

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management rozvoje emoční inteligence v oblasti managementu IT

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Patrik Demo / PEMMA 01

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, PhD., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.9.2022, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout doporučení na základě provedené analýzy ve společnosti XY v cílové skupině zaměstnanců věnující se managementu IT. Dílčím cílem této práce je zajistit a zhodnotit výši emoční inteligence (včetně jednotlivých oblastí emoční inteligence) u cílové skupiny a zjistit současný stav managementu rozvoje emoční inteligence ve společnosti XY.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše, která představuje analýzu sekundárních zdrojů a existujících vědeckých výzkumů. Dále byl definován výzkumný problém včetně výzkumných otázek a byly stanoveny 4 nulové a alternativní hypotézy. Praktická část byla zpracována na základě dotazníkového šetření uskutečněného ve společnosti XY. Osloveno bylo 500 zaměstnanců cílové skupiny, návratnost dotazníků byla 20,8 %. Před spuštěním dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření mezi 5 zaměstnanci cílové skupiny. Dále byl proveden polostrukturovaný rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace XY, 5 polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a také byla provedena analýza dokumentů společnosti XY týkající se měkkých kompetencí a možností vzdělávání v organizaci. Praktická část byla vyhodnocena na základě zmíněného šetření. V závěru praktické části jsou na základě vyhodnocení dat vypracována doporučení a návrhy pro společnost XY.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celková úroveň emoční inteligence v cílové skupině je na vysoké úrovni, ze 104 respondentů dosahuje vysoké úrovně emoční inteligence 96 respondentů, což tvoří celkem 92,3 %, zbylých 7,7 % respondentů (8 respondentů) se řadí do střední úrovně emoční inteligence. Ze zkoumaných vlivů proměnných ze socio-demografické kategorie jako je věk a dosažené vzdělání byl potvrzen pouze pozitivní vliv dosaženého vzdělání na skóre emoční inteligence. Pozitivní vliv byl také prokázán na závislosti pracovního výkonu a skóre emoční inteligence. V rámci šetření byla zjištěna, že nejnižší hodnota emoční inteligence v cílové skupině organizace XY je aspekt sebeuvědomění, na který se také zaměřují doporučení k rozvoji. Dále bylo v průběhu analýzy interních dokumentů zjištěno, že společnost XY již školení nebo workshopy na zlepšení emoční inteligence má a nejčastěji jsou pořádány externími firmami spolupracujícími s organizací XY. Dále z rozhovoru s manažerem pro vzdělávání a rozvoj bylo zjištěno, že zaměstnanci na tyto kurzy nemají dostatek času a celkově je cílová skupina zaměstnanců velmi vytížená, proto dané návrhy musí reflektovat daný stav, což také potvrzují provedené rozhovory se zaměstnanci, kteří emoční inteligenci vnímají jako prostředek úspory času a zlepšení práci se stresem.

### 4. Závěry a doporučení:

Jak bylo zjištěno v průběhu analytické části práce, společnost XY již využívá školení na rozvoj emoční inteligence ačkoliv manažer pro vzdělávání a rozvoj v rozhovoru tvrdí, že se tomuto tématu věnují pouze okrajově. Zjištění byla využita k navržení rozvoje aspektu sebeuvědomění, které využívají již existujících prostředků firmy, mezi které patří interní certifikovaní kouči a externí dodavatelé školení. Vzhledem k tomu, že firma má již navázanou spolupráci s externími firmami zařizujícími školení, je možné navrhnout i takový kurz, který by reflektoval potřebu rozvoje aspektu sebeuvědomění. Jako forma zlepšení sebeuvědomění a zároveň zefektivnění komunikace v týmech za účelem ušetření času při pravidelných schůzkách byla vybrána forma interního koučinku, která je podpořena i výsledky teoretické části této práce. Zároveň bylo formováno doporučení společnosti v nastavení rozvojového procesu, který není v interních dokumentech popsán.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Emoční inteligence, management IT, work-life balance

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose recommendations based on the analysis carried out in the company XY in the target group of employees engaged in IT management. The partial goal of this work is to ensure and evaluate the level of emotional intelligence (including individual areas of emotional intelligence) in the target group and to find out the current state of management of the development of emotional intelligence in company XY.

### 2. Research methods:

The theoretical part was processed in the form of a literature search, which represents an analysis of secondary sources and existing scientific research. Furthermore, the research problem was defined, including the research questions, and 4 null and alternative hypotheses were established. The practical part was prepared on the basis of a questionnaire survey carried out in the company XY. 500 employees of the target group were approached, the return of the questionnaires was 20.8%. Before launching the questionnaire survey, a pilot survey was conducted among 5 employees of the target group. In addition, a semi-structured interview was conducted with the manager for training and development of employees of the XY organization, 5 semi-structured interviews with employees and an analysis of the documents of the XY company regarding soft competences and training opportunities in the organization was also conducted. The practical part was evaluated on the basis of the mentioned survey. At the end of the practical part, based on the data evaluation, recommendations and suggestions for the XY company are drawn up.

### 3. Result of research:

As part of the questionnaire survey, it was found that the overall level of emotional intelligence in the target group is at a high level, out of 104 respondents, 96 respondents achieve a high level of emotional intelligence, which makes up a total of 92.3%, the remaining 7.7% of respondents (8 respondents) ranks in the middle level of emotional intelligence. Of the investigated effects of variables from the socio-demographic category such as age and educational attainment, only the positive influence of educational attainment on the emotional intelligence score was confirmed. A positive effect was also demonstrated on work performance dependence and emotional intelligence scores. As part of the investigation, it was found that the lowest aspect of emotional intelligence in the target group of the XY organization is the aspect of self-awareness, which is also the focus of development recommendations. Furthermore, during the analysis of internal documents, it was found that the XY company already has training or workshops to improve emotional intelligence, and they organized by external companies cooperating with the XY organization. Furthermore, from the interview with the manager for education and development, it was found that the employees do not have enough time for these courses and that the target group of employees is generally very busy, therefore the given proposals must reflect the given situation, which is also confirmed by the interviews conducted with employees who perceive emotional intelligence as a form to save time during meetings.

### 4. Conclusions and recommendation:

As it was discovered during the analytical part of the work, the XY company already uses training for the development of emotional intelligence, although the manager for training and development claims in the interview that they only cover this topic marginally. The findings were used to design a development aspect of self-awareness that utilizes the company's existing resources, which include internal certified coaches and external training providers. Given that the company already has an established cooperation with external companies arranging training, it is possible to design such a course that would reflect the need to develop the aspect of self-awareness. As a form of improving self-awareness and at the same time streamlining communication in teams in order to save time during regular meetings, a form of internal coaching was chosen, which is also supported by the results of the theoretical part of this work. At the same time, the company's recommendation was formed in the setting of the development process, which is not described in internal documents.

## KEYWORDS

Emotional intelligence, IT management, work-life balance

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

--

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management  
O15 Human Resources

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Bc. Patrik Demo
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Management rozvoje emoční inteligence v oblasti managementu IT
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Emoce</li><li>2.2 Emoční inteligence a její rozvoj</li><li>2.3 Management emoční inteligence</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Analytická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika zkoumaných subjektů</li><li>3.2 Výzkumný problém a šetření</li><li>3.3 Vyhodnocení šetření</li><li>3.4 Návrhy a doporučení k rozvoji emoční inteligence</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HODZIC, S., et al. How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. <i>Emotion review</i>, 2018, vol. 10, no. 2, p. 138–148. ISSN 1754-0739.</li><li>• GILLAR-CORBI, R, et al. Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. <i>PLOS One</i>, 2019, vol. 14, no. 10, p. 1–21. ISSN 1932-6203.</li><li>• KOTSOU, I. et al. Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. <i>Emotion Review</i>, 2019, vol. 11, no. 2, p. 151–165. ISSN 1754-0739.</li><li>• MATTINGLY, V., KRAIGER, K. Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. <i>Human Resource Management Review</i>, 2019, vol. 29, no.2, p. 140–155. ISSN 1053-4822.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 14. 2. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

V Praze dne 1. 12. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ,  
o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Emoce .....	3
2.1.1 Vznik emocí .....	4
2.1.2 Funkce emocí .....	5
2.1.3 Typy emocí .....	6
2.2 Emoční inteligence .....	10
2.2.1 Teorie emoční intelligence .....	11
2.2.2 Kognitivní a emoční inteligence .....	14
2.2.3 Způsoby měření emoční inteligence .....	15
2.2.4 Základní dovednosti emoční inteligence a její přínosy .....	17
2.3 Management emoční inteligence .....	24
2.3.1 Management IT a emoční inteligence .....	24
2.3.2 Vliv emoční inteligence na pracovní výkon .....	26
2.3.3 Management rozvoje emoční inteligence .....	27
2.4 Metodika práce .....	29
3 Analytická část práce .....	32
3.1 Charakteristika zkoumaných subjektů .....	32
3.2 Výzkumný problém a šetření .....	33
3.2.1 Analýza dokumentů vzdělávání .....	37
3.3 Vyhodnocení šetření .....	52
3.4 Návrhy a doporučení k rozvoji emoční inteligence .....	54
4 Závěr .....	57
Literatura .....	59
Seznam příloh .....	66
Přílohy .....	I

