

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

KONTEXTUÁLNÍ PRACOVNÍ  
VÝKONNOST, VZTAHOVÁ VAZBA  
A EMOČNÍ INTELIGENCE  
U PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH  
SLUŽBÁCH

CONTEXTUAL PERFORMANCE, ATTACHMENT AND  
EMOTIONAL INTELLIGENCE AMONG SOCIAL SERVICE  
WORKERS



**Magisterská diplomová práce**

Autor: **Bc. Petra Hypšová**  
Vedoucí práce: **PhDr. Martin Seitl, Ph.D.**

Olomouc

2021

**Poděkování:**

Na těchto řádcích bych chtěla poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce, PhDr. Martinovi Seitlovi, Ph.D. za všechny odborné a cenné rady, skvělé vedení, ale hlavně za neustálou podporu, konzultace a svůj čas, který mi po celou dobu psaní práce poskytoval. Nevyslovitelné poděkování patří celé mé rodině, která mi byla tou největší oporou v nejtěžších chvílích psaní této práce, ale rovněž po celou dobu mého studia. Děkuji také svému příteli za slova podpory a pochopení, díky nimž jsem celou práci zvládla dovést do zdárného konce, a hlavně za to, že tu pro mě vždy je. V neposlední řadě patří velké poděkování všem respondentům, kteří se do studie s elánem a chutí zapojili, i přes nepříznivou dobu, v níž celý výzkum probíhal.

Bez vás všech by tato práce nikdy nevznikla. Děkuji.

**Prohlášení:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Kontextuální pracovní výkonnost, vztahová vazba a emoční inteligence u pracovníků v sociálních službách“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

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

Podpis .....

# Obsah

Úvod .....	5
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Emoční inteligence .....</b>	<b>7</b>
1.1 Konstrukt emoční inteligence a jeho historické pozadí .....	7
1.2 Modely emoční inteligence .....	11
1.2.1 Modely EI jako schopnosti .....	11
1.2.2 Smíšené modely emoční inteligence .....	16
1.3 Emoční inteligence v pracovním prostředí .....	21
1.4 Možnosti tréninku emoční inteligence .....	24
<b>2. Vztahová vazba v pracovním prostředí .....</b>	<b>27</b>
2.1 Podstata fungování vztahové vazby v dospělosti .....	27
2.1.1 Integrativní model dynamiky vazebného systému v dospělosti .....	28
2.2 Typologie vztahové vazby a projevy jednotlivých stylů v pracovním prostředí .....	30
2.2.1 Výzkumy stylů vztahové vazby v pracovním prostředí .....	34
<b>3. Kontextuální pracovní výkonnost jako dimenze celkové pracovní výkonnosti .....</b>	<b>39</b>
3.1 Kontextuální pracovní výkonnost .....	39
3.1.1 Interpersonální facilitace .....	41
3.1.2 Pracovní dedikace .....	43
3.2 Kontextuální pracovní výkonnost z hlediska emoční inteligence a vztahové vazby .....	44
3.2.1 Emoční inteligence a kontextuální pracovní výkonnost .....	44
3.2.2 Vztahová vazba a kontextuální pracovní výkonnost .....	47
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>4. Výzkumný problém, cíle a hypotézy .....</b>	<b>52</b>
4.1 Výzkumný problém a cíle .....	52
4.2 Operacionalizované hypotézy .....	54
<b>5. Metodologický rámec výzkumu .....</b>	<b>55</b>
5.1 Využité metody získávání dat .....	55
5.1.1 MSCEIT .....	55
5.1.2 EWR-I .....	56
5.1.3 LMX-7 .....	57
5.1.4 BFI-2 .....	58
5.1.5 Škála interpersonální facilitace .....	59
5.1.6 Škála pracovní dedikace .....	59

5.1.7 Dotazník SQSS .....	60
5.2 Charakteristika výzkumného souboru .....	61
5.3 Výzkumný design a postup .....	62
5.4 Etické aspekty .....	63
<b>6. Práce s daty a její výsledky .....</b>	<b>64</b>
6.1 Výsledky vztahující se k emoční inteligenci a závislým proměnným.....	66
6.2 Výsledky vztahující se k vztahové vazbě a závislým proměnným.....	69
6.2.1 Možnosti predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou nad rámec LMX a osobnostních rysů .....	69
6.2.2 Možnosti predikce pracovní výkonnosti dle tendence k interpersonální hyperaktivaci a interpersonální deaktivaci .....	75
6.3 Shrnutí platnosti hypotéz .....	80
<b>7. Diskuse .....</b>	<b>81</b>
7.1 Diskuse zvoleného výzkumného designu, využitých metod a výzkumného souboru .....	81
7.2 Diskuse výsledků studie.....	86
7.2.1 Výsledky vztahující se k emoční inteligenci a pracovní výkonnosti.....	86
7.2.2 Diskuse výsledků vztahujících se k vztahové vazbě a pracovní výkonnosti.....	88
7.3 Přínosy studie a praktické implikace .....	94
<b>8. Závěr .....</b>	<b>96</b>
<b>9. Souhrn.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>127</b>
<b>ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>129</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>131</b>

## Úvod

V 90. letech 20. století došlo díky Saloveyovi a Mayerovi (1990) k etablování emoční inteligence jako empiricky fundovaného pojmu, který má své důležité místo v psychologii. O několik let později rozšiřuje Daniel Goleman pojem emoční inteligence mezi širokou veřejnost díky publikaci svých bestsellerů (1995; 1998), vyzdvihujících důležitost emoční inteligence pro běžný život. Postupem času si emoční inteligence získává stále větší postavení ve výzkumech v oblasti psychologie práce a organizace, jelikož disponuje potenciálem pro ovlivnění pracovní výkonnosti zaměstnance. 90. léta 20. století však nejsou významným mezníkem pouze pro rozvoj emoční inteligence, nýbrž také pro pronikání teorie vztahové vazby do pracovního prostředí. V těchto letech publikují Hazanová a Shaver (1990) svou rozsáhlou studii, zabývající se styly vztahové vazby a jejich projevy na pracovišti. Tato studie bývá mnohdy považována za pomyslný základní kámen zkoumání vztahové vazby a pracovní výkonnosti zaměstnance. Interpersonální povaha emoční inteligence a vztahové vazby nás vede k myšlence důležitosti těchto dvou konstruktů pro kontextuální pracovní výkonnost u pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory. Cílem práce je prozkoumat možnosti predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou a emoční inteligencí pracovníka.

V teoretické části práce je popsána emoční inteligence, vztahová vazba a jejich projevy v pracovním chování. Teorie je rovněž zaměřena na strukturu kontextuální pracovní výkonnosti s ohledem na dimenze interpersonální facilitace a pracovní dedikace. Závěrem je věnován prostor deskripci realizovaných studií zabývajících se emoční inteligencí, vztahovou vazbou a jejich propojení s dimenzemi kontextuální pracovní výkonnosti. V empirické části práce již dochází k ověřování stanovených cílů a exploraci zkoumaných hypotéz. Díky vytvoření vlastní metody je rovněž zkoumán typ pracovní výkonnosti, klíčový přímo pro pracovníky v sociálních službách domovů pro seniory, který vychází ze Standardů kvality sociálních služeb, jimiž se poskytovatelé těchto služeb musí řídit.

Prozkoumání možností predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou a emoční inteligencí pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory, by mohlo přinést důležité poznatky pro další studie, jejichž výsledky by bylo možné uplatnit kupříkladu ve zlepšení práce se zaměstnanci domovů pro seniory.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Emoční inteligence

Emoce představují neoddělitelnou součást pracovního života (Asforth & Humphrey, 1995). Rostoucí zájem o výzkum emocí v pracovním prostředí je patrný téměř tři desetiletí (Brief & Weiss, 2002). Asforth a Humphrey (1995) vyzdvihují důležitost emocí ve vztahu k motivaci, leadershipu a skupinovému závazku. Pozitivní emoce mohou vést k lepšímu pracovnímu výkonu a zároveň mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnance (Erez & Isen, 2002). Emoce rovněž hrají podstatnou roli v efektivitě leadera, který je využívá k posílení vztahu mezi ním a jeho následovníky (Abraham, 2005). Vedle studií zabývajících se vlivem emocí na pracovní výkonnost (Erez & Isen, 2002; Mulki et al., 2015) se do popředí dostává také problematika regulace emocí, zkoumaná například ve vztahu k pracovní spokojenosti (Bono et al., 2007).

Emoce nás ovlivňují ve všech rovinách života, od osobních po pracovní. Co nám ale udává, že s emocemi umíme pracovat, chápeme je, zvládáme je řídit a regulovat, a to nejen u sebe, ale i u druhých lidí, či je dokážeme vnímat a rozpoznat? Jako odpověď se nabízí samotná emoční inteligence (dále jen „EI“), konstrukt, jenž je nejspíš starý jako lidstvo samo, a bazální poznatky o něm lze nalézt již ve řecké filozofii (Chopra & Kanji, 2010). Od té doby však EI musela ujít dlouhou cestu, aby mohla být etablována a přijímána jak širokou, tak odbornou veřejností.

## 1.1 Konstrukt emoční inteligence a jeho historické pozadí

Abychom mohli porozumět EI a jejímu vývoji, je nejprve důležité nastínit a vysvětlit dvě základní komponenty, z nichž se pojem skládá – jsou jimi *emoce* a *inteligence* (Mayer & Salovey, 1997). V počátcích zkoumání inteligence, tedy přibližně od začátku 20. století, bylo cílem pochopit především její podstatu, možnosti definování či způsoby měření (Brody, 2000). Jedním z hlavních problémů bylo zjistit, zda inteligence představuje pouze jeden jediný konstrukt, či zda se skládá z několika dílčích aspektů (Brody, 2000). Již ve 20. letech 20. století lze nalézt pojmovou souvislost právě s EI, a to díky Thorndikeově rozdělení inteligence na mechanickou, abstraktní a sociální. Thorndike (1920) ve svém pojetí definuje sociální inteligenci jako schopnost porozumět a řídit ostatní a díky tomu se umět adekvátně chovat v mezilidských vztazích. V případě výzkumu emocí byla problematika zkoumání obtížnější a studie se zaměřovaly především na to, co bylo dříve – například zda fyziologická aktivita předchází duševním jevům, či je tomu naopak (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Další směr vývoje zkoumání emocí se

týkal rozporu mezi tím, zda jsou emoce stejné napříč populací či zda představují kulturně determinované a jedinečné prvky osobnosti (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Výzkum emocí a inteligence probíhal však až do 2. poloviny 20. století odděleně a změnu přinesla teprve 70. a 80. léta 20. století, kdy došlo k první integraci afektu a kognice se zaměřením na možnost ovlivnění myšlenek emocemi (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Zde lze spatřit další východisko pro rozvoj EI, a to v Gardenerově teorii mnohočetných inteligencí, konkrétně v jeho rozlišení na intrapersonální a interpersonální inteligenci (Baumgartner, Orosová, & Výrost, 2008). Gardner (1999, 261) pojímá interpersonální inteligenci jako „schopnost všimnout si jiných jednotlivců a rozlišovat mezi nimi, a to zejména mezi jejich náladami, temperamenty, motivacemi a záměry“. Z této definice lze usuzovat na podobnost především s konceptem porozumění a vnímání emocí tak, jak je popsali Mayer, Caruso a Salovey (2016). V těchto letech se v ojedinělých případech začíná objevovat pojem EI, který prozatím není nijak blíže definován a objasněn (Humpolíček & Slezáčková, 2012). V roce 1986 však dochází k prvnímu pokusu o etablované použití pojmu „emoční inteligence“, a to v disertační práci W. L. Payne (Chopra & Kanji, 2010).

Pro pochopení historického hlediska EI jsou rovněž důležité oblasti známé především z vývojové psychologie, mezi něž řadíme například interpersonální decentraci, mentalizaci či kognitivní empatii. Interpersonální decentrace je konstruktem, kterým se jako první začal zabývat Piaget, jenž jí rozumí postupné překonávání egocentrismu dítěte a posun k perspektivě druhého (Perner et al., 2002). Pojem interpersonální decentrace později přejímá Feffer, který jej aplikuje do sociálních situací, a rozumí jí stupeň, do něhož je jedinec schopen chápat různé společenské situace a přizpůsobit jim své vlastní chování (Leeper, Dobbs, & Jenkins, 2008). Domníváme se, že by interpersonální decentrace z Fefferova sociálního hlediska mohla mít blízko především ke schopnosti regulovat a řídit své emoce. Zvládání neboli řízení emocí totiž představuje například schopnost jedince sledovat své vlastní emoční reakce a díky tomu tak určit jejich vhodnost v sociálních situacích (Mayer et al., 2016).

Vedle principu interpersonální decentrace je pro konceptualizaci EI důležitá rovněž schopnost mentalizace. Teorie mysli neboli mentalizace doslova znamená, že „jedinec má určitou domněnku (teorii) o obsahu mysli (jiné osoby)“ (Barrett, Dunbar, & Lycett, 2007, 384). Schopnost mentalizace nám ukazuje způsoby,



jimiž lidé chápou, že i ostatní mají nějaké mentální stavy, které se mohou lišit od těch vlastních (Choi-Kain & Gunderson, 2008). Dle Allen (2006) a Dimitrijević et al. (2017) lze usuzovat na podobnost EI a mentalizace. Analogii mezi těmito konstrukty spatřujeme především ve schopnosti vnímání a porozumění emocím, které vychází z modelu EI od Mayera et al. (2016). Shodu bychom mohli nalézt také v přisuzování důležitosti mentalizaci i EI. Jacobs et al. (2020) kupříkladu postulují, že umění mentalizace je velice důležité až klíčové pro zdravé fungování v dospělosti. Obdobná důležitost bývá připisována EI. Například dle názoru Cherniss a Goleman (2001) hraje EI klíčovou roli v pracovním i osobním životě.

Důležitou součástí v historii rozvoje EI můžeme spatřovat i v konstruktivní empatii či schopnosti jedince vcítit se do druhého člověka, aniž by sám prožíval jeho mentální stavy (Hogan, 1969). Salovey a Mayer (1990; Mayer & Salovey, 1997) již ve svých prvotních studiích týkajících se EI postulují, že empatie představuje významný korelát či komponentu EI. Ve své studii rovněž prokázali, že jedinci dosahující vysokých skóre v EI jako schopnosti, dosahují vyšších skóre v oblasti empatie (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999). Také Daniel Goleman (2011) ve svém pojetí EI empatii zařazuje mezi klíčové vlastnosti, jimiž se emočně inteligentní jedinec vyznačuje.

Významný mezník pro rozvoj EI jako empiricky fundovaného pojmu představují 90. léta 20. století, kdy Salovey a Mayer (1990) publikují první model a ucelenou definici, kde EI popisují jako soubor dovedností jedince, díky nimž může sledovat vlastní pocity i pocity druhých, dokáže mezi nimi diferenciovat a využívat je k řízení vlastního jednání a myšlení. Ve svém revidovaném pojetí EI jako schopnosti ji konceptualizují do 4 hlavních dimenzí: 1) porozumění emocím vlastním a emocím druhých, 2) vnímání emocí vlastních a druhých, 3) řízení emocí vlastních a druhých a 4) emoční podpora myšlení (Mayer & Salovey, 1997). Konstrukt EI by se možná nikdy tak významně nerozšířil, nebýt vědeckého novináře Daniela Golemana, který se díky svým bestsellerům (1995; 1998) týkajících se důležitosti EI pro běžný život významně zasloužil o její popularizaci mezi širokou i odbornou veřejností (Mayer, 2006; Chopra & Kanji, 2010). Goleman (2011) EI chápe jako klíčovou skupinu dílčích vlastností, kam řadí například schopnost ovládat své emoce, dokázat sám sebe motivovat, umět regulovat své pocity či myšlenky a v neposlední řadě schopnost empatie.

V 90. letech 20. století došlo také k představení Grossova modelu emoční regulace, který přináší klíčové poznatky důležité především pro porozumění vlivu EI na pracovní výstupy (Gross, 1998a, 1998b). Již v 19. století definoval William James emoce jako adaptivní behaviorální a fyziologické tendence, které jsou vyvolané určitými podněty, a proto jedinci umožňují modifikovat vlastní emocionální reakce (James, 1884, in Gross, 1998b). Gross (1998b, 275) definuje emoční regulaci jako „proces, v rámci něhož lidé dokáží ovlivňovat, jaké emoce zrovna cítí, kdy je mají, jak je prožívají a jak je vyjadřují“. Tato definice je prakticky totožná s původním vymezením EI od Mayera a Saloveye (1990), kteří ji charakterizují jako schopnost, s níž jedinci ovládají a zacházejí se svými emocemi. Gross (1998b) ve svém modelu emoční regulace uvádí, že člověk může ovládat nejen to, jak své emoce vyjádří, ale také to, jak je bude prožívat. Při vymezení emoční regulace Wong a Law (2002) doplňují, že 1) před tím, než jedinec může své emoce regulovat, měl by dokázat svým emocím porozumět, a 2) jelikož mnoho emocí, které člověk prožívá, ovlivňují emoce druhých, je důležité, aby jedinec zvládl porozumět emocím nejen sebe samého, ale také emocím ostatních. Pro emoční regulaci je klíčových pět základních oblastí: výběr situace, modifikace situace, zaměření pozornosti, kognitivní změna a modulace odpovědi (Gross, 1998b). Gross (1998a) vedle těchto pěti oblastí popisuje rovněž dvě konkrétní strategie emoční regulace: 1) strategie, jež lze uplatnit ještě před emoční odpovědí na signály z prostředí (tzv. *antecedent-focused emotion regulation*) a 2) strategie, které člověk využívá až po tom, co emoce již skutečně zažívá (tzv. *response-focused emotion regulation*). Pod první typ strategií spadá výběr a modifikace situace, zaměření pozornosti a kognitivní změna, zatímco pod druhý typ spadá pouze oblast modulace odpovědi (Gross, 1998a, 1998b). Pokud bychom tento model aplikovali do pracovního prostředí, lze předpokládat, že by zaměstnanci s vyšší EI mohli efektivněji využívat oba typy konkrétních regulačních strategií, čímž by facilitovali vznik pozitivních emocí, či by mohli své emoce využít k podpoře emočního i intelektuálního růstu.

Momentálně je EI obsažena v nepřehledném množství studií a je vytvářeno mnoho modelů, které by ji popisovaly. Díky tomu lze nalézt odlišné definice, které bývají děleny na dvě skupiny: (1) ty, které vychází z teorie Mayera et al. (1999), kteří EI chápou jako schopnost, a často bývají označovány jako akademické definice a (2) širší definice EI, které bývají naopak nazývané populárními a hlavním představitelem je již zmíněný Daniel Goleman (Badenhorst & Simth, 2007). Jednotlivé definice a modely jsou představeny v následující kapitole.

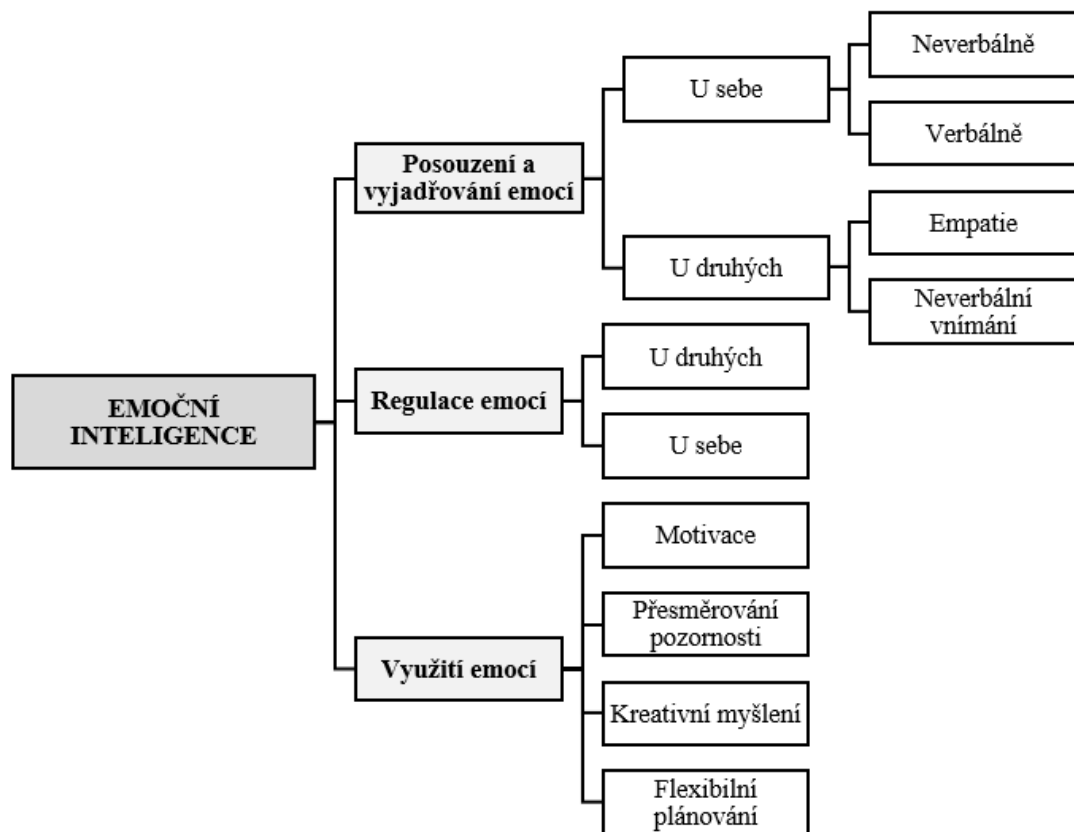
## 1.2 Modely emoční inteligence

Konstrukt EI se již několik desetiletí těší zájmu odborníků i laiků. Obzvláště 90. léta 20. století znamenala dramatický nárůst zkoumání této oblasti (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Joseph & Newman, 2010). Tato popularizace s sebou přinesla vytvoření několika modelů EI, které bývají děleny do dvou velkých skupin: (1) modely EI jako *schopnosti* a (2) *smíšené* modely (Petrides & Furnham, 2001; Livingstone & Day, 2005; Neubauer & Freudenthaler, 2005; Papadogiannis, Logan, & Sitarenios, 2009; Joseph & Newman, 2010; Di Fabio & Saklofske, 2014). Rozdíl mezi těmito skupinami modelů spočívá především v jejich náhledu na EI a způsoby, jimiž je měřena. *Schopnostní modely* využívají především výkonové testy, zatímco *smíšené modely* preferují metody sebe-popisné (Neubauer & Freudenthaler, 2005).

### 1.2.1 Modely EI jako schopnosti

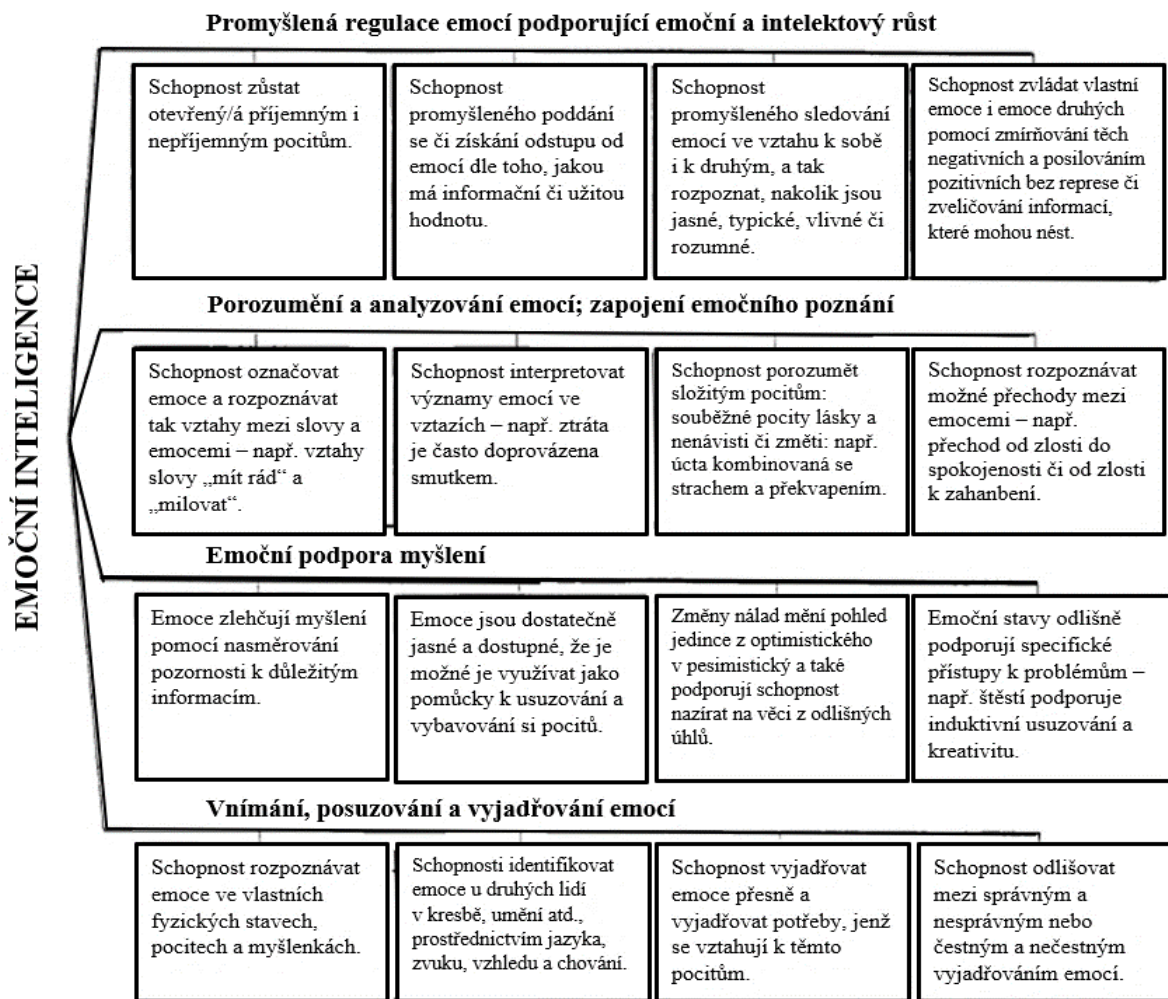
Otázka vztahu mezi inteligencí a emocemi je kontroverzním a několik let probíraným tématem napříč mnoha obory. Byli to však Salovey a Mayer, co v roce 1990 jako první navrhli nový koncept spojení inteligence a emocí: *emoční inteligenci*, a zároveň vytvořili první ucelený model EI jako schopnosti (Neubauer & Freudenthaler, 2005).

Model EI Saloveye a Mayera (1990), označovaný také jako EI90 (viz Obr. 1), zahrnuje tři základní mentální procesy: (1) vyjadřování a posuzování emocí, (2) regulaci emocí a (3) využití emocí. První a druhá větev je dělena ve vztahu k sobě a k druhým lidem. Větev vyjadřování a posuzování emocí bývá dále rozlišena na verbální a neverbální oblast, přičemž verbální bývá někdy spojována s konstruktem empatie (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Schopnost sledovat, hodnotit a regulovat emoce spadá do druhé větve. Autoři postulují, že umění regulovat své emoce i emoce druhých může u emočně inteligentních jedinců vést například k lepšímu dosahování cílů (Salovey & Mayer, 1990). Třetí větev autoři diferenciovali do čtyř subfaktorů: flexibilní plánování, kreativní myšlení, přesměrování pozornosti a motivace. Emočně inteligentní jedinec by tedy měl být schopen řešit problémy flexibilně a kreativně a zároveň by měl dokázat uplatnit širší paletu možností, jimiž na problém nazírá (Salovey & Mayer, 1990).



**Obrázek 1** - Původní model EI90 Saloveye a Mayera (1990, 190, in Hypšová, 2019, 14), dle vlastního překladu

V roce 1997 autoři původního modelu EI90 revidují nejen svou definici EI, ale také samotný model. Mayer se Saloveyem (1997) připouští vágnost své původní definice, která se zaměřovala pouze na vnímání a regulaci emocí, ale opomíjela důležitost samotných pocitů. Ve svém rozšířeném pojetí vnímají EI jako schopnost přesně vnímat, hodnotit a vyjadřovat emoce, schopnost pochopit emoce i emocionální poznání, regulovat je a díky tomu je dokázat využít k dosažení intelektuálního i emočního růstu (Mayer & Salovey, 1997). Jejich nový model, nazývaný též jako EI97, je rozdělený do čtyř větví, které podrobněji popisujeme v příloženém schématu (viz Obr. 2). Schéma modelu EI97 ukazuje hierarchické rozložení jednotlivých větví, kdy nejnižší úroveň prezentuje schopnost vnímání a vyjadřování emocí, zatímco nejvyšší stupeň tvoří promyšlená regulace emocí, která podporuje emoční a intelektový růst (Mayer & Salovey, 1997). Tato hierarchie ukazuje stupeň, do něhož je daná emoční schopnost začleněná do osobnosti jedince (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). V tomto modelu je taktéž důležité vývojové hledisko, kdy se schopnosti, které se vyvíjí relativně brzy, nachází na levé straně schématu, zatímco schopnosti vyvíjející se v pozdějších letech života jsou zařazeny vpravo (Mayer & Salovey, 1997).



**Obrázek 2** - *Přepracovaný model EI97 dle Mayera a Saloveye (1997, 11, in Hypšová, 2019, 16), dle vlastního překladu*

Takto zrevidovaný model již splňuje důležitá kritéria (konceptuální, korelační a vývojové), která EI posouvají mezi konstrukty inteligence (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Konceptuální kritérium vychází z premisy, že se EI skládá z několika duševních schopností souvisejících s emocemi, ale může být striktně odlišena od osobnostních rysů či nadání (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Korelační kritérium popisuje vztahy mezi EI a jejími složkami a EI a jinými typy inteligence, přičemž mezi složkami EI existují úzké vztahy, zatímco EI a ostatní druhy inteligence korelují pouze mírně (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Poslední, vývojové kritérium říká, že aby mohla být EI zařazena mezi ostatní typy inteligence, musí se vyvíjet s věkem a získanými zkušenostmi (Mayer et al., 1999; Neubauer & Freudenthaler, 2005). Vývojové kritérium bylo empiricky potvrzeno ve výzkumech zabývajících se vztahem mezi EI jako schopností a věkem (Mayer et al., 1999; Extremera, Fernández-Berrocal, & Salovey, 2006; Goldenberg, Matheson, & Mantler, 2006).

V roce 2016 přináší Mayer et al. (2016) novou studii, týkající se sedmi nových principů a revize svého předešlého modelu EI97. Můžeme tak hovořit o jejich nejnovější konceptualizaci EI. Těchto sedm principů vedlo autory k revizi svého původního přepracovaného modelu EI97, a to v několika směrech. Mayer et al. (2016) kupříkladu přidali více položek týkajících se řešení problémů, jelikož dle nich byla tato oblast v původních modelech opomíjena. Jádro nejnovějšího modelu však zůstává stejné, autoři zde taktéž pracují s hierarchickým rozložením jednotlivých schopností a se čtyřmi větvemi (v základu opět stojí větev vnímání emocí a na vrcholu pomyslné pyramidy větev zvládnání emocí) (Mayer et al., 2016). Tento čtyř-složkový model je současně jedním z nejvyužívanějších modelů EI vůbec, přestože se jedná o stále se rozvíjející konceptualizaci (Elfenbein & MacCann, 2017). Pro lepší ilustraci jednotlivých komponent modelu přikládáme tabulku (viz Tab. 1), v níž uvádíme jednotlivé větve modelu doplněné o kýžené kompetence.

**Tabulka 1** – Nejnovější model Mayera et al. (2016, 294, in Hypšová, 2019, 19), dle vlastního překladu

Větvě modelu	Typ myšlení, schopnosti
<p style="text-align: center;"><b>Zvládání emocí</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektivně řídit emoce ostatních za účelem dosažení kýžených výsledků.</li> <li>▪ Efektivně řídit vlastní emoce za účelem dosažení požadovaných výsledků.</li> <li>▪ Vyhodnocovat strategie k zachování, zredukování či zesílení emočních odpovědí</li> <li>▪ Pozorovat emoční reakce a určit jejich vhodnost.</li> <li>▪ Zabývat se emocemi, pokud jsou užitečné, a naopak se od nich oprostit, pokud užitečné nejsou.</li> <li>▪ Zůstat dle potřeby otevřený/á příjemným i nepříjemným pocitům a k informacím, které vyjadřují.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Porozumění emocím</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozpoznávat kulturní rozdíly při hodnocení emocí.</li> <li>▪ Chápat, jak se jedinec může v budoucnosti či za změněných podmínek cítit (afektivní předpovídání).</li> <li>▪ Rozpoznat pravděpodobné přechody mezi emocemi jako například ze vzteku ke spokojenosti.</li> <li>▪ Rozumět komplexním a variabilním emocím.</li> <li>▪ Rozlišovat mezi emocemi a náladami.</li> <li>▪ Odhadnout situaci, která pravděpodobně vyvolá emoce.</li> <li>▪ Určit priority, významy a následky emocí.</li> <li>▪ Pojmenovat emoce a rozpoznat vztahy mezi nimi.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Podpora myšlení prostřednictvím emocí</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Řešit problémy na základě toho, jak momentálně probíhající emoce mohou usnadnit myšlení.</li> <li>▪ Využít změn nálad k odlišnému nazírání na situaci.</li> <li>▪ Řízení myšlení dle zaměření pozornosti na aktuální pocity.</li> <li>▪ Generovat emoce za účelem vztahení se k zážitkům druhé osoby.</li> <li>▪ Generovat emoce a tím tak pomoci úsudku a paměti.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vnímání emocí</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikovat falešné nebo neupřímné vyjadřování emocí.</li> <li>▪ Rozlišovat mezi adekvátním a neadekvátním vyjádřením emocí.</li> <li>▪ Chápat projevy emocí v závislosti na kontextu a kultuře.</li> <li>▪ Vyjadřovat emoce adekvátním způsobem v určitých situacích.</li> <li>▪ Vnímat emoční obsahy v prostředí, umění a hudbě.</li> <li>▪ Vnímat emoce u jiných skrze jejich hlas, výrazy ve tváři, jazyku či chování.</li> <li>▪ Rozpoznávat emoce ve vlastních fyzických stavech, pocitech a myšlenkách.</li> </ul>

V průběhu sestavování modelů EI vyvstala a priori otázka možnosti jejího změření pomocí psychologických testů. Pro měření EI jako schopnosti jsou důležité především výkonové testy, mezi něž řadíme Multifaktorovou škálu emoční inteligence (MEIS) od Mayera et al. (1999) a Mayerův-Saloveyův-Carusův test emoční inteligence (MSCEIT), který přímo vychází z metody MEIS (Humpolíček & Slezáčková, 2012). Model EI97 od Mayera a Saloveye (1997) zahrnuje pod EI čtyři základní větve (vnímání emocí, emoční podpora myšlení, porozumění emocím a regulace emocí podporující emoční a intelektuální růst). Metoda MSCEIT byla navržena právě pro změření těchto čtyř klíčových schopností (Brackett & Mayer, 2003; Brackett & Salovey, 2006). MSCEIT bude dále věnován prostor v empirické části této práce, kde je využíván.

### 1.2.2 Smíšené modely emoční inteligence

Smíšené modely EI, někdy nazývané též jako rysové, se liší od těch schopnostních především tím, že jsou využívány pro označení „široké skupiny osobnostních charakteristik, které mohou predikovat úspěch v profesním i každodenním životě“ (Neubauer & Freudenthaler, 2005, 40). Tyto modely neklasifikují EI jako typ inteligence, vysvětlují ji spíše jako kombinaci osobnosti, afektu a intelektu (Petrides & Furnham, 2001).

Pravděpodobně nejznámějším smíšeným modelem je Bar-Onův model, který byl představen v roce 1997 a je tvořen pěti dimenzemi (dále rozdělenými na 15 subškál), které ovlivňují a možná i předurčují životní úspěchy jedince (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Do těchto pěti facet Bar-On zahrnuje intrapersonální dovednosti, interpersonální dovednosti, adaptabilitu, zvládání stresu a obecnou náladu (Neubauer & Freudenthaler, 2005; Bar-On, 2006). Zajímavostí je, že Bar-On předpokládá vzájemný vztah mezi emočními a sociálními dovednostmi (Bar-On, 2006).

Daniel Goleman do svého modelu EI zahrnuje pět faktorů: sebeuvědomění, seberegulaci, schopnost motivovat sám sebe, empatii a umění mezilidských vztahů (Goleman, 2011). Cooper a Sawaf (1997) identifikují čtyři základní větve (dle terminologie autorů *kameny*) EI: emoční gramotnost, emoční zdatnost, emoční hloubku a emoční alchymii. Petrides a Furnham (2001) zjistili, že se rysová EI skládá z několika osobnostních dispozic. Petrides, Pita a Kokkinaki (2007) ve svém článku uvádějí 15 dispozic, které spadají do modelu EI dle Petridesa a Furnhama, zároveň doplňují, že rysová EI vyjadřuje užitečnou proměnnou, která může být integrována do taxonomií osobnosti. Dalším představitelem, který se zasadil o tvorbu smíšeného modelu, je Weisinger. Vymezuje šest oblastí spadajících



pod EI: sebeuvědomění, emoční řízení, motivaci sebe sama, efektivní komunikační dovednosti, interpersonální odbornost a emoční koučování (Weisinger, 1998, in Peréz, Petrides, & Furnham, 2005). Poslední model, který zde zmíníme, se týká autorů Higgse a Dulewitze, kteří EI dělí do tří klastrů (motivační síly, restriktivní síly a umožňující síly), přičemž každý z nich ještě diferencují na několik podúrovní, například motivační a poháněcí síly rozdělují na motivaci a intuici (Higgs & Dulewitz, 1999, in Peréz et al. 2005).

Pokud bychom se zaměřili na srovnání jednotlivých smíšených modelů, neunikne nám, že se některé oblasti spadající pod rysovou EI překrývají či jsou si podobné. Například složka *emoční sebeuvědomění* je přítomna v modelu Bar-Ona (2006), Golemana (2011), Weisingera (1998, in Peréz et al., 2005) či Higgse a Dulewitze (1999, in Peréz et al., 2005). Obecně se v rysových modelech prolínají složky EI, jako je empatie, sebemotivace, emoční regulace a řízení emocí či různé sociální dovednosti (např. komunikace, vztahové dovednosti). Ciarrochi, Chan a Caputi (2000) dokonce uvádí, že prvky, které jsou v jednotlivých modelech obsaženy, se vzájemně doplňují, než že by se navzájem vylučovaly.

