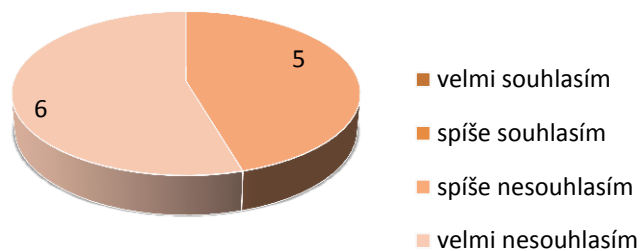
### 9. Mám (materiální) prostředky k tomu, abych správně odvedl/a svou práci.



Obrázek 29: Otázka číslo 9 (Vlastní zpracování)

Osm zaměstnanců označilo odpověď „velmi souhlasím“ a 3 zaměstnanci označili „spíše souhlasím“. Z pouze kladného hodnocení otázky je zřejmé, že nedostatečné materiální vybavení není překážkou při práci.

### 10. Vážně uvažuji o změně zaměstnání.



Obrázek 30: Otázka číslo 10 (Vlastní zpracování)

U vyhodnocení této otázky došlo ke shodě u všech zaměstnanců. 6 zaměstnanců vůbec neuvažuje o změně zaměstnání a 5 spíše neuvažuje o takové možnosti.



Obrázek 31: Otázka číslo 11 (Vlastní zpracování)

Odpovědi na otázku, zda zaměstnanci cítí jistotu zaměstnání, jsou shodně pozitivní. Tři zaměstnanci označili možnost „velmi souhlasím“ a osm zaměstnanců označilo možnost „spíše souhlasím“.

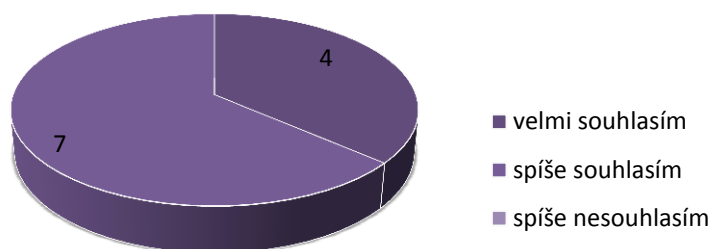
#### 5.1.9. Míra emoční inteligence



Obrázek 32: Otázka číslo 22 (Vlastní zpracování)

Tato otázka se zaměřuje na mezilidskou komunikaci. Z grafu lze vyčíst, že tato složka emoční inteligence je hodnocena spíše kladně, až na jednoho respondenta, který označil možnost „spíše nesouhlasím“. Ostatních deset zaměstnanců s tvrzením „spíše souhlasím“.

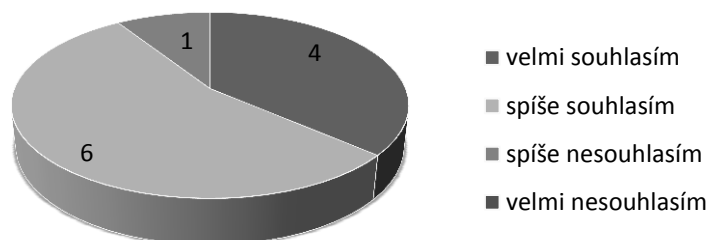
## 24. S klienty většinou velmi dobře vycházím.



Obrázek 33: Otázka číslo 24 (Vlastní zpracování)

Další otázka zaměřená na mezilidskou komunikaci dopadla také velmi pozitivně. Všichni zaměstnanci odpověděli „velmi souhlasím“ a „spíše souhlasím“.

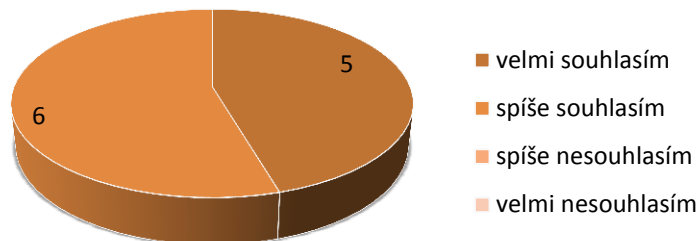
## 25. V konfliktních situacích vnímám také citové rozpoložení druhých lidí a reaguji podle toho.



Obrázek 34: Otázka číslo 25 (Vlastní zpracování)

V této otázce se prolíná několik složek emoční inteligence – znalost emocí, zvládnání emocí a empatie. Pravděpodobně i proto respondenti odpovídali většinou „spíše souhlasím“, ovšem velká část (4 respondenti) odpověděla „velmi souhlasím“. Pouze jeden respondent uvedl „spíše nesouhlasím“.

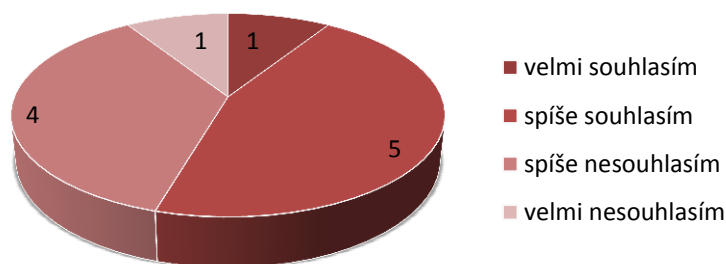
## 26. Myslím si, že mohu ovlivnit svou spokojenost v životě.



Obrázek 35: Otázka číslo 26 (Vlastní zpracování)

Otázka, která je zaměřena na znalost a zvládání emocí a zároveň schopnost empatie, poukazuje na vysokou míru emoční inteligence u respondentů, vzhledem k výsledkům. Pět respondentů „velmi souhlasí“ s prohlášením, že může ovlivnit svou spokojenost v životě a šest respondentů s tímto tvrzením „spíše souhlasí“.

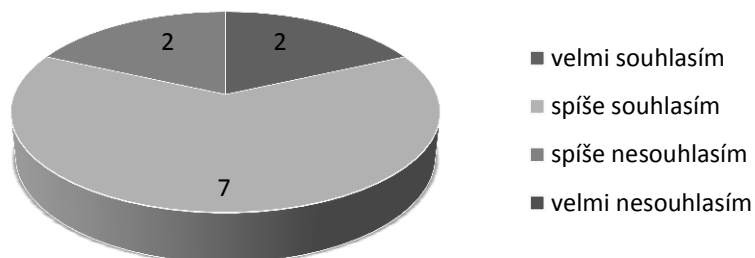
## 27. Umím své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení.



Obrázek 36: Otázka číslo 27 (Vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku byly velmi odlišné. Zatímco 5 respondentů odpovědělo, že „spíše souhlasí“, 4 odpověděli, že „spíše nesouhlasí“. Odpověď „velmi souhlasím“ a „velmi nesouhlasím“ zvolili vždy po jednom respondentovi.

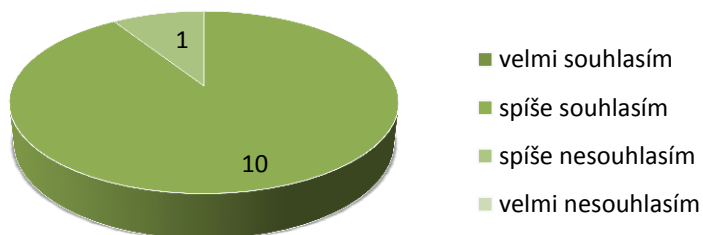
### 29. Většinou dokážu sám/sama sebe motivovat celkem rychle.



Obrázek 37: Otázka číslo 29 (Vlastní zpracování)

Sedm respondentů zvolilo odpověď „spíše souhlasím“. Odpovědi „spíše nesouhlasím“ a „velmi souhlasím“ označili vždy 2 respondenti. Převažující pozitivní odpovědi značí vysokou míru schopnosti sebemotivace zaměstnanců, která je jednou ze složek emoční inteligence.

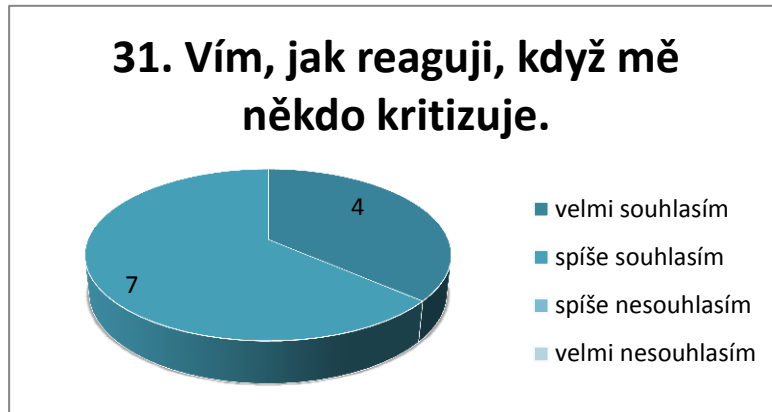
### 30. Zvládám udržovat svůj stres pod kontrolou na pracovišti i doma.