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Golemanovy kompetence emoční inteligence.....	17
Tabulka 2 Úrovně emoční inteligence dle EQ skóre.....	30
Tabulka 3 Celkové dosažené vzdělání respondentů.....	43
Tabulka 4 Věkové rozložení respondentů.....	43
Tabulka 5 Rozdělení vzdělání podle věkových skupin.....	44
Tabulka 6 Statistické ukazatele skóre EI u všech respondentů.....	44
Tabulka 7 Dosažené vzdělání vzhledem k pracovní pozici, počtu podřízených a EQ skóre ...	45
Tabulka 8 Statistické ukazatele skóre emoční inteligence vedoucích pracovníků.....	46
Tabulka 9 Statistické ukazatele skóre sebeovládání.....	46
Tabulka 10 Statistické ukazatele skóre sebeuvědomění.....	46
Tabulka 11 Statistické ukazatele skóre motivace.....	47
Tabulka 12 Statistické ukazatele skóre empatie.....	47
Tabulka 13 Statistické ukazatele skóre sociálních dovedností.....	47
Tabulka 14 Statistické ukazatele pracovního výkonu.....	48
Tabulka 15 Regresní analýza pracovního výkonu.....	48
Tabulka 16 Vztah mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí.....	49
Tabulka 17 Skóre EI s ohledem na složky osobnosti (extroverze a introverze).....	49
Tabulka 18 Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence.....	50
Tabulka 19 Celkové skóre a podíl emoční inteligence.....	50
Tabulka 20 Výsledek regresní analýzy závislosti pracovního výkonu na emoční inteligenci..	X
Tabulka 21 Úroveň emoční inteligence vedoucích pracovníků.....	X
Tabulka 22 Úroveň emoční inteligence nevedoucích pracovníků.....	XI

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní druhy emocí (štěstí, smutek, strach, hvěv, překvapení, znechucení).....	9
Obrázek 2 Plutchikovo kolo emocí.....	10

## Seznam grafů

Graf 1 Histogram celkového skóre emoční inteligence.....	45
Graf 2 Jednotlivé aspekty emoční inteligence u respondentů vedoucích pozic.....	51
Graf 3 Jednotlivé aspekty emoční inteligence u respondentů nevedoucích pozic.....	51



# 1 Úvod

Emoce hrají velmi významnou roli a doprovází nás po celou dobu našeho života jak zmiňuje Šolcová (2018, s. 29–30). Emoce mobilizují naše jednání, abychom byli schopni rychle jednat a řešit vzniklé situace. Vliv emocí na život je pravděpodobně větší, než si sami uvědomujeme. Emoce jsou především velmi subjektivní odpovědí organismu na nastalou situaci, a proto kolem nás vidíme ostatní lidi reagovat na vzniklou situaci odlišně.

Se současným rychlým technologickým pokrokem a rozvojem, který dramaticky změnil způsob života za poslední desítky let se změnilo také nahlížení na lidské dovednosti a schopnosti. Lze tvrdit, že současná doba je velmi náročná na zvládnutí stresových situací, které přišly například s pandemií koronaviru. Tyto potíže se také promítly do života lidí ve firmách po celém světě, kdy zaměstnanci museli být izolováni v jejich domovech a udržovat bezpečnou vzdálenost od ostatních. Po těchto zkušenostech a se zmenšujícími se restrikcemi se svět změnil jak po technologické stránce (nové nástroje umožňují zaměstnancům pracovat prakticky odkudkoliv), tak ale i emoční, kdy si lidé obecně váží více lidského kontaktu. Firmy si také uvědomily, že jejich zaměstnanci mohou pracovat (a často také sami chtějí) pracovat z domova, což zaměstnancům umožňuje lepší rovnováhu mezi jejich životem a prací a celkově během doby nucených izolací se pozornost upřela i směrem k psychickému zdraví, které souvisí s emoční inteligencí.

Ačkoliv je koncept emoční inteligence známý již několik desetiletí, o popularizaci tohoto tématu se zasloužil až Goleman (2011) jehož práce sdružuje mnohé vědecké studie amerických vědců. Goleman v této práci popisuje základní dovednosti emoční inteligence, mezi které řadí schopnost porozumění vlastním emocím, schopnost vnímat vlastní emoce a emoce druhých lidí, ale také umění ovládat vlastní emoce a naopak nenechat se ovládat emocemi. Z toho vyplývá, že emočně inteligentní člověk je takový, který je schopen pracovat se svými city, pocity a emocemi, což ve výsledku znamená, že takový člověk umí zvládat a vyřešit konfliktní situace, je flexibilní a dokáže zároveň přijímat změny. Emočně inteligentní člověk nedovolí emocím, aby převzaly kontrolu a dokáže porozumět, proč zrovna cítí to, co cítí. Goleman (2011) ve své knize používá různé příběhy z praxe, kde jsou rozebírány různé příklady emočně inteligentního jednání. Lze se domnívat, že i proto se Golemanova práce stala známá široké veřejnosti a také otevřela téma emoční inteligence mimo akademické kruhy i pro širokou veřejnost.

Ačkoliv se toto téma značně zpopularizovalo, stále není dostupný dostatek studií, které by se zabývaly emoční inteligencí v pracovním prostředí a zejména v managementu IT, u kterého se lze domnívat, že emoční inteligence může být nižší kvůli povaze profese, ve které specialisté na databáze nebo vývoj programů nepotřebují tolik komunikačních dovedností jako například obchodníci nebo zaměstnanci HR. Avšak s rostoucí komplexitou organizací se celkově zvyšuje nutnost umět spolupracovat a formovat týmy a podporovat týmovou spolupráci, což lze pozorovat i na současných metodách vývoje software, kdy v jedné vývojové skupině je několik různých specialistů, kteří se musí navzájem chápat a chápat také potřeby přicházející z trhu a nutnost umět také komunikovat se zákazníkem. Obecně lze tvrdit, že je zde vysoký tlak na empatické schopnosti jednotlivců, ale samozřejmě také na další aspekty emoční inteligence.

Záměrem této diplomové práce je zjistit, jaká je celková úroveň emoční inteligence ve vybraném podniku XY v oddělení managementu IT a jednotlivých aspektů emoční inteligence u vedoucích a nevedoucích pozic v dané části organizace XY zabývající se managementem IT. Cílem je tyto nasbírané poznatky aplikovat ve formě doporučení pro rozvoj emoční inteligence vhodných pro danou cílovou skupinu. Na přání firmy XY bude jméno firmy v této diplomové práci anonymizováno a použito označení „XY“.

K získání potřebných dat bude použita kombinace kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření distribuovaného zaměstnancům v oddělení managementu IT společnosti XY. Dále je práce doplněna o polostrukturovaný rozhovor s manažerem pro rozvoj a vzdělávání ve společnosti XY, polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci a následně rozšířena také o analýzu interních dokumentů týkající se kompetencí softskills, které jsou pro firmu XY strategické. Všechny tyto poznatky budou využity k tomu, aby byla formulována adekvátní doporučení, které organizace XY může využít.

Tato diplomová práce je rozdělena do 4 částí částí, kterými jsou: úvod, teoreticko–metodologická část, analytická část a závěr. Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na problematiku emocí, emoční inteligence, managementu rozvoje emoční inteligence a také managementu IT, který je nutný pro pochopení analytické části této práce. Základem analytické je definice výzkumného problému, hypotéz, vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj v organizaci XY, polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a také analýza interních dokumentů. V závěru práce bude shrnut návrh a doporučení pro zlepšení současné situace.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce jsou zmíněné současné poznatky z oblasti emocí a emoční inteligence, které budou sloužit jako teoretický základ pro praktickou část této práce.

### 2.1 Emoce

Definice k tématu emocí existuje opravdu mnoho, a to zejména proto, že problematika emocí zasahuje do mnoha disciplín, ať už do psychologie, filozofie sociologie, biologie nebo chemie. Vzhledem k povaze této práce vybrané definice pochází především z psychologie a sociologie, ačkoliv pro doplnění zde bude využita i interdisciplinarita emocí a emoční inteligence a bude použito zkrácené vysvětlení z biologie.