Oproti modelům EI jako schopnosti bylo u těch rysových vyvinuto několik sebe-popisných testových metod. Pro účely této práce podáváme pouhý výčet těch nejdůležitějších. Prvním testem, který byl vytvořen pro změření rysové EI, je TMMS (Trait Meta-Mood Scale) vyvinutý Saloveyem et al. v roce 1995 (Peréz et al., 2005). Nejvíce využívaným je 133položkový Bar-Onův inventář EQ-i (Emotional Quotient Inventory) z roku 1997 (Peréz et al., 2005; Bar-On, 2006; Bar-On, 2007). V roce 1998 vznikl dotazník SEIS (Schutte Emotional Intelligence Scale), složený z 33 položek a založený na postihnutí tří dimenzí z modelu EI90 (Schutte et al., 1998; Schutte et al., 2001). Austin et al. (2004) později metodu SEIS revidují, přidávají dalších 8 výroků a zvyšují proporcionální zastoupení reverzně kódovaných položek. Dalším využívaným testem je například ECI (Emotional Competence Inventory) z roku 1999 od Boyatzise et al. (Peréz et al., 2005), vycházející z Golemanova modelu (Byrne et al., 2007). TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) od Petridesa et al., je metodou zjišťující mimo jiné globální rysovou EI (Petrides & Furnham, 2003; Peréz et al., 2005). Dále jmenujme například EIS (Emotional Intelligence Scale; Van der Zee, Thijs, & Schakel, 2002), WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale; Wong & Law, 2002) či WEIP (Workroup Emotional Intelligence Profile; Jordan et al., 2002).

Na popularitu EI lze usuzovat například z pohledu nepřehledného množství odborných i populárních publikací, které jsou aplikovány jak v individuálním, tak skupinovém kontextu (Dulewicz & Higgs, 2000). Velký zájem o studium EI představují rovněž vytvořené modely a metody měření. Abychom zpřehlednili výčet zmíněných modelů a metod, sestavili jsme přehled těch nejdůležitějších konceptualizací a nástrojů pro zjištění úrovně EI, které uvádíme v Tab. 2.

*Tabulka 2 – Modely a možnosti měření EI jako schopnosti a jako rysu*

<b>MODELY EI JAKO SCHOPNOSTI</b>		
<b>Salovey &amp; Mayer (1990)</b>	<b>Mayer &amp; Salovey (1997)</b>	<b>Mayer, Salovey &amp; Caruso (2016)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ posouzení a vyjadřování emocí,</li> <li>▪ regulace emocí,</li> <li>▪ využití emocí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vnímání, posuzování a vyjadřování emocí,</li> <li>▪ emoční podpora myšlení,</li> <li>▪ porozumění a analyzování emocí,</li> <li>▪ promyšlená regulace emocí podporující emoční a intelektový růst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zvládání emocí,</li> <li>▪ porozumění emocím,</li> <li>▪ podpora myšlení prostřednictvím emocí,</li> <li>▪ vnímání emocí</li> </ul>
<b>MODELY EI JAKO RYSU</b>		
<b>Cooper a Sawaf (1997)</b>	<b>Weisinger (1998)</b>	<b>Higgs &amp; Dulewitz (1999)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ emoční gramotnost,</li> <li>▪ emoční zdatnost,</li> <li>▪ emoční hloubka,</li> <li>▪ emoční alchymie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebeuvědomění,</li> <li>▪ řízení emocí,</li> <li>▪ sebe-motivace,</li> <li>▪ efektivní komunikační schopnosti,</li> <li>▪ interpersonální odbornost,</li> <li>▪ emoční koučování</li> </ul>	<p><i>poháněcí síly</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ motivace,</li> <li>▪ intuice,</li> </ul> <p><i>restriktivní síly</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ svědomitost,</li> <li>▪ emoční odolnost,</li> </ul> <p><i>umožňující síly</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebeuvědomění,</li> <li>▪ interpersonální vnímavost,</li> <li>▪ vliv,</li> <li>▪ charakter</li> </ul>
<b>Goleman (1999)</b>	<b>Petrides &amp; Furnham (2001)</b>	<b>Bar-On (2006)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebeuvědomění,</li> <li>▪ sebeovládání,</li> <li>▪ motivace k vyšším cílům,</li> <li>▪ empatie,</li> <li>▪ obratnost ve společenském styku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adaptabilita,</li> <li>▪ asertivita,</li> <li>▪ vnímání emocí u sebe a druhých,</li> <li>▪ vyjadřování emocí,</li> <li>▪ řízení emocí (ostatních),</li> <li>▪ emoční regulace,</li> <li>▪ impulzivita (nízká),</li> <li>▪ vztahy,</li> <li>▪ sebeúcta,</li> <li>▪ sebemotivace,</li> <li>▪ sociální kompetence,</li> <li>▪ řízení stresu,</li> <li>▪ charakterová empatie,</li> <li>▪ charakterové štěstí,</li> <li>▪ charakterový optimismus</li> </ul>	<p><i>intrapersonální</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebeúcta,</li> <li>▪ vědomí vlastních emocí,</li> <li>▪ asertivita,</li> <li>▪ nezávislost,</li> <li>▪ sebeaktualizace,</li> </ul> <p><i>interpersonální</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empatie,</li> <li>▪ sociální odpovědnost,</li> <li>▪ interpersonální vztahy,</li> </ul> <p><i>adaptabilita</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ testování reality,</li> <li>▪ flexibilita,</li> <li>▪ řešení problémů,</li> </ul> <p><i>zvládání stresu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tolerance vůči stresu,</li> <li>▪ kontrola impulzů</li> </ul> <p><i>obecná nálada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ optimismus,</li> <li>▪ štěstí</li> </ul>

VYBRANÉ METODY PRO ZMĚŘENÍ EI JAKO SCHOPNOSTI		
<b>Mayer, Caruso, Salovey, MEIS</b>		<b>Mayer, Salovey, &amp; Caruso, MSCEIT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vnímání emocí,</li> <li>▪ využití emocí,</li> <li>▪ porozumění emocím,</li> <li>▪ zvládání emocí</li> </ul>		<i>EI založená na zkušenosti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vnímání emocí,</li> <li>▪ využití emocí,</li> </ul> <i>strategická EI</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ porozumění emocím,</li> <li>▪ řízení emocí</li> </ul>
VYBRANÉ METODY PRO ZMĚŘENÍ EI JAKO RYSU		
<b>Salovey et al., 1995, TMMS</b>	<b>Bar-On, 1997, EQ-i</b>	<b>Schutte et al., 1998, SEIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ všímání si emocí,</li> <li>▪ jasnost emocí,</li> <li>▪ náprava emocí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intrapersonální dovednosti,</li> <li>▪ interpersonální dovednosti,</li> <li>▪ adaptabilita,</li> <li>▪ zvládání stresu,</li> <li>▪ obecná nálada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ posouzení emocí,</li> <li>▪ vyjádření emocí,</li> <li>▪ regulace emocí,</li> <li>▪ využití emocí</li> </ul>
<b>Boyatzis et al., 1999, ECI</b>	<b>Petrides et al., 2003, TEIQue</b>	<b>Wong a Law, 2002, WLEIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebeuvědomění,</li> <li>▪ sebeřízení,</li> <li>▪ sociální uvědomění,</li> <li>▪ sociální dovednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spokojenost,</li> <li>▪ dovednosti sebeovládání,</li> <li>▪ emoční dovednosti,</li> <li>▪ sociální dovednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sebehodnocení emocí,</li> <li>▪ hodnocení emocí u druhých,</li> <li>▪ používání emocí,</li> <li>▪ regulace emocí</li> </ul>

*Pozn.: Pokračování tabulky č. 2: Modely a možnosti měření EI jako schopnosti a jako rysu*

### 1.3 Emoční inteligence v pracovním prostředí

Role EI v pracovním prostředí může být spatřována v mnohých oblastech práce a organizace. Cherniss a Goleman (2001) dokonce tvrdí, že EI hraje klíčovou roli v získání úspěchu či úspěšné kariéry, a to dokonce více než IQ či technické dovednosti a znalosti. Obecně bývá EI považována za konstrukt, který široce ovlivňuje pracovní chování v oblastech týmové práce, rozvoje talentu, závazku vůči organizaci, kvality poskytování služeb a mnoho dalších (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004).

Než přejdeme k samotným výzkumům, zaměříme se na to, proč jedinci vykazující vyšší úroveň EI dosahují kupříkladu vyšší kariéry, úspěchu či dokáží efektivněji vést své podřízené, než je tomu u jedinců s nižší EI. Dle Zeidner et al. (2004) lze nalézt čtyři obecné důvody. Prvním může být skutečnost, že jedinci s vyšší EI zvládají asertivněji komunikovat své cíle či nápady (Goleman, 1998). Jako druhé vysvětlení uvádí Zeidner et al. (2004) propojenost EI a sociálních dovedností, které jsou důležité obzvláště pro týmovou práci. Zatřetí, vliv EI může být viděn i u efektivních vedoucích pracovníků, kteří dovedou zvládat své emoce, umí je využívat k tomu, aby se jejich podřízení cítili lépe či zvládnou rozpoznat, jak se jejich zaměstnanci cítí, a na základě toho provedou adekvátní intervenci vedoucí ke zlepšení jejich stavu (Cherniss, 2001). Posledním důvodem může být vliv EI na schopnost jedince lépe zvládat požadavky prostředí a tlaky, jež jsou na něj kladeny (Bar-On, 1997, in Zeidner et al., 2004).

Výzkumů EI na poli pracovního prostředí neustále přibývá (Khalili, 2012). V této kapitole se proto zaměříme na popis vybraných studií, které byly realizovány na poli práce a organizace a zaměřovaly se především na vztah EI a leadershipu, stresu na pracovišti, celkové pracovní výkonnosti či pracovní spokojenosti. Jelikož je EI dělena do dvou velkých skupin: 1) EI jako schopnost a 2) EI jako rys, považujeme za důležité zdůraznit u každé ze zmíněných studií, jakým typem EI se zabývaly. Odlišnosti mezi těmito skupinami spočívají především v metodách měření (tj. výkonové metody pro změření EI jako schopnosti a sebe-popisné pro rysovou EI) a v samotném náhledu na EI (Neubauer & Freudenthaler, 2005).

Co se týče výzkumů EI a leadershipu, George (2000) uvádí, že konstrukt EI představuje facilitátora dimenzí leadershipu a zahrnuje vývoj holistické představy o cílech, předávání hodnoty práce svým následovníkům, vytváření pozitivní a optimistické atmosféry naplněné důvěrou a spoluprací, podporu flexibility při rozhodování, akceptaci změn

a podílení se na vytváření a udržování organizační identity. Studie zaměřující se na EI a leadership bývají realizovány především s cílem zjistit existenci vztahů mezi EI a různými styly leadershipu (Palmer et al., 2001; Gardner & Stough, 2002; Rosete & Ciarrochi, 2005; Downey, Papageorgiou, & Stough, 2006; Weinberger, 2009) či možnosti predikce různých stylů leadershipu prostřednictvím znalosti EI (Rosete & Ciarrochi, 2005; Føllesdal & Hagtvet, 2013). Studie Palmera et al. (2001) se zaměřovala na vztah mezi rysovou EI a efektivitou stylů leadershipu. Autoři předpokládali, že transformační leaderi budou dosahovat vyšší úrovně EI než leaderi uplatňující transakční leadership. Tento předpoklad nebyl potvrzen. Mimo jiné byly nalezeny statisticky signifikantní korelace mezi vybranými komponentami transformačního leadershipu (především inspirací následovníků a osobním přístupem) a subškálami EI (především sledování a ovládání emocí svých a druhých) (Palmer et al., 2001). Zajímavou studii realizovanou na ženách – manažerkách přinesli Downey et al. (2006), zkoumali rovněž vztah mezi rysovou EI a transformačním a transakčním leadershipem. Výsledky této studie ukázaly, že manažerky aplikující transformační styl leadershipu dosahují vyšší úrovně celkové EI, než je tomu u manažerek inklinujících k transakčnímu stylu vedení (Downey et al., 2006). Studie Føllesdal a Hagtvet (2013) se oproti předchozím zaměřila na možnosti predikce transformačního leadershipu prostřednictvím EI jako schopnosti měřenou metodou MSCEIT. Autoři testovali, zda a) hodnoty čtyř základních subškál MSCEIT (tj. vnímání emocí, využití emocí, porozumění emocím a řízení emocí), b) celkový skóre EI a c) hodnoty alternativních škál EI, budou predikovat transformační leadership při kontrole rysů Velké Pětky a GMA. Po provedení rozsáhlých regresních analýz a tvorbě několika modelů se autorům nepodařilo predikovat prostřednictvím celkové EI či jejích základních subškál transformační leadership. Vztahu mezi efektivitou leadershipu a EI jako schopnosti se také věnovali například Rosete a Ciarrochi (2005), kteří prostřednictvím korelačních a regresních analýz prokázali, že vyšší hladiny EI jako schopnosti jsou spojeny s větší efektivitou leadera, a že lze pomocí EI (především oblast *vnímání emocí*) predikovat efektivitu leadera.

Druhou oblastí studií EI v pracovním prostředí, na níž se zaměříme, jsou výzkumy vztahu EI vůči stresu na pracovišti. Jelikož stres bývá definován jako (většinou negativní) emoční reakce na rozličné stimuly v prostředí, dá se předpokládat, že by EI mohla ovlivňovat stupeň, v němž je jedinec schopen stres zvládat a ovládat své emoce (Nikolaou & Tsaousis, 2002). Slaski a Catwright (2002), kteří zkoumali rysovou EI, prokázali, že je důležitá při zvládání stresu a zároveň podporuje individuální resilienci

u manažerů. Ogińska-Bulik (2005) našla negativní korelaci mezi rysovou EI a vnímaným pracovním stresem. Stejně výsledky přinesla i studie Mikolajczak, Menil a Luminet (2007).

V metaanalýze O'Boyle et al. (2011) autoři zaměřili svou pozornost na vztah mezi pracovní výkonností a třemi směry zkoumání EI: 1) EI měřena výkonovými testy vycházejícími ze čtyř-složkového modelu od Mayera a Saloveye (1997), 2) sebe-popisné metody vycházející z modelu Mayera a Saloveye a 3) komerčně dostupné metody jdoucí „za“ modely Mayera a Saloveye, které jsou běžně označovány jako modely smíšené. Mezi těmito směry nebyl nalezen žádný signifikantní rozdíl a všechny tyto směry korelovaly s pracovní výkonností na podobné úrovni (všechny směry dohromady,  $r = .236$ ; 1. směr,  $r = .206$ ; 2. směr,  $r = .256$ ; 3. směr,  $r = .235$ ). V případě predikce pracovní výkonnosti prostřednictvím těchto směrů nebyl rovněž nalezen žádný statisticky signifikantní rozdíl. Ačkoli nebyla nalezena existence rozdílů mezi třemi směry zkoumání EI a predikcí pracovní výkonnosti, autoři podotýkají, že to není dáno tím, že by všechny směry měřily ten stejný konstrukt EI. Všechny zmíněné směry totiž vychází z jiných teoretických i empirických rámců, ale zároveň představují důležitou proměnnou ve vztahu k pracovní výkonnosti (O'Boyle et al., 2011). K podobnému závěru došli také Van Rooy a Viswesvaran (2004), v jejichž metaanalýze upozornili na to, že obecný konstrukt rysové EI i EI jako schopnosti představuje důležitou proměnnou ve vztahu k celkové pracovní výkonnosti. Ve studii Wong a Law (2002) autoři zkoumali, zda rysová EI statisticky signifikantně koreluje s pracovní výkonností. Pro tuto studii autoři rovněž vyvinuli krátkou metodu pro změření EI, která může být využita ve výzkumech realizovaných hlavně v pracovním prostředí. Wong a Law (2002) se zaměřili mimo jiné na to, zda má rysová EI nějaký vliv na pracovní výstupy (např. pracovní výkonnost) leaderů a jejich následovníků. V případě následovníků studie prokázala statisticky signifikantní korelaci mezi EI a pracovní výkonností, zatímco u leaderů žádný statisticky signifikantní vztah mezi jejich EI a pracovní výkonností následovníků nebyl nalezen. Tento výsledek si autoři vysvětlují především kvůli jejich výzkumnému souboru, který byl složený z vládních správců, kteří mají tendenci přísněji hodnotit své podřízené pracovníky (Wong & Law, 2002). Další statisticky signifikantní pozitivní korelace mezi EI a celkovou pracovní výkonností byly nalezeny například ve studiích Bachman et al. (2000), Law, Wong a Song (2004), Sy, Tram a O'Hara (2006) či Joseph et al. (2015).

Pro výkon povolání je vedle pracovní výkonnosti důležitá také pracovní spokojenost, která může taktéž souviset s EI zaměstnance (Kafetsios & Loumakou, 2007; Kafetsios & Zampetakis, 2008). Dle Sy et al. (2006) jedinci s vyšší rysovou EI budou pravděpodobněji více spokojeni v zaměstnání, jelikož se dokáží snáze přizpůsobit, umí lépe regulovat a vyjadřovat své emoce, a především zvládají řídit emoce druhých. Ve své studii se autoři zaměřili mj. na rysovou EI a pracovní spokojenost a našli pozitivní korelaci. Zajímavé je, že pokud na pracovišti dosahuje manažer vysoké EI, dochází k vyšší pracovní spokojenosti u jeho podřízených, kteří disponují vysokou i nízkou úrovní EI (Sy et al., 2006). Wong a Law (2002) upozorňují, že EI představuje důležitější proměnnou především v psychicky náročnějších zaměstnáních. Rovněž zmiňují, že v některých zaměstnáních není EI tak klíčová, což může vést k tomu, že zaměstnanci nevyžadují od svých nadřízených tolik emoční podpory či obecně EI, jako v psychicky náročnějších pozicích (Wong & Law, 2002).

Mezi limity zmíněných studií rysové EI autoři obvykle zahrnují využití sebe-popisných metod pro postihnutí EI (Law et al., 2004; Sy et al., 2006). Využití sebe-popisných metod je problematické především z hlediska skutečnosti, že EI je především definována jako soubor schopností, které se velice obtížně zjišťují díky sebe-popisu, který dokáže EI operacionalizovat spíše jako soubor rysů (Law et al., 2004). Ve své rozsáhlé studii Law et al. (2004) proto doporučují využívat spíše výkonové metody měření EI, kterými je například proslulý MSCEIT. Tento poznatek byl jedním z důvodů, proč jsme se v této práci zaměřili na zkoumání EI jako schopnosti, pro jejíž zjištění využíváme právě zmíněnou metodu autorů Mayera, Saloveye a Carusa – MSCEIT.

#### **1.4 Možnosti tréninku emoční inteligence**

V předchozí kapitole bylo představeno několik studií, které se zaměřily na důležitost EI v rozličných pracovních oblastech. Podmínky na trhu práce se neustále mění, možná jsou i tvrdší, než tomu bylo před několika lety, což představuje jeden z mnoha důvodů, proč ve firmách dochází ke zvyšování poptávky po EI (Wilding, 2010). Law et al. (2004) uvádí, že jelikož EI vystupuje ve vztahu nejen s pracovní výkonností, ale i s dalšími proměnnými působícími na pracovišti, měl by být adekvátní trénink EI stejně důležitý jako výběr zaměstnanců s vysokou EI.

Otázkou, zdali je možné trénovat EI, se odborníci zabývají od 90. let 20. století, tedy od té doby, co byl konstrukt EI poprvé představen a definován (Beigi & Shirmohammadi, 2011). Výzkumy zaměřující se na efektivitu rozličných rozvojových



programů EI v pracovním prostředí ukázaly, že trénink může vést ke zvýšení EI u zaměstnanců (např. studie Groves, McEnrue a Shen, 2008; Beigi & Shirmohammadi, 2011) i u manažerů (Clarke, 2010; Cherniss, Grimm, & Liautaud, 2010).

Clarke (2010) se ve svém výzkumu zaměřil na možnosti tréninku EI jako schopnosti u projektových manažerů. Zabýval se tím, zda trénink povede ke zvýšení EI jako schopnosti a zdali povede ke zlepšení jednotlivých vybraných kompetencí klíčových pro projektové manažery, spojených především se schopností týmové práce a zvládnutím konfliktů. Pro změření úrovně EI využil Clarke (2010) metodu MSCEIT. Úroveň EI byla zjišťována před tréninkem, 1 měsíc po tréninku a 6 měsíců po tréninku. Samotný tréninkový program trval 2 dny a byl vyvinut přímo pro zlepšení klíčových oblastí EI a empatie u projektových manažerů. Program obsahoval čtyři klíčové části: 1) zaměření na sebeuvědomění pracovníků o vlastní EI, 2) vnímání důležitosti EI pro sociální vztahy a pro pochopení chování, 3) zpětnou vazbu pro účastníky týkající se jejich vlastních kompetencí a emočních schopností a 4) strukturovaná cvičení zahrnující EI s cílem poskytnout zaměstnancům vhled do vlastního interpersonálního chování (Clarke, 2010). Výsledky experimentu ukázaly, že pozitivní změny v úrovni EI byly detekovány především u schopnosti porozumění emocím, zatímco u vnímání a využití emocí k žádné pozitivní změně nedošlo. Clarke (2010) jako jedno z možných vysvětlení považuje nedostatečné přizpůsobení obsahu tréninku těmto schopnostem, a také, že samotná délka školení nebyla pro účastníky dostatečná natolik, aby bylo možné dosáhnout statisticky signifikantního zlepšení. Ze závěrů studie vyplývá, že je možné rozvíjet u projektových manažerů minimálně schopnost porozumění emocím, a to tehdy, pokud tréninkové programy dodrží následující: 1) dají účastníkům tréninku možnosti praktických nácviků, které ukáží, jak lze využít rozličné emoční schopnosti při práci, 2) poskytují zpětnou vazbu na své praktické nácviky, a když 3) mají účastníci možnost pozorovat ostatní při praktických nácvicích (Clarke, 2010).

Další studii, jež byla provedena s cílem zjistit, zda je možné rozvíjet EI jako schopnost, realizoval v roce 2008 tým Groves et al. (2008). Autoři zde vycházeli z modelu EI od Mayera a Saloveye (1997). Pro změření EI vyvinuli vlastní metodu EISDI (*Emotional Intelligence Self-description Inventory*), která byla vytvořena na základě položek převzatých od Mayera a Saloveye, které byly rovněž operacionalizované pro specifické účely jejich tréninkového programu. V tomto experimentu participovalo 135 zaměstnaných

studentů obchodu, rozdělených do kontrolní (N = 60) a experimentální skupiny (N = 75), ve které se účastnili intenzivního, 11 týdnů dlouhého programu pro rozvoj EI (Groves et al., 2008). Probandi v obou skupinách na začátku experimentu vyplnili příslušné dotazníky demografických charakteristik. Probandi z kontrolní skupiny podstoupili 11 týdnů trvající trénink manažerských dovedností, zahrnující například aktivity spojené s případovými studiiemi či prezentováním, které však neměly nic společného s tréninkem EI či jinou související tematikou. V případě experimentální skupiny byli probandi rozřazeni na základě svých výsledků do skupin různých tréninkových programů. Trénink EI byl zaměřen na behaviorální změny, cílem nebylo pouze obecné zlepšení EI, ale také plné porozumění důležitosti EI v životě jedince a společná diskuse nad aplikací a využitím EI v pracovním prostředí, zejména v leadershipu. Po skončení experimentu byly obě skupiny porovnány a byly nalezeny statisticky signifikantní rozdíly, které prokázaly významné zlepšení schopností EI v experimentální skupině v porovnání s kontrolní. Autoři výzkumu závěrem doporučují realizaci takových studií, které by se zaměřovaly na to, zda, a případně které schopnosti obsažené v EI jsou vhodnější k rozvoji, a které nikoliv (Groves et al., 2008).

V metaanalýze provedené Mattingly & Kraiger (2019) se autoři pokusili komplexně zodpovědět otázku, zdali je možné EI trénovat se zaměřením na to, zda velikost účinku signifikantně závisí na použitých metodách měření EI (tj. metodách pro modely EI jako schopnosti a metodách pro modely smíšené). Mezi těmito přístupy nebyl nalezen žádný statisticky signifikantní rozdíl v efektivitě tréninkových programů. Důvod je jednoduchý, výzkumníci, kteří se věnovali implementaci programů pro rozvoj EI, u svých studií využívali ty programy a metody měření EI, které jsou konzistentní s jimi zvoleným přístupem. Mattingly a Kraiger (2019) uvádí, že dle výsledků analyzovaných experimentů (jak u pretestů, posttestů, kontrolních i experimentálních skupin) existuje pozitivní efekt tréninkových programů pro zvýšení úrovně EI. Ze zmíněné metaanalýzy vyplývá, že EI představuje konstrukt, který lze trénovat a rozvíjet, a že implementace tréninkových programů v pracovním prostředí je dobrou investicí. Mattingly a Kraiger (2019, 152) svou rozsáhlou metaanalýzu uzavírají více než výstižnými slovy: „Ano, můžete ji trénovat.“

## 2. Vztahová vazba v pracovním prostředí

V posledních dvou dekáдах je na vztahovou vazbu nazíráno jako na ústředního činitele ovlivňujícího pracovní chování jedince (Scrima et al., 2015). Hazan a Shaver (1990) ve svých výzkumech uvádí, že pracovní chování jedince představuje jakousi paralelu k Bowlbyho termínu *explorace*. Zároveň zmiňují, že v pracovních vztazích můžeme spatřovat stejnou či obdobnou dynamiku, jako je tomu u vztahové vazby, kterou Bowlby popsal mezi pečující osobou a dítětem (Hazan & Shaver, 1990). Mezi tyto vztahy lze zařadit například vztahy se spolupracovníky, vedoucími a dalšími, kteří v organizaci působí (Yip et al., 2018). O popularitě vztahové vazby v pracovním prostředí svědčí nesčetné množství výzkumů. Zmíníme studie vztahu mezi vztahovou vazbou a kreativním řešením problémů (Mikulincer, Shaver, & Rom, 2011), pracovní výkonností, emoční inteligencí a osobností (Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2011) či proaktivitou zaměstnanců (Wu & Parker, 2017).

### 2.1 Podstata fungování vztahové vazby v dospělosti

John Bowlby a Mary Ainsworth popsali koncept *vztahové vazby*<sup>1</sup>, jenž kombinuje klíčové prvky psychoanalýzy, vývojové psychologie, etologie a kognitivní psychologie (Mikulincer & Shaver, 2003). Vztahovou vazbu můžeme dle Bowlbyho definovat jako silné emoční pouto mezi pečující osobou a dítětem, které se vyznačuje silnou potřebou vyhledávat a zůstat v přítomnosti pečující osoby (Thorová, 2015). Koncept vztahové vazby byl původně zaměřen na chápání vztahu mezi dítětem a pečující osobou a dnes se stal silným teoretickým rámcem pro pochopení interpersonálních procesů (především utváření blízkých vztahů) v dospělosti (Gillath, Karantzas, & Fraley, 2016). Gillath et al. (2016) ve své knize uvádí, že jedním z ústředních předpokladů teorie je, že do naší dospělosti zasahuje stejná či podobná dynamika, jež se odehrávala v dětství jedince, konkrétně v jeho vztazích s rodiči.

Velkou inspirací pro Bowlbyho byla etologie, z níž si „vypůjčil“ pojem *vazebný systém*, jenž představuje sérii univerzálních a biologicky vyvinutých programů, které zajišťují doslova přežití druhu a jsou nejdůležitější především v raném věku dítěte (Mikulincer, Gillath, & Shaver, 2002; Mikulincer & Shaver, 2007). I přes důležitost vazebného systému v raném věku Bowlby (1988) zdůrazňuje, že je tento systém přítomen v celém životě jedince, konkrétně v jeho chování, a to obzvláště ve vyhledávání blízkosti

---

<sup>1</sup> **Pozn.:** pro sjednocení terminologie v této práci využíváme pojem *vztahová vazba*, v literatuře zmiňovaný dále jako *attachment*, *připoutání*, *přilnutí*, *citové pouto* či *citová vazba*.

s druhými, pokud se ocitne v rizikové situaci. Ve vazebném systému v raném věku hrají největší roli primární pečující osoby. Postupem života se však tento okruh osob rozšiřuje a zahrnuje nejen ty nejbližší, ale také kupříkladu učitele, manažery či organizace a instituce, s nimiž se jedinec dostává do kontaktu. Na vrcholu této pomyslné pyramidy však stále zůstává primární vazebná osoba, s níž člověk udržuje dlouhodobý a silný citový vztah – rodiče, manžel/ka apod. (Mikulincer & Shaver, 2003). Dle Bowlbyho (1982/1969, in Mikulincer & Shaver, 2003) je vazebný systém vysoce individuální záležitostí, jelikož je aktivován a modifikován prostředím, v němž se jedinec nejdéle nachází. K aktivaci vazebného systému dochází tehdy, když je jedinec vystaven fyzické či psychické hrozbě (Bowlby, 1982, in Yip et al., 2018). Pro pochopení podstaty aktivace a dynamiky vazebného systému byl Mikulincerem a Shaverem vytvořen integrativní model, jenž tento koncept vysvětluje. Pro větší přehlednost textu mu bude věnována následující kapitola.

### **2.1.1 Integrativní model dynamiky vazebného systému v dospělosti**

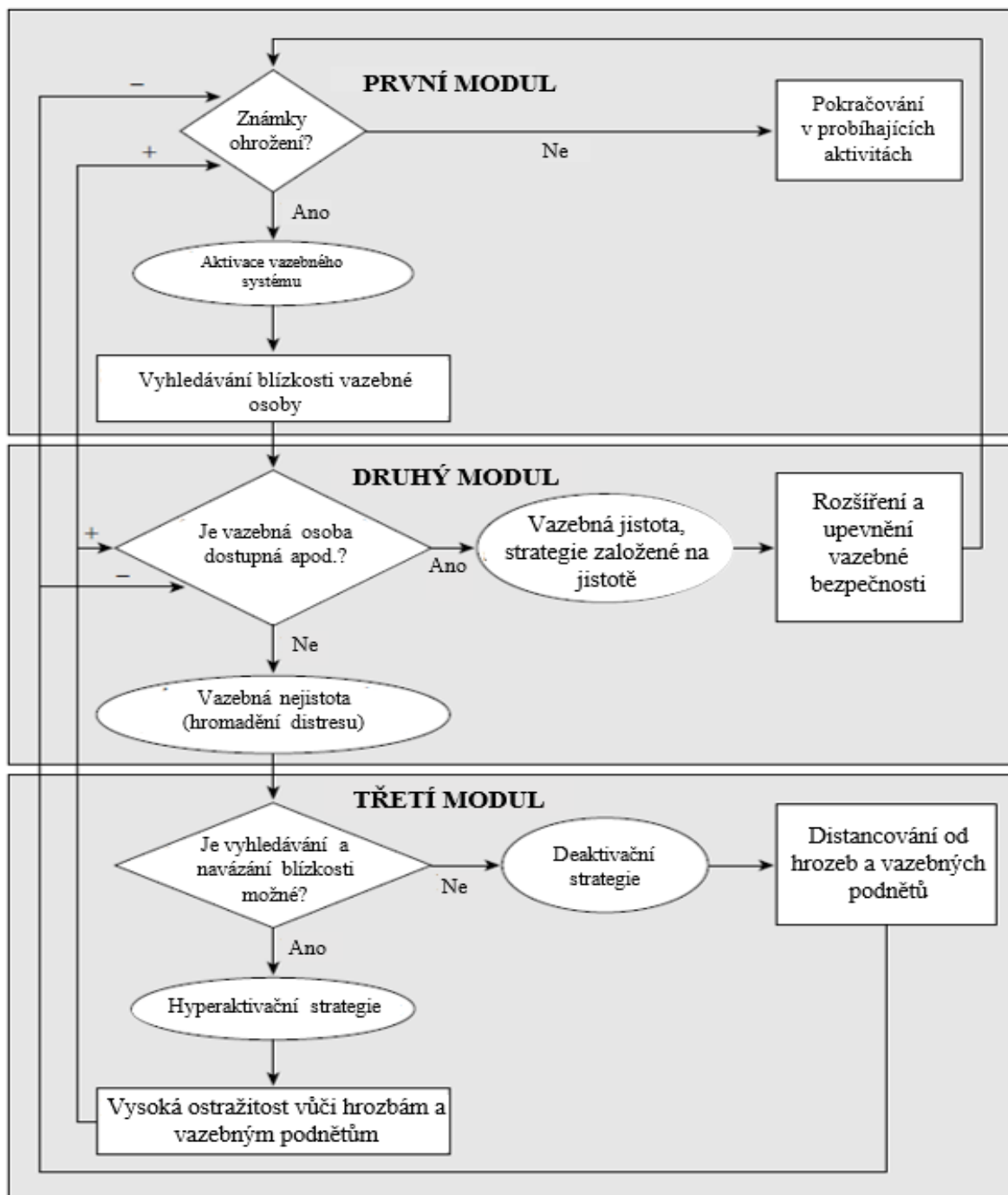
Vazebný systém je aktivován především primární vazebnou strategií, tedy vyhledáváním a udržováním blízkosti s pečující osobou (Mikulincer & Shaver, 2003; Mikulincer & Shaver, 2007). V dospělosti nemusí primární vazebná strategie vést k bezprostřednímu vyhledávání blízkosti, nýbrž k pouhé mentální reprezentaci osob, které by byly v případě potřeby k dispozici (Mikulincer & Shaver, 2003). Pokud primární vazebná strategie selže, musí dojít k aktivaci sekundárních vazebných strategií (Main, 1990; Mikulincer & Shaver, 2003). V teorii vztahové vazby existují dvě hlavní sekundární strategie, které zdůrazňovala především Main (1990), a to: (1) hyperaktivace a (2) deaktivace vazebného systému. *Hyperaktivační strategie* se projevuje jako útok či protest, jenž vyplývá z frustrace, kdy není přítomná primární pečující osoba (Bowlby, 1988). Dle Mikulincera a Shavera (2003) jsou *hyperaktivační strategie* charakteristické tím, že osoba, která je využívá, se neustále snaží vyhledávat přítomnost druhých, snaží se upoutat pozornost a postupně se stává na druhých více a více závislá, což je důsledkem nekonzistentního chování primární vazebné osoby. Na druhou stranu je *strategie deaktivací* označována spíše jako útek v reakci na nedostupnost primární vazebné osoby. Bowlby (1982/1969, in Mikulincer & Shaver, 2003) ji také nazývá jako „kompulzivní soběstačnost“. Jedinec, který tuto strategii využívá, již vzdal jakékoli pokusy o přiblížení se k druhým a pobývání v jejich blízkosti, čímž se vyhýbá možným zklamáním, která by plynula z nepřítomnosti vazebné osoby (Mikulincer & Shaver, 2003; Mikulincer & Shaver, 2007).

Integrativní model Mikulincera a Shavera je odpovědí na otázku charakteristiky aktivace a dynamiky vazebného systému u dospělých jedinců (Shaver & Mikulincer, 2002). Model integruje poznatky mnoha velkých teoretiků, kteří se vztahové vazbě věnovali, jmenujme například Bowlbyho (1988), Ainsworth (1991), Main (1990) či samotného Mikulincera a Shavera (2003; 2007). Je složen ze tří komponent (modulů – viz šedé bloky na Obr. 3):

1. **primární vazebné strategie** – monitorování a odhadování nebezpečných situací a následná aktivace vazebného systému;
2. **vyhodnocení primárních vazebných strategií** – monitorování a odhadování přístupnosti vazebných osob, které mohou uspokojit vazebné potřeby;
3. **sekundární vazebné strategie** – využívání a volba sekundárních strategií (tj. hyperaktivace a deaktivace) (Shaver & Mikulincer, 2002; Mikulincer & Shaver, 2003; Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003; Mikulincer & Shaver, 2007).

Dle Mikulincera a Shavera (2007) procesy, jež se v rámci modelu odehrávají, probíhají na vědomé i nevědomé úrovni a mohou být silně ovlivněny předchozími životními zkušenostmi. Autoři zároveň předpokládají, že veškeré operace, které jsou v modelu zaneseny, neprobíhají samostatně, ale mohou se vzájemně ovlivňovat a fungovat paralelně vedle sebe.

Na Obr. č. 3 graficky znázorňujeme celkový model spolu s jeho komponentami. V levém horním rohu jsou využita znaménka +/-, která představují excitaci či inhibici neurálních okruhů (Shaver & Mikulincer, 2002).



**Obrázek 3** - Integrativní model dynamiky vazebného systému v dospělosti (Mikulincer & Shaver, 2003, 72), dle vlastního překladu

## 2.2 Typologie vztahové vazby a projevy jednotlivých stylů v pracovním prostředí

Styly vztahové vazby představují relativně stabilní konstrukty v životě jedince (Bowlby, 1988; Scharfe & Bartholomew, 1994), které se formují v raném věku prostřednictvím vztahů mezi dítětem a primární pečující osobou (Towler & Stuhlmacher, 2013). Dle Bowlbyho (1969/1982, in Shaver & Mikulincer, 2002) jsou vztahové styly

odrazem interakcí mezi dítětem a primární pečující osobou a představují systematické vzorce očekávání, potřeb, emocí, strategií emoční regulace apod. V pracovním prostředí představují styly vztahové vazby vysoce individuální konstrukty, které umožňují lépe pochopit pracovní chování jednotlivých zaměstnanců (Richards & Schat, 2011).

Na základě testu neznámé situace (tj. *Strange Situation Test*) došlo k vyčlenění tří hlavních vazebných stylů dítěte: (1) jistý, (2) úzkostný a (3) vyhýbavý (Ainsworth et al., 1978). Čtvrtý styl, dezorganizovaný, byl přidán v 80. letech 20. století Mary Mainovou (Thorová, 2015). Jedinec s dezorganizovaným vazebným stylem je charakteristický svým nespecifickým střídáním úzkostného a vyhýbavého chování (Mikulincer & Shaver, 2007).

V pracovním prostředí se třem základním vazebným stylům jako jedni z prvních věnovali Hazan a Shaver (1990), kteří se zaměřili právě na zkoumání vlivu jednotlivých vazebných stylů pro pracovní prostředí. Projevy jednotlivých vazebných stylů popisujeme níže:

- **Jistá vztahová vazba** se na pracovišti projevuje především pozitivním přístupem k práci, menšími obtížemi v řešení pracovních úkolů či v kladném vztahu se spolupracovníky (Hazan & Shaver, 1990). Jedinci s touto vazbou jsou zároveň schopni lepší a flexibilnější adaptace na pracovišti (Krausz, Bizman, & Braslavsky, 2001) a jsou také odolnější vůči psychosomatickým onemocněním (Hazan & Shaver, 1990). Seitl a Charvát (2018) dodávají, že *jistá vztahová vazba* může predikovat flexibilitu, sociabilitu, motivaci k vedení, orientaci na tým, emoční stabilitu, otevřenost vůči sociálním kontaktům a v neposlední řadě také schopnost pracovat pod tlakem.
- **Úzkostná/ambivalentní vazba** je dle Hazana a Shavera (1990) spojená s preferencí práce s ostatními, s pocity nepochopení či neocenění druhými, velkými obavami nebo tím, že druzí nebudou dostatečně spokojeni s jejich výkonem. Úskalím tohoto typu vazby je především její zásah do produktivity jedince, který je příliš zahlcen zmíněnými obavami. Jakmile se tito jedinci dostanou do situace, v níž vnímají nedostatek podpory, ocenění či pochopení, začnou být méně flexibilní, méně emočně stabilní, dokáží hůře pracovat pod tlakem a zároveň budou méně sebevědomí (Seitl & Charvát, 2018). Seitl, Charvát a Lečbych (2016) ve své studii

nalezli negativní korelaci mezi vztahovou úzkostností a emocionální stabilitou a odolností vůči zátěži.

- **Vyhýbavá vztahová vazba** je na pracovišti charakteristická tím, že tito zaměstnanci využívají práci k vyhnutí se kontaktu s druhými a uvádí nervozitu, pokud nemohou pracovat. Pro tyto pracovníky představuje práce a kariéra důležitější hodnotu než založení rodiny a osobní život (Hazan & Shaver, 1990). V situacích, které například vyžadují vyšší interpersonální participaci, jsou tito jedinci méně motivovaní k vedení, jsou méně sociálně citliví a méně týmově orientovaní (Seitl & Charvát, 2018). Na druhou stranu zaměstnanci s touto vztahovou vazbou jsou emočně stabilní a dokáží pracovat pod tlakem (Seitl & Charvát, 2018).

V 90. letech 20. století Bartholomew a Horowitz (1991) vytváří novou konceptualizaci vztahových stylů v dospělosti, která se opírá o Bowlbyho existenci vnitřních vztahových modelů sebe a druhých. Oba tyto modely lze dichotomizovat na pozitivní (např. pozitivní náhled na sebe sama a ostatní, a pocit, že si zaslouží pozornost a lásku) a negativní (negativní pohled na sebe sama, pocity nedostatečnosti vlastní osoby a nazírání na druhé jako na nedostupné) (Bartholomew, 1990). Bartholomew a Horowitz (1991) ve svém modelu (viz Obr. 4) identifikovali čtyři vazebné styly odrážející vnitřní modely:

- 1) **bezpečný** (*secure*) – pozitivní náhled na sebe sama i okolí;
- 2) **distancovaně vyhýbavý** (*dismissive-avoidant*) – pozitivní náhled na sebe sama a negativní náhled na okolí;
- 3) **úzkostný/zaujatý** (*anxious/preoccupied*) – negativní náhled na sebe sama a pozitivní náhled na okolí;
- 4) **bázně vyhledávací** (*fearful-avoidant*) – negativní náhled na sebe sama a negativní náhled na okolí.

Distancovaně vyhýbavý styl souvisí s touhou po nezávislosti, zatímco bázně vyhledávací styl souvisí s velkými obavami z odmítnutí a ublížení druhými (Bartholomew, 1990). V pracovním prostředí dle Boatwright et al. (2010) jedinci s bezpečnou vztahovou vazbou dokáží lépe přijímat konstruktivní zpětnou vazbu, jsou schopni pracovat jak samostatně, tak ve skupině, umí převzít zodpovědnost za zadané úkoly a jejich leaderi s nimi obvykle rádi spolupracují. Oproti tomu zaměstnanci s úzkostnou/zaujatou vazbou mají negativní vnitřní model sebe sama a jsou více závislí na druhých, čímž se stávají více zranitelnými. Ze strany jejich leadera je tedy důležité



poskytnout těmto pracovníkům konzistentní zpětnou vazbu, která může znamenat posílení jejich vazby a zvýšit tak jejich pracovní výkonnost (Boatwright et al., 2010). U pracovníků s *distancovaně vyhýbavou vztahovou vazbou* je typické jejich vyhýbání se interpersonálním vztahům, přeceňování vlastní nezávislosti a zároveň uvádění menší vnímané podpory ze strany jejich leaderů (Schirmer & Lopez, 2001). Boatwright et al. (2010) doporučují zadávat těmto zaměstnancům více individuálních úkolů, případně umožnit online komunikaci oproti té osobní. Jedinci s *bázlivě vyhýbavou vztahovou vazbou* dokáží nejlépe fungovat tam, kde jejich leadeři dokáží dávat citlivou konstruktivní zpětnou vazbu, čímž mohou snížit jejich obavy z odmítnutí (Boatwright et al., 2010).

		<b>VNITŘNÍ MODEL SEBE</b> (závislost)	
		Pozitivní (nízký)	Negativní (vysoký)
<b>VNITŘNÍ MODEL DRUHÝCH</b> (vyhýbavost)	Pozitivní (nízký)	<b>BEZPEČNÝ</b> Spokojený/á s intimitou a autonomií	<b>ÚZKOSTNÝ/ZAUJATÝ</b> Zvýšeně závislý/á
	Negativní (vysoký)	<b>DISTANCOVANĚ VYHÝBAVÝ</b> Odmítání intimity a odpor k závislosti	<b>BÁZLIVĚ VYHÝBAVÝ</b> Obavy z intimity a vyhýbání se sociálnímu kontaktu

**Obrázek 4** - Model stylů vztahové vazby v dospělosti (Bartholomew & Horowitz, 1991, 227), dle vlastního překladu

Další, dnes vysoce využívané pojetí, dělí vztahovou vazbu do dvou dimenzí – *úzkostnost* a *vyhýbavost* (Brennan, Clark, & Shaver, 1998). Jedinec s bezpečnou vazbou bude skórovat nízko na těchto dvou dimenzích (Mikulincer & Shaver, 2012). Dimenze *úzkostnost* vyjadřuje stupeň obav jedince, že jej druzí opustí či nebudou k dispozici v případě potřeby, což vede ke zvýšení snahy o vyhledání a udržení blízkosti s druhými (Mikulincer & Shaver, 2012; Simpson & Rholes, 2017). Richards a Schat (2011) ve svém výzkumu poznamenávají, že vyšší hodnoty v *úzkostnosti* se u zaměstnanců mohou

projevovat například větší inklinací ukončit pracovní poměr. Na druhou stranu dimenze *vyhýbavost* určuje, nakolik jedinec nedůvěřuje druhým, což zvyšuje snahu zůstat co nejvíce nezávislý a spoléhat se pouze sám na sebe (Mikulincer & Shaver, 2012). Zaměstnanci, kteří skórovali výše v dimenzi *vyhýbavost*, více potlačovali své negativní emoce a v případě jakýchkoli pracovních potíží se je snažili vyřešit samostatně a nepokoušeli se vyhledat pomoc (Richards & Schat, 2011). Tyto dvě dimenze jsou jedinečným ukazatelem odlišnosti jednotlivých zaměstnanců, jelikož odráží právě schopnost jejich emoční regulace či chování, které je přímo ovlivněno emocemi pracovníka (například *Organizational Citizenship Behavior – OCB*) (Richards & Schat, 2011).

### **2.2.1 Výzkumy stylů vztahové vazby v pracovním prostředí**

Vztahová vazba může v pracovním prostředí znamenat významnou proměnnou, díky níž lze vysvětlit, jak jednotlivé styly vztahové vazby zaměstnanců ovlivňují jejich pracovní fungování, jelikož se způsob, jakým pracovníci nahlíží na sebe sama a kolegy, následně promítne do jejich chování vůči ostatním na pracovišti (Richards & Schat, 2011).

Dynamika vztahové vazby na pracovišti je také spjata například s kreativnějším řešením problémů (Mikulincer et al., 2011), s větší proaktivitou zaměstnanců (Wu & Parker, 2017) nebo etičtějším rozhodováním (Chugh et al., 2014). Důležité poznatky ohledně dynamiky vztahové vazby na pracovišti přináší rovněž studie, které ukazují důsledky nenaplnění vazebných potřeb zaměstnance (Yip et al., 2018). Dle Schirmer a Lopez (2001) pracovníci s úzkostnou vztahovou vazbou vykazují větší míru pracovního stresu než pracovníci s bezpečnou či distancovaně vyhýbavou vztahovou vazbou. Vedle toho však pracovníci s úzkostnou a distancovaně vyhýbavou vazbou vnímají mnohem méně podpory ze strany nadřízeného, než je tomu u zaměstnanců s jistou vazbou (Schirmer & Lopez, 2001). K podobným výsledkům dospěli také Littman-Ovadia, Oren a Lavy (2013), jejichž studie prokázala, že vztahová vyhýbavost i úzkostnost souvisí s větším emočním distresem či syndromem vyhoření. Překvapivým zjištěním bylo, že vztahová vyhýbavost rovněž souvisí s menším pracovním závazkem, vyšším emočním distresem a syndromem vyhoření pouze v pozicích s vysokou autonomií (Littman-Ovadia et al., 2013).

Další výzkumy zabývající se vztahovou vazbou na pracovišti bývají realizovány například ve vztahu k leadershipu (např.: Popper, Mayselless, & Castelnovo, 2000; Towler, 2005; Berson, Dan, & Yammario, 2006; Davidovitz et al., 2007; Boatwright et al., 2010,

Shalit, Popper a Zakay, 2010; Hansbrough, 2012 a Ronen & Mikulincer, 2012), vůči pracovní výkonnosti (např.: Simmons et al., 2009; Neustadt et al., 2011; Ronen & Zuroff, 2017), pracovní spokojenosti (Ronen & Mikulincer, 2012) nebo ve vztahu k důvěře mezi nadřízeným a podřízenými, work-life balance, zdravotnímu stavu pracovníků apod. (Harms, 2011).

Popper et al. (2000) zkoumali vztahy mezi transformačním leadershipem a jistou vztahovou vazbou u příslušníků ozbrojených sil. Realizovali celkem tři studie na třech odlišných výběrových souborech (policejní kadeti, vojenští rekruti a velitelé oddílů). Jistá vztahová vazba ve všech třech studiích pozitivně korelovala především se třemi dimenzemi transformačního leadershipu (charisma, intelektuální stimulace a individuální přístup). Příslušníci ozbrojených sil s jistou vztahovou vazbou rovněž dodávali svým následovníkům více podpory a obecně projevovali více chování charakteristické pro transformační styly vedení (Popper et al., 2000).

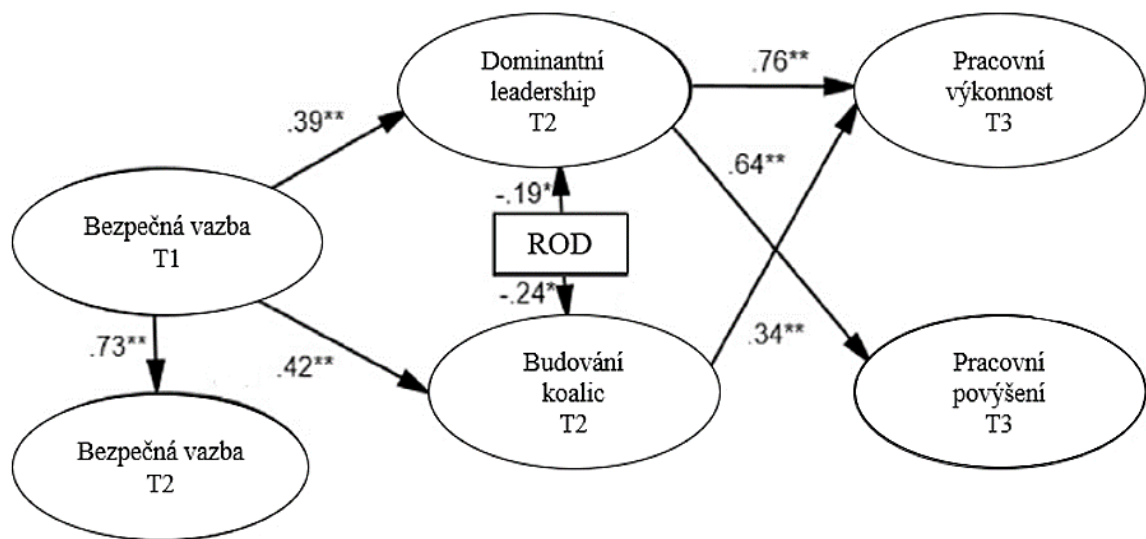
Ronen a Mikulincer (2012) zrealizovali studii týkající se zkoumání vztahu mezi pracovní spokojeností a vyhořením následovníka a vztahovou vazbou leadera. Výzkumníci předpokládali, že nejistá vztahová vazba (úzkostná či vyhýbavá) leadera bude spojena s pracovní nespokojeností a pracovním vyhořením následovníků. Výsledky ukázaly, že úzkostná vztahová vazba leadera je spojena s pracovním vyhořením následovníků i s jejich pracovní nespokojeností, zatímco vyhýbavá vztahová vazba leadera s pracovní nespokojeností či vyhořením následovníků nijak spojena není. Nízká pracovní spokojenost a pracovní vyhoření následovníků je rovněž spojeno také s jejich vlastní nejistou vztahovou vazbou (úzkostnou či vyhýbavou) a se vztahovou úzkostností leadera. Ronen a Mikulincer (2012) se dále zaměřili na předpoklad, že tendence k interpersonální hyperaktivaci a deaktivaci bude mediátorem ve vztahu mezi nejistou vztahovou vazbou leadera, pracovní nespokojeností a pracovním vyhořením následovníků. Hyperaktivační strategie leadera je spojena s nižší pracovní spokojeností a vyšším pracovním vyhořením následovníků, zatímco deaktivální strategie leadera nikoliv. Závěrečné výsledky studie ukázaly, že úzkostná vztahová vazba leadera a úzkostná a vyhýbavá vztahová vazba následovníků predikují nižší pracovní spokojenost a větší pracovní vyhoření následovníků. Vyhýbavá vztahová vazba a deaktivální strategie leadera není statisticky signifikantně spojena s pracovní spokojeností a vyhořením následovníků. Ronen a Mikulincer (2012) postulují, že tento výsledek může být dán sebevědomějším vzhledem vztahově vyhýbavých

leaderů, což může v jejich následovnicích vyvolávat pocity jistoty, které redukuje pocity nespokojenosti a vyhoření.

Zajímavou studii na téma vztahů mezi osobností z hlediska Velké Pětky, vztahovou vazbou, sebehodnocením, rysovou EI, pracovním potenciálem a pracovní výkonností zrealizoval tým Neustadt, Chamorro-Premuzic a Furnham (2011). Pro změření vztahové vazby byl využit dotazník *Adult Attachment in the Workplace (AAW)*, díky němuž lze získat hodnoty nejisté vztahové vazby (dimenze IAW) a bezpečné vztahové vazby (SAAW). Dalšími využitými metodami byly NEO-FFI (rysy Velké Pětky), Rozenbergova škála sebepojetí a mini-TEIQ (EI). Pro zjištění pracovní výkonnosti bylo využito hodnocení zaměstnanců 211 manažery organizace v oblasti dosažení cílů stanovených organizací. Autoři se zaměřili na možnosti vysvětlení rozptylu pracovní výkonnosti prostřednictvím stanovených proměnných. Ve své studii využili mnohonásobné lineární regrese, která ukázala, že kariérní potenciál dokáže vysvětlit 9 % rozptylu celkové pracovní výkonnosti, svědomitost vysvětluje navíc dalších 12 %, zatímco rysová EI zvýší celkový rozptyl pracovní výkonnosti o 3 %. K překvapivému zjištění došli autoři při zařazení vztahové vazby do modelu. V tuto chvíli přestala rysová EI představovat signifikantní prediktor celkové pracovní výkonnosti. Rysová EI a vztahová vazba spolu totiž sdílejí velkou část rozptylu a silně interkorelují. Tento výsledek je v souladu s poznatkami ohledně teoretického překrývání rysové EI a vztahové vazby (Mikulincer & Shaver, 2007). Neustadt, et al. (2011) se ve své studii rovněž pokusili vytvořit model predikce pracovní výkonnosti pouze s proměnnou SAAW. V tomto případě dokázala dimenze bezpečné vazby (SAAW) vysvětlit 14 % rozptylu celkové pracovní výkonnosti. Tento výsledek považují autoři za důležitý, jelikož ukazuje možnost SAAW nezávisle predikovat pracovní výkonnost, a to i nad rámec svědomitosti, která bývá nejčastěji vnímána jako prediktor výkonnosti pracovníka. Neustadt et al. (2011) také vyzdvihují možný potenciál pro rozvoj vztahové vazby pracovníků, což by mohlo organizacím pomoci signifikantně zvýšit pracovní výkonnost svých zaměstnanců.

Ronen a Zuroff (2017) ve své studii vytvořili model, v němž testovali, zda dominantní leadership a budování pracovních koalic budou představovat signifikantní mediátory ve vztahu mezi pracovní výkonností, jistou vztahovou vazbou a povýšením v práci na souboru 131 inženýrů. Ronen a Zuroff (2017) vycházeli z předpokladu, že jedinci s jistou vztahovou vazbou dokáží lépe demonstrovat své vůdčí dovednosti, jsou pracovně

produktivnější a chovají se více dominantně, než je tomu u jedinců s nejistou vztahovou vazbou. Autoři své hypotézy týkající se budování koalic jako signifikantního mediátoru mezi jistou vztahovou vazbou, povýšením v práci a pracovní výkonností, opřeli o teoretické poznatky zahrnující skutečnost, že zaměstnanci s jistou vztahovou vazbou ve své práci s vyšší pravděpodobností pomohou ostatním a v případě potřeby je také podpoří (Ronen & Zuroff, 2017). Do svého modelu rovněž zařadili vliv pohlaví, přičemž předpokládali, že budování koalic a dominantní leadership bude nižší u žen než u mužů. Výsledky a samotný model Ronen a Zuroff (2017, 143) ilustrujeme v Obr. 5.



**Obrázek 5** – Finální strukturální model – pozn.:  $**p < 0,01$ ;  $*p < 0,05$ ; T = časové sekvence měření (Ronen & Zuroff, 2017, 143; dle vlastního překladu)

Z uvedeného modelu a výsledků Ronena a Zuroffa (2017) vyplývá, že existuje za a) pozitivní vztah mezi bezpečnou vazbou a dominantním leadershipem ( $\beta = 0,39$ ,  $p < 0,001$ ) a b) pozitivní vztah mezi bezpečnou vazbou a budováním koalic ( $\beta = 0,42$ ,  $p < 0,001$ ). Dalším poznatkem jsou za a) pozitivní vztahy mezi dominantním leadershipem a pracovní výkonností ( $\beta = 0,76$ ,  $p < 0,001$ ), b) pozitivní vztahy mezi dominantním leadershipem a pracovním povýšením ( $\beta = 0,64$ ,  $p < 0,001$ ) a za c) pozitivní vztahy mezi budováním koalic a pracovní výkonností ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ). Dominantní leadership rovněž představuje a) mediátora ve vztahu mezi bezpečnou vazbou a pracovní výkonností a za b) mediátora ve vztahu mezi bezpečnou vazbou a pracovním povýšením. Ačkoli je budování koalic spojené s pracovní výkonností, nelze prostřednictvím této proměnné predikovat pracovní povýšení. Ronen a Zuroff (2017) si to vysvětlují mimo jiné tím, že pracovníci, pro něž je budování koalic typické, nevyhledávají či netouží po povýšení, nebo že budování koalic představuje delší cestu k získání povýšení. Výsledky

také ukázaly signifikantní genderové rozdíly mezi muži a ženami, přičemž ženy vykazovaly méně časté využívání dominantního leadershipu a budování koalic než muži. Důvodem může být především maskulinní prostředí inženýringu, v němž může být pro ženy obtížnější se více prosadit (Ronen & Zuroff, 2017). Na základě svých zjištění uvádí, že vedle náboru nových zaměstnanců s bezpečnou vazbou je rovněž možné se zaměřit na trénink a rozvoj stávajících zaměstnanců v oblasti asertivity a dalších sociálních dovedností (Ronen & Zurof, 2017).

### **3. Kontextuální pracovní výkonnost jako dimenze celkové pracovní výkonnosti**

Ačkoli se konstrukt celkové *pracovní výkonnosti* výzkumníci věnují především v posledních 30 letech, stala se centrálním bodem pro psychologii práce a organizace, obzvláště pak v oblasti výběru nových pracovníků (Viswesvaran & Ones, 2000). Definovat pracovní výkonnost je složitým úkolem, jelikož správná definice musí umožnit odlišení jedinců ve: (1) „vlastnostech měřených výběrovými programy, (2) účasti na tréninkových a rozvojových programech, (3) vystavení motivačním intervencím a (4) situačních omezeních a příležitostech“ (Motowidlo & Kell, 2013, 77). Definice pracovní výkonnosti obsahuje dvě významné myšlenky: (1) pracovní výkonnost je odvozena z chování a (2) představuje očekávanou hodnotu organizace. Z tohoto důvodu je důležité odlišovat mezi chováním ostatních zaměstnanců a chováním, které vykoná jeden určitý zaměstnanec v rozličných situacích, díky čemuž lze určit, jakou přidanou hodnotu bude toto chování pro danou organizaci mít (Motowidlo & Kell, 2013). Matthews et al. (2000) tvrdí, že pracovní výkonnost zaměstnance je úzce spojená s osobnostními vlastnostmi a dispozicemi, které determinují (ne)úspěchy zaměstnance při plnění zadaných úkolů. Charakterizují ji čtyři důležité aspekty: (1) je behaviorální, (2) je epizodická, (3) dá se hodnotit a (4) je multidimenzionální (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

#### **3.1 Kontextuální pracovní výkonnost**

V posledních 25 letech převládá snaha o konceptualizaci pracovní výkonnosti (Motowidlo & Kell, 2013). Viswesvaran a Ones (2000) uvádí, že konceptualizace pracovní výkonnosti tvoří důležité jádro pracovní psychologie. V oblasti celkové pracovní výkonnosti panuje obecný konsenzus, že pracovní výkonnost představuje multidimenzionální behaviorální konstrukt (Hattrup, 2012). Aby bylo možné kategorizovat pracovní výkonnost do dimenzí, je důležité si uvědomit chování zaměstnance, které organizace hodnotí buď jako pozitivní, či negativní. Tato identifikace pozitivního či negativního chování pracovníka, jenž má určitý dopad na organizaci, úzce souvisí právě s problematikou kategorizace pracovní výkonnosti (Motowidlo & Kell, 2013). Existuje velké množství vyčleněných dimenzí celkové pracovní výkonnosti, mezi něž spadá například Cambellův multifaktorový model (Campbell, 1990, in Motowidlo & Kell, 2013), úkolová a kontextuální pracovní výkonnost (Borman & Motowidlo, 1993, in Motowidlo & Kell, 2013), Organizational Citizenship Behavior – OCB či Counterproductive Behavior (Viswesvaran & Ones, 2000;

Motowidlo & Kell, 2013). Vedle těchto taxonomií Viswesvaran, Schmidt a Ones (2005) na základě své obsáhlé metaanalýzy identifikovali jeden obecný faktor pracovní výkonnosti, který je nezávislý na haló efektu a vysvětluje 60 % celkového rozptylu. Coleman a Borman (2000) konstatují, že i přes velké množství taxonomií pracovní výkonnosti neexistuje jedna nejlepší kategorizace, která by mohla nahradit ty ostatní.

Kontextuální pracovní výkonnost spolu s úkolovou pracovní výkonností představují jeden ze způsobů členění celkové pracovní výkonnosti. Rozlišení na kontextuální a úkolovou pracovní výkonnost přinesli v roce 1993 Borman a Motowidlo (1993, in Motowidlo & Kell, 2013). *Úkolová pracovní výkonnost* v sobě dle Motowidla a Van Scottera (1994) zahrnuje dva typy chování: (1) aktivity, které se přímo podílí na přeměně surového materiálu do jednotlivých produktů a (2) aktivity spojené s distribucí potřebných materiálů, aby bylo umožněno prvnímu typu chování. *Úkolová pracovní výkonnost* obecně představuje technické jádro organizace (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo et al., 1997). Oproti tomu *kontextuální pracovní výkonnost* nepřímo ovlivňuje technickou stránku zaměstnání prostřednictvím formování organizačního, sociálního a psychologického prostředí (kontextu), které facilituje úkolové aktivity (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo et al., 1997; Motowidlo & Kell, 2013). Jedinci mohou prostřednictvím kontextuální pracovní výkonnosti přispívat organizaci v několika faktorech (Motowidlo & Kell, 2013). Například lze prostřednictvím ovlivnění zaměstnanců v organizaci přispět k pozitivnějšímu a hodnotnějšímu chování ostatních pracovníků v organizaci. Dále lze využít zvyšování osobní připravenosti k organizačně hodnotnému chování či umožnění přístupu k hmotným zdrojům, které má organizace k dispozici (Motowidlo & Kell, 2013).

Kontextuální pracovní výkonnost je složena z několika činností, které může zaměstnanec vykonávat. Borman a Motowidlo (1993, in Motowidlo & Kell, 2013) popisují pět základních typů těchto aktivit: (1) dobrovolné vykonávání činností, které přímo nesouvisí s pracovní náplní zaměstnance, (2) vytrvalost a entuziasmus, pokud je třeba efektivně a úspěšně splnit vlastní úkoly a aktivity, (3) případná pomoc a spolupráce s ostatními, (4) dodržování organizačních pravidel i přes to, že zaměstnanci nemusí vyhovovat, (5) podpora a obrana cílů organizace. Toto pěti-faktorové pojetí bylo v následujících letech mnohokrát revidováno. Poslední úprava spadá do roku 2001



a je spojena s autory Borman et al. (2001), kteří prostřednictvím příslušných statistických metod vyextrahovali 3 základní dimenze kontextuální pracovní výkonnosti:

1. **osobní podpora** (*personal support*) – pomoc kolegům prostřednictvím předávání vlastních znalostí, nabízení alternativ, poskytnutí emoční podpory, spolupráce a motivace druhých apod.;
2. **organizační podpora** (*organizational support*) – vyjadřování spokojenosti v organizaci, loajalita, podpora organizační mise, dodržování stanovených pravidel či navrhování nových vylepšení a možností;
3. **svědomitá iniciativa** (*conscientious initiative*) – vytrvalost a snaha v případě obtížných úkolů, přebírání iniciativy, rozvoj vlastních znalostí a dovedností v rámci organizace, ale i mimo ni apod.

Kontextuální pracovní výkonnost představuje široký konstrukt, jenž v sobě zahrnuje jak interpersonální, tak motivační elementy (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Toto rozlišení představuje důležité východisko pro její diferenciaci do dvou samostatných dimenzí, a to do *pracovní dedikace* a *interpersonální facilitace* (Van Scotter & Motowidlo, 1996), přičemž motivační facetu představuje pracovní dedikace a interpersonální naopak interpersonální facilitace. Těmto dimenzím je věnována následující podkapitola, jelikož představují významnou proměnnou v empirické části této práce.

### 3.1.1 Interpersonální facilitace

Rozdělení kontextuální pracovní výkonnosti na *pracovní dedikaci* a *interpersonální facilitaci* představil ve své disertační práci Van Scotter (1994), který interpersonální facilitaci definuje jako „stupeň, do něhož zaměstnanec pomáhá ostatním, podporuje jejich efektivní úkolovou výkonnost nebo pomáhá skrze sociální a psychologické klima facilitaci při dosahování organizačních cílů“ (Van Scotter, 1994, 21).

Interpersonální facilitace je dle Van Scottera a Motowidla (1996) složena z interpersonálně orientovaného chování, které přispívá k dosahování stanovených organizačních cílů. Tato dimenze rovněž zahrnuje aktivity, které směřují ke zvýšení morálního jednání mezi pracovníky, ke zlepšení spolupráce či případně k pomoci kolegům zvládnout jejich pracovní úkoly (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Dle Van Scottera a Van Scottera (2018) hraje v pracovním prostředí nezastupitelnou roli, jelikož zaměstnancům pomáhá zvládnout požadavky dynamického a komplexního prostředí, které organizace

představují. Domníváme se, že by interpersonální facilitace mohla mít teoreticky blízko k dimenzi *osobní podpory* definované Brennanem et al. (2001). Oba tyto konstrukty totiž zahrnují nápomocné a kooperující chování vůči druhým pracovníkům vedoucí k lepší pracovní výkonnosti v organizaci. Interpersonální facilitace bývá někdy rovněž označována jako synonymum pro osobní podporu (Harzer & Ruch, 2014).

Van Scotter (1994) podotýká, že zaměstnanci, kteří dosahují vysokých hodnot v interpersonální facilitaci, lépe spolupracují s ostatními, naslouchají jim i jejich problémům, dokáží nabídnout přátelskou pomoc, mívají pozitivní a veselé postoje, snaží se redukovat případné konflikty, jsou loajální, důvěřiví, po skončení pracovní doby se mnohdy účastní neformálních setkání s kolegy a v neposlední řadě dokáží podporovat druhé, aby se chovali prospěšně vůči organizaci, v níž pracují.

Naopak ti, co vykazují nízkou úroveň interpersonální facilitace, jsou dle Van Scottera (1994) charakterističtí svými negativními postoji, stěžují si na své kolegy či vedoucí, neradi spolupracují či spolupráci přímo odmítají, nesouhlasí s vyřčenými návrhy či hovoří hlasitě v nevhodných okamžicích. V některých případech mohou dokonce vyvolávat konflikty či se chovat agresivně, dokáží s druhými manipulovat, bývají sebestřední, soupeří s ostatními nebo se druhým vyhýbají až už během pracovních přestávek, či po skončení pracovní směny. Nízká hladina interpersonální facilitace tedy souvisí se zhoršeným pracovním klimatem a rozptýleností ostatních pracovníků v organizaci (Van Scotter, 1994).

Dimenze interpersonální facilitace bývá zkoumána především ve vztahu k osobnosti jedince (např. Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Hogan, Rybicki & Borman, 1998; Hurtz & Donovan, 2000; Witt et al., 2002; Chan & Schmitt, 2002; Dudley et al., 2006). Van Scotter a Motowidlo (1996) ve své studii našli mimo jiné statisticky signifikantní pozitivní korelace mezi extravertí a přívětivostí a interpersonální facilitací. Witt et al. (2002) rovněž předpokládali pozitivní korelace mezi přívětivostí, extravertí zaměstnanců a interpersonální facilitací. V jejich výsledcích statisticky signifikantně pozitivně korelovala pouze přívětivost a interpersonální facilitace, zatímco extraverte vykazovala statisticky signifikantní negativní korelaci s interpersonální facilitací. Autoři si tento výsledek vysvětlují tím, že extravertní chování může být ostatními nazíráno spíše jako pouhé sociální chování vůči kolegům, nikoli jako chování, díky němuž může organizace více profitovat (Witt et al., 2002). Statisticky signifikantní

prediktory interpersonální facilitace dle výzkumu Chan a Schmitt (2002) představují extravertze, přívětivost, neuroticismus a otevřenost ke zkušenosti.

### 3.1.2 Pracovní dedikace

Na druhou stranu představuje *pracovní dedikace* osobní disciplinovanost v dodržování pravidel, přebírání iniciativy a schopnosti tvrdě pracovat (Van Scotter & Motowidlo, 1996). *Pracovní dedikaci* Van Scotter (1994, 22) definuje jako „dobrovolné, motivované chování, které přispívá k individuální i organizační efektivitě.“ Chování, které souvisí s pracovní dedikací bývá motivováno vůlí a důvěrou ve smysl, hodnotu a důležitost vykonávané práce.

Van Scotter (1994) charakterizuje jedince skórující vysoko v této dimenzi jako ty, již věnují vysokou pozornost detailům, jsou vytrvalí v dokončování svých pracovních úkolů, pracují tvrdě, aby vykonali co nejlepší práci, dodržují pracovní normy a pravidla, nastavují si vysoké cíle a v neposlední řadě je motivuje především samotná podstata práce. Pracovní dedikace je rovněž spojena s neustálou snahou zvyšovat své pracovní schopnosti a dovednosti, s vyhledáváním výzev či přebíráním zvýšené odpovědnosti (Van Scotter, 1994).

Zaměstnanci, kteří skórují v pracovní dedikaci nízko, se naopak práci vyhýbají, mezi jednotlivými pracovními úkoly mají delší časové prodlevy, častěji chodí do práce pozdě a neradi si berou práci navíc, porušují stanovená pravidla, nedokáží či nechtějí přebrat zodpovědnost za své chybné jednání a shazují ji na ostatní zaměstnance či pracovní vybavení (Van Scotter, 1994). Bohužel jsou tito pracovníci nedůvěryhodní ať již po stránce kvality naplnění stanoveného úkolu, tak kvůli nedodržování nastavených časových limitů pro dokončení pracovního úkolu (Van Scotter, 1994).

Pracovní dedikace, stejně jako interpersonální facilitace, byla nejčastěji zkoumána ve vztahu k osobnosti zaměstnance (Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Hurtz & Donovan, 2000; Chan & Schmitt, 2002; Witt et al., 2002). Chan a Schmitt (2002) se mimo jiné snažili nalézt signifikantní prediktory pracovní dedikace u administrativních pracovníků z hlediska Velké Pětky. V souladu s jejich očekáváním znamenala svědomitost a otevřenost ke zkušenosti statisticky signifikantní prediktor pracovní dedikace. Svědomitost totiž v pracovním prostředí představuje vytrvalost, schopnost dobře plánovat, zodpovědnost či schopnost tvrdě pracovat (Barrick & Mount, 1991). Signifikantní vztah mezi svědomitostí a pracovní dedikací byl rovněž potvrzen ve studii Witt et al. (2002). Z hlediska klíčových

charakteristik je patrné, že pracovní dedikace, tak jak ji definovali Van Scotter (1994) či Van Scotter a Motowidlo (1996), je úzce spojena právě se svědomitostí (Witt et al., 2002).

### **3.2 Kontextuální pracovní výkonnost z hlediska emoční inteligence a vztahové vazby**

Kontextuální pracovní výkonnost byla definována autory Borman a Motowidlo v roce 1993, kteří zároveň uvedli, že je spojena s termínem OCB neboli *Organizational Citizenship Behavior*<sup>2</sup> (Motowidlo, 2000). Tyto pojmy vyjadřují podobné charakteristiky. U obou termínů se jedná o interpersonální chování, každopádně určité odlišnosti lze spatřit v primárních definicích (Motowidlo, 2000). OCB představuje dobrovolné chování, které přispívá efektivnímu fungování organizace, přičemž toto chování není součástí popisu pracovního místa a nesouvisí s jakoukoli odměnou (Podsakoff et al., 2000). Zásadní rozdíl mezi OCB a kontextuální pracovní výkonností spočívá v odměně – u OCB se jedná o chování, které není nijak odměněno, zatímco u kontextuální pracovní výkonnosti se toto nijak nerozlišuje (Organ, 1997). Motowidlo (2000) postuluje, že není příliš podstatné, zdali výzkumník využije termínu OCB či kontextuální pracovní výkonnosti, jelikož se u obou pojmů jedná o interpersonální pomáhání. Na následujících řádcích tedy budou představeny výzkumy emoční inteligence a vztahové vazby, které byly realizovány vůči kontextuální pracovní výkonnosti či OCB<sup>3</sup>.

#### **3.2.1 Emoční inteligence a kontextuální pracovní výkonnost**

Z teoretických poznatků vyplývá existence přímého vztahu mezi EI pracovníka a kontextuální pracovní výkonností (Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014). Důvodem může být mimo jiné to, že vyšší úroveň EI je spojena s lepšími sociálními dovednostmi a kvalitnějšími sociálními vztahy (Lopes et al., 2004). Joseph & Newman (2010) postulují, že z hlediska EI je pro pracovní výkonnost nejvýznamnější dimenze emoční regulace. Gross (1998a) ve svém modelu emoční regulace vymezuje dvě základní strategie, které lze uplatnit buď před tím, než dojde k aktivaci emoční odpovědi, ke změně chování a fyziologické reakci, a nebo ty, které jsou aktivované až poté, co jsou emoce skutečně vyvolané a prožívané. Zaměstnanci, kteří dosahují vysoké EI, dokáží své emoce efektivně regulovat a využívat obou zmíněných strategií, což může souviset například se schopností

---

<sup>2</sup> **Pozn.:** Pojem můžeme volně přeložit jako proorganizační chování, v domácích i zahraničních výzkumech se však nejčastěji setkáme se zkratkou OCB, tudíž bude v této práci rovněž využívána.

<sup>3</sup> **Pozn.:** Ačkoli se jedná o téměř totožné pojmy, mnozí výzkumníci využívají spíše pojmu OCB před kontextuální pracovní výkonností, proto většina námi zmíněných výzkumů v této kapitole bude obsahovat právě toto označení.

adekvátně reagovat v sociálních situacích (Day & Carroll, 2004), se schopností poskytnout podporu a povzbuzení kolegům v případě potřeby a s více altruistickým chováním, z čehož může profitovat celá organizace (Greenidge et al., 2014). Pracovníci, kteří vykazují vyšší úroveň EI, bývají pracovně spokojenější, jelikož zvládají využívat specificky zaměřené strategie emoční regulace, což přispívá k vyšší pracovní spokojenosti a tím také k vyšší kontextuální výkonnosti (Greenidge et al., 2014). Carmeli a Josman (2006) či Lopes et al. (2006) ve svých studiích prokázali, že EI představuje statisticky signifikantní prediktor OCB. Greenidge et al. (2014) také uvádí, že EI může ovlivňovat kontextuální pracovní výkonnost nepřímo, a to díky svému vlivu na pracovní spokojenost zaměstnance.

Moderační roli EI ve vztahu mezi organizační spravedlností a kontextuální pracovní výkonností zkoumali Devonish a Greenidge (2010). Organizační spravedlnost autoři studovali z hlediska tří dimenzí (distributivní spravedlnost, procedurální spravedlnost a interakční spravedlnost). Studie zahrnovala 211 zaměstnanců z devíti různých organizací. Výzkumníci se mj. zaměřili na to, zda všechny tři typy organizační spravedlnosti budou pozitivně spojeny s kontextuální pracovní výkonností a zda EI a její dimenze (vnímání a porozumění emocí vlastních a druhých, řízení emocí a využití emocí) budou moderovat vztahy mezi všemi typy organizační spravedlnosti a kontextuální pracovní výkonností. Hierarchická regresní analýza prokázala pozitivní efekt všech typů organizační spravedlnosti na kontextuální pracovní výkonnost, přičemž největší vliv měla procedurální spravedlnost ( $\beta = 0,29$ ). Rovněž tyto tři typy organizační spravedlnosti dokázaly statisticky signifikantně vysvětlit rozptyl kontextuální pracovní výkonnosti nad rámec demografických charakteristik zaměstnanců. EI a její čtyři dimenze představovaly statisticky signifikantní moderátor pouze ve vztahu mezi procedurální spravedlností a kontextuální pracovní výkonností. Tento vztah byl rovněž silnější v případě, že EI zaměstnance byla vyšší. U zbývajících dimenzí organizační spravedlnosti (tj. distributivní a interakční) nebyl moderační efekt EI statisticky signifikantní (Devonish & Greenidge, 2010).

Další studii, která se zabývala vztahem mezi EI a jejími dimenzemi (vnímání a porozumění emocí vlastních a druhých, řízení emocí a využití emocí), pracovní spokojeností a kontextuální pracovní výkonností, realizovali Greenidge et al. (2014). Na souboru 222 pracovníků z finančního a výrobního oddělení a oddělení služeb mj. prokázali, že pracovní spokojenost představuje signifikantní mediátor ve vztahu mezi schopností EI a kontextuální pracovní výkonností. Vedle tohoto výsledku autoři rovněž

prostřednictvím analýzy cesty (tzv. *path analyse*) ukázali, že pracovní spokojenost částečně ovlivňuje vztah mezi dvěma dimenzemi EI (řízení emocí a využití emocí) a kontextuální pracovní výkonností.