Obrázek 38: Otázka číslo 30 (Vlastní zpracování)

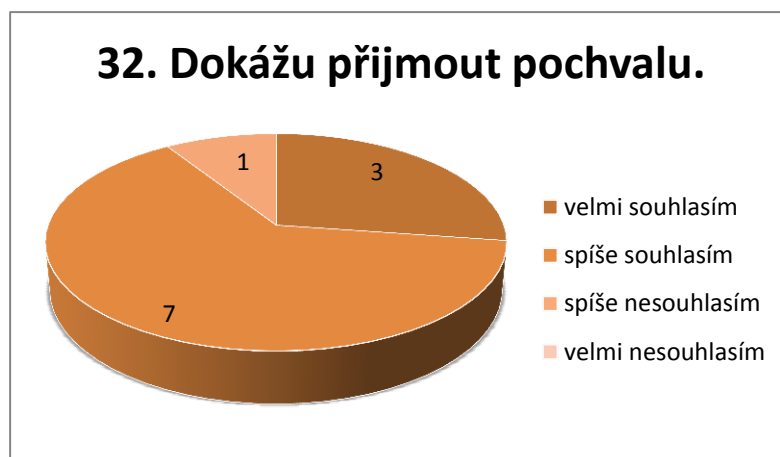
Udržování svého stresu pod kontrolou je jednou ze schopností zvládnání vlastních emocí. I v této oblasti se zdá být míra emoční inteligence u zaměstnanců vysoká, neboť 10 zaměstnanců se shodlo na možnosti „spíše souhlasím“. Jeden respondent uvedl, že s tímto výrokiem „spíše nesouhlasí“.





Obrázek 39: Otázka číslo 31 (Vlastní zpracování)

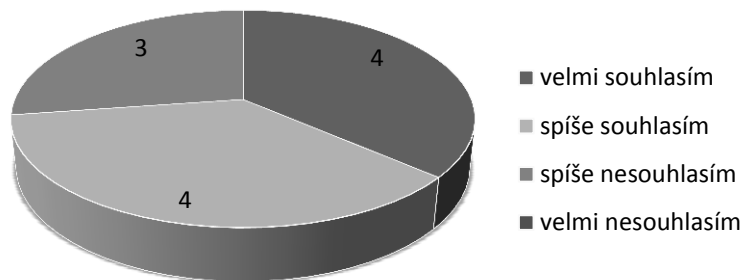
Všichni zaměstnanci kliniky znají svou reakci v situaci, kdy je někdo kritizuje. Otázka se zaměřuje pouze a znalost vlastní reakce, ne na její hodnocení.



Obrázek 40: Otázka číslo 32 (Vlastní zpracování)

Mezi zaměstnanci kliniky převažovali pozitivní odpovědi na toto téma. Tři respondenti „velmi souhlasí“ s tvrzením, že umí přijmout pochvalu, 7 respondentů s tímto výrokem „spíše souhlasí“. Jeden respondent označil možnost „spíše nesouhlasím“.

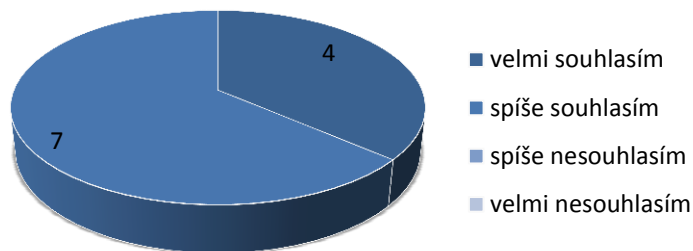
### 33. Neskrývám své city a projevují je, pokud cítím, že to potřebuji.



Obrázek 41: Otázka číslo 33 (Vlastní zpracování)

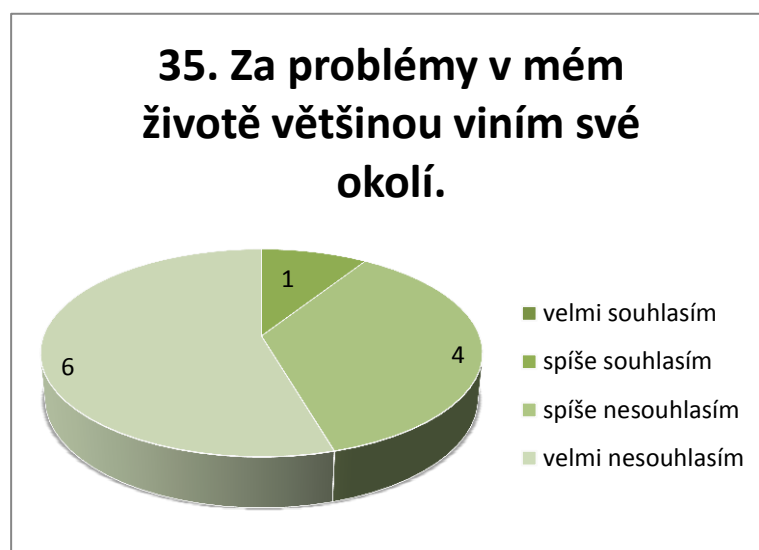
Zaměstnanci se spíše shodovali na pozitivním hodnocení otázky. Čtyři označili odpověď „velmi souhlasím“, 4 „spíše souhlasím“ a 3 „spíše nesouhlasím“.

### 34. Dokážu přiznat, když udělám chybu a omluvit se.



Obrázek 42: Otázka číslo 34 (Vlastní zpracování)

Přiznat chybu a omluvit se značí silné morální hodnoty a také vysokou míru emoční inteligence, neboť takové jednání vyžaduje zvládnání a regulaci vlastních emocí. Všichni zaměstnanci kliniky uvedli „spíše souhlasím“ nebo „velmi souhlasím“.



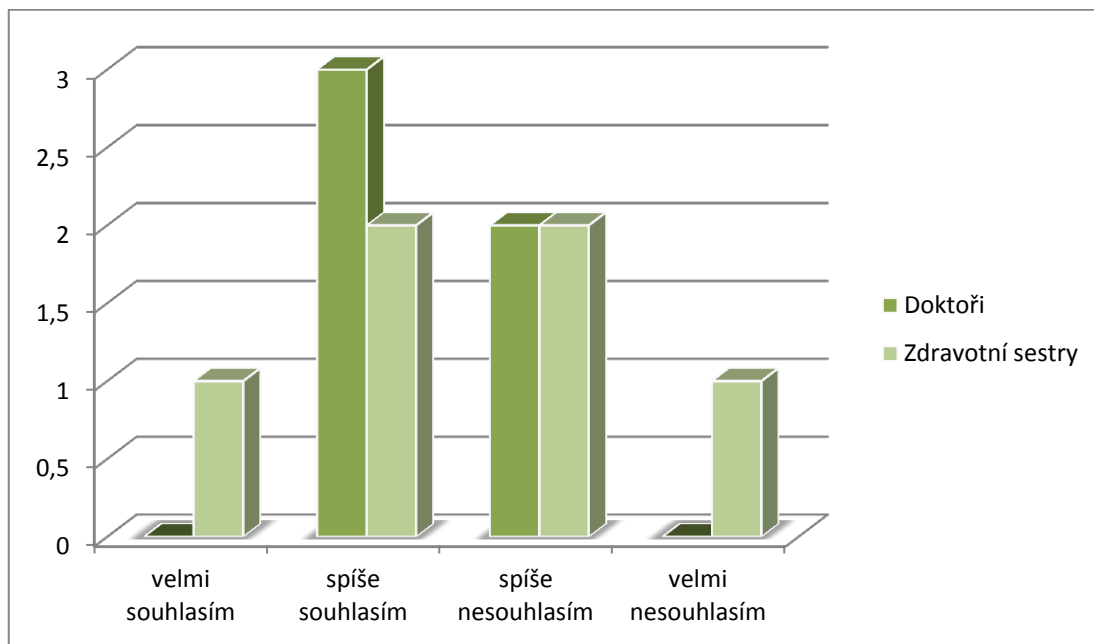
Obrázek 43: Otázka číslo 35 (Vlastní zpracování)

Tato otázka je projevem znalosti a zvládnání vlastních emocí a přesahuje do utváření a udržování mezilidských vztahů. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů si je vědoma vlastního zapříčinění nastalých problémů a alespoň většinou neviní své okolí tam, kde si za to mohou sami respondenti. Šest respondentů uvedlo, že „velmi nesouhlasí“ s tvrzením, že by za své problémy v životě vinili své okolí. Čtyři respondenti označili odpověď „spíše nesouhlasím“ a jeden respondent označil možnost „spíše souhlasím“.

## 5.2. Míra emoční inteligence v závislosti na pracovní pozici

Většina otázek zaměřených na emoční inteligenci (22 – 35) dopadla stejně jak u dotazníků doktorů, tak v dotaznících zdravotních sester. Znatelným rozdílem ovšem bylo zastoupení jednotlivých odpovědí. Zatímco doktoři více zaznamenávali odpovědi „velmi souhlasím“ a „velmi nesouhlasím“, zdravotní sestry se držely více odpovědí „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Rozdílné odpovědi byly u těchto otázek:

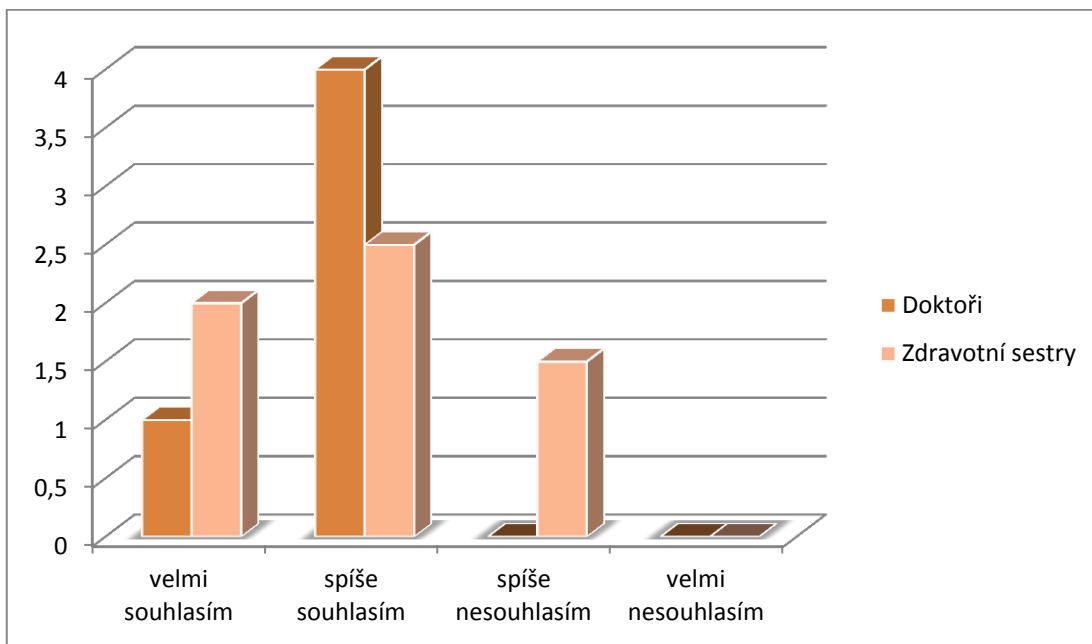
**Otázka číslo 27: Umím své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení.**



**Obrázek 44: Otázka číslo 27-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)**

Jak je patrné z grafu, zdravotní sestry se více rozcházejí ve svých názorech, zatímco doktoři volili pouze odpovědi „spíše souhlasím“ nebo „spíše nesouhlasím“.

**Otázka číslo 28: Mezi kolegy dobře funguje vzájemná podpora a vzájemné učení.**

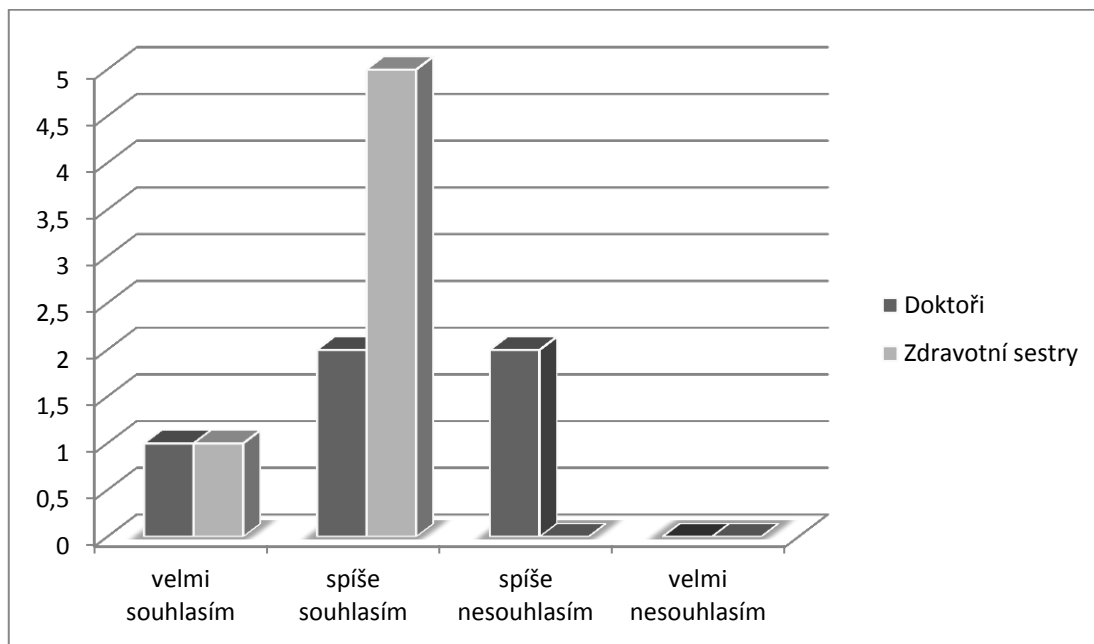


**Obrázek 45: Otázka číslo 28-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)**

Jedna ze zdravotních sester se neuměla rozhodnout mezi odpověďmi „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“, proto je její odpověď rozdělena do obou možností.

I zde je patrný rozdíl mezi pouze pozitivními odpověďmi od doktorů a převážně kladnými odpověďmi od zdravotních sester. Pouze zdravotní sestry se rozhodli také pro označení možnosti „spíše nesouhlasím“.

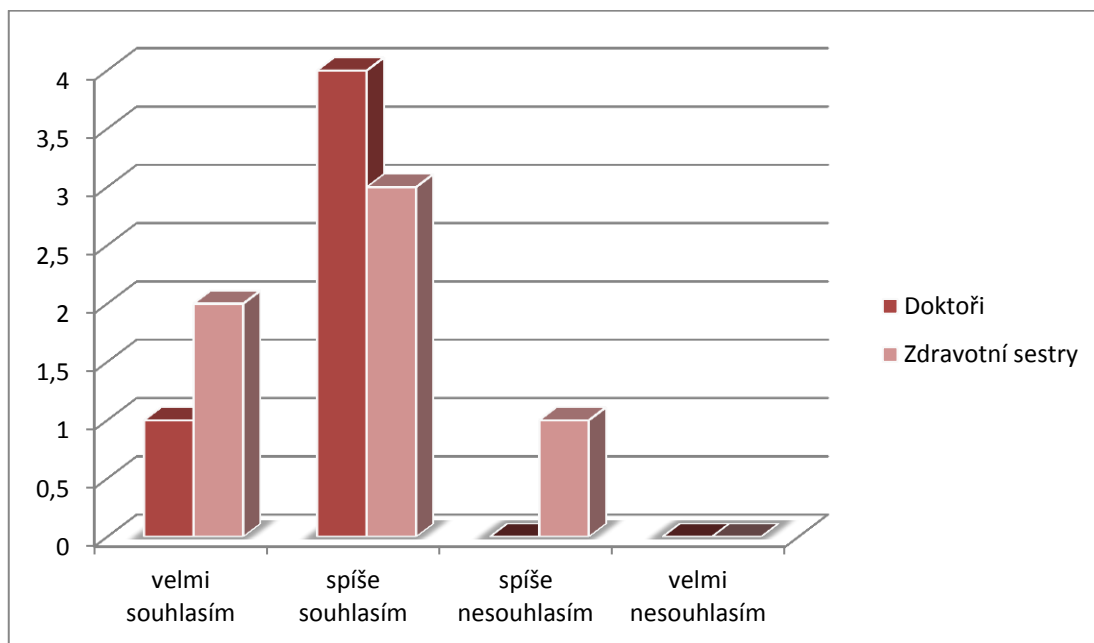
**Otázka číslo 29: Většinou dokážu sám/sama sebe motivovat celkem rychle.**



**Obrázek 46: Otázka číslo 29-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)**

U této otázky se názory zdravotních sester a doktorů rozcházejí. Zatímco zdravotní sestry se nejvíce ztotožňují s odpovědí „spíše souhlasím“ a jedna označila také odpověď „velmi souhlasím“, u doktorů je vyrovnaný počet odpovědí u možností „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“.

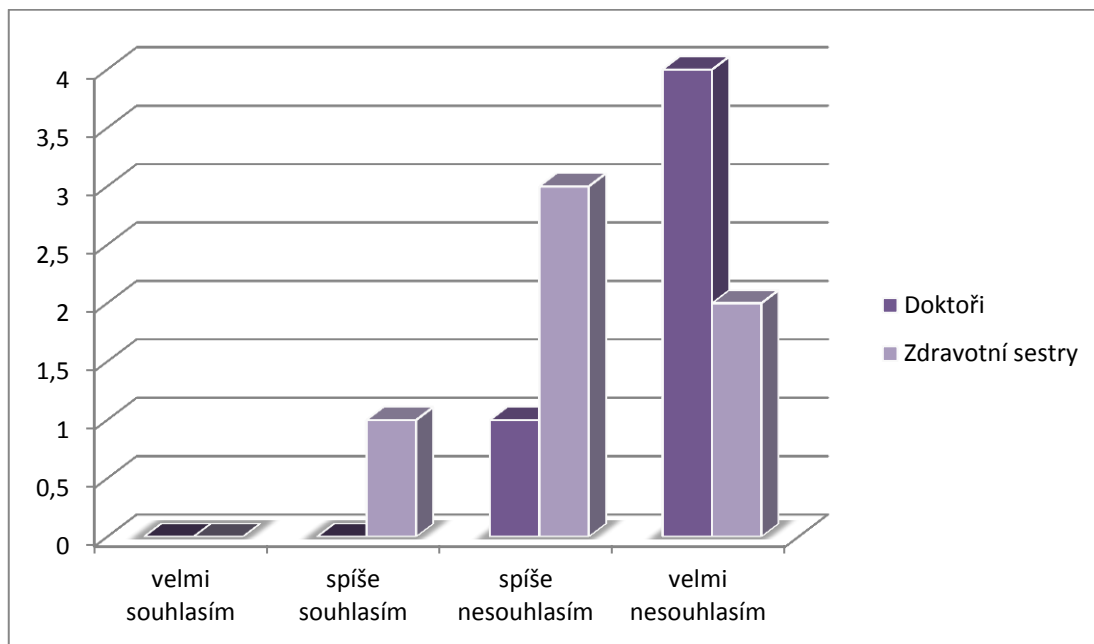
### Otázka číslo 32: Dokážu přijmout pochvalu.



Obrázek 47: Otázka číslo 32-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)

Zdravotní sestry odpovídaly převážně pozitivně, ale jedna uvedla jako odpověď „spíše nesouhlasím“. Doktoři naopak označovali pouze souhlasné odpovědi. Největší počet stejných odpovědí byl u doktorů i zdravotních sester stejný a to u možnosti „spíše souhlasím“.

**Otázka číslo 35: Za problémy v mém životě většinou viním své okolí.**



Obrázek 48: Otázka číslo 35-souvislost EI s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)

Doktoři odpovídali na toto tvrzení většinou, že „velmi nesouhlasím“. Menší počet doktorů označil možnost „spíše nesouhlasím“. Zdravotní sestry naopak většinou uvedly odpověď „spíše nesouhlasím“, méně pak „velmi nesouhlasím“. U zdravotních sester se vyskytla i odpověď „spíše souhlasím“.

### 5.3. Míra emoční inteligence v závislosti na vzdělání

Z dotazníků, které zaměstnanci zodpověděli, vyplývá, že všichni doktoři mají vystudovanou vysokou školu a všechny zdravotní sestry až na jednu mají nejvyšší dokončené vzdělání střední školu. Jedna zdravotní sestra má ukončené vysokoškolské vzdělání. Její odpovědi se většinou příliš nelišily od průměrně nejvíce volených odpovědí všech respondentů. Ovšem v otázkách číslo 24, 25 a 35 se její odpovědi více blížily odpovědím doktorů (tedy vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům).

Odpovědi vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců od středoškolsky vzdělaných zaměstnanců se nijak výrazně nelišily.



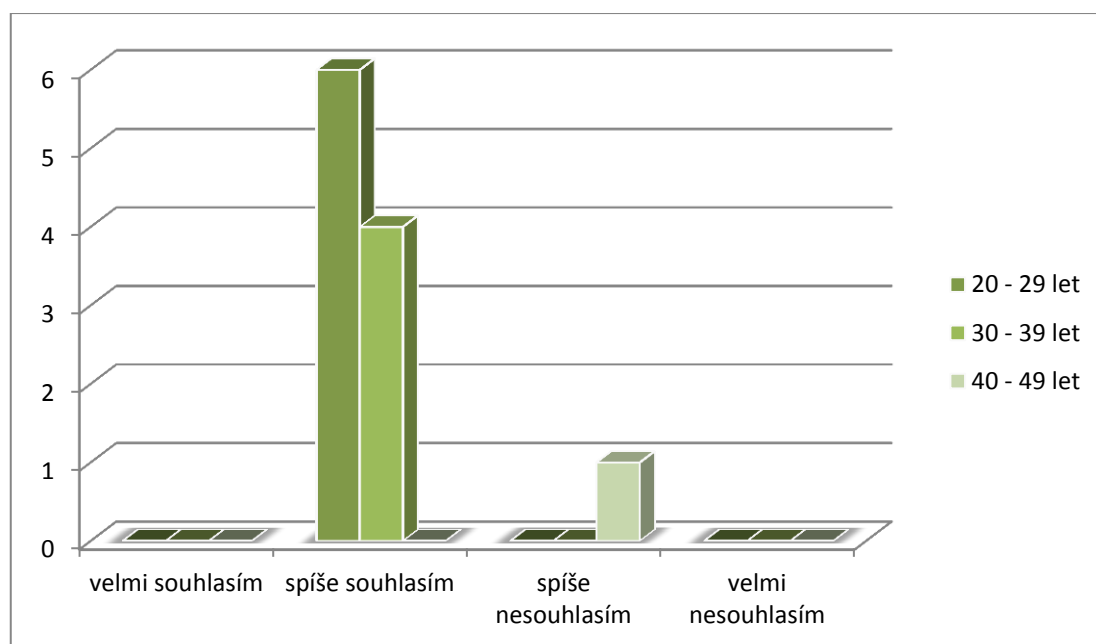
## 5.4. Míra emoční inteligence v závislosti na věku

Zde se ukazuje především rozdílnost mezi zaměstnanci ve věkovém rozmezí 20 – 29 a ostatními. Respondenti ve věkovém rozmezí 20 – 29 více volili odpovědi „velmi souhlasím“ a „velmi nesouhlasím“, jsou tedy o svých názorech a postojích více přesvědčeni, než respondenti u ostatních věkových kategorií.

Ve věkové kategorii 40 – 49 se vyskytoval pouze jeden respondent, proto není její hodnocení objektivní, ovšem určitý jiný pohled může poskytnout.

Otázky, ve kterých se odpovědi různily v závislosti na věkové kategorii, jsou:

### Otázka číslo 22: Umím číst řeč těla druhých lidí.

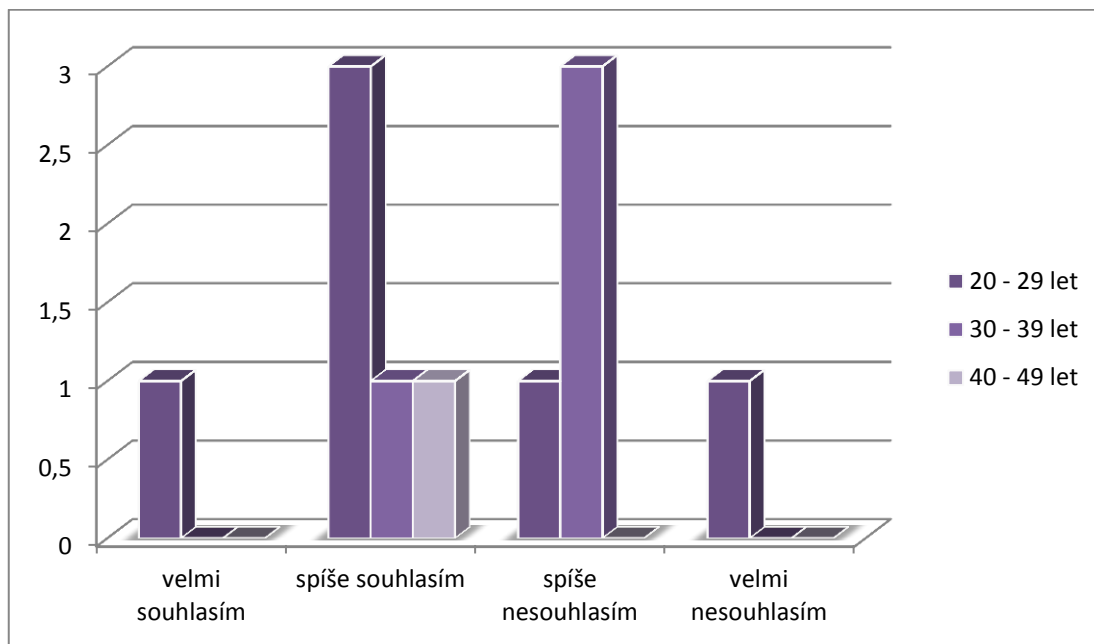


Obrázek 49: Otázka číslo 22-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování)

Zatímco respondenti z věkových kategorií 20 – 29 a 30 – 39 let se shodovali ve svých odpovědích, respondent z věkové kategorie 40 – 49 let uvedl „spíše nesouhlasím“. Nelze však objektivně hodnotit, proč tomu tak je, vzhledem k malému počtu respondentů z lišící se věkové kategorie (tedy 40 – 49 let).



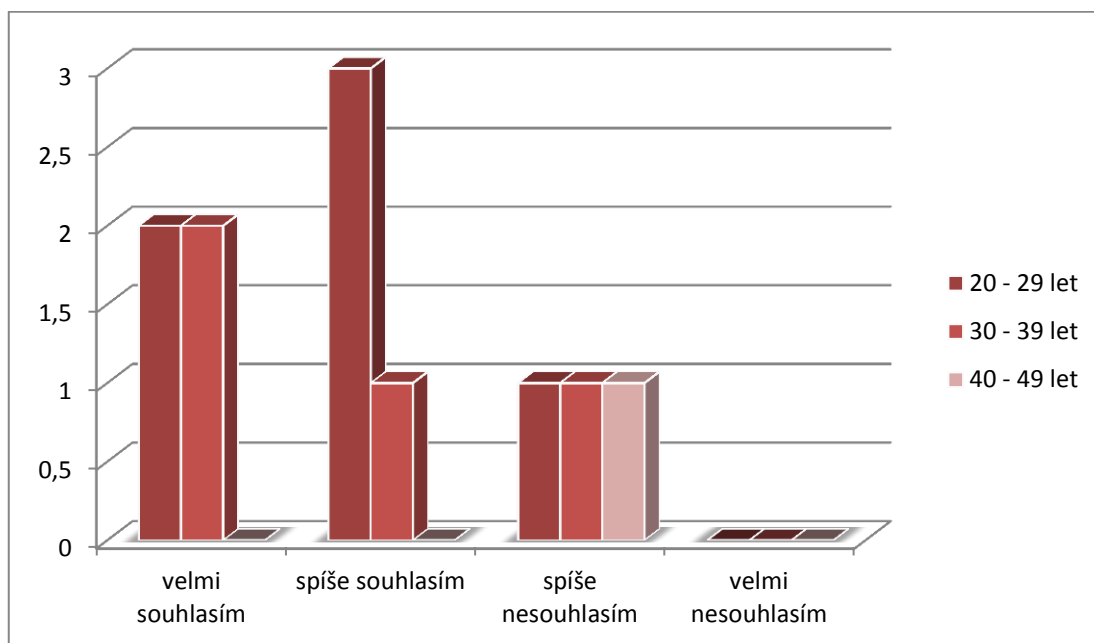
**Otázka číslo 27: Umím své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení.**



**Obrázek 50: Otázka číslo 27-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování)**

Zde je výrazný rozdíl mezi odpověďmi respondentů z věkových kategorií 20 – 29 a 40 – 49 let a odpověďmi respondentů z věkové kategorie 30 – 39 let. Ti se nejvíce shodovali na odpovědi „spíše nesouhlasím“, která byla respondenty z jiných věkových kategorií vybrána pouze jednou.

**Otázka číslo 33: Neskrývám své city a projevuji je, pokud cítím, že to potřebuji.**



**Obrázek 51: Otázka číslo 33-souvislost EI s věkem (Vlastní zpracování)**

Jak z grafu vyplývá, největší rozdíly jsou obecně v převažujících pozitivních nebo negativních odpovědích. Ve věkovém rozmezí 20 – 29 let respondenti volili spíše pozitivní odpovědi a 40 - 49 let negativní odpovědi. Ve věkové kategorii 30 – 39 let je vyrovnaný počet odpovědí „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“.

## 5.5. Míra emoční inteligence v závislosti na pohlaví

Bohužel kvůli nepoměrnému zastoupení mužů a žen ve vzorku (pouze jeden muž a deset žen) nelze tuto závislost hodnotit.

## 5.6. Zhodnocení rozhovoru s MVDr. Eduardem Voldřichem

V rozhovoru s majitelem kliniky MVDr. Eduardem Voldřichem jsme probírali především spokojenost zaměstnanců kliniky

a možnosti rozvoje emoční inteligence zaměstnanců a možné bariéry při tomto rozvoji.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců vyplýval z potřeb kliniky a také z dohody s MVDr. Eduardem Voldřichem, že tento průzkum začlením do svého dotazníku výměnou za umožnění sběru dat pro svou bakalářskou práci. Nejvíce jsme se věnovali těmto tématům: pocit důležitosti zaměstnanců, efektivita řešení konfliktů nadřizeným a spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a vývoje zaměstnanců.

Možností dalšího vzdělávání pro zaměstnance nabízí klinika mnoho, buď v české republice nebo v zahraničí, většinou formou kongresů a kurzů. Ovšem tyto nabídky jsou určeny především doktorům. Kurzy pro osobní rozvoj by byly vhodné jak pro doktory, tak pro zdravotní sestry. Ty nyní klinika nenabízí žádné a MVDr. Eduard Voldřich o této možnosti dosud ani neuvažoval. Po našem rozhovoru se však rozhodl pro vytvoření nabídky i těchto kurzů, které by mohly navštěvovat i zdravotní sestry.

Mezi možné překážky v zavedení těchto kurzů jsou především časová náročnost a také finanční podpora ze strany kliniky. Další možnou bariérou je samotné téma kurzů osobního rozvoje, protože MVDr. Eduard Voldřich těmto schopnostem nepřikládal důležitou roli pro úspěch kliniky a spokojenost zaměstnanců.

## 5.7. Diskuze

Dotazník lze rozdělit do několika částí. Jedna část se věnuje spokojenosti zaměstnanců, neboť ta je důležitou součástí oblastí, které mají vliv na úspěch kliniky. O této problematice se zmiňuji v teoretické části, kde se opírám o studii Jaca Fitz-Enze. (Jac Fitz-Enz, 1997, cit. podle Goleman, 2000)

Dalšími oblastmi, které ovlivňují úspěšnost organizace, jsou otevřenost a vzájemná důvěra mezi všemi pracovníky v organizaci, znalost strategie organizace, podíl zaměstnanců na výsledcích organizace aj.

Další část dotazníku je věnována emoční inteligenci. Konkrétně zjišťují míru emoční inteligence zaměstnanců a její souvislost s věkem, vzděláním a pracovní pozicí. Souvislost mezi mírou emoční inteligence a pohlavím nebylo možné hodnotit vzhledem k nepoměrnému zastoupení žen a mužů v organizaci a především mezi respondenty. Dalším tématem je možnosti rozvoje emoční inteligence zaměstnanců v organizaci.

### 5.7.1. Spokojenost zaměstnanců, vztah organizace a zaměstnanců

V části věnované spokojenosti zaměstnanců vyplynulo z odpovědí v dotaznících několik důležitých témat. Prvním tématem je pocit důležitosti a spoluúčasti zaměstnanců na úspěchu kliniky. Především zdravotní sestry se cítí být nedocenené a nepodstatné pro úspěšnost kliniky. Jak vyplynulo s rozhovoru s vedoucím kliniky, tak zdravotní sestry nemají žádné společné meetingy, na kterých by byl přítomen i on a sám. Také přiznal, že jim nedává příliš najevo, že jsou pro úspěch kliniky důležité ony stejně tak jako doktoři. Tím lze vysvětlit jejich pocity méněcennosti oproti doktorům.

Na společných setkáních určených doktorům se mimo jiné doktoři navzájem podporují a také učí. Pro sestry žádné takové setkání není, ovšem podle odpovědí se zdá, že i tak mají mezi sebou dobré vztahy ve smyslu podpory a vzájemného učení.

Dalším tématem je další vzdělávání a osobní rozvoj. Vzhledem k povaze organizace není příliš mnoho možností, jak by zaměstnanci mohli dále postupovat nebo být povýšeni. Proto jsme v rozhovoru s vedoucím kliniky hodnotili především možnost lepšího oceňování zaměstnanců. Zároveň to vysvětluje, proč je otázka na možnost dalšího postupu v organizaci hodnocena spíše negativně od respondentů, neboť tato možnost není.

Vlastní názor na platové ohodnocení v porovnání s jinou klinikou bylo potřeba zařadit do dotazníku, kvůli možnému horšímu hodnocení jiných otázek který plyne z nespokojenosti s platem. Zároveň s tím byly zařazeny i jiné možné zábrany v dobrém hodnocení spokojenosti zaměstnanců, jako je materiální prostředky pro výkon povolání a jistota zaměstnání.

Při odpovídání na otázku, zda zaměstnanci vážně uvažují o změně zaměstnání, mohlo činit respondentům obtíže jejich důvěra v zachování anonymity, a proto nemusí být odpovědi pravdivé. Vzhledem k vysoké míře označení odpovědi „velmi nesouhlasím“ je pravděpodobné, že lživé odpovědi jsou minimální.

Odpovědi na otázku, zda zaměstnanci cítí jistotu zaměstnání, mohou být ovlivněny momentální situací na klinice, která byla jistý čas velice nejistá. Ovšem nyní by měla být klinika mimo

ohrožení. I proto jsou nejspíš výsledky této otázky nyní tak pozitivní.

Posledním velkým tématem, které z dotazníku vyplývá je řešení problémů nadřízeným. Ačkoliv se dotazovaní shodují na tom, že se jejich nadřízený problémy vzniklémi na pracovišti zabývá, jejich řešení nebývá efektivní. Tento jev může být následkem přístupu nadřízeného ke svým zaměstnancům a také jeho názorem na mezilidské vztahy. MVDr. Eduard Voldřich se snaží být svým zaměstnancům spíše přítelem a kolegou než nadřízeným, což ho ovšem staví do nelehké situace při řešení konfliktů na pracovišti. MVDr. Eduard Voldřich navíc nepřikládá přílišný význam studiím z oboru psychologie a jiných humanitně zaměřených věd. Jeho pohled na význam komunikace a mezilidských vztahů v organizaci se však v průběhu našeho rozhovoru postupně změnil a nyní již začíná uvažovat o psychických schopnostech i jiných oblastech než pouze odborných znalostech jako o důležitém aspektu pro úspěch své kliniky.

### 5.7.2. Míra emoční inteligence

V otázkách zaměřených na míru emoční inteligence se zaměřuji na všechny oblasti emoční inteligence, podle Golemana, které jsou znalost vlastních emocí, zvládání emocí, sebemotivace, empatie a umění mezilidských vztahů (Goleman, 1997). Nejvíce se v otázkách věnuji mezilidským vztahům a komunikaci mezi lidmi, neboť ta je pro tato povolání nejdůležitější.

Schopnost empatie u zaměstnanců kliniky byla zjišťována v dotazníku i v pozdějším rozhovoru s nadřízeným a je zároveň jednou ze stanovených hypotéz. Dotazník a i následný rozhovor s MVDr. Eduardem Voldřichem prokázaly, že zaměstnanci jsou ve svém osobním životě velmi empatičtí. V pracovním prostředí je tato schopnost mírně upozaděna, ovšem ne natolik jako je tomu například u lékařů, kteří pracují s lidmi. Hypotéza o snížené schopnosti empatie u veterinárních lékařů na této klinice se tedy nepotvrdila zcela. Část hypotézy o snížené schopnosti v pracovním prostředí se potvrdila, ovšem část o snížené schopnosti vcítění se do druhých lidí v osobním životě se naopak vyvrátila.

Další složkou emoční inteligence je sebemotivace. Různé odpovědi na otázku, zda zaměstnanci umí své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení, značí různé schopnosti sebemotivace a pozitivního myšlení, nebo také

tzv. well-being. Jedním z důvodů, proč se odpovědi takto různí, může být teorie, podle které má každý člověk nastavené určité niveau své psychické pohody a od toho se odvíjí jeho pozitivní nebo negativní pocity a myšlení v životě. Dalším aspektem, který má vliv na výběr odpovědi je věk. Dotazovaní ve věku 20 - 29 let odpovídali spíše kladně na rozdíl od ostatních zaměstnanců jiných věkových kategorií. Může to být dáno osobní situací, kdy ženy (kterých je mezi respondenty většina), jsou většinou ve věku 30 – 39 a 40 – 49 let matkami dětí až pubescentů. Toto období je pro rodiče samozřejmě psychicky i fyzicky náročné a může tedy vést ke snížení schopnosti zvládnání emocí a tím i umění navození si pozitivního myšlení. Důležitou roli ve schopnosti pozitivního myšlení zastává také okolí jednice, jeho nejbližší rodina a přátelé. Obecně také lépe mění své myšlení na pozitivní doktoři. Může to být dáno vyšší emoční inteligencí v určitých oblastech anebo vyšším sebevědomím doktorů.

Na otázku, zda dotazovaný dokáže sám sebe motivovat, odpovídali většinou zaměstnanci kladně. Zdravotní sestry se však v tomto ohledu hodnotily kladněji než doktoři. To může mít více vysvětlení. Jedním z nich může být vyšší emoční inteligence v oblasti sebemotivace u zdravotních sester.

Znalost vlastních emocí a také znalost vlastních reakcí je jednou z důležitých základních prvků, které tvoří emoční inteligenci. Na otázky zaměřené právě na zjišťování této části emoční inteligence odpovídali respondenti převážně pozitivně. Otázky, které se tohoto tématu dotýkají, jsou konkrétně zaměřeny na schopnost uvědomit si, jak se respondent chová, když je kritizován, zda dokáže přijmout pochvalu a také zda umí projevuje své emoce a pocity.

Projevy vlastních emocí jako je pláč anebo smích, jsou důležitou součástí znalosti a zvládnání vlastních emocí. Člověk, který neprojevuje své city, v sobě hromadí příliš mnoho emocí a může z toho být zmatený, těžko rozezná, kterou emoci právě pociťuje. Navíc projevy emocí pomáhají v mezilidských vztazích, neboť jsou odrazem naší nálady a momentální psychické pohody. Obecně je známo, že více své pocity projevují ženy než muži. Tento rozdíl ovšem nebylo možné hodnotit z důvodu nepoměrného rozdělení zástupců obou pohlaví. Možným důvodem, proč z dotazníků vyšlo najevo, že častěji jsou schopni projevovat své emoce respondenti ve věku 20 – 29 let, je osobní život, respektive vliv rodiny a nejbližšího okolí. V neposlední



řadě samozřejmě tuto schopnost ovlivňuje míra emoční inteligence.

V otázce, zda dotazovaný dokáže přijmout pochvalu, se projevil také vliv pracovní pozice. Pouze zdravotní sestry označily také odpověď „spíše nesouhlasím“. I zde je možným důvodem větší sebevědomí doktorů, ovšem s větší pravděpodobností jde pouze nevýznamnou odchylku vzhledem k nevyrovnanému počtu respondentů z pozice doktorů a pozice zdravotních sester.

U otázky zjišťující, zda respondent většinou ze svých problémů v životě viní okolí, lze opět hovořit o možném vyšším sebevědomí nebo větší míře emoční inteligence jedné ze skupin, konkrétně doktorů. Ovšem dalším faktorem mohou být lživé odpovědi. Jelikož tato otázka je postavená tak, že respondent ví, jak by měl odpovědět, aby odpověď byla jemu prospěšná, nemusí odpovídat pravdivě.

Odpovědi na otázky zaměřené na mezilidské vztahy mohou být ovlivněny momentální situací respondenta, jeho náladou a možnými problémy v rodině nebo s přáteli. Celkově ale tato oblast dopadla velmi dobře a všichni zaměstnanci prokázali vysokou míru emoční inteligence v oblasti mezilidských vztahů a komunikace. Třetí hypotéza se tedy také potvrdila.

Vysoká míra emoční inteligence všech zaměstnanců ve většině oblastí emoční inteligence může být podmíněna také psychickou odolností respondentů. Podle Wilding (2010) zvýšení psychické odolnosti podněcuje lepší ovládání svých emocí a tím také zvyšuje emoční inteligenci jedince. Jelikož práce na klinice je psychicky náročná, je potřeba, aby zaměstnanci stále zvyšovali svou psychickou odolnost a proto je tato teorie pravděpodobně uplatnitelná na obor veterinárních lékařů a zdravotních sester.

### **5.7.3. Rozvoj emoční inteligence**

Možnosti dalšího vzdělávání jsou na klinice nabízeny pro doktory i pro zdravotní sestry. Ovšem možnosti osobního rozvoje již klinika zaměstnancům nenabízí. Tímto tématem jsme se také zabývali v rozhovoru s vedoucím kliniky. Po vysvětlení důležitosti emoční inteligence v organizaci a jejího rozvoje se MVDr. Eduard Voldřich rozhodl zařadit do stávající nabídky ještě možnosti rozvoje emoční inteligence. Velkou bariérou je však časová náročnost takových kurzů a jejich zařazení do pracovního týdne.

Rozvoj empatie nebyl pro respondenty příliš žádoucí, ovšem může to vycházet i z potřeby pracovních schopností. Určité profese nejen že nevyžadují vysokou míru schopnosti empatie, ale dokonce může být i nežádoucí. Takovou profesí je například lékař a domnívám se, že stejně tak i veterinární doktor nebo veterinární asistent/zdravotní sestra.

Zaměstnanci vyjádřili spíše souhlas se zavedením hodnotících pohovorů na klinice. Dva respondenti uvedli, že s tímto zavedením „velmi nesouhlasí“. To může být dáno buď spokojeností s dosavadními meetingy nebo povahou respondentů, kteří se neradi účastní individuálních rozhovorů s vedoucím anebo mohou mít předešlou špatnou zkušenost s takovým typem hodnocení. V rozhovoru s MVDr. Eduardem Voldřichem jsme se zabývali právě tímto tématem a i on se vyjádřil, že by takový druh hodnocení uvítal, ovšem problém může být časová náročnost.

Odpovědi na možnost začlenění týmových her (teambuildingu) do pracovního týdne byli převážně souhlasné, ovšem 4 respondenti s tímto nesouhlasili. Negativní odpovědi mohou být od respondentů, kteří jsou spíše introvertní a nemají potřebu prohlubovat svůj vztah s kolegy anebo těch, kteří mají natolik dobré vztahy s ostatními, že necítí potřebu stmelování kolektivu. I tady je možným problémem časová náročnost týmových aktivit a jejich zařazení do pracovního prostředí.

Pravděpodobný důvod rozdílných názorů na potřebu rozvoje komunikačních dovedností budou různé komunikační schopnosti jednotlivých zaměstnanců a tím jejich pocit potřeby takového kurzu.

Většina zaměstnanců si myslí, že by jim znalosti emocí a správné reakce pomohly při výkonu jejich povolání i v osobním životě, ovšem je zde i odpověď jednoho respondenta, který označil „spíše nesouhlasím“. Při této odpovědi se dá uvažovat o jeho snížené schopnosti emoční inteligence v určitém ohledu, ovšem není to samozřejmě jediným měřítkem. Ve všech odpovědích se navíc promítá momentální nálada a situace respondentů, což může být dalším důvodem odlišné odpovědi jednoho respondenta od ostatních.

#### **5.7.4. Obecné zhodnocení**

Vliv na celkové výsledky dotazníku mají také další skutečnosti. Například počet respondentů, vliv prostředí, nálada respondentů a jejich předešlé zkušenosti, subjektivnost otázek a další.

Všechny otázky v dotazníku zjišťují názory a postoje, navíc se jedná o sebepopisnou metodu, proto jsou odpovědi velmi subjektivní. Stejně tak rozhovor s MVDr. Eduardem Voldřichem je ovlivněný jeho názory a postoji.

Počet respondentů je malý vzhledem k velikosti organizace. Proto jsou výsledky průkazné pouze pro Veterinární kliniku Zbraslav, ale už ne obecně pro oblast veterinárního lékařství.

Jelikož jsem jiné výzkumy, studie ani průzkumy v této oblasti nenalezla, nelze moje výsledky porovnat s výsledky jiných studií. Zároveň ovšem tím, že téma emoční inteligence rozšiřuji do dalších oblastí možného výzkumu, má práce přínos pro psychologii jako vědní disciplínu.

Celkově mají všichni zaměstnanci kliniky vysokou míru emoční inteligence. Nejlépe jsou na tom v oblastech znalosti a zvládnání emocí. V osobním životě mají většinou vysokou schopnost empatie, ovšem v pracovním prostředí je tato schopnost většinou upozaděna potřebou objektivního pohledu, stejně jako je tomu u lékařů. První hypotéza je tedy potvrzena jen z části, druhá její část se nepotvrdila. V oblasti sebemotivace se schopnosti jednotlivců velmi rozcházejí. Obecně nejvyšší míru této schopnosti prokazují zdravotní sestry ve věku 20 – 29 a 30 – 39 let, ovšem i ostatní zaměstnanci jsou většinou schopni dobré sebemotivace. V mezilidských vztazích jsou až na pár jedinců všichni zaměstnanci schopni se dobře orientovat, utvářet si vztahy s druhými lidmi a udržovat je. Z dotazníků není zřejmé, že by emoční inteligence nějak souvisela se vzděláním, tato hypotéza se proto potvrdila.

Na klinice chybí především možnosti osobního rozvoje pro zaměstnance a také individuální přístup k zaměstnancům ze strany nadřízeného a individuální ohodnocení. V rozhovoru s MVDr. Eduardem Voldřichem jsem proto navrhla zavedení hodnotících pohovorů pro doktory a nově i pro zdravotní sestry. Zároveň s tím by měl nadřízený možnost každý měsíc vybrat ty pracovníky, kteří odvádějí svou práci nejlépe i ty, kteří zaostávají za ostatními, a individuálně tak ohodnotit finančně i slovně každého zvlášť.

Jelikož nebyly dobře hodnoceny ani stávající společné meetingy pro doktory, které vede MVDr. Eduard Voldřich a rád by je někomu předal, navrhla jsem řešení i pro tuto problematiku, a to způsob řešení, kdy by nejlepší pracovník měsíce vedl příští meeting na téma, které si sám zvolí, nejlépe na to, díky čemu se stal pro určitý měsíc nejlepším. Tím by

získali možnost zaměstnanci projevít se před ostatními, zvyšovat tak své komunikační dovednosti a i zlepšovat mezilidské vztahy na klinice a zároveň by tak mohli vést meetingy podle svých představ. Vedoucímu kliniky by toto zavedení ušetřilo čas, který věnuje přípravě, a ten by pak mohl využít právě pro hodnotící pohovory.

Z odpovědí zaměstnanců v dotazníku na otázky, které zjišťovaly jejich postoj k zavedení kurzů na určitá témata, vyplynulo následující. Zaměstnanci se rozcházejí v názoru na zavedení kurzu pro zlepšení komunikačních dovedností. Dalšími tématy, které nejsou jednotně ohodnoceny ze strany zaměstnanců jsou týmové aktivity pro stmelení kolektivu a rozvoj empatie. Co by však většina zaměstnanců uvítala je zavedení hodnotících pohovorů. Většina také pozitivně hodnotila otázku zjišťující, zda přikládají význam znalosti vlastních emocí a jejich regulaci pro lepší výkon svého povolání i pomoc v osobním životě. Z toho usuzuji, že by mohl být úspěšný kurz pro rozvoj těchto složek emoční inteligence.

Třetí hypotéza předpokládající vysokou míru emoční inteligence zaměstnanců v oblasti mezilidských vztahů a komunikace se potvrdila jak v dotaznících, tak v rozhovoru s MVDr. Eduardem Voldřichem.

## 6. Závěr a doporučení

Závěr z dotazníkového šetření je takový, že zaměstnanci Veterinární kliniky Zbraslav mají obecně vysokou míru emoční inteligence.

Cíle práce byly naplněny jak v teoretické části, tak v části praktické. Z teoretické části vyplývá, že emoční inteligence je významnou součástí zaměstnaneckých kompetencí, jak se ovšem ukázalo v praktické části, na Veterinární klinice Zbraslav tomuto těmto schopnostem nepřikládali nijak zvlášť důležitou roli. Druhým cílem práce bylo zjistit, jak v dané organizaci rozvíjejí emoční inteligenci. Po zhodnocení situace jsem dospěla k závěru, že emoční inteligenci nerozvíjejí vůbec.

Na žádost MVDr. Eduarda Voldřicha budu s klinikou i nadále spolupracovat. Je tedy pravděpodobné, že některé návrhy na zlepšení se skutečně zrealizují a není vyloučené ani zavedení kurzů pro rozvoj emoční inteligence.



## 7. Seznam použitých zdrojů

- ABRAHAMOVÁ, Rebeccca. Emoční inteligence na pracovišti: přehled a syntéza. In SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s.269-284. ISBN 978-80-7367-229-4.
- AUSTINOVÁ, Elizabeth J., SAKLOFSKE, Donald H. Příliš mnoho typů inteligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. In SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s.127-148. ISBN 978-80-7367-229-4.
- BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- FREEDMAN, Josh. *What Are Emotions* [online]. 2000 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.6seconds.org/2000/06/25/what-are-emotions/>
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: [jak odstartovat úspěšnou kariéru]*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.
- HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5630-1.
- HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy*. Vyd. 3. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-876-2.
- MAYER, John D, David R CARUSO a Peter SALOVEY. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* [online]. 1999, **27**(4), 267-298 [cit. 2016-03-16]. DOI: 10.1016/S0160-2896(99)00016-1. ISSN 01602896.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Lidské emoce*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.
- PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.
- SALOVEY, Peter a John D. MAYER. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990, **9**(3), 185-211. DOI: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG. ISSN 0276-2366.
- SCHULZE, Ralf a kol. Teorie, měření a aplikace emoční inteligence: referenční rámce. In SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s. 25-51. ISBN 978-80-7367-229-4.

- STERNBERG, Robert J a Richard K WAGNER. *Practical intelligence: nature and origins of competence in the everyday world*. New York: Cambridge University Press, 1986. ISBN 0521317975.
- TRAVIS BRADBERRY & JEAN GREAVES a FOREWORD BY PATRICK LENCIONI. *Emotional intelligence 2.0*. San Diego, Calif: TalentSmart, 2009. ISBN 9780974320625.
- WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.

## 8. Přílohy

### 8.1. Příloha číslo 1 – Test emoční inteligence podle Pletzera

Tento test je určen pro orientační měření momentálního emočního naladění a emoční inteligence.

1. Vzpomenete si, jaký hrdina z dětství je pro vás i dnes vzorem?
2. Jaké principy a kréda dodnes formují vaši osobnost?
3. Které své krédo vnímáte jako svazující?
4. Už se vám někdy stalo, že jste cíleně vzpomínali na nějakou situaci z minulosti, abyste si tím přivolal určitý pocit?
5. Už jste někdy porovnávali obraz sebe sama s obrazem, jaký o vás mají ostatní?
6. Napadlo vás už někdy, že do vašeho života vstupují podobní lidé se srovnatelnými vlastnostmi a s podobným chováním?
7. Už jste se někdy zabývali tím, v jakých souvislostech se nacházíte a které z těchto souvislostí byste chtěli změnit?
8. Myslíte se, že ostatní lidé se musejí změnit, abyste mohli být opravdu šťastní?
9. Máte konkrétní představu o tom, jaké hodnoty jsou momentálně ve vašem životě důležité?
10. Přemýšleli jste už někdy o tom, jak byste chtěli žít za deset let a jaké vlastnosti byste chtěli mít?
11. Máte jasno v tom, jaké jsou cíle, o něž usilujete?
12. Jste si ve svém partnerském vztahu vědomi společných cílů?
13. Znáte podmínky, které by měli splňovat správně formulované cíle?
14. Už jste někdy cíleně opustili svoji komfortní zónu, a dosáhli tak působivé změny?
15. Dovolíte strachu a obavám, aby vás ovládli, nebo se je snažíte proměnit v pozitivní pocity?
16. Jste sebevědomí v tom smyslu, že jste si opravdu vědomi své vlastní osobnosti?
17. Už vás někdy napadlo, že některé neplánované akce často nemají žádný jasný cíl?
18. Už jste někdy sami sobě slíbili něco, co jste pak v dalších dnech nebo týdnech zase porušili?
19. Věděli jste, že spousta lidí dělá neustále pravý opak toho, o co jsou žádáni nebo co by dělat měli?
20. Víte, co na vás působí dobře a jak se například dokážete opravdu uvolnit?



21. Už jste se někdy vlastní leností, strachem nebo ješitností připravili o nějaký úspěch?
22. Dokážete sami sebe kdykoli snadno motivovat, a dosáhnout tak nejlepších výsledků?
23. Dokážete udržet svůj stres pod kontrolou?
24. Míváte často pocit, že jste podceňováni?
25. Daří se vám projít změnou rychle, nebo na to potřebujete spíš hodně času?
26. Umíte si představit, že byste se každý den na deset až dvacet minut od všeho oprostili a maximálně se soustředili na své cíle, kterých byste pak díky tomu snáz dosáhli?
27. Když máte problém, soustředíte se hned na vhodné řešení?
28. Víte, jak byste nejraději chtěli žít a zda jste již tohoto stavu docílili?
29. Připadá vám snadné navazovat vztahy s druhými lidmi a udržovat je?
30. Staráte se v běžném životě o to, abyste se o ostatních vyjadřovali jasně, jednali s nimi na rovinu a nedávali prostor falešným domněnkám?
31. Umíte se v myšlenkách soustředit na pozitivní vývoj událostí a sledujete tím rychlejší uskutečnění svých cílů?
32. Jste členem profesních organizací, které by vám pomohli k rychlejšímu profesnímu růstu a umožnili navázat důležité kontakty?
33. Už jste se někdy zúčastnili kurzu věnovanému řeči těla a dozvěděli se tak, jak důležitou roli hrají gesta a mimika?
34. Dokážete se dobře vypořádat s tím, když vás ostatní kritizují?
35. Už jste se někdy více věnovali tomu, jak si rozšířit schopnost empatie?
36. Vnímáte v konfliktních situacích také citové rozpoložení svého partnera?
37. Jakou roli byste si nejspíš vybrali v konfliktních situacích, dá-li se to určit: roli hrdiny, žalobce, nebo oběti? (Pletzer, 2009, s.)

## **8.2. Příloha číslo 2 – Test emoční inteligence podle Hassona**

Otázky jsou zaměřené na poznání vlastních emocí a emočních reakcí.

V levém sloupci jsou vypsány různé životní situace, do pravého sloupce bude respondent hodnotit situaci známkou od 1 do 10. 1 znamená snadné a 10 velmi obtížné nebo nemožné)

SEBEUVĚDOMĚNÍ – ROZPOZNÁVÁNÍ A POCHOPENÍ VLASTNÍCH EMOCÍ	Hodnocení od 1 do 10
a) Neuspěl/a jsem při pracovním pohovoru nebo u zkoušky – pokud se někdo zeptá, dokážu připustit, že jsem zklamaný/á.	
b) Jsem si vědom/a toho, jak obvykle reaguji, když mě někdo kritizuje. Uvědomuji se například, že kritiku oplácím, odmítám, souhlasím s ní nebo se cítím zdrceně.	
c) Pokud jsem uprostřed čtení nudné a dlouhé knihy nebo jsem se zapsal/a na lekce cvičení, které mě nebaví, nebudu ve čtení či docházce pokračovat.	
d) Uvědomuji si rozdíl mezi hněvem a frustrací, zklamáním a lítostí.	
e) Pokud je můj přítel povýšen, koupí krásný nový dům nebo vyrazí na skvělou dovolenou, a já toužím po tom samém, dokážu připustit, že na něj žárlím.	
f) Když se mě při pohovoru zeptají, jaké jsou moje přednosti, dokážu jich několik vyjmenovat a uvést příklady, kdy a jak jsem jich využil/a.	
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	

ZVLÁDÁNÍ VLASTNÍCH EMOCÍ	Hodnocení od 1 do 10
a) Pokud mě někdo poníží před skupinou dalších lidí, dokážu přiznat, jak se cítím, a říct: „Cítím se trapně a poněkud dotčeně kvůli tomu, co jsi mi právě řekl/a.“	
b) Pokud dostanu e-mail, jehož obsah mě rozhněvá, počkám s odpovědí do doby, než se uklidním.	
c) Na obchodní schůzce nebo na	

setkání se společnými přáteli se dokážu chovat přirozeně a zdvořile k někomu, koho opravdu nemám rád/a.	
d) Pokud cítím úzkost, protože mám veřejně prezentovat či promluvit, soustředím svou energii a dobře se připravím.	
e) Pokud se rozpláču při sledování smutného filmu, nestydím se za to a neskrývám své slzy.	
f) Pokud obdržím pochvalu či kompliment, dokážu jednoduše odpovědět ve stylu: „Děkuji, je od tebe milé, že to říkáš.“	
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	

<b>ROZPOZNÁNÍ A Pochopení Emocí Druhých</b>	<b>Hodnocení od 1 do 10</b>
a) V okruhu svých přátel mám obecný přehled o tom, jak každý z nich smýšlí o ostatních.	
b) Pokud si nejsem jistý/á tím, jak se druhý osoba cítí, zaměřím se na jeho/její řeč těla, zejména na to, zda je v souladu s tím, co říká.	
c) Pokud chci po svém partnerovi, aby uklidil koupelnu, počkám na správný okamžik, kdy ho/ji o to požádám, tj. na čas, kdy je největší pravděpodobnost, že bude souhlasit.	
d) Pokud si všimnu, že se mi kolegyně vyhýbá, zeptám se, jestli se na mě hněvá nebo jsem ji něčím urazila.	
e) Jsem si vědom/a toho, kteří lidé v mém okolí jsou často negativní a zhoršují mi náladu, a kteří jsou naopak pozitivní a cítím se díky nim dobře.	
f) Obvykle dokážu rozpoznat, když mě někdo neposlouchá.	
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	

ZVLÁDÁNÍ EMOCÍ DRUHÝCH	Hodnocení od 1 do 10
a) Pokud mám někomu sdělit špatnou zprávu, vím, co říct, a jsem připraven/a na jeho reakci.	
b) Pokud se mi přítel přizná, že má jedno ze svých dětí raději než to druhé a cítí se kvůli tomu provinile, dokážu ho ujistit, že není nic hrozného takovou věc přiznat.	
c) Pokud si na večírku všimnu, že jednomu z hostů vykukuje zezadu na límci cedulka, upozorním ho na to. (A následně změním téma hovoru.)	
d) Pokud chci někomu projevít uznání za to, co udělal/a, neodradí mě od toho starost o to, jestli najdu ta správná slova k vyjádření vděčnosti.	
e) Pokud v restauraci pobíhají děti, křičí a vrážejí do mojí židle, klidně požádám vrchního, aby situaci řešil.	
f) Pokud musím říci svému kolegovi, že má potíže s tělesným pachem, dokážu najít ta správná slova a promluvit s ním o tom.	
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	

Sečtete body, kterých jste dosáhli v každé části. Pokud v některé z částí dosahujete méně než 30 bodů, znamená to, že v dané části máte rezervy a měli byste se zaměřit na její rozvoj. Naopak více jak 50 bodů značí vysoce rozvinutou oblast daných schopností. (Hasson, 2015, s.33-37)

### 8.3. Příloha číslo 3 – Dotazník pro praktickou část práce

#### DOTAZNÍK

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Otázky zjišťují Vaše postoje

a názory, nejsou tedy žádné správné nebo špatné odpovědi. Dotazník je anonymní a bude použit pouze pro účely bakalářské práce na téma rozvoje emoční inteligence v organizaci.

Znázornění správného označení odpovědi:

Znázornění opravy: Odpověď, kterou chcete změnit, celou začerněte

a poté zvolte novou odpověď

1. Označte křížkem odpověď.

- Pohlaví:  Žena  Muž
- Pozice:  Doktor/ka (MVDr.)  Zdravotní sestra (veterinární asistent)
- Vzdělání:  SŠ  VŠ
- Věk:  méně než 19 let  30 – 39 let  50 – 59 let
- 20 – 29 let  40 – 49 let  60 let a více

2. Označte křížkem odpověď, která nejlépe vystihuje Váš postoj.

OTÁZKA	VELMI SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	VELMI NESOUHLASÍM
1. Cítím se v práci respektovaný/á, povzbuzovaný/á a oceňovaný/á.				
2. Cítím se v práci důležitý/á (mám vliv na úspěch kliniky).				
3. Jsem hrdý/á na to, kde pracuji.				
4. Rozumím vizi kliniky (cílům a motivacím), protože mi byla srozumitelně sdělena.				
5. Cítím, že moje role a zodpovědnosti v rámci společnosti jsou jasně vysvětleny.				
6. Má práce je zároveň mým koníčkem.				

OTÁZKA	VELMI SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	VELMI NESOUHLASÍM
7. S kolegy se setkávám i mimo pracovní dobu, ve svém volném čase.				
8. V porovnání s podobnou prací v této oblasti je můj plat dobrý.				
9. Mám (materiální) prostředky k tomu, abych správně odvedl/a svou práci.				
10. Vážně uvažuji o změně zaměstnání.				
11. Cítím, že mám jistotu zaměstnání.				
12. Můj přímý nadřízený dává najevo, že jsou členové týmu důležití pro úspěch kliniky.				
13. Společné meetingy se konají přiměřeně často a jsou dobře vedeny.				
14. Společnost mi dává možnosti dále se vzdělávat a rozvíjet.				
15. Doktoři a zdravotní sestry v naší společnosti dobře spolupracují.				
16. Cítím, že mám příležitost postupovat (být povýšen) v rámci společnosti.				
17. Se svým přímým nadřízeným i kolegy mohu bez potíží mluvit otevřeně.				
18. Ve svém osobním životě nemám většinou problém navazovat vztahy s druhými lidmi a udržovat je.				
19. Můj přímý nadřízený efektivně řeší konflikty.				
20. Můj přímý nadřízený mi dává průběžně konstruktivní zpětnou vazbu (individuální rozhovor)				

OTÁZKA	VELMI SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	VELMI NESOUHLASÍM
21. Můj přímý nadřízený se zabývá problémy a stížnostmi členů týmu.				
22. Umím číst řeč těla druhých lidí.				
23. S kolegy většinou velmi dobře vycházím.				
24. S klienty většinou velmi dobře vycházím.				
25. V konfliktních situacích vnímám také citové rozpoložení druhých lidí a reaguji podle toho.				
26. Myslím si, že mohu ovlivnit svou spokojenost v životě.				
27. Umím své negativní pocity relativně rychle přehodnotit v pozitivní myšlení.				
28. Mezi kolegy dobře funguje vzájemná podpora a vzájemné učení.				
29. Většinou dokážu sám/sama sebe motivovat celkem rychle.				
30. Zvládám udržovat svůj stres pod kontrolou na pracovišti i doma.				
31. Vím, jak reaguji, když mě někdo kritizuje.				
32. Dokážu přijmout pochvalu.				
33. Neskrývám své city a projevují je, pokud cítím, že to potřebuji.				
34. Dokážu přiznat, když udělám chybu a omluvit se.				
35. Za problémy v mém životě většinou viním své okolí.				
36. Rád/a bych se věnoval/a tomu, jak rozvinout svou schopnost empatie.				

OTÁZKA	VELMI SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	VELMI NESOUHLASÍM
37. Ocenil/a bych, kdyby na klinice pravidelně probíhaly hodnotící pohovory, na kterých by v individuálním rozhovoru byla řešena motivace pracovníka, jeho dosavadní výsledky, pracovní spokojenost a plány do budoucna.				
38. Ocenil/a bych, kdyby v naší společnosti probíhaly týmové aktivity pro stmelení kolektivu.				
39. Ocenil/a bych, kdybych mohl/a navštěvovat kurz pro zlepšení svých komunikačních dovedností.				
40. Myslím si, že znalost vlastních pocitů a emocí druhých lidí a správná reakce, by mi pomohly k lepšímu výkonu svého povolání i v osobním životě.				

3. Zde je prostor pro Vaše volné vyjádření (nepovinné, cokoliv chcete vyjádřit – připomínky k dotazníku, doplňující informace, vysvětlení apod.).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku, Magdalena Tejkalová.