Zprvu je tedy důležité zmínit, jaké jsou současné definice emocí. Jednu z nich definuje Hoeksema et al. (2012, s. 388–389): „*Za prvé se domníváme, že události, které lidé označují jako „emoce“, jsou „vmžiku“ vytvářeny nejméně ze dvou vždy přítomných psychických složek: jednou z nich je psychologicky a biologicky základní systém přítomný u všech savců, který vytváří určité variace pozitivních a negativních stavů (označujeme jej jako „stěžejní afekt“), a druhou je konceptuální systém emocí (to, co lidé „vědí“ o emocích). Z toho lze vyvodit, že tyto složky společně přispívají k různorodosti emocionálního života, která je pozorována v průběhu času.*

Honzák (2017, s. 81–82) o emocích píše: „*Emoce jsou tělesné děje, neurochemické reakce, které nastavují organismus k akci. Jejich působení můžeme zachytit na třech osách: nabuzení versus útlum, přiblížení vs oddálení a spolupráce vs soupeření. Tyto tělesné děje jsou překládány do vědomí, a to, co si uvědomujeme, jsou pocity.*“ Jak autor zmiňuje, emoce připravují tělo k jednání různými způsoby, ať už se jedná o nutnost vybuzení nebo naopak stav uklidnění. Tyto emoce se projevují v podobě pocitů, které jsou zpracovány na vědomé úrovni.

Vágnerová (2016, s. 263) zmiňuje: „*Schopnost emočního prožívání je jednou z nejstarších složek lidské psychiky, které účinně ovlivňuje fungování dalších psychických funkcí i z nich vyplývající chování. Emoce představují základní orientační a regulační systém.*“ Jak autorka zmiňuje, emoce ovlivňují lidské chování za účelem připravení k rychlé reakci na vzniklou situaci.

Ekman (2015, s. 40) píše: „*Emoce je subjektivní pocit doprovázený souborem fyziologických změn, který zažíváme a často jsme si ho vědomi.*“ A dále Ekman (2015 s. 40) píše „*Emoce vždy týká něčeho, na čem člověku záleží. Existují univerzální emoční témata, která odrážejí naši evoluční historii. Kromě toho se během života naučíme mnoho variant závisících na dané kultuře, odrážející naše individuální zkušenosti.*“ Z toho lze vyvodit, že emoce velmi silně ovlivnily lidský vývoj a jsou nezbytná pro lidskou orientaci (po boku základních smyslů) a také je nutné objevovat lidská emoční témata.

Jak lze vyčíst z literatury, každý autor se emocím věnuje trochu z jiného pohledu, ale obecně lze říci, že se definice autorů navzájem doplňují anebo shodují, ať už z pohledu, že emoce se týkají jak tělesných, tak psychických dějů, ale také, že dispozice k emocím je nám vrozená a naším vývojem od narození a vývojem našich schopností se také mění způsob, jakými lidé reagují na vzniklé situace. Naše reakce na vzniklé situace kolem nás jsou značně subjektivní z mnoha různých důvodů. Velkou roli v subjektivitě našich emocionálních reakcí hraje výchova, jak naznačuje například studie provedená od Naik a Simons (2014), ale také z jaké kultury jedinec dle Ekmana (2015) je.

Při studiu jsou používány také termíny jako jsou city a pocity. Vágnerová (2016, s. 284) pocity nazývá konkrétněji jako aktuální citové stavy (a ladění), které jsou proměnlivé v závislosti na vnějších a vnitřních okolnostech a dále také autorka dovádá, že emoční ladění má také souvislost s vrozeným lidským temperamentem a tendenci k tomu být spíše úzkostlivý, vztekly nebo naopak vyrovnaný.

Jak zmiňuje Honzák (2017, s. 82) emoce v tomto smyslu mají širší a komplexní význam, který zahrnuje psychofyziologické procesy jako reakci na vzniklé situace (např. hrozba). Autor dále píše, že pocity (a city) jsou již emocionální prožitky, kterými jsou například pocity štěstí (kdy člověk cítí spokojenost, uspokojení a potěšení) a také motivují k dalším aktivitám a podporují jak sociální jednání, tak řešení problémů, ale mohou motivovat také k naprostému opaku.

### 2.1.1 Vznik emocí

Tím, že jsou emoce součástí našich každodenních životů a už od narození se dostávají do pozadí našeho vnímání právě proto, že jsou s námi stále a může se tak často stávat, že emoce spíše ovládají nás (což v některých případech může zachránit i život), než lidé ovládají emoce (tomuto tématu se bude věnovat samostatná část věnovaná regulaci emocí). Pro lepší pochopení emocí je mimo jiné různých definic vhodné zmínit, jak emoce vznikají.

Vágnerová (2016, s. 264–265) vznik emocí popisuje jako sladění mnohých mozkových oblastí. Mezi tyto oblasti, které se podílí na tvorbě emocí patří amygdala (část limbického systému, jinak známý jako mozek savců). Autorka zmiňuje další oblasti, které se podílejí na tvorbě emocí jsou insula, cingulární a prefrontální kortex a také talamus a hypotalamus. Všechny tyto mozkové části se podílejí na vzniku emocí, avšak v různých mírách.

Dále autorka popisuje, že amygdala se primárně zabývá zpracováním emocí a vzpomínek souvisejících se strachem. Autorka také zmiňuje amygdalu jako část limbického systému v mozku, která řídí zpracování intenzivních emocí, jako je strach nebo potěšení, protože je amygdala propojena s mnoha dalšími mozkovými strukturami, může komunikovat se systémy, které řídí „nižší“ funkce, aby interpretovaly „vyšší“ kognitivní informace (jako jsou autonomní reakce, např. dýchání) jak zmiňuje Guy-Evans, 2021. Úvodní věta této podkapitoly zmiňuje, že jsou situace, kdy emoce ovládají nás, než my je. Tento jev popisuje Goleman (2011, s. 23) jako amygdalický únos.

Dále autor k tomto „únosu“ zmiňuje, že se jedná o stav, kdy jedince ovlivňují emoce jako je strach nebo hněv do takové míry, že „zatemní“ mysl, kdy jedinci nejsou schopni ovládat své myšlenky a činy. Autor dále popisuje tento jev a vznik tak, že amygdala vyšle informaci do nadledvinek, které uvolní hormony adrenalin a kortizol, dále adrenalin způsobí, že se v lidském těle roztáhnou dýchací cesty, které tak dodávají tělu více kyslíku, který je potřebný pro okysličení krve v hlavních svalových skupinách, které jsou připraveny buď k boji nebo k útěku (tzv. fight or flight response). Autor popisuje tuto odpověď organismu na vzniklou situaci jako v lidech historicky „zakódovanou“ a také jako způsob přežití, ovšem prostředí se za posledních 100 let drasticky změnilo, ale mozek se za posledních 30 000 let nezměnil jak zmiňuje Nakonečný (2017, s. 82). Což znamená, že amygdala potlačí frontální laloky jak autor zmiňuje, což v současné době může být často na obtíž (pokud se jedná například o mezilidský konflikt) a této přehnané reakce na situaci člověk později lituje a může být sám překvapený ze své reakce.

Zmíněná insula (nebo také insulární kortex) hraje významnou roli jak v učení, tak schopnosti rozhodování i kontrolování emocí, insulární cortex je dle studie od Gogolla (2017) významný ve zpracování pozitivních a negativních emocí (jako je hněv, smutek, strach

a úzkost, znechucení, štěstí nebo radost, důvěra a překvapení, stejně jako sociální emoce. Výzkum byl proveden jak na lidech, tak i zvířatech.

Jak zmiňuje Heukelum et al. (2020) cingulární kůra (která je součástí čelního laloku) je zapojená do zpracovávání emočních prožitků, ale také motivace a autonomních funkcí jako je amygdala a podílí se na výběru vhodných reakcí (například v úkolech, které zahrnují emotivní mimiku nebo tón hlasu).

Vágnerová (2016, s. 267) dále hovoří o prefrontální kůře, která se také podílí na regulaci emocí především v racionální rovině, ale je ovlivňována amygdalou, především při prožívání smutku, kdy aktivita této mozkové části klesá (a zapojuje se více amygdala), při prožívání štěstí je to přesně naopak. Autorka dále popisuje, že prefrontální kůra má velký vliv na rozhodování, posuzování a vyhodnocování situací, ve kterých se jedinci nachází.

### 2.1.2 Funkce emocí

Jak bylo nastíněno v předchozích podkapitolách, emoce jsou velmi komplexní reakcí organismu na okolní situace, kterým jsme se rozhodli přiřadit vyšší význam. Nakonečný (2017, s. 249) pojednává o signální funkci emocí. Autor popisuje emoce a city jako signál nenaplněné potřeby, ať už biologické (např. únava nebo žízeň) anebo sociální (typický je třeba pocit osamění). Naopak prostřednictvím emocí si lidé uvědomují také dosažení cíle (pocit úspěchu a radosti) jak také autor zmiňuje, prostřednictvím emocí jsou lidé schopni cítit vše, co je pro život nějakým způsobem důležité, ať už se jedná o pozitivní nebo negativní zkušenosti.

Dále autor zmiňuje, že častokrát lidé cítí více emocí najednou a tyto emoce mohou být ambivalentní (neboli smíšené emoce, jedinci cítí lásku a nenávisť zároveň nebo lidé mají v oblibě nějakou činnost, ale zároveň se bojí zranění).

Další funkci, kterou emoce mají je regulační a motivační. Jak bylo zmíněno u amygdalického únosu, ne vždy jako lidé reagují adekvátně vzniklé situaci. Avšak lidé nereagují jen přemrštěně, ale i naopak mohou reagovat i v nedostatečné míře, jak zmiňuje Holland (2017) tomuto jevu se říká „flat affect“ a takoví lidé mohou působit až apaticky (lhostejně, pasivně). Flat affect je často spojený s různými poruchami, např. schizofrenií, autismem, depresí nebo PTSD (posttraumatická stresová porucha) jak dále zmiňuje autor. V předchozím odstavci byla zmíněna, signalizační funkce emoce, která v sobě také zahrnuje motivační složku (směřuje k uspokojení nějaké potřeby, např. pocit žízně – vyhledání zdroje vody).

Každé lidské jednání má dle Nakonečného (2017, s. 255) svůj jednoznačný psychologický původ, který se označuje jako motiv jednání, kdy se lidé snaží něco získat, chtějí se něčemu vyhnout nebo něco odmítají. Toto jednání se souhrně nazývá motivace, která zahrnuje jak zmíněné vnitřní pohnutky, tak vnější pobídky (jinak nazývané jako incentive). Motivace a emoce (společně s city) hrají v lidském rozhodování, ale i učení obrovskou roli.

Šolcová (2018, s. 64) funkce emocí rozděluje na několik druhů, těmi jsou: intrapersonální, interpersonální a sociokulturní. Intrapersonální funkce zde již byla do jisté míry popsána. Autorka mezi intrapersonální funkce řadí zejména koordinaci fyziologických, mentálních a cílesměrných procesů. Ať už se jedná například o strach, který aktivuje organismus k útěku nebo boji nebo informační funkci emocí, které reflektuje osobní naladění, duševní stav, životní spokojenost, ale také vztah k osobám nebo k různým cílům, které jsou buď naplňovány nebo deprivovány. Mimo jiné autorka zmiňuje i emoční funkci homeostázy a podle výzkumů se homeostatický efekt přiklání více do pozitivního prožívání, protože právě pozitivní emoce jako je štěstí nebo naděje ulehčuje rozhodování, podněcuje k činnosti, ale také ulehčuje učení.

Interpersonální (nebo také sociální) emoce se dle Šolcové (2018, s. 64–45) odlišují tím, že příčina jejich vzniku jde od osob v našem okolí. Autorka dále zmiňuje morální emoce jako je stud nebo vina, které člověku poskytují zpětnou vazbu na vlastní chování ve společnosti ostatních lidí. Člověk se těmito emocím chce vyhýbat, a to způsobuje jak prosociální, tak i motivační jednání, např. konání dobra ve prospěch partnera, ale také podávání vyšších pracovních výkonů, ochotě pomáhat a spolupracovat.

Mimo tyto zmíněné body je zde jedna elementární funkce emocí, a to ta, že emoce obsahují vždy viditelné expresivní jednání (mimika, proxemika, gestika, kinezika atd.) jak zmiňuje Vágnerová (2016, s. 273) a tímto jsou komunikovány emoční naladění směrem k okolí, aniž by si to jedinci plně uvědomovali, mohou lidé v okolí uhodnout, v jakém rozpoložení se zrovna jedinec nachází, což obecně může ulehčovat komunikaci, pokud tento jev umí lidé v okolí vnímat a pracovat s ním (schopnost empatie, která bude zmíněná později v této práci).

### 2.1.3 Typy emocí

Jak bylo zmíněno, emoce přicházejí v různých podobách a mají vliv na to, jakým způsobem lidé žijí a komunikují s ostatními. Může se zdát, že se občas lidé řídí především svými emocemi. Volby, které dělají, činy, které podnikají, a to, jak vnímají, to vše je ovlivněno emocemi, které v daný okamžik prožíváme.

Psycholog Paul Ekman (2015) identifikoval šest základních emocí, o kterých tvrdil, že byly obecně prožívány ve všech lidských civilizacích. Mezi základní emoce Ekman (2015, s. 28–29) považuje: radost, smutek, znechucení, strach, překvapení a vztek. Po čase seznam základních emocí rozšířil o hrdost, ponížení, rozpaky a nadšení. Tyto základní emoce jsou si také význačné v tom, že jejich projevy se mezi různými kulturami nemění.

Rozeznáváme základní formy emocí, mezi které patří dle Vágnerové (2016, s. 282–284):

- pocity – jednoduché emoční jevy běžně spojené se spokojeností nebo neuspokojováním základních potřeb (hlad, žízeň, bezpečím apod.);
- nálady – dlouhotrvající emoční stavy, které ovlivňují prožívání a motivaci k jednání;
- afekty – pojem afekt lze chápat dvěma způsoby. První je význam je chápán jako synonymum ke slovu emoce a druhý význam afektu se vztahuje již ke konkrétnímu duševnímu stavu člověka a jedná se o velmi silně nabitý citový stav, který trvá kratší dobu;
- citové vztahy – různětrvající sociální vztahy (typické pocity jsou buď láska, nenávisť nebo např. lhostejnost);
- vyšší city – tyto city souvisejí s morálkou, intelektem nebo estetikou. Řadí se mezi ně např. empatie, altruismus, spravedlnost atd.

Stephoe (2019) k radosti zmiňuje, že je to emoce, kterou jednotlivci hledají nebo chtějí dosáhnout pravděpodobně nejvíce ze všech různých typů emocí. Spokojenost, radost, potěšení, spokojenost a pohoda jsou všechny běžné pocity spojené se štěstím. A právě této emoci se v posledních letech věnuje velká pozornost a je předmětem jak psychologie (vznik pozitivní psychologie), tak managementu (např. vznik happiness managementu jehož předmětem je zkoumání, jak zvýšit pocit štěstí zaměstnanců na pracovišti). Mimo management se touto emoci zabývá také ekonomie nebo veřejná politika jak také autor zmiňuje. Radost se projevuje různými pozorovatelnými způsoby, patří mezi ně například: úsměv na tváři, uvolněný postoj těla, tón hlasu je příjemnější a optimistický.

Radost se mimo jiné projevuje i smíchem, ke kterému Honzák (2017, s. 113) zmiňuje, že zvyšuje radost, ale také snižuje pocity úzkosti, snižuje úroveň stresu a zároveň má pozitivní vliv i na paměť. Mimo jiné autor zmiňuje, že smích má pozitivní vliv i na sociální úroveň a to tím, že upevňuje vazby mezi lidmi (např. vyprávěním vtipů), ale také zlepšuje mezilidské vztahy. Moccia (2016) k radosti v práci dodává i to, že radost a pocity štěstí pozitivně ovlivňují pracovní jednání a také může pozitivně ovlivňovat originalitu a přístup k práci.

Ekman (2017, s. 108) definuje smutek jako dočasný emocionální stav, který je poznamenán zklamáním, beznadějí, apatií a v depresivní náladou. Dále autor popisuje pocit smutku jako v lidských životech naprosto přirozený a nelze se mu vyhnout bez ohledu na to, jak moc se jedinci snaží. Autor poznamenává, že ačkoliv není příjemné prožívat smutek, plní důležitou funkci, protože kvůli smutku jsou lidé schopni zjistit, jaké jsou skutečné hodnoty a co je v životě důležité, ale především smutek signalizuje okolí, že je nutná pomoc.

Autor dále zmiňuje projevy prožívání smutku mírně zvedlým obočím směrem k sobě, pokleslými očními víčky a ústními koutky směřující dolů, mimo to, smutek lze poznat v lidských hlasech (podle úrovně smutku, který člověk prožívá) hlubším anebo naopak vyšším tónem hlasu. Dále autor zmiňuje, že smutek lze poznat volným držením těla, které je ale spíše nahrbené a pohled směřuje často dolů nebo je uhýbavý. Každý jedinec si prožívá smutek po svém a má také své vlastní copingové („zvládací“) mechanismy, které pomáhají smutek zvládat, ať už se jedná o pláč, povídání si s blízkou osobou, psychoterapie, cvičení, koupele atd. zmiňuje autor. Pro každého může fungovat jiná copingová strategie.

Ekman (2017, s. 200) v knize o odporu hovoří, že může být vyvolán řadou vjemů, včetně nepříjemné chuti, nelibé vůni nebo pohled na něco, co se jedinci hnují (ať už vzhledově nebo ideově). Některé spouštěče jsou univerzální, zatímco jiné jsou ovlivněny kulturou a osobností (typické jsou některé druhy potravin, které samy od sebe vyvolávají znechucení). Což také potvrzuje studie od Joshua et al., 2018, ale navrhuje také hypotézy, že citlivost na znechucení se může objevit v závislosti na sexuálních, nutričních nebo sociálních požadavcích.

Ekman (2017, s. 202) dále k odporu dodává, že se dá rozpoznat lehce vzhledem k tomu, že se projevuje jasným zvrásněním horní části nosu, sníženým obočím a zvednutým horním rtem. Autor dále popisuje, že fakt, že v závislosti na intenzitě se mezi běžné pocity řadí pocity odporu v ústech, krku, žaludku nebo i nevolnost na fyzické rovině (jako je pocit na zvracení), postoj při pocitu znechucení se snaží odvrátit od zdroje znechucení a také si zakrýváme ústa a nos (podle úrovně znechucení).

Ekman (2017, s. 175–176) dále hovoří o strachu jako o velmi silné emoce, která z evolučního hlediska hrála důležitou roli v našem přežití. Dále autor zmiňuje fakt, že v současné evropské kultuře již není třeba řešit otázku přežití ve smyslu nedostatku jídla, vody nebo lékařské pomoci, ale problémy a strachy se přeměnily ve strach o vztahy (ať už rodinné nebo partnerské), ale také se ve strachy o majetek, o ztrátu respektu, postavení, práce apod.

Jak zmiňuje Nakonečný (2017, s. 82), mozek se funkčně za poslední tisíce let příliš nezměnil, a dokonce se mozek nepatrně zmenšil (Bednarik, 2014) a pravděpodobně dochází k přeuspořádání některých funkcí. Ačkoliv se události vyvolávající strach změnilly, reakce na strach jsou stále stejné, což jak bylo dříve zmíněno (viz amygdalický únos) může hrát v neprospěch, když lidé tyto reakce neumí vědomě regulovat (což bude také předmětem emoční inteligence).

Ačkoliv se situace, na které lidé reagují změnilly, pozorovatelné reakce jsou stejné. Obličejový výraz, který ukazuje strach je velmi podobný překvapení, jak je vidět na obrázku č 1. Oba výrazy jsou si podobné zvednutým obočím, avšak jeho tvar je spíše rovnější při strachu, rty jsou více napjaté a roztažené, kdežto při překvapení jsou spíše volnější. Postoj při pociťování strachu je individuální, protože je jedinec buď nabuzen k boji či úteku anebo jsme naopak imobilizován a dojde k tzv. zamrznutí na místě.

Další ze základních emocí, které dle Ekmana (2017, s. 175–177) existuje je překvapení, které se také projevuje velmi často. Tato emoce a pocity, které se k ní pojí mohou být buď příjemné, negativní nebo neutrální. Autor dále popisuje nepříjemné překvapení je například takové, kdy se někdo vyleká takovým způsobem, že se může bát o život, až se aktivuje odpověď fight or flight. Mezi příjemné překvapení patří například pokud někdo prokáže nečekaně nějakou službu.

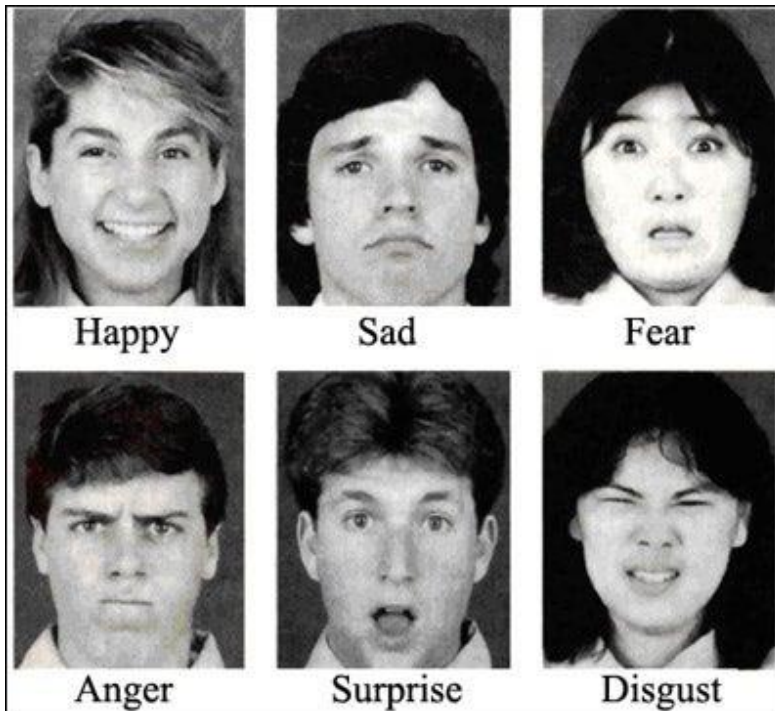
Jak Ekman (2017, s. 175–177) zmiňoval, strach a překvapení mají podobné mimické reakce a mohou se vzdáleně plést. Při překvapení je obočí zvednuté, ale více zahnuté a čelist je více uvolněná. Typická změna postoje v případě překvapení může být uskočení od zdroje překvapení a cuknutí končetinami a hlavou.

Poslední základní emoci dle Ekmana (2017, s. 136–137) je hněv, který může být vnímaný jako něco, co pro lidské zdraví není dobré, což je do jisté míry pravda. Potlačovaný nebo dlouhodobý vztek tělo zaplavuje adrenalinem a kortizolem, což znamená zvýšenou zátěž organismu, což může vést k bolestem hlavy, zažívacím problémům, úzkostným stavům, vysokému krevnímu tlaku i tepu a v extrémních případech také k infarktu nebo mrtvici, i proto je velmi důležité umět zacházet obecně s našimi emocemi a zejména se vztekem (Cowlshaw et al., 2021).



Podobně jako strach dle Ekmana (2017, s. 137), tak i hněv může být konstruktivní ve smyslu poskytnutí zpětné vazby v tom, co je pro nás důležité jak v životě, tak i vztahu, ale také má motivační funkci k tomu změnit okolnosti, které nás vedly ke vzteku. Okolnosti, které způsobí vztek mohou být například zrada, bezmoc, psychické/fyzické ubližování, hněv na jiného člověka atd. Vztek je v obličejí rozpoznatelný podle obočí, které je stažené dolů a k sobě, rozevřené oči a stáhlé rty. Celkový postoj je napjatý a je zde snaha o to vypadat co největší (nafouknutý hrudník, ruce a ramena více do šířky).

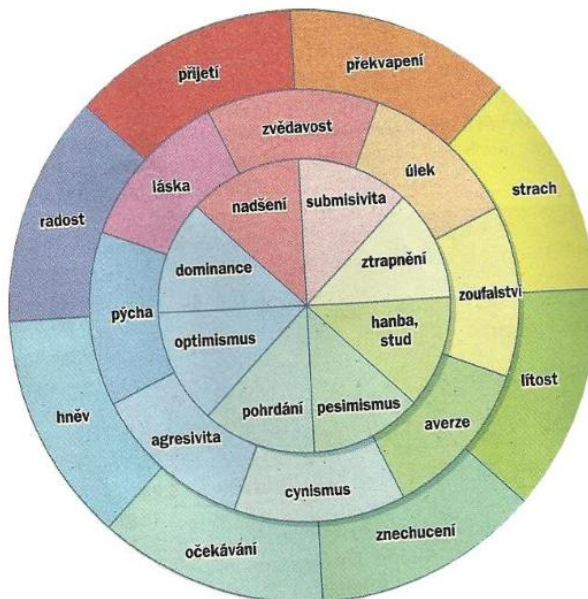
Obrázek 1 Základní druhy emocí (štěstí, smutek, strach, hněv, překvapení, znechucení)



Zdroj: Careershodh, 2022

Psycholog Robert Plutchik (1965) vytvořil „kolo emocí“ viz obrázek 2. Emoce mohou být sloučeny za účelem vytvoření nových pocitů stejným způsobem, jakým lze míchat barvy a vytvářet nové barvy, jak popisuje Plutchik (1965). Nejzákladnější emoce podle Plutchikova modelu fungují jako stavební kameny. Prolnutí těchto základních emocí vytváří složitější, někdy protichůdné emoce. Základní pocity, jako je radost a důvěra, lze například spojit a vytvořit lásku (Cherry, 2021). Dále autor zmiňuje, že proti Ekmanovi Plutchik používá o 2 základní emoce navíc, které jsou uskupeny do protikladných, např. radost – lítost. Všechny tyto emoce formují tzv. dyády, které se dělí na primární, sekundární a terciální (princip mixování emocí, tedy neprožíváme pouze jednu emoci, ale více zároveň podle úrovně hloubky).

Obrázek 2 Plutchikovo kolo emocí



Zdroj: Burešová (2015, s. 15)

## 2.2 Emoční inteligence

Ačkoliv si to lidé neuvědomují, jak popisuje Zeidner (2013), emoční inteligenci používá téměř každý člověk v každé situaci a zejména v profesích, kde jsme v přímé interakci s ostatními lidmi. Ve firmách se může zejména jednat o oddělení lidských zdrojů, ale také obchodníci a obecně všichni vedoucí pracovníci využívají své znalosti emoční inteligence. Ale co přesně je „emocionální inteligence“?

Poprvé se koncept emoční inteligence objevil od autorů Mayer a Salovey v roce 1990. Mayer a Salovey (1990, s. 189) emoční inteligenci definují následovně: „*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.*“ Autoři Mayer a Salovey (1990) hovoří o pojmu emoční inteligence může být jeden z novějších termínů nicméně již v roce 1920 profesor Thorndike zavedl termín „sociální inteligence“. Jak dále autoři zmiňují, tímto termínem definoval schopnosti emoční inteligence, pojem „sociální inteligence“ byl použit k popisu schopnosti člověka vytvářet pozitivní sociální vztahy s ostatními. V tomto ohledu spatřoval emoční inteligenci jako podkategorii sociální inteligence.

Zprvu se emoční inteligenci nevěnovala pozornost a ohledně inteligence panoval konsensus, jak zmiňují Dhani a Sharma (2016), že s inteligencí se spojuje pouze intelekt a kognice a obecně platilo, že existuje jen pouze jeden druh „inteligence“, který bylo možné měřit za pomoci specializovaných IQ testů. V roce 1983 Gardner vydal knihu s názvem *Dimenze myšlení* (anglicky *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*), ve které Gardner představil svou teorii mnohačetné inteligence, ve které rozlišuje u lidí vícero samostatných inteligencí, mezi které Gardner řadí: lingvistických, logické, hudební, prostorové, kinestetické, interpersonální a intrapersonální – kterými disponuje každý člověk v různých mírách.

V roce 1995 byla přidána osmá inteligence – přírodovědná, jak píše Medalová (2017). Avšak Gardner za tuto teorii sklidil kritiku jak popisuje autorka, především za to, že nepoužíval vědecky ověřené postupy k ověření jeho teorií, které jsou těžko měřitelné a také že používá pojmenování „inteligence“ kde jiní autoři používají termíny jako nadání, talent, vlohy či schopnosti.

V roce 1995 vydal Daniel Goleman svou knihu *Emoční inteligence*, kde popisuje na mnoha příbězích a studiích jak důležitost emocí, tak i odklon od používání inteligenčního kvocientu jako hlavního předpokladu pro úspěšnost v životě. Emoční inteligence se podle Golemana (2011) jeví jako důležitější soubor kompetencí a dovedností, které mají na život větší vliv než samotné IQ.

Vágnerová (2016, s. 323) rozdíl emoční intelligence od rozumových schopností spatřuje v přístupu k dané problematice, ale také ve způsobu nakládání se znalostmi i dovednostmi. Emočně inteligentní chování není podle Vágnerové tolik vázané na racionálním vymezení problému a zdůvodnění volby, ale spíše na intuitivním přístupu k problematice a způsobu chápání kontextu v situacích, kdy jednáme pod vlivem emocí.

### **2.2.1 Teorie emoční intelligence**

Když se řekne inteligence, pravděpodobně lze zmínit různé testy zaměřující se na kognitivní složku, je to dáno i tím, že inteligence je nejčastěji charakterizována jako intelektuální potenciál, což je něco, s čím se narodíme jak zmiňuje Cherry (2020). Tuto inteligenci lze testovat a potenciál částečně rozvíjet, avšak různé studie, které byly na toto téma provedeny jsou nejednoznačné (Cherry, 2020). V posledních pár desetiletích se vyvinuly nové pohledy na inteligenci. Jedním z takových konceptů je hypotéza mnoha inteligencí, kterou představil Gardner. První zmínka o emoční inteligenci byla použita Peterem Saloveyem a Johnem Mayerem v roce 1990.

## **Původní model emoční inteligence Saloveye a Mayera**

Jak zmiňuje Vágnerová (2016, s. 323), tento model pracuje se čtyřmi základními schopnosti související s emoční inteligencí, a to: vnímání a vyjadřování emocí, schopnost využívat emoce, porozumění emocím a řízení (a regulace) emocí u sebe a druhých.

1. Vnímání a vyjadřování emocí – Vnímání emocí se týká schopnosti lidí identifikovat emoce u sebe a druhých pomocí výrazů obličeje, tónu hlasu a řeči těla. Lidé, kteří jsou kompetentní ve vnímání emocí, jsou také schopni lépe pochopit své emoce a zároveň lépe komunikovat vlastní emocionální potřeby. (Brackett et al, 2013).
2. Schopnost využívat emoce – Druhou složkou emoční inteligence je použití emocí k posílení kognitivních funkcí a přizpůsobení se různým situacím. Lidé, kteří jsou zkušení v této oblasti vědí, že některé emoční stavy jsou pro dosažení konkrétních cílů lepší než jiné (Brackett et al., 2013).
3. Porozumění emocím a regulace – Součástí emoční inteligence je také schopnost rozlišovat různé emoční stavy, stejně jako jejich jednotlivé příčiny. Např. ztráta osoby nebo věci může způsobit pocity smutku nebo zoufalství. Lidé se znalostmi v této oblasti jsou si této emocionální trajektorie vědomi a jsou si vědomi, jak mohou různé emoce interagovat, aby vytvořily další pocit (viz Plutchik a „kolo emocí“) (Brackett et al, 2013).
4. Řízení emocí – Zahrnuje schopnost být otevřený širokému spektru emocí, rozpoznat důležitost pocíťování určitých emocí v různých kontextech a rozpoznat, které krátkodobé a dlouhodobé strategie jsou pro kontrolu emocí nejúčinnější. Důležitým faktorem je prožívat emoce a nesnažit se o jejich potlačování kvůli různým funkcím emocí, např. v případě vzteku se jedná o vymezení nebo v případě smutku signál pro okolí, že existuje potřeba utěšit nebo pomoci (Brackett et al, 2013).

Mayer et al. také vyvinuli test Mayor-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), který slouží k měření schopností, které utvářejí emoční inteligenci. Avšak tento test emoční inteligence má své limity, jak zmínila provedená studie od Fiori et al. (2014), kde bylo zjištěno, že položky MSCEIT mohou zachytit jednotlivé variace pouze tehdy, když jsou tyto lidé na spodním konci vlastností. Variace ve skóre nepředstavuje skutečnou variaci v EI pro ostatní lidi se střední a vysokou emoční inteligencí.

## **Smíšený model emoční inteligence Bar-on**

Vágnerová (2016, s. 324) hovoří o modelu Bar-on, který uvedl psycholog R. Bar-On a odlišuje se tím, že emoční inteligenci vymezuje jako komplex nekognitivních způsobilostí, vlastností a tendencí. Podle Bar-ona slouží osobnostní rysy jako regulátory, které selektují přístup k emočním podmínkám

Tento model se skládá z 5 hlavních komponentů a 15 subkomponentů známé jako inventář emočního kvocientu (EQ-i). Patří mezi ně (Gayathri et al., 2013):

- Intrapersonální: Sebevědomí, emocionální sebeuvědomění, asertivita, nezávislost a seberealizace;
- Interpersonální: empatie, společenská odpovědnost a mezilidské vztahy;
- Adaptabilita: Testování reality, flexibilita a řešení problémů;
- Tolerance vůči stresu: Tolerance stresu a kontrola impulzů;
- Obecné složky nálady: Optimismus a štěstí jako způsob zaměření se na pozitivní stránky života a udržení si duševní rovnováhy a pohody.

Vágnerová (2016, s. 324–325) v literatuře zmiňuje, že tento pojem označuje spíše jako „emocionální sociální inteligence“ než jako samotnou emoční inteligenci nebo sociální inteligenci, protože v jeho modelu kombinuje emocionální a sociální schopnosti, jak lze vidět na skladbě tohoto modelu. Bar-on definuje emoční sociální inteligenci jako průřez vzájemně propojených emočních a sociálních kompetencí a dovedností které ovlivňují to, jak lidé chápou sami sebe, jak rozumí svému okolí a také jak se vypořádávají s každodenním stresem (Gayathri et al., 2013).

## **Golemanův model emoční inteligence**

Goleman (2011) vyvinul rámec pěti klíčových složek, které tvoří emoční inteligenci, a soubor dovedností, které lze rozvíjet a zdokonalovat, aby umožnily široké veřejnosti lépe pochopit emoční inteligenci a dát tak šanci komukoli stát se emočně inteligentnějším. Mezi těchto pět klíčových složek patří (Goleman, 2011, s. 47–48):

- Znalost vlastních emocí – obsahuje uvědomění si vlastních talentů a slabostí a také toho, jak lidé reagují v odlišných situacích a různými lidmi. Tyto znalosti umožňují snáz dosahovat cílů, motivovat ostatní a podporovat spravedlivou a inkluzivní kulturu (Goleman, 2011, s. 47–48);
- Zvládnání emocí – Zpracování emocí v mozku je mnohem rychlejší, než logické přemýšlení. Lehce se lze dostat pod vliv emocí a stavu „fight of flight“. Je důležité tedy pracovat na uvedomování si reakcí na různé impulzy a pracovat na řízení emočních stavů (Goleman, 2011, s. 47–48);
- Schopnost sebemotivace – Tato oblast je významná tím, že lidé, kteří umí pracovat se svými emocemi a city mají pro sebe také cíle, mají touhu po úspěchu a také hledají způsoby, jak se zlepšovat na základě své vnitřní motivace (a nečerpají jen z té externí) (Goleman, 2011, s. 47–48);
- Empatie (vcítění) – Empatie zahrnuje reakce na ostatní osoby na základě znalostí, které jsme nasbírali. Lidé, kteří jsou v této oblasti kompetentní, mohou v různých interakcích zjistit potřeby, obavy a pocity ostatních. Jsou si také vědomi toho, jak tyto faktory ovlivňují pocity a chování. Díky tomu mohou správně posoudit různé scénáře reakcí a vybrat tu nejvhodnější (Goleman, 2011, s. 47–48);

- Mezilidské dovednosti – Schopnost interakce s ostatními lidmi, ať už v rodině nebo na pracovišti je velmi důležitý aspekt života a také předmětem emoční inteligence. Manažeři, ale i zaměstnanci, které mají silné mezilidské dovednosti umí formovat dlouhodobé vztahy, umí spolupracovat, hledat vhodná řešení (při konfliktech) a umí ze skupiny utvořit tým (Goleman, 2011, s. 47–48).

## 2.2.2 Kognitivní a emoční inteligence

Z průzkumu literatury lze vyvodit, že zpočátku mezi kognitivní a emoční inteligencí panovaly jisté neshody, zdali emoční inteligence má mít vůbec své místo a zároveň zdali má emoční inteligence být něčím, čemu by lidé měli věnovat více pozornosti.

Atkinson et al (2012) zmiňují, že před více než 100 lety se Francis Galton poprvé pokusil vyvinout test inteligence, kde se Galton rozhodl řešit individuální rozdíly v evoluční teorii svého bratrance Charlese Darwina. Jak zmiňují autoři Hoeksema et al., Galton věřil, že některé rodiny jsou biologicky lépe vybavené než ostatní rodiny, dále věřil, že inteligence je mimořádná smyslová a percepční schopnost předávaná z generace na generaci. To je založeno na skutečnosti, že všechny informace získáváme prostřednictvím našich smyslů. Autoři dále zmiňují, že Galton věřil, že čím citlivější a přesnější má jedinec smyslové orgány, tím inteligentnější jedinec bude. Dále zmiňují, že v roce 1884 Galton provedl sérii testů na více než 9 000 návštěvnicích londýnské výstavy, ale zjistil, že britští vědci se neodlišují od ostatních obyčejných návštěvníků na základě velikosti hlavy a míra rychlosti reakcí se nevztahuje k míře inteligence.

Autor dále zmiňuje, že v současnosti je jedním z nejpoužívanějších IQ testů tzv. Stanford-Binetova škála, která je založena na již zmíněném inteligenčním kvocientu, což je pojem navržený německým psychologem Williamem Sternem a používaný Lewisem Termanem ve Stanford-Binetově škále.

Rindermann et al. (2020) et al. Zmiňují, že platnost IQ testování je místy sporné téma, přičemž názory se liší i v závislosti na politických názorech experta, který tyto testy administruje. Existují pochyby, zdali testy inteligence účinně hodnotí inteligenci nebo zdali jsou výsledky testů ovlivněny (zkresleny) faktory, jako je motivace osoby, úroveň vzdělání (a jeho kvalita), zdravotní stav a další faktory.

Bradberry a Greaves (2013) spatřují hlavní rozdíl mezi emoční inteligencí a kognitivní inteligencí lze spatřovat v tom, že IQ je geneticky daná a v průběhu života se téměř nemění. Emoční inteligence je naopak dovednost, která je variabilní a lze ji postupně rozvíjet. Podobně jako ostatní typy inteligence, je i emoční také geneticky podmíněná a někteří lidé ji budou mít „přirozeně“ vyšší.

Dnešní pohled na emoční inteligenci a kognitivní inteligenci není ani tak o soupeření jako spíše o komplementaritě. Oba typy inteligence mají dopad na pracovní výkon, vztahy a celkové zdraví. Pochopení a kultivace jak emoční inteligence, tak kognitivní může být klíčem k dosažení úspěchu v různých oblastech.

### **2.2.3 Způsoby měření emoční inteligence**

Gunkel et al., (2014) zmiňují, že na rozdíl od existujících IQ testů je testování emoční inteligence náročný úkol i přes to, že se provádí rozsáhlý výzkum všech složek emoční inteligence. Znalost některých složek, jako je například empatie, lze nejlépe ověřit například pozorováním osoby v určitých situacích nebo ověřováním schopnosti identifikovat emoční stavy z mimiky ve videích. Navíc, jak již bylo v této práci zmíněno, emoce jsou velmi subjektivní prožitek a různí lidé z různých kultur, ale i pod vlivem rozdílného způsobu výchovy mohou emoce chápat jinými způsoby.

#### **Metody klasifikace emoční inteligence**

Dle O'Connor et al. (2019) rysové testy emoční inteligence měří typické chování v situacích souvisejících s emocemi (např. když je člověk ve stresové situaci nebo konfrontaci s někým jiným), stejně jako sebehodnocení schopností.

Dále autoři zmiňují, že schopnostní testy emoční inteligence měří konstrukty související s teoretickým chápáním emocí a emočního fungování jedince, zatímco dotazníky zaměřené na rysy měří typické chování v situacích relevantních pro emoce (např. když je jedinec konfrontován se stresem nebo rozrušeným kolegou).

Autoři také dále tvrdí, že základním rysem tohoto přístupu kategorizace je, že typ emoční inteligence lze nejlépe popsat metodou měření. Všechna měření založená na položkách self-reportingu se označují jako „rysová emoční inteligence“, zatímco všechna měření založená na položkách maximálního výkonu se označují jako „schopnostní EI.“

#### **Emoční inteligence jako schopnost**

Autoři O'Connor et al. (2019) v práci zmiňují testy, které jsou postavené na základě emoční inteligence jako schopnosti poskytují dobrou představu o tom, jak jednotlivci chápou emoce (a jak emoce fungují). Nicméně tyto testy jsou sestaveny obdobně jako testy IQ a nepracují s aspektem, jak se lidé budou chovat v různých situacích. Měření založená na schopnostech jsou platná, ačkoliv některé studie poukazují na jejich nedostatečnost jak poukazuje Miao et al. (2016). Mezi tyto testy se řadí již krátce zmíněný MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test).

Dále autoři píší, že MSCEIT zkoumá 4 dimenze schopností rozpoznávání emocí: propojení emocí a souvisejících informací, porozumění a analýza emočních informací, regulace a řízení emocí, vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí. Jedná se však o nákladnější test, který má zároveň mnoho položek (141) a je také časově náročný (30–45 minut).

#### **Emoční inteligence jako rys**

Tato teorie definuje naše vnímání emočního světa. Naše emoční dispozice a to, jak dobře si myslíme, že jsme schopni vnímat, chápat, seberegulovat se a a používat vlastní emoce a emoce ostatních lidí kolem nás.

Jak naznačuje meta-analýza zmíněná v editoriale od Pérez-Gonzales et al. (2020) teorie rysové emoční inteligence se důsledně a významně vztahuje k nejdůležitějším oblastem zájmu pro prosperitu a štěstí v životě, jako je pohoda, zdraví, romantické a sociální vztahy, vedení, psychosociální přízpůsobení, akademický výkon nebo pracovní výkon a spokojenost s prací po celý život.

Testy, které se zaměřují na hodnocení emoční inteligence z pohledu rysu jsou populární, a to zejména proto, že jsou dostupnější a zároveň nejsou tak těžké na realizaci a vyhodnocení jak zmiňuje Pérez-Gonzales (2020).

O'Connor et al., (2019) dále píše, že vzhledem k tomu, že u těchto testů záleží na sebehodnocení, je nutné k těmto testům tak přistupovat a dbát na upřímné odpovězení daných otázek, které se často zaměřují na to, jak by se respondent choval v dané situaci anebo jak by hodnotil své chování. Mezi používané testy patří např. Wood and Tolley, Bradberry and Greaves, TEIQue nebo SSEIT.

Autor Andrei (2016) k TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) zmiňuje, že se jedná o často používaný dotazník, který měří 5 faktorů a 15 aspektů rysové emoční inteligence, test zahrnuje 153 otázek a časová náročnost testu je 30 minut. Autor dále zmiňuje, že vzhledem k tomu, že tento test je závislý pouze na vlastních odpovědích, tak výsledné skóre z toho testu představuje typické chování spíše než maximální výkon, jako je u schopnostních testů emoční inteligence. Mezi faktory a aspekty autor u TEIQue řadí: Well-being (optimismus, štěstí, sebevědomí), společenská schopnost (řízení emocí, asertivita, sociální povědomí), emocionalita (empatie, vnímání svých emocí a emocí druhých, vyjadřování emocí, vztahy), sebekontrola (emoční regulace, impulzivita, stress management) a poslední jsou pomocné faktory (sebemotivace a adaptabilita).

Aniemeka (2020) k testu SSEIT (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test) zmiňuje, že používá hodnotící škálu (od 1 do 5) o 33 položkách. SSEIT posuzuje obecnou emoční inteligenci ve čtyřech oblastech: vnímání emocí, používání emocí, vlastní zvládání emocí a zvládání emocí druhých.

Wood a Tolley (2003) ve svém testu emoční inteligence pracují s různými situacemi, na základě kterých měří emoční inteligenci v 5 oblastí, a to: sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti. Např. (Wood a Tolley, 2003, s. 65):

*“Dostali jste za úkol něco, co opravdu neradi děláte. Jak se zachováte?”*

- a) Uděláte to co nejrychleji, ale s minimálním nasazením.*
- b) Budete úkol neustále odkládat a dělat věci, které děláte radši.*
- c) Pustíte se do toho a budete se snažit úkol splnit, jak nejlépe dovedete.“*

V tomto testu má účastník na výběr možnosti A, B nebo C, kdy každá odpověď představuje odlišnou úroveň emoční inteligence (nízká, střední, vysoká). Každá oblast se skládá z 6 otázek, ze kterých výsledně testovaný získá celkové skóre jeho/její emoční inteligence.



## 2.2.4 Základní dovednosti emoční inteligence a její přínosy

Drigas a Papoutsis (2019) zmiňují, že současná moderní pracovní prostředí je stále náročnější i kvůli vysokému tlaku na konkurenceschopnost, protože současná ekonomika se stále více globalizuje (jak díky technologickým pokrokům, tak i politické podpoře). Autoři také tvrdí, že dnes manažeři a vedoucí čelí silnému tlaku ze strany akcionářů na výkon podniku, a tak manažeři společně se všemi zaměstnanci musí hledat takovou spolupráci, která je založena na efektivních intrapersonálních a mezilidských vztazích.

Vedoucí a zaměstnanci ve firmě nebo organizaci by měli mít kromě technických schopností i emocionální schopnosti, jak zmiňuje Goleman (2011, s. 45), Autor také píše, že díky silnějšímu sebeřízení a sebekontrolě mohou manažeři lépe porozumět svým zaměstnancům, vytvořit příjemnější a otevřenou pracovní atmosféru, řešit problémy a rozhodovat se obratněji. Stává se to, že pokud manažer nebo řadový pracovník neumí ovládat své emoce (např. hněv) nebo vycítit emoce svých kolegů, může docházet k poklesu produktivity, vyššímu počtu pozdních odevzdání projektů, různé zbytečné chyby a omyly a v konečné fázi se může zvednout fluktuace, protože zaměstnanci začnou hledat firmu, ve které bude pracovní prostředí příjemnější.

Dle Mishar a Bangun (2014) se emoční inteligence dělí na dvě skupiny základních dovedností, které každý do určité míry ovládá, jsou to osobní dovednosti a sociální dovednosti. Autoři popisují osobní dovednosti jako ty, které souvisí se zvládnutím emocí na individuální úrovni. Tyto dovednosti zahrnují dovednosti sebeuvědomění a sebeovládání. K sociálním dovednostem řadí na druhé straně primárně schopnosti člověka vhodné k interakci s ostatními, řadí se zde sociální dovednosti empatie a řízení vztahů.

Tabulka 1 Golemanovy kompetence emoční inteligence

	Osobní kompetence	Sociální kompetence
Poznání	<u>Sebeuvědomění</u>	<u>Sociální uvědomění</u>
	Emoční sebeuvědomění	Empatie
	Sebehodnocení	Prokázání služby
	Sebevědomí	Organizační uvědomění
Regulace	<u>Self-management</u>	<u>Řízení vztahů</u>
	Sebekontrola	Rozvoj ostatních
	Důvěryhodnost	Ovlivňování
	Svědomitost	Komunikace
	Přizpůsobivost	Řešení konfliktů
	Cílevědomost	Řízení změn
		Tvoření vazeb
		Týmová práce a spolupráce

Zdroj: Mishar a Bangun (2014), vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce č. 1 od Mushar a Bangun (2014), v rámci konceptu emoční inteligence Goleman představuje soubor emočních kompetencí. Tyto vlastnosti nejsou pro lidi přirozené. Jednotlivci se rodí s obecnou emoční inteligencí a tyto faktory ovlivňují, jak rychle se u nich vyvinou aspekty emoční inteligence. Struktura kompetencí v rámci různých atributů není podle Mishara a Banguna (2014) náhodná; existují v synergiích nebo skupinách, které se navzájem podporují a pomáhají si.

Jak zmiňuje Businsky (2018), Daniel Goleman vytvořil inventář emočních kompetencí (ECI) jako test emoční inteligence pro manažery, vedoucí pracovníky a lídry na základě schopností emoční inteligence. Inventář emočních kompetencí je 360stupňový dotazník pro více hodnotitelů, který nabízí skóre pro sebe, manažera, přímé podřízené a kolegy. Tyto kompetence hodnotí 20 schopností rozdělených do čtyř kategorií: sebeuvědomění, sociální povědomí, sebeřízení a sociální dovednosti, které lze vidět v tabulce 1.

### **Sebeuvědomění**

Goleman (2011, s. 109) k sebeuvědomění píše, že je často považováno za jednu z hlavních schopností emoční inteligence, protože se jedná o schopnost identifikovat své emoce a umět je pojmenovat nebo co nejlépe odhadnout. Autor dále tvrdí, že lidé s výbornou schopností sebeuvědomění dokáží lépe pochopit své vlastní pocity, emoce, schopnosti a vlastnosti. když jsou v náročné životní nebo jiné stresující situaci.

Dále Eurichová (2018), zmiňuje, že u sebeuvědomění existují 2 kategorie sebeuvědomění. První z nich autorka definguje jako vnitřní sebeuvědomění, které se týká toho, jak dobře rozumíme našim vlastním přesvědčením, ambicím, cílům, jak se hodíme ke svému okolí, reakcím (včetně myšlenek, pocitů, chování, silných a slabých stránek) a jak lidé ovlivňují ostatní. Autorka k vnitřnímu sebeuvědomění spojuje zvýšenou spokojenost v práci a ve vztazích, osobní a sociální kontrolu a štěstí, stejně jako s nižší úroveň úzkostí, stresu a depresí.

V další části své práce Eurichová (2018) zmiňuje druhou kategorii sebeuvědomění, kterou je vnější sebeuvědomění, kterou lze popsat jako to, jak nás ostatní vnímají z hlediska stejných faktorů, které byly zmíněny v předchozím odstavci (např. ambice, cíle, silné/slabé stránky atd.). Podle zjištění Eurichové, ti, kteří rozumí tomu, jak je vidí ostatní, lépe projevují empatii a chápou názory lidí ze svého okolí. Tento poznatek může velmi pomoci manažerům, protože tímto způsobem mohou zlepšit a zefektivnit spolupráci na pracovišti, protože budou schopni vnímat postavení jejich podřízených v týmu.

Je důležité také poznamenat, že existují i lidé, kteří zcela postrádají sebeuvědomění. Jak ve své práci zmiňují Taