

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Monika Šamonilová

**Emocionální inteligence a její vliv na výkonnost a výsledky
manažerů**

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Vacínová Marie, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Monika Šamonilová

Emotional intelligence and its influence on managers' performance and results

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Vacínová Marie, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Obecnici dne 10.3.2012

Monika Šamonilová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce PhDr. Marii Vacínové, CSc., za cenné připomínky a ochotu sdílet náměty pro vylepšení práce. Dále děkuji svému zaměstnavateli za umožnění využití tématu k diplomové práci, které se vztahuje k řešení reálné situace ve společnosti – díky tomu měla a má moje práce smysl a výsledky budou využity v reálném světě v praxi.

Monika Šamonilová

Anotace

Diplomová práce zpracovává vysoce aktuální téma – vztah emocionální inteligence a komunikace mezi lidmi, dopad na pracovní výsledky a vztahy. Základní teoretické součásti práce se dotýkají vysvětlení pojmů souvisejících s tématem, tedy „emoce“, „inteligence“ a „emocionální inteligence“. Dále se zabývá krátkým souhrnem vývoje chápání základních pojmů a jejich vykládáním, vždy s ohledem na celkový cíl práce - praktické zaměření pro řešení aktuální situace při výběru manažerů v obchodní společnosti. Praktická část je věnována průzkumu souvislostí mezi emocionální inteligencí a výsledky v manažerské práci u stávajících zaměstnanců. V části aplikace je vysvětlen současný přístup k výběru prvoliniových manažerů a je zde vypracováno doporučení pro jeho úpravu. Ta souvisí s možností orientačně zjišťovat stávající stav v oblastech emocionální inteligence a potenciál pro její rozvoj jako jeden z významných faktorů ovlivňující budoucí úspěch v zaměstnání.

Klíčové pojmy

City

Emoce

Emocionální inteligence

Funkce emocí

Goleman, David

Historie emocionální inteligence

Inteligence

Měření EQ

Testy emocionální inteligence

Vedení lidí

Annotation

The diploma thesis handles high current topic – the relation between emotional intelligence and communication among the people, the impact on work performance and relationships itself. The basics of theoretical part content explanation of terms that are in a correlation with overall theme of the thesis, such as „emotions“, „intelligence“ and „emotional intelligence“. It includes a short summary of the development of introductions and understandings the terms over the years, always with regard to overall goal of the thesis – to practically solve the current situation of managers recruitment in sales organization. In a practical part there is a description of the emotional intelligence status exploration and its correlation with current manager’s performance. In a last part – application – there is a description of current approach to first line manager’s recruitment, and, as well, the recommendation how to modify it. The offer is to utilize an opportunity to get information on emotional intelligence status and potential for further development, as it is one of the very important factors for further performance.

Key words

Emotional intelligence

Emotions

Feelings

Functions of emotions

Goleman, David

History of emotional intelligence

Intelligence

Leadership

Measurement of emotional intelligence

Tests of emotional intelligence

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
2. Emocionální inteligence.....	10
2. 1 Emoce.....	14
2. 2 Inteligence.....	18
2. 3 Emocionální inteligence	21
2. 3. 1 Definice a přístupy.....	23
2. 3. 2 Historie.....	35
2. 3. 3 Přínosy práce s emocionální inteligencí	37
2. 3. 4 Testy a měření emocionální inteligence.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST	
3. Průzkum a jeho vyhodnocení.....	46
3. 1 Sběr dat, zpracování a interpretace údajů.....	47
3. 2 Shrnutí a doporučení.....	59
APLIKACE NA PODMÍNKY SPOLEČNOSTI	
4. Základní informace.....	61
4. 1 Stávající situace ve výběru prvoliniových manažerů.....	61
4. 2 Výstupy a analýzy dat z dotazníkového šetření v návaznosti na výsledky.....	66
4. 3 Výhody a rizika posuzování emocionální inteligence	69
4. 4 Doporučení.....	71
4. 5 Návrh systému využití v rámci výběrových řízení.....	74
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	78
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	81
SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Zpracované téma se dotýká v podstatě každého jednotlivce – emocionální inteligence je jednou ze součástí výbavy každého z nás a - jak je popsáno dále - jde o soubor klíčových vlastností či dovedností potřebných pro dosažení úspěchu v práci, v mezilidských vztazích a v životě obecně. Bez ohledu na kontroverzi tohoto pojetí, je v práci využit přístup k emocionální inteligenci jako k tématu validnímu a využitelnému.

Téma emocionální inteligence se poprvé objevilo koncem devadesátých let předchozího století a jeho největším popularizátorem je doktor David Goleman. Zároveň jsou Dr.Goleman a jeho spolupracovníci těmi, kdo dokázali přesvědčit mnoho světových korporací k zamyšlení se nad tím, proč jsou někteří manažeři – lídři – úspěšnější než druzí, a to i v případě, kdy mají v podstatě stejné „startovní podmínky“ ve smyslu vrozené „rozumové“ inteligence a stejných podmínek pro práci. Upozornil tedy na to, že je zde ještě něco dalšího, co pomáhá těm nejlepším stát se opravdovými lídry. Proto, když přemýšlíme o možnostech vyhledat správné lidi na správná místa, musíme si položit otázku, jaké další schopnosti, dovednosti a vlastnosti jsou důležité. Byl to právě David Goleman, který svou knihou „Emoční Inteligence“ vzbudil zájem autorky zjistit, má-li emocionální inteligence opravdu vliv na výkon, vyšší produktivitu, její udržení a zároveň zajištění ziskovosti. Zda její aplikace pomáhá lídrům podporovat správné pracovní prostředí a tím přispívat k vysoké výkonnosti. A jestli je tedy zájem o emocionální inteligenci jedním ze správných klíčů vedoucích k získání konkurenční výhody na trhu. A zda, v současném globalizovaném světě, plném rychlých zvrátů a změn, kdy je nutné mít neustále správné lidi na správných místech a kdy je stále těžší vyhledat, rozvinout a udržet talenty, je možné změnou přístupu k práci s lidmi, spočívajícím ve využití znalostí o emocionální inteligenci, zajistit úspěch a vysoký výkon celé organizace.

„Stále větší důraz se i v zaměstnání klade na „osobnost a povahu“. Podstatná změna složení hospodářství klade před všechny zúčastněné nové úkoly a požadavky.

„Kompetence osobnosti“ tak patří vedle sociální kompetence ke klíčovým schopnostem moderního pracovního jednání. Odborníci z hospodářské a personální oblasti zdůrazňují, že „humánní kapitál“ se v budoucnosti stane jedním ze základních činitelů soutěže, a že pracovní kvalifikace už nebude stačit bez vědomého a cíleného rozvoje osobnosti. Psycholog Bernard Bruns objevil při rozboru tisíců moderních kariér následující základní rysy osobnostní kompetence: vedle kladné citovosti, důvěryhodnosti a otevřenosti hlavně ochota přebírat osobní zodpovědnost, účelná vnitřní motivace, rozpoznání možností a hranic sebe sama, schopnost kritiky, jakož i ochota dále rozvíjet vlastní osobnost.“¹

Práce se tedy zabývá základními přístupy k emocionální inteligenci, teoriemi, které byly k tomuto tématu vytvořeny, dává náhled k možnostem testování emocionální inteligence, porovnává výkon v oblasti emocionální inteligence s výkonem v pracovní oblasti. Na závěr dává návrh na změnu v oblasti výběrových řízení v obchodní společnosti v souladu s výsledky realizovaného průzkumu.

Hlavními cíli je:

1. popsat podstatu emocionální inteligence v rámci různých pojetí;
2. využít přístup Daniela Golemana v práci s emocionální inteligencí;
3. provést průzkum a analyzovat výsledky vlivu výše emocionální inteligence na výkonnost a výsledky manažerů;
4. prokázat souvislost výše emocionální inteligence s dobrým pracovním výkonem v oblasti vedení lidí dokázaným doručením týmových výsledků požadovaných zaměstnavatelem;
5. v případě prokázání souvislosti je pak dalším cílem navrhnout způsob zohlednění výše emocionální inteligence při výběru prvoliniových manažerů společnosti.

¹ Andreas Hubert, Emocionální inteligence EQ, Zems, 2005, str. 44

TEORETICKÁ ČÁST

2. Emocionální inteligence

V rámci této práce byly využity prameny české, zahraniční i internetové a to především za účelem zajištění co nejširších možností přehledu aktuálních poznatků v teoretické části. A to i vzhledem k tomu, že věda o emocionální inteligenci je poměrně mladým oborem, a že někteří kritici uvádějí, že v podstatě není samostatnou vědou, ale pouze součástí nauk týkajících se struktury osobnosti. Přesto je možné nalézt poměrně mnoho zdrojů různé kvality. Nejpodstatnější díla popisující teorie emocionální inteligence se přiřazují skupině MSC (Mayer-Salovey-Caruso) a dále Danielu Golemanovi, jemuž přísluší největší díl práce především v oblasti popularizace termínu a další práce s emoční inteligencí na poli praxe v různých firmách a korporacích po celém světě. Někteří kritici, např. Steve Hein, ve svých dílech uvádějí, že Goleman v podstatě není autorem žádné teorie emocionální inteligence, že pouze sesbíral a zpracoval práce a studie jiných autorů. Slavný bestseller Daniela Golemana, *Emocionální inteligence* z roku 1995, sice neuvádí téměř žádné původní výzkumy, ale velmi přesvědčivým způsobem dává poznatky vědy (především skupiny MSC) do souvislostí a uvádí konkrétní příklady všech popisovaných jevů, což nikdo před ním nebyl schopen docílit. I díky tomu se „teorie emocionální inteligence Daniela Golemana“ stala základem pro další rozpracovávání, kritiky, ocenění, tréninky a práci s emocionální inteligencí.

Obecně lze z literatury vyčíst, že lidé s nízkou úrovní emocionální inteligence vykazují následující znaky: nejsou ochotni převzít zodpovědnost za své pocity a raději obviňují druhé; těžko mluví o svých pocitech; neumí popsat proč se cítí tak, jak se cítí nebo to nedokáží bez toho, aby obvinili druhé; atakují, obviňují, soudí, kritizují, znevažují, poučují druhé; snaží se analyzovat druhé, speciálně když se ti snaží popsat své pocity; obvykle začínají větu slovy: Já myslím, že ty...; říkají pouze polopravdy o svých pocitech; minimalizují své pocity; mají málo povědomí sami o sobě; jsou nemilosrdní; své pocity pouze hrají; nemají rozvinutý soucit a empatii; mají velkou potřebu mít pravidla; těžko přiznávají svou chybu; těžko vyjadřují lítost; vyhýbají se

odpovědnosti; mohou být pesimisty a tím negativně ovlivňovat druhé; nebo naopak, mohou být nezdravými optimisty bez možnosti/schopnosti správně posoudit realitu a tím druhým ubližují; neradi navazují blízké vztahy s lidmi; neradi mění svůj názor a pevně lpí na svém přesvědčení; zaměřují se na fakta a nehledí na pocity. Na druhém protipólu jsou tedy lidé, kteří mají vyšší míru emocionální inteligence a ti dokáží jasně a přesně popsat své pocity bez toho, aby směřovali myšlenky a pocity dohromady; nepřevládají u nich negativní emoce jako jsou strach, zloba, hněv, závist, povinnost, zklamání, bezmoc, beznaděj, závislost apod.; jsou schopni čist neverbální komunikaci a jsou schopni ovládat svou neverbální komunikaci; nechávají se vést svými pocity směrem ke štěstí; jsou vnitřně motivováni, jsou citově odolní, mají tendenci být optimisté, ale i zdraví realisté; zajímají se o druhé a jejich pocity a to upřímně; nejsou omezeni strachem ze selhání; jsou schopni identifikovat i více pocitů najednou; zajímají se o druhé a jejich pocity; je pro ně příjemné o svých pocitech mluvit atd.

„Podle sociologů upřednostňujeme při rozhodování v kritických okamžicích svého života city před rozumem“². Je to tak proto, že vývojově starší část mozku, která ovládá emocionální vzrušení – limbický systém – reaguje rychleji než vývojově mladší část mozku, tedy neokortex. Jakmile se člověk setká se situací některými znaky připomínající ohrožení (a to nejen fyzické, ale i symbolické ohrožení důstojnosti či sebevědomí), amygdala (centrum našich emočních reakcí) spustí emocionální reakci mnohem rychleji, než je schopen neokortex zaznamenat a vyhodnotit všechny další podněty, které do mozku proudí a případnou reakci znásobit, popř. utlumit. Všechny informace proudící do mozku jsou zpracovány z hlediska emočního kontextu amygdalou dříve, než z hlediska racionálního mozkovou kůrou. Tato rychlost, s jakou člověk reaguje na případné nebezpečí, poskytuje tělu několik velice cenných mikrosekund, které mohou v závěru rozhodovat o přežití. Reakce amygdaly vychází ze zkušeností nasbíraných za tisíciletí vývoje mozku a z toho, jak se některé situace vedoucí k ohrožení neustále opakovaly – tím se zakódovaly do našeho podvědomí v podobě vrozených sklonů lidské povahy. Stejným způsobem reaguje systém na libé pocity – máme např.pocit, že jsme potkali někoho, koho jsme měli rádi a dlouho jsme jej neviděli – naše podvědomí a emocionální část mozku zareaguje mnohem rychleji a

² Daniel Goleman, *Emoční inteligence*, Columbus, 1997, str. 16

spustí hormonální reakci radosti ještě předtím, než si uvědomíme, že jsme si spletli obličej na základě podobnosti. Pokud bychom zůstali jako lidstvo před úrovní „homo sapiens“, všechny naše emoce by vždy vedly k reakci, protože emoce jsou ze svého základu popudy k jednání, pokyny, které se dostaly do podvědomí v průběhu vývoje člověka jako druhu. Pouze u civilizovaných lidí vidíme vědomou práci s emocemi a ztrátu vztahu emoce – čin. Citové zkušenosti, které jsme získali v průběhu vývoje lidstva (přeneseně) a i naše vlastní, umožňují usměrnit naše chování a jednání – takto se tedy emoční systém podílí na racionálním rozhodování a jeho zdůvodnění. Zároveň mají emoce velkou moc ovlivňovat kognitivní práci – v průzkumech bylo prokázáno, že s aktivovanými negativními emocemi se těžko rozhoduje, protože ovlivňují postup k cíli – když převažují negativní pocity, jako např. „toto nedokážu“, nejsme schopni postupovat ve vyřešení obtíží či úkolů bez přerušování způsobeného právě těmito myšlenkami. Naproti tomu jedinci, kteří k řešení přistupují v optimistickém duchu, tedy „to půjde“, mají výrazně vyšší šanci dosáhnout cíle.

„Nervové spojení amygdaly (a příbuzných center limbického systému) s šedou kůrou mozkovou je místem, kde mezi city a rozumem, mezi srdcem hlavou, probíhají spory nebo naopak dohody o vzájemné spolupráci.“³

„Dráha mezi amygdalou a frontální kůrou je styčným bodem myšlení a citů a jako taková je vstupní branou pro ukládání informací o tom, co máme rádi a co ne.“⁴

„V jistém smyslu tedy máme dva mozky, dva druhy myšlení – a dva odlišné druhy inteligence: emoční a racionální. Jak jsme v životě úspěšní, to závisí na obou – nejenom na IQ, ale i na naší citové inteligenci. Bez emoční inteligence není intelekt schopen využít všech svých potenciálů.“⁵

Důležitým úkolem mozku je ale naše reakce řídit, protože v rámci sociálního chování není možné nechat se unášet emocemi. Tuto činnost má na starosti neokortex, umístěný za čelem, je součástí emočního mozku, a jeho hlavním úkolem je zhodnotit a případně přehodnotit situaci a zajistit adekvátní změnu reakce. Nicméně k tomuto zhodnocení dochází (zvláště u velmi silných podnětů ohrožujících nebo vyvolávajících

³ Goleman, D., Emoční inteligence, Columbus, 1997, str. 36

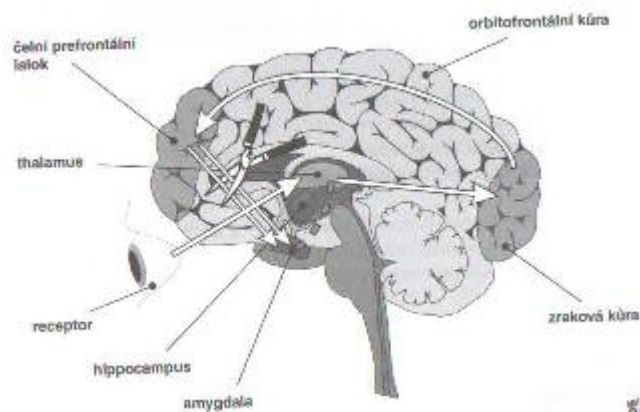
⁴ Goleman, D., Emoční inteligence, Columbus, 1997, str. 37

⁵ Goleman, D., Emoční inteligence, Columbus, 1997, str. 38

pocit ohrožení) až poté, co signál projde z receptoru (oka) do zrakové kůry přes limbický systém, a teprve pak se vrací přes orbitofrontální kůru do čelního laloku k „racionálnímu“ posouzení a zhodnocení, jak je znázorněno na obr.1.

Struktura a vývoj mozku a emočního repertoáru

Obrázek 1: Dráha emoce a reakce v mozku



Zdroj: Emanuel Byrtus, *Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života*, Ennea Praha, 2008, str. 9

*„Emoční mozek hraje v uspořádání nervového systému ústřední roli. Je jako kořen, z kterého vyrazily mladší struktury. Emoční centra jsou spojena prakticky se všemi oblastmi šedé kůry mozkové. To jim dává obrovskou moc ovlivňovat ostatní části mozku, včetně centra racionálního myšlení“.*⁶ Zde tedy má kořeny lidský sklon nechat se ovlivňovat emocemi – pro člověka je mnohdy snazší „poslechnout starší a zkušenější“ a jednat podle nich, než se zamyslet a zpracovat rozumově všechny informace a teprve pak jednat. V případě lidského mozku je starší a zkušenější reprezentováno právě emočním mozkem. „Hippocampus a amygdala odpovídají za většinu schopností se učit a zapamatovat si. Amygdala je centrem citů a má funkci bezpečnostní stanice, jejíž zaměstnanci jsou kdykoli připraveni vyvolat tíšňovou reakci. Emoční centra jsou ale schopna operovat nezávisle na neokortexu, některé citové reakce se vytvářejí bez vědomí kognitivní účasti. Nervové spoje ve zkratce z thalamu do amygdaly obcházejí mozková centra, a tak se může určitá paleta emočních vzpomínek projevit, aniž bychom si vědomě uvědomili, proč se některá situace a reakce děje.“⁷ Toto obcházení

⁶ Byrtus, E., *Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života*, Ennea Praha, 2008, str. 12

⁷ Byrtus, E., *Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života*, Ennea Praha, 2008, str. 12

mozkových center má za výsledek reakce rychlé, ale málo přesné, které mají být – a v normální situaci také jsou – tlumeny zralou reakcí rozumovou, jak je uvedeno dále. *„Funkční nedokonalost těchto okruhů spočívá v tom, že jsou systémy často aktivovány dříve, než je potvrzena oprávněnost nebezpečí. Orbitofrontální lalok jako část neokortexu má schopnost tlumit emoční reakce Čelní část šedé kůry mozkové, levý lalok, má funkci tlumit emoce. Rozsáhlé spojení limbického systému s čelními laloky vede k tomu, že signály silných emocí mohou vytvořit psychický blok a dočasně ochromit pracovní paměť čelního laloku. Říkáme, že když jsme rozčileni, nemůžeme jasně myslet.“*⁸ Také dozvuky naší emocionální reakce v podobě aktivovaných částí těla prostřednictvím již vyplavených hormonů přetrvává, a to i přes rozumové zhodnocení, posouzení a zareagování. To opět potvrzuje velkou moc emočního mozku.

2.1 Emoce

Slovo emoce pochází z řeckého e-motere; motere znamená pohybovat se a předpona „e“ znamená pohyb směrem pryč. Emoce jsou tedy popudy k jednání, okamžité pokyny pro zvládání životních situací a jsou provázeny obvykle změnami a motorickými projevy. Podle oxfordského slovníku jde o silný pocit vyplývající z něčí situace, nálady, nebo vztahů s ostatními.

*„Emoce jsou velmi komplexní jevy jejichž charakteristickým rysem je jejich velká citlivost a proměnlivost.“*⁹

*„V současné psychologii dominují dva přístupy k emocím – popis diskrétních emocí a dimenzionální přístup (zdůrazňující zejména dimenze intenzity a příjemnosti, resp. nepříjemnosti). Emoce jsou součástí širší skupiny tzv. afektivních jevů, kam dále patří například nálady či emoční epizody.....Emoce bývají chápány jako evolučně vzniklé mechanismy adaptace na určité problémy přežití.“*¹⁰

⁸ Byrtus, E., Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života, Ennea Praha, 2008, str. 12

⁹ Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál, 2007, str. 11

¹⁰ Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál, 2007, str. 25

„Pocity jsou emoce, které dospěly do vědomí a tím se staly přístupnými myšlení.“¹¹

V různých pojetích se rozlišují různé kategorie emocí. Na základě výzkumu a objevu Paula Ekmana rozlišujeme základní, tzv. univerzální emoce – jsou to strach, zloba, smutek a potěšení – z nich pak vznikají jemnější odstíny (Paul Ekman pracoval s fotografiemi obličejů vyjadřujících jednotlivé emoce a zjistil, že tyto čtyři emoce rozlišují lidé ve všech kulturách stejně).

Podle psychologického slovníku, Hartl, rozlišujeme 8 základních emocí: radost, strach, důvěra, vztek, překvapení, smutek, anticipace a znechucení.

Podle Daniela Golemana se setkáváme s následujícími kategoriemi emocí (u každé poté definuje další odstíny či pod-kategorie): hněv, láska, smutek, překvapení, strach, rozhořčený odpor, radost a hanba.

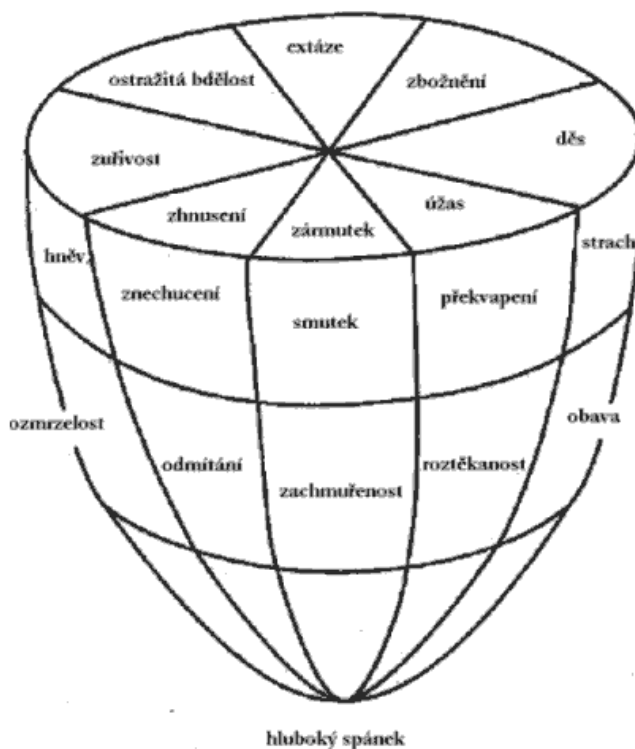
Podle Stuchlíkové se v současné době uplatňují dva výčty základních emocí – podle Plutchika a podle Izarda.

- Robert Plutchik popsal svou teorii poprvé v roce 1958 a říká, že emoce mají genetický základ, jsou formou adaptace a *„jsou vzbuzovány událostmi, které jsou zhodnoceny jako významné pro pohodu nebo integritu jedince.....vztahy mezi emocemi vyjadřuje třídímenzionálním strukturálním modelem, který má tvar kuželu. ...Vertikální dimenze reprezentuje intenzitu emoce, kruh určuje míru podobnosti a polarita, protikladnost v tomto kruhu může reprezentovat protikladné emoce. Plutchik předpokládá, že existuje osm těchto základních emocí ve čtyřech bipolárních párech.“¹²* Plutchikovo grafické zobrazení je uvedeno na obrázku 2. Tyto emoce jsou vrozené a všechny ostatní jsou od nich odvozené kombinací těchto základních.

¹¹ Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 19

¹² Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál, 2007, str. 52

Obrázek 2: Plutchikovo těleso emocí



Zdroj: Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál, 2007, str. 51

- Naproti tomu teorie diskretních emocí Carola E. Izarda předpokládá, „že jednotlivé emoce vznikly jako adaptace na různé typy situací „přežití“. Diskrétní (jednotlivé) emoce mají odlišné funkce v tom, jak organizují vnímání, kognici a jednání (chování) směrem k adaptaci, k vyrovnávání se s požadavky prostředí. Izard proto považuje emoční systém za základní motivační systém pro lidské chování.“¹³

Jemnému ladění pocitů se učíme především výchovou, od svého okolí. Díky lidem kolem sebe poznáváme co je veselé, smutné, nebezpečné, ošklivé. V dětství jsou emoce velice silně prožívány, bez ohledu na to, jak jsou silné. Je výzkumy dokázáno, „že obličejový výraz emoce je vrozený, a že je naučeným způsobem modulován“¹⁴. Malé děti jsou emocemi doslova pohlceny a je nutná reakce jejich blízkých osob, které je učí,

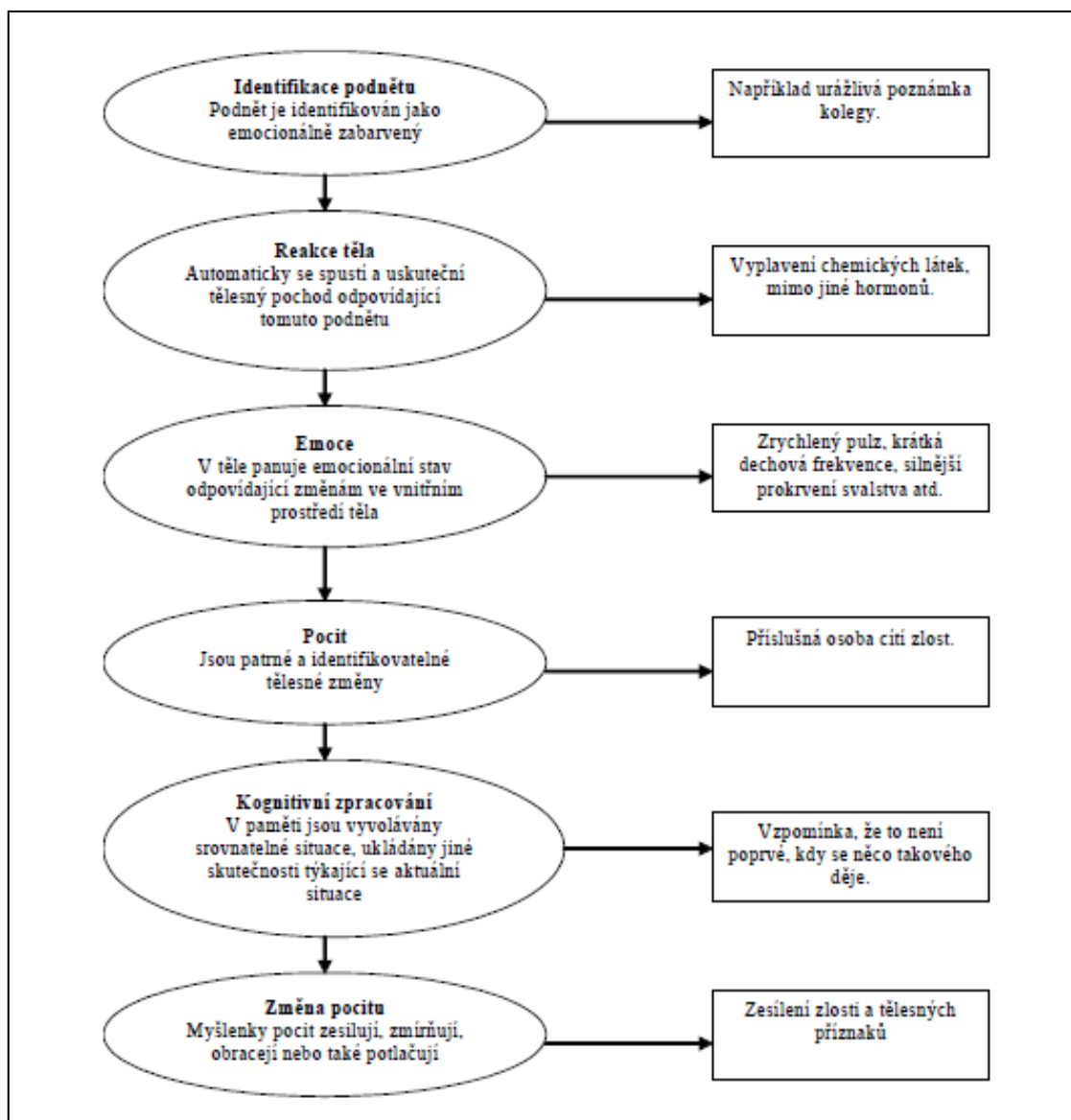
¹³ Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál 2007, str. 52

¹⁴ Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál 2007, str. 57

jak se zvládáním emocí pracovat, vysvětlují, co znamenají a mají velký vliv na to, jak bude dítě schopné v budoucnu své emoce nejen zvládat, ale i popsat. Popsáním emocí se dítě učí, co znamená ten který jeho pocit a umožňuje mu to se v sobě lépe vyznat. Zároveň se učí podle reakcí okolí, a toto učení je významným nástrojem formování práce s emocemi v budoucnosti dítěte.

Emoce má daný průběh vzniku a zpracování, popsany na obrázku 3. Ten dokládá, jak je emoce postupně zpracovávána od automatické reakce až k vědomé a naučené reakci.

Obrázek 3: Schéma vzniku emoce



Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 22

Hlavní intrapersonální funkce emocí jsou vidět „ve zvládnání výzev prostředí; v napravovací funkci pozitivních emocí; ve změně behaviorálních a kognitivních hierarchií; v modulaci subjektivního prožívání; v poskytování asociativních struktur paměti; ve skupinové diferenciaci; v individuální diferenciaci.“¹⁵ I zde se dají identifikovat jednotlivé součásti emocionální inteligence.

2.2 Intelligence

Intelligence je bezesporu pro každého jedince velice významným faktorem, který ovlivňuje od narození až do smrti realizaci člověka při jeho rozličných aktivitách – školních a studijních, pracovních, osobních, atd. Je důležitá pro začlenění se do společnosti a není možné ji pominout – již na prvním stupni základní školy se většina dětí setká s možností nechat otestovat svou inteligenci. A je pro společnost „normální“ to udělat, na rozdíl od testování osobnostní či znalostní stránky člověka, které vždy vzbuzuje, ať již oprávněné nebo ne, ale většinou negativní reakce.

Již od doby, kdy se poprvé tento termín objevil (údajně již ve 14. století, ovšem pouze jako pojem, bez dalšího popisu a souvisel pouze s myšlením člověka), se lidé snaží jej vysvětlit a hlavně definovat. Nicméně se zdá, že definici něčeho tak složitého a komplexního je příliš těžké sepsat tak, aby se nezapomnělo na žádnou její část.

Intelligence je definována mnoha různými způsoby.

Podle Pedagogického slovníku: „Jeden z obtížně definovatelných psychologických pojmů, jehož pojetí se stále vyvíjí. Zmíňme dvě pojetí: 1. Podle Sternberga jde o účelnou nebo úspěšnou adaptaci člověka v kontextu reálného světa. 2. Schopnost člověka názorně nebo abstraktně myslet v řečových, numerických, časoprostorových aj. vztazích a nalézt řešení problému. Umožňuje účelně jednat, úspěšně zvládnout komplexní i specifické situace. Není přímo pozorovatelná, avšak lze ji měřit pomocí testů inteligence. Rozlišuje se např. inteligence obecná, inteligence ve speciálních oblastech (např. verbální, emoční, matematická, hudební aj.), praktická (např. v rukodělných

¹⁵ Stuchlíková, E., Základy psychologie emocí, Portál, 2007, str. 89

*činnostech). Není také jednotný názor na to, do jaké míry je inteligence vrozená (dědičná) a vyvíjející se vlivem učení, sociokulturního prostředí aj.*¹⁶

Otci prvních testů inteligence jsou pravděpodobně Alfred Binet a Theodore Simon, kteří začátkem dvacátého století vytvořili první koncepci – cílem bylo identifikovat děti, které budou potřebovat v rámci povinného vzdělávání zvláštní přístup. Tato koncepce tvoří i nyní základ testů inteligence. Nicméně již v této době autoři věděli, že samo posouzení výsledků z testu inteligence nestačí ke správnému hodnocení, že je potřeba komplexnějšího pohledu.

Spearman v roce 1927 vytvořil tzv. dvoufaktorovou teorii struktury inteligence, která měla postihnout fakt, že existuje korelace mezi různými druhy testů. Tvrdil, *„že základní faktor všeobecné inteligence „g“ pomáhá při činnosti ve všech oblastech lidských schopností.*¹⁷ Jako oponent této teorii vystoupil Thurstone v roce 1938, který zastával názor, že inteligence je volně tvořena souhrnem tzv. primárních schopností a *„že vztahy mezi různými aspekty lidské výkonnosti lze mnohem efektivněji vysvětlit těmito základními primárními schopnostmi a nikoliv všeobecným faktorem, nebo „g“.*¹⁸ Kompromisem mezi těmito dvěma přístupy je práce Burta (1940), rozpracovaná Vernonem (1969), kde *„hierarchické uspořádání mentálních schopnostízahrnovalo všeobecné i konkrétní faktory.*¹⁹ V roce 1987 přišel Cattell s názorem, *„že prvotní všeobecná schopnost, označovaná jako proměnlivé „g“ nebo „gf“ se využívá při konkrétních zkušenostech a „krystalizuje“ do konkrétnějších schopností.*²⁰ To Cattell označil pojmem krystalizovaná inteligence. *„Všeobecně uznávaný je Vernonův hierarchický model, který představuje řešení kombinující klíčové rysy hlavních konkurenčních modelů.*²¹

Obecně lze říci, že jakékoli testování kognitivních dovedností vyvolává vždy emoce v rámci posuzování výsledků. Největší kritika sleduje fakt, že v testech inteligence se nedá v podstatě změřit čistá inteligence, ale že je zde vždy ovlivnění již

¹⁶ Průcha, J., Pedagogický slovník, Portál, 2003, str. 88

¹⁷ Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 98

¹⁸ Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 99

¹⁹ Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 101

²⁰ Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 102

²¹ Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 102

naučenými a osvojenými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi. A ty mohou být s ohledem na předchozí možnosti testovaného jedince diametrálně rozdílné. Nejvyužívanějším testem, který vyžaduje jen malé zkušenosti nebo znalosti, jsou Ravenovy progresivní matice, které měří „g“ pomocí schématických problémů.

Mezi nejnovější modely inteligence patří Gardnerova teorie vícenásobné inteligence (MI = Multiple Intelligences, kde již máme zmínku i o jiných, než čistě rozumových stránkách inteligence), a Sternbergova triarchická teorie inteligence.

- Gardnerova teorie vícenásobné inteligence

Howard Gardner svou teorii z roku 1983 založil na faktu, že inteligence má více než jeden všeobecný faktor – zahrnuje sedm různých inteligenčních typů: verbální (umět se vyjadřovat efektivně), prostorová (představivost pro řešení problémů), hudební (vnímání hudby, tónů, rytmů, skládání), logicko-matematická (dedukce a logické myšlení, chápání souvislostí a schémat), tělesně-kinetická (koordinace pohybů a ovládání těla), interpersonální (zaměření na jiné, jejich pocity a cíle) a intrapersonální (zaměření na sebe, vlastní pocity a cíle). Existují důkazy, že někteří jedinci jsou výjimeční v některých částech a v jiných naprosto propadnou, nicméně pokud má jedinec úspěch v některém oboru, jsou jisté typy vždy zastoupeny. Kritika této teorie odborníky se týká zejména subjektivity teorie MI a neslučitelnosti s „g“ nebo vlivy prostředí. Intrapersonální a interpersonální část modelu opět souvisí s oblastmi emocionální inteligence.

- Sternbergova triarchická teorie inteligence

Sternbergova teorie má tři části: analytická, kreativní a praktická část. Analytická (založená na složkách) subteorie ukazuje, jak je člověk schopen pracovat se svým vnitřním světem. „*Analytická inteligence (schopnosti řešit problémy) je založená na součinnosti složek inteligence*“ „*metakomponent*“, *komponent „činnosti“ a komponent „osvojování vědomostí“*. *Metakomponenty řídí, sledují a vyhodnocují kognitivní zpracování dat. Jedná se o výkonné funkce, které pomáhají organizovat strategie pro osvojování činností a vědomostí. Jinými slovy, metakomponenty rozhodují, co dělat a komponenty činnosti to následně vykonávají. Komponenty činnosti jsou základní*

operace, které vykonávají strategie řízené metakomponenty. Jde o kognitivní procesy, které nám umožňují šifrovat informace, podržet informace v krátkodobé paměti, provádět mentální činnosti a vyvolávat informace z dlouhodobé paměti. Komponenty osvojování vědomostí jsou procesy používané při získávání a ukládání (zapamatování) nových vědomostí (tj. kapacita pro učení).²² Kreativní (založená na kontextu) subteorie se týká kreativního tvůrčího myšlení, přizpůsobivosti, dovednosti reagovat adekvátně na nové podněty, situace. Praktická subteorie se týká schopnosti řešit každodenní praktické úkoly, zobrazuje se v ní vztah, jaký má člověk ke světu kolem něj, jak je schopen se mu přizpůsobit, nebo si svět a prostředí adaptovat podle sebe.

Největší přínos této teorie spočívá v zahrnutí praktických dovedností do metod hodnocení inteligence jednotlivce. Zároveň také postihuje oblasti tzv. soft skills (měkkých dovedností) u jednotlivce a zaměřuje na ně pozornost.

Definicí, která je použitelná dobře pro účel související s emocionální inteligencí, může být následující věta: "Inteligence (rozum) je souborem kognitivních schopností, které člověku umožňují získat znalosti, učit se a řešit problémy."

2.3 Emocionální inteligence

„Emoční inteligence (EQ) je soubor schopností a dovedností, které nám pomáhají emoce nejen zvládat, ale ještě jich využívat k co největšímu osobnímu a pracovnímu prospěchu.“²³

V několika různých studiích bylo prokázáno, že i když má jedinec vysokou míru rozumové inteligence, tedy vysoký IQ, nijak to nemusí souviset s jeho společenským uplatněním, kde se naopak cení oblasti jako sebemotivace, znalost sama sebe, sebeovládání, sebeřízení, empatie, sebeovlivňování – tedy významné součásti emocionální inteligence. Rozumová inteligence je nezbytná, ale nijak nás nepřipravuje na nevyzpytatelnost každodenního života. Jak již bylo popsáno výše, podle profesora Howarda Gardnera z pedagogické fakulty Harwardovy univerzity, neexistuje pouze

²² Arnold, J., Psychologie práce, Computer Press, 2007, str. 108

²³ Bradberry, Greavesová, Emoční inteligence v praxi, Columbus, 2007, str. 27

jediný typ inteligence, který předurčuje úspěch v životní dráze, ale je zde sedm klíčových faktorů, které mají všechny stejnou důležitost: jsou to dvě oblasti související s rozumovou inteligencí – verbálně a matematicky logické myšlení, dále osobnostní stránky, jako jsou prostorová představivost, pohybově estetické nadání, hudební nadání, nadání pro pochopení mezilidských vztahů a schopnost rozumět svému nitru. Gardner dále rozpracoval teorii personální inteligence tak, že identifikoval dva typy personální inteligence: interpersonální, týkající se schopností rozumět druhým lidem a intrapersonální, související se schopností znát sebe sama, své pocity, umět s nimi pracovat – poslední rozdělení definoval Gardner jako osobní a sociální inteligenci²⁴. Na Gardnerovu teorii poté navázali další, především Salovey, který identifikoval pět hlavních oblastí personální inteligence: znalost vlastních emocí (citové vnímání sebe sama), zvládání emocí (utváření emocí), schopnost sám sebe motivovat (tvůrčí vytváření emocí), vnímavost k emocím jiných lidí (vcítění se), umění mezilidských vztahů (zacházení s vlastními pocity). S těmito pěti oblastmi poté pracoval i Daniel Goleman.

Koncepce emocionální inteligence je jednou z vysvětlujících teorií, proč dva lidé se stejně vysokým IQ vykazují obrovský rozdíl ve schopnosti dosáhnout životního úspěchu a sebeprosazení se. Nebyla nalezena žádná přímá souvislost mezi výší EQ a IQ, není možné na základě vysokého IQ předpokládat vysokou úroveň emocionální inteligence. Zároveň se zdá víceméně prokázáno, že úroveň IQ se nedá zvýšit, není v zásadě měnitelná, kdežto emocionální inteligence se měnit dá, protože se jedná o schopnosti, dovednosti a postoje naučitelné. Oblasti mozku, ve kterých dochází ke komunikaci mezi rozumovou a emocionální částí, tedy frontální laloky, amygdala a hippocampus se proměňují na základě zkušeností – toto je jeden z největších objevů podtrhující význam všech složek emocionální inteligence a hlavně potvrzující, že dovednosti obsažené v pojmu emocionální inteligence jsou naučitelné.

Podle Mayer&Salovey 1997, je emocionální inteligence definována následovně: *„Emoční inteligence je schopnost vnímat emoce, přistupovat a vytvářet emoce tak, aby se pomohlo myšlení, porozumět emocím a emocionální znalosti a přemýšlivě regulovat*

²⁴ Goleman, D., Emoční inteligence, Portál, 1997, str. 53

*emoce tak, aby podporovaly emoční a intelektuální růst*²⁵. Je velmi důležité pochopit, že emocionální inteligence není protikladem inteligence, nejde o triumf hlavy nad srdcem - jde o velice důležitý průnik obou. Emocionální inteligence je pak možnost používat své emoce, které pomohou řešit problémy a žít efektivnější život. Emocionální inteligence bez rozumové inteligence, a rozumová inteligence bez emocionální inteligence, je vždy jen část funkčního řešení. Jde tedy o to, jak pracuje hlava dohromady se srdcem.

Proč se emocionální inteligenci začíná tolik dopřávat sluchu? Mnoho vědeckých kapacit odmítá teze, že emocionální inteligence je nejdůležitější premisou úspěchu ve všech oblastech lidského života, ale na druhé straně uznávají, že může hrát nějakou roli ve vedení lidí, v profesním rozvoji, v práci i v soukromém životě. Emocionální inteligence by neměla být chápána jako náhrada za schopnosti, znalosti nebo pracovní dovednosti. Při rozvinuté emocionální inteligenci předpokládáme zvýšení pracovních výsledků a efektivnější plnění cílů, zvláště v oblasti práce s lidmi. Ale bez přítomnosti dalších podstatných faktorů, jako je nadání pro pochopení sebe a ostatních, schopnost zaměřit se i na jiné, než technické manažerské dovednosti, schopnost práce v týmu a pro tým, a samozřejmě pracovní znalosti a odborné dovednosti, nemůže emocionální inteligence celkový výsledek zachránit. Ale pokud je na místě, může pomoci.

2.3.1 Definice a přístupy

Tři hlavní postoje k emocionální inteligenci jsou reprezentované přístupem Daniela Golemana, skupiny Mayer-Salovey-Caruso a modelem vyvinutým Reuven Bar-Onem. Dalšími, kteří působili, nebo působí na poli této části psychologie, jsou Steve Hein, skupina SIX Seconds, Q-Metrics & Esther Orioli, Antonio Damasio a další.

²⁵ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/modgol.php>

- **Daniel Goleman**

„Emoční inteligenci se rozumí schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládnání vlastních emocí i emocí cizích.“²⁶

Daniel Goleman vychází z dříve uveřejněných studií (odkazuje zejména na Petera Saloveye, který ale definoval v poslední verzi společně s Mayerem a Carusem pouze čtyři oblasti emocionální inteligence, viz níže) a rozpracovává součásti emocionální inteligence do pěti základních oblastí a pak dále do pětadvaceti emocionálních kompetencí, které potom předkládá ke komerčnímu využití.

Základní oblasti schopností jsou

1. znát své emoce, sebeuvědomění, tzn. rozpoznat pocit v okamžiku, kdy se děje, schopnost monitorovat pocity a jejich průběh, umění a dovednost se orientovat ve vlastních duševních stavech a osobních možnostech. Kompetence patřící do této oblasti jsou emoční sebeuvědomění, reálné sebehodnocení a sebedůvěra.
2. Řízení emocí, sebeovládání, tedy správná práce s emocemi, schopnost se samostatně uklidnit, schopnost zbavit se úzkosti, strachu a podrážděnosti, dovednost zvládnout okamžité impulsy a reakce. Mezi kompetence zde řadíme spolehlivost, svědomitost, přizpůsobivost a schopnost inovace.
3. Sebe-motivace, tj. pracovat s emocemi tak, aby se dosáhlo cíle, schopnost oddálit uspokojení a řídit vznětlivost, umět se dostat do stavu „proudění“, tedy do takového mentálního a fyzického statusu, kdy je člověk schopen podávat nadstandardní výkon v oblasti kterou se zabývá, aniž by musel vydávat vědomě vnímané nadstandardní úsilí. Do kompetencí v oblasti sebe-motivace patří ctižádostivost, loajalita, iniciativa a optimismus, pozitivní naladění.

²⁶ Goleman, D., Práce s emoční inteligencí, 1999, str. 26

Tyto první tři oblasti se vztahují k vlastní osobě, další dvě oblasti popisují kompetence v oblasti mezilidských vztahů, tedy schopnosti se v nich orientovat, a zde máme

4. schopnost rozpoznat emoce ostatních, tedy silná empatie a dovednost naladit se na ostatní, uvědomit si jejich pocity, potřeby a zájmy. V kompetencích najdeme pochopení ostatních a jejich pocitů, schopnost podporovat růst ostatních, orientaci na zákazníka, snahu využít rozdílů mezi lidmi k pozitivním cílům a cit pro vztahy v rámci organizace.
5. Dovednost řídit mezilidské vztahy díky řízení emocí ostatních a v ostatních, bezproblémovému a klidnému projevu a docílit žádoucí reakce ze strany ostatních. Patří sem kompetence schopnosti ovlivňovat, správně komunikovat, vůdcovství, ochota ke změnám, zvládání konfliktů, vytváření vazeb ve skupině, spolupráce a týmové práce.

Emocionální kompetence popsané Golemanem ukazují souvislosti s kvalitami vyhledávanými zaměstnavateli u svých stávajících či potenciálních zaměstnanců. Byly vytvořeny proto, že samotná vysoká úroveň emocionální inteligence není předpokladem pro její správné použití jedincem v praktickém životě. Pouze ukazuje, že jedinec má potenciál, ale musí se ještě naučit jak jej využít – k tomu by měly sloužit pojmenované a popsané emocionální kompetence. *„Emoční kompetence je zdokonalovatelná schopnost, součást emoční inteligence, figurující jako nezbytný předpoklad úspěšného plnění pracovních a jiných úkolů. Emoční kompetence bývají sdružené, jedna vychází z druhé a ze základních pěti složek emoční inteligence.“*²⁷ To znamená, že pokud již jedinec disponuje alespoň některou z emočních/emocionálních kompetencí, má lepší základ pro rozvoj dalších součástí a kompetencí. To podporuje i přístup k rozvoji těchto kompetencí, který je založen na hledání pozitivních ukazatelů a stavbě nových dovedností právě na tom, co již jedinec umí, zná a uplatňuje. Zároveň, jak popisuje Goleman dále, u každé ze základních disciplín emocionální inteligence je nutný alespoň minimální základ. *„Pro vyniknutí v tom či onom oboru potřebujeme jen jistý omezený počet emočních kompetencí v průměru asi tak šest, za předpokladu základní*

²⁷ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-30]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/modgol.php>

požadované úrovně ve všech pěti základních kvalitách emoční inteligence (GOLEMAN, 2000). Stupeň naší emoční inteligence podle GOLEMANA (2000) odpovídá míře, s jakou zvládneme pět jejích základních disciplín: sebeuvědomění, motivaci, seberegulaci, empatii a společenskou obratnost. Jako špičkový se pracovník projeví teprve tehdy, když dosáhne kritické úrovně ve všech vyjmenovaných kvalitách, podobně jako je tomu při chemické reakci, která se spustí až při dosažení určité úrovně katalýzy. “²⁸

V posledních verzích své práce Goleman využívá pouze čtyři základní složky emocionální inteligence, a to sebeuvědomění, sebevedení (spojení seberegulace a sebemotivace), empatie a řízení mezilidských vztahů.

- **Mayer-Salovey-Caruso (MSC)**

„Emoční inteligence je schopnost vnímat emoce; schopnost přistupovat a navodit emoce tak, aby podporovaly myšlení; schopnost porozumění emocím a emočnímu vědění, a schopnost uváženě řídit emoce tak, aby sloužily k rozšíření emočního a intelektuálního růstu. (Mayer & Salovey, 1997)“²⁹

Tato definice popisuje emocionální inteligenci jako složenou ze čtyř částí, a to schopnost vnímat, hodnotit a vyjadřovat emoce, díky emocím usnadnit myšlení, rozumět a umět rozebrat emoce, a dokázat emoce řídit a využívat. V první části se hovoří o tom, že je důležité umět vnímat, že nějaká emoce probíhá jak na interpersonální, tak na intrapersonální úrovni, dokázat identifikovat o jakou emoci jde a umět správně emoci vyjádřit. Druhá část je o tom, jak může práce s emocemi usnadnit řešení problémů, potíží, popř. jak nás naše vlastní emoce ovlivňují – pokud máme špatnou náladu, ovlivňuje to naše myšlení a optimismus k vyřešení problému a naopak. Pokud umíme identifikovat v jakém rozpoložení se nacházíme, a jak to je či není užitečné vzhledem k okolnostem, je to první krok k tomu, abychom své nastavení byli schopni a motivováni změnit. V třetím bodě jde o to, porozumět tomu, proč se cítíme

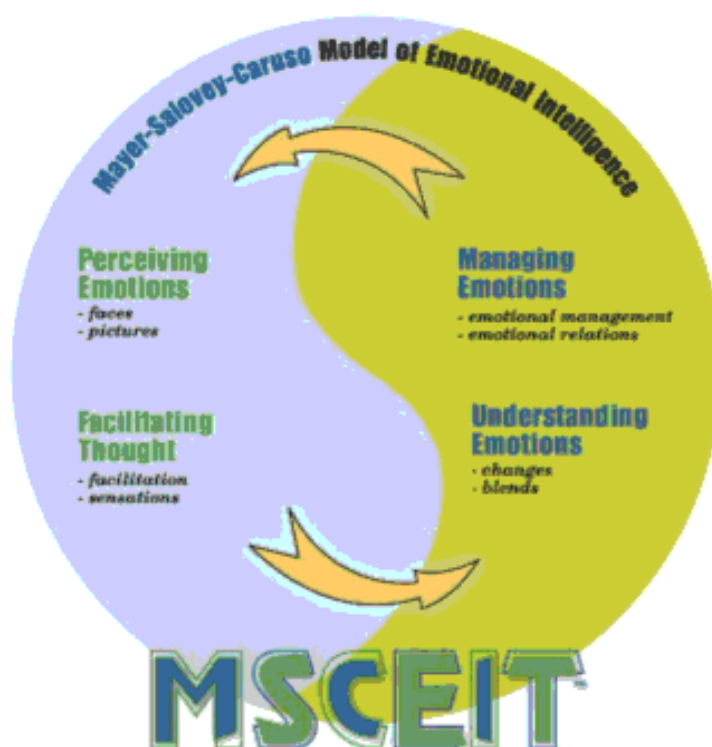
²⁸ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-30]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/modgol.php>

²⁹ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/definice.php>

tak, jak se cítíme, co to způsobilo a stejně tak přemýšlení o druhých – proč se cítí tak, jak se cítí, co jsme pro to udělali a co s pocity druhých udělá náš další zamýšlený krok. Poslední bod hovoří o řízení a využívání emocí, tedy schopnosti cíleně využívat vlastní emoce ke správným rozhodnutím a volbě správného jednání, pokud je to vhodné.

Současně ovšem skupina MSC hovoří o tom, že pouze rozšiřuje pohled na inteligenci o další aspekty. Na přiloženém obrázku 4. je znázorněno rozložení čtyř kvalit emocionální inteligence a jaké dovednosti jsou při jejich zvládnutí očekávány. Také je vyjádřena vzájemná propojenost – jedna kvalita bez druhé, obě bez třetí a všechny bez té poslední a opačně, ukazují na nedostatek v oblasti celkové emocionální inteligence, který si zaslouží být rozvíjen směrem k alespoň základnímu zvládnutí.

Obrázek 4: Model emocionální inteligence skupiny MSC



Zdroj: Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-22]. Dostupné z

WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/uzsi.php>

(překlad: Mayer-Salovey-Caruso Model emocionální inteligence, vlevo nahoře: vnímání emocí, obličeje, obrázky, vpravo nahoře: řízení emocí, emocionální řízení, emocionální vztahy, vlevo dole: usnadňování myšlení, usnadnění, pocity, vpravo dole: porozumění emocím, změny, mix)

„MAYER & SALOVEY & CARUSO (2000) předpokládají, že emočně inteligentní jedinec:

- *bude dospělejší v bio-sociální rodinné adaptaci (bude emočně citlivějším rodičem)*
- *nebude pravděpodobně defensivní*
- *bude schopen účinněji ovládat emoce (bude opravdověji optimistický a vnímavý)*
- *bude si vybírat vhodné emoční role*
- *bude schopen hovořit a diskutovat o pocitech*
- *osvojí si odborné znalosti v jednotlivých emočních oblastech (estetice, morálním nebo etickém cítění, v řešení sociálních problémů, vůdcovství nebo duchovním cítění)³⁰*

Přístup Mayer-Salovey-Caruso je založen na myšlence, že modely emocionální inteligence mají souvislost jak s emocemi, tak s inteligencí. Důležitý aspekt jejich modelu je názor a základní myšlenka, že emoce mají s myšlením spolupracovat a ne stát v opozici. Emoce jsou zde uznávány jako obsahující data a informace, které mohou být a mají být použity k optimalizaci rozhodování. Tento pohled je pro MSC charakteristický. Výzkum celé oblasti trval téměř 15 let a na jeho základě byl vyvinut (k údajně objektivnímu posouzení schopností emocionální inteligence) test s názvem MSCEIT – Mayer, Salovey, Caruso Emocionální inteligence Test). Ten měří a poskytuje informace o skóre ve čtyřech základních emocionálních schopnostech, které tvoří základ MSC modelu.

³⁰ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/msc.php>

- **Reuven Bar-On**

„Podle Bar-On modelu, emocionálně-sociální inteligence je vzájemný průřez emocionálních a sociálních kompetencí, dovedností a facilitátorů, které určují, jak dobře rozumíme sami sobě a jak se chápeme, jak rozumíme druhým a jaké s nimi máme vztahy, a jak se umíme vyrovnat s každodenními nároky, problémy a tlaky. Emocionální a sociální kompetence, dovednosti a facilitátory zahrnuté v této široké definici jsou založeny na 5 meta-faktorech definovaných níže, které byly potvrzeny sérií analýz druhého řádu ve vývoji Bar-On psychometrického měření tohoto konceptu.“³¹

Reuven Bar-On představil v roce 1980 ve své diplomové práci a později také ve svém nepublikovaném rukopise model emocionální inteligence soustředující se na reálný svět a praxi, kde definuje emocionální inteligenci jako souhrn schopností, dovedností a kompetencí nevyužívaných k novému poznání, ale které přímo ovlivňují úspěšnost člověka při řešení potíží.

Bar-On model může být rozdělen do dvou základních částí: v první najdeme teorii emocionálně-sociální inteligence, a v druhé je obsažen psychometrický aspekt, který je v podstatě měřením emocionálně-sociální inteligence a byl postaven právě pro tento účel. Psychometrický aspekt je obsažen v testu, který je sestaven tak, aby pokryl všechny aspekty modelu Bar-On, tedy měří kompetence v pěti oblastech: intrapersonální (uvědomovat si, rozumět a vyjadřovat se), interpersonální (uvědomovat si, rozumět a mít vztah s jinými), řešení problémů (zvládat silné emoce a řídit vlastní podněty), adaptabilita a nálada (přizpůsobení se změně a řešení problémů osobní nebo jiné povahy, ve smyslu celkového štěstí člověka).

Vývoj Bar-On koncepčního a psychometrického modelu emocionálně-sociální inteligence probíhal v šesti etapách:

1. identifikace a logické uspořádání různých emocionálních a sociálních kompetencí, schopností, myšlenek, které mají vliv na spokojenost člověka;
2. definice jednotlivých skupin kompetencí;
3. vybudování experimentálního nástroje pro zpočátku přibližně 1000 položek, které byly obsaženy v těchto definicích;

³¹REUVEN, BAR-ON, *Emotional-social Intelligence (EI) and Emotional Quotient Pioneer, Reuven Bar-On* [online]. Pearland, 2007 [cit. 2011-12-30]. <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=2>

4. určení zařazení 15 základních měřítek a 133 položek v publikované verzi nástroje (Bar-on EQ-i test) na základě kombinace statistických zjišťování a teoretických úvah;
5. testování a validace finální verze EQ-i na 3.831 dospělých v severní Americe, a další sběr dat pro ověření nástroje v různých kulturách po celém světě.

I nadále se pokračuje ve vývoji teorie a to na základě empirických výzkumů, na které se klade velký důraz.

„Dr. Bar-On sám vysvětluje jak je jeho práce podobná a odlišná Saloveyovi a Mayerovi. „Všichni se snažíme vymyslet poznávací schémata a zkoušíme experimentálně demonstrovat, jak nejsou tyto konstrukce součástí pouhé individuální struktury osobnosti. Skupina MSC poměrně prvotně definuje řadu emočních schopností a potenciál citů (emoční inteligence), já se však soustřeďuji na emoční a sociální funkce těchto citů (emočně a sociálně inteligentní city).““³²

Bar-On předpokládá, že vývoj na poli emocionální inteligence bude i nadále pokračovat směrem k praktickému využití a hledání vztahů mezi touto veličinou a výsledky ať v týmové či individuální práci.

- **Steve Hein**

„Emocionální inteligence je vrozená schopnost cítit, používat, komunikovat, rozpoznat, pamatovat si, popsát, zjistit, poučit se z, řídit, pochopit a vysvětlit emoce.“³³

Jinými slovy, každé dítě je narozeno s unikátním a specifickým potenciálem pro následující komponenty emocionální inteligence: emocionální citlivost, emocionální paměť, schopnost zpracovat emoce a schopnost učit se emocím. Důkaz pro toto tvrzení vysvětluje Hein na příkladu malého dítěte následovně:

- Cítit emoce: strach jako nezbytný pocit a uvědomění si pro dítě, aby zajistilo své přežití.

³² Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/baron.php>

³³ HEIN, S., *Emotional Intelligence* [online]. Montenegro, 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <http://eqi.org/eidefs.htm>

- Používat emoce: vystrašené dítě použije strach, aby se staly kroky potřebné k jeho eliminaci.
- Komunikovat emoce: pláč, křik, opět k dosažení cíle.
- Rozpoznat emoce: dítě je velice rychle schopno rozpoznat zda se rodiče zlobí.
- Pamatovat si emoce: dítě si dobře pamatuje nastavení hlasů rodičů když se zlobí, nebo mají naopak radost.
- Poučit se z emocí: i u velmi malých dětí vidíme schopnost vyhnout se chování, které vzbuzuje negativní emoce u ostatních, zvlášť pokud na tom mají nějaký zájem.
- Řídit emoce: dítě se rychle přizpůsobí tomu, aby neuplatňovalo své emoce, pokud to okolí zlobí.

Všechny tyto části lze nalézt u každého dítěte, u emocionálně inteligentního dítěte se budou rozvíjet rychleji. Poslední dvě části se samozřejmě objeví až v průběhu dalšího vývoje, jakmile je dítě schopno jednat na podkladě rozumové úvahy.

Na základě tohoto konceptu navrhuje Hein, aby se termínu emocionální inteligence používalo především pro tyto vrozené schopnosti, které se dají další výchovou a působením na dítě rozvinout (nebo ne), v závislosti na prostředí, ve kterém dítě vyrůstá. Pro skutečné emocionální dovednosti a emocionální řízení, odrážející se v chování, navrhuje Hein používat spíše termín emocionální kvocient, protože se hovoří o praktických, emocionálních, měřitelných dovednostech.

Hein se zabývá také studiem a adaptací/interpretací ostatních definicí a konceptů, spolupracuje na hodnocení testů. Zároveň za jediné využitelné testy emocionální inteligence považuje testy skupiny MSC. Základní problém vidí v tom, že ostatní testy se zaměřují na osobnostní charakteristiky, neměří potenciál a jsou založeny na subjektivním pohledu samotného testovaného. Zároveň testy hodnotí co je dobré a co je špatné, což se může zdát rozporuplné – co je v pořádku pro jednoho, nemusí být

v pořádku pro druhého, popř. má jiné posuzování a hodnocení v kontextu jiné situace.

- **SIX Seconds**

„Emoční inteligence je kapacita určená k dosažení nejlepších výsledků ve vztazích se sebou samým a s druhými.“³⁴

V roce 1997 představila společnost Six Seconds svůj model emocionální inteligence, který je postaven na praktickém učení se emocionálním dovednostem a snaží se o integraci emocí do každodenního života. Model vychází z práce Petera Saloveye a Jacka Mayera, čerpá i z prací Daniela Golemana a Reven Bar-Ona. Je návodem na emocionálně inteligentnější chování pro prospěch světa a soucit ve vztazích. Emocionální inteligence je podle Six Seconds tvořena třístupňovým modelem: první stupeň je Sebepoznání, druhý je Sebehledání a třetím je Seberealizace. Ke každému stupni jsou poté identifikovány základní klíče emocionální inteligence, které slouží ke konkrétně zacíleným aktivitám na rozvoj jedince:

1. Sebepoznání: zahrnuje rozvoj svého vlastního vědomí, porozumění sám sobě, znalost jak funguje nitro člověka. Klíči jsou zde rozvoj emoční gramotnosti a pochopení návyků.
2. Sebehledání: vědomě zacílené myšlení, pocity a chování. Patří sem následující klíče: využívání zaměřeného, uvědomělého, logického myšlení, práce s řízením vlastních emocí, vědomá vnitřní motivace a výcvik v optimistickém nastavení člověka.
3. Seberealizace: rozvoj sama sebe, zapojení empatie při realizaci moudrých a dlouhodobě udržitelných řešení pro prospěšnější svět kolem nás. Klíčem je usilování o vznešené cíle, rozvoj a péče o empatii.

³⁴ Six Seconds [online]. London, 2005 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/sixsec.php>

Six seconds je skupinou poskytující rozvojové aktivity v oblasti emocionální inteligence na mezinárodní úrovni, programy jsou akreditovány Americkou asociací obchodní psychologie.

- **Q-Metrics & Esther Orioli**

Tvůrci EQ mapy, společnost Q-Metrics, mají následující definici emocionální inteligence: „*Emoční inteligence je schopnost vnímat, porozumět a efektivně užívat síly a bystrosti emocí jako zdroje lidské energie, informací, víry, kreativity a autority. Je to odolnost hrát pod tlakem, budovat důvěryhodné vztahy, mít odvahu v rozhodnutí a vizi k vytvoření budoucnosti.*“³⁵

Jedním ze základních přístupů v modelu je fakt, že to, že má někdo kapacitu nebo nějakou schopnost, znalost či dovednost, není dostatečné k donesení reálných a viditelných výsledků. Teprve když se začne vědomě těchto kompetencí využívat, když je jim dána dostatečná důležitost a váha, tedy když dojde k rozhodnutí každého jedince, že nastal ten správný okamžik, přinese to viditelné výsledky. K tomuto rozhodnutí může dojít, pokud je možné ukázat, že emoce jsou schopny pomoci vytvářet pozitivní výsledky. Jestliže se ale budeme zabývat pouze učením dovednostem bez emocionálního působení, chybí zde vztah k hodnotám a není možné očekávat pozitivní výsledek.

- **Antonio Damasio**

Práce Damasia byla, mimo jiné, inspirací pro Six Seconds a pro Daniela Golemana. Jako neurobiolog se zabýval nervovými systémy, které spojují paměť, jazyk, emoce, rozhodování a vědomí. Prokázal, že emoce hrají rozhodující roli při vysoké úrovni poznání. Dokázal, že emoce a jejich biologické základy jsou zapojeny do rozhodování, často nevědomě, a to jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. Ve svém díle „Descartesův omyl“ popisuje náčrt, jak emoce fungují, tvoří vědomí identity a pomáhají ke správným racionálním rozhodnutím. Dále pokračoval ve své práci, a v díle „The Feeling of What Happens“ spojuje naše sebeuvědomění s emocemi, a tedy s tezí, že myšlení a city, emoce a rozum, nelze oddělovat. „*Damasio také tvrdí, že bez*

³⁵ Essi Systems [online]. San Francisco, 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://www.essisystems.com/services/eq_map/

*těla by neexistovala mysl (alespoň tak, jak ji známe), protože by mozek neuměl vytvářet tzv. mentální reprezentace jevů v těle.*³⁶

- **Smíšené modely emoční inteligence**

Tyto modely popisují pojetí emoční inteligence, které zahrnuje nejen duševní schopnosti související s inteligencí a emocemi, ale i další osobnostní předpoklady.

- **Bradberry a Gravesová, TalentSmart**

Podle autorů je emocionální inteligence složena ze čtyř dovedností – dvě složky, sebeuvědomění a sebeovládání vypovídají více o člověku samotném (tedy popisují osobní schopnosti), další dvě, společenské uvědomění a řízení vztahů ukazují, jak je na tom člověk ve vztahu k ostatním (popisují sociální schopnosti). Travis Bradberry a Jean Gravesová vlastní společnost, která se zabývá rozvojem lidí v oblastech emocionální a sociální inteligence. Jsou také průkopníky v testování – jejich test emocionální inteligence absolvovalo více než půl milionu lidí, a i proto jej považují, po všech úpravách, za využitelný pro zjišťování EQ (emocionální kvocient). Zároveň, na rozdíl od mnoha dalších přístupů, má jejich test pouze 28 otázek a průměrná rychlost jeho vyplnění je 7 minut. Je to sice předmětem kritiky, na kterou ale odpovídají, že test má optimální délku na to, aby se neplýtvalo časem a zároveň se upozornilo na oblasti, které je užitečné rozvíjet. Má poskytnout nový pohled na chování a jednání, nastavit zrcadlo dobrým a špatným zvykům.

Tento test bude využit v rámci testování respondentů v průzkumu k této diplomové práci pro získání širšího pohledu na hodnotu emocionální inteligence (test č.2).

³⁶ Web o emoční inteligenci [online]. 2005 [cit 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/webs/ei/ostatni.php>

- **Shrnutí**

I přes rozdílná pojetí a různé přístupy je zřejmé, že emocionální inteligence může být užitečným konceptem, nicméně stále zůstává více otázek než odpovědí. To je důsledkem jednak neustálých diskusí o vědním oboru jako takovém (i zda se jedná o vědní obor), a dále rozdílnými přístupy k tvorbě teorií a jejich potvrzení. I když se zdá, že i této oblasti je možné najít snahu o sjednocení pohledu na teorii emocionální inteligence. Jednotlivé přístupy odkazují jeden na druhý, v čem jsou si podobné a v čem jsou rozdílné. Pro nejbližší období se dá pravděpodobně počítat spíše s vývojem každé jednotlivé teorie zvláště a se sháněním důkazů pro její obhajobu. Hlavním důvodem pro tento stav je pravděpodobně komerční úspěch Golemanova přístupu, který je právě pro komercializaci nejvíce kritizován, ale právě díky komerčnímu úspěchu své teorie se může intenzivně věnovat další práci a výzkumům přímo na pracovištích po celém světě.

2.3.2 Historie

Pokud se pomine Platonovo rčení z doby před dvěma tisíci let „Každé učení má emoční základ.“, přeskočí se období, kdy se vědci, psychologové, vychovatelé i filosofové snažili dokázat či vyvrátit toto tvrzení o významnosti citů, vynechá se přístup k emocím jako nepříteli člověka, lze poprvé o konceptu emocionální inteligence hovořit ve 30. letech 20. století. V této době Edward Thorndike pojmenoval a popsal koncept „sociální inteligence“, který pojal jako schopnost vycházet s lidmi.

David Wechsler ve 40. letech 20. století považuje citové komponenty inteligence za důležité pro úspěch člověka. V 50. letech 20. století jeden z humanistických psychologů za všechny – Carl Rogers – popisuje, jak rozvíjet emoční sílu. A předkládá základní hodnoty, které definují tzv. “komplexně funkční osobu“, jako osobu disponující následujícími vlastnostmi: otevřenost vůči zkušenostem, život tady a teď, sebedůvěra, správné používání svobody a kreativita. Abraham Maslow v roce 1950 píše o tom, jak je pro lidi důležité a jak lze vylepšit emocionální, tělesnou, duševní a mentální sílu.

Pojem emoční či emocionální inteligence byl pravděpodobně použit poprvé v roce 1960 v původní literární kritice Van Ghenta a Leunerově psychiatrii. V roce 1985 Wayne Payne, graduovaný student alternativních humanitních věd na univerzitě v USA předložil poprvé termín „emoční inteligence“ ve své disertační práci, kde se zabýval studiem emocí, rozvojem emoční inteligence, sebeintegrace, postojem ke strachu, bolesti a touhou. Název této práce se tak stal prvním oficiálním akademickým použitím tohoto pojmu.

Koncept mnohočetné inteligence představuje Howard Gardner ve své knize „Roztříštěné myšlení“ v roce 1975.

Reuven Bar-On z Izraele publikoval svůj model emocionální inteligence v roce 1980, podobný model poté využila skupina SixSeconds v roce 1997, již jako návazný na model Petera Saloveye a Jacka Mayera.

Termín emoční kvocient jako jednotku měření emocionální inteligence byl poprvé v tisku publikován v roce 1987 v časopise Menza Magazine v článku Keitha Beasleyho, i když Reuven Bar-On jej údajně použil ve své diplomové práci.

V letech 1970 – 1990 se pokračovalo ve výzkumech emocí. Jedním z týmů, které pracovaly na definici emocionální inteligence, byli psychologové Peter Salovey a John Mayer, kteří v roce 1990 publikovali významný a průlomový článek „Emoční inteligence“ v časopise *Imagination, Cognition, and Personality*. Salovey řekl, že se za poslední období změnilo představy o lidských emocích a inteligenci, bylo pochopeno, že inteligence sama o sobě nemusí být rozhodující pro úspěch, a že někdejší nepřítel – emoce – mají podstatnou hodnotu v lidském životě a jednání.

Největším činem v popularizaci pojmu emocionální inteligence bylo publikování knihy psychologa Daniela Golemana v roce 1995: „Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ“. V roce 2000 publikovala skupina Boyatzis, Goleman a Rhee empirický model, který pracuje s dvaceti emočními kompetencemi uspořádanými do matice, a to pro potřeby testu emocionální inteligence.

Dalším z autorů teorie emocionální inteligence je velký Golemanův kritik – Steven Hein. Jeho teorie byla publikována v roce 2005, a v podstatě navazuje na MSC (Mayer-Salovey-Caruso) teorii a rozpracovává ji dále.

V současnosti se pracuje na prokázání důležitosti emocionální inteligence a různé vědecké týmy dodávají důkazy pro funkčnost předkládaných teorií. Je jisté, že emocionální inteligence nemá soupeřit s rozumovou inteligencí o prvenství, ale je důležité si uvědomovat, že obě mají své místo v dosažení obecného úspěchu v životě.

„Myslím, že nadcházející desetiletí přinese solidní výzkum prokazující, že emoční schopnosti a dovednosti předznamenávají pozitivní vývoj rodinných vztahů, pracovních i školních výsledků. Největší výzvou je dokázat, že emoční inteligence je mnohem důležitější než všechny psychologické konstrukce, které byly desítky let měřeny a porovnávány, jako například osobnost a IQ. Myslím, že to si můžeme od emoční inteligence slibovat.

Peter Salovey, psycholog

(Salovey, Bracket and Mayer: Emotional Intelligence Key Readings on the Mayer and Salovey Model, 2004)³⁷

2.3.3 Přínosy práce s emocionální inteligencí

Zdá se, že hlavním přínosem zabývání se emocionální inteligencí a jejími kvalitami je především soulad s těmi vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, které po zaměstnancích v dnešní době vyžadují zaměstnavatelé. V každém inzerátu se požadují alespoň některé z uvedených „měkkých“ dovedností: umění dobře vycházet s lidmi, dokázat vést efektivně tým, popř. nepřímo ovlivňovat kolegy, umět motivovat sebe i ostatní, umět se učit a rozvíjet, chtít se učit, dokázat budovat mezilidské vztahy, umět efektivně využít znalosti, psychická odolnost i při nepříznivých podmínkách, umět dávat a hlavně přijímat zpětnou vazbu včetně kritiky a pracovat na zlepšení, umět

³⁷ Wilding, CH., Emoční inteligence, Grada, 2010, str. 34

pracovat v klidu a poradit si se stresem, naslouchání a empatie atd. Všechny tyto oblasti lze nalézt pod jediným pojmem, a to je emocionální inteligence a její součástí.

„Člověk potřebuje rozum i cit, aby úspěšně celkově zvládal složité úkoly. Intelektuální vědění samo k tomu nestačí a příliš mnoho citlivosti se ale také ukázalo být překážkou. Naproti tomu se jako nejuspěšnější prokázala strategie, při níž se napřed spolehne na své city, abychom našli správnou orientaci a směr jednání, abychom pak daný stav rozumově rozebrali a učinili rozhodnutí.“³⁸

Proč bychom vlastně měli mít emocionálně inteligentní zaměstnance, manažery?

Jednoduchá odpověď – protože vybírat lídry je poměrně drahá záležitost, ale dopad špatného výběru a následná změna je ještě dražší. Dobrý lídr (manažer) je schopen správně využívat všechny své „měkké“ dovednosti a dokáže motivovat, vést, jít příkladem atd., tedy přinést očekávané výsledky v podobě úspěšného týmu. Zároveň, svým příkladem a vedením podřízených, vychovává v podstatě nové, potenciální úspěšné zaměstnance, případně lídry.

Lidé s vyšší emocionální inteligencí jsou schopni vydržet více a ochotni přinést více organizaci. Dokáží se efektivněji poučit z neúspěchu a stavět na úspěchu. Umí lépe jednat s lidmi ve všech situacích, dovedou pochválit a dát rozvojovou zpětnou vazbu motivačním způsobem. Dokáží tvořit dobrou atmosféru v zaměstnání a nakazit tímto přístupem ostatní kolem sebe. Ti druzí, kterým zatím tyto schopnosti chybí, mohou být velice drahou zkušeností – ať již vzhledem k ceně výběrového řízení a zapracování, nebo, a to je ještě důležitější, kvůli ceně, kterou organizace zaplatí za ne-rozvoj podřízených, špatné pocity z práce, znechucení a případný odchod podřízených těchto manažerů. Protože, jak je všeobecně známo, většina dobrovolných odchodů ze zaměstnání souvisí s tím, že podřízení opouštějí své lídry, ne svou práci.

„Vtip je v tom, že se lidí musíte ptát, jak vidí situaci, ale ne, co byste měli dělat.“³⁹

„Čím lépe jsme své emoce chápali, tím snazší pro nás bylo se s problémem vypořádat.“⁴⁰

³⁸ Hubert, A., Emocionální inteligence EQ, Zems, 2005, str. 42

³⁹ Bradberry, Gravesová, Emoční inteligence v praxi, Columbus, 2007, str. 111

2.3.4 Testy a měření emocionální inteligence

Otázka zda lze emocionální inteligenci měřit je spolehlivou rozbuškou při jakékoli debatě na toho téma. Každá pravá vědecká teorie říká, že pokud má mít definovaný koncept platnost, musí pro to existovat nějaký důkaz získaný měřením. Pro koncept emocionální inteligence není zatím tento důkaz k dispozici (nebo není alespoň všeobecně přijímán) a zdá se, že je to také jediná, ale o to podstatnější slabina celé teorie. Všechny atributy emocionální inteligence jsou přijímány jako platné a s pozitivním dopadem na náš život. Nicméně všechny mají vždy co do činění s pohledem sama na sebe, a proto lze jen velmi těžko exaktně říci, jak vysoká úroveň emocionální inteligence je ta správná a jaká je u toho kterého člověka.

V současné době tedy neexistuje vědecky ověřený, univerzální, empirickým výzkumem podložený, všeobecně přijímaný test emocionální inteligence. Je možné nalézt pokusy o tyto testy jak u konsorcia MSC, tak u ostatních „škol“ emocionální inteligence. Jsou založeny převážně na psychologickém pohledu na osobnost a na sebehodnocení, a i proto jsou vnímány spíše kriticky – pokud hodnotíme sami sebe, máme tendenci se hodnotit lépe, spíše tak, jací bychom chtěli být. Nicméně i toto hodnocení má svůj smysl, protože umožňuje nahlédnout do nitra každého a přemýšlet o svých vlastnostech a případně nalézt možné příležitosti ke změně.

Emocionální inteligenci, stejně jako jiné znaky, např. extroverzi a otevřenost, obecnou inteligenci, lze považovat za jednu z mnoha součástí osobnosti, pro které psychologové vyvinuli řadu metod hodnocení. Možnosti testování emocionální inteligence jsou různé, nejčastěji se využívá testování výkonu a sebehodnocení, popřípadě hodnocení od ostatních kolegů, přátel rodiny, nadřízených a podřízených (360-ti stupňová zpětná vazba, kdy na stejnou otázku odpovídá respondent a lidé kolem něj). Testy tohoto druhu používají položky, ve kterých je položena otázka na vyřešení problému a pak se vyhodnocuje daná odpověď v závislosti na její správnosti ve vztahu k danému kritériu (např. otázka: Jaké je správné chování v situaci, že chce chodec přejít silnici na přechodu? Správné kritérium je v tomto případě: zastavit vůz a počkat). V testech emocionální inteligence je pak možné ještě zohlednit, jak je toto chování,

⁴⁰ Bradberry, Gravesová, Emoční inteligence v praxi, Columbus, 2007, str. 111

jednání, pro respondenta důležité, jakou má pro něj váhu. Samozřejmě je třeba při vyhodnocení brát v úvahu čestnost respondentů, ochotu dozvědět se opravdové informace a ne takové, jaké by chtěl mít. Proto se obvykle využívá škály, k určení pravděpodobnosti toho kterého jednání, bez dopadu na určení správnosti či nesprávnosti odpovědi, a dále také podrobného vysvětlení účelu a využití informací získaných testem.

V rámci měření emocionální inteligence je také třeba zdůraznit, že špatný výsledek nemusí mít vliv na skutečný úspěch – protože jde převážně o sebehodnocení, je vhodné interpretovat výsledky v oblasti emocionální inteligence spíše jako možnosti dozvědět se něco o sobě v porovnání s ostatními, najít své silné stránky a příležitosti k rozvoji a vytěžit z testování možnosti rozvoje do budoucna. Nízká emocionální inteligence vycházející z testu není známkou selhání – toto pojetí vychází pouze z popularizace konceptu a může být při rigidním výkladu nebezpečné. To je také největším nedostatkem testování emocionální inteligence – na rozdíl od rozumové inteligence, kde je na základě standardizované a ověřené baterie testů možné exaktně (i když i zde jsou na pořadu dne diskuse na téma exaktnost dat) určit její výši a další související informace.

Emocionální inteligence je diskrétní a důležitou součástí osobnosti - ale to není zdaleka všechno. Osobnost jednotlivce se skládá z mnoha schopností a mnoha žádoucích vlastností. Existuje nepochybně velké množství lidí, kteří mají nízkou emocionální inteligenci, nicméně nejsou neúspěšní, naopak. Hlavní důvody pro to mohou být následující:

- člověk může využívat mnoho dalších schopností, dovedností a znalostí kromě emocionální inteligence, zvláště v některých profesích.
- Lidé mají mnoho dovedností a schopností jak se přizpůsobit složitým situacím, proto je možné stavět i na jiných silných stránkách.

Největším přínosem měření emocionální inteligence je sebezpoznání, jak již bylo zmíněno výše. Pokud se nastavují testy emocionální inteligence, lze o nich přemýšlet v jednotlivých součástech následovně:

1. Sebeuvědomění (znalost vlastních emocí): cílem zde je chápat lépe své pocity a jejich důvody, chápat své chování a díky tomu pracovat na změně svého života. Mít jasno co od života, sebe a okolí očekáváme a díky tomu to realizovat. Použitelné otázky pro testování se budou zabývat tím, do jaké míry si respondent uvědomuje své pocity v různých situacích, do jaké míry je možné zvládnout vlastní emoce, jak pozitivní má přístup k životu, jak působí na ostatní a jak se ochoten a schopen brát v úvahu jejich potřeby. Identifikace a pochopení toho, jak se člověk cítí, je základem pro rozvoj schopností práce s vlastními pocity.

Tabulka 1: kontrolní seznam – sebeuvědomění

Dobře rozvinutá kompetence	Kompetence s možností dalšího rozvoje
Obvykle ví, jak se právě cítí.	Často neví, jak se cítí.
Je vnímavý k tělesným změnám. Poznává souvislost s pocity.	Vnímá tělesné změny, ale neumí je vysvětlit.
Uvědomí si pocity už v počátečním stadiu.	Pocity si uvědomí teprve tehdy, když už jsou velmi silné.
Obvykle ví, z čeho plyne jeho změna nálady.	Trpí často náladovostí, ale nechápe proč.
Umí identifikovat souvislosti mezi událostmi a svými pocity.	Vnímá pocity, ale často nezná jejich příčinu.
Umí vyjádřit své pocity slovy.	Neumí své pocity slovy popsat.
Identifikuje pocity, ještě než způsobí psychosomatické potíže.	Místo pocitů cítí spíše tělesnou nevolnost, bolesti apod.

Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 35, 36

2. Samoregulace (zvládnání emocí): dovednost, schopnost přijmout kritiku, zachovat klid, pracovat se stresem a zvládnout jej, efektivně a rychle reagovat na změny. Testovací otázky budou zaměřené na ohodnocení, jak je respondent schopen přijmout kritiku, jaké má schopnosti reagovat rychle a pružně na změny, jak je na tom v oblasti práce ve stresujících podmínkách, jak dokáže řešit konflikty a odvádět výkon, jak je trpělivý a tak dále. Nejde o to, pocity potlačovat, jde o to, je vnímat a regulovat je,

ovlivňovat. Pokud se daří pocity řídit, je prokázána pozitivní souvislost s duševním zdravím.

Tabulka 2: kontrolní seznam – samoregulace, motivace

Dobře rozvinutá kompetence	Kompetence s možností dalšího rozvoje
Identifikuje pocity v jejich počáteční fázi a umí se přizpůsobit.	Je ovládaný svými pocity a ty výrazně ovlivňují jeho chování.
Umí se zklidnit i v obtížných situacích.	Neumí sám zmírňovat nervozitu/strach.
Umí dobře ovládat zlost/zuřivost.	Je ovládaný svojí zlostí/zuřivostí a jejími následky.
Když se rozčílí, umí sám zase nalézt emocionální rovnováhu.	Silné pocity dlouho přetrvávají. Má problémy znovu nalézt rovnováhu.
Neutápí se v negativních pocitech, ale naopak je umí přecházet.	Může být dlouho (i v myšlenkách) lapen do svých negativních pocitů.
Nenechá se cíleně vyprovokovat.	Když se rozzlobí, reaguje spontánně a rychle.
Nachází kreativní způsoby, jak zmírňovat obavy.	Situacím, které v něm vyvolávají strach, se vyhýbá, místo aby je aktivně zvládal.
Umí si zlepšit náladu.	Je ovládaný špatnými náladami.
Ví, jak může sám sebe motivovat.	Motivaci považuje za něco, co buď existuje, nebo ne.
Má dobré emoční kompetence (základní stavební kameny).	Nízká kompetence zacházení s vlastními pocity a jejich vnímání.
Umí zvládnout pocity druhých, aniž sám ztrácí hlavu.	Když druzí reagují silně emotivně, je rozčilený, cítí se přetížený, je v defenzivě, vyčítavý.
Umí naslouchat a pomáhat ostatním, pochopit jejich pocity.	Soustředí se na obsah věci a potlačuje pocity ostatních.
Umí pomoci se znovu vzchopit.	S emocionálními problémy neumí pomoci.
Pocity používá k analýze problému a společnému hledání řešení.	Pocitům se brání, a neumí je proto využít jako zdroj informací.
Ví, jak pocity působí, a zná komunikativní strategie zvládnání složitých situací.	O pocitech a zacházení s nimi toho příliš neví, má sklony k racionálnímu řešení problémů.
Ovládá užitečné techniky řeči.	Nevhodným tónem situaci zhoršuje.

Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 40, 52, 53

3. Motivace (schopnost sám sebe motivovat): zde je důležité i při negativních okolnostech vždy najít sílu a energii k pokračování, zvládnout negativní emoce, rozdíl mezi hledáním „proč to nejde“ a „jak by to šlo“. Respondent by měl ohodnotit, jak je schopen vytyčit si ambiciózní cíl, jak rychle se vzdává jeho dosažení, jak vnímá překážky, kde hledá motivaci a jak umí pomoci ostatním ji najít, aj. *„Člověk použije své schopnosti jen tehdy, když to bude pokládat za rozumné a bude chtít.“*⁴¹

Tabulka 3: kontrolní seznam – postoje, motivace

Efektivní postoje	Nesprávné postoje
Je důležité uvědomovat si své pocity vůči ostatním.	Věnovat pozornost pocitům je zbytečné.
Chci vědět, proč se moje nálady někdy mění.	Nálady přicházejí a odcházejí. Nejlepší je si jich nevšímat.
Je pro mě důležité rozumět sám sobě.	Pocity svádějí k hloupostem.
Chci rozumět ostatním lidem.	Víc než lidé mě zajímají fakta.
Pro rozhodování jsou pro mě stejně důležité pocity jako rozum.	Pocity rozhodování komplikují. Lepší je potlačovat je.
Považuji za důležité, aby člověk uměl vyjadřovat své pocity.	V profesionálním životě nemají pocity co dělat. Lidé, kteří své pocity dávají najevo, mě obtěžují.
Pocity mi poskytují důležité informace pro zacházení se sebou samým a ostatními.	Přemýšlet o pocitech svých nebo jiných lidí je ztráta času.
Chci umět dávat najevo co cítím.	Do mých pocitů nikomu nic není.

Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 54

4. Empatie (vnímavost k emocím druhých lidí): hlavní je umět se vcítit do druhých, schopnost identifikovat jejich pocity, což lze pouze tehdy, pokud je člověk schopen identifikovat své pocity a pojmenovat je. V testu se objeví zájem o schopnost uznat cizí názor, naslouchat, vnímat pocity a

⁴¹ Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 56

hodnocení situace ostatními, umění vyjádřit účast atd. Platí, že čím lépe se daří vžít a vcítit se do druhých, tím lépe je možné najít rychle a efektivně vhodná řešení problémů.

Tabulka 4: kontrolní seznam – empatie, identifikace pocitů druhých a porozumění

Dobře rozvinutá kompetence	Kompetence s možností dalšího rozvoje
Je vnímavý vůči tělesným signálům a jejich změnám.	Hnutí mysli druhých si nevšímá. Soustředí se na věcné otázky.
Umí se vcítit do druhého člověka.	Ostatním často nerozumí.
Ví, jak by se sám v podobné situaci cítil.	Nepřemýšlí o tom, jak se někdo v nějaké situaci cítí.
Z různých signálů usuzuje na pocity druhého.	Emocionální signály nevnímá nebo je ignoruje.
Umí odhadnout příčiny nějakého pocitu druhého člověka.	Nechápe chování ostatních.
Dokáže pochopit pocity druhých lidí, kteří se od něj liší.	K ostatním, kteří mají na věci jiný pohled, nebo je prožívají jinak, se staví spíše kriticky, nechápe je.
Z formulací druhých dokáže získat informace o jejich pocitech.	Soustředí se jen na věcná témata. Mnohé proto nechápe.

Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 50

5. Sociální dovednosti (umění mezilidských vztahů): v této oblasti je důležitá vůbec sama schopnost pěstovat mezilidské vztahy. Člověk je tvor společenský, potřeba ostatních lidí je zakódována z dávné historie a sociální dovednosti samy o sobě předurčují míru úspěšnosti ve společnosti. Vhodné otázky směřující k hodnocení v této oblasti se budou zabývat dovedností hovořit sám o sobě ve společnosti, odhadnout správnou míru sdílení množství a intimity informací, schopnost se seznamovat s ostatními, umění naslouchat a navázat hladce rozhovor, a podobně.

Tabulka 5: kontrolní seznam – sociální dovednosti, expresivita

Dobře rozvinutá kompetence	Kompetence s možností dalšího rozvoje
Umí si pocity připouštět a projevit je.	Pocity si (téměř) neumí připouštět a projevit je.
Umí své pocity vyjadřovat slovy a ostatním je vysvětlit.	Pro své pocity nenachází vhodná slova.
Umí s ostatními o svých pocitech mluvit.	O svých pocitech nemluví.
Umí pozitivní pocity projevovat a nechat působit.	Často působí netečně, nebo dokonce nepřátelsky, mrzutě, odmítavě.
Umí o věcech, které ho zatěžují, a s tím spojených pocitech mluvit.	Neumí se s věcmi, které ho zatěžují, a s tím spojenými pocity svěřit.
Umí vhodným způsobem projevit i negativní pocity (např. zlost).	Projevuje pocity až v pokročilé fázi, často ovšem prudce a urážlivě.
Sdělovat pocity považuje za prospěšné.	Má strach sdělovat své pocity.
Umí živě mluvit a vyprávět.	Má sklony k tomu mluvit monotónně, suše.
Jeho tělo a duše jsou většinou v rovnováze.	Je náchylný k psychosomatickým potížím.

Zdroj: Kanitz, A., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str. 45, 46

Výše uvedený přístup bude využit při testování oblastních vedoucích prodeje pro získání dat o úrovni emocionální inteligence. Hlavním důvodem je blízkost pojetí emocionální inteligence Davida Golemana (Anja von Kanitz ve své knize popisuje jakým způsobem využívala jeho poznatků) a dále jednoduchost a stručnost testu – je zde jasný odkaz k jednotlivým součástem modelu emocionální inteligence, a tedy je možné poměrně přesně identifikovat oblasti, na kterých se dá stavět při dalším vzdělávání, a také samozřejmě popsat oblasti pro rozvoj.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Průzkum a jeho vyhodnocení

Průzkum, společně s částí „Aplikace na podmínky společnosti“, doplní teoretickou část diplomové práce o poznatky a souvislosti mezi stupněm rozvoje emocionální inteligence a pracovním výkonem

- Cíle a hypotézy

Cílem průzkumu je zjistit, zda existuje pozitivní souvislost mezi výší/stupněm emocionální inteligence a výkonem při plnění týmových cílů.

Hypotézy:

1. Existuje pozitivní souvislost mezi pracovním výkonem a výší emocionální inteligence.
2. Jedinci, kteří se vyskytují v TOP 20% ve smyslu plnění klíčových ukazatelů výkonu, budou stejně tak v TOP 20% v počtu bodů získaných v testu emocionální inteligence.
3. Existuje pozitivní souvislost mezi délkou praxe na vedoucí pozici a výší emocionální inteligence – čím déle bude jedinec vykonávat práci související s vedením lidí, tím vyšší bude jeho skóre v testu emocionální inteligence.
4. Výše emocionální inteligence se zvyšuje s věkem respondenta.

- Charakteristika výzkumného vzorku

Vzhledem k zaměření na praktické otázky společnosti Coca-Cola HBC Česká Republika (dále jen společnost), je výzkumný vzorek dán počtem prvoliniových

manažerů. Tato skupina je složena z 33 jedinců, různých věkových kategorií, genderového složení, s rozdílnou délkou praxe jak v rámci společnosti, tak na vedoucí pozici a s různými oblastmi (geografickými) působení. Jediný společný ukazatel je vedení týmu 6-8 obchodní zástupců a zodpovědnost za splnění úkolů daných vedením společnosti. V rámci činností vedoucího týmu jsou obsaženy následující aktivity: nábor a přijímání obchodních zástupců, rozvoj a vzdělávání, vedení týmu, stanovování a hodnocení cílů, budování vztahů v rámci organizace i mimo ni, řízení zákaznické databáze, koučink a zpětná vazba, hledání nových obchodních příležitostí, výchova nástupce, správa finančních rozpočtů, soulad s hodnotami, posláním a vizí firmy a prezentování této firemní kultury vlastním příkladem, plánování a organizace. Je zde mnoho „tvrdých“ i mnoho „měkkých“ dovedností, schopností a znalostí, které jsou zahrnuty jak v požadavcích na kandidáty, tak jsou obsaženy v rozvojových programech poskytovaných společností na této manažerské úrovni.

3.1 Sběr dat, zpracování a interpretace údajů

- Sběr dat

Průzkum byl proveden dotazníkovým šetřením, za pomoci internetového portálu „www.oursurvey.biz“. Vzhledem k nutnosti vyplnit i osobní data respondentů, byl veden s každým respondentem řízený rozhovor, při kterém autorka vysvětlila všechny aspekty dotazování a zpracování citlivých údajů. Test číslo 1. byl získán z publikace Kanitz, Anja von, *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2582-6, test číslo 2. dva je vybrán z publikace Bradberry, T., Gravesová, J., *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1.vyd. Praha: Grada s.r.o., 2008. ISBN 978-80-247-2582-6. Oba testy byly přepsány do elektronické podoby pro možnost použití na internetu, respondenti dostali unikátní odkaz na stránky pro vyplnění testu. Průměrný čas vyplnění testu byl 15 – 20 minut, jak bylo autorkou předpokládáno. Po vyplnění všech testů byl provozovatelem portálu poskytnut souhrn údajů ze všech vyplněných testů společně s výstupy z jednotlivých otázek a celkového výsledku testu za každého účastníka. Autorka následně provedla anonymizaci dat a dále postupovala ve zpracování dle popisu v této práci.

- Zpracování dat

Respondenti byli informováni o účelu testu a jeho zpracování v průvodním dopise. Dále byl s každým respondentem veden rozhovor, při kterém autorka vysvětlila důvody sběru dat a nabídla možnost zpětné vazby písemné a v případě zájmu respondenta i formou následné diskuse. Data byla sbírána a zpracovávána následujícím způsobem:

a) Data pro zjištění hodnoty emocionální inteligence:

Odpovědi na otázky v testu číslo 1., uvedeném v příloze B, byly ohodnoceny body dle přiložené tabulky. Tabulka získaných dat je přílohou C této diplomové práce. Jako další zdroj informací pro získání cílové hodnoty emocionální inteligence byl využit druhý test, uvedený v příloze E. Hodnocení testu číslo 2. bylo provedeno přidělením bodů podle odpovědí tak, že:

- odpověď „nikdy“ má přiděleno 0 bodů,
- „zřídka“ 1 bod,
- „občas“ 2 body,
- „obvykle“ 3 body,
- „téměř vždy“ 4 body
- až po odpověď „vždy“ s pěti body.

Bodové hodnoty získané na základě vyplnění testu č.2. jsou uvedeny v příloze F. Celkový výsledek testu č.2 byl vydělen dvěmi, aby bylo dosaženo srovnatelné váhy výsledku s testem č. 1.

Počet bodů z obou testů byl sečten a výsledek byl použit pro seřazení manažerů podle získaného počtu bodů, a to v rámci jednotlivých obchodních jednotek (zvláště pro oblast okamžité spotřeby – IC a zvláště pro týmy zaměřené na prodej v oblasti budoucí spotřeby – FC). Celková hodnota emocionální inteligence získaná konsolidací dat z obou testů je uvedena v příloze G.

Po vyhodnocení testování byly informace o dosažených výsledcích spolu s doporučením pro rozvojové oblasti sdíleny osobně se všemi respondenty. Hlavním cílem bylo pomoci jim identifikovat silné stránky a příležitosti k rozvoji a tyto zpracovat do ročních rozvojových plánů.

b) Data pro zjištění hodnoty výkonu za rok 2011: výkon manažerů je poměřován v rámci splnění/nesplnění daných ukazatelů v průběhu každého kalendářního měsíce za celý rok 2011. Pro každý měsíc je dán počet ukazatelů – při splnění ukazatele získává manažer jeden až dva body do týmového pořadníku – tzv. score card. Pro manažery jsou nastaveny následující ukazatele:

- prodej po jednotlivých kategoriích výrobků (sycené nealkoholické nápoje, vody, lokální nápoje, ledové čaje, džusy, ostatní, celkem) = za každou kategorii (splněný plán prodeje) je možné získat 1 bod, za celkový splněný objem prodeje 2 body
- neobjemové cíle (počet aktivních zákazníků v týmu, hodnocení exekuce (vystavení výrobků společnosti na provozovnách) u zákazníků, měsíční marketingové zaměření 1 a 2, počet paletových umístění na provozovnách, profitabilita (ziskovost) umístěných chladících zařízení, spokojenost zákazníků, řízení finančních rozpočtů, rozvoj podřízených = za každou splněnou kategorii je možné získat 2 body.

Součet bodů dá poté pořadí úspěšnosti manažerů v jednotlivých prodejních jednotkách (IC a FC, viz vysvětlení v příloze A), které se vyhodnocuje měsíčně, kvartálně a ročně, a je podkladem pro celkové roční hodnocení.

Souhrnné výsledky za rok 2011 byly využity pro srovnání s daty uvedenými v bodě a) a jsou připojeny jako příloha D.

Na základě získaného pořadí manažerů podle dat v bodě a) a v bodě b), byl přidělen počet bodů v každé sledované oblasti a to v závislosti na:

- pořadí podle % splnění ukazatelů výkonu v roce 2011 (score card);

- pořadí v počtu bodů získaných v testu emocionální inteligence;
- pořadí podle počtu let praxe ve vedení lidí;
- pořadí podle počtu let praxe;
- pořadí dosaženého podle věku,

vše zvláště pro IC a FC oblast.

Logika přidělení bodů: první v pořadí, tedy s nejvyšším počtem získaných bodů za test emocionální inteligence získává 15 bodů ve skupině IC a 16 bodů ve skupině FC (vždy podle počtu respondentů). Druhý v pořadí obdrží 14 bodů v IC a 15 bodů v FC, a takto se pokračuje až k posledním v pořadí, kteří získají 1 bod za sledovaný ukazatel. Stejný postup přidělení bodů byl využit při porovnávání všech sledovaných ukazatelů.

Dále bylo provedeno porovnání získaných bodů mezi jednotlivými oblastmi:

- emocionální inteligence a výkon v měřených cílech (SC = score card);
- emocionální inteligence a počet let praxe;
- emocionální inteligence a počet let praxe ve vedení lidí;
- emocionální inteligence a věk respondenta.

Tabulka shrnující celková čísla je umístěna v příloze H této práce.

Shoda či neshoda ve sledovaných oblastech byla podkladem pro interpretaci údajů a další doporučení. Hranice pozitivní shody byla vymezena na základě následující tabulky:

Tabulka 6: Vymezení hranice pozitivní shody

Hodnocení	Rozdíl mezi porovnávanými údaji
Úplná shoda	+max 2 body
Akceptovatelná shoda	+3-5 bodů
Neshoda	+6-8 bodů
Úplná neshoda	+ 9 a více bodů

Zdroj: autorka

V oblasti okamžité spotřeby (IC) odpovídalo a bylo posuzováno 15 respondentů, v oblasti budoucí spotřeby (FC) byly využity informace od 16 respondentů. U dvou manažerů nedošlo k vyplnění testu a tedy ke zjištění hodnoty emocionální inteligence, proto nebylo možné je do výsledků zařadit. Až do hranice rozdílu 5-ti bodů mezi sledovanými oblastmi bylo při vyhodnocení a interpretaci toto posuzováno a akceptováno jako soulad mezi výsledky těchto ukazatelů.

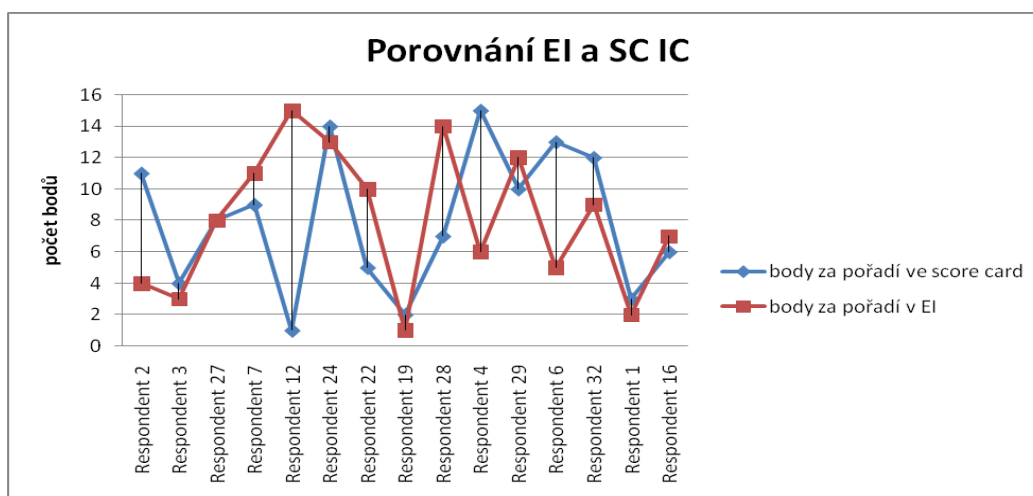
- Interpretace údajů a zhodnocení hypotéz

Průzkumu se zúčastnilo celkem 31 respondentů – 27 mužů a 4 ženy. Jejich průměrný věk byl 33 let. Počet let praxe byl v průměru 12 let, ve vedení lidí 5 let. Zastoupeny byly všechny regiony České Republiky. Souhrn dat z průzkumu a celkové výsledky jsou uvedeny v příloze H. této práce.

Vyhodnocení hypotézy č.1: Existuje pozitivní souvislost mezi pracovním výkonem a výší emocionální inteligence.

Na přiloženém grafu č.1 (IC) a č.2 (FC) je vidět porovnání počtu získaných bodů za pořadí v oblasti výsledků testu emocionální inteligence a počtu získaných bodů za pořadí v oblasti výkonu v roce 2011 (SC = score card). Čím blíže jsou si obě křivky, tím větší shoda je mezi stupněm emocionální inteligence a výkonem.

Graf č.1: Porovnání emocionální inteligence (EI) a score card (SC) výsledku - IC



Zdroj: autorka

V tabulce č.7 je výsledek počtu shod mezi porovnávanými ukazateli v IC, který ukazuje, že u 66% respondentů existuje pozitivní shoda mezi vyšší emocionální inteligence a výkonem v oblasti plnění cílů.

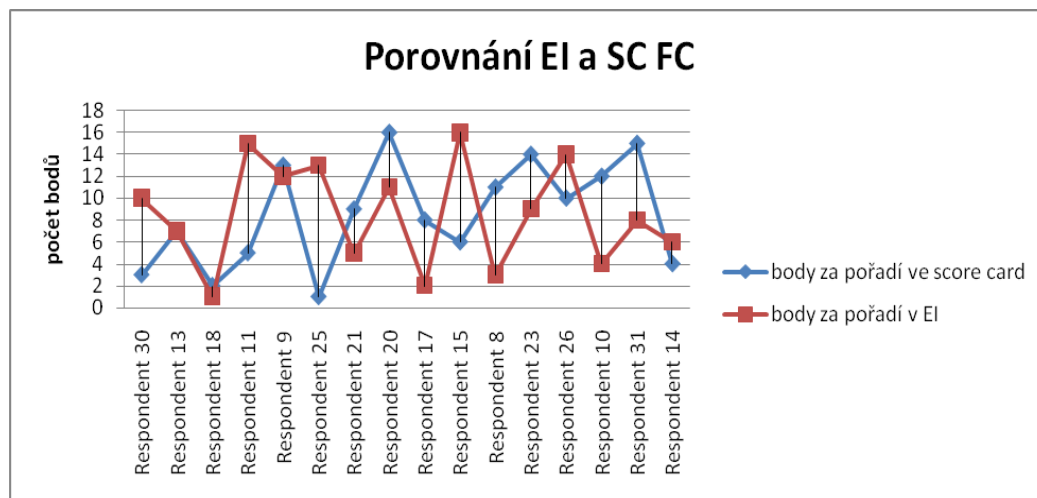
Tabulka č.7: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli EI a SC (IC)

% z respondentů	počet	hranice shody
53%	8	+ -max 2 body
13%	2	+ -3-5 bodů
20%	3	+ -6-8 bodů
13%	2	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

Ve skupině respondentů obchodní jednotky FC je vidět v grafu výrazně vyšší nesoulad mezi oběma ukazateli, a i v tabulce č.8 se na rozdíl od předchozího případu ukazuje, že pozitivní shoda mezi sledovanými hodnotami je pouze u 44% respondentů.

Graf č.2: Porovnání emocionální inteligence (EI) a score card (SC) výsledku - FC



Zdroj: autorka

Tabulka č.8: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli EI a SC (FC)

% z respondentů	počet	hranice shody
25%	4	+ -max 2 body
19%	3	+ -3-5 bodů
38%	6	+ -6-8 bodů
19%	3	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

Zdá se tedy, že výše emocionální inteligence nesouvisí přímo s dosaženým výsledkem, nicméně vzhledem ke shodě u skupiny IC je možné odvodit, že zde za dalších okolností může emocionální inteligence napomáhat k pozitivnímu výsledku.

Závěr: Hypotéza č.1 nebyla jednoznačně potvrzena.

Vyhodnocení hypotézy č.2: Jediní, kteří se vyskytují v TOP 20% ve smyslu plnění klíčových ukazatelů výkonu, budou stejně tak v TOP 20% v počtu bodů získaných v testu emocionální inteligence.

Tabulka č.9 zobrazuje pořadí respondentů podle počtu získaných bodů v testu emocionální inteligence v porovnání s pořadím ve výkonovém ukazateli – score card.

Tabulka č.9: Pořadí respondentů podle výsledků testu emocionální inteligence a score card

Respondent IC	pořadí EI	pořadí score card IC	Respondent FC	pořadí EI	pořadí score card FC
Respondent 12	1	14	Respondent 10	8	5
Respondent 28	2	7	Respondent 11	2	12
Respondent 24	3	2	Respondent 13	3	10
Respondent 7	4	7	Respondent 14	4	13
Respondent 29	5	6	Respondent 15	1	11
Respondent 22	6	11	Respondent 17	10	9
Respondent 32	7	4	Respondent 18	6	15
Respondent 27	8	8	Respondent 20	5	1
Respondent 16	9	10	Respondent 21	9	8
Respondent 4	10	1	Respondent 23	2	3
Respondent 6	11	3	Respondent 25	1	16
Respondent 2	12	5	Respondent 26	3	7
Respondent 3	13	12	Respondent 30	6	14
Respondent 1	14	13	Respondent 31	7	2
Respondent 19	15	14	Respondent 8	5	6
			Respondent 9	4	4

Zdroj: autorka

Jak je v tabulce vidět, neexistuje soulad mezi účastí v TOP 20% ve výsledku testu emocionální inteligence a pořadí podle dosažených výsledků. Pouze v jediném případě se respondent vyskytuje v obou skupinách (respondent 28). Zároveň je ovšem zajímavé, že na konci žebříčku je shoda výrazně vyšší, tedy poslední tři v pořadí získané hodnoty emocionální inteligence jsou mezi posledními čtyřmi ve výsledcích. Tedy se dá

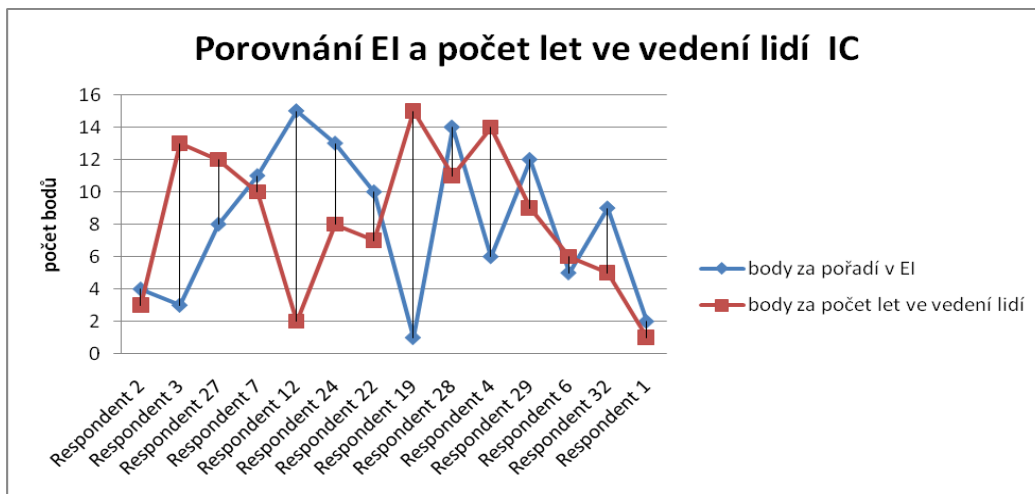
předpokládat, že při větším vzorku by mohlo toto srovnání přinést průkaznější výsledky směřující k potvrzení předpokladu.

Závěr: Hypotéza č.2 nebyla potvrzena.

Vyhodnocení hypotézy č.3: Existuje pozitivní souvislost mezi délkou praxe na vedoucí pozici a výší emocionální inteligence – čím déle bude jedinec vykonávat práci související s vedením lidí, tím vyšší bude jeho skóre v testu emocionální inteligence.

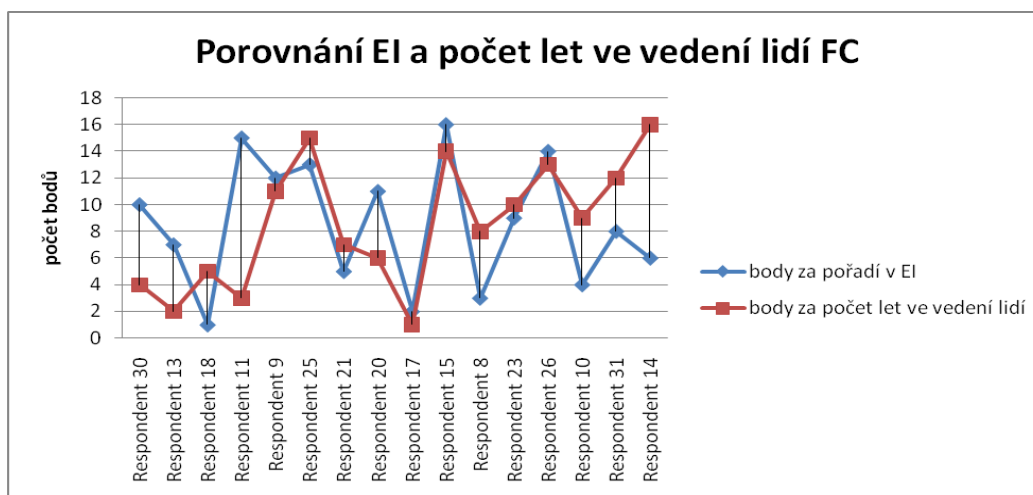
Na grafu č.3 (IC) a č.4 (FC) jsou uvedeny souvislosti mezi délkou praxe ve vedení lidí a výsledkem testu emocionální inteligence. Opět je zde porovnán počet získaných bodů za pořadí v obou sledovaných ukazatelích. Čím blíže jsou si obě křivky, tím větší shoda je mezi stupněm emocionální inteligence a zkušeností ve vedení lidí danou délkou této praxe.

Graf č.3: Porovnání emocionální inteligence a délky praxe ve vedení lidí - IC



Zdroj: autorka

Graf č.4: Porovnání emocionální inteligence a délky praxe ve vedení lidí - FC



Zdroj: autorka

Tabulka č.10: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli emocionální inteligence a počtu let ve vedení lidí (IC)

% z respondentů	počet	hranice shody
27%	4	+max 2 body
47%	7	+3-5 bodů
7%	1	+6-8 bodů
20%	3	+ 9 a více bodů

Zdroj: autorka

Tabulka č.10 potvrzuje pozitivní shodu mezi ukazateli u 74% respondentů z této skupiny.

Tabulka č.11: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli emocionální inteligence a počtu let ve vedení lidí (FC)

% z respondentů	počet	hranice shody
44%	7	+max 2 body
38%	6	+3-5 bodů
6%	1	+6-8 bodů
13%	2	+ 9 a více bodů

Zdroj: autorka

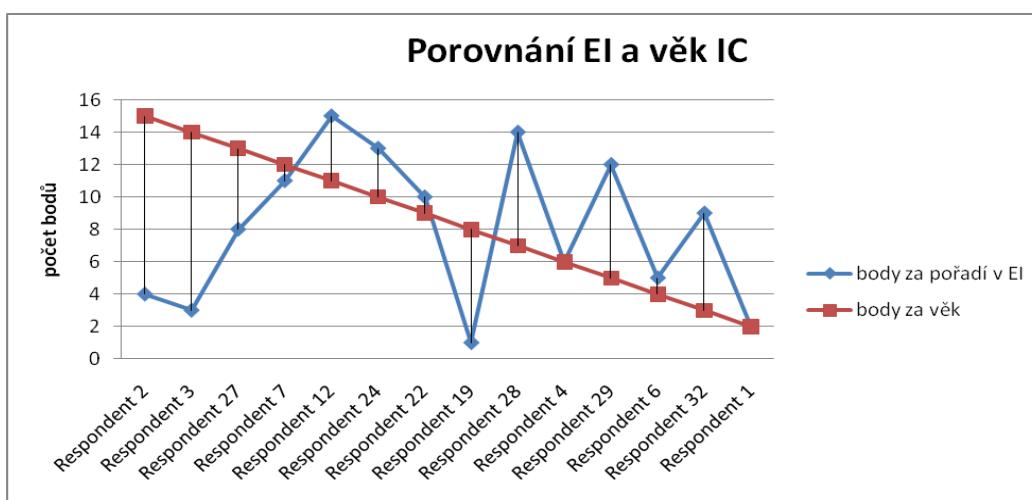
V tabulce č.11 je jasně vidět pozitivní shoda mezi výší emocionální inteligence a zkušenostmi danými délkou praxe ve vedení lidí u 82% respondentů. Z výše uvedených výsledků v obou sledovaných skupinách je možné usuzovat na pozitivní vliv délky praxe ve vedení týmu spolupracovníků na výši emocionální inteligence.

Závěr: Hypotéza č.3 byla potvrzena.

Vyhodnocení hypotézy č.4: Výše emocionální inteligence se zvyšuje s věkem respondenta.

Na příložených grafech č.5 (IC) a 6 (FC) je vidět porovnání mezi věkem respondenta a jeho výsledkem v testu emocionální inteligence. Srovnání zahrnuje počet bodů získaných za pořadí ve výsledku testu emocionální inteligence a za pořadí dané výší věku (nejvyšší věk – nejvyšší počet získaných bodů). Čím blíže jsou si obě křivky, tím větší shoda je mezi stupněm emocionální inteligence a výší věku.

Graf č.5: Porovnání emocionální inteligence a věku - IC



Zdroj: autorka

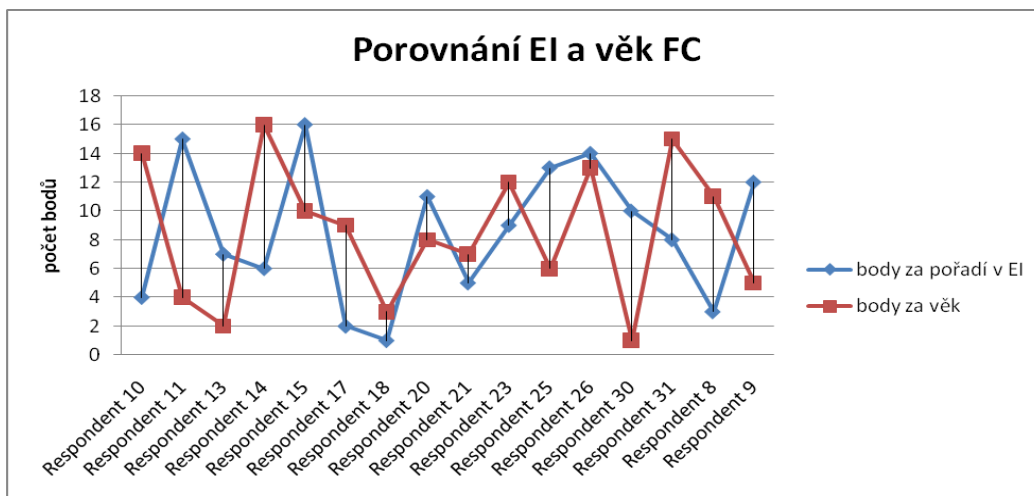
Tabulka č.12: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli emocionální inteligence a věkem (IC)

% z respondentů	počet	hranice shody
33%	5	+ -max 2 body
20%	3	+ -3-5 bodů
33%	5	+ -6-8 bodů
13%	2	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

U první skupiny je vidět pozitivní shoda u nadpoloviční většiny respondentů, což potvrzuje teorie, které ukazují na možnost zvyšování emocionální inteligence s věkem.

Graf č.6: Porovnání emocionální inteligence a věku - FC



Zdroj: autorka

Tabulka č.13: Počet shod mezi porovnávanými ukazateli emocionální inteligence a věkem (FC)

% z respondentů	počet	hranice shody
19%	3	+ -max 2 body
19%	3	+ -3-5 bodů
31%	5	+ -6-8 bodů
31%	5	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

Výše uvedená shoda u první skupiny se ovšem ne zcela potvrzuje ve výsledku druhé sledované skupiny, kde je situace opačná – nadpoloviční většina respondentů vykazuje neshodu mezi výší věku a stupněm emocionální inteligence.

Z výše uvedeného se dá interpretovat, že věk jako samostatná kategorie nemusí být předpokladem pro zvyšování emocionální inteligence. Nicméně ve spojení s dalšími ukazateli (např. délkou praxe ve vedení lidí), jak je uvedeno v tabulce č.14 a č. 15, intenzivně napomáhá k dosažení lepších výsledků, protože v obou sledovaných skupinách tato kombinace přináší více než nadpoloviční počet shod.

Tabulka č.14: Porovnání emocionální inteligence s kombinací věku a praxe ve vedení lidí (IC)

Respondent IC	body za pořadí v EI	průměr body vedení a věk
Respondent 2	4	9
Respondent 3	3	14
Respondent 27	8	13
Respondent 7	11	11
Respondent 12	15	7
Respondent 24	13	9
Respondent 22	10	8
Respondent 19	1	12
Respondent 28	14	9
Respondent 4	6	10
Respondent 29	12	7
Respondent 6	5	5
Respondent 32	9	4
Respondent 1	2	2
Respondent 16	7	3
% z respondentů	počet	hranice shody
27%	4	+ -max 2 body
53%	8	+ -3-5 bodů
7%	1	+ -6-8 bodů
13%	2	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

Ve skupině IC je při započítání výše uvedených dvou veličin výrazná souvislost u 80% respondentů, u druhé sledované skupiny, FC se dá tato korelace vysledovat u 63% respondentů.

Tabulka č.15: Porovnání emocionální inteligence s kombinací věku a praxe ve vedení lidí (FC)

Respondent FC	body za pořadí v EI	průměr body vedení a věk
Respondent 10	4	12
Respondent 11	15	4
Respondent 13	7	2
Respondent 14	6	16
Respondent 15	16	12
Respondent 17	2	5
Respondent 18	1	4
Respondent 20	11	7
Respondent 21	5	7
Respondent 23	9	11
Respondent 25	13	11
Respondent 26	14	13
Respondent 30	10	3
Respondent 31	8	14
Respondent 8	3	10
Respondent 9	12	8
% z respondentů	počet	hranice shody
25%	4	+ -max 2 body
38%	6	+ -3-5 bodů
25%	4	+ -6-8 bodů
13%	2	+ - 9 a více bodů

Zdroj: autorka

I přes výše uvedené srovnání není možné jednoznačně prokázat pozitivní souvislost mezi zvyšujícím se věkem a hodnotou emocionální inteligence, jak bylo předpokládáno.

Závěr: Hypotéza č.4 nebyla jednoznačně potvrzena.

3. 2 Shrnutí a doporučení

Ze čtyřech stanovených hypotéz byla výzkumem potvrzena pouze jedna, týkající se pozitivní souvislosti výše emocionální inteligence a počtu let praxe ve vedení lidí. Další dva výsledky, u hypotézy souvislosti mezi výší emocionální inteligence a výkonu manažerů a dále hypotézy souvislosti věku respondentů s výší emocionální inteligence ukazují jistou míru možné shody, ale není možné je takto jednoznačně interpretovat. Hypotéza, související s umístěním v měřených výkonech manažerů a korelací tohoto výsledku s pořadím podle výstupů z testu v horní skupině úspěšných, nebyla potvrzena.

Podle stupně korelace mezi pracovními výsledky a hodnotou emocionální inteligence je možné se domnívat, že sebehodnocení jako základní měřicí nástroj není dostatečné. Míra zkreslení získaných dat může být velmi vysoká, nejde o exaktní data, ale o informace subjektivně zbarvené. Je zřejmé, že i přes snahu o objektivitu může být respondent ovládán přirozenou lidskou touhou „ukázat se v lepším světle“. Není snadné přiznat si, že něco, co je obecně (normami, hodnotami danými ve společnosti) přijímáno jako správné a očekávané, zrovna „já“ neumím realizovat. Při bližším pohledu na výstupy, a současné znalosti i ostatních výsledků respondentů, je zde vidět přímá souvislost mezi hodnocením manažerů podřízenými (např. při 360° zpětné vazbě) a mezi schopností přiznat si slabé stránky v testu emocionální inteligence, a naopak. Manažeři, kteří jsou pozitivně hodnoceni ve zpětné vazbě, byli více ochotni přemýšlet o sobě a nalézt oblasti zasluhující si pozornost, a zároveň se umísťovali v horní polovině v hodnocení výsledků. Největší rozdíly mezi výsledkem v testu emocionální inteligence (nejvyšší počet bodů), a pracovními výsledky (poslední místa ve score card), vykazovali manažeři s horším hodnocením mezilidských a pracovních vztahů při zpětné vazbě. To může potvrzovat jejich neschopnost, a/nebo neochotu, a/nebo obavu ukázat na ty své vlastnosti, schopnosti a dovednosti, jejichž zlepšení je nutné jak pro získání pozitivnější zpětné vazby, tak při plnění cílů. Všechny tyto informace, názory, myšlenky a doporučení byly sdíleny s každým účastníkem průzkumu, a většina byla využita při tvorbě rozvojového plánu jednotlivými manažery.

Na základě výše uvedených informací se doporučuje využít možností zjišťování emocionální inteligence spíše k rozvoji manažerů, než jako nástroje pro rozhodování při výběrových řízeních. V případě využití při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče o

manažerskou pozici, je nezbytně nutné nastavit co nejvyšší objektivitu sebehodnocení, ideálně ve spojení s jiným nástrojem (360° zpětná vazba, hodnocení přímého nadřízeného, výsledky z ročního PDF = people development forum, apod.).

Pokud bude zkoumání a hodnocení emocionální inteligence využito jako rozvojový nástroj, je nutné podrobně popsat a vysvětlit:

1. všechny aspekty posuzování;
2. sledované a hodnocené oblasti;
3. vliv těchto oblastí na plnění cílů;
4. využití testů a jejich vyhodnocení;
5. práci s výstupy z testů a následně s rozvojovými plány;
6. zapracování do treninkových materiálů.

Důležitou součástí bude řízení změny v rámci organizace, které musí zahrnout v první fázi všechny klíčová manažery, v dalším kroku všechny vedoucí týmů a na závěr všechny pozice ve společnosti. Cílem je co nejvíce stejné a pozitivní přijímání nových postupů a díky tomu využití všech přínosů.

APLIKACE NA PODMÍNKY SPOLEČNOSTI

4. Základní informace

Průzkum byl aplikován ve společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o., stejně jako návrh realizace změn ve výběrovém řízení prvoliniových manažerů a v jejich rozvoji. Společnost souhlasí se zveřejněním údajů uvedených v této práci.

Je snahou a cílem společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o., zaměstnávat schopné zaměstnance a je pro ni velice důležité, aby na vedoucích místech, přímo ovlivňujících spokojenost zákazníků společnosti, byli lidé, prokazující vysokou úroveň prozákaznické orientace, otevřený přístup k ostatním, se schopností dávat a přijímat zpětnou vazbu, efektivně rozvíjet své podřízené, ochotou převzít zodpovědnost, otevřeně komunikovat, umět řídit konflikty, ovlivňovat ostatní a tak dále. Téměř všechny tyto požadavky mají nějakou souvislost s emocionální inteligencí, proto se zdá být užitečné, využít nové poznatky vědy již při výběru a rozvoji nových manažerů – vedoucích obchodních týmů.

Bližší popis společnosti je uveden v příloze A. této práce.

4.1 Stávající situace ve výběru prvoliniových manažerů

- **Leadership pipeline**

Pracovní pozice jsou v rámci leadership pipeline strategie rozděleny na následující kategorie:

1. řídit sebe (samostatný pracovník, specialista)
2. řídit druhé (vedoucí týmu)
3. řídit další manažery (řídí vedoucí týmu)

4. řídit oddělení (vedoucí oddělení)
5. řídit společnost (vedoucí firmy, generální ředitel)
6. řídit region (řídí generální ředitele)
7. řídit korporaci (CEO – výkonný ředitel korporace)

Při přechodu na další, vyšší úroveň, je vždy potřebná velká změna v oblasti dovedností a schopností, řízení času a prokazování pracovních hodnot.

Základem leadership pipeline strategie je největší změna, kterou společnost udělala za poslední desetiletí v rámci přístupu k řízení a vedení týmů. Jde o změnu v základní zodpovědnosti každého lídra, kterou je:

- pomáhat svým lidem, aby byli úspěšní;
- pomáhat organizaci, aby byla úspěšná;
- sám být úspěšný.

V předchozím pojetí byl úspěšný ten manažer, který byl úspěšný sám za sebe. Hlavní rozdíl je tedy v tom, že manažer-lídr může být úspěšný teprve tehdy, pokud má úspěšné podřízené a pokud má úspěch i organizace. Lídr tedy podporuje úspěch svých podřízených, je si vědom, že výsledků dosahuje prostřednictvím svých lidí, otevřeně komunikuje v rámci týmu i mimo něj, usiluje o pozitivní atmosféru, nebojí se udělat rozhodnutí (i bolestivé) a umí je obhájit, pružně reaguje na změny, rozvíjí své podřízené a aktivně pracuje na rozvoji svého nástupce, deleguje, umí naslouchat, umí poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu, je pro své okolí inspirací a vzorem...a tak dále. Díky tomu je vyšší pravděpodobnost, že bude pracovat s angažovaným týmem lidí, kteří budou spokojeni, budou mít zodpovědný přístup k práci a lídr vybuduje úspěšný tým dosahující výsledků společným úsilím. A je realitou, že požadavky na lídra se vztahují převážně k těm oblastem, které jsou pojmenovány některou součástí emocionální inteligence.

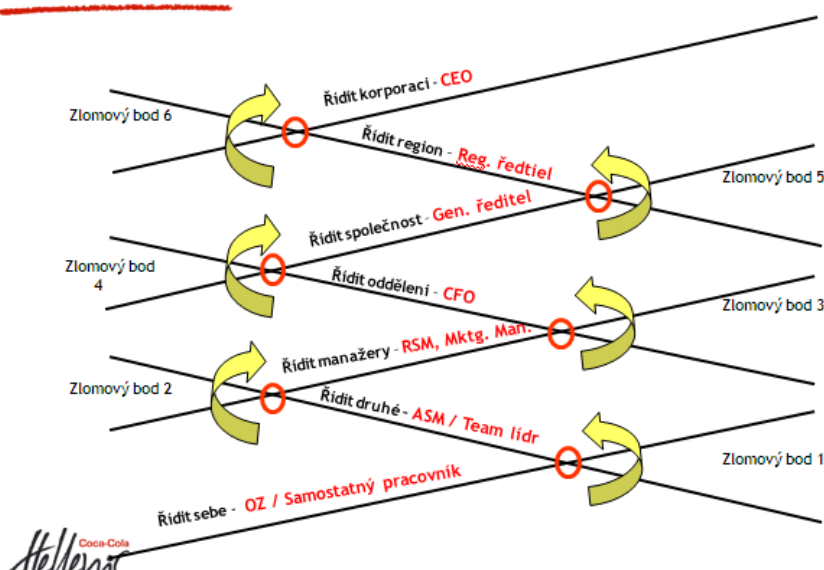
Leadership pipeline strategie je konceptem, který integruje všechny procesy týkající se lidí ve společnosti:

- Nábor a výběr
- Řízení výkonu a rozvoje
- Odměňování a benefity
- Rozvoj talentů
- Řízení kariéry
- Trénink a Vzdělávání.

Zároveň, na rozdíl od předchozích používaných modelů (především kompetenčnímu modelu), se hodnotí nikoli projevy chování, ale výsledky oproti cílům nastaveným v sedmi klíčových oblastech (viz dále). Ve chvíli, kdy manažer naplňuje standardy výkonu ve všech oblastech, splňuje výkon požadovaný na jeho pozici. Dalším krokem je splnění výkonu nad očekávání v aktuální pozici a pracovní náplni, které je předpokladem k posunu na další úroveň v rámci leadership pipeline – viz obrázek č. 5.

Obrázek 5: Model Leadership Pipeline

Model Leadership Pipeline



Zdroj: Charan, R., Leadership pipeline, Jossey Bass&Sons, 2011, str. 7

Aby k posunu mohlo dojít, je třeba, kromě naplnění standardu výkonu, projevit potenciál k dalšímu rozvoji. Všechny oblasti jsou hodnoceny při každoročním PDF (people development forum), setkání zástupců oddělení lidských zdrojů, nadřízených hodnocených manažerů a vedení společnosti, kde jsou diskutovány výkony za poslední rok (v konkrétních oblastech, založené na úsudku podpořeném jasně definovanými cíli a výsledky). Následně je doporučen další plán rozvoje a tyto výstupy jsou pak sdíleny s hodnocenými zaměstnanci. Osobní plán rozvoje pak nastavuje každý zaměstnanec se svým nadřízeným, společně s plánem výkonu na další rok. Oba plány (výkonový a rozvojový) jsou předmětem pravidelného vyhodnocování.

Každý manažer má ke své pozici ve společnosti a individuálnímu ročnímu výkonovému plánu definovány standardy výkonu (vzhledem k zařazení své pozice do jedné ze sedmi výše zmiňovaných kategorií) a to v sedmi klíčových oblastech:

- řízení (management)
- obchodní a finanční výsledky (financial and business results)
- rozvoj lidí (people development)
- vedení (leadership)
- vztahy (relationship)
- růst&inovace (growth&innovation)
- společenská zodpovědnost (corporate social responsibility).

V průběhu vstupního programu jsou manažeři seznámeni s celým konceptem a společně s nadřízeným si nastaví výkonové cíle v jednotlivých oblastech na zkušební dobu (krátkodobé) a potom i dlouhodobé, s kvartální, popř. pololetní a vždy s roční periodou vyhodnocení. Dalším krokem je stanovení plánu rozvoje, jehož naplnění podporuje splnění výkonových cílů. Ten je založen na tzv. nastavení 70-20-10, tzn. 70% naplánovaných a realizovaných rozvojových aktivit by mělo pocházet z každodenní práce (on job), 20% realizováno pomocí koučinku či mentoringu a 10% mají pokrýt případné tréninkové, vzdělávací aktivity.

- **Výběrová řízení na pozici oblastní vedoucí prodeje**

Výběrová řízení jsou vedena interní i externí cestou. V oblasti interního výběru je zaveden dobře fungující systém komunikace volných pozic prostřednictvím intranetu a pobočkových nástěnek. V oblasti externího výběru se spolupracuje s personálními agenturami, internetovými servery pro hledání práce a zaměstnanců (např. www.job.cz, www.prace.cz apod.), a dále jsou místa inzerována na vlastních webových stránkách společnosti. Průměrná fluktuace na těchto pozicích se pohybuje mezi 8-10% ročně (odchody, dalších cca 5% jsou přesuny v rámci společnosti), tedy probíhá cca 5 – 10 výběrových řízení ročně.

Základní kritéria (co se očekává) pro uchazeče o pozici oblastního vedoucího prodeje jsou:

- zaměření na plnění cílů, schopnost motivovat, vést tým, jít příkladem, velmi dobré komunikační a organizační dovednosti, zkušenosti z obchodu, vyvrálá osoba se všeobecným přehledem, odolná vůči stresu, samostatnost, spolehlivost, pracovitost, pečlivost, aktivní přístup, flexibilita, schopnost a chuť učit se novým věcem, zkušenosti s vedením týmu jsou výhodou, znalost práce na PC (Excel, Word, Power Point), znalost AJ je také výhodou a ŘP sk. B.

V inzerátu se také popisuje, co bude patřit mezi hlavní odpovědnosti a pracovní činnosti:

- zodpovědnost za dosahování prodejních výsledků svěřeného týmu, řízení činnosti obchodních zástupců a jejich pravidelná kontrola, dosahování nastavených cílů, budování vztahu se zákazníkem s důrazem na jeho maximální spokojenost, zodpovědnost za úroveň exekuce ve svěřené oblasti a její hodnocení, samostatné hodnocení a řešení vzniklých standardních i nestandardních situací, aktivní vyhledávání příležitostí ke zlepšení a následně řešení či navrhování řešení ve spolupráci s nadřízeným a kolegy, školení, koučování, hodnocení, sledování výsledků a motivace podřízených, rozvoj profesionality týmu, nastavení komunikace v týmu a pravidelné získávání zpětné vazby od podřízených.

Obvyklý počet reakcí na externí inzerci je více než 100 zaslaných životopisů a žádostí o zařazení do výběrového řízení, v případě interních uchazečů jde v průměru o pět zájemců. V případě pohledu na vítěze výběrového řízení jsou počty naprosto obrácené, protože na každých pět vybraných interních manažerů připadá pouze jeden externí nástup. Tento poměr je způsoben převážně velkou specializací práce oblastního vedoucího prodeje ve společnosti, kdy je vysloveně nevýhodou neznalost konkrétního obchodního prostředí a vlastní práce obchodního zástupce.

Po zhodnocení obdržených žádostí se prostřednictvím konzultantů z oddělení lidských zdrojů provede první výběr, kdy se vyřadí kandidáti, kteří nespĺňují základní požadavky uvedené v inzerátu. S ostatními uchazeči se vedou telefonické rozhovory, na jejichž základě jsou případně pozváni na osobní pohovor. Výsledkem pohovoru je buď zamítnutí žádosti, popř. pozvání na výběrové řízení, které probíhá formou assesment centra (AC). Zde se již setkávají jak externí, tak interní kandidáti. Obvykle se jedná o jednodenní, nebo půldenní AC, kde jsou obsaženy následující aktivity, vždy v modelových situacích vztahujících se k práci ve společnosti: představení, skupinová práce, rozhovor s podřízeným, rozhovor se zákazníkem, prezentace (možnost v cizím jazyce), rozhovor s potenciálním nadřízeným, sebehodnocení a hodnocení ostatních kandidátů. Výstupem z AC je nabídka pozice a zpětné vazby úspěšnému kandidátovi, a dále nabídka zpětné vazby ostatním účastníkům.

Další možností obsazení pozice je zástup na určitou, předem danou dobu (obvykle 3-6 měsíců), kdy má uchazeč možnost prokázat schopnosti potřebné na této pozici a následně být v pozici potvrzen. Tento přístup se využívá v případě, že žádný z kandidátů při AC nepřesvědčí komisi o svých kvalitách natolik, aby mohl být „vítězem“ výběrového řízení.

AC je realizováno za využití lokálních, tedy interních zdrojů, participuje zde regionální manažer prodeje (přímý nadřízený oblastního vedoucího prodeje), konzultanti z oddělení lidských zdrojů, kteří celou aktivitu organizují a koordinují, a dále oddělení rozvoje a tréninku, které spolupracuje s obchodním oddělením.

V rámci AC, ani jiné části výběrového řízení se v současné době nevyužívají žádné osobnostní, inteligenční ani jiné testové psychologické metody.

4.2 Výstupy a analýzy dat z dotazníkového šetření v návaznosti na výsledky

Z průzkumu nevychází jednoznačná souvislost mezi výší emocionální inteligence a výkonem v pracovní pozici prvoliniového manažera.

Jedna z prvních nesrovnalostí již byla popsána výše (kapitola 3.2.) – tedy nesoulad mezi sebehodnocením v oblasti mezilidských vztahů a výstupy z 360° zpětné vazby. Dá se předpokládat, že pokud by se dotazník emocionální inteligence využíval nejen jako sebehodnotící materiál, ale i jako hodnotící nástroj, bylo by možné výsledky považovat za objektivnější. Je tedy na zvážení, zda zavést do praxe vyhodnocení, které bere v potaz průměr výsledků ze sebehodnotící části a části hodnocené dosavadními spolupracovníky a kolegy. Jako výstup by potom bylo možné využít průměru obou hodnocení a zároveň by bylo užitečné sledovat oblasti, ve kterých by byly nejvýraznější rozdíly mezi sebehodnocením a pohledem ostatních kolegů.

Dalším zajímavým ukazatelem je porovnání obou sledovaných skupin, tedy IC (servisuje zákazníky v oblasti okamžité spotřeby) a FC (má v zodpovědnosti zákazníky v oblasti budoucí spotřeby).

1. Porovnání emocionální inteligence a pracovní úspěšnosti vyjádřené plněním či neplněním cílů: jedním z možných vysvětlení vysokého rozdílu mezi výsledky shod IC a FC může být rozdíl v nutnosti využívat tzv. měkké dovednosti k dosažení cílů. V FC je většina výsledků odvozena z přímého prodeje výrobků společnosti zákazníkům, v IC je tento prodej realizován skrze další oddělení, tedy manažeři musí ovlivňovat nejen své podřízené, ale i kolegy na stejné úrovni. Dále je v této skupině (IC) více nutných vyjednávání směřujících k dosažení cílů, a to jak v rámci týmu (s podřízenými, vyjasňování požadavků zákazníků apod.), směrem k nadřízeným (předávání potřeb zákazníků) a samozřejmě v komunikaci se zákazníky. To umožňuje oblastním vedoucím prodeje ve skupině IC rychleji rozvíjet své schopnosti a dovednosti v oblastech dotýkajících se emocionální inteligence.

2. Počet let vedení lidí a výše emocionální inteligence: v tomto ukazateli jsou obě skupiny vyrovnány, je zde také jasně vidět, že pozitivní vliv délky praxe, bez ohledu na její úspěšnost, „nutí“ naši osobnost osvojit si způsoby jednání, které jsou v souladu s hodnotami a pravidly emocionální inteligence. Otázkou může být, jak dosáhnout vyšších hodnot emocionální inteligence co nejdříve po nástupu do vedoucí pozice – sebehodnotící zamyšlení je vhodným nástrojem pro správné nastavení rozvojových aktivit v této oblasti.
3. Dosažený věk a hodnota emocionální inteligence: je zajímavé, že na tomto ukazateli se shodují téměř všichni teoretikové emocionální inteligence – na rozdíl od IQ, hodnota EQ (emoční kvocient, paralela k inteligenčnímu kvocientu, tedy nějaká hodnota vyjádřená na základě nějakého testu), roste s věkem. Ve skupině respondentů toto nebylo prokázáno. Předpokládá se, že hlavním důvodem mohla být nekritičnost v sebehodnocení při vyplňování testu – mladší kolegové, juniorští na pozici oblastního vedoucího prodeje, mají vysoká očekávání jak od sebe, tak od ostatních, a to se mohlo odrazit ve vyšším hodnocení vlastních kvalit. Oproti tomu starší kolegové již velice dobře vědí, jak si v určitých dovednostech a schopnostech stojí, a jsou ochotni pojmenovat nejen své silné stránky, ale i příležitosti k rozvoji. Testování emocionální inteligence tak považují za další možnost něco se o sobě dozvědět. Tento předpoklad je potvrzen i četností žádostí o osobní zpětnou vazbu, kdy mladší kolegové se většinou spokojili se zasláním písemného vyjádření, zatímco u starších byly žádosti o ústní diskusi s autorkou čtenější. Také zde se projeví horší výsledky v souladu u skupiny FC, nicméně věkový průměr obou skupin je v podstatě stejný a obdobně je srovnatelná délka praxe jak ve vedení lidí, tak celková doba pracovní zkušenosti.
4. Srovnání počtu let praxe bez ohledu na vedení lidí a výše emocionální inteligence: tento ukazatel je v obou skupinách na stejné úrovni, a jde tak o jediné srovnání v průzkumu, kde není jasný rozdíl. Zajímavé je zde rozložení shody a neshody na polovinu, což ukazuje na to, že není až tak

důležité, že člověk pracuje, ale pro výši emocionální inteligence je podstatnější co dělá, a zda to dělá s lidmi kolem sebe.

Pokud se porovnává celkový pohled, tedy rozložení manažerů nad a pod průměrem celé skupiny v hodnotě dosažené emocionální inteligence, je zde vidět nesoulad s rozložením stejného srovnání ve výsledcích. Pouze jeden z respondentů se vyskytuje zároveň v TOP 20% (prvních 6 v pořadí získaných bodů, popř. v pořadí procentuelního plnění cílů) v hodnocení emocionální inteligence a zároveň v TOP 20% ve výkonu. Další čtyři z první šestky se vyskytují pod průměrem plnění cílů a respondent, který je v celkovém pořadí hodnoty emocionální inteligence třetí, je dokonce v plnění cílů na posledním místě.

Průměrná hodnota emocionální inteligence sledované skupiny je 84 bodů. 15 manažerů je nad touto hranicí, 16 je pod ní. Průměrná hodnota procentuelního plnění cílů je 56%. Z prvních šesti manažerů (TOP 20%) dosáhli čtyři na vyšší bodové hodnocení, než je průměr celé skupiny. Tito také mají průměr plnění cílů 73%. Dá se tedy usoudit, že minimálně průměrná hodnota emocionální inteligence může být předpokladem pro vyšší plnění cílů a úspěšnější pracovní výkon.

4.3 Výhody a rizika posuzování emocionální inteligence při výběru manažerů

- **Výhody**

„Upadl do běžné léčky sociální situace, která vzbuzuje silné emoce: aby jí úspěšně prošel, měl se soustředit víc na ostatní, než na sebe.“⁴²

Jestliže emocionální inteligence dokáže ovlivňovat socializaci, je zřejmou výhodou, pokud je manažer jejími kvalitami vybaven, protože mu usnadňuje proniknout pod povrch týmové spolupráce a efektivně ji řídit pomocí ovlivňování vztahů. Jestliže již při výběru budoucího manažera je možné posoudit, jak je schopen ohodnotit sám sebe, jak umí pracovat s sebeovládáním, jak dokáže překonávat překážky, a i přes stresovou situaci zachovávat optimistický postoj, jakým způsobem je ochoten a schopen reflektovat pocity lidí kolem sebe a hodnotitelů, a konečně, jak se prosadí v rámci skupiny uchazečů a potenciálních budoucích spolupracovníků, dá se usuzovat na projevy těchto oblastí i v každodenní práci. Proto se zdá být užitečné alespoň zkusit ohodnotit účastníka v těchto dovednostech, umožní to hodnotiteli se na ně zaměřit a neopominout je pod dojmem jiných, někdy jistě podobně důležitých znalostí a schopností.

Jistě se dá namítnout, že v jakémkoli výběrovém řízení se vždy nakonec dá na intuici, na pocity, které v hodnotiteli uchazeč vzbudil. Pokud je ale možné tyto „pocity“ zhodnotit na nějaké, byť třeba diskutabilní, škále, a porovnat je s nějakými očekáváními (např. s průměrnou hodnotou u stávajících úspěšných manažerů), lze předpokládat pravděpodobněji úspěch či neúspěch budoucího manažera.

Jak podložil Goleman několika desítkami studií v různých firmách po celém světě, a jak se lze dočíst na portálech různých jiných společností zabývajících se studiem a vzděláváním v oblasti emocionální inteligence, emocionální inteligence může mít až dvakrát větší vliv na úspěch, než jsou kognitivní předpoklady a její vliv mírně stoupá se stoupající zodpovědností pozice, kterou hodnocený zastává.

⁴² Bradberry, Greavesová, Emoční inteligence v praxi, Columbus, 2007, str. 127

Díky zjištění úrovně sociálních dovedností obsažených v emocionální inteligenci lze také předpokládat úspěch či neúspěch v různých oblastech výkonu a podle toho nastavit potřebné rozvojové aktivity a cíle, tedy napomáhat jak sebeuvědomění, tak motivaci a také seberegulaci. Dále je možné vysoké skóre v jednotlivých oblastech využít jako startovní čáru pro rozvoj dalších kompetencí. Podle úrovně těchto schopností lze také usuzovat na ochotu jedince se dále vzdělávat a rozvíjet potřebné dovednosti.

Neopomenutelnou výhodou využití testování osobnosti (emocionální inteligence) je informace pro uchazeče, která mluví o firemní kultuře. Jestliže jsou pro firmu, potenciálního zaměstnavatele, důležité oblasti jako pozitivní přístup a emoce, nadšení, zpětná vazba, rozvíjení vztahů, motivace sebe i ostatních, seberegulace a řízení konfliktů, vědomí sama sebe, sociální sebedůvěra a další, dává tím potenciálním zaměstnancům najevo, jaké hodnoty vyznává a v podstatě je i na tyto hodnoty láká. Jak uvedla jedna ze zaměstnankyň velké nadnárodní korporace: „Neustále mě lákají různé naháněči talentů, nabízejí neuvěřitelné podmínky...ale já si cením firemní kultury založené na správné a otevřené spolupráci, s možností projevit a sdílet emoce....a to jsou mnohem cennější hodnoty, než peníze“.

- **Rizika**

Největší rizika zjišťování schopností emocionální inteligence vycházejí ze dvou hledisek. Jednak (to je základní kritika konceptů emocionální inteligence) jde o informace získávané převážně sebehodnocením, tedy není možné exaktně říci, že naměřená hodnota EQ u jedince je taková a nemůže být jiná. Druhé hledisko pokrývá riziko nervozity při výběrovém řízení, které může ovlivnit výkon v intelektuální oblasti – tato oblast by tedy na výsledek v oblasti emocí neměla mít vliv, ale opět není možné zcela jistě identifikovat, zda je či není výsledek nervozitou ovlivněn natolik, aby jej to zkreslilo v neprospěch uchazeče.

Sebehodnocení je nicméně velice vhodný nástroj pro posuzování takových kvalit, jako jsou uvědomění si sama sebe, přemýšlení o vlastních schopnostech v oblasti práce

s vlastními emocemi a sebeovládáním a stejně tak v dalších částech emocionální inteligence. Hlavní přínos je nutnost zamyšlení se sám nad sebou a s tím spojený i rozvoj těchto dovedností. Pro účely výběrového řízení lze tento nástroj využít, nicméně s doporučením jej zkombinovat ještě s hodnocením někoho jiného, kolegů v AC, kolegů v rámci společnosti i interních kandidátů apod., aby bylo možné považovat výsledky za realističtější. Zároveň, pro zajištění co nejvyšší objektivity je užitečné začít nejprve s měřením emocionální inteligence po výsledku výběrových řízení a výstup použít jako vstup do rozvojového plánu. Teprve po delší době využívání a vývoje nástroje na hodnocení jej případně začít uplatňovat jako „poradní“ hlas při vlastním výběru manažerů.

Otázka nervozity při výběrových řízeních může být hlavní překážkou pro využití testování emocionální inteligence pro tento účel. Na druhé straně to mnoho vypovídá o tom, jak je uchazeč motivován získat pozici, o kterou se uchází, a zároveň jak je schopen pracovat se seberegulací. Lze tedy ohodnotit flexibilitu a adaptabilitu uchazeče, které napoví, jak bude schopen vstoupit do nového kolektivu, jak si s ním bude rozumět a jak brzy se stane jeho plnohodnotnou součástí.

- **Shrnutí**

Měření emocionální inteligence v rámci výběrových řízení a přijímacího pohovoru je pravděpodobně užitečnou strategií, jak získat o uchazeči co nejvíce informací směřujících k jeho budoucímu uplatnění jak v rámci pozice, tak v rámci organizace. V případě, že se dosud žádné podobné měření nepoužívá, je třeba začít mimo vliv na výsledek výběrového řízení, a teprve po validaci testu a získání potřebných odborných zkušeností je možné začít testování používat jako pomůcku, nikoli jako hlavní nástroj, při náboru a výběrů zaměstnanců na manažerské pozice.

4.4 Doporučení

Na základě výše uvedených skutečností, zvážení výhod a rizik lze dát následující doporučení:

1. Emocionální inteligence je součástí osobnosti a projevuje se v chování a jednání jedince směrem k sobě i druhým. Proto je užitečné sledovat a zjišťovat adekvátním způsobem úroveň schopností a dovedností obsažených v tomto pojmu před tím, než bude jedinec vybrán na pozici, kde bude vést ostatní.
2. Pro zabezpečení vyšší validity získaných dat se doporučuje využít přístupu sebehodnocení a zároveň hodnocení ostatními kolegy. Pro výslednou hodnotu pak lze použít průměrné číslo zjištěné oběma měřeními s poukázáním na rozdíly mezi nimi, které mohou být zdrojem informace pro nastavení dalších rozvojových plánů a cílů.
3. Je nezbytně nutné využívat standardizovaný test a mít možnost srovnat výsledky v testování s větším počtem jiných respondentů, aby nedošlo ke zkreslení díky malému vzorku. Tento test by měl obsahovat dostatečné množství otázek pro zjištění současné úrovně emocionální inteligence a pojmenování silných a slabých stránek ve všech částech emocionální inteligence. Otázky by měly být v takovém pořadí, aby umožnily zamyslet se nad každou jednotlivě, ale aby nebylo jasné, ke které z oblastí emocionální inteligence přísluší, resp. oblasti by se měly střídat. Nutnou součástí testu je bodové hodnocení, škály pro jednotlivé úrovně emocionální inteligence a slovní vyhodnocení příslušející k získané bodové hodnotě/škále. To by mělo respondentovi poskytnout dostatečné informace k identifikaci případného rozvojového plánu.
4. Doporučuje se v případě využití testování emocionální inteligence začít nejprve sběrem dat, aby bylo možno správně identifikovat průměrnou hodnotu emocionální inteligence, od které se pak bude odvozovat hranice pro vyšší či nižší pravděpodobnost úspěchu.

5. Při zahájení práce s testováním emocionální inteligence může být užitečné zapojit i stávající manažery, jednak pro získání informace o stávající průměrné úrovni emocionální inteligence, jednak pro zajištění zpětné vazby na tyto nástroje, a dále pro zabezpečení „mentální změny“ v nastavení výběrových řízení. Výstupem má být změna v přemýšlení – nejen výsledky, ale i to, jak jich bylo dosaženo, rozhoduje o úspěchu či neúspěchu.
6. Využít testování v roce 2012 jako dobrovolné aktivity u uchazečů o pozici prvoliniového manažera, spolu s poskytnutím zpětné vazby pro případnou úpravu, aktualizaci a změny vedoucí k výsledku „šitému na míru“ potřebám společnosti.
7. Důležitou součástí bude harmonogram zavedení testování do procesu výběrových řízení. Navrhuje se následující časový plán:
 - a. 03.2012: odsouhlasení plánu zavedení testování do výběrových řízení s vedením společnosti;
 - b. 02. – 05.2012: příprava standardizovaného testu za využití internetových zdrojů (především www.eieconsortium.org, www.unh.edu, www.eiskills.com, popř. www.6seconds.org). Uvažuje se o nákupu vybraného testu a překladu do českého jazyka;
 - c. 05.2012: seznámení zodpovědných manažerů s novým přístupem, získání a zapracování zpětné vazby; proběhne v rámci diskusních workshopů (pracovních setkání);
 - d. 06. – 12.2012: testování pro získání dostatečného množství referenčních dat, práce s rozvojovými plány u dobrovolníků, zpětná vazba a úprava do finální verze testovacího dotazníku, který bude adaptován na podmínky a potřeby společnosti. Zapracování potřebných informací do treninkových plánů a do manažerských treninků;
 - e. 12.2012: hotový dotazník pro uchazeče a dotazník pro ostatní hodnotitele, vypracována hodnotící škála a slovní vyhodnocení,

zajištěna provázanost s treninkovými plány, potřebné požadavky na dovednosti zapracovány do metodiky manažerských treninků;

- f. 01 - 03.2013: zkušební provoz pro první dvě výběrová řízení, s následným vyhodnocením za první tři měsíce práce na nové pozici (do jaké míry se získaná hodnota v testu bude shodovat s následným úspěšným či neúspěšným pracovním výkonem);
- g. 04. – 06.2013: zavedení testování emocionální inteligence do standardní praxe, jako poradního nástroje pro rozhodování o budoucím oblastním vedoucím prodeje.

4.5 Návrh systému využití poznatků v rámci výběrových řízení

Při návrhu systému pro využití poznatků se bude vycházet z modelu čtyř fází učení:

1. na začátku procesu = nevědomá nekompetentnost
2. již došlo k uvědomění, že něco má být nějak a není = vědomá nekompetentnost
3. došlo ke změně, vzdělávání, ví se, že něco má být a je = vědomá kompetentnost
4. novinky jsou normální součástí života = nevědomá kompetentnost

1. Nevědomá nekompetentnost

V současné době není ve společnosti využíván žádný způsob testování schopností a dovedností obsažených v emocionální inteligenci, ani zde není vědomá potřeba se tímto tématem zabývat. Proto bude nutné začít v první fázi se šířením informací, diskusí na toto téma, jak na úrovni personálního oddělení, které by mělo být nositelem této myšlenky a strategie, tak na úrovni manažerské populace. Zde je možné využít populárních výzkumů, osobností, článků, popř. výstupy z průzkumu realizovaného

v této diplomové práci. Cílem tohoto snažení je dosáhnout fáze 2. V harmonogramu je na tuto činnost vymezen termín v bodech ad) a., ad) b a ad) c.

2. Vědomá nekompetentnost

Jakmile dojde k uvědomění, že něco má nějak být a není, je možné začít stavět systém práce na zvýšení potřebných kompetencí. Tento bod bude realizován především prostřednictvím získání zpětné vazby manažerů v květnu 2012, a dále postupným zapojováním oddělení lidských zdrojů do realizace projektu, tedy především do přípravy testů, sběru dat, úpravy treninkových plánů a manažerských tréninků.

3. Vědomá kompetentnost

Tento bod je realizován v druhé polovině roku 2012, prostřednictvím sběru dat a především získáváním zkušeností s novým přístupem. Jako potvrzení úspěšného zvládnutí bude na konci roku hotovo vše předpokládané a potřebné (viz bod ad) e. předchozí části) pro spuštění zkušební verze v prvním kvartále roku 2013. Završením tohoto bodu je zavedení testování emocionální inteligence do praxe, tedy dosažení posledního bodu modelu učení.

4. Nevědomá kompetentnost

Zde již jsou všechny součásti integrovány do praxe, od výběru manažera, nastavení rozvojových plánů a jejich vyhodnocení, přes školení a treninky, až po každodenní práci s rozvojem schopností sebeuvědomění, sebevedení (sebemotivace, seberegulace), empatie a řízení mezilidských vztahů.

5. ZÁVĚR

V teoretické části práce bylo využito mnoho pramenů literatury české i zahraniční, včetně internetových zdrojů společností podnikajících v oblasti emocionální inteligence. I přes relativní „mládí a nezralost“ vědy týkající se této oblasti, je k dispozici velké množství výzkumů realizovaných v různých oblastech lidských činností – od lékařských poznatků neurologických, až po čistě pracovně zaměřené průzkumy. Je zřejmé, že většina průzkumů zaměřených na podnikatele a firmy hovoří ve prospěch emocionální inteligence a potvrzuje její vysoký vliv na úspěch. To potom pomáhá různým, zavedeným i málo známým firmám, realizovat své programy zaměřené na průzkum, vyhodnocení, školení, treninky a koučink a inkasovat nemalé odměny za tuto činnost. A to je zároveň největší zbraní kritiků této vědy – podle nich by se věda neměla realizovat za účelem zisku, protože to zkresluje výsledky. Goleman Consortium (je nejvíce exponované, nicméně se to týká i ostatních) je následně obviňováno, že své průzkumné práce realizuje tak, aby výsledky potvrdily potřebnost práce na dovednostech souvisejících s emocionální inteligencí a tím si zajišťují další práci a další zisky. Zastánci této praxe poukazují na skutečnost, že bez výsledků by nebylo zisků a tím ani možnosti dalších investic do výzkumu a rozvoje vědy. Zdá se, že pravda bude někde uprostřed, protože i u jiných věd je nutno dosáhnout pozitivního výsledku tak, aby generoval nějaký zisk, který by dále mohl být investován do dalšího rozvoje.

Další podstatnou pravdou je, že součásti emocionální inteligence byly již dávno před Golemanem pojmenovány jinými teoretiky (začátek se datuje k roku 1920, kdy E. L. Thorndike pojmenoval sociální inteligencí schopnost člověka vyházet s jinými lidmi). Tzv. měkké dovednosti, jako jsou znalost sama sebe, umět rozumět druhým, správně s nimi komunikovat, spolupracovat, řešit konflikty, pozitivně působit na okolí atd., jsou dnes nezbytnou součástí naší každodenní interakce s ostatními a staly se požadovanou normou. Asi není úplně podstatné do jakých kategorií se spojí – je jen velmi důležité se jimi zabývat a to nejen na firemní, ale i na osobní úrovni. A jestliže je někdo schopen dát těmto ukazatelům, schopnostem, dovednostem a znalostem jasný řád a strukturu, zasluhuje uznání. Když k tomu všemu je ochoten a umí sdílet své poznatky

s ostatními, je to služba, která zasluhuje uznání. A pokud se nespokojí s dosažením částečných úspěchů, ale snaží se postupovat i přes překážky dál, zasluhuje uznání.

Všichni, kdo mají k tématu emocionální inteligence co říci, kdo se jím zabývají a dále se jím chtějí zabývat, před sebou mají ještě velký kus práce. Ověřit, že některá tvrzení jsou pravdou, bude ještě trvat. Dosavadní zjištěné poznatky jsou dobrým základem pro další zkoumání, bez ohledu na to, zda bude vedeno s komerčním záměrem, nebo jako služba vědě.

V rámci této práce proběhl průzkum, kde se ukázalo, že ne všechny obecně přijímané poznatky vědy o emocionální inteligenci lze předpokládat jako platné v každé organizaci a prostředí. Zvláště negativní výsledek v souvislosti mezi výkonem a hodnotou emocionální inteligence, kde byla předpokládána jasná pozitivní korelace, byl překvapením. Nicméně je možné předpokládat, že při zohlednění i jiných vstupů do hodnocení (kromě sebehodnocení), popř. při využití komplexnějších testů emocionální inteligence (např. popis a hodnocení situací, poznávání vyjadřovaných emocí podle fotografií apod.), bude výsledek získaných bodů v testu více odpovídat realitě a ne, jak to možná u některých respondentů bylo, přání jedince. Pozitivním vlivem na růst emocionální inteligence je délka praxe ve vedení lidí, kdy jedinec musí aplikovat vysokou míru interakce s ostatními pro dosažení výsledku skrze druhé – to podporuje rozvoj mezilidských vztahů a nutnost pracovat na jejich řízení, které se pak projeví na hodnotě emocionální inteligence.

Na základě reakcí na průzkum emocionální inteligence ve společnosti, zjištěných informací a vyvozených závěrů, se zdá být užitečné začít pracovat na bližším porozumění oblastem spojeným s emocionální inteligencí. Již samotné pojmenování a odkrytí oblastí sebeuvědomění, sebevedení, ematie a řízení mezilidských vztahů, pomohlo mnoha respondentům více pochopit sama sebe a tím přispělo k jejich rozvoji. Tato zjištění se dostala do jejich rozvojových cílů, jsou k nim adresovány metody rozvoje a měření progresu. Naplnění takto popsanych aktivit by mělo přispět k úspěšnějšímu plnění stanovených cílů, tedy k úspěšnějším podřízeným, společnosti a manažerů samotných. Ukázalo se, že jakmile je něco pojmenováno, je možné s tím začít pracovat. I kdyby pouze tento jeden bod byl výsledkem této práce, rozhodně posune organizaci směrem kupředu.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

AMBRA, GILLES D', *Emocionální kvocient - testy: odhalte všechny stránky své emocionální inteligence*. 1.vyd. Praha: Aurora, 1999. ISBN 80-85974-62-2

ARNOLD, J. a kol., *Psychologie Práce*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3

BARTÁK, J., *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BRADBERRY, T., *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. 1.vyd. Praha: Columbus, 2007. ISBN 978-80-7249-220-6

BRADBERRY, T., GRAVESOVÁ, J., *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1.vyd. Praha: Grada s.r.o., 2008. ISBN 978-80-247-2582-6

BROCKERT, S., *Testy emocionální inteligence: 52 testů EQ*. 1.vyd. Praha :Ikar, 1997. ISBN 80-7202-149-4

BYRTUS, E., *Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života*, Praha: Ennea, 2008.

COCA-COLA HBC ČR, s.r.o., *Vnitřní předpisy a standardní operační postupy společnosti*. Praha: CCHBC, 2011.

COLLINS, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2545-1

COVEY, S.R., *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-156-9

ČASTORÁL, Z., *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4

ČASTORÁL, Z., *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5

ČÁP, J., MAREŠ, J., *Psychologie pro učitele*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-237-7

DRUCKER, P.F., *Drucker na každý den: 366 podnětů a zamyšlení, jak dělat správné věci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-140-2

EMANUEL, B., *Emoční inteligence aneb Vědomím k růstu kvality života*. 1.vyd. Praha: Ennea, o.p.s, 2008.

GLADWELL, M., *Mžik: jak myslet bez přemýšlení*. 1.vyd. Praha: Dokořán, 2007. ISBN 978-80-7393-097-3

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

GOLEMAN, D., *Práce s emoční inteligencí*. 1.vyd. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Psychologický slovník*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1

HUBER, A., *Emocionální inteligence*. 1.vyd. Praha: Zems, 2005. ISBN 80-903305-6-8.

JOHNSON, R., *Klíč k emocionální inteligenci*. 1.vyd. Praha: Ikar, 1998. ISBN 80-7202-322-5

KANITZ, ANJA VON, *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2582-6

KELEMAN, S., *Anatomie emocí: struktury lidské zkušenosti*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-836-8

KLUGEROVÁ, J., PRÁZOVÁ, I., VACÍNOVÁ, T., *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou a rigorózní práci*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-72-3

MOHR, B., *Vnímej srdcem a potkáš svůj život*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, c2008. ISBN 978-80-7263-464-4

NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0628-1

PRŮCHA, J. (ed), *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*. 4.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

PLETZER, M., *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8

ŘÍČAN, P., *Psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-560-8

SCHULZE, R., ROBERTS, R. D., *Emoční inteligence: Přehled základních přístupů a aplikací*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-229-4

SPURNÝ, F., *Třetí inteligence*. 1.vyd. Plzeň: Interpret, 2002. ISBN 80-238-9858-2

STUHLÍKOVÁ, E., *Základy psychologie emocí*. 2.vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-282-9

URBAN, D., *Emocionální inteligence: šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-79-4

WEDLICOVÁ, E., *Emoční inteligence*. 1.vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně, 2011. ISBN 978-80-7414-347-2

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

WOOD, R., *Testy emoční inteligence*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-898-8

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

BRODY, N., *Intelligence*. 2nd.ed. London: Academic Press, 1992. ISBN 0-12-134251-4

CHARAN, R., *The Leadership pipeline: how to build the leadership powered company*. 2.vyd. San Francisco: Jossey Bass&Sons, Inc., c2011. ISBN 978-0-470-89456-9

GOLEMAN, D., *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*. 2.vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2004, c2002. ISBN 1-59139-184-9

JANSEN, J., *You want me to work with who?: eleven keys to a stress-free, satisfying, and successful work life - no matter who you work with*. 1.vyd. New York: Penguin Books, 2006. ISBN 978-0-1430-3680-7

LEWIS, M. D., GRANIC, I. *Emotion, Development, and Self-Organization: dynamic systems approaches to emotional development*. Cambridge: Cambridge university, 2002. ISBN 0-521-52527-6.

LYNN, ADELE B., *The emotional intelligence activity book: 50 activities for developing EQ at work*. 1.vyd. New York: AMACOM, c2002. ISBN 0-8144-7123-4

LYNN, ADELE B., *The EQ interview: finding employees with high emotional intelligence*. 1.vyd. York: AMACOM/American Management Association, c2008. ISBN 978-0-8144-0941-1

MERSINO, ANTHONY C., *Emotional intelligence for project managers: the people skills you need to achieve outstanding results*. 1.vyd. New York: American Management Association, c2007. ISBN 978-0-8144-7416-7

STEIN, STEVEN J., *The EQ edge: emotional intelligence and your success*. 1.vyd. Toronto: Multi-Health Systems, 2003. ISBN 0-9731967-0-X

WALL, B., *Coaching for emotional intelligence: the secret to developing the star potential in your employees*. New York: Amacom, c2007. ISBN 0-8144-0890-7

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.eiconsortium.org/index.html>

Fakulty Washington [online]. Washington, 2000 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <http://faculty.washington.edu/chudler/intelli.html>

Essi Systems [online]. San Francisco, 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <http://www.essisystems.com/>

HEIN, S. *Emotional Intelligence* [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <http://www.core.eqi.org/index.htm>

HEIN, S., *Emotional Intelligence* [online]. Montenegro, 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <http://eqi.org/eidefs.htm>

HEIN, S., *Steve Hein's Personal Site* [online]. Montenegro, 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <http://stevehein.com/>

MAYER, J.D., *Emotional Intelligence* [online]. 2009 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z WWW: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html

Oxford Dictionaries [online]. Oxford, 2011 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z WWW: <http://oxforddictionaries.com/>

REUVEN, BAR-ON, *Emotional-social Intelligence (EI) and Emotional Quotient Pioneer, Reuven Bar-On* [online]. Pearland, 2007 [cit. 2011-12-30]. Dostupné z WWW: <http://www.reuvenbaron.org/>

Six Seconds [online]. London, 2005 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.6seconds.org/> .

Talent Smart [online]. San Diego, 2011 [cit. 2011-12-30]. Dostupné z WWW: <http://www.talentsmart.com/>

Web o emoční inteligenci [online]. Praha, 2005 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://ei.czechian.net/index.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- OBRÁZEK 1: DRÁHA EMOCE A REAKCE V MOZKU
- OBRÁZEK 2: PLUTCHIKOVO TĚLESO EMOCÍ
- OBRÁZEK 3: SCHÉMA VZNIKU EMOCE
- OBRÁZEK 4: MODEL EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE SKUPINY MSC
- OBRÁZEK 5: MODEL LEADERSHIP PIPELINE

Seznam tabulek

- TABULKA 1: KONTROLNÍ SEZNAM – SEBEUVĚDOMĚNÍ
- TABULKA 2: KONTROLNÍ SEZNAM – SAMOREGULACE, MOTIVACE
- TABULKA 3: KONTROLNÍ SEZNAM – POSTOJE, MOTIVACE
- TABULKA 4: KONTROLNÍ SEZNAM – EMPATIE, IDENTIFIKACE POCITŮ DRUHÝCH A POROZUMĚNÍ
- TABULKA 5: KONTROLNÍ SEZNAM – SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI, EXPRESIVITA
- TABULKA 6: VYMEZENÍ HRANICE POZITIVNÍ SHODY
- TABULKA 7: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EI A SC (IC)
- TABULKA 8: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EI A SC (FC)
- TABULKA 9: POŘADÍ RESPONDENTŮ PODLE VÝSLEDKŮ TESTU EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A SCORE CARD
- TABULKA 10: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A POČTU LET VE VEDENÍ LIDÍ (IC)
- TABULKA 11: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A POČTU LET VE VEDENÍ LIDÍ (FC)
- TABULKA 12: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A VĚKEM (IC)
- TABULKA 13: POČET SHOD MEZI POROVNÁVANÝMI UKAZATELI EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A VĚKEM (FC)
- TABULKA 14: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE S KOMBINACÍ VĚKU A PRAXE VE VEDENÍ LIDÍ (IC)
- TABULKA 15: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE S KOMBINACÍ VĚKU A PRAXE VE VEDENÍ LIDÍ (FC)

Seznam grafů

- GRAF 1: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE (EI) A SCORE CARD (SC) VÝSLEDKU - IC
- GRAF 2: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE (EI) A SCORE CARD (SC) VÝSLEDKU - FC
- GRAF 3: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A DÉLKY PRAXE VE VEDENÍ LIDÍ - IC
- GRAF 4: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A DÉLKY PRAXE VE VEDENÍ LIDÍ - FC
- GRAF 5: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A VĚKU - IC
- GRAF 6: POROVNÁNÍ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A VĚKU - FC

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – OBECNĚ O SPOLEČNOSTI COCA-COLA HBC ČR	I.
PŘÍLOHA B – TEST EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE1	V.
PŘÍLOHA C – VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ TESTU 1	XI.
PŘÍLOHA D – VÝSLEDKY SCORE CARD MANAŽERŮ ZA ROK 2011	XII.
PŘÍLOHA E – TEST EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE 2	XIII.
PŘÍLOHA F – VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ TESTU 2	XVI.
PŘÍLOHA G – KONSOLIDACE VÝSLEDKŮ Z OBOU TESTŮ	XVII.
PŘÍLOHA H – SOUHRN DAT Z PRŮZKUMU A CELKOVÉ VÝSLEDKY	XIX.

PŘÍLOHY

Příloha A – Obecně o společnosti Coca-Cola HBC ČR

Hlavním cílem a náplní práce organizace je výroba a prodej nealkoholických nápojů.

Výrobní závod v Kyjích byl zakoupen v roce 1992, kdy společnost Coca-Cola Amatil Limited (Austrálie) koupila původně státní podnik Pražské sodovkárny. Po přestavbě a otevření závodu v roce 1993 začala společnost vyrábět první čtyři výrobky, které se do dnešní doby rozrostly na cca 130 druhů (jednotlivé skladové položky). Počet výrobků se mění v závislosti na potřebách trhu a spotřebitelů. V roce 1998 se původní australská společnost dělí a z její evropské části vzniká Coca-Cola Beverages. Původně jedna pobočka v České Republice získala postupně devět sesterských po celém území. V roce 2001 proběhla integrace se slovenskou společností Coca-Cola Beverages v jednu operační jednotku. Také počet zaměstnanců se z počtu cca 200 zvýšil na 1200 v současné době, společně se Slovenskou operací na 1500. V roce 2000 se Coca-Cola Beverages sloučila s evropským gigantem mezi bottlery (stáčírny) výrobků The Coca-Cola Company, společností Coca-Cola Hellenic Bottling Company, která má řecké vlastníky. Tím se společnost dostala do korporace dalších 27 Evropských zemí, Ruska a Nigerie, která je druhou největší skupinou vyrábějící a distribuující výrobky Coca-Cola na světě.

Společnost má generálního ředitele, který řídí pět manažerů zodpovědných za jednotlivá klíčová oddělení: finance, obchod a marketing, výroba a distribuce, vnější vztahy a personální. Každé oddělení má jasnou strukturu přímých podřízených top managementu a jednotlivých specialistů. Struktura společnosti se naposledy intenzivně změnila v souvislosti s integrací České a Slovenské části a dále se mění vždy v souvislosti s aktuálními potřebami trhu a v rámci integrace procesů celé korporace.

Hlavní sídlo společnosti je v Praze – Kyjích, které je ve vlastnictví firmy. Zde je také hlavní výrobní závod produkující většinu vyráběných nápojů (některé nápoje jsou dováženy z ostatních zemí Coca-Cola Hellenic). Další pobočky jsou v pronájmu v jednotlivých částech republiky a to v Brně, Olomouci, Ostravě, Hradci Králové,

Liberci, Ústí nad Labem, Karlových Varech, Plzni a Českých Budějovicích. Další výrobní závod a pobočky jsou ve slovenské části operace. Skladba zaměstnanců čítá jak jednotlivé specialisty, tak manažery týmů a vedoucí oddělení.

Základní pracovní náplní je obecně výroba, distribuce a prodej nealkoholických nápojů různých balení a kategorií zákazníkům, kteří je prodávají spotřebitelům. S touto pracovní náplní souvisí nákup materiálů pro výrobu, logistické zajištění pohybu materiálu a zboží, výběr a nábor lidí, vzdělávání a rozvoj, bezpečnost práce, finanční aspekty podnikání, právní služby atd. Základní metody a techniky práce souvisejí s náplní práce na jednotlivých pracovištích, základní metodou práce s lidmi je implementace systému Leadership Pipeline, kdy jsou na každou pozici z hlediska řízení ostatních, popř. sama sebe, nastaveny předpokládané standardy výkonu. V rámci plánování plnění cílů a osobního rozvoje si každý pracovník ve spolupráci se svým nadřízeným nastavuje jednak výkonové cíle a jednak rozvojové cíle, které se vždy váží k předepsaným standardům výkonu v sedmi základních oblastech (řízení, obchod-finance, vedení lidí, rozvoj lidí, řízení vztahů, růst a inovace, sociální zodpovědnost).

Obchodní tým je rozdělen na obchodní jednotky, které se zabývají prodejem výrobků společnosti zákazníkům. Každá jednotka (business unit) je zaměřena na určitý typ klientů:

IC = immediate consumption, okamžitá spotřeba, tedy zákazníci, kteří mají provozovny poskytující primárně nápoje pro okamžitou konzumaci (restaurace, bary, hotely, diskotéky apod.)

FC = future consumption, budoucí spotřeba, tedy zákazníci, kteří mají provozovny poskytující primárně nápoje pro budoucí spotřebu (samoobsluhy, čerpací stanice, pultové prodejny apod.).

Pro zabezpečení servisu zákazníkům je pro každou obchodní jednotku určen adekvátní počet týmů, které jsou složeny vždy z oblastního vedoucího prodeje (area sales manager) a potřebného počtu obchodních zástupců.

Společnost spolupracuje s následujícími organizacemi: The Coca-Cola Company, EKO-KOM, Coca-Cola Školský pohár – MŠMT, Countour Global (paroplynové

elektrárny), UNESDA (Evropská nápojová asociace, Dětské domovy (Boršov nad Vltavou, Brno, Brušperk, Jablonec n.N., Mariánské Lázně, Olomouc, Plzeň, Praha 9, Ústí nad Labem, Vrchlabí), neziskové organizace Zdravotní klaun, Nadační fond plaváček Deany a Juraje Jakubiskových, Srdíčko Kolín, Halma Ostrava, Kontakt bez bariér, Dětské krizové centrum, MŠ, ZŠ a SŠ pro sluchově postižené atd., Radnice Prahy 14, Zoologické zahrady, Klub českých turistů (Srdce v pohybu), sportovní kluby, a tak dále.

Firemní kultura je velkým tématem v rámci společnosti. Jednou za dva roky probíhá průzkum mezi zaměstnanci v rámci všech zemí Coca-Cola HBC, kde se zjišťuje motivovanost zaměstnanců jednotlivých oddělení a celé společnosti. Zde se zjišťují tři základní ukazatele: setrvání ve společnosti, mimořádné úsilí a prezentace společnosti navenek. Výsledky z tohoto průzkumu jsou analyzovány a jsou předmětem případných akčních kroků ze strany zaměstnavatele, které vedou ke zvyšování firemní kultury.

Společnost a její strategie se prezentují svým zaměstnancům a jejich prostřednictvím zákazníkům a spotřebitelům prostřednictvím poslání, hodnot a vize.

- Poslání (proč společnost existuje)

My, zaměstnanci společnosti CCHBC, budeme:

- poskytovat osvěžení našim spotřebitelům,
- partnery našim zákazníkům,
- vytvářet hodnoty pro naše akcionáře,
- obohacovat život místních komunit.

- Hodnoty (jak společnost a zaměstnanci přistupují ke své práci a okolí)

Odhodlání: Být odhodlán/a k podávání výjimečných výkonů.

Týmová práce: Efektivně si předávat dobré zkušenosti, podporovat kolegy v dosahování cílů národních i cílů celé společnosti, čerpat z nejlepších zdrojů, které máme v systému k dispozici.

Zodpovědnost: Nést jako jednotlivec zodpovědnost vůči svým kolegům za dosahování dohodnutých úkolů a cílů.

Lidé: Zaměřit se na vytváření takového prostředí, ve kterém jsou vysoce schopní a motivovaní lidé velmi dobře připravováni, rozvíjeni, podněcováni, respektováni, ohodnocováni, schopni si užít zábavy a dosahovat výsledků.

Kvalita: V každé oblasti našeho podnikání usilovat o vynikající kvalitu produktů, služeb zákazníkům, provozu, činností na trhu i v oblasti lidských zdrojů.

Čestnost: Vykonávat naši činnost otevřeně a poctivě, v souladu s nejvyššími etickými normami.

- Vize (co chce společnost dosáhnout)

My, zaměstnanci Coca-Cola HBC CZ/SK prodáme společně s našimi zákazníky 100 000 000 unifikovaných přepravek ročně.

(unifikovaná přepravka = 5,678l hotového nápoje)

Příloha B – Test emocionální inteligence 1

Vážení respondenti, kolegyně a kolegové,

následující dotazník se týká oblastí souvisejících s emocionální inteligencí – poměrně novou oblastí, která se snaží vysvětlit i další aspekty (mimo např. IQ) potřebné k úspěchu v životě i v práci. Dotazník byl včetně vyhodnocení převzat z knihy Anji Von Kanitz, Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, vydané nakladatelstvím Grada Publishing, a.s. v Praze, v roce 2008, a dále z knihy Bradberry, T., Gravesová, J., Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, vydané nakladatelstvím Grada s.r.o. v roce 2008.

Celá práce s dotazníkem by vám měla trvat cca 15-20 minut. V první části (18 otázek) jsou v každé otázce 3 popisy situací souvisejících s obvyklým stavem vaší mysli. Vyberte prosím a označte vždy jednu odpověď, která je nejbližší tomu, jak o celé věci přemýšlíte. Vždy prosím vyberte odpověď.

Přemýšlejte prosím jen chvíli, omezíte tím svou přirozenou touhu ukázat se sami před sebou v lepším světle. A i když je tato vlastnost pro nás všechny přirozená, brání nám v sebepoznání – o to v dotazníku nejvíce jde. Potom následuje 28 rychlých otázek, na které prosím odpovídejte stejně jako v prvním případě, co nejupřímněji a bez nějakého hlubokého přemýšlení....

Děkuji za spolupráci, Monika Šamonilová

Otázka	Odpověď (zakroužkuj a, nebo b, nebo c)
Oddíl 1: sebeuvědomění	
Zpravidla si uvědomuji, jak se cítím.	a
Svých pocitů si nijak zvlášť nevšímám a většinou bych ani neuměl/a říct, jak se cítím.	b
Někdy si uvědomím, jak se cítím, často ale také ne, nebo teprve až pozdě.	c
Své nálady příliš nevnímám.	a
Často změny své nálady nedokážu pochopit.	b
Když se moje nálada změní, obvykle vím, s čím to souvisí.	c
Často si svých pocitů všimnu teprve tehdy, když už jsou opravdu silné.	a
Pocitů si všimnu často už v jejich počátcích.	b
Většinou žádné jasné pocity nevnímám, spíš si všimnu tělesných změn, jako např. teploty, neklidu apod.	c

Oddíl 2: samoregulace, motivace	
Ve stresových, zátěžových situacích někdy příliš znervózním.	a
Ve stresových, zátěžových situacích se dokážu sám/a snadno uklidnit.	b
Ve stresových, zátěžových situacích rychle ztrácím nervy a dělám potom také mnoho chyb.	c
Když se opravdu rozčílím, přestávám se kontrolovat.	a
Někdy řeknu v zlosti věci, kterých potom lituji.	b
Obvykle si včas všimnu, když se rozzlobím, a dokážu zlost ještě kontrolovat.	c
Když se rozčílím, dokážu se zase dostat zpátky do vnitřní rovnováhy.	a
Když se rozčílím, často je pro mě obtížné znovu nalézt duševní rovnováhu.	b
Můžu se celé hodiny rozčilovat kvůli věcem, které se nedaří.	c
Umím dobře zacházet s pocity druhých.	a
Nevím, co mám dělat, když ostatní lidé dávají najevo své pocity. Nemám to rád/a.	b
Záleží na tom. Když je někdo velmi emocionální, pak je mi to už spíš nepříjemné.	c
Když za mnou někdo přijde se svými osobními problémy, je to pro mě spíš obtížné.	a
Často za mnou chodí lidé, aby si se mnou promluví o věcech, které je tíží.	b
Obvykle se na mě druzí se svými osobními problémy neobracejí. Bylo by mi to spíš nepříjemné.	c
Když se někdo rozčílí, přeruším rozhovor a pokračuji teprve tehdy, až se ten druhý začne znovu chovat normálně.	a
Dokážu lidi, když se rozčílí nebo rozzuří, snadno uklidnit.	b
Často nevím, co mám dělat, když se jiní rozzuří.	c
Oddíl 3: postoje, motivace	
Považuji za důležité uvědomovat si své pocity.	a
Záleží na tématu. Ve věcném kontextu nepokládám vlastní pocity za tak důležité.	b
Obvykle nemá příliš smysl zabývat se vlastními pocity.	c
Považuji za téměř beznadějně chtít rozumět jiným lidem.	a
Často vůbec nepřemýšlím o tom, jak to ten druhý asi cítí.	b
Snažím se ostatním porozumět.	c
Pocity se dají těžko ovlivnit. Musíme je brát, jak přicházejí.	a
Myslím, že je důležité umět ovlivňovat své pocity.	b
Pocity v mnoha souvislostech ruší. Je lepší je vyloučit.	c
Oddíl 4: empatie, identifikace pocitů druhých a porozumění	
Někdy postřehnu, jak se ostatní cítí, často také ale ne.	a
Zpravidla si nevšímnu, jaké emocionální pochody se v druhých odehrávají.	b
Mám vyvinutý smysl pro to, jak se druzí lidé cítí.	c

Dokážu na ostatních snadno vyzorovat i drobné změny (např. výraz tváře, hlas, řeč).	a
Někdy si takových neverbálních signálů povšímnu. Často ale na to prostě nedávám pozor.	b
Zpravidla se soustředím více na věcné otázky. O ostatní se nestarám.	c
Obvykle si nepřipouštím myšlenky, že někdo vidí nebo cítí nějakou věc jinak. Stejně mi to připadá obtížné.	a
U lidí, kteří jsou podobní jako já, celkem snadno poznám, co cítí. Lidem, kteří jsou úplně jiní než já, ale často vůbec nerozumím.	b
Dokážu se snadno vžít do situace jiných lidí a vycítit, jak jim je.	c
Oddíl 5: sociální dovednosti, expresivita	
Pokud možno nedávám své pocity vůbec najevo.	a
Často působím rezervovaněji, než jsem.	b
Zřetelně vnímám své pocity a umím je také dávat najevo.	c
Umím druhým dobře popsat, co cítím.	a
Nenaučil/a jsem se mluvit o svých pocitech.	b
Často mi chybí slova, jak bych mohl/a popsat, co cítím.	c
Mám-li problémy, pomáhá mi, když si s někým o tom můžu otevřeně promluvit.	a
O věcech, které mě tíží, si s ostatními sice povídám, ale mluvím spíš o okolnostech, než o svých pocitech.	b
Vyhýbám se tomu, mluvit s druhými o svých problémech.	c

OSOBNÍ ÚDAJE	
JMÉNO A PŘÍJMENÍ	
POHLAVÍ (MUŽ/ŽENA)	
VĚK (LET)	
DÉLKA PRAXE CELKEM (POČET LET, MĚSÍCŮ)	
DÉLKA PRAXE VE VEDENÍ LIDÍ (POČET LET, MĚSÍCŮ)	
PŮSOBIŠTĚ (KRAJ)	
POČET PŘÍMÝCH PODŘÍZENÝCH	

Tabulka pro vyhodnocení odpovědí:

				Součet
„Oddíl 1: sebeuvědomění	a b c 3 1 2	a b c 1 2 3	a b c 2 1 3	
Oddíl 2: samoregulace, motivace	a b c 2 3 1	a b c 1 2 3	a b c 3 2 1	
	a b c 3 1 2	a b c 2 3 1	a b c 1 3 2	
Oddíl 3: postoje, motivace	a b c 3 2 1	a b c 1 2 3	a b c 2 3 1	

<i>Oddíl 4: empatie, identifikace pocitů druhých a porozumění</i>	a b c 2 1 3	a b c 1 2 3	a b c 1 2 3	
<i>Oddíl 5: sociální dovednosti, expresivita“</i>	a b c 1 2 3	a b c 3 1 2	a b c 3 2 1	
Celkem				

Vyhodnocení:

Oddíl 1: sebeuvědomění

≈ 3-4 body: Často si své pocity neuvědomujete, je to možná i proto, že jste si jich dosud nevěnovali. Když budete v budoucnosti této oblasti věnovat více pozornosti, budete moci svoji emoční soustavu lépe využít jako orientační pomůcku v každodenním životě. Zároveň je vhodné s cvičeními začít od stavebního kamene 1 (sebeuvědomění, pozn. autorky), protože ostatní emoční kompetence z něj vycházejí.

≈ 5-7 bodů: V některých situacích projevujete emoční sebeuvědomění. Často ovšem pocity musejí vykazovat jistou intenzitu, abyste je dokázali vnímat. Také vám mnohdy nejsou jasné souvislosti mezi možnými podněty a vašimi pocity. V takových případech je těžší tuto schopnost cíleně dále rozvíjet.

≈ 8-9 bodů: U vás se projevuje vysoká míra emočního sebeuvědomění. Vaše pocity pro vás mohou být v mnoha situacích dobrou orientační pomůckou. Nepochybně ale existují situace, v nichž můžete i vy cvičit, jak přesněji rozumět svým pocitům. Využijte tyto situace jako trénink.

Oddíl 2: samoregulace, motivace

≈ 6-9 bodů: Vaše pocity mají sklon k tomu se osamostatnit a převzít velení. To vám bude často dělat těžkosti a bude vás to stát spoustu síly a energie. Když se naučíte, jak byste mohli lépe ovlivňovat své nálady, velmi vám to ulehčí život. Konfrontaci s pocity druhých při rozhovoru pociťujete jako nepříjemnou, možná dokonce jako zatěžující. K cílenému procvičování a dalšímu rozvoji je tento stavební kámen vhodný teprve tehdy, až se budete v klíčových oblastech emoční kompetence cítit jistější. Jiní absolvují víceletou odbornou přípravu, aby dokázali dobře nakládat s emocionálně obtížnými situacemi – což také není jednoduché. Pokud tuto kompetenci vyžaduje vaše povolání, doporučujeme vám absolvovat semináře přímo zaměřené na toto téma.

≈ 10-15 bodů: Podle toho, jaký pocit se ve vás právě odehrává, můžete v různé míře ovlivňovat sílu pocitu a svoji náladu. Důkladně si promyslete, které situace jsou pro vás obtížné, a cíleně pracujte na tom, jak včas ovlivnit vznikající pocit. Když jste konfrontováni s pocity druhých lidí, cítíte se občas nejistí. Přemýšlejte, s jakými situacemi se častěji setkáváte, a vyzkoušejte alternativní způsoby chování. Cílenou pomocí, jak zacházet s emocemi v pracovním kontextu, získáte také v profesionálních seminářích.

≈ 16-18 bodů: V různých situacích jste již schopni ovlivňovat své pocity. Možná byste mohli tuto schopnost cíleně rozšířit i na situace, které jsou pro vás obtížné. Umíte pomáhat jiným lidem znovu najít sebe sama, když se jim nedaří dobře, nebo se ocitají v nebezpečí. To je schopnost, která je zapotřebí v mnoha povoláních souvisejících

s vedením lidí – vedoucí pozice, sport, výchova, policie, poradenství, vzdělávání a školení atd. Máte už nějaké úkoly, kde byste mohli tuto schopnost vyzkoušet a využít?

Oddíl 3: postoje, motivace

≈ 3-4 body: Váš postoj k pocitům je velmi skeptický. Konstrukt emoční soustavy člověka nepovažujete za něco, co by myšlení podporovalo, ale spíše mu konkuruje. S tímto postojem informace, které vám poskytnou pocity, neumíte optimálně využít.

≈ 5-7 bodů: Váš postoj k pocitům je ambivalentní. Není vám jasné, jak by vám mohl váš emoční systém pomoci při zpracování věcných otázek. Je to možná proto, že jste pocitům v minulosti nevěnovali tolik pozornosti? To není nic divného, protože pocity nehrají a nehraly ve vzdělávání a školení téměř žádnou roli. Když se na oblast pocitů zaměříte pozorněji, dojdete k zajímavým zjištěním.

≈ 8-9 bodů: Oceňujete funkci pocitů jako orientační pomůcky a důležitého informátora. S tímto postojem si budete pozorně všimnout signálů, které vám vysílá vaše vlastní tělo a které přijímáte od ostatních. Tak můžete společně se svým myšlením komplexněji pochopit skutečnost.

Oddíl 4: empatie, identifikace pocitů druhých a porozumění

≈ 3-4 body: Vnímání citění a pocitů druhých není vaše parketa. A proto při rozhovoru příslušné signály svého protějšku často nezachytíte. Tak vám unikají informace, které vám mohou být užitečné i při řešení věcných otázek a problémů. Zlepšení v této oblasti by vám ulehčilo nalézat řešení mnoha věcí a strategická rozhodnutí, a ještě by vylepšilo vaše vztahy s ostatními.

≈ 5-7 bodů: Vaše schopnosti týkající se této oblasti závisejí na situaci a osobách. Zatímco během nějakého rozhovoru dáváte neustále důsledně pozor na pohled a citění toho druhého, můžete rozvíjet své porozumění pocitům ostatních. To mimo jiné zlepšuje vaše možnosti nalézat schůdná řešení komplexních problémů.

≈ 8-9 bodů: Vaše vnímání pocitů druhých je velmi dobře vyvinuté. Schopnost pochopit situaci druhých a vnímat jejich neverbální signály je pro vás v mnoha případech velkou pomůckou, například při hledání řešení a strategií.

Oddíl 5: sociální dovednosti, expresivita

≈ 3-4 body: Ještě je pro vás těžké slovně pojmenovávat své pocity. A není pro vás ani úplně jednoduché svěřit se se svými pocity ostatním. Cvičení na tuto oblast vám mohou pomoci se zde zlepšit.

≈ 5-7 bodů: Co se týká vyjadřování pocitů, vypadá to, jako byste jeli ještě trochu se „zataženou ruční brzdou“. V mnoha situacích je tato rezervovanost jistě adekvátní a nezbytná. Přesto existuje spousta možností, jak se více otevřít. Vyhledávejte vhodné situace, v nichž se budete moci projevit odvážněji a expresivněji.

≈ 8-9 bodů: Svou schopností vyjadřovat a sdělovat své pocity projevujete velkou vitalitu a radost ze života. I když se váš způsob každému nemusí líbit, můžete – při současném stavu vědomostí – vycházet z toho, že vaše expresivita představuje dobrou ochranu před nemocemi a depresí.

Výsledný součet:

≈ 19-30 bodů: Co se týče rozvoje emoční inteligence, máte ještě velké mezery. Máte-li zájem je zaplnit, nechte se inspirovat v následujících kapitolách.

≈ 31-45 bodů: Ještě jednou si projděte jednotlivé části testu. Které kompetence už máte dobře rozvinuté, v kterých částech máte ještě možnost rozvoje? Rozhodněte se, jakou kompetenci byste chtěli dále cíleně rozvíjet.

≈ 46-57 bodů: Vy jste měli ve svém životě už mnoho příležitostí rozvíjet svoji emoční inteligenci a vyzkoušet ji. Proto sami nejlépe víte, v jaké oblasti se ještě můžete zlepšovat. Možná najdete příslušné podněty v následujících kapitolách.

(Ania Von Kanitz, Jak rozvíjet svou emoční inteligenci, Grada Publishing, 2008, str.63-76)

Příloha C – Výsledky testování testu 1

Respondent	test	body
Respondent 1	celkem test 1	36
Respondent 2	celkem test 1	40
Respondent 3	celkem test 1	40
Respondent 4	celkem test 1	44
Respondent 6	celkem test 1	42
Respondent 7	celkem test 1	42
Respondent 8	celkem test 1	41
Respondent 9	celkem test 1	47
Respondent 10	celkem test 1	42
Respondent 11	celkem test 1	48
Respondent 12	celkem test 1	48
Respondent 13	celkem test 1	41
Respondent 14	celkem test 1	41
Respondent 15	celkem test 1	49
Respondent 16	celkem test 1	39
Respondent 17	celkem test 1	39
Respondent 18	celkem test 1	36
Respondent 19	celkem test 1	36
Respondent 20	celkem test 1	42
Respondent 21	celkem test 1	41
Respondent 22	celkem test 1	42
Respondent 23	celkem test 1	44
Respondent 24	celkem test 1	43
Respondent 25	celkem test 1	43
Respondent 26	celkem test 1	46
Respondent 27	celkem test 1	40
Respondent 28	celkem test 1	46
Respondent 29	celkem test 1	46
Respondent 30	celkem test 1	46
Respondent 31	celkem test 1	46
Respondent 32	celkem test 1	46

Respondent č.5 nevyplnil test celý, proto byl z průzkumu vyřazen.

Příloha D – Výsledky score card manažerů za rok 2011

(ASM = Area Sales Manager, oblastní vedoucí prodeje)

SKUPINA	ASM	Total
IC	Manažer 1	71,8%
IC	Manažer 2	69,2%
IC	Manažer 3	57,7%
IC	Manažer 4	54,7%
IC	Manažer 5	54,7%
IC	Manažer 6	53,7%
IC	Manažer 7	51,2%
IC	Manažer 8	50,7%
IC	Manažer 9	50,7%
IC	Manažer 10	49,8%
IC	Manažer 11	46,8%
IC	Manažer 12	43,8%
IC	Manažer 13	43,3%
IC	Manažer 14	42,3%
IC	Manažer 15	38,8%
IC	Manažer 16	36,8%
IC	Manažer 17	35,2%
FC	Manažer 1	76,9%
FC	Manažer 2	76,8%
FC	Manažer 3	66,6%
FC	Manažer 4	64,3%
FC	Manažer 5	61,4%
FC	Manažer 6	58,8%
FC	Manažer 7	57,1%
FC	Manažer 8	53,2%
FC	Manažer 9	52,9%
FC	Manažer 10	50,0%
FC	Manažer 11	73,9%
FC	Manažer 12	63,8%
FC	Manažer 13	57,1%
FC	Manažer 14	52,7%
FC	Manažer 15	49,6%
FC	Manažer 16	46,9%

Příloha E – Test emocionální inteligence 2

Vážení respondenti, kolegyně a kolegové,

následuje 28 otázek, na které prosím odpovídejte stejně jako v prvním případě, co nejupřímněji a bez nějakého hlubokého přemýšlení....

PRO KAŽDOU OTÁZKU ZVOLTE POLÍČKO PODLE TOHO, JAK ČASTO

1) ... důvěřujete svým pocitům.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

2) ... si připouštíte své nedostatky.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

3) ... rozumíte svým emocím.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

4) ... rozeznáváte, jak vaše chování působí na ostatní.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

5) ... poznáte, že váš emocionální stav ovlivňuje ostatní.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

6) ... sami vytváříte obtížné situace, do kterých se dostáváte.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

7) ... se na vás lze spolehnout.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

8) ... snášíte dobře stres.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

9) ... vítáte změnu hned zpočátku.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

10) ... snášíte frustraci, aniž by vás rozladila.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

11) ... zvažujete víc možností, než se pro jednu rozhodnete.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

12) ... se snažíte vytěžit ze situace co nejvíce, ať je dobrá či špatná.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

13) ... odoláte touze jednat nebo mluvit, i když víte, že to ničemu nepomůže.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy

14) ... děláte věci, kterých později litujete.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

15) ... odbýváte lidi, jestliže vás něco obtěžuje.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

16) ... otevřeně přijímáte zpětnou vazbu.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

17) ... rozeznáváte pocity ostatních lidí.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

18) ... přesně odhadnete náladu v místnosti.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

19) ... slyšíte, co jiní „skutečně“ říkají.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

20) ... se ve společenském styku stáhnete do sebe.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

21) ... přímo oslovíte lidi v obtížných situacích.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

22) ... vycházíte dobře s ostatními.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

23) ... komunikujete jasně a účinně.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

24) ... ukazujete ostatním, že vnímáte, čím procházejí.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

25) ... zvládáte konflikty účinně.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

26) ... se vcitujete do druhých, abyste si s nimi lépe rozuměli.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

27) ... se chcete něco dozvědět o ostatních, abyste s nimi lépe vycházeli.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

28) ... vysvětlujete ostatním své pohnutky a pocity.

nikdy zřídka občas obvykle téměř vždy vždy
O O O O O O

Děkuji za vyplnění, za pomoc, za váš čas, a těším se na setkání, kdy, v případě vašeho zájmu, můžeme společně projít vaše výsledky!

Monika Šamonilová

Příloha F – Výsledky testování v testu 2

Respondent	test	body
Respondent 1	celkem test 2	78
Respondent 2	celkem test 2	80
Respondent 3	celkem test 2	76
Respondent 4	celkem test 2	77
Respondent 6	celkem test 2	81
Respondent 7	celkem test 2	90
Respondent 8	celkem test 2	73
Respondent 9	celkem test 2	82
Respondent 10	celkem test 2	74
Respondent 11	celkem test 2	98
Respondent 12	celkem test 2	90
Respondent 13	celkem test 2	77
Respondent 14	celkem test 2	76
Respondent 15	celkem test 2	104
Respondent 16	celkem test 2	88
Respondent 17	celkem test 2	76
Respondent 18	celkem test 2	75
Respondent 19	celkem test 2	78
Respondent 20	celkem test 2	92
Respondent 21	celkem test 2	76
Respondent 22	celkem test 2	88
Respondent 23	celkem test 2	80
Respondent 24	celkem test 2	89
Respondent 25	celkem test 2	90
Respondent 26	celkem test 2	87
Respondent 27	celkem test 2	87
Respondent 28	celkem test 2	93
Respondent 29	celkem test 2	82
Respondent 30	celkem test 2	78
Respondent 31	celkem test 2	68
Respondent 32	celkem test 2	79

Respondent č.5 nevyplnil test celý, proto byl z průzkumu vyřazen.

Příloha G – Konsolidace výsledků obou testů

Respondent	test	body	celkem body
Respondent 1	celkem test 1	36	75
Respondent 1	celkem test 2	78	
Respondent 2	celkem test 1	40	80
Respondent 2	celkem test 2	80	
Respondent 3	celkem test 1	40	78
Respondent 3	celkem test 2	76	
Respondent 4	celkem test 1	44	82,5
Respondent 4	celkem test 2	77	
Respondent 6	celkem test 1	42	82,5
Respondent 6	celkem test 2	81	
Respondent 7	celkem test 1	42	87
Respondent 7	celkem test 2	90	
Respondent 8	celkem test 1	41	77,5
Respondent 8	celkem test 2	73	
Respondent 9	celkem test 1	47	88
Respondent 9	celkem test 2	82	
Respondent 10	celkem test 1	42	79
Respondent 10	celkem test 2	74	
Respondent 11	celkem test 1	48	97
Respondent 11	celkem test 2	98	
Respondent 12	celkem test 1	48	93
Respondent 12	celkem test 2	90	
Respondent 13	celkem test 1	41	79,5
Respondent 13	celkem test 2	77	
Respondent 14	celkem test 1	41	79
Respondent 14	celkem test 2	76	
Respondent 15	celkem test 1	49	101
Respondent 15	celkem test 2	104	
Respondent 16	celkem test 1	39	83
Respondent 16	celkem test 2	88	
Respondent 17	celkem test 1	39	77
Respondent 17	celkem test 2	76	
Respondent 18	celkem test 1	36	73,5
Respondent 18	celkem test 2	75	
Respondent 19	celkem test 1	36	75
Respondent 19	celkem test 2	78	
Respondent 20	celkem test 1	42	88
Respondent 20	celkem test 2	92	
Respondent 21	celkem test 1	41	79
Respondent 21	celkem test 2	76	

Respondent	test	body	celkem body
Respondent 22	celkem test 1	42	86
Respondent 22	celkem test 2	88	
Respondent 23	celkem test 1	44	84
Respondent 23	celkem test 2	80	
Respondent 24	celkem test 1	43	87,5
Respondent 24	celkem test 2	89	
Respondent 25	celkem test 1	43	88
Respondent 25	celkem test 2	90	
Respondent 26	celkem test 1	46	89,5
Respondent 26	celkem test 2	87	
Respondent 27	celkem test 1	40	83,5
Respondent 27	celkem test 2	87	
Respondent 28	celkem test 1	46	92,5
Respondent 28	celkem test 2	93	
Respondent 29	celkem test 1	46	87
Respondent 29	celkem test 2	82	
Respondent 30	celkem test 1	46	85
Respondent 30	celkem test 2	78	
Respondent 31	celkem test 1	46	80
Respondent 31	celkem test 2	68	
Respondent 32	celkem test 1	46	85,5
Respondent 32	celkem test 2	79	

Příloha H – Souhrn dat z průzkumu a celkové výsledky

Respondent IC	skupina	pořadí EI	total body EI	pořadí score card IC a FC	total % SC	věk	počet let praxe	počet let ve vedení lidí	body za pořadí ve score card	body za pořadí v EI	body za počet let ve vedení lidí	body za počet let praxe	body za věk
Respondent 2	IC	12	80	5	55%	40	20	3	11	4	3	15	15
Respondent 3	IC	13	78	12	44%	37	18	9	4	3	13	14	14
Respondent 27	IC	8	83,5	8	51%	36	15	7	8	8	12	13	13
Respondent 7	IC	4	87	7	51%	34	12	6	9	11	10	9	12
Respondent 12	IC	1	93	15	35%	34	12	2	1	15	2	8	11
Respondent 24	IC	3	87,5	2	69%	34	10	4	14	13	8	7	10
Respondent 22	IC	6	86	11	47%	34	6	4	5	10	7	2	9
Respondent 19	IC	15	75	14	39%	33	12	11	2	1	15	10	8
Respondent 28	IC	2	92,5	9	51%	33	8	6	7	14	11	6	7
Respondent 4	IC	10	82,5	1	72%	32	14	10	15	6	14	12	6
Respondent 29	IC	5	87	6	54%	32	13	5	10	12	9	11	5
Respondent 6	IC	11	82,5	3	58%	29	7	4	13	5	6	5	4
Respondent 32	IC	7	85,5	4	55%	28	7	3	12	9	5	4	3
Respondent 1	IC	14	75	13	42%	28	6	1	3	2	1	1	2
Respondent 16	IC	9	83	10	50%	26	7	3	6	7	4	3	1

Respondent FC	BU	pořadí EI	total body EI	pořadí score card IC a FC	total % SC	věk	počet let praxe	počet let ve vedení lidí	body za pořadí ve score card	body za pořadí v EI	body za počet let ve vedení lidí	body za počet let praxe	body za věk
Respondent 30	FC	6	85	14	50%	25	6	2	3	10	4	3	1
Respondent 13	FC	3	79,5	10	57%	27	4	1	7	7	2	1	2
Respondent 18	FC	6	73,5	15	50%	27	9	4	2	1	5	5	3
Respondent 11	FC	2	97	12	53%	28	6	1	5	15	3	2	4
Respondent 9	FC	4	88	4	67%	30	8	6	13	12	11	4	5
Respondent 25	FC	1	88	16	47%	30	11	9	1	13	15	9	6
Respondent 21	FC	9	79	8	59%	31	9	5	9	5	7	6	7
Respondent 20	FC	5	88	1	77%	33	11	4	16	11	6	8	8
Respondent 17	FC	10	77	9	57%	33	14	1	8	2	1	10	9
Respondent 15	FC	1	101	11	53%	34	14	8	6	16	14	11	10
Respondent 8	FC	5	77,5	6	64%	35	10	6	11	3	8	7	11
Respondent 23	FC	2	84	3	74%	38	20	6	14	9	10	14	12
Respondent 26	FC	3	89,5	7	61%	39	19	8	10	14	13	12	13
Respondent 10	FC	8	79	5	64%	39	20	6	12	4	9	13	14
Respondent 31	FC	7	80	2	77%	39	20	8	15	8	12	15	15
Respondent 14	FC	4	79	13	53%	40	20	13	4	6	16	16	16

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Monika Šamonilová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Emocionální inteligence a její vliv na výkonnost a výsledky manažerů

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 19

Počet titulů české literatury a pramenů: 38

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 10

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Vacínová Marie, CSc.