EI může úzce souviset s interpersonální facilitací, jednou z dimenzí kontextuální pracovní výkonnosti, jež vyjadřuje interpersonální chování, které nepřímo ovlivňuje a přispívá chodu organizace a naplňování jejích cílů (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Výzkum Lopes et al. (2006) se zaměřil právě na vztah mezi EI jako schopností (měřeno metodou MSCEIT) a interpersonální facilitací. Pro zhodnocení interpersonální facilitace autoři využili hodnocení ze strany kolegů a nadřízených testovaného zaměstnance v šesti oblastech: (1) interpersonální citlivost, (2) sociabilita, (3) pozitivní interakce, (4) negativní interakce, (5) přispívání k pozitivnímu pracovnímu prostředí a (6) oblíbenost. Výsledky posouzení ze strany kolegů ukázaly, že EI je spojena se třemi charakteristikami interpersonální facilitace (tj. interpersonální citlivostí, sociabilitou a přispíváním k pozitivnímu pracovnímu prostředí). Na druhou stranu výsledky posouzení ze strany nadřízených prokázaly spojitost mezi EI a interpersonální facilitací ve třech odlišných oblastech interpersonální facilitace (tj. sociabilitou, oblíbeností a přispíváním k pozitivnímu pracovnímu prostředí). Výsledky této studie korespondují s předpokladem Lopese et al. (2004), dle nichž EI může ovlivňovat pracovní výkonnost díky lepším sociálním dovednostem zaměstnance. Pozitivní vztah mezi EI a interpersonální facilitací zaměstnanců byl rovněž nalezen ve studii Emmanue a Thampi (2016).

Lindebaum (2013) se ve svém výzkumu zaměřil na to, zda EI představuje signifikantní moderátor ve vztahu mezi dimenzemi kontextuální pracovní výkonnosti (tj. interpersonální facilitace a pracovní dedikace) a psychickým zdravím zaměstnance. Pro změření EI byl využit *Test emoční inteligence* (TEMINT) postihující schopnosti emočního uvažování a porozumění emocím (Blickle et al., 2011). Pro zjištění psychického zdraví respondentů byl využit *Crown and Crisp Experiential Index* (CCEI) složený ze 6 subškál (tj. volně plynoucí úzkost, fobická úzkost, obsese, somatická úzkost, deprese a hysterie) (Lindebaum, 2013). V případě kontextuální pracovní výkonnosti byla využita škála Van Scottera a Motowidla (1996) postihující dvě dimenze kontextuální výkonnosti (tj. interpersonální facilitaci a pracovní dedikaci). Autor předpokládal, že psychické zdraví bude spojeno s kontextuální pracovní výkonností pouze tehdy, bude-li EI pracovníka vysoká. Lindebaumovou (2013) tezí bylo, že by schopnost porozumět svým emocím mohla

být spojena se schopností pracovníka adekvátně posoudit, kolik energie ještě potřebuje a může vložit do své kontextuální pracovní výkonnosti, aby tím neutrpělo jeho psychické zdraví. Regresní analýza moderačního efektu ukázala, že EI statisticky signifikantně moderuje pouze vztah mezi psychickým zdravím a pracovní dedikací. Jakmile však byly do modelu vloženy kontrolní proměnné (tj. pohlaví, věk a počet pracovních hodin týdně), moderační efekt EI přestal být signifikantní. Lindebaum (2013) následně využil post hoc analýzy, v níž zkoumal, zda jakákoli dimenze psychického zdraví dle CCEI dokáže predikovat signifikantní rozptyl v případě vstupu všech kontrolních proměnných do modelu. Výsledky ukázaly, že je model signifikantní pouze tehdy, pokud je využitým prediktorem pracovní dedikace EI a dimenze somatické úzkosti. EI by tedy dle Lindebauma (2013) mohla zaměstnancům pomoci částečně regulovat, do jaké míry je ještě jejich pracovní dedikace prospěšná, a kdy už by mohla ohrozit vlastní psychické zdraví.

### **3.2.2 Vztahová vazba a kontextuální pracovní výkonnost**

Vztahová vazba představuje konstrukt, díky němuž můžeme porozumět interpersonálním vztahům a chování na pracovišti (Vîrga et al., 2019). Hazan a Shaver (1990) ve své studii ukázali, jak mohou styly vztahové vazby ovlivňovat pracovní fungování. Zaměstnanci s jistým stylem vztahové vazby uvádějí, že mají mj. méně potíží při dokončení pracovních úkolů. Oproti tomu pracovníci s úzkostnou/ambivalentní vztahovou vazbou zažívají mj. pocity nedocení či obav, že jejich pracovní výkon nebude v očích kolegů dostatečně dobrý. V případě přítomnosti situace s vnímaným nedostatkem podpory či pochopení jsou tyto pracovníci méně flexibilní, emočně méně stabilní a obecně u nich klesá schopnost pracovat pod tlakem. Díky tomu dochází ke značnému poklesu produktivity z důvodu přílišného zahlcení obavami o vlastní výkon a o jeho hodnocení v očích druhých (Hazan & Shaver, 1990). Výzkum Hazanové a Shavera (1990) představuje pomyslný základní kámen dalších studií zkoumajících roli vztahové vazby na pracovní výkonnost zaměstnance. Již o dvě dekády později Harms (2011) dodává, že výzkumy vztahové vazby a pracovní výkonnosti (především z hlediska OCB) představují často zkoumané oblasti pracovního chování. Četnost těchto studií je dána především interpersonální povahou těchto konstruktů a pravděpodobnějším výskytem OCB v té organizaci, kde si jedinci zformovali kvalitní a pevné vztahy (Harms, 2011).

Geller a Bamberger (2009) zrealizovali studii, v níž se zaměřili na zkoumání vztahů mezi styly vztahové vazby a instrumentální pomoci<sup>4</sup> zaměstnanců vůči jejich kolegům. Participanty byli nově najatí zaměstnanci, jejichž náplní práce byla neustálá komunikace s klienty. Pro styly vztahové vazby bylo využito dimenzionální pojetí dělící vztahovou vazbu na *úzkostnost* a *vyhýbavost* (Brennan et al. 1998). K jejímu změření autoři použili hebrejskou verzi škály *Experiences in Close Relationships* (ECR, Brennan et al., 1998). Pro zjištění míry interpersonální pomoci využili Geller a Bamberger (2009) posouzení pracovníka ze strany kolegy, který měl vyjádřit stupeň, do něhož mu posuzovaný pracovník v předcházejícím měsíci pomohl. Do následujících analýz autoři rovněž zahrnuli sérii kontrolních proměnných (tj. pohlaví a míru přátelství mezi posuzovanými zaměstnanci). Geller a Bamberger (2009) předpokládali, že za a) vyšší míra vztahové úzkostnosti povede k menší pomoci, b) vyšší míra vztahové vyhýbavosti povede k menší pomoci a c) vztahová úzkostnost bude moderovat vztah mezi vztahovou vyhýbavostí a instrumentální pomoci. Při využití regresní analýzy byl nalezen statisticky signifikantní negativní vztah mezi úzkostností a frekvencí poskytnutí instrumentální pomoci. Pracovník, který dosahoval vyšší vztahové úzkostnosti, byl tedy svými kolegy hodnocen jako ten, co poskytuje méně instrumentální pomoci než vztahově méně úzkostný zaměstnanec. Dle Roma a Mikulincera (2003) může být tento výsledek závislý především na subjektivním hodnocení vztahu s druhou osobou. Pokud jedinec percipuje vztah jako silný, snaží se druhému co nejintenzivněji pomáhat, aby si zachoval vzájemnou přízeň. Jakmile však jedinec vnímá vztah jako slabý, dochází k absenci intenzivní pomoci, jelikož v tuto chvíli vnímá vztahově úzkostný jedinec druhé jako ohrožující a toto percipované ohrožení se snaží eliminovat (Rom & Mikulincer, 2003). V dalších krocích analýzy byla do regresního modelu přidána dimenze vztahové vyhýbavosti, která však nepředstavovala statisticky signifikantní prediktor instrumentální pomoci (Geller & Bamberger, 2009). Jakmile ale byla do modelu vložena interakce mezi vztahovou úzkostností a vyhýbavostí, začala hrát roli i vyhýbavost. Inverzní efekt vyhýbavosti a instrumentálního pomáhání (tj. vysoká vztahová vyhýbavost = nízké instrumentální pomáhání a naopak) tedy bude pravděpodobně přítomen pouze tehdy, pokud bude zaměstnanec dosahovat menší vztahové úzkostnosti. Tento opačný efekt se však bude dle autorů vytrácet s narůstající vztahovou úzkostností pracovníků. Výsledky této studie představují významný poznatek ohledně zmírňujícího efektu vztahové úzkostnosti vůči vlivu vztahové vyhýbavosti na frekvenci instrumentální pomoci. Dalším důležitým

---

<sup>4</sup> **Pozn.:** Tento konstrukt se překrývá s vymezením interpersonální facilitace a autoři studie jej jako tzv. interpersonální OCB.



poznatkem vyplývajícím z výsledků je poukázání na existenci rozličných stylů vztahové vazby na pracovišti a jejich vlivu na interpersonální OCB, které se může projevovat právě zkoumanou frekvencí pomáhání spolupracovníkům (Geller & Bamberger, 2009).

Vztahu mezi úzkostností a vyhýbavostí a OCB se dále věnovali například Richards a Schat (2011). V jejich studii bylo pro operacionalizaci OCB využito podstatné rozdělení na OCB-I (chování směřující k pomoci ostatním zaměstnancům v organizaci) a OCB-O (chování směřující ke zkvalitnění chodu organizace). Vztahová úzkostnost bývá obvykle spojována s nižším stupněm OCB-I (Richards & Schat, 2011). Tento předpoklad koresponduje i s výše uvedeným výzkumem Gellera a Bambergera (2009), kde zaměstnanci s převládající vztahovou úzkostností nabízeli méně instrumentální pomoci svým kolegům. Vedle proměnných vztahové vazby a OCB byly do výzkumu zařazeny ještě rysy Velké Pětky, afektivita, CWB, organizační závazek, vyhledávání podpory, potlačování emocí a intence k opuštění organizace. Richards a Schat (2011) našli statisticky signifikantní negativní vztah mezi úzkostností a OCB-I ( $r = -0,46$ ) a OCB-O ( $r = -0,30$ ), zatímco vztahová vyhýbavost statisticky signifikantně negativně korelovala pouze s OCB-O ( $r = -0,16$ ). Vedle korelačních analýz autoři rovněž využili regrese, aby otestovali, zda jsou dimenze vztahové vazby negativně spojeny s OCB-O. Po zahrnutí kontrolních proměnných, tj. věku, pohlaví, osobnosti dle Velké Pětky a organizačního závazku zjistili, že vztahová úzkostnost dokáže navíc stále vysvětlit část rozptylu ( $\beta = -0,19$ ,  $\Delta R^2 = 0,02$ ) OCB-O nad rámec těchto proměnných. Z tohoto množství proměnných vztahová úzkostnost představovala druhý nejsilnější prediktor OCB-O s poměrem 18,5 % z celkového vysvětleného rozptylu. Nejsilnější prediktor představovala negativní afektivita s poměrem 22,9 % z celkového rozptylu. Tato studie, podobně jako v případě výzkumu Geller a Bamberger (2009), poukázala na skutečnost, že pracovníci disponující úzkostnou vztahovou vazbou vykazují menší tendenci zapojení sebe sama do obecně prospěšného chování orientovaného vůči organizaci. Výsledky výzkumu Richards a Schat (2011) rovněž ukazují důležitost zkoumání vztahové vazby na pracovišti, jelikož disponují potenciálem pro porozumění různým typům chování v organizacích, v nichž jsou interpersonální vztahy a interakce nesmírně důležité pro adekvátní fungování zaměstnance.

Dalšími výzkumníky, kteří báдали na poli vztahové vazby a kontextuální pracovní výkonnosti (OCB), byli například Little et al. (2011). Vedle těchto proměnných autoři zjišťovali pracovní vitalitu zaměstnanců a možné vztahy mezi ní a dalšími zkoumanými

konstrukty. Little et al. (2011) vztahovou vazbu zjišťovali prostřednictvím metody *Self Reliance Inventory* (SRI), obsahující položky pro změření jisté vazby, tzv. protizávislosti (*counterdependence*) a nadměrné závislosti (*overdependence*). Jedinci dosahující vysokých hodnot v tzv. protizávislosti jsou charakterističtí mj. větší podezřívavostí vůči záměrům druhých, což ústí v negativní náhled na ostatní i na organizaci. Oproti tomu jedinci s tzv. nadměrnou závislostí mívají pozitivní náhled na ostatní, ale negativní náhled na sebe, a snaží se neustále dosahovat jistoty tím, že vyhledávají podporu a přítomnost druhých (Little et al., 2011). Korelační analýza ukázala, že jedinci s jistou vztahovou vazbou statisticky signifikantně pozitivně korelují s pracovní vitalitou ( $r = 0,27$ ) a OCB-I ( $r = 0,12$ ), zatímco pracovníci s nejistou vazbou (zde protizávislost a nadměrná závislost) vykazují statisticky signifikantní negativní korelaci s vitalitou ( $r_{\text{protizávislost}} = -0,23$ ;  $r_{\text{nadm. závislost}} = -0,27$ ), s OCB-I ( $r_{\text{nadm. závislost}} = -0,17$ ) a OCB-O ( $r_{\text{nadm. závislost}} = -0,23$ ). Za použití regresních analýz autoři prokázali, že tzv. nadměrná závislost negativně ovlivňuje OCB-O ( $\beta = -0,22$ ) a OCB-I ( $\beta = -0,14$ ) i při zahrnutí kontrolních proměnných (zde svědomitost a věk) do modelu. Žádný jiný styl vztahové vazby se neukázal jako signifikantní pro ovlivnění OCB. Tento výsledek si autoři vysvětlují tím, že nadměrně závislí jedinci jsou až příliš zaujati vztahy a vztahovými problémy na úkor organizačních záležitostí. V dalším kroku autoři zjišťovali ovlivnění pracovní vitality dle vztahové vazby. Vitalita je signifikantně ovlivněna jistou vztahovou vazbou ( $\beta = 0,19$ ), tzv. protizávislostí ( $\beta = -0,15$ ) a nadměrnou závislostí ( $\beta = -0,23$ ). Jak protizávislost, tak nadměrná závislost redukuje pracovní vitalitu zaměstnance potlačením negativních emocí (v případě protizávislosti) či přeháněním negativních emocí (v případě nadměrné závislosti). Jistá vztahová vazba naopak vitalitu posiluje, jelikož tyto zaměstnanci díky svým pocitům bezpečí v rámci pracovních vztahů neplýtvají svou energií na potlačení či přehánění negativních emocí, ale dokáží ji využít kupříkladu k investici do OCB (Little et al., 2011).

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

## 4. Výzkumný problém, cíle a hypotézy

### 4.1 Výzkumný problém a cíle

Předložená práce se zabývá kontextuální pracovní výkonností u pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory. Pro rozšíření poznatků o výkonnosti byl do výzkumu zařazen ještě námi operacionalizovaný typ výkonnosti vycházející ze Standardů kvality sociálních služeb (tj SQSS). Výzkumný problém představují možnosti predikce takto definované výkonnosti na základě znalosti vztahové vazby a emoční inteligence pracovníků v sociálních službách. Tato oblast není u pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory příliš probádanou a v psychologii práce a organizace jí na našem území není věnována pozornost.

Landa a López-Zafra (2010) zdůrazňují důležitost emocí v pomáhajících profesích a vyzdvihují důležitost znalosti vlastních emocí jako klíčovou pro další rozvoj a růst v tomto typu povolání. McQueen (2004) uvádí, že EI představuje proměnnou, která hraje velkou roli kupříkladu v porozumění potřebám klientů. Rovněž vyšší EI může ošetřovatelům pomáhat lépe zvládat veškeré emoční nároky, které se se zdravotnickým prostředím pojí (McQueen, 2004). Z rešerše odborné literatury, uvedené v teoretické části této práce, vyplývá existence vztahů mezi EI a pracovní výkonností. Lopes et al. (2004) tuto skutečnost vysvětlují lepšími sociálními dovednostmi u zaměstnanců s vyššími hodnotami EI. Day a Carroll (2004) přichází s podobným vysvětlením, které rozšiřují o aspekt schopnosti emoční regulace, kterou pracovníci dosahující vyšší EI, efektivně využívají, čímž zvládají adekvátně reagovat v interpersonálních situacích. Ani u ošetřovatelů tomu není dle provedených studií jinak. Například ve výzkumu Beauvais et al. (2011) autoři našli statisticky signifikantní pozitivní korelace mezi pracovní výkonností ošetřovatelů a celkovou schopností EI i jejími dimenzemi zjištěnými prostřednictvím metody MSCEIT. Stejně výsledky prokázali také Fujino et al. (2015), kteří rovněž našli pozitivní signifikantní korelace mezi EI a pracovní výkonností ošetřovatelů. Tito autoři navíc ukázali, že ošetřovatelé disponující vyšší úrovní EI, jsou aktivnější ve zvyšování a rozšiřování své kvalifikace a vyhledávají více příležitostí pro vzdělávání, čímž svou pracovní výkonnost rovněž podporují (Fujino et al., 2015).

Vedle EI je v pracovním prostředí důležitá vztahová vazba zaměstnance, která na pracovní výkonnost může rovněž působit. Již v 90. letech 20. století Hazanová a Shaver (1990) poukázali na vliv rozličných vazebných stylů na pracovní chování zaměstnance, čímž rozšířili aplikaci vztahové vazby do psychologie práce a organizace.

Zařazení konstruktů vztahové vazby do hlavních výzkumných proudů psychologie práce a organizace s sebou však neslo mnoho překážek (Harms, 2011). Tou hlavní byla převaha rysově teorie, disponující extenzivními empirickými podklady, díky níž docházelo ke kategorizaci osobnostních proměnných do dimenzí osobnosti dle Velké Pětky. Další překážku představovala dle Harmse (2011) popularita vztahové vazby, jakožto konstruktů spadajícího do vývojové psychologie, díky čemuž byla mnohými výzkumníky na poli pracovní psychologie opomíjena. Důležitý zlom představovaly studie vztahové vazby u dospělé populace, které se postupně přesunuly od zkoumání romantických vztahů, na výzkumy aplikující tuto teorii do pracovního prostředí (Harms, 2011). Dnes je jednou z často zkoumaných oblastí vztahové vazby její spojitost s pracovní výkonností zaměstnanců (především z hlediska OCB). Důvodem je interpersonální povaha těchto konstruktů, a také větší výskyt OCB tam, kde jsou mezi pracovníky vybudované pevné a kvalitní vztahy (Harms, 2011). Pracovníci s vyhýbavou vztahovou vazbou bývají více kritičtí vůči spolupracovníkům (Mikulincer & Shaver, 2007). Tato zvýšená kritičnost může být důvodem nalezení negativních vztahů mezi vyhýbavostí a OCB-I i OCB-O (Little et al., 2011). Na druhou stranu úzkostní zaměstnanci se z důvodu vlastních obav o opuštění snaží neustále navazovat a udržovat blízkost s druhými (Mikulincer & Shaver, 2012). Tato přehnaná zaujatost interpersonálními vztahy může dle Richards a Schat (2011) představovat jakousi překážku pro dosažení většího OCB-I. Styly vztahové vazby mohou rovněž souviset s kvalitou vztahu mezi ošetřovatelem a jeho klientem, čímž mohou ovlivňovat individuální pracovní výkonnost pracovníka (Khodabakhsh, 2012).

Data o pracovní výkonnosti pracovníků v sociálních službách jsou v této studii získávána od vedoucích úseku. Z tohoto důvodu byly do predikčních modelů zařazeny proměnné zohledňující vzájemnou kvalitu vztahu mezi vedoucími a podřízenými pracovníky vycházející z teorie LMX. Kvalitní vztah mezi vedoucím a jeho podřízenými pracovníky totiž představuje významnou proměnnou pracovního chování zaměstnanců (Gooty & Yammarino, 2016; Day & Miscenko, 2015), ale také proměnnou, která může vstupovat do samotného procesu hodnocení výkonnosti (Gerstner & Day, 1997). Kvalitní vztah mezi leaderem a podřízenými totiž vede k mírnějšímu a lepšímu hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance jeho nadřízeným (Gerstner & Day, 1997). Vedle kontroly dyadického vztahu byly do predikčních modelů zařazeny rovněž rysy Velké Pětky. Díky zařazení osobnostních rysů do konstruovaných modelů chceme přinést komplexnější

pohled na možnosti predikce pracovní výkonnosti pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory.

Na základě výzkumného problému byly stanoveny základní cíle výzkumu:

- Prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS na základě znalosti schopnosti EI pracovníka.
- Prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS na základě znalosti vztahové vazby jedince.

## 4.2 Operacionalizované hypotézy

Pro naplnění stanovených cílů výzkumu byly položeny dvě výzkumné otázky. Dle teoretické rešerše bylo operacionalizováno šest hypotéz:

- **VO1: Jaké jsou vztahy mezi emoční inteligencí a závislými proměnnými pracovní výkonnosti?**
  - **H1a:** EI predikuje<sup>5</sup> zvýšenou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.
  - **H1b:** EI predikuje zvýšenou kontextuální pracovní výkonnost v podobě pracovní dedikace.
- **VO2: Jaké jsou vztahy mezi vztahovou vazbou a závislými proměnnými pracovní výkonnosti?**
  - **H2a:** Interpersonální deaktivace při kontrole LMX a vybraných osobnostních rysů statisticky signifikantně predikuje kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.
  - **H2b:** Interpersonální hyperaktivace při kontrole LMX a vybraných osobnostních rysů statisticky signifikantně predikuje kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.
  - **H2c:** Vysoká tendence k interpersonální hyperaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.
  - **H2d:** Vysoká tendence k interpersonální deaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.

---

<sup>5</sup> **Pozn.:** U všech uvedených hypotéz je predikcí myšlen statistický vztah, nikoliv kauzální souslednost jevů.

## 5. Metodologický rámec výzkumu

### 5.1 Využité metody získávání dat

V rámci výzkumu bylo celkem použito 8 testových metod pro sběr dat, přičemž pracovníkům v sociálních službách byly administrovány 4 metody (EWR-I, MSCEIT, LMX-7 a BFI-2). Vedoucím úseku, kteří posuzovali své podřízené pracovníky v sociálních službách, jsme rovněž administrovali 4 metody (Škála interpersonální facilitace, Škála dedikace k práci, LMX-7 a vlastnoručně vytvořený dotazník SQSS). Jednotlivé testové metody popisujeme v následujících podkapitolách.

Dotazníkové šetření rovněž zahrnovalo vyplnění základních demografických charakteristik (věk, rod, nejvyšší dosažené vzdělání, zastávaná pracovní pozice a počet let na dané pracovní pozici).

#### 5.1.1 MSCEIT

MSCEIT neboli Mayerův-Saloveyův-Carusův test emoční inteligence je nejvyužívanějším nástrojem pro měření emoční inteligence jako schopnosti (Wilhelm, 2007). Představuje vylepšenou a zkrácenou verzi metody MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Test*), která je považována za jednu z prvních metod pro postihnutí EI jako schopnosti (Humpolíček & Slezáčková, 2012).

Jedná se o výkonový test posuzující emoční inteligenci jako schopnost, kde respondenti přímo pracují s úkoly a řeší rozličné emoční problémy (Humpolíček & Slezáčková, 2012). MSCEIT byl navržen tak, aby postihl všechny čtyři větve modelu emoční inteligence – tj. vnímání emocí, využití emocí, porozumění emocím a řízení emocí (Humpolíček & Slezáčková, 2012; Brackett & Salovey, 2006). Vnímání a využití emocí představují emoční inteligenci založenou na zkušenosti, zatímco porozumění a řízení emocí představují strategickou emoční inteligenci (Seitl, 2015; Humpolíček & Slezáčková, 2012).

Test obsahuje 141 položek, rozdělených do 8 úloh (tj. dvě úlohy pro každou větev, viz Tab. 3) jejichž vyplnění zabere respondentům obvykle 30 – 45 minut (Brackett & Salovey, 2006; Humpolíček & Slezáčková, 2012). Vnitřní konzistence celého testu je 0,91. V případě oblastních škál se vnitřní konzistence pohybuje od 0,85 (strategická EI) do 0,90 (EI založená na zkušenosti), jedná se tedy o vysoce spolehlivý test

(Humpolíček & Slezáčková, 2012). MSCEIT rovněž disponuje vysokou validitou (Humpolíček & Slezáčková, 2012; Mayer, Salovey, & Caruso, 2012).

**Tabulka 3 - Struktura MSCEIT (Humpolíček & Slezáčková, 2012, 15)**

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

### 5.1.2 EWR-I

Škála *Experiences in Work Relationships – Individual* (EWR-I) patří mezi sebe-posuzovací nástroje sloužící k zjištění vztahové vazby v pracovním prostředí. Položky EWR-I jsou navrženy pro zjištění sekundárních vazebných strategií na pracovišti. Pro účely této práce byla využita dosud nepublikovaná verze o 15 položkách, které měří dvě dimenze vztahové vazby – 1) interpersonální hyperaktivaci (8 položek) a 2) interpersonální deaktivaci (7 položek) (Seitl et al., nedat.). Položky interpersonální hyperaktivace popisují hyperaktivační strategie, pramenící především z pocitů frustrace a bezmoci, projevující se neustálou snahou o vyhledání či udržení blízkosti druhých lidí (Mikulincer & Shaver, 2003). Na druhou stranu položky interpersonální deaktivace popisují strategie deaktivační, pro něž bývá typická nedůvěra, udržování odstupů od druhých, potlačení pozitivní emocionality či všeobecné odmítání k zapojení se do vztahů na pracovišti (Seitl et al., nedat.) Dle Mikulincera a Shavera (2003; 2007) jsou deaktivační strategie využívány za účelem vyhnout se případným zklamáním, které by mohly nastat při nepřítomnosti vazebné osoby.



Velkým benefitem škály EWR-I je nepřímé měření dimenzí vztahové vazby skrze jejich behaviorální projevy v pracovním prostředí. Díky takto navrženým položkám je administrace škály pro respondenty potenciálně přijatelnější. Úkolem respondenta je vyjádřit svůj (ne)souhlas na 7 bodové škále Likertova typu (1 = rozhodně nesouhlasím; 7 = rozhodně souhlasím). Škála rovněž obsahuje tři reverzně skórované položky (dvě pro dimenzi interpersonální hyperaktivace a jednu pro dimenzi interpersonální deaktivace). Vnitřní konzistence škály EWR-I a jejích dimenzí dosahuje uspokojivých hodnot ( $\alpha_{\text{hyperaktivace}} = 0,79$ ;  $\alpha_{\text{deaktivace}} = 0,78$ ) (Seitl et al., nedat.).

### 5.1.3 LMX-7

Dotazník LMX-7 patří mezi nejvyužívanější nástroje sloužící ke změření kvality vztahu mezi leaderem a jeho následovníky, vycházející z teorie LMX neboli *Leader Member Exchange Theory* (Procházka, Janků & Vaculík, 2019). Graen a Uhl-Bien (1995) uvádí, že kvalitní vztah mezi leaderem a jeho následovníky je charakteristický především vysokou mírou vzájemného respektu, důvěry či závazku vůči organizaci. Výsledky výzkumů zabývajících se právě tímto vztahem, poukazují na možnosti predikce rozličných proměnných, jež jsou pro chod organizace žádoucí (Gooty & Yammarino, 2016; Day & Miscenko, 2015). Například v metaanalýze provedené Martin et al. (2016) autoři našli slabé a středně silné vztahy mezi kontextuální a úkolovou pracovní výkonností pracovníka a kvalitou vztahu mezi leaderem a jeho následovníky.

Dotazník obsahuje 7 položek, na které respondent odpovídá různými způsoby, vždy má ale na výběr z 5 nabízených možností odpovědi seřazených dle intenzity (např. „vůbec“ po „plně“) (Procházka et al., 2019). Všech 7 položek je poté shrnuto do jedné škály, která poukazuje na kvalitu vztahu mezi leaderem a následovníkem (Procházka et al., 2019). Psychometrické vlastnosti dotazníku jsou rovněž uspokojivé. Hodnoty vnitřní konzistence jsou v případě vyplnění následovníka ( $\alpha = .89$ ) a v případě vyplnění leadera ( $\alpha = .78$ ) a výsledky hodnocení vzájemného vztahu mezi leaderem a následovníkem přináší středně silné shody ( $r = .29$ ) (Gerstner & Day, 1997).

Do českého jazyka byla prozatím adaptována pouze verze LMX-7 pro pracovníky Procházkou et al. (2019). V případě verze pro nadřízené byl k dispozici pouze anglicky psaný originál autorů Graen a Uhl-Bien (1995), který byl pro účely této práce přeložen a následně využit ve výzkumu. Překlad probíhal formou translací do českého jazyka, a to třemi nezávislými překladateli, následně byly všechny překlady komparovány

a posuzovány z hlediska jazykové správnosti. Při hodnocení finální verze českého překladu pro nadřizené, byla metoda předložena 15 respondentům pro získání zpětné vazby ohledně správné formulace položek a adekvátnímu porozumění jednotlivým výrokům. Přeložené položky LMX verze pro vedoucí pracovníky byly rovněž konzultovány s panem Ing. Mgr. Jakubem Procházkou, Ph.D., jedním z autorů české verze LMX pro podřizené pracovníky. Námi přeloženou verzi pro vedoucí pracovníky uvádíme v příloze č. 3.

#### 5.1.4 BFI-2

Inventář BFI-2 je novou a vylepšenou verzí původní metody BFI, jenž byla vytvořena pouze pro postihnutí pěti dimenzí osobnosti vycházející z pětifaktorového modelu, a která neobsahovala subškály pro měření dílčích charakteristik osobnosti (Hřebíčková et al., 2020). Položky BFI-2 jsou autory definovány srozumitelněji a jednodušeji než v původní verzi, což vedlo také ke zvýšení vnitřní konzistence BFI-2 (Hřebíčková et al., 2020). Psychometrické vlastnosti BFI-2 jsou uspokojivé. Vnitřní konzistence hlavních škál BFI-2 je vyšší než 0,80 a průměrná vnitřní konzistence subškál se pohybuje okolo 0,74 (Hřebíčková et al., 2020).

BFI-2 existuje v úplné 60 položkové verzi, a také ve dvou zkrácených podobách: a) BFI-2-S obsahující 30 položek a b) BFI-2-XS obsahující 15 položek (Soto & John, 2017a; Soto & John, 2017b; Hřebíčková et al., 2020). V této studii byla využita úplná, 60 položková verze. Tyto položky jsou určeny k operacionalizaci osobnostní struktury díky změření pěti dimenzí osobnosti a 15 subškál:

1. **Extraverze** – sociabilita, asertivita, energičnost;
2. **Přívětivost** – soucit, uctivost, důvěra;
3. **Svědomitost** – organizovanost, produktivita, zodpovědnost;
4. **Negativní emocionalita** – úzkost, deprese, emoční nestálost;
5. **Otevřenost mysli** – intelektuální zvědavost, estetické cítění, kreativní představivost (Soto & John, 2017b).

Všechny položky začínají výrokem „*Považuji se za někoho, kdo...*“, kde je úkolem respondenta vyjádřit svůj (ne)souhlas na 5 bodové škále, kde 1 = zcela nesouhlasím a 5 = zcela souhlasím. BFI-2 obsahuje několik reverzně skórovaných položek, které je nutné v průběhu analýzy přepólovat (Hřebíčková et al., 2020).

### 5.1.5 Škála interpersonální facilitace

Van Scotter (1994) chápe interpersonální facilitaci jako stupeň nápomocného a kooperujícího chování zaměstnance. Aktivity zahrnuté v interpersonální facilitaci podporují například morální jednání mezi pracovníky či zvýšení spolupráce (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Škála interpersonální facilitace byla vyvinuta Van Scotterem (1994) a je koncipována pro posouzení chování zaměstnance hodnotitelem v oblastech jako je například efektivní komunikace, podpora spolupracovníků, pomoc druhým bez požádání, efektivní spolupráce, naslouchání či povzbuzování a pochvala kolegů. Obsahuje 13 položek, na které respondent odpovídá na 5 bodové škále vyjadřující pravděpodobnost (1 = s nízkou pravděpodobností; 5 = s vysokou pravděpodobností) s jakou pracovník při výkonu své práce vykazuje jednotlivé typy chování (Střelec, 2019). Škála dosahuje v anglickém originále vysoké vnitřní konzistence ( $\alpha = 0,94$ ) (Van Scotter, 1994).

### 5.1.6 Škála pracovní dedikace

Pracovní dedikace představuje osobní disciplinovanost, která pomáhá pracovníkovi vytrvat či jej motivuje k zažádání o další pracovní úkoly nad rámec jeho pracovních povinností (Liu et al., 2013). Pracovní dedikace tak představuje motivační komponentu kontextuální pracovní výkonnosti (Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Původní škála pracovní dedikace vytvořená Van Scotterem obsahovala 13 položek měřících pracovní chování v oblastech jako je snaha, vytrvalost či disciplinovanost (Van Scotter, 1994). V pozdějších letech byla revidována a zredukována na 8 položek s celkovou vnitřní konzistencí ( $\alpha = 0,95$ ) (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Škála je konstruována pro posouzení pracovníka hodnotitelem, jehož úkolem je vyjádřit na 5 bodové škále s jakou pravděpodobností (1 = s nízkou pravděpodobností; 5 = s vysokou pravděpodobností) posuzovaný zaměstnanec vykazuje určité typy chování. Položky jsou zaměřeny například na věnování času nad rámec pracovních povinností, přebírání iniciativy, perzistenci, nadšení k plnění úkolů či práce na osobní disciplíně (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Škála pracovní dedikace bývá využívána pouze pro výzkumné účely a neexistuje její český překlad ani standardizace. Pro účely této studie byla škála přeložena třemi na sobě nezávislými překladateli, přičemž jednotlivé překlady byly následně komparovány a posuzovány z hlediska jazykové správnosti a srozumitelnosti. Výsledná podoba škály je uvedena v příloze č. 1.

### 5.1.7 Dotazník SQSS

Speciálně pro účely této studie byl vytvořen Dotazník SQSS operacionalizující vybrané Standardy kvality sociálních služeb (SQSS). Tvorba dotazníku probíhala od ledna 2020 do srpna 2020.

SQSS obsahují celkem 15 standardů (příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb.) z nichž bylo vybráno devět, ze kterých byly posléze tvořeny položky (pozn.: tučným písmem jsou zvýrazněny operacionalizované standardy):

- I. Cíle a způsoby poskytování sociální služby
- II. **Ochrana práv osob**
- III. **Jednání se zájemcem o sociální službu**
- IV. Smlouva o poskytování sociální služby
- V. **Individuální plánování průběhu sociální služby**
- VI. Dokumentace o poskytování sociální služby
- VII. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
- VIII. **Návaznost poskytované služby na další dostupné zdroje**
- IX. **Personální a organizační zajištění služby**
- X. **Profesní rozvoj zaměstnanců**
- XI. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
- XII. **Informovanost o poskytované sociální službě**
- XIII. Prostředí a podmínky
- XIV. **Nouzové a havarijní situace**
- XV. **Zvyšování kvality sociální služby** (příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006Sb.)

Výběr těchto standardů spočíval v obsahové analýze jejich znění a v souladu s cíli studie. Nejprve byla provedena důkladná analýza vybraných standardů a jejich podkategorií. Následně bylo vytvořeno ke každému standardu několik položek, ze kterých jsme vybírali ty nejvhodnější na základě teoretické rešerše SQSS a na základě komunikace znění položek s pracovníky v sociálních službách, kteří nám potvrdili správnost jednotlivých výroků a pomohli nám určit, které do finální metody zahrnout. Touto cestou bylo vytvořeno 15 položek, které slouží k posouzení zaměstnance hodnotitelem. Hodnotitel má za úkol posoudit vybraného pracovníka na 5 bodové škále (1 = nesouhlasím; 5 = souhlasím) na základě toho, jak se pracovník vůči vybraným standardům chová. Položky se zaměřují například na přístup pracovníka ke klientům domovů pro seniory, komunikaci se zájemcem

o sociální službu, reakce v nouzových situacích, sebevzdělávání pracovníka či kooperaci. Plné znění dotazníku SQSS uvádíme v příloze č. 2. Vnitřní konzistence dotazníku SQSS dle Cronbachova koeficientu dosahuje vysokých hodnot ( $\alpha = 0,95$ ).

## 5.2 Charakteristika výzkumného souboru

Respondenty výzkumu tvořili pracovníci v sociálních službách v domovech pro seniory (dále jen DPS) a jejich přímí nadřízení, kteří své zaměstnance posuzovali v oblasti pracovní výkonnosti. Celkem bylo osloveno 173 DPS napříč všemi kraji České republiky. Kontakt probíhal prostřednictvím e-mailové či telefonické komunikace, přičemž ředitelé/ředitelky vybraných DPS obdrželi vedle informačního e-mailu podrobný leták s postupem celé studie a přínosy, které z účasti v ní plynou. Vedoucím DPS rovněž byla nabídnuta možnost online videokonference s pracovníky a autorkou diplomové práce skrze platformu ZOOM pro ujasnění detailů výzkumu. DPS byly vybírány nepravděpodobnostním záměrným výběrem přes instituce. Dohromady nám spolupráci potvrdilo sedm domovů pro seniory ze sedmi krajů ČR (Hl. město Praha, Vysočina, Olomoucký kraj, Jihočeský kraj, Pardubický kraj, Ústecký kraj a Karlovarský kraj). Zbylá oslovená pracoviště se k nabídce spolupráce buď nevyjádřila (145 DPS) či ji z důvodu nepříznivé pandemické situace odmítla (21 DPS).

Výzkumnou spolupráci nám potvrdilo celkem 200 respondentů, z čehož všechny administrované metody dokončilo 162 pracovníků v sociálních službách. Z tohoto počtu muselo být 21 respondentů vyřazeno z důvodu chybného vyplnění metod či zjevně nevalidního vyplnění dotazníků. Výzkumný soubor, který byl zahrnut do statistických analýz, tvořilo 141 pracovníků v sociálních službách, z toho 129 žen (91,5 %) a 12 mužů (8,5 %) v průměrném věku 40,95 let (min = 19; max = 65; SD = 10,98) s průměrnou délkou zaměstnání v konkrétním domově 7,17 let (min = 0,3; max = 38). Nevyváženost datového souboru dle pohlaví je dána reálným poměrem mužů a žen působících jako pracovníci v sociálních službách domovů pro seniory. Rozložení souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání popisujeme v Tab. 4.

**Tabulka 4 - Rozložení souboru dle celkového dosaženého vzdělání**

	<b>Počet</b>	<b>%</b>	
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	ZŠ	52	36,9
	SŠ vyučen/a	5	3,5
	SŠ s maturitou	6	4,3
	VOŠ	8	5,7
	VŠ	70	49,6
	<b>Cekem</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>

Vedle samotných pracovníků v sociálních službách bylo do výzkumu zapojeno celkem 15 hodnotitelů (vedoucích úseku), kteří posuzovali své jednotlivé zaměstnance v oblastech pracovní výkonnosti. Každý hodnotitel posuzoval minimálně jednoho pracovníka v sociálních službách. Tímto systémem jsme zaručili větší objektivitu dat v případě posuzování pracovní výkonnosti, než by tomu bylo v případě využití sebe-popisných metod a jejich přímé administrace testovaným pracovníkům.

### **5.3 Výzkumný design a postup**

Pro účely této studie byl využit kvantitativní design. Sběr dat probíhal z důvodu pandemie Covid-19 výlučně online.

Pro online testování na platformě [www.click4survey.cz](http://www.click4survey.cz) byly vytvořeny dva systémy – 1) pro pracovníky v sociálních službách a 2) pro vedoucí pracovníky. Tvorba online systému probíhala od května 2020 do září 2020 a zahrnovala kompletní vytvoření grafických a textových prvků za použití platformy [www.canva.com](http://www.canva.com) pro větší poutavost a přehlednost pro respondenty. Oba systémy byly rovněž obohaceny o gamifikační prvky – v našem případě odkazy na zajímavosti a videa ze světa psychologie spolu s doporučením rozličných kurzů, kterých by mohli pracovníci působící v domovech pro seniory využít. Respondenti tedy po vyplnění každého dotazníku získávali přístupy k odkazům, přičemž na úplném konci testování obdrželi online tabulku se všemi odkazy, které mohli v průběhu vyplňování získat plus s několika novými odkazy, které představovaly bonus. Na tomto principu byly postaveny systémy jak pro pracovníky v sociálních službách, tak systémy pro vedoucí pracovníky. Ukázkou systému pro pracovníky v sociálních službách uvádíme v příloze č. 4 a ukázkou systému pro vedoucí úseku v příloze č. 5.

Data byla sbírána v časovém horizontu od října 2020 do února 2021. Pracovníci v sociálních službách i jejich nadřízení měli možnost dotazníky vyplnit buď v pracovní době (nejvíce preferovaná možnost) či v případě nutnosti (kupříkladu z důvodu karantény) mohli metody vyplnit mimo své pracoviště. Po celou dobu administrace metod měli zaměstnanci možnost využívat telefonických či e-mailových konzultací s autorkou diplomové práce.

#### **5.4 Etické aspekty**

Všichni respondenti byli ihned na začátku spolupráce informováni o cílech celé studie, a byli ujištěni, že veškerá data budou využita pouze pro výzkumné účely pod záštitou Katedry psychologie UPOL. Pracovníci v sociálních službách byli rovněž ubezpečeni, že posouzení ze strany jejich přímého nadřízeného nijak neovlivní jejich pracovní postavení v DPS. Pracovníci v sociálních službách i vedoucí úseku byli rovněž informováni o možnosti výzkum kdykoliv ukončit.

Aby mohla být data pracovníků v sociálních službách a jejich přímých nadřízených spárována, byly vytvořeny sady identifikačních kódů, které byly určeny výlučně pro vybrané domovy. Každý DPS měl vytvořený vlastní kód, skládající se ze zkratky domova, kde pracovník působí a z individuální písemné a číselné koncovky. Tyto kódy byly posléze zaneseny do tabulky, která byla odeslána příslušnému přímému nadřízenému, který si ke každému z vygenerovaných kódů zaznamenal jméno a příjmení zaměstnance, aby jej poté mohl posoudit. Takto vyplněné tabulky sloužily pouze pro přímé nadřízené a z naší strany k nim nebyl žádný přístup. Tímto systémem byla zaručena absolutní anonymita všech respondentů.

Pracovníci v sociálních službách při vyplňování dotazníků měli rovněž možnost si zvolit, zda by stáli o vytvoření individuální zprávy s obecnými výsledky testování. Pokud si zaměstnanec zvolil kladnou možnost, byla mu vypracována individuální zpráva, kterou obdržel v zapečetěné obálce nadepsané pouze svým vlastním přiděleným kódem. Takto zabezpečená obálka byla poté odeslána na adresu příslušného domova k rukám přímého nadřízeného, který ji předal svým pracovníkům na základě přiděleného kódu. Díky tomuto postupu bylo zabezpečeno, že se k výsledkům nedostane bez souhlasu pracovníka nikdo jiný. Žádná data týkající se individuálních výsledků pracovníků nebyla poskytnuta zpět do domovů pro seniory.

## 6. Práce s daty a její výsledky

Data byla nejprve přepsána do datové matice vytvořené v programu Microsoft Excel 2016. Výsledky testu MSCEIT obsahují 15 hlavních skóre (souhrnný kvocient EQ; dva oblastní skóre – tj. strategická EI a EI založená na zkušenosti; čtyři skóre hlavních dimenzí EI – tj. vnímání emocí, porozumění emocím, řízení emocí a využití emocí; osm skóre pro jednotlivé subtesty) (Hřebíčková & Urbánek, 2012). Tyto skóre jsou automaticky vygenerovány systémem HTS od společnosti Hogrefe Testcentrum, Praha. V naší studii bylo využíváno pouze souhrnného kvocientu EQ, dvou oblastních skóre a skóre čtyř hlavních dimenzí EI. Hrubé skóre MSCEIT jsou převedeny na standartní skóre s normálním rozložením s průměrem 100 a směrodatnou odchylkou 15 (Hřebíčková & Urbánek, 2012). Pokud tedy respondent kupříkladu obdrží hodnotu 115, bude jednu směrodatnou odchylku nad průměrem, naopak pokud obdrží hodnoty menší než 85, bude jednu směrodatnou odchylku pod průměrem apod. Souhrnný skóre EI respondenta je možné srovnávat s normativním vzorkem (Hřebíčková & Urbánek, 2012). V rámci ověření námi stanovených hypotéz bylo pracováno se standartními skóre MSCEIT.

Pro získání výsledků ostatních testových metod byly vypočteny hodnoty hrubých skóre díky sečtení odpovědí na položky Likertova typu. V případě metody BFI-2 a EWR-I muselo před vypočtením hrubých skóre pro jednotlivé škály dojít k prepólování reverzně skórovaných položek. Po vyhodnocení všech využívaných metod již došlo k provedení vybraných statistických analýz pro ověření námi operacionalizovaných hypotéz. Veškeré statistické analýzy byly provedeny v programu IBM SPSS 25.

Před samotným zahájením ověřování platnosti stanovených hypotéz byly vypočteny hodnoty vnitřní konzistence jednotlivých škál použitých metod. Námi vypočítané Cronbachovy koeficienty  $\alpha$  uvádíme v Tab. 5, spolu s hodnotami vnitřní konzistence uvedené autory či překladači metod. V případě MSCEIT se hodnoty vnitřní konzistence pohybují od 0,91 (celková EI) po 0,76 (dimenze využití emocí) (Hřebíčková & Urbánek, 2012). V rámci LMX-7 byla vedle výpočtů vnitřní konzistence vypočtena hodnota vzájemné shody mezi posouzením ze strany vedoucího a posouzení pracovníkem. Výsledkem byla středně silná shoda ve vzájemných posouzeních ( $r = 0,252$ ;  $sig. = 0,003$ ), která koresponduje s originální verzí LMX-7 ( $r = 0,29$ ).



**Tabulka 5** - Vypočtené hodnoty vnitřní konzistence škál dle Cronbachova koeficientu  $\alpha$

<b>Metoda</b>	<b>Dimenze</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b><math>\alpha^*</math></b>
BFI-2	Extraverze	0,745	0,86
	Přívětivost	0,814	0,81
	Svědomitost	0,872	0,87
	Neuroticismus	0,831	0,89
	Otevřenost	0,811	0,83
EWR-I	Hyperaktivace	0,791	0,79
	Deaktivace	0,735	0,78
LMX-7	Posouzení vedoucím	0,815	0,78
	Posouzení pracovníkem	0,908	0,89
Škála interpersonální facilitace	x	0,954	0,94
Škála pracovní dedikace	x	0,936	0,95
Dotazník SQSS	x	0,950	x

**Pozn.:**  $\alpha^*$  = vnitřní konzistence metod dle autorů či překladatelů

Po ověření vnitřní konzistence jednotlivých metod a škál jsme přešli k ověřování normálního rozložení zkoumaných proměnných. Pro posouzení normality dat bylo použito Shapiro – Wilk testu, Kolmogorov – Smirnov testu a rovněž histogramů jednotlivých proměnných. Hodnoty testů normality uvádíme v Tab. 6 spolu s proměnnými, u kterých byla normalita potvrzena histogramem. Ve všech ostatních případech byla normalita zamítnuta i grafickým znázorněním histogramu.

**Tabulka 6 - Testy normálního rozložení zkoumaných proměnných**

Zkoumané proměnné	Kolmogorov – Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Df	Sig.	Df	Sig.
<i>Neuroticismus</i>	141	,026	141	,009
<i>Extraverze</i>	141	,000	141	,027
<i>Otevřenost</i>	141	,006	141	,022
<i>Prívětivost</i>	141	,003	141	,007
Svědomitost	141	<b>,060</b>	141	,022
<b>Interpers. hyperaktivace</b>	141	<b>,200*</b>	141	<b>,097</b>
<b>Interpersonální deaktivace</b>	141	<b>,200*</b>	141	<b>,402</b>
<i>LMX-7 posouz. pracovníkem</i>	141	,034	141	,027
<b>Celková EI</b>	141	<b>,200*</b>	141	,000
<b>EI založená na zkušenosti</b>	141	<b>,200*</b>	141	<b>,079</b>
Strategická EI	141	,000	141	,000
<i>Vnímání emocí</i>	141	,000	141	,000
<i>Využití emocí</i>	141	,000	141	,000
Porozumění emocím	141	,000	141	,000
<i>Řízení emocí</i>	141	,006	141	,001
Interpersonální facilitace	141	,000	141	,000
SQSS	141	,000	141	,000
<i>Pracovní dedikace</i>	141	,003	141	,000
<i>LMX-7 posouz. vedoucím</i>	141	,000	141	,001

**Pozn.:** Tučně jsou vyznačeny hodnoty vyjadřující normální rozložení, kurzívou jsou vyznačeny proměnné s normálním rozložením dle histogramu

### 6.1 Výsledky vztahující se k emoční inteligenci a závislým proměnným

Pro naplnění prvního cíle výzkumu jsme si kladli otázku, zda existují signifikantní vztahy mezi EI a závislými proměnnými v podobě pracovní výkonnosti. Na základě výše zmíněných testů normálního rozložení se přikláníme k využití neparametrických statistik, konkrétně k testu Spearmanova korelačního koeficientu. Korelační matici popisujeme v Tab. 7. Z uvedených výsledků vyplývá neexistence signifikantních vztahů mezi EI a kontextuální pracovní výkonností v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace. Hypotézy **H1a** a **H1b** tedy zamítáme.

K detailnějšímu prozkoumání první výzkumné otázky jsme rovněž využili námi vytvořenou novou metodu vycházející přímo z SQSS, kterými se musí všichni poskytovatelé sociálních služeb řídit. Pro výpočty jsme rovněž využili test Spearmanova korelačního koeficientu. Ani v tomto případě se nám prostřednictvím EI pracovníka nepodařilo predikovat pracovní výkonnost vycházející z SQSS.

Dle provedené korelační matice je rovněž patrná neexistence statisticky významných vztahů mezi dimenzemi EI a jednotlivými typy pracovní výkonnosti. Na základě námi provedených výpočtů tedy nelze prokázat statisticky signifikantní vztahy mezi EI pracovníků v sociálních službách a vybranými typy pracovní výkonnosti.

**Tabulka 7 - Spearmanova korelace EI a jejích dimenzí s kontextuální pracovní výkonností a pracovní výkonností z hlediska SQSS**

Spearmanova korelace										
	Celková EI	EI založená na zkuš.	Strateg. EI	Vnímání emocí	Využití emocí	Poroz. Emocím	Řízení emocí	Interpers. facilitace	SQSS	Prac. dedikace
Celková EI	1									
EI založená na zkuš.	,784**	1								
Strateg. EI	,869**	,427**	1							
Vnímání emocí	,530**	,787**	,215*	1						
Využití emocí	,767**	,901**	,469**	,482**	1					
Poroz. emocím	,684**	,241**	,845**	0,044	,301**	1				
Řízení emocí	,624**	,438**	,622**	,307**	,457**	,181*	1			
Interpers. facilitace	-0,125	-0,086	-0,120	-0,118	-0,052	-0,086	-0,023	1		
SQSS	-0,038	-0,044	-0,048	-0,098	-0,010	-0,049	0,035	,784**	1	
Pracovní dedikace	-0,092	-0,033	-0,104	-0,036	-0,029	-0,087	-0,029	,716**	,789**	1

Pozn.:  $N = 141$ . \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$

## 6.2 Výsledky vztahující se k vztahové vazbě a závislým proměnným

Druhým výzkumným cílem bylo prozkoumat možnosti predikce pracovní výkonnosti na základě znalosti vztahové vazby jedince. Kladli jsme si otázku, zda existují signifikantní vztahy mezi vztahovou vazbou a jednotlivými typy pracovní výkonnosti u pracovníků v sociálních službách. Pro zachování přehlednosti textu tuto kapitolu rozdělujeme do dvou podkapitol vyjadřujících se k testování možností predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou. V první podkapitole uvádíme výpočty hierarchické lineární regrese, díky níž zjišťujeme, zda vztahová vazba dokáže predikovat závislé proměnné nad rámec kvality vztahu (LMX) a osobnostních rysů. V druhé podkapitole se věnujeme prozkoumání vztahů mezi pracovní výkonností a tendencemi k vztahové úzkostnosti a vyhýbavostí pracovníků.

### 6.2.1 Možnosti predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou nad rámec LMX a osobnostních rysů

I přes to, že závislé proměnné interpersonální facilitace a pracovní výkonnost z hlediska SQSS nedisponují normálním rozložením dle vypočtených hodnot Shapiro-Wilkova a Kolomogorov-Smirnova testu a provedených histogramů, zbytek zkoumaných proměnných normálně rozložený je. Na základě této skutečnosti jsme se tedy rozhodli v následujících hypotézách využít hierarchické lineární regrese s metodou Enter. Před zahájením výpočtů hierarchické lineární regrese jsme vypočetli korelační matici mezi nezávislými a závislými proměnnými. Signifikantní vztah byl nalezen pouze mezi prediktorem interpersonální deaktivace a závislými proměnnými interpersonální facilitace ( $r = -0,197$ ,  $sig. = 0,019$ ) a pracovní výkonností dle SQSS ( $r = -0,193$ ,  $sig. = 0,022$ ). Dále mezi prediktorem LMX-7 dle posouzení vedoucím a závislými proměnnými interpersonální facilitace ( $r = 0,843$ ,  $sig. = 0,000$ ), pracovní výkonností dle SQSS ( $r = 0,788$ ,  $sig. = 0,000$ ) a pracovní dedikací ( $r = 0,758$ ,  $sig. = 0,000$ ). Signifikantní vztahy byly rovněž mezi prediktorem neuroticismu a závislou proměnnou pracovní výkonnosti dle SQSS ( $r = -0,177$ ,  $sig. = 0,035$ ), mezi prediktorem extraverze a závislou proměnnou pracovní výkonnosti dle SQSS ( $r = 0,174$ ,  $sig. = 0,039$ ) a mezi prediktorem otevřenosti a závislými proměnnými pracovní výkonnosti dle SQSS ( $r = 0,166$ ,  $sig. = 0,05$ ) a pracovní dedikací ( $r = 0,038$ ,  $sig. = 0,175$ ). Mezi ostatními proměnnými nebyl nalezen signifikantní vztah. Dle výsledků korelační matice (viz Tab. 8) bylo možné otestovat pouze hypotézu H2a z důvodu existujících korelací mezi nezávislými a závislými proměnnými. K hypotéze H2b se nemůžeme vyjádřit z důvodu neexistující korelace mezi zkoumanými proměnnými.

**Tabulka 8 - Korelační matice pro zjištění vztahu mezi nezávislými a závislými proměnnými (tj. typy pracovní výkonnosti)**

Korelační matice závislých a nezávislých proměnných											
	Interpers. hyperakt.	Interpers. Deaktiv.	N	E	O	P	S	Interpers. facilitace	Výkonnost SQSS	Pracovní dedikace	LMX-7 vedoucí
Interpers. hyperaktivace	1										
Interpers. deaktivace	0,079	1									
Neuroticismus	,382**	,416**	1								
Extraverze	-0,128	-,506**	-,405**	1							
Otevřenost	-0,049	-,254**	-,282**	,459**	1						
Přívětivost	-0,119	-,387**	-,471**	,429**	,288**	1					
Svědomitost	-0,121	-,263**	-,477**	,433**	,323**	,686**	1				
Interpersonální facilitace	-0,044	-,197*	-0,097	0,127	0,130	0,059	0,038	1			
Výkonnost dle SQSS	-0,057	-,193*	-,177*	,174*	,166*	0,104	0,079	,868**	1		
Pracovní dedikace	0,021	-0,117	-0,062	0,131	,175*	0,083	0,127	,790**	,820**	1	
LMX-7 vedoucí	0,032	-0,141	-0,022	0,040	0,108	0,022	-0,018	,843**	,788**	,758**	1

Pozn.: N = 141. \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$

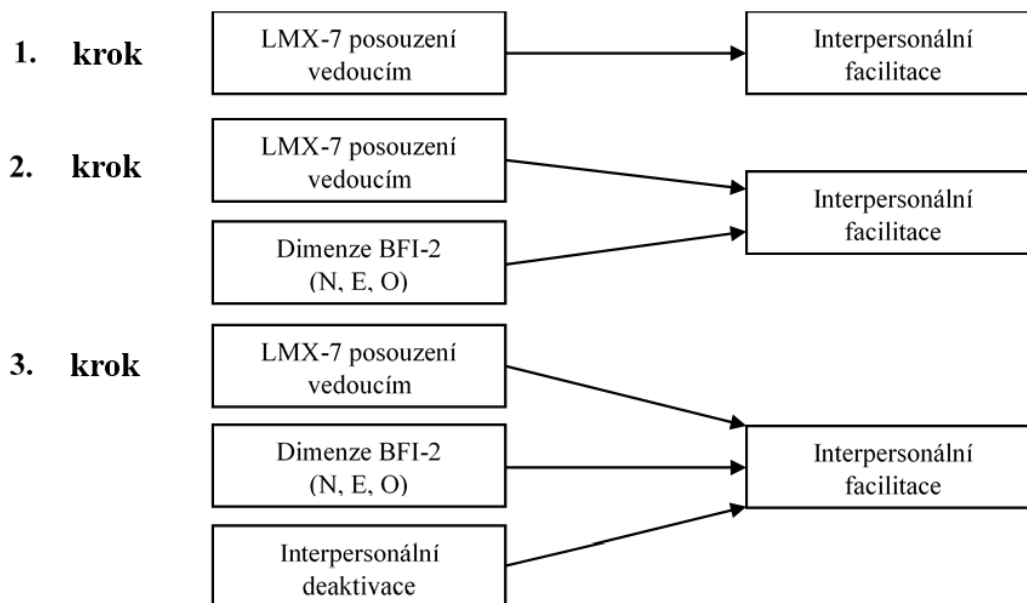
**Hypotéza H2a:** *Interpersonální deaktivace při kontrole LMX a vybraných osobnostních rysů statisticky signifikantně predikuje kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.*

Před samotnou aplikací hierarchické lineární regrese došlo k ověření nezbytných podmínek. Byť spolu některé prediktory středně silně korelovali (největší signifikantní korelace mezi nezávislými proměnnými byla mezi dimenzí extraverteze a otevřeností,  $r = 0,459$ ), můžeme stále hovořit o splnění podmínky absence kolinearit. Na základě výpočtů tolerance a tzv. VIF koeficientu ( $min = 1$ ,  $max = 1,48$ ;  $VIF < 5$ ) rovněž splňujeme podmínku nepřítomnosti multikolinearity. Nezávislost reziduí byla ověřena Durbin-Watsonovým testem ( $= 1,917$ ). Normalita reziduí byla splněna a ověřena pomocí histogramu a Q-Q grafu. Poslední řešenou podmínkou byla nepřítomnost heteroskedasticity, tedy heterogenity rozptylu reziduí. Na základě výsledků bodového grafu č. 1 lze i tuto podmínku považovat za splněnou.



**Graf 1** - Bodový graf homoskedasticity reziduí

Dle všech výše splněných předpokladů byla posléze vypočtena hierarchická lineární regrese o třech krocích (viz Obr. 6).



**Obrázek 6** - Model hierarchické lineární regrese pro hypotézu H2a

Očekávali jsme, že interpersonální deaktivace dokáže vysvětlit signifikantní rozptyl interpersonální facilitace nad rámec kontroly vztahu mezi vedoucím a pracovníkem a nad rámec vybraných osobnostních rysů Velké pětky. Finální model se všemi proměnnými vysvětluje 72 % celkového rozptylu kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace. Signifikantním prediktorem však zůstává pouze vztah mezi vedoucím a pracovníky dle LMX-7 posouzení ze strany vedoucího, který signifikantně vysvětluje 71 % celkového rozptylu. Ostatní proměnné nedokázaly statisticky signifikantně zvýšit rozptyl interpersonální facilitace nad rámec LMX-7. Shrnutí modelu pro H2a uvádíme v Tab. 9. Na základě vypočtených hodnot a jednotlivých regresních koeficientů **hypotézu H2a zamítáme.**

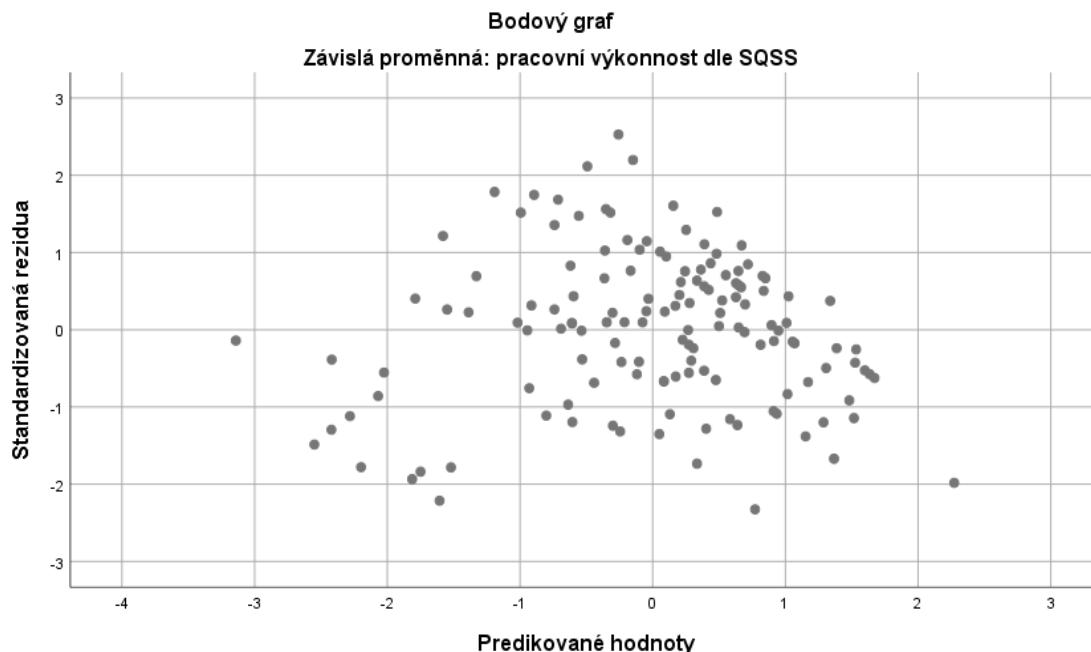


**Tabulka 9** - Regresní koeficienty modelu hypotézy H2a se závislou proměnnou interpersonální facilitace

	Model	B	SE	$\beta$	Sig.	Tolerance	VIF
<b>1</b>	Konstanta	55,813	0,351		0,000		
	LMX-7 vedoucí	2,051	0,111	0,843	0,000	1,000	1,000
<b>2</b>	Konstanta	55,813	0,348		0,000		
	LMX-7 ved.	2,044	0,111	0,839	0,000	0,988	1,012
	Neuroticismus	-0,053	0,054	-0,049	0,326	0,824	1,213
	Extraverze	0,096	0,066	0,078	0,149	0,707	1,415
	Otevřenost	-0,012	0,058	-0,010	0,839	0,770	1,298
<b>3</b>	Konstanta	55,813	0,349		0,000		
	LMX-7 ved.	2,034	0,112	0,836	0,000	0,967	1,034
	Neuroticismus	-0,044	0,056	-0,041	0,432	0,764	1,308
	Extraverze	0,080	0,072	0,065	0,270	0,602	1,660
	Otevřenost	-0,011	0,058	-0,010	0,849	0,770	1,299
	Int. deaktivace	-0,039	0,065	-0,033	0,557	0,676	1,480

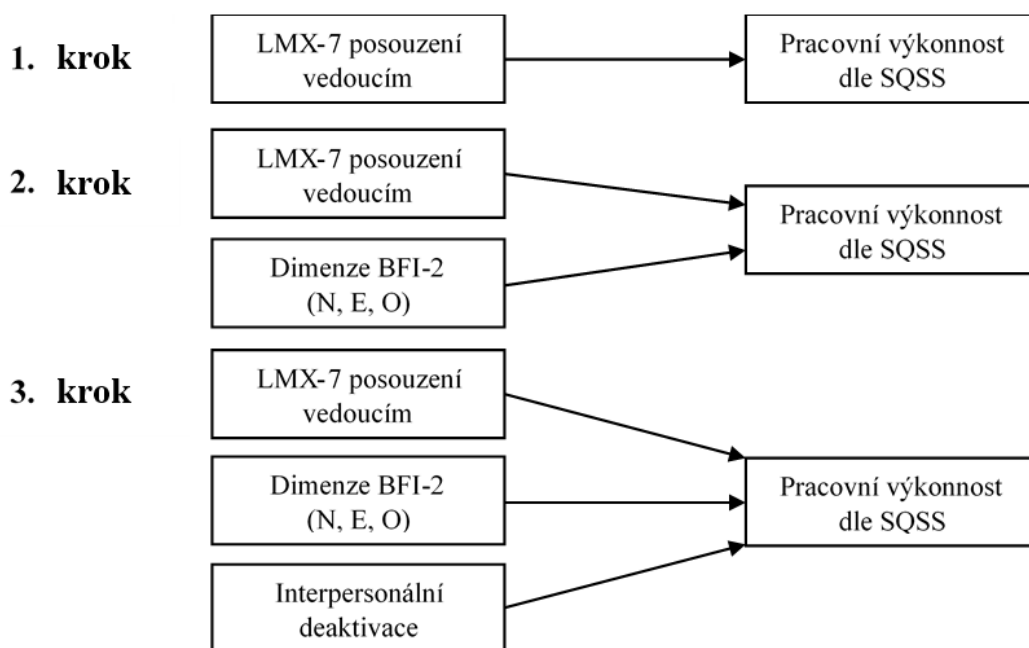
**Pozn.:** 1. krok:  $R^2 = 0,710$ .  $\Delta R^2 = 0,708$ .  $R^2$  ch. = 0,710. sig. = 0,000; 2. krok:  $R^2 = 0,721$ .  $\Delta R^2 = 0,712$ .  $R^2$  ch. = 0,011. sig. = 0,162; 3. krok:  $R^2 = 0,721$ .  $\Delta R^2 = 0,711$ .  $R^2$  ch. = 0,001. sig. = 0,557

Pro podání komplexní odpovědi na druhou výzkumnou otázku, jsme se rozhodli provést hierarchickou regresní analýzu rovněž s přihlédnutím na pracovní výkonnost z hlediska SQSS. Tento typ výkonnosti na námi získaných datech signifikantně koreloval právě s jednou dimenzí vztahové vazby, a to s interpersonální deaktivací. Stejně jako v předchozím případě došlo před samotnou aplikací hierarchické lineární regrese k ověření nezbytných podmínek pro její využití. Největší signifikantní korelace mezi nezávislými proměnnými byla mezi dimenzí extraverze a interpersonální deaktivací ( $r = -0,506$ ), tudíž můžeme stále hovořit o splnění podmínky absence kolinearit. Na základě výpočtů tolerance a VIF koeficientu ( $min = 1$ ,  $max = 1,66$ ;  $VIF < 5$ ) rovněž disponujeme nepřítomností multikolinarit. Durbin-Watsonovým testem ( $= 1,776$ ) byla i v tomto případě ověřena podmínka nezávislosti reziduí. Normální rozložení reziduí bylo splněno a ověřeno pomocí histogramu a Q-Q grafu. Na základě bodového grafu č. 2 potvrzujeme také podmínku o absenci heteroskedasticity.



**Graf 2** – Bodový graf homoskedasticity reziduí

Na základě ověření výše zmíněných podmínek byla vypočtena hierarchická lineární regrese o třech krocích, jejíž schéma uvádíme na Obr. 7. Očekávali jsme, že tendence k interpersonální deaktivaci dokáže významně vysvětlit rozptyl pracovní výkonnosti z hlediska SQSS nad rámec vztahu mezi vedoucím a pracovníkem dle LMX-7 posouzení ze strany vedoucího a nad rámec osobnostních rysů neuroticismu, extravertze a otevřenosti. Celkový model vysvětluje 65,4 % rozptylu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS.



**Obrázek 7** - Model hierarchické lineární regrese

První model s prediktorem kontroly vztahu mezi vedoucím a pracovníkem dle LMX-7 signifikantně vysvětluje 62,1 % ( $sig. = 0,000$ ) pracovní výkonnosti dle SQSS. Přidání osobnostních proměnných ve druhém kroku signifikantně zvýšilo zkoumaný rozptyl o 3,3 % ( $sig. = 0,006$ ). V případě posledního kroku s přidáním prediktorem interpersonální deaktivace již nebyl signifikantně vysvětlen žádný rozptyl nad rámec LMX a vybraných osobnostních proměnných. Shrnutí hodnot jednotlivých modelů uvádíme v Tab. 10. Vedle vzájemného vztahu mezi vedoucím a pracovníky dle LMX představuje významnou nezávislou proměnnou z hlediska osobnostních rysů ovlivňující pracovní výkonnost dle SQSS v negativním směru také neuroticismus ( $\beta = -0,127$ ,  $sig. = 0,03$ ). Na základě vypočtených hodnot a uvedených regresních koeficientů se nám však nepodařilo vysvětlit rozptyl pracovní výkonnosti dle SQSS proměnnou interpersonální deaktivace.

**Tabulka 10** - Regresní koeficienty modelu se závislou proměnnou pracovní výkonnosti dle SQSS

	Model	B	SE	$\beta$	Sig.	Tolerance	VIF
<b>1</b>	Konstanta	63,048	0,477		0,000		
	LMX-7 vedoucí	2,282	0,151	0,788	0,000	1,000	1,000
<b>2</b>	Konstanta	63,048	0,460		0,000		
	LMX-7 vedoucí	2,262	0,147	0,781	0,000	0,988	1,012
	Neuroticismus	-0,156	0,071	-0,122	0,030	0,824	1,213
	Extraverze	0,133	0,087	0,091	0,130	0,707	1,415
	Otevřenost	0,006	0,077	0,005	0,936	0,770	1,298
<b>3</b>	Konstanta	63,048	0,462		0,000		
	LMX-7 vedoucí	2,269	0,149	0,784	0,000	0,967	1,034
	Neuroticismus	-0,163	0,074	-0,127	0,030	0,764	1,308
	Extraverze	0,146	0,095	0,100	0,126	0,602	1,660
	Otevřenost	0,006	0,077	0,004	0,941	0,770	1,299
	Int. deaktivace	0,031	0,087	0,022	0,720	0,676	1,480

**Pozn.:** 1. krok:  $R^2 = 0,621$ .  $\Delta R^2 = 0,618$ .  $R^2$  ch. = 0,621.  $sig. = 0,000$ ; 2. krok:  $R^2 = 0,654$ .  $\Delta R^2 = 0,644$ .  $R^2$  ch. = 0,033.  $sig. = 0,006$ ; 3. krok:  $R^2 = 0,654$ .  $\Delta R^2 = 0,641$ .  $R^2$  ch. = 0,000.  $sig. = 0,720$ .

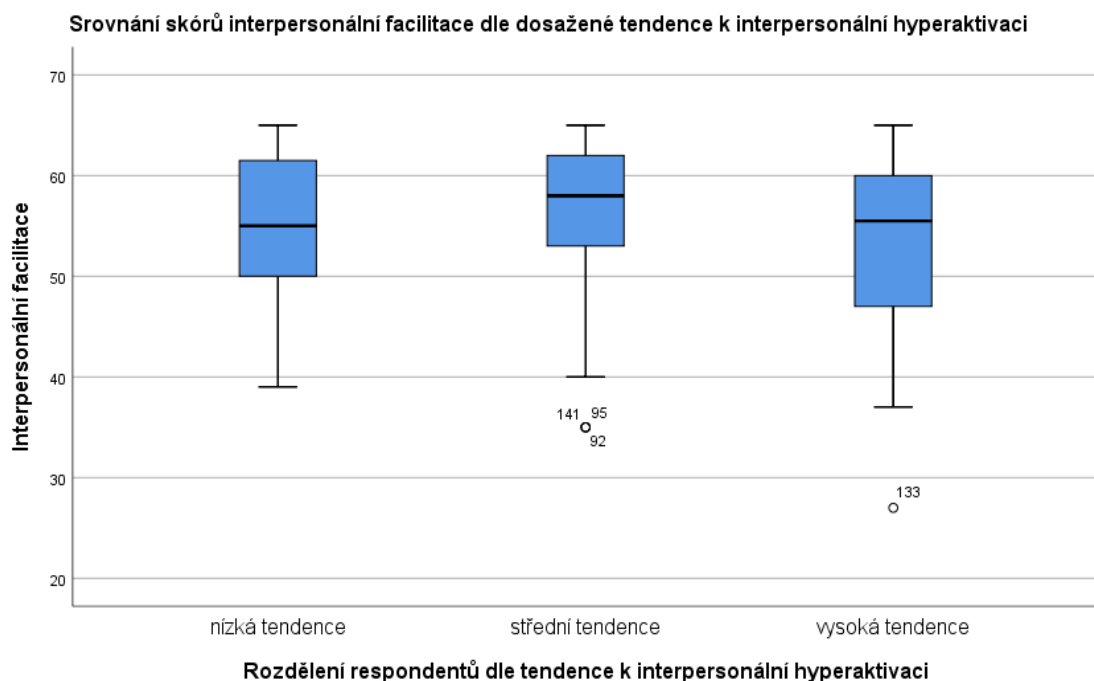
### 6.2.2 Možnosti predikce pracovní výkonnosti dle tendence k interpersonální hyperaktivaci a interpersonální deaktivaci

Na základě druhé výzkumné otázky jsme se rovněž pokusili odhalit možnosti predikce pracovní výkonnosti na základě tendence k interpersonální hyperaktivaci a interpersonální

deaktivaci jedince. Pro odpověď na tuto otázku bylo využito neparametrické verze ANOVy, Kruskal-Wallis testu. Předpokládali jsme, že vysoké tendence k interpersonální deaktivaci a hyperaktivaci povedou ke snížené pracovní výkonnosti. Abychom získali komplexnější přehled o dosažených tendencích k jednotlivým typům vztahové vazby, rozdělili jsme respondenty do tří skupin dle hodnot interpersonální hyperaktivace (nízká tendence = 7 – 23 b.; střední tendence = 24 – 40 b.; vysoká tendence = 40 – 56 b.) a do tří skupin dle hodnot interpersonální deaktivace (nízká tendence = 7 – 20 b.; střední tendence = 21 – 35 b.; vysoká tendence = 36 – 49 b.).

**Hypotéza H2c:** *Vysoká tendence k interpersonální hyperaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.*

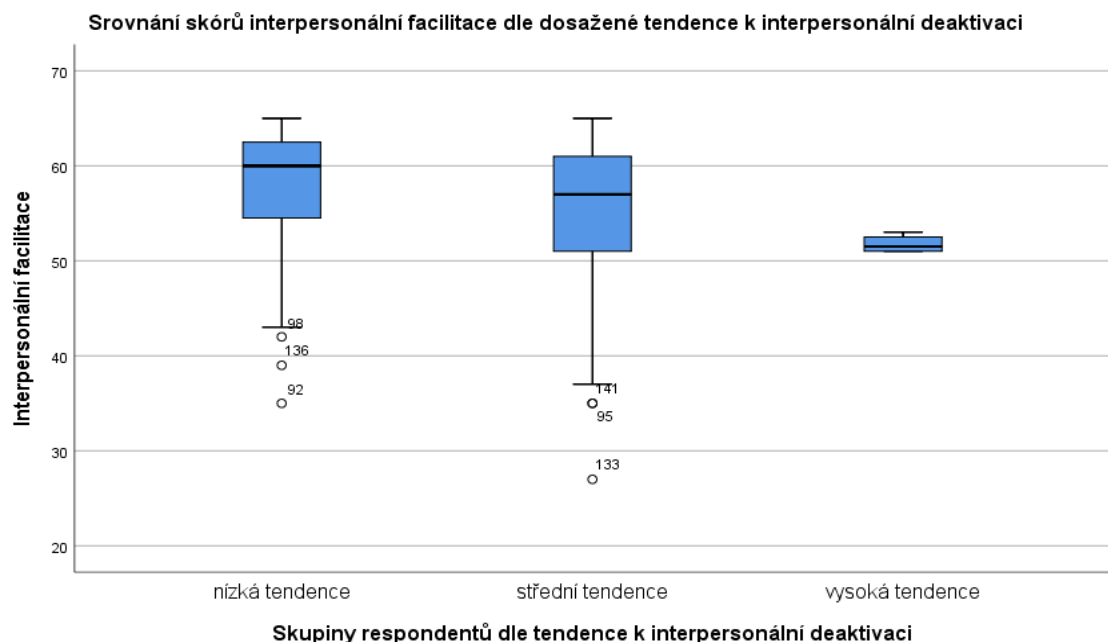
Dle výsledků Kruskal-Wallis testu se nám nepodařilo prokázat žádný statisticky signifikantní rozdíl mezi skupinami respondentů rozdělených dle míry tendence k interpersonální hyperaktivaci a kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace ( $sig. = 0,184$ ). Neexistence významných rozdílů mezi skupinami respondentů a interpersonální facilitací je rovněž patrná z krabicového grafu č. 3. Na základě těchto výpočtů **zamítáme hypotézu H2c.**



**Graf 3** - *Krabicový graf srovnání skóre interpersonální facilitace dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci*

**Hypotéza H2d:** *Vysoká tendence k interpersonální deaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.*

Kruskal-Wallisův test ukázal statisticky významný výsledek ( $sig. = 0,029$ ;  $p < 0,05$ ) mezi tendencí k interpersonální deaktivaci a interpersonální facilitací. Po vypočtení post hoc testů a Bonferroniho korekce se nám na nové hladině významnosti ( $< 0,017$ ) nepodařilo prokázat signifikantní rozdíly mezi skupinami. I přes to však pozorujeme klesající trend, který je patrný rovněž z provedeného grafu č. 4, v němž zobrazujeme srovnání skóre v interpersonální facilitaci dle tendence k vztahové vyhybavosti. I přes existenci signifikantních výsledků Kruskal-Wallis testu o přítomnosti rozdílu mezi skupinami, **zamítáme hypotézu H2d**, jelikož po provedení post hoc testů nelze na nové hladině významnosti rozdíly prokázat.

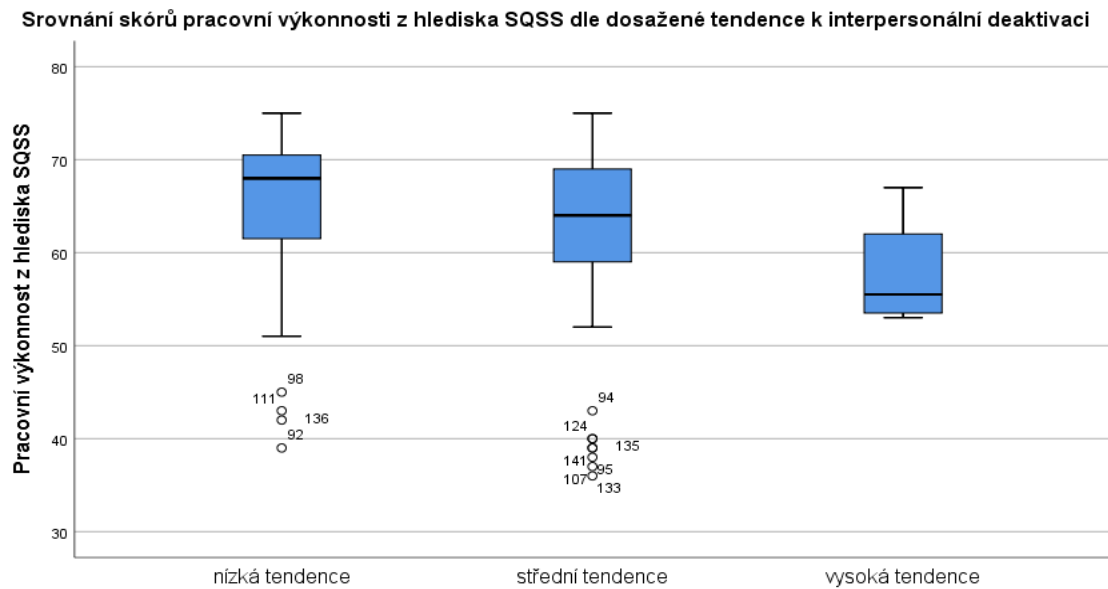


**Graf 4** - Krabicový graf srovnání skóre interpersonální facilitace dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci

Abychom mohli detailněji prozkoumat možnosti predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou a komplexně tak odpovědět na druhou výzkumnou otázku, byl vypočten Kruskal-Wallis test i pro zbývající závislé proměnné kontextuální pracovní výkonnosti v podobě pracovní dedikace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS.

Dle výpočtů Kruskal-Wallis testu byl nalezen statisticky signifikantní rozdíl ( $sig. = 0,029$ ;  $p < 0,05$ ) mezi pracovní výkonností dle SQSS a interpersonální deaktivací. Po vypočtení post hoc testů a Bonferroniho korekce se nám na nové hladině významnosti ( $< 0,017$ ) nepodařilo prokázat signifikantní rozdíly mezi skupinami. I přes to, že výsledky

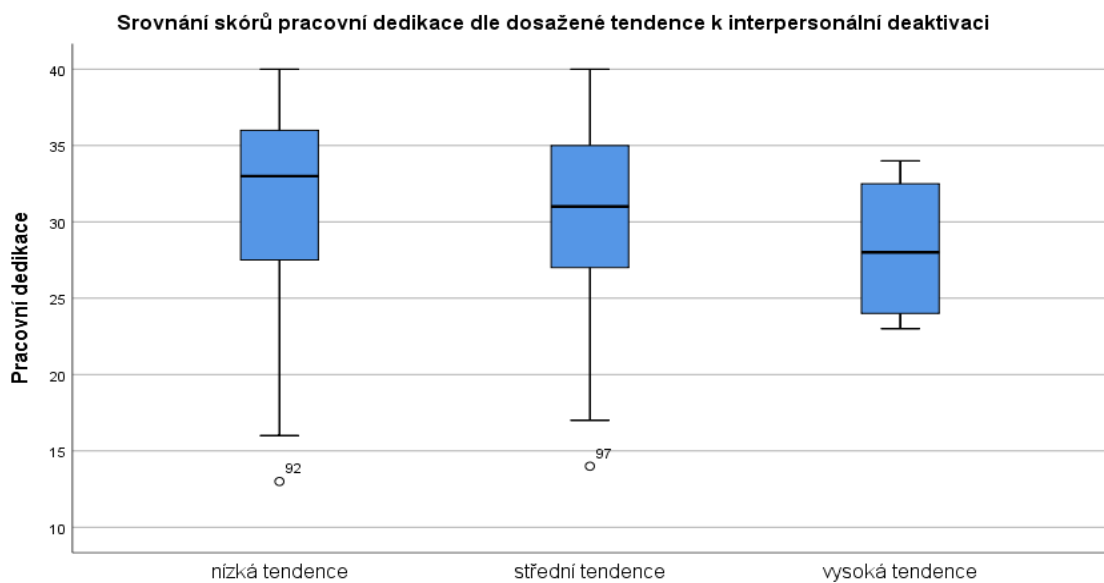
Kruskal-Wallis testu prokázaly signifikantní rozdíl, po provedení post hoc testů není možné tento rozdíl signifikantně prokázat. Nicméně i v tomto případě lze sledovat klesající trend pracovní výkonnosti dle rostoucí tendence k interpersonální deaktivaci, který je patrný z krabicového grafu č. 5.



**Skupiny respondentů dle tendence k interpersonální deaktivaci**

**Graf 5** - Krabicový graf srovnání skóre pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci

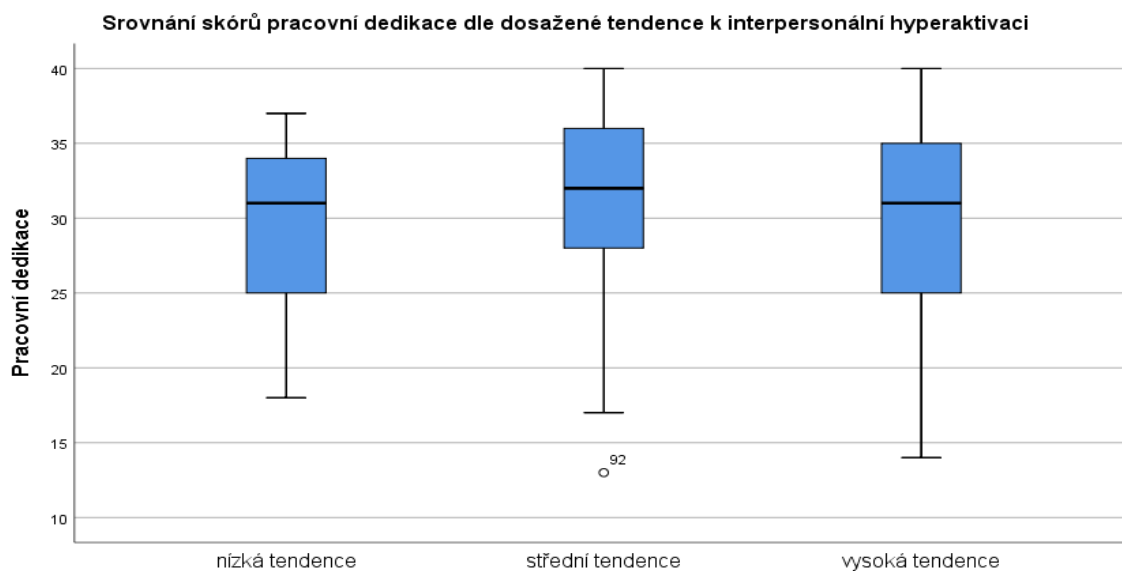
V případě interpersonální deaktivace a kontextuální pracovní výkonnosti v podobě pracovní dedikace nebyl nalezen žádný statisticky signifikantní rozdíl ( $sig. = 0,233$ ). Nepřítomnost rozdílu je patrná rovněž z krabicového grafu (viz graf č. 6).



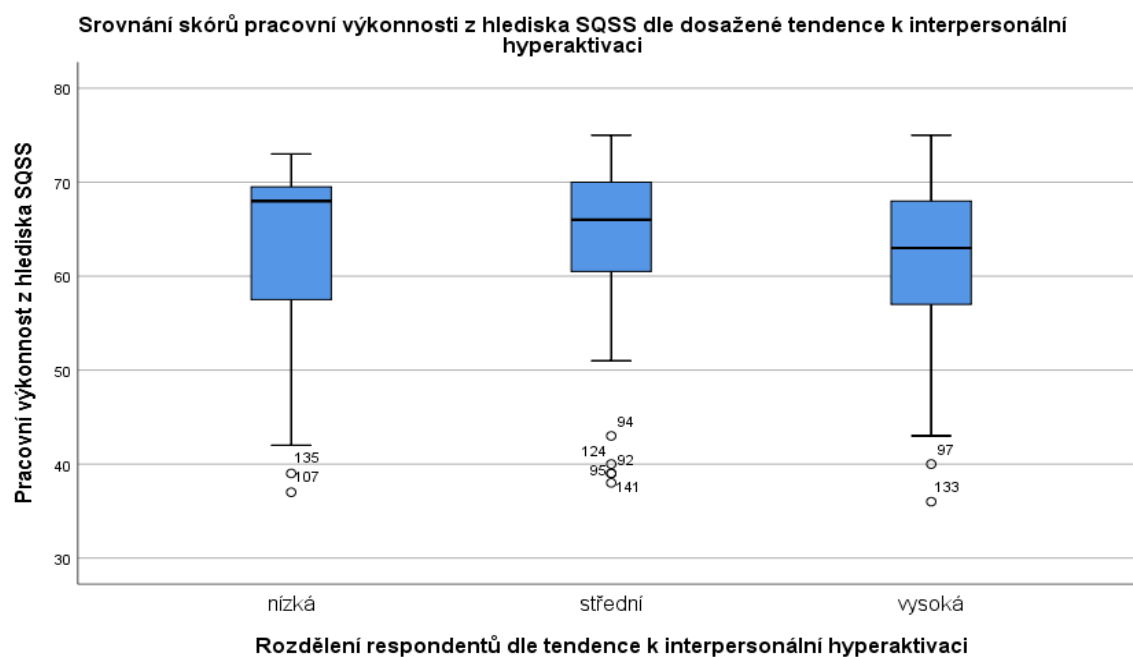
**Rozdělení respondentů dle tendence k interpersonální deaktivaci**

**Graf 6** - Krabicový graf srovnání skóre pracovní dedikace dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci

Dle výsledků Kruskal-Wallis testu se nám rovněž nepodařilo prokázat žádný statisticky signifikantní rozdíl mezi skupinami respondentů rozdělených dle míry tendence k interpersonální hyperaktivaci a kontextuální pracovní výkonnosti v podobě pracovní dedikace ( $sig. = 0,327$ ) a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS ( $sig. = 0,186$ ). Neexistence významných rozdílů mezi skupinami respondentů a jednotlivými typy pracovní výkonnosti je rovněž patrná z krabicových grafů č. 7 a 8.



**Rozdělení respondentů dle tendence k interpersonální hyperaktivaci**  
**Graf 7 - Krabicový graf srovnání skóre pracovní dedikace dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci**



**Rozdělení respondentů dle tendence k interpersonální hyperaktivaci**  
**Graf 8 - Krabicový graf srovnání skóre pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci**

Na základě provedených výpočtů vyjadřujících se k druhé výzkumné otázce tedy nelze v námi získaných datech pozorovat žádné statisticky signifikantní vztahy mezi vztahovou vazbou a jednotlivými typy pracovní výkonnosti.

### 6.3 Shrnutí platnosti hypotéz

Pro větší přehlednost je využita tabulka s popisem jednotlivých hypotéz, výsledky a potvrzením o jejich přijetí, vyvrácení či nemožnosti testování.

*Tabulka 11 - Shrnutí platnosti jednotlivých hypotéz*

Znění hypotézy		Výsledek	Vyjádření
VO1	<b>H1a:</b> EI predikuje zvýšenou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.	$r = -0,125$ ( <i>sig.</i> = 0,140)	<b>Zamítáme</b>
	<b>H1b:</b> EI predikuje zvýšenou kontextuální pracovní výkonnost v podobě pracovní dedikace.	$r = -0,092$ ( <i>sig.</i> = 0,278)	<b>Zamítáme</b>
VO2	<b>H2a:</b> Interpersonální deaktivace při kontrole LMX a vybraných osobnostních rysů statisticky signifikantně predikuje kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.	<i>sig.</i> = 0,557 $R^2$ change = 0,001	<b>Zamítáme</b>
	<b>H2b:</b> Interpersonální hyperaktivace při kontrole LMX a vybraných osobnostních rysů statisticky signifikantně predikuje kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.	Nelze testovat z důvodu nepřítomnosti korelace mezi nezávislou proměnnou interpersonální hyperaktivace a závislou proměnnou interpersonální facilitace ( $r = -0,044$ ; <i>sig</i> = 0,603)	<b>Nelze testovat</b>
	<b>H2c:</b> Vysoká tendence k interpersonální hyperaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.	<i>sig.</i> = 0,184	<b>Zamítáme</b>
	<b>H2d:</b> Vysoká tendence k interpersonální deaktivaci predikuje sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace.	<i>sig.</i> = 0,029 (>0,017)*	<b>*Zamítáme</b> po provedení Bonferroniho korekce

**Pozn.:** Predikcí jsou myšleny statistické vztahy nikoliv kauzální souslednosti jevů.



## 7. Diskuse

V této kapitole diskutujeme rozličné oblasti námi realizované studie. Nejprve je věnován prostor nastínění a objasnění designu studie, využitých metod a výzkumného souboru. Závěrem jsou představeny výsledky studie, přínosy a praktické implikace. Celá diskuse je protkána návrhy doporučení pro další obdobné výzkumy.

### 7.1 Diskuse zvoleného výzkumného designu, využitých metod a výzkumného souboru

Celá práce se vztahuje ke dvěma základním cílům, a to 1) prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS na základě znalosti schopnosti EI pracovníka a 2) prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS na základě znalosti vztahové vazby jedince. Pro naplnění stanovených cílů výzkumu byl zvolen kvantitativní design. V českém prostředí se jedná o nové a neprobádané téma, jelikož pracovní výkonnost zaměstnanců v sociálních službách domovů pro seniory z hlediska vztahové vazby a EI nebyla dosud zkoumána.

Pro hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců jsme zvolili systém posouzení výkonnosti vedoucím úseku. Přínosem hodnocení pracovní výkonnosti ze strany nadřízeného je větší objektivita získaných dat, než by tomu bylo v případě sebehodnocení. Tento systém hodnocení pracovní výkonnosti nadřízenými bývá rovněž nejběžnější a často využívanou metodou (Borman et al., 1991). Pro realizaci posouzení pracovníků vedoucími bylo nutné vytvořit systém spárování dat. Vytvořili jsme sady individuálních kódů, které byly pro každý domov pro seniory odlišné. Vedoucí úseků následně přiřadili každému pracovníkovi jeden kód, který si zaměstnanec uschoval a využil jej při vstupu do systému dotazníků. Vedoucí úseků tento kód rovněž použili u vstupu do svého systému, abychom věděli, který pracovník je zrovna posuzován, a mohlo dojít ke spárování dat. Zaměstnanci byli ubezpečeni, že i přes znalost jejich kódu vedoucím úseku nemá vedoucí jakýkoliv přístup k jejich vyplněným datům. Tento systém kódů bývá často využíván, jelikož respondentům zajišťuje naprostou anonymitu (Alessandri & Borgogni, 2017). Vedle přínosů tohoto kódového systému jsme však narazili na potíže s jeho chybným zadáním do systému (vynechání čísel či písmen), což následně znemožnilo data spárovat.

Tento problém se však objevil pouze v ojedinělých případech a neznamenal výrazný zásah do počtu získaných dat.

Klademe si otázku o využití přístupu více hodnotitelů k posuzování podřízených pracovníků. V našem případě byl vždy jeden pracovník posuzován jedním nadřízeným a nebylo tedy možné provést triangulaci získaných dat. V dalších studiích proto navrhuje využití přístupu více hodnotitelů z řad nadřízených na jednoho pracovníka. Rovněž doporučujeme zařadit mezi hodnotitele i spolupracovníky hodnocených, jelikož ti jejich práci mnohdy znají lépe než vedoucí úseků, kteří s nimi nejsou v tak častém styku. Tento přístup se osvědčil kupříkladu ve studii Lopez et al. (2006), kde autoři využili data z posouzení nejen od přímých nadřízených, ale také od kolegů posuzovaného pracovníka. Zároveň uvažujeme nad způsoby ošetření různého přístupu hodnotitelů k hodnocení. Využívané nástroje měření pracovní výkonnosti vychází z udělování číselných hodnot na pětibodové škále vyjadřující pravděpodobnost, s jakou u pracovníka nastane určité chování. Pro některé hodnotitele tedy krajní hodnoty (tj. 5 bodů pro nejvyšší pravděpodobnost) mohly být adekvátní a přesné, pro jiné byly naopak tyto krajní póly až příliš hraniční a raději se uchýlili k průměrným hodnotám. Řešením by mohlo být rozdělení respondentů do několika skupin dle udělených hodnocení, kupříkladu dle podprůměru, průměru či nadprůměru. V takto navrženém řešení by však bylo třeba provést tzv. cut-off skóre mezi jednotlivými kategoriemi, což může vést ke ztrátě některých informací. Přístupem k tvorbě cut-off skóru může být například poznatek uvedený ve studii O'Boyle Jr. a Aguinis (2012), kteří uvádí, že rozložení dat pracovní výkonnosti se nepodobá Gaussovu rozložení, ale spíše Paretovu, které pojme více extrémních hodnot. Dle poznatků O'Boyle Jr. a Aguinis (2012) lze v příštích studiích využít tzv. Paretova principu 80/20 a za cut-off skóre využít 80. percentil, který by určil nadprůměrně výkonné pracovníky, zatímco zbytek by spadl do průměrné či podprůměrné skupiny.

Dále diskutujeme využití metody sběru dat. Pro postihnutí dimenzí vztahové vazby byla využita doposud nepublikovaná 15 položková verze škály EWR-I, jejíž výhodou je navržení položek tak, aby měřily dimenze vztahové vazby nepřímo skrze projevy v pracovním chování (Seitl et al., nedat.). Hodnoty vztahové vazby však byly vypočteny jako hrubé skóre dimenzí EWR-I i přes existenci standardizovaných hodnot. Tato skutečnost mohla mít za následek zkreslení výsledků studie. Do budoucího bádání tedy výrazně doporučujeme využití standardizovaných skóre EWR-I.

K získání informací o EI posuzovaných pracovníků byl využit výkonový test MSCEIT, jenž postihuje EI jako schopnost. Ačkoliv se jedná o nejvyužívanější nástroj pro změření EI jako schopnosti (Wilhelm, 2007), disponující výbornými psychometrickými charakteristikami (Humpolíček & Slezáčková, 2012), jsou jeho normy v našem prostředí problematické, jelikož byly získány na velice malém datovém souboru. Využití standardizovaných hodnot tak mohlo mít potenciální dopad na výsledky této studie.

Využití inventáře BFI-2 ke zjištění osobnostních rysů pracovníků, bylo vhodnou volbou, jelikož jsou jeho položky stručné, jednoduché a srozumitelné pro respondenty (Hřebíčková et al., 2020). Data, která jsme touto metodou získali, lze považovat za relevantní, jelikož metoda obsahuje velké množství reverzně kódovaných položek, které zvyšují platnost odpovědí respondentů.

Jelikož jsme využívali hodnocení pouze jedním hodnotitelem z řad vedoucích, byla do výzkumu zařazena kontrola vzájemné kvality vztahu mezi vedoucími a jejich podřízenými, měřená nástrojem LMX-7. Nástroj LMX-7 odpovídá velice dobře teoretickému modelu LMX. Dle Procházky et al. (2019) by v LMX-7 mohla být problematická první položka, která bývá kritizována za to, že se ptá na dvě, ne úplně související věci. Je tedy možné, že tato položka mohla respondenty jak ze strany vedoucích, tak ze strany podřízených zmást a zkreslit získané výsledky. Ostatní položky metody však vysoce souvisí s kladným vztahem mezi leaderem a následovníky (Procházka et al., 2019).

Pro hodnocení pracovní výkonnosti byla zařazena mj. škála pracovní dedikace. Aplikace škály pracovní dedikace mohla potenciálně ovlivnit získané výsledky, jelikož se nejedná o metodu testující interpersonální aspekty pracovní výkonnosti. To je v rozporu s doporučením Harmse (2011), který uvádí, že pro posuzování výkonnosti pracovníků v kontextu vztahové vazby, je lepší využít spíše interpersonálně zaměřených metod. Dle tohoto doporučení došlo k využití škály interpersonální facilitace k posouzení kontextuální výkonnosti. Tato škála je pro svou krátkou délku a zachycení interpersonální povahy pracovního chování zaměstnanců vhodná právě pro aplikaci do výzkumu kontextu vztahové vazby a kontextuální pracovní výkonnosti. Poslední metodou posouzení výkonnosti pracovníků byl námi vytvořený dotazník SQSS, který měří pracovní výkonnost vyžadovanou přímo domovy pro seniory. Jelikož byla tato metoda vytvořena pouze pro účely této studie, neexistují žádné teoretické poznatky o existenci možných vztahů mezi jejími výsledky a EI či vztahovou vazbou pracovníků v sociálních službách. Rovněž pro tuto

metodu nejsou, kromě hodnot vnitřní konzistence, prozatím vypočteny bližší psychometrické údaje. Doporučujeme tedy její bližší psychometrické ověření a případnou reformulaci položek. Dle těchto výpočtů by poté mohla vzniknout psychometricky ověřená metoda, zjišťující pracovní výkonnost přímo u pracovníků domovů pro seniory. Ta by mohla posloužit nejen v obdobných studiích, ale také samotným vedoucím pracovníkům pro posuzování svých zaměstnanců v každoročním hodnocení.

Výzkumný soubor složený z pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory představuje specifickou skupinu, které v námi zkoumané oblasti nebývá věnována přílišná pozornost. Námi vymezené předpoklady vycházející z teoretické rešerše odborné literatury tedy nemusí odpovídat specifitě souboru pracovníků domovů pro seniory. Kriticky vnímáme také nemožnost kontrolovat způsob a průběh vyplňování testových metod, byť byly respondentům poskytnuty přesné instrukce. Vzhledem k administraci metod na pracovišti mohlo docházet k tomu, že pracovníci museli občas vyplňování přerušit a jít se věnovat svým klientům, což mohlo získaná data negativně ovlivnit. Vzhledem k nepřítomnosti výzkumníka u administrace mohlo také docházet k vzájemné diskusi pracovníků nad předloženými metodami, což mohlo představovat další interferující proměnnou. Zkreslení výsledků lze rovněž očekávat z genderové nevyváženosti datového souboru, která však vyplývá z povahy zkoumané pracovní pozice. Realizace celé studie a samotný sběr dat byl ovlivněn celosvětovou pandemií Covid-19, která byla jedním z faktorů zapříčiňujících nízký počet dat vstupujících do výzkumu. Původním plánem bylo získat data od alespoň 500 pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory napříč Českou republikou. Celkem bylo osloveno 173 domovů pro seniory v rámci území celé České republiky. Finální spolupráci nám potvrdilo sedm domovů z celkem sedmi krajů ČR, v nichž se k výzkumné spolupráci kladně vyjádřilo 200 pracovníků. Tento počet považujeme po přihlédnutí k pandemické situaci za přijatelný.

Průběh potvrzené spolupráce se v mnohých ohledech zkomplikoval. Přestože byl pro respondenty vytvořen speciální systém testování obsahující edukační gamifikační prvky spolu s nabídkou získání individuální zprávy se svými výsledky s ujištěním, že tyto výsledky získají pouze oni sami, došlo v průběhu administrace k výraznému úbytku respondentů. Z celkového počtu dvou set potvrzených spoluprací bylo nakonec možné do závěrečných analýz zařadit pouze 141 respondentů. Důvody tohoto poklesu spatřujeme v mnohých oblastech. Největší problém vnímáme v pandemické situaci, kdy mnozí respondenti,

kteří spolupráci potvrdili, museli být umístěni do karantény či si procházeli těžkou formou onemocnění Covid-19, tudíž se nemohli výzkumu věnovat. Dále sledujeme jako zásadní délku administrovaných metod, kdy pracovníci v sociálních službách obdrželi systém se čtyřmi dotazníkovými bateriemi (EWR-I, MSCEIT, LMX-7 a BFI-2), jejichž vyplnění se obvykle pohybovalo okolo 60 až 70 minut. Problematický mohl pro respondenty být rovněž samotný systém administrace, který probíhal skrze dva odkazy – 1) odkaz do platformy clickforsurvey s vytvořeným systémem, kde byla administrována škála EWR-I, LMX-7 a BFI-2 a 2) odkaz do testového rozhraní HTS Testcentrum pro vyplnění metody MSCEIT. V budoucích studiích doporučujeme vytvořit takový systém, který by probíhal pouze pod jedním odkazem. V případě využití více odkazů, jako tomu bylo v našem případě, doporučujeme vytvoření krátkého video-návodu pro respondenty, který by byl umístěn na začátek testovacího systému. Posledním vnímaným úskalím, které znamenalo pokles získaných dat, byl závěrečný prvek systému, který vyžadoval zaškrtnutí pole „dokončit průzkum“. Přestože byl pro respondenty vypracován návodný text, jak systémem postupovat, došlo u řady z nich k opomenutí odeslání svých dat zakliknutím této kolonky, tudíž nebylo možné data uložit. Důvodem tohoto přehlédnutí mohla být mimo jiné skutečnost dlouhých textů a položek k vyplnění. V rámci neustálé komunikace mezi autorkou studie a spolupracujícími respondenty však byla tato překážka vyřešena díky velké vstřícnosti testovaných pracovišť, kdy někteří respondenti souhlasili s opětovným vyplněním metod a jejich správným uložením. Jak jsme již diskutovali výše, v dalších studiích doporučujeme tvorbu krátkého video-návodu, díky němuž bychom eliminovali počet chyb z nepozornosti či počet chyb z důvodu velkého zahlcení textovým materiálem.

Časový průběh výzkumu byl plně závislý na testovaných domovech pro seniory. Z důvodu ohromné časové vytíženosti pracovníků byla data na jednotlivých místech sbírána po dobu několika měsíců. V rámci jednoho domova, kde byla spolupráce domluvena na říjen 2020, muselo k samotné administraci dojít až na přelomu ledna a února 2021. Celý domov byl umístěn do karantény z důvodu nekontrolovatelně se šířící nákazy Covid-19, kdy pracovníci neměli dostatek času se metodám plně věnovat. Během realizace studie jsme se setkali také se změnou vedení v případě jednoho domova pro seniory. Zde musela být komunikace postupů a přínosů studie opětovně konzultována s novým ředitelem, což délku spolupráce výrazně prodloužilo. Do dalších výzkumů tedy doporučujeme buď zkrátit dobu tvorby testovacího systému či jej mít předem připravený a naprogramovaný a získat tak více času na samotný sběr dat a následnou práci s nimi. Na základě těchto zkušeností vnímáme

velký benefit této studie ve zmapování a uvědomění si možných problémů, které v takto specifické době a prostředí, mohou nastat. Kvitujeme rovněž získání vhledu do možných způsobů řešení náhle vzniklých situací, které v průběhu výzkumu vyvstávaly.

## **7.2 Diskuse výsledků studie**

Abychom zachovali přehlednost textu, rozdělujeme diskusi výsledků studie do dvou podkapitol v souladu se dvěma hlavními cíli výzkumu, vztahujícími se za a) k EI a závislým proměnným pracovní výkonnosti a b) vztahové vazbě a závislým proměnným pracovní výkonnosti.

### **7.2.1 Výsledky vztahující se k emoční inteligenci a pracovní výkonnosti**

Pro prozkoumání možností predikce pracovní výkonnosti pracovníka v sociálních službách na základě znalosti schopnosti EI bylo využito Spearmanova korelačního koeficientu, jelikož dle naměřených hodnot Shapiro-Wilkov testu, Kolmogorov-Smirnov testu a histogramů jednotlivých proměnných byla zamítnuta normalita dat. Mezi EI a kontextuální pracovní výkonností v podobě interpersonální facilitace nebyl nalezen signifikantní vztah. Tento výsledek je v rozporu se závěry studií Lopes et al. (2006), Cichi, Kim a Cha (2009) či Emmanue a Thampi (2016), kteří prokázali signifikantní vztahy mezi schopností EI a interpersonální facilitací. Námí získaný výsledek mohl být ovlivněn využitím standardizovaných skóre EI. Jelikož byly normy v naší populaci získány na velice malém datovém souboru, mohly tak naše výsledky nepříznivě zkreslit. Výsledky mohly být ovlivněné také vzájemnou kvalitou vztahu mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. V námí získaných datech byl nalezen pozitivní kvalitní vztah mezi vedoucími a pracovníky v sociálních službách. Dle Gerstner a Day (1997) vzájemná kvalita dyadického vztahu mezi vedoucími a podřízenými může vést právě k lepšímu hodnocení pracovní výkonnosti podřízených zaměstnanců. Tato skutečnost tedy mohla znamenat, že vedoucí posuzovali své podřízené pracovníky lépe a přisuzovali jim vyšší pravděpodobnost interpersonálně orientovaného chování vyjadřujícího kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace. Díky tomu tedy mohlo dojít k setření vzájemných rozdílů v pracovní výkonnosti mezi zaměstnanci s vysokou úrovní EI a mezi zaměstnanci s nízkou EI. Nebylo tedy možné signifikantně prokázat vztahy mezi dimenzí interpersonální facilitace a EI zaměstnance.

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu jsme rovněž zjišťovali existenci vztahu mezi EI a kontextuální pracovní výkonností v podobě pracovní dedikace. Ani v tomto

případě nedošlo k nalezení signifikantních vztahů, což je v rozporu s výzkumem Cichy et al. (2009), kteří pozitivní vztahy prokázali. Vysvětlením může být rovněž využití standardizovaných hodnot EI, které mají pouze malou oporu v datech z české populace. Neexistence vztahů může být také dána slabší interpersonální povahou pracovní dedikace, která je zaměřená spíše na plnění stanovených úkolů než na vztahy s ostatními. Dle této premisy by tedy EI nemusela hrát tak velkou roli, jelikož dle předpokladů O'Boyle et al. (2011) je EI důležitější právě v situacích sociálních interakcí, než v případě plnění stanovených úkolů a jejich dodržení.

Pro naplnění prvního cíle výzkumu a komplexní zodpovězení první výzkumné otázky jsme se vedle operacionalizovaných hypotéz zaměřili v popisu výsledků na detailnější prozkoumání vztahů mezi dimenzemi EI a pracovní výkonností nejen z hlediska kontextuální výkonnosti, ale také z hlediska výkonnosti dle SQSS, vyžadované přímo domovy pro seniory. Dle výpočtů Spearmanova korelačního koeficientu se nám nepodařilo nalézt žádné signifikantní vztahy ani mezi jednotlivými dimenzemi EI a pracovní výkonností, ani mezi celkovou EI a pracovní výkonností dle SQSS. Neexistenci vztahů mezi EI a výkonností z hlediska SQSS vysvětlujeme především samotným nástrojem SQSS, který byl vytvořen pouze pro účely studie. Neexistuje tedy žádný teoretický poznatek, který by přímo vysvětloval vztahy mezi výkonností dle SQSS a EI. Je tedy možné, že mezi těmito konstrukty vztahy existovat nemusí a jednalo se o mylný předpoklad. Jelikož je část položek dotazníku SQSS úkolově, a nikoliv interpersonálně orientovaná, nemusela hrát EI významnou roli. Při posouzení pracovníka v dotazníku SQSS je vedoucí úseku tázán, zda souhlasí na 5ti bodové škále s předkládanými výroky týkajícími se výkonnosti podřízeného pracovníka, přičemž 5 bodů značí absolutní souhlas. V našich datech byla tato maximální hodnota udělovaná vedoucími úseku nejčastěji, což může být opět vysvětleno kvalitním vztahem mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Nadřízený tak kupříkladu vědomě přilepšil svému podřízenému pracovníkovi udělením většího počtu bodů. V tomto případě byli i pracovníci dosahující nižších hodnot jak v celkové EI, tak v jejích dimenzích, hodnoceni jako vysoce pracovní výkonní, stejně jako tomu bylo u zaměstnanců s vyšší EI.

Neexistenci vztahů mezi EI a jednotlivými typy pracovní výkonnosti si lze vysvětlit také pandemickou situací, která mohla představovat výraznou interferující proměnnou, která námi předpokládané predikční vztahy ovlivňovala. V průběhu testování pracovníků totiž všechny domovy, se kterými jsme spolupracovali, zasáhla těžká vlna Covidu-19.

Zaměstnanci vedle vyplňování námi zadaných metod, pracovali v neznámých a kritických situacích spojených s péčí o seniory zasažené nejen samotným onemocněním, ale také velkou izolací od svých blízkých. Péče o klienty v této době mohla být pro pracovníky natolik obtížná a časově vyčerpávající, že i přes dosažení vyšší úrovně EI nebylo možné tyto emoční schopnosti plně uplatňovat. Uvažujeme nad tvorbou krátkého dotazníku, který by zjišťoval interferující vliv pandemické situace ve vybraných domovech pro seniory. Takový nástroj by nám poté mohl pomoci usoudit, zda jsou výsledky opravdu ovlivněné samotnou pandemií, či nikoliv, a jedná se o mylný předpoklad. Naproti tomu je možné, že pandemická situace hrála roli spíše v samotném přístupu k vyplnění administrovaných metod. Důležitou podstatou vyplňování testu MSCEIT je především klidné a ničím nerušené prostředí, které nebylo možné pro respondenty zajistit. Pro zvýšenou vytíženost pracovníků mohlo docházet k tomu, že pracovníci v průběhu vyplňování museli administraci několikrát přerušit a jít se věnovat svým klientům. Po návratu k dotazníkovým metodám tedy mohlo hrát roli momentální rozpoložení pracovníka, jenž bylo ovlivněné kupříkladu průběhem interakce s klientem či kolegou a mohlo se tak odrazit v přístupu k dokončení testových metod. Dle Humpolíčka a Slezáčkové (2012) je třeba tento nestandardizovaný způsob administrace MSCEIT zohlednit, neboť může výsledky zkreslit. Neexistence vztahu mezi EI a pracovní výkonností mohla být rovněž způsobena nízkou variabilitou EI u pracovníků v sociálních službách. Nízkou variabilitu si vysvětlujeme opět nemožností kontrolovat průběh administrace. I přes to, že byli pracovníci instruováni, aby veškeré metody, tedy i MSCEIT, vyplňovali samostatně, lze předpokládat, že si zaměstnanci navzájem radili či si u některých položek řekli své odpovědi. Tato skutečnost může být dána zvyklostí těchto pracovníků pracovat v týmu, ale také povahou samotné metody MSCEIT. Zaměstnanci na základě předkládaných položek mohli zjistit, že existují více či méně správné odpovědi, a proto mohli využívat rad svých kolegů, kteří testem již prošli či se k tomu chystají. Mezi pracovníky tak mohla vznikat vzájemná diskuse, která je pro administraci nežádoucí. Eliminovat tyto projevy spolupráce při vyplňování by bylo možné pouze za předpokladu přítomnosti výzkumníka u administrace, který by mohl tyto tendence korigovat.

### **7.2.2 Diskuse výsledků vztahujících se k vztahové vazbě a pracovní výkonnosti**

Druhým cílem studie bylo prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti a pracovní výkonnosti dle SQSS na základě znalosti vztahové vazby pracovníků. Předpokládali jsme, že dimenze vztahové vazby predikují po kontrole vzájemného vztahu dle LMX a osobnostních rysů sníženou kontextuální pracovní výkonnost v podobě



interpersonální facilitace. Pro výpočty bylo využito hierarchické lineární regrese metodou Enter. Před zahájením výpočtů regrese byla vytvořena korelační matice vztahů mezi nezávislými a závislými proměnnými. Podařilo se nám nalézt signifikantní vztah pouze u nezávislých proměnných kvality vztahu dle LMX-7 ze strany vedoucích, neuroticismu, extraverte, otevřenosti a interpersonální deaktivace a závislých proměnných interpersonální facilitace a pracovní výkonnosti dle SQSS. Nezávislá proměnná interpersonální hyperaktivace se závislou proměnnou nekorelovala, tudíž byla z výpočtů hierarchické lineární regrese vyřazena. Nepřítomnost korelace mezi úzkostností a hodnocenou pracovní výkonností nebyla rovněž nalezena ve studii Ronen a Zuroff (2010, in Harms, 2011). Hierarchická lineární regrese byla využita s vědomím, že u dvou závislých proměnných nebyla prokázána normalita, ostatní proměnné však normalitou disponovaly. Před provedením regrese byly ověřeny a splněny nezbytné podmínky zahrnující normalitu reziduí, absenci multikolinearity, absenci heteroskedasticity a nezávislost reziduí ověřenou Durbin-Watsonovým testem.

V prvním modelu jsme testovali, zda lze predikovat kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace vztahovou vyhybavostí nad rámec kontroly vztahu mezi vedoucím a pracovníky a osobnostními rysy neuroticismu, extraverte a otevřenosti. I přes přítomnost signifikantní negativní korelace mezi interpersonální deaktivací a interpersonální facilitací, v naší studii signifikantní procento rozptylu (72 %) závislé proměnné interpersonální facilitace vysvětluje pouze prediktor LMX-7 ze strany vedoucího, který interpersonální facilitaci pozitivně ovlivňuje ( $\beta = 0,843$ ). Tento výsledek si vysvětlujeme průměrnou délkou působení pracovníků v jednotlivých domovech, která se pohybuje okolo 7 let na jednoho pracovníka. Vývoj vzájemného vztahu mezi leaderem a následovníky je totiž dlouhodobou záležitostí, probíhající v několika fázích od počátečních formálních vztahů po vytvoření těch více vřelých a uvolněných, charakteristických vzájemnou důvěrou a respektem (Graen & Uhl-Bien, 1995). Výsledkem vytvořeného kvalitního vztahu mezi vedoucími a podřízenými je vedle těchto aspektů také vzájemná znalost individuálních potřeb. Domníváme se, že díky této znalosti vedoucí facilitují individuální pracovní výkonnost vztahově vyhybavých zaměstnanců tím, že jim poskytují kupříkladu více individuálních úkolů. Boatwright et al. (2010) uvádí, že právě větší počet samostatných úkolů může u vyhybavých zaměstnanců vést k větší pracovní efektivitě. Ačkoli tedy existuje signifikantní negativní vztah mezi vyhybavostí a interpersonální

facilitací, je síla vzájemné kvality vztahu mezi leaderem a jeho následovníky natolik významná, že potlačí negativní působení vztahové vyhýbavosti na interpersonální facilitaci.

V rámci druhého cíle výzkumu jsme se zaměřili na možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci a hyperaktivaci. Respondenty jsme rozdělili do tří kategorií dle dosažené tendence (tj. nízká, střední, vysoká) k interpersonální hyperaktivaci a interpersonální deaktivaci. Předpokládali jsme, že pracovníci, kteří budou vykazovat vysokou tendenci k interpersonální deaktivaci, budou zároveň dosahovat průměrně nižších hodnot v interpersonální facilitaci. Dle výpočtů Kruskal-Wallis testu sledujeme signifikantní rozdíly v míře interpersonální facilitace na základě rozdělení pracovníků dle tendence ke vztahové vyhýbavosti. Po provedení post hoc testu s Bonferroniho korekcí došlo ke snížení hladiny významnosti ( $< 0,017$ ) a nalezené rozdíly přestaly být signifikantní. I přes to však sledujeme významný trend poklesu pracovní výkonnosti dle vzrůstající tendence k interpersonální deaktivaci. Tento pokles vysvětlujeme především podstatou vztahové vyhýbavosti. Jedinci s vysokou tendencí k interpersonální deaktivaci se snaží vyhýbat sociálním interakcím a je pro ně nepříjemná představa závislosti na svých spolupracovnících (Scrima et al., 2015). Vyhýbaví pracovníci bývají více kritičtí vůči svým kolegům a rovněž k nim přistupují s menším respektem (Mikulincer & Shaver, 2007). Důvodem je nedůvěra těchto pracovníků vůči ostatním, díky čemuž preferují spíše samostatnou práci, kde by mohli spoléhat pouze sami na sebe (Mikulincer & Shaver, 2012). Pokud u těchto pracovníků dojde k přítomnosti pracovních potíží, snaží se je vyřešit samostatně bez jakéhokoliv požádání o pomoc (Richards & Schat, 2011). Dle Little et al. (2011) vyhýbavost signifikantně negativně koreluje s OBC-I (tj. chování směřující vůči pomoci ostatním v organizaci) i s OCB-O (chování směřující ke zkvalitnění chodu organizace). Důvodem může být větší podezřívavost a kritičnost vůči ostatním spolupracovníkům, která může vyústit právě do negativního náhledu na ostatní i organizaci, a tedy i k menšímu zapojení se do OCB (Little et al., 2011).

V rozdělení pracovníků do skupin dle tendence k interpersonální hyperaktivaci jsme rovněž uvažovali nad odlišnostmi v dosažené míře interpersonální facilitace. Domnívali jsme se, že zaměstnanci s vysokou tendencí k hyperaktivaci budou vykazovat nižší interpersonální facilitaci. Negativní vztah mezi vztahovou úzkostností a instrumentální pomocí, kterou autoři vnímají jako synonymum interpersonální facilitace, byl nalezen

ve studii Geller a Bamberger (2009). Podobný výsledek ukázala také studie Little et al. (2011), kde vztahová úzkostnost negativně korelovala s OCB-I a s OBC-O. Na základě výsledků Kruskal-Wallis testu se nám však nepodařilo prokázat statisticky signifikantní rozdíl v míře interpersonální facilitace na základě tendence k vztahové úzkostnosti. Richards a Schat (2011) uvádí, že vztah úzkostnosti a OCB-I může být rozporuplný. Pracovníci s tendencí ke vztahové úzkostnosti mívají velké obavy z opuštění, proto se snaží neustále vyhledávat a udržovat blízkost s druhými (Mikulincer & Shaver, 2012; Simpson & Rholes, 2017). Dle této premisy by mohlo OCB-I představovat pro úzkostné pracovníky prostor k vyhledávání či udržování vzájemné blízkosti, tudíž by mezi těmito konstrukty měl být kladný vztah (Richards & Schat, 2011). Na opačné straně může u úzkostných jedinců převažovat přílišná zaujatost těmito vztahy a jejich udržení, což vede k většímu zaměření se na sebe sama (Mikulincer et al., 2003). Tato nadměrná zaujatost tedy může představovat jakousi bariéru pro OCB-I, jelikož toto nápomocné chování vůči ostatním blokuje (Richards & Schat, 2011). Domníváme se, že v námi získaném datovém souboru došlo ke střetu těchto tendencí vztahové úzkostnosti, které nakonec nevyústily v žádný signifikantní rozdíl v interpersonální facilitaci, jež je podobná právě OCB-I.

Abychom mohli podat komplexní odpověď na druhou výzkumnou otázku vycházející z druhého stanoveného cíle o prozkoumání možností predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou pracovníků, rozhodli jsme se nad rámec stanovených hypotéz provést výpočty predikčních vztahů mezi zbývajících proměnnými. Po výpočtech korelačních matic se nám podařilo nalézt signifikantní negativní vztahy mezi interpersonální deaktivací a pracovní výkonností z hlediska SQSS. Rozhodli jsme se proto provést druhou hierarchickou lineární regresi, v níž jsme zkoumali, zda interpersonální deaktivace dokáže predikovat nad rámec kvality vztahu dle LMX a osobnostních rysů, pracovní výkonnost z hlediska SQSS. Nejsilnější prediktor opět představoval vzájemný vztah dle LMX, jenž vysvětloval 62,1 % rozptylu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS, který pozitivně ovlivňoval závislou proměnnou ( $\beta = 0,788$ ). Druhým nejsilnějším signifikantním prediktorem byl neuroticismus, který však závislou proměnnou ovlivňoval v negativním směru ( $\beta = -0,127$ ). Pokud by u pracovníka v sociálních službách domovů pro seniory vzrostla míra neuroticismu o jeden bod, dojde k poklesu pracovní výkonnosti dle SQSS o 0,127 bodu. Z výsledku je patrné, že ačkoliv je mezi pracovníky a vedoucími navázán kvalitní vztah, je osobnostní rys neuroticismu natolik silný, že i přes vzájemné

kvalitní vztahy pracovní výkonnost negativně ovlivňuje. Osobnostní rysy totiž představují tendence k reagování určitým a stabilním způsobem v konkrétních situacích (Nakonečný, 2009). Díky tomu tedy emoční nestabilita pracovníka může trvale negativně zasahovat do jeho pracovní výkonnosti i přes to, že je mezi ním a vedoucím vytvořený kvalitní vztah. Jakmile byla do modelu přidána dimenze vztahové vyhýbavosti, přestal být model signifikantní a nedošlo k žádnému nárůstu vysvětleného rozptylu závislé proměnné. Domníváme se, že výsledek je dán především silou prediktorů vzájemného vztahu dle LMX a osobnostního rysu neuroticismu nad jejichž rámec nedokáže na našem datovém souboru vztahová vyhýbavost závislou proměnnou významně ovlivnit.

K prozkoumání možností predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou nad rámec stanovených hypotéz a pro rozšíření a prohloubení poznatků vztahujících se k druhému cíli jsme rovněž vypočetli Kruskal-Wallis test, kterým jsme zjišťovali přítomnost signifikantních rozdílů mezi zbývajících proměnnými. Domnívali jsme se, že pracovníci s vysokou tendencí k interpersonální deaktivaci budou dosahovat průměrně nižších hodnot v pracovní dedikaci, než tomu bude u pracovníků s nízkou či střední tendencí ke vztahové vyhýbavosti. Dle Kruskal-Wallis testu se nám nepodařilo tuto premisu potvrdit a nebyly nalezeny žádné signifikantní rozdíly mezi skupinami. Výsledek si vysvětlujeme slabší interpersonální povahou pracovní dedikace, která je zaměřená spíše na pracovní úkoly než na vztahy s ostatními. Dle Harmse (2011) je vhodnější zabývat se spíše interpersonálními aspekty pracovní výkonnosti z důvodu vztahového charakteru teorie vztahové vazby. Možná je ale právě tato ne-interpersonální povaha pracovní dedikace důvodem, který stírá rozdíly ve výkonnosti dle tendencí k vyhýbavosti. Při pracovní dedikačním chování jde především o vytrvalost v dokončování pracovních úkolů či o vlastní dodržování pracovních norem a pravidel, nikoliv o projevy interpersonálního chování (Van Scotter, 1994). Díky tomu tak pracovníci s vysokou tendencí k vyhýbavosti nemusí dosahovat nižších hodnot v pracovní dedikaci, jelikož jejich deaktivací strategie do tohoto typu výkonnosti nijak nezasahují.

Dle rozdělení respondentů do skupin na základě tendence k interpersonální deaktivaci jsme rovněž předpokládali odlišnosti v míře pracovní výkonnosti dle SQSS. Domnívali jsme se, že se vzrůstající tendencí ke vztahové vyhýbavosti bude zároveň docházet k poklesu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS. Na základě výpočtů Kruskal-Wallis testu jsme prokázali signifikantní rozdíly v interpersonální deaktivaci a pracovní

výkonnosti dle SQSS. Dle následných výpočtů párového srovnání a podrobení výsledků Bonferroniho korekci však tyto rozdíly přestávají být statisticky významné. Nesignifikanci rozdílů po provedení post hoc testů vnímáme v povaze metody SQSS. Tento dotazník sice obsahuje položky týkající se kupříkladu péče o klienty a jiného interpersonálního chování. Na druhou stranu jsou v něm kombinované i výroky zohledňující úkolovou povahu výkonnosti. Jak jsme již diskutovali výše, je možné, že vztahová vyhybavost nemá výrazný vliv právě na úkolově zaměřený typ výkonnosti. Spolu s touto premisou mohl výsledky ovlivnit i malý a nevyvážený datový soubor, díky němuž nebylo možné po zpřísnění hladiny významnosti rozdíly v pracovní výkonnosti dle vysoké tendence k vyhybavosti signifikantně potvrdit. I přes neexistenci rozdílů na snížené hladině významnosti ( $< 0,017$ ) však na námi získaných datech pozorujeme trend poklesu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle vzrůstající tendence k interpersonální deaktivaci. Důvodem tohoto poklesu může být skutečnost, že dotazník SQSS obsahuje mimo jiné prosociální položky týkající se péče či jednání s klientem. Golia et al. (2017), kteří se ve své studii také zabývali vztahovou vyhybavostí a pečováním u zdravotních sester, prokázali negativní vliv vztahové vyhybavosti právě na přístup k pečování o klienty. Možná právě kvůli zmíněným položkám, zahrnujícím péči o klienty, došlo v našich datech k tomuto poklesu pracovní výkonnosti dle SQSS na základě vzrůstající tendence k interpersonální deaktivaci.

Námi získané výsledky neukázaly žádný signifikantní rozdíl v hodnotách pracovní dedikace po rozdělení respondentů do skupin dle míry interpersonální hyperaktivace. Předpokládali jsme existenci odlišností mezi těmito konstrukty v negativním směru, tedy že vysoká tendence k úzkostnosti povede k nižší pracovní dedikaci a naopak. Tento předpoklad se však nepotvrdil, což si vysvětlujeme obdobným způsobem jako v případě neexistujících rozdílů mezi deaktivací a pracovní dedikací. Pracovní dedikace je spjata se slabší interpersonální povahou, což je v rozporu s doporučením Harmse (2011) ohledně využití interpersonálních aspektů výkonnosti ve studiích vztahové vazby. Rovněž nebyl prokázán signifikantní rozdíl v pracovní výkonnosti z hlediska SQSS po rozdělení pracovníků do skupin dle tendence k interpersonální hyperaktivaci, i zde jsme předpokládali, že vysoké tendence k úzkostnosti povedou k poklesu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS, která může být podobná interpersonální facilitaci. Pracovní výkonnost dle SQSS obsahuje prvky péče o klienty či spolupráci a pomoc ostatním kolegům, což by dle teorie vztahové úzkostnosti mohlo pro zaměstnance inklinující k hyperaktivačním strategiím představovat prostor pro vyhledání a udržení vztahů s ostatními. I přes tuto skutečnost se nám však

nepodařil nalézt žádný signifikantní rozdíl v hodnotách pracovní výkonnosti dle SQSS a vztahovou úzkostností. Výsledek si vysvětlujeme obdobně jako v případě interpersonální facilitace a postulátů Richards a Schat (2011), a tedy, že se protichůdné tendence vztahové úzkostnosti a OCB-I se vzájemně střetly, a tudíž nebyla nalezena žádná významná odlišnost.

### **7.3 Přínosy studie a praktické implikace**

Ačkoliv byla realizace studie opředena mnoha limitujícími faktory a problematickými chvílemi způsobenými celosvětovou pandemií, považujeme výzkum a jeho výsledky za přínosné. Výzkumy EI, vztahové vazby a pracovní výkonnosti nebyly na našem území prozatím realizovány. Obdobně oblast zaměstnanců domovů pro seniory bývá výzkumně opomíjenou, a přitom disponuje obrovským potenciálem pro realizaci rozličných studií. V průběhu spolupráce s jednotlivými domovy jsme měli možnost nahlédnout do každodenní práce pracovníků v přímé péči a díky časté telefonické komunikaci jsme získali i mnoho dalších podnětů pro realizaci dalších výzkumů. Dalším benefitem studie je vytvoření vlastní metody pro změření pracovní výkonnosti přímo u pracovníků v sociálních službách na základě Standardů kvality sociálních služeb. Rovněž považujeme za přínosný překlad dotazníku LMX-7 určený pro posouzení vedoucím a překlad škály pracovní dedikace. Kvitujeme také tvorbu testovacího systému, jenž obsahuje mnoho edukačně-gamifikačních prvků z psychologické a sociální oblasti, který umožnil respondentům přístup k zajímavostem či odborným kurzům i školením. Takto vytvořený systém byl rovněž našimi respondenty vnímán velice pozitivně a užitečně, což bylo hlavním cílem jeho vytvoření.

Výsledky této studie mohou sloužit jako startovní bod pro realizaci dalších výzkumů v prostředí domovů pro seniory a pracovníků v přímé péči. Na základě uvedených doporučení a samotné diskuse výsledků studie považujeme za klíčové provést více podobných výzkumů, které by ošetřily vnímané limity. Ačkoli se vztahová vazba neukázala jako signifikantní prediktor pracovní výkonnosti, vnímáme důležitost jejího zkoumání na podobném výzkumném souboru. Při výpočtech Kruskal-Wallis testu byly nalezeny signifikantní rozdíly ve vztahové vyhýbavosti a interpersonální facilitaci i pracovní výkonnosti z hlediska SQSS. I přes to, že nebylo možné prokázat, mezi kterými skupinami respondentů k odlišnostem dochází, je důležité provést další výzkumy na větším datovém souboru a pokusit se tyto rozdíly odhalit. Vztahová vazba a její prozkoumání u pracovníků v sociálních službách totiž může pomoci vedoucím poznat, jaké úkoly či jakou zpětnou vazbu zvolit, aby pro pracovníka byla efektivní. Boatwright et al. (2010) v případě možnosti

kupříkladu doporučují zadávat zaměstnancům s vyhýbavou vztahovou vazbou více individuálních úkolů. U úzkostně vyhýbavých pracovníků Boatwright et al. (2010) doporučují zařazení citlivější konstruktivní zpětné vazby, která by mohla snížit jejich přetrvávající obavy z odmítnutí.

## 8. Závěr

Předložená diplomová práce měla za cíl prozkoumat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti a pracovní výkonnosti dle SQSS na základě znalosti schopnosti EI a dimenzí vztahové vazby, tj. interpersonální deaktivace a interpersonální hyperaktivace u pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory.

Mezi schopností EI a jednotlivými typy pracovní výkonnosti nebyl nalezen žádný signifikantní vztah. Možná vysvětlení spatřujeme v malém a velice specifickém datovém souboru, pandemické situaci, povahou nástroje MSCEIT či přístupem k administraci.

U pracovníků v sociálních službách nebylo možné otestovat možnosti predikce kontextuální pracovní výkonnosti a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS vztahovou úzkostí, jelikož nekorelovala s žádnou závislou proměnnou. Rovněž nebylo možné sestavit model se závislou proměnnou pracovní dedikace, jelikož také signifikantně nekorelovala s žádnou z nezávislých proměnných. V případě interpersonální deaktivace a interpersonální facilitace spolu s pracovní výkonností z hlediska SQSS byly nalezeny signifikantní vztahy. Po provedení hierarchické lineární regrese však interpersonální deaktivace nedokázala statisticky významně predikovat ani interpersonální facilitaci, ani pracovní výkonnost z hlediska SQSS nad rámec vzájemného vztahu mezi vedoucím a pracovníky a osobnostními rysy neuroticismu, extraverze a otevřenosti.

Rovněž se nám nepodařilo prokázat signifikantní rozdíly ve zkoumaných typech pracovní výkonnosti mezi skupinami respondentů diferenciovaných dle dimenzí vztahové vazby. Výpočty Kruskal-Wallis testu sice ukázaly signifikanci mezi interpersonální deaktivací a pracovní výkonností z hlediska SQSS a interpersonální facilitací, nicméně po provedení Bonferroniho korekce však tyto rozdíly nejsou dále statisticky významné. Domníváme se, že zvýšení rozsahu a zajištění větší vyváženosti výběrového souboru by mohlo pomoci tyto rozdíly signifikantně objasnit.

Na základě výsledků studie považujeme za důležité v budoucích studiích využít jiný přístup k hodnocení pracovníků. Využitím více hodnotitelů z řad nadřízených a případně kolegů bychom mohli data triangulovat a ověřit reliabilitu jednotlivých hodnocení. Pro ošetření přístupu hodnotitelů k posuzování výkonnosti rovněž doporučujeme využít Parettova principu 80/20 a využít 80. percentil jako cut-off skóre k oddělení nadprůměrně výkonných pracovníků.



## 9. Souhrn

Předkládaná diplomová práce se zabývá EI jako schopností, vztahovou vazbou a kontextuální pracovní výkonností u pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory. Pro rozšíření komplexnosti zkoumané pracovní výkonnosti byla vytvořena metoda SQSS vycházející ze Standardů kvality sociálních služeb, díky níž jsme získali údaje o pracovní výkonnosti z hlediska samotných standardů. Pro naplnění výzkumného problému práce byly stanoveny dva hlavní cíle: 1) explorace možností predikce jednotlivých typů pracovní výkonnosti EI pracovníků, 2) explorace možností predikce vybraných typů výkonnosti vztahovou vazbou zaměstnance nad rámec kvality vztahu mezi pracovníky a vedoucími a nad rámec osobnostních rysů dle Velké Pětky.

V teoretické části práce popisujeme základní zkoumané oblasti. První kapitola pojednává o problematice EI, o cestě k etablování EI jako odbornému pojmu, uvádíme zde jednotlivé modely EI spolu s nejvýznamnějšími představiteli a nástroji pro změření EI jako schopnosti a EI jako rysu. Následně popisujeme realizované studie zasazující EI do pracovního a organizačního prostředí a závěrem pojednáváme o možnostech rozvoje a tréninku EI.

Další kapitola je věnována vztahové vazbě se zaměřením na její popis a zkoumání v pracovním prostředí. Popisujeme zde podstatu fungování vztahové vazby v dospělosti a blíže představujeme integrativní model dynamiky vazebného systému. Zároveň uvádíme realizované studie a jejich výstupy, ukazující projevy stylů vztahové vazby na pracovišti, a možnou práci s nimi.

Třetí kapitola pojednává o kontextuální pracovní výkonnosti. Nejprve vymezujeme základní odlišnosti mezi kontextuální a úkolovou pracovní výkonností. Následně již definujeme dvě základní dimenze kontextuální pracovní výkonnosti vymezené Van Scotterem: interpersonální facilitaci a pracovní dedikaci. Závěr kapitoly je věnován realizovaným studiím zkoumajícím kontextuální pracovní výkonnost z hlediska EI a vztahové vazby. Z těchto studií vyplývají vztahy mezi EI a kontextuální pracovní výkonností (Greenidge et al., 2014). Výzkumy vztahové vazby a kontextuální pracovní výkonnosti rovněž přináší zajímavé výsledky. Studie Gellera a Bambergera (2009) prokázala negativní efekt vztahové úzkostnosti a vyhýbavosti na instrumentální pomáhání, které autoři přirovnávají k interpersonální facilitaci. Richards a Schat (2011) přichází s obdobným

výsledkem, v němž dimenze vztahové vyhýbavosti negativně koreluje s OCB-O. Vztahová úzkostnost negativně koreluje s OCB-I a vysvětluje drobnou část rozptylu OCB-O nad rámec kontrolních proměnných zahrnujících demografické charakteristiky či osobnost z hlediska Velké Pětky (Richards & Schat, 2011). Rovněž dle Little et al. (2011) tzv. nadměrná závislost negativně ovlivňuje OCB-O i při zahrnutí kontrolních proměnných, jakými byly například svědomitost či věk.

Empirická část je věnována popisu výzkumného problému, z něj vyplývajících cílů výzkumu a operacionalizovaných hypotéz. Následně je popsán výzkumný design spolu s využívanými nástroji pro změření zkoumaných proměnných. Ve studii používáme celkem osm testů, čtyři pro pracovníky v sociálních službách a čtyři pro individuální hodnotitele z řad nadřízených. Tyto metody byly dány do zvlášť vytvořených online systémů obsahujících edukačně-gamifikační prvky. Pro pracovníky v sociálních službách jsme využívali metodu MSCEIT pro změření úrovně EI jako schopnosti z důvodu výborných psychometrických kvalit a výsledků založených na výkonu. Pro zjištění vztahové vazby byla využita dosud nepublikovaná 15položková verze EWR-I postihující dvě dimenze: interpersonální hyperaktivaci a interpersonální deaktivaci. Do predikčních modelů vstupovala vedle vztahové vazby také kvalita vztahu mezi pracovníkem a vedoucím, měřena metodou LMX-7. Verze metody LMX-7 pro vedoucí pracovníky byla volně přeložena autory studie. Poslední nezávislou proměnnou představovaly osobnostní rysy dle Velké Pětky měřené inventářem BFI-2. Hodnotitelé z řad nadřízených vyplňovali rovněž metodu LMX-7. Dále posuzovali své podřízené pracovníky ve škálách měřících pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace. Poslední metodou byl námi vytvořený dotazník SQSS vyjadřující pracovní výkonnost pracovníků v sociálních službách vyžadovanou přímo v domovech pro seniory. Každý pracovník byl posuzován jedním hodnotitelem. Data byla celkem získána od 149 pracovníků, z čehož do finálního výběrového souboru vstoupilo 141 respondentů.

Pro naplnění stanovených cílů výzkumu a otestování operacionalizovaných hypotéz byl využit kvantitativní design. Dle teoretické rešerše jsme předpokládali pozitivní vztahy mezi EI a pracovní výkonností. Dále jsme předpokládali, že vyšší tendence ke vztahové úzkostnosti a vyhýbavosti bude spojená s nižšími skóry u jednotlivých typů pracovní výkonnosti. Rovněž jsme se domnívali, že vztahová vyhýbavost i úzkostnost dokáže

vysvětlit signifikantní rozptyl vybraných typů pracovní výkonnosti nad rámec kvality vztahů mezi vedoucím a podřízenými a nad rámec osobnostních rysů.

Vzájemné vztahy mezi EI a jednotlivými typy pracovní výkonnosti byly testovány pomocí Spearmanova korelačního koeficientu kvůli nepotvrzení normality dat. Nebyl nalezen žádný signifikantní vztah mezi EI jako schopností a interpersonální facilitací ( $sig. = 0,140$ ), mezi EI jako schopností a pracovní dedikací ( $sig. = 0,278$ ) a mezi EI jako schopností a pracovní výkonností dle SQSS ( $sig. = 0,652$ ). Výsledky si vysvětlujeme pandemickou situací, povahou využitých nástrojů měření či nestandardizovaným způsobem administrace metod.

Predikce zkoumaných typů pracovní výkonnosti dle vztahové vazby nad rámec kvality vztahů a osobnostních rysů byly testovány pomocí hierarchické regresní analýzy. Přestože některé závislé proměnné (tj. interpersonální facilitace a pracovní výkonnost dle SQSS) nedisponují normálním rozložením, zbytek zkoumaných nezávislých i závislých proměnných je dle testů normality a vytvořených histogramů normálně rozložený. Data, která do výpočtů regresí vstupovala, splnila stanovené podmínky pro tvorbu modelu, proto bylo využito právě hierarchické lineární regrese. Před provedením regrese byly vypočteny korelace mezi nezávislými a závislými proměnnými, které vyselektovaly interpersonální hyperaktivaci a pracovní dedikaci z důvodu nekorelace s (ne)závislými proměnnými. Výsledky hierarchické lineární regrese rovněž nepotvrdily signifikantní vliv vztahové vazby na interpersonální facilitaci a pracovní výkonnost z hlediska SQSS nad rámec kvality vztahu mezi vedoucím a pracovníkem a nad rámec osobnostních rysů neuroticismu, extraverte a otevřenosti. Největší vliv ( $\beta = 0,836$ ) měla kvalita vztahu mezi nadřízenými a podřízenými se 72 % celkového vysvětleného rozptylu interpersonální facilitace. Interpersonální deaktivace rovněž nedokázala statisticky signifikantně vysvětlit rozptyl zkoumané závislé proměnné nad rámec kvality vztahu a osobnostních rysů. Nejsilnějším prediktorem byla opět kvalita vztahu mezi vedoucími a podřízenými, vysvětlující 62,1 % celkového rozptylu. Jako druhý nejsilnější prediktor se ukázal neuroticismus s vysvětlenými 3,3 % rozptylu pracovní výkonnosti z hlediska SQSS.

Odlišnosti v míře typů pracovní výkonnosti dle rozdělení pracovníků do skupin podle tendence ke vztahové vyhýbavosti a úzkostnosti jsme zjišťovali Kruskal-Wallis testem a příslušnými post-hoc testy, opět z důvodu nenormálního rozložení proměnných. V našich datech se nepodařilo nalézt významné odlišnosti v hodnotách kontextuální pracovní

výkonnosti a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS po rozdělení respondentů do tří skupin dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci a deaktivaci. V případě provedení Kruskal-Wallis testu se signifikantní rozdíly ukazují mezi interpersonální deaktivací a interpersonální facilitací ( $sig. = 0,029; < 0,05$ ). Po provedení post hoc testů a Bonferroniho korekce není možné na nové hladině významnosti ( $< 0,017$ ) rozdíly prokázat. Stejný problém vyvstal u interpersonální deaktivace a pracovní výkonnosti z hlediska SQSS, kde Kruskal-Wallis také ukázal signifikantní odlišnosti ( $sig. = 0,029; < 0,05$ ). Po provedení post hoc testů a Bonferroniho korekce však ani tyto rozdíly nezůstaly signifikantní. Kruskal-Wallis neprokázal žádné signifikantní odlišnosti mezi interpersonální deaktivací a pracovní dedikací ani mezi interpersonální hyperaktivací a jednotlivými typy pracovní výkonnosti.

Námi nalezené výsledky jsou zatíženy několika limitujícími aspekty, které jsme komentovali v kapitole diskuse. Ve stručnosti se jedná především o sběr dat v době silné vlny Covid-19, velký počet a povaha testových metod a celková délka jejich administrace nebo využití dvou odkazů do testovacích systémů, které mohly být pro respondenty matoucí. Námi získané výsledky je rovněž třeba interpretovat s přihlédnutím ke způsobu posuzování pracovní výkonnosti. V našem případě byl vždy jeden pracovník hodnocen jedním nadřízeným. Do budoucích studií proto doporučujeme zahrnout více hodnotitelů, aby bylo možné získaná data triangulovat. Rovněž lze využít diferenciaci získaných hodnocení do skupin pracovníků dle dosažené výkonnosti. Řešením by mohlo být například Parettovo rozdělení získaných dat, které není tak náchylné k odlehlým hodnotám (O'Boyle & Aguinis, 2012). Pro cut-off skór jednotlivých skupin zaměstnanců dle výkonnosti by bylo možné využít Parettova principu 80/20, kde by každý, kdo v hodnocení dosáhne 80. a vyššího percentilu, byl posuzován jako nadprůměrně výkonný, a naopak. V rámci hodnocení doporučujeme zařadit vedle nadřízených také kolegy.

I přes tyto limitace námi předložená diplomová práce může představovat významný startovní bod pro realizaci obdobných studií u pracovníků v domovech pro seniory. Výzkum EI, vztahové vazby a kontextuální pracovní výkonnosti nebyl na našem území dosud realizován. Výhodou je také tvorba vlastní metody pro postihnutí pracovní výkonnosti požadované přímo po pracovnících v sociálních službách. Poznatky z této práce je tedy možné využít především k dalšímu rozvoji a rozpracování, které by pomohlo objasnit důležitost EI a vztahové vazby na pracovištích, jakými jsou právě domovy pro seniory.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Abraham, R. (2005). Emotional intelligence in the workplace: A review and synthesis. In R. Schultze, & R.D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An international handbook* (pp. 255 – 270). Hogrefe & Huber Publishers.
- Ainsworth, M. D. S. (1991). Attachment and other affectional bonds across the life cycle. In C. M. Parkers, J. Stevenson-Hinde, & P. Marris (Eds.), *Attachment across the life cycle* (pp. 33 – 51). New York: Routledge.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: Assessed in the Strange Situation and at home*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 66(2), 207 – 232. doi: [10.1111/apps.12091](https://doi.org/10.1111/apps.12091)
- Allen, J. G. (2006). Mentalizing in practise. In J.G.Allen, & P. Fonagy (Eds.), *Handbook of mentalization-based treatment* (pp. 3 – 30). Chichester: Wiley.
- Asforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97 – 125. doi: [10.1177/001872679504800201](https://doi.org/10.1177/001872679504800201)
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36, 555 – 562. doi: [10.1016/S0191-8869\(03\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00114-4)
- Badenhorst, A., & Smith, D. (2007). Misconceptions about emotional intelligence: Deploying emotional intelligence in one's life dimensions. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(3), 1 – 10. doi: [10.4102/sajhrm.v5i3.146](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i3.146)

- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 176 – 182. doi: [10.1111/1468-2389.00145](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00145)
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13 – 25.
- Bar-On, R. (2007). The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model. *Organisations & People*, 14(2), 27 – 34.
- Barrett, L., Dunbar, R., & Lycett, J. (2007). *Evoluční psychologie člověka*. Praha: Portál.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1 – 26. doi: [10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x)
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(2), 147 – 178. doi: [10.1177/0265407590072001](https://doi.org/10.1177/0265407590072001)
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226 – 244. doi: [10.1037/0022-3514.61.2.226](https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226)
- Baumgartner, F., Orosová, O., & Výrost, J. (2008). Sociální inteligence, sociální kompetence. In J. Výrost & I. Slaměník (Eds.), *Sociální psychologie* (2. přeprac. a rozšíř. vyd., pp. 199 – 215). Praha: Grada.
- Beauvais, A. M., Brady, N., O’Shea, E., & Griffin, M. T. Q. (2011). Emotional intelligence and nursing performance among nursing students. *Nurse Education Today*, 31, 396 – 401. doi: [10.1016/j.nedt.2010.07.013](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.07.013)

- Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2011). Effect of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 552 – 567. doi: [10.1108/09604521111159825](https://doi.org/10.1108/09604521111159825)
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *The Journal of Social Psychology*, 146(2), 165 – 182. doi: [10.3200/SOCP.146.2.165-182](https://doi.org/10.3200/SOCP.146.2.165-182)
- Blickle, G., Momm, T., Liu, Y., Witzki, A., & Steinmayr, R. (2011). Construct validation of the Test of Emotional Intelligence (TEMINT): A two-study investigation. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(4), 282 – 289. doi: [10.1027/1015-5759/a000075](https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000075)
- Boatwright, K. J., Lopez, F. G., Sauer, E. M., VanDerWege, A., & Huber, D. M. (2010). The influence of adult attachment styles on workers' preferences for relational leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(1), 1 – 14. doi: [10.1080/10887150903316271](https://doi.org/10.1080/10887150903316271)
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357 – 1367. doi: [10.1037/0021-9010.92.5.1357](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357)
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965 – 973. doi: [10.1037/0021-9010.86.5.965](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965)
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863 – 872. doi: [10.1037/0021-9010.76.6.863](https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.863)

- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. New York: Basic Books.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147 – 1158. doi: [10.1177/0146167203254596](https://doi.org/10.1177/0146167203254596)
- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34 – 41.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-Report measurement of adult attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46 – 76). Guilford Press.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279 – 307. doi: [10.1146/annurev.psych.53.100901.135156](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156)
- Brody, N. (2000). History of theories and measurements of intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 16 – 33). Cambridge: University Press.
- Byrne, J. C., Dominick, P. G., Smither, J. W., & Reilly, R. R. (2007). Examination of the discriminant, convergent, and criterion-related validity of self-ratings on the emotional competence inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 341 – 353. doi: [10.1111/j.1468-2389.2007.00393.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00393.x)
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403 – 419. doi: [10.1207/s15327043hup1904\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_5)



- Ciarrochi, J.V., Chan, A. Y. C, & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539 – 561. doi: [10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)
- Cichy, R. F., Kim, S. H., & Cha, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and contextual performance: Application to automated and vending service industry executives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(2), 170 – 183. doi: [10.1080/15332840802269809](https://doi.org/10.1080/15332840802269809)
- Clarke, N. (2010). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461 – 468. doi: [10.1016/j.ijproman.2009.08.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.004)
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25 – 44. doi: [10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: A Perigee Book.
- Davidovitz, R. D., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leader's attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632 – 650. doi: [10.1037/0022-3514.93.4.632](https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632)
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443 – 1458. doi: [10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)

- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributors, and future prospects for advancing leadership theory. In T.N. Bauer, & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. (pp. 9 – 28). Oxford University Press.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75 – 86. doi: [10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x)
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. H. (2014). Promoting individual resources: The challenge of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 65, 19 – 23. doi: [10.1016/j.paid.2014.01.026](https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.026)
- Dimitrijević, A., Hnak, N., Dimitrijević, A. A., & Marjanović, Z. J. (2017). The mentalization scale (MentS): A self-report measure for the assessment of mentalizing capacity. *Journal of Personality Assessment* 100(3), 268 – 280. doi: [10.1080/00223891.2017.1310730](https://doi.org/10.1080/00223891.2017.1310730)
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250 – 264. doi: [10.1108/01437730610666019](https://doi.org/10.1108/01437730610666019)
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40 – 57. doi: [10.1037/0021-9010.91.1.40](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.40)

- Dulewitz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341 – 372. doi: [10.1108/02683940010330993](https://doi.org/10.1108/02683940010330993)
- Elfenbein, H. A., & MacCann, C. (2017). A closer look at ability emotional intelligence (EI): What are its component parts, and how do they relate to each other? *Social & Personality Psychology Compass*, 11(7), 1 – 13. doi: [10.1111/spc3.12324](https://doi.org/10.1111/spc3.12324)
- Emmanue, J. B., & Thampi, S. P. (2016). The effect of emotional intelligence on interpersonal facilitation of managers and supervisors: Empirical findings from public sector enterprises in Kerala. *Universal Journal of Management*, 4(4), 180 – 188. doi: [10.13189/ujm.2016.040403](https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040403)
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055 – 1067. doi: [10.1037/0021-9010.87.6.1055](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1055)
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., & Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: Relianilities, age and gender differences. *Psicothema*, 18, 42 – 48.
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747 – 762. doi: [10.1016/j.leaqua.2013.07.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.004)
- Fujino, Y., Tanaka, M., Yonemitsu, Y., & Kawamoto, R. (2015). The relationship between characteristics of nursing performance and years of experience in nurses with high emotional intelligence. *International Journal of Nursing Practise*, 21(6), 876 – 881. doi: [10.1111/ijn.12311](https://doi.org/10.1111/ijn.12311)

- Gardner, H. (1999). *Dimenze myšlení. Teorie rozmanitých inteligencí*. Praha: Portál.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68 – 78. doi: [10.1108/01437730210419198](https://doi.org/10.1108/01437730210419198)
- Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations*, 62(12), 1803 – 1827. doi: [10.1177/0018726709337524](https://doi.org/10.1177/0018726709337524)
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Resources*, 53(8), 1027 – 1055. doi: [10.1177/0018726700538001](https://doi.org/10.1177/0018726700538001)
- Gerstner, Ch. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827 – 844. doi: [10.1037//0021-9010.82.6.827](https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827)
- Gillath, O., Karantzas, G. C., & Fraley, R. C. (2016). *Adult Attachment: A Concise introduction to theory and research*. Amsterdam: Academic Press is an imprint of Elsevier.
- Goldenberg, I., Matheson, K., & Mantler, J. (2006). The assessment of emotional intelligence: A comparison of performance-based and self-report methodologies. *Journal of Personality Assessment*, 86(1), 33 – 45. doi: [10.1207/s15327752jpa8601\\_05](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8601_05)
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence*. Praha: Metafora.

- Golia, S., Pedrazza, M., Berlanda, S., & Trifiletti, E. (2017). The interplay of attachment avoidance and anxiety in affecting nurse's caregiving style and emotional exhaustion. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(3), 437 – 457. doi: [10.4473/TPM24.3.9](https://doi.org/10.4473/TPM24.3.9)
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915 – 935. doi: [10.1177/0149206313503009](https://doi.org/10.1177/0149206313503009)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219 – 247. doi: [10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effect of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225 – 242. doi: [10.1080/08959285.2014.913591](https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591)
- Gross, J.J. (1998a). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271 – 299. doi: [10.1037/1089-2680.2.3.271](https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271)
- Gross, J.J. (1998b). Antecedent- and Response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224 – 237. doi: [10.1037//0022-3514.74.1.224](https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.1.224)
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225 – 250. doi: [10.1108/02621710810849353](https://doi.org/10.1108/02621710810849353)

- Hansbrough, T. K. (2012). The construction of a transformational leader: Follower attachment and leadership perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1533 – 1549. doi: [10.1111/j.1559-1816.2012.00913.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00913.x)
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285 – 296. doi: [10.1016/j.hrmmr.2010.10.006](https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.10.006)
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183 – 205. doi: [10.1080/08959285.2014.913592](https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592)
- Hattrup, K. (2012). Using composite predictors in personnel selection. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 297 – 319). Oxford University press.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270 – 280. doi: [10.1037/0022-3514.59.2.270](https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270)
- Hogan, J., Rybicky, S. L., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11(2-3), 189 – 207. doi: [10.1207/s15327043hup1102&3\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3_5)
- Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(3), 307 – 316. doi: [10.1037/h0027580](https://doi.org/10.1037/h0027580)
- Hřebíčková, M. et al. (2020). Big Five Inventory 2 (BFI-2). Hierarchický model s 15 subškálami. *Československá psychologie*, 64(4), 437 – 460.
- Humpolíček, P. & Slezáčková, A. (2012). *MSCEIT – Test emoční inteligence - příručka*. Hogrefe Testcentrum.

- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879. doi: [10.1037/0021-9010.85.6.869](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869)
- Hypšová, P. (2019). *Psychosociální determinanty emoční inteligence u příslušníků Policie ČR*. (Bakalářská práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgement and job performance. *Human Performance*, 15(3), 233 – 254. doi: [10.1207/S15327043HUP1503\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1503_01)
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.) *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Cherniss, C., Grimm, L. G., & Liataud, J. P. (2010). Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development*, 29(5), 413 – 431. doi: [10.1108/02621711011039196](https://doi.org/10.1108/02621711011039196)
- Choi-Kain, L. W., & Gunderson, J. G. (2008). Mentalization: Ontogeny, assessment, and application in the treatment of borderline personality disorder. *American Journal of Psychiatry*, 165(9), 1127 – 1135. doi: [10.1176/appi.ajp.2008.07081360](https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2008.07081360)
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21(10), 971 – 1004. doi: [10.1080/14783363.2010.487704](https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487704)

- Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z., & Lee, S. (2014). Withstanding Moral disengagement: Attachment security as an ethical intervention. *Journal of Experimental Social Psychology, 51*, 88 – 93. doi: [10.1016/j.jesp.2013.11.005](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.005)
- Jacobs, I., Wollny, A., Seidler, J., & Wochatz, G. (2020). A trait emotional intelligence perspective on schema modes. *Scandinavian Journal of Psychology*. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/sjop.12670>
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review, 12*(2), 195 – 214. doi: [10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 298 – 342. doi: [10.1037/a0037681](https://doi.org/10.1037/a0037681)
- Kafetsios, K. (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and Individual Differences, 37*(1), 129 – 145. doi: [10.1016/j.paid.2003.08.006](https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.08.006)
- Kafetsios, K., & Loumakou, M. (2007). A comparative evaluation of the effect of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion, 2*(1), 71 – 87. doi: [10.1504/IJWOE.2007.013616](https://doi.org/10.1504/IJWOE.2007.013616)
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44*(3), 712 – 722. doi: [10.1016/j.paid.2007.10.004](https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004)



- Khalili, A. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace: A literature review. *International Journal of Management*, 29(3), 355 – 370.
- Khodabakhsh, M. (2012). Attachment styles as predictors of empathy in nursing students. *Journal of Medical Ethic and History of Medicine*, 5(1), 1 – 7.
- Krausz, M., Bizman, A., & Braslavsky, D. (2001). Effect of attachment style on preferences for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 299 – 316. doi: [10.1023/A:1011169419048](https://doi.org/10.1023/A:1011169419048)
- Landa, J. M. A., & López-Zafra, E. (2010). The impact of emotional intelligence on nursing: An overview. *Psychology*, 1(1), 50 – 58. doi: [10.4236/psych.2010.11008](https://doi.org/10.4236/psych.2010.11008)
- Law, K. S., Wong, Ch. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483 – 496. doi: [10.1037/0021-9010.89.3.483](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483)
- Leeper, M., Dobbs, L., & Jenkins, S. R. (2008). Melvin Feffer's Interpersonal Decentering. In S. R. Jenkins (Ed.), *A handbook of clinical scoring systems for 68 thematic apperceptive techniques* (pp. 149-156). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31(6), 538 – 548. doi: [10.1016/j.emj.2012.08.002](https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.002)
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464 – 484. doi: [10.1002/job.709](https://doi.org/10.1002/job.709)

- Littman-Ovadia, H., Oren, L., & Lavy, S. (2013). Attachment and autonomy in the workplace: New insights. *Journal of Career Assessment, 21*(4), 502 – 518. doi: [10.1177/1069072712475282](https://doi.org/10.1177/1069072712475282)
- Liu, C., Liu, Y., Mills, M. J., & Fan, J. (2013). Job stressors, job performance, job dedication, and the moderating effect of conscientiousness: A mixed-method approach. *International Journal of Stress Management, 20*(4), 336 – 363. doi: [10.1037/a0034841](https://doi.org/10.1037/a0034841)
- Livingstone, H. A., & Day, A. L. (2005). Comparing the construct and criterion-related validity of ability based and mixed-model measures of emotional intelligence. *Educational and Psychological Measurement, 65*(5), 757 – 779. doi: [10.1177/0013164405275663](https://doi.org/10.1177/0013164405275663)
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schülz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(8), 1018 – 1034. doi: [10.1177/0146167204264762](https://doi.org/10.1177/0146167204264762)
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema, 18*, 132 – 138.
- Main, M. (1990). Cross-cultural studies of attachment organization: Recent studies, changing methodologies, and the concept of conditional strategies. *Human Development, 33*(1), 48 – 61. doi: [10.1159/000276502](https://doi.org/10.1159/000276502)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67 – 121. doi: [10.1111/peps.12100](https://doi.org/10.1111/peps.12100)

- Matthews, G., Davies, D. R., Westerman, J., & Stammers, R. B. (2000). *Human performance: cognition, stress, and individual differences*. Psychology Press.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140 – 155. doi: [10.1016/j.hrmr.2018.03.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002)
- Mayer, J. D. (2006). A field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (pp. 3 – 26). New York: Psychology Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter. *Emotional development and emotional intelligence – educational implications* (pp. 3 – 35). New York: BasicBooks.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standarts for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267 – 298. doi: [10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290 – 300. doi: [10.1177/1754073916639667](https://doi.org/10.1177/1754073916639667)
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507 – 536. doi: [10.1146/annurev.psych.59.103006.093646](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implicatinos. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197 – 215. doi: [10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, *63*(6), 503 – 517. doi: [10.1037/0003-066X.63.6.503](https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). The validity of the MSCEIT: Additional analyses and evidence. *Emotion Review*, *4*(4), 403 – 408. doi: [10.1177/1754073912445815](https://doi.org/10.1177/1754073912445815)
- McQueen, A. C. H. (2004). Emotional intelligence in nursing work. *Journal of Advanced Nursing*, *47*(1), 101 – 108. doi: [10.1111/j.1365-2648.2004.03069.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03069.x)
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, *41*(5), 1107 – 1117. doi: [10.1016/j.jrp.2007.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.01.003)
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, *35*, (pp. 53 – 152). Elsevier Academic Press. doi: [10.1016/S0065-2601\(03\)01002-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01002-5)
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2012). Adult attachment orientations and relationship processes. *Journal of Family Theory & Review*, *4*(4), 259 – 274. doi: [10.1111/j.1756-2589.2012.00142.x](https://doi.org/10.1111/j.1756-2589.2012.00142.x)
- Mikulincer, M., Gillath, O., & Shaver, P. R. (2002). Activation of the attachment system in adulthood: Treat-related primes increase the accessibility of mental representations

of attachment figures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 881 – 895. doi: [10.1037/0022-3514.83.4.881](https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.881)

Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment theory and affect regulation: The dynamics, development, and cognitive consequences of attachment-related strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77 – 102. doi: [10.1023/A:1024515519160](https://doi.org/10.1023/A:1024515519160)

Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Rom, E. (2011). The effect of implicit and explicit security priming on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 25(3), 519 – 531. doi: [10.1080/02699931.2010.540110](https://doi.org/10.1080/02699931.2010.540110)

Motowidlo, S. J. (2000) Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115 – 126. doi: [10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job performance. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial psychology* (pp. 77 – 92). Hoboken: Wiley.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475 – 480. doi: [10.1037/0021-9010.79.4.475](https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475)

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71 – 83. doi: [10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)

- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623 – 630. doi: [10.1016/j.jbusres.2014.08.009](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.009)
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Neubauer, A.C., & Freudenthaler, H.H. (2005). Models of emotional intelligence. In R. Schultze, & R.D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An international handbook* (pp. 31 – 50). Hogrefe & Huber Publishers.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment and work and performance. *Attachment & Human Development*, 13(5), 471 – 488. doi: [10.1080/14616734.2011.602254](https://doi.org/10.1080/14616734.2011.602254)
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effect on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327 – 342. doi: [10.1108/eb028956](https://doi.org/10.1108/eb028956)
- O'Boyle Jr., E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revising the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79 – 119. doi: [10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x)
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788 – 818. doi: [10.1002/job.714](https://doi.org/10.1002/job.714)
- Ogińska-Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effect on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 167 – 175.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construction clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85 – 97. doi: [10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(1), 5 – 10. doi: [10.1108/01437730110380174](https://doi.org/10.1108/01437730110380174)
- Papadogiannis, P. K., Logan, D., & Sitarenios, G. (2009). An ability model of emotional intelligence: A rationale, description, and application of the Mayer Salovey Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.). *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 43 – 66). Springer Science + Business Media.
- Peréz, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schultze, & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An international handbook* (pp. 181 – 202). Hogrefe & Huber Publishers.
- Perner, J., Stummer, S., Sprung, M., & Doherty, M. (2002). Theory of mind finds its Piagetian perspective: why alternative naming comes with understanding belief. *Cognitive Development, 17*(3-4), 1451 – 1472. doi: [10.1016/S0885-2014\(02\)00127-2](https://doi.org/10.1016/S0885-2014(02)00127-2)
- Petrides K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality, 15*(6), 425 – 448. doi: [10.1002/per.416](https://doi.org/10.1002/per.416)
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality, 17*(1), 39 – 57. doi: [10.1002/per.466](https://doi.org/10.1002/per.466)

- Petrides, K.V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273 – 289. doi: [10.1348/000712606X120618](https://doi.org/10.1348/000712606X120618)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 531 – 563. doi: [10.1177/014920630002600307](https://doi.org/10.1177/014920630002600307)
- Popper, M., Maysel, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267 – 289. doi: [10.1016/S1048-9843\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00038-2)
- Procházka, J., Janků, D. & Vaculík, M. (2019). Měření vztahu mezi leaderem a následovníkem: Překlad a adaptace dotazníku LMX-7 do češtiny. In P. Kačmár, J. Bavořár & L. Lovaš (Eds.) *Psychológia práce a organizácie 2018* (pp. 329 - 342). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafaríka v Košiciach.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169 – 182. doi: [10.1037/a0020372](https://doi.org/10.1037/a0020372)
- Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1220 – 1235. doi: [10.1037/0022-3514.84.6.1220](https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1220)
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and*



*Organizational Psychology*, 21(6), 828 – 849. doi:  
[10.1080/1359432X.2011.595561](https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.595561)

Ronen, S., & Zuroff, D. C. (2017). How does secure attachment affect job performance and job promotion? The role of social-rank behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 137 – 148. doi: [10.1016/j.jvb.2017.03.006](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.006)

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399. doi: [10.1108/01437730510607871](https://doi.org/10.1108/01437730510607871)

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185 – 211. doi: [10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG](https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG)

Scrima, F., Stefano, G. D., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432 – 437. doi: [10.1016/J.PAID.2015.07.013](https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.07.013)

Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého V Olomouci.

Seitl, M., & Charvát, M. (2018). Attachment styles: A motivational framework of personality dispositions in selection and counseling. *Člověk a společnost*, 21(1), 12 – 28.

Seitl, M., Charvát, M., & Lečbych, M. (2016). Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships (ECR). *Československá psychologie*, 60(4), 351 – 371.

- Seitl, M., Charvát, M., Kafetsios, K., Střelec, J., & Seitlová, K. (in review). Experiences in Work Relationships: A measure of attachment strategies et work.
- Shalit, A., Popper, M., & Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(5), 458 – 472. doi: [10.1108/01437731011056461](https://doi.org/10.1108/01437731011056461)
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment and Human Development*, 4(2), 133 – 161. doi: [10.1080/14616730210154171](https://doi.org/10.1080/14616730210154171)
- Scharfe, E., & Bartholomew, K. (1994). Reliability and stability of adult attachment patterns. *Personal Relationships*, 1(1), 23 – 43. doi: [10.1111/j.1475-6811.1994.tb00053.x](https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1994.tb00053.x)
- Schirmer, L. L., & Lopez, F. G. (2001). Probing the social support and work strain relationship among adult workers: Contributions of adult attachment orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 17 – 33. doi: [10.1006/jvbe.2000.1777](https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1777)
- Schultz, D., Izard, C. E., & Abe, J. A. A. (2005). The emotion systems and the development of emotional intelligence. In R. Schultze, & R.D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An international handbook* (pp. 51 – 68). Hogrefe & Huber Publishers.
- Schutte, N. C. et al. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523 – 536. doi: [10.1080/00224540109600569](https://doi.org/10.1080/00224540109600569)
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, Ch. J., & Dorheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167 – 177. doi: [10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)

- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 233 – 247. doi: [10.1002/job.585](https://doi.org/10.1002/job.585)
- Simpson, J. A., & Rholes, W. S. (2017). Adult attachment, stress, and romantic relationships. *Current Opinion in Psychology, 13*, 19 – 24. doi: [10.1016/j.copsyc.2016.04.006](https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.04.006)
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health, 18*(2), 63 – 68. doi: [10.1002/smi.926](https://doi.org/10.1002/smi.926)
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017a). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(1), 117 – 143. doi: [10.1037/pspp0000096](https://doi.org/10.1037/pspp0000096)
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017b). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory – 2: The BFI-2-S and BFI-2XS. *Journal of Research in Personality, 68*, 69 – 81. doi: [10.1016/J.JRP.2017.02.004](https://doi.org/10.1016/J.JRP.2017.02.004)
- Štělec, J. (2019). *Vztahová vazba v zaměstnání a predikce interpersonální složky pracovní výkonnosti*. (Magisterská diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 461 – 473. doi: [10.1016/j.jvb.2005.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003)
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence And its uses. *Harper's Magazine, 140*, 227 – 235.
- Thorová, K. (2015). *Vývojová psychologie*. Praha: Portál.

- Towler, A. (2005). Charismatic leadership development: Role of parental attachment style and parental psychological control. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 15 – 25. doi: [10.1177/107179190501100402](https://doi.org/10.1177/107179190501100402)
- Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment styles, relationship satisfaction, and well-being in working women. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 279 – 298. doi: [10.1080/00224545.2012.735282](https://doi.org/10.1080/00224545.2012.735282)
- Van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L. (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16(2), 103 – 125. doi: [10.1002/per.434](https://doi.org/10.1002/per.434)
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, Ch. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71 – 95. doi: [10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
- Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence for the usefulness of task performance, job dedication and interpersonal facilitation as components of overall performance*. (Nepublikovaná disertační práce). University of Florida.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525 – 531. doi: [10.1037/0021-9010.81.5.525](https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525)
- Van Scotter, J. R., & Van Scotter, J. R. (2018). Does autonomy moderate the relationships of task performance and interpersonal facilitation, with overall effectiveness? *The International Journal of Human Resource Management*, 1 – 22. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1542607?scroll=top&needAccess=true>

- Vîrgă, D., Schaufeli, W. S., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment styles and employee performance: The mediating role of burnout. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 153(4), 383 – 401. doi: [10.1080/00223980.2018.1542375](https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1542375)
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Internal Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216 – 226. doi: [10.1111/1468-2389.00151](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151)
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108 – 131. doi: [10.1037/0021-9010.90.1.108](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108)
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/372793/vyhlaska\\_505-2006.pdf/bf86c99a-18ed-afb0-9d38-4ab5cf469dbd](https://www.mpsv.cz/documents/20142/372793/vyhlaska_505-2006.pdf/bf86c99a-18ed-afb0-9d38-4ab5cf469dbd)
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 747 – 772. doi: [10.1177/1523422309360811](https://doi.org/10.1177/1523422309360811)
- Wilding, C. (2010). *Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada.
- Wilhelm, O. (2007). Měření emoční inteligence: praxe a standardy. In R. Schultze & R. D. Roberts (Eds.), *Emoční inteligence: Přehled základních přístupů a aplikací*. (pp. 151–174). Praha: Portál.

- Witt, L. A., Kacmar, M. K., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effect of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911 – 926. doi: [10.1002/job.172](https://doi.org/10.1002/job.172)
- Wong, Ch. S., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243 – 274. doi: [10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025 – 1049. doi: [10.1177/0149206314544745](https://doi.org/10.1177/0149206314544745)
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185 – 198. doi: [10.1002/job.2204](https://doi.org/10.1002/job.2204)
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371 – 399. doi: [10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x)

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam tabulek:

<b>Tabulka 1</b> – Nejnovější model Mayera et al. (2016, 294, in Hypšová, 2019, 19), dle vlastního překladu.....	15
<b>Tabulka 2</b> – Modely a možnosti měření EI jako schopnosti a jako rysu.....	19
<b>Tabulka 3</b> - Struktura MSCEIT (Humpolíček & Slezáčková, 2012, 15) .....	56
<b>Tabulka 4</b> - Rozložení souboru dle celkového dosaženého vzdělání .....	62
<b>Tabulka 5</b> - Vypočtené hodnoty vnitřní konzistence škál dle Cronbachova koeficientu $\alpha$ .....	65
<b>Tabulka 6</b> - Testy normálního rozložení zkoumaných proměnných .....	66
<b>Tabulka 7</b> - Spearmanova korelace EI a jejích dimenzí s kontextuální pracovní výkonností a pracovní výkonností z hlediska SQSS .....	68
<b>Tabulka 8</b> - Korelační matice pro zjištění vztahu mezi nezávislými a závislými proměnnými (tj. typy pracovní výkonnosti).....	70
<b>Tabulka 9</b> - Regresní koeficienty modelu hypotézy H2a se závislou proměnnou interpersonální facilitace.....	73
<b>Tabulka 10</b> - Regresní koeficienty modelu se závislou proměnnou pracovní výkonností dle SQSS.....	75
<b>Tabulka 11</b> - Shrnutí platnosti jednotlivých hypotéz .....	80

## Seznam obrázků:

<b>Obrázek 1</b> - Původní model EI90 Saloveye a Mayera (1990, 190, in Hypšová, 2019, 14), dle vlastního překladu.....	12
<b>Obrázek 2</b> - Přepracovaný model EI97 dle Mayera a Saloveye (1997, 11, in Hypšová, 2019, 16), dle vlastního překladu.....	13
<b>Obrázek 3</b> - Integrativní model dynamiky vazebného systému v dospělosti (Mikulincer & Shaver, 2003, 72), dle vlastního překladu .....	30
<b>Obrázek 4</b> - Model stylů vztahové vazby v dospělosti (Bartholomew & Horowitz, 1991, 227), dle vlastního překladu.....	33
<b>Obrázek 5</b> – Finální strukturální model – pozn.: **p <0,01; *p <0,05; T = časové sekvence měření (Ronen & Zuroff, 2017, 143; dle vlastního překladu) .....	37
<b>Obrázek 6</b> - Model hierarchické lineární regrese pro hypotézu H2a.....	72
<b>Obrázek 7</b> - Model hierarchické lineární regrese .....	74

### **Seznam grafů:**

<b>Graf 1</b> - Bodový graf homoskedasticity reziduí.....	71
<b>Graf 2</b> – Bodový graf homoskedasticity reziduí .....	74
<b>Graf 3</b> - Krabicový graf srovnání skóreů interpersonální facilitace dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci.....	76
<b>Graf 4</b> - Krabicový graf srovnání skóreů interpersonální facilitace dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci .....	77
<b>Graf 5</b> - Krabicový graf srovnání skóreů pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci.....	78
<b>Graf 6</b> - Krabicový graf srovnání skóreů pracovní dedikace dle dosažené tendence k interpersonální deaktivaci .....	78
<b>Graf 7</b> - Krabicový graf srovnání skóreů pracovní dedikace dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci.....	79
<b>Graf 8</b> - Krabicový graf srovnání skóreů pracovní výkonnosti z hlediska SQSS dle dosažené tendence k interpersonální hyperaktivaci .....	79



## ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Název práce:** Kontextuální pracovní výkonnost, vztahová vazba a emoční inteligence u pracovníků v sociálních službách

**Autor práce:** Bc. Petra Hypšová

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

**Počet stran a znaků:** 128 stran, 245 091 znaků

**Počet příloh:** 5

**Počet titulů použité literatury:** 195

**Abstrakt:** Diplomová práce se zabývá kontextuální pracovní výkonností, emoční inteligencí a vztahovou vazbou pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory. Pro rozšíření poznatků ohledně pracovní výkonnosti byla pro empirickou část práce vytvořena vlastní metoda, zjišťující pracovní výkonnost vyžadovanou přímo domovy pro seniory. V teoretické části je popsána emoční inteligence, vztahová vazba a kontextuální pracovní výkonnost v podobě interpersonální facilitace a pracovní dedikace. Empirická část práce si klade za cíl prozkoumat možnosti predikce pracovní výkonnosti na základě znalosti emoční inteligence a vztahové vazby pracovníků v sociálních službách. K diagnostice stanovených proměnných bylo využito čtyř metod pro pracovníky v sociálních službách (MSCEIT, EWR-I, LMX-7 a BFI-2) a čtyř metod pro vedoucí úseku využitých k posouzení pracovní výkonnosti zaměstnanců (Škála pracovní facilitace, Škála pracovní dedikace, LMX-7 a námi vytvořený dotazník SQSS). Výzkumný soubor tvoří 141 pracovníků v sociálních službách domovů pro seniory. Dle výsledků studie není možné predikovat vybrané typy pracovní výkonnosti na základě emoční inteligence pracovníků. Rovněž se nám nepodařilo predikovat vybrané typy pracovní výkonnosti pracovníků prostřednictvím vztahové vazby nad rámec kvality vztahu mezi nimi a vedoucími a nad rámec osobnostních rysů Velké Pětky. Z námi nalezených výsledků není možné signifikantně predikovat sníženou pracovní výkonnost dle vysoké tendence k vztahové úzkostnosti či vyhýbavosti. I přes nemožnost predikce pracovní výkonnosti vztahovou vazbou a emoční inteligencí, považujeme tuto studii za významný startovní bod k dalším výzkumům, které by mohly blíže objasnit důležitost emoční inteligence a vztahové vazby u pracovníků domovů pro seniory.

**Klíčová slova:** emoční inteligence, teorie vztahové vazby, pracovní výkonnost, interpersonální facilitace, pracovní dedikace

## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Contextual Performance, Attachment and Emotional Intelligence among Social Service Workers

**Author:** Bc. Petra Hypšová

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 128 pages, 245 091 characters

**Number of appendices:** 5

**Number of references:** 195

**Abstract:** The diploma thesis deals with contextual performance, emotional intelligence and the attachment of workers in the social services of retirement homes. To expand knowledge about job performance, its own method was created for the empirical part of the thesis, determining the job performance required directly by retirement homes. The theoretical part describes emotional intelligence, attachment and contextual performance in the form of interpersonal facilitation and job dedication. The empirical part of the thesis aims to explore the possibilities of predicting job performance based on knowledge of emotional intelligence and attachment of workers in social services. Four methods for social service workers (MSCEIT, EWR-I, LMX-7 and BFI-2) and four methods for department heads used to assess the employee job performance were used to diagnose the set variables (Job Facilitation Scale, Job Dedication Scale, LMX-7 and the SQSS questionnaire created by us). The research group consists of 141 workers in the social services. According to the results of the study, it is not possible to predict selected types of job performance based on the emotional intelligence of employees. We also failed to predict selected types of employee job performance through their attachment beyond the quality of the relationship between them and managers and beyond personality traits in terms of the Big Five. From the results we found, it is not possible to significantly predict reduced contextual performance and job performance in terms of SQSS according to the high tendency to attachment anxiety and attachment avoidance. Despite the impossibility of predicting job performance by attachment and emotional intelligence in the data obtained by us, we consider this study to be an important starting point for the implementation of other similar studies that would help clarify the importance of emotional intelligence and attachment in retirement home workers.

**Key words:** emotional intelligence, attachment theory, job performance, interpersonal facilitation, job dedication

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Škála pracovní dedikace

Příloha č. 2: Dotazník SQSS

Příloha č. 3: LMX-7 pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 4: Ukázka testovacího systému pro pracovníky v sociálních službách

Příloha č. 5: Ukázka testovacího systému pro vedoucí úseku

**Příloha č. 1: Škála pracovní dedikace**

**ŠKÁLA PRACOVNÍ DEDIKACE**

**S jakou pravděpodobností Váš podřízený zaměstnanec:**

*1 = s nízkou pravděpodobností; 5 = s vysokou pravděpodobností*

<b>1</b>	Věnuje čas navíc tomu, aby dokončil svou práci včas.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Věnuje zvláštní pozornost důležitým detailům.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Pracuje tvrději, než je nutné.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Žádá o náročné pracovní úkoly.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Pracuje na osobní disciplíně a sebeovládání.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Přebírá iniciativu k vyřešení pracovního problému.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Vytrvá v překonávání překážek, aby dokončil zadaný úkol.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	S nadšením plní obtížné pracovní úkoly.	1	2	3	4	5

Příloha č. 2: **Dotazník SQSS**

**DOTAZNÍK OPERACIONALIZOVANÝCH STANDARDŮ KVALITY  
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB (SQSS)**

*1 = nesouhlasím; 2 = spíše nesouhlasím; 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím;  
4 = spíše souhlasím; 5 = souhlasím*

<b>1</b>	Reaguje na zpětnou vazbu přiměřeně.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Využívá nabídek pro vzdělávání nad povinný rámec.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Klienti domova pro seniory jej hodnotí pozitivně.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Přizpůsobuje svůj přístup odlišnostem klienta.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Aktivně plní individuální plán klienta domova pro seniory.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Zajímá se o příležitosti pro sebevzdělávání nad povinný rámec.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Je-li to třeba, zastoupí kolegu bez obtíží.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Z vlastní iniciativy se zajímá o novinky v oblasti svého působení.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Podporuje klienty domova pro seniory v kontaktech s přirozeným sociálním prostředím.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Zájemci o sociální službu hodnotí informace poskytnuté od zaměstnance jako kvalitní.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Reaguje pohotově v nouzových a havarijních situacích.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Snaží se přicházet s novými podněty pro zlepšení chodu pracoviště.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Dodržuje stanovené vnitřní předpisy.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Zájemci o sociální službu hodnotí komunikaci se zaměstnancem jako pozitivní.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Ke klientům domova pro seniory přistupuje s respektem.	1	2	3	4	5

**Příloha č. 3: LMX-7 pro vedoucí pracovníky**

**DOTAZNÍK LMX-7 VERZE PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY**

1. Má Váš podřízený zpětnou vazbu k tomu, jak jej berete a jak jste spokojen/a s jeho/její prací?

- Vzácně
- Příležitostně
- Někdy
- Docela často
- Velmi často

2. Jak dobře chápete problémy a potřeby svého podřízeného?

- Vůbec
- Trochu
- Středně
- Poměrně dost
- Velice

3. Jak dobře rozpoznáte potenciál svého následovníka?

- Vůbec
- Trochu
- Středně
- Převážně ano
- Plně

4. Jaká je pravděpodobnost, že byste využil/a svůj vliv k tomu, abyste pomohl/a podřízenému vyřešit problémy v jeho/její práci? *(posuďte Vaši připravenost pomoci, ne sílu Vašeho formálního postavení)*

- Žádná
- Malá
- Střední
- Vysoká
- Velmi vysoká

5. Jaká je pravděpodobnost, že byste na vlastní náklady vytáhl/a svého podřízeného z potíží? *(opět posuďte Vaši připravenost pomoci, ne sílu Vašeho formálního postavení)*

- Žádná
- Malá
- Střední
- Vysoká
- Velmi vysoká

6. Věřím svému podřízenému tak moc, že by bránil/a a ospravedlnil/a mé rozhodnutí, pokud bych nebyl/a přítomen/přítomna?

- Silně nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Tak napůl
- Souhlasím
- Silně souhlasím

7. Jak byste charakterizoval/a svůj pracovní vztah se svým/svou podřízeným/podřízenou?

- Silně neefektivní
- Podprůměrně efektivní
- Průměrně efektivní
- Nadprůměrně efektivní
- Vysoce efektivní

## Příloha č. 4: Ukázka testovacího systému pro pracovníky v sociálních službách

# VÍTEJTE V TĚTO STUDII!

DOBŘÍ DEN! PRÁVĚ JSTE SE STALI SOUČÁSTÍ VÝZKUMU,  
DÍKY NĚMUŽ MŮŽETE ZÍSKAT PŘÍSTUP K ZAJÍMAVÝM  
INFORMACÍM ZE SVĚTA PSYCHOLOGIE!

## CO VÁS ČEKÁ?

Poprosíme Vás o vyplnění série 4 dotazníků, trvající odlišnou  
dobu:

1. - cca 3 - 5 min.,
2. - cca 35 - 40 min.,
3. - cca 1 - 3 min.,
4. - cca 5 - 10 min.)

Po vyplnění každého dotazníku se Vám otevře nabídka s odkazy  
na zajímavé články či videa.

### POZOR!

Pokud vyplníte všechny dotazníky, získáte na konci přístup ke  
všem předchozím zajímavostem a navíc několik bonusových  
odkazů! PLUS individuální zprávu o Vašich rozvojových  
charakteristikách!

Děkujeme Vám, že nám pomáháte celou studii realizovat!  
Vaší účastí v tomto výzkumu významně přispíváte k získání  
cenných informací, které mohou pomoci při tvorbě efektivních  
rozvojových programů pro zaměstnance domovů pro seniory,  
a také mohou zlepšit proces výběru nových zaměstnanců!

Dobrý den, na následujících stránkách Vás prosíme o vyplnění základních demografických  
charakteristik o Vaší osobě. Spolu s tím Vás žádáme o řádné vyplnění ID respondenta = tj.  
kódu, který Vám byl přidělen od Vašeho vedoucího zaměstnance, abychom mohli data spárovat  
a analyzovat.

Podotýkáme, že účast v tomto výzkumu je zcela dobrovolná a je založena pouze na Vaší ochotě  
výzkum absolvovat a dokončit! Rovněž připomínáme, že veškeré poskytnuté údaje zůstanou  
anonymní a budou využity pouze pro účely této studie.

### Děkujeme!

Přidělené ID respondenta si uchovejte - v případě Vašeho zájmu o individuální zprávu s rozvojovými  
charakteristikami jej předáte Vašemu vedoucímu pracovníkovi výměnou za zapečetěnou obálku s výsledky.  
Tímto systémem Vám zaručujeme ochranu a anonymitu Vašich dat.

**ID respondenta - přidělený kód (kod začíná vždy písmeny DPS...)\***

**Rod \***

- Ženský
- Mužský
- Jiný



## SKVĚLÉ! NYNÍ JE PŘED VÁMI PŘEDPOSLEDNÍ DOTAZNÍK S POUHÝMI 7 VÝROKY!

POSTUPUJETE VÝBORNĚ! MÁTE ZA SEBOU NEJDELŠÍ A NEJNÁROČNĚJŠÍ DOTAZNÍK, ZA KTERÝ SE VÁM ODEMYKAJÍ DALŠÍ ODKAZY - 1 ČLÁNEK A 1 VIDEO.

Po přečtení článku či přehrání videa stačí kliknout na tlačítko "další stránka" a budete pokračovat ve výzkumu.

*Děkujeme za Váš čas a aktivní vyplňování!*

Připomínáme, že po vyplnění všech dotazníků, Vás na konci čeká kompletní nabídka všech zajímavostí spolu s bonusovými odkazy! **PLUS** možnost zažádat o své individuální výsledky!

### 1. AUTOGENNÍ TRÉNINK (délka videa: 22 minut 09 sekund)

Video přináší namluvený návod, jak na autogenní trénink, jednu z neznámějších a vysoce účinných relaxačních technik pro zklidnění těla i mysli.

Relaxaci je dobré provádět v tichém a ničím nerušeném prostředí.

Pokud momentálně nemůžete video spustit, stačí pokračovat vyplňováním dotazníků a na konci výzkumu získáte odkaz na toto i další videa, která si poté můžete dle Vašeho uvážení přehrát.

### ZDE SI, PROSÍME, PŘIPRAVTE VAŠE PŘIDĚLENÉ ID RESPONDENTA (tj. přidělený kód).

Vítejte u odkazu, kterým se dostanete do druhého dotazníku! Jedná se o moderní a těžko dostupnou metodu, díky které můžete poznat profil Vašich rozvojových charakteristik osobnosti! Abychom Vám v případě Vašeho zájmu mohli předat Vaše individuální výsledky, potřebujeme kompletně vyplněný dotazník dle uvedených instrukcí. Vyplnění tohoto dotazníku obvykle zabere přibližně 35 - 40 minut.

Po rozkliknutí odkazu se Vám zobrazí nové okno s již vyplněným sériovým číslem a heslem (s těmito údaji nijak nemanipulujte), klikněte na tlačítko "přihlásit se" a do kolonky jméno a příjmení zadejte Vaše přidělené ID respondenta (stejný kód, který jste zadával/a ihned u vstupu do této testové baterie). Poté již budete pokračovat dle instrukcí v dotazníku. **POZOR! Po ukončení dotazníku je nutné se vrátit do tohoto okna, správně zodpovědět kontrolní otázku (abychom si ověřili, že byl tento dotazník vyplněn) a dále pokračovat ve výzkumu.**

Děkujeme za vyplnění!

### [ZDE KLIKNOU - ODKAZ PRO VSTUP DO DOTAZNÍKU](#)

Připomínáme, že Vámi vyplněné údaje jsou zcela anonymní a budou využity pouze ke zpracování výsledků této studie.

[Předchozí strana](#)

[Další strana](#)

**VÝZKUM JE ZA VÁMI! NYNÍ, PROSÍME, KLIKNĚTĚ NA TLAČÍTKO "DOKONČIT PRŮZKUM", ABY MOHLA BÝT VAŠE DATA ZAZNAMENÁNA.**

[Předchozí strana](#)

[Dokončit průzkum](#)

## Příloha č. 5: Ukázka testovacího systému pro vedoucí úseku

# VÍTEJTE V TÉTO STUDII!

DOBŘÍ DEN! PRÁVĚ JSTE SE STALI SOUČÁSTÍ VÝZKUMU, DÍKY NĚMUŽ MŮŽETE ZÍSKAT PŘÍSTUP K ZAJÍMAVÝM INFORMACÍM ZE SVĚTA PSYCHOLOGIE!

## CO VÁS ČEKÁ?

Poprosíme Vás o vyplnění série 4 dotazníků, v nichž budete posuzovat Vašeho podřízeného zaměstnance. Vyplnění těchto dotazníků trvá odlišnou dobu:

(1. - cca 3 - 5 min., 2. - cca 3 - 5 min., 3. - cca 1 min., 4. - cca 1 min. )

Po vyplnění každého dotazníku se Vám otevře nabídka s odkazy na zajímavé články či videa.

**POZOR!**

Pokud vyplníte všechny dotazníky, získáte na konci přístup ke všem předchozím zajímavostem a navíc několik bonusových odkazů!

**Děkujeme Vám, že nám pomáháte celou studii realizovat! Vaší účastí v tomto výzkumu významně přispíváte k získání cenných informací, které mohou pomoci při tvorbě efektivních rozvojových programů pro zaměstnance domovů pro seniory, a také mohou zlepšit proces výběru nových zaměstnanců!**

Dobrý den, na následujících řádcích Vás prosíme o vyplnění základních demografických charakteristik o Vaši osobě. Spolu s tím Vás žádáme o řádné vyplnění ID respondenta = tj. kódu, který jste přidělil/a Vašemu podřízenému zaměstnanci, kterého budete v této testové baterii posuzovat, abychom mohli data spárovat a analyzovat.

Podotýkáme, že účast v tomto výzkumu je zcela dobrovolná a je založena pouze na Vaší ochotě výzkum absolvovat a dokončit! Rovněž připomínáme, že veškeré poskytnuté údaje zůstanou anonymní a budou využity pouze pro účely této studie.

**Děkujeme!**

Do této kolonky, prosím, vyplňte ID posuzovaného zaměstnance (přidělený kód) - tento údaj nám poslouží ke spárování dat pro následnou analýzu.

**ID posuzovaného zaměstnance \***

**Rod \***

Ženský

Mužský

Jiný

**Věk \***

## VÝBORNĚ! JSTE TĚMĚŘ U KONCE, JIŽ VÁS ČEKÁ POSLEDNÍ DOTAZNÍK S POUHÝMI 7 VÝROKY!

MÁTE ZA SEBOU PŘEDPOSLEDNÍ DOTAZNÍK, ZA KTERÝ SE VÁM ODEMYKAJÍ  
DALŠÍ ODKAZY - 1 ČLÁNEK A 1 VIDEO. SKVĚLÁ PRÁCE!  
Po přečtení článku či přehrání videa stačí kliknout na tlačítko "další stránka" a budete  
pokračovat ve výzkumu.

*Děkujeme za Váš čas a aktivní vyplňování!*

Připomínáme, že po vyplnění všech dotazníků, Vás na konci čeká kompletní  
nabídka všech zajímavostí spolu s bonusovými odkazy!

### 1. SHRNUTÍ KNIHY 7 NÁVYKŮ SKUTEČNĚ EFEKTIVNÍCH LIDÍ (7 minut 59 sekund)

Pokud nemáte na čtení čas či chuť, stačí si přehrát toto krátké video, které v přehledných ilustracích  
shrnuje základních 7 návyků ze zmíněné knihy.

Pokud momentálně nemůžete video spustit, stačí pokračovat vyplňováním dotazníků a na konci výzkumu  
získáte odkaz na toto i další videa, která si poté můžete dle Vašeho uvážení přehrát.

Nyní Vás čeká druhý dotazník, který byl vytvořen speciálně pro tuto studii! Obsahuje 15 položek, které se  
opírají o Standardy kvality sociálních služeb (SQSS). V tomto dotazníku Vás opět poprosíme o posouzení  
Vašeho podřízeného zaměstnance v oblastech pracovního chování. Vyplnění obvykle zabere 3 - 5 minut.

**Děkujeme za vyplnění!**

Připomínáme, že Vámi vyplněné údaje jsou zcela anonymní a budou využity pouze ke zpracování výsledků této studie. Váš podřízený zaměstnanec tedy v žádném  
případě neuvidí, jakým způsobem jste odpovídala/a.

#### 1. Reaguje na zpětnou vazbu přiměřeně. \*

- 1 - nesouhlasím
- 2 - spíše nesouhlasím
- 3 - ani nesouhlasím ani souhlasím
- 4 - spíše souhlasím
- 5 - souhlasím

#### 2. Využívá nabídek pro vzdělávání nad povinný rámec. \*

## JSTE V CÍLI! MÁTE ZA SEBOU VŠECHNY DOTAZNÍKY!

JAKO BONUS ZA VAŠI SKVĚLOU PRÁCI ZÍSKÁVÁTE  
KOMPLETNÍ SÉRII ODKAZŮ, KTERÉ JSTE MOHLI OTEVŘÍT  
BĚHEM VÝZKUMU PLUS NĚKOLIK DALŠÍCH  
ZAJÍMAVOSTÍ!

**Děkujeme Vám za kompletní vyplnění dotazníků!**

V následujícím odkazu naleznete tabulku **všech získaných zajímavostí**, které se Vám podařilo odemknout v  
průběhu vyplňování dotazníků. **NAVÍC** zde naleznete tabulku **6 bonusových odkazů** na další informace a  
video ze světa psychologie!

Aby pro Vás byl přístup k získaným informacím, co nejjednodušší, můžete si daný dokument uložit do svého  
zařízení a kdykoli se k odkazům vrátit!

**[TABULKA VŠECH ODKAZŮ NA ZÍSKANÉ ZAJÍMAVOSTI + BONUSOVÉ ODKAZY](#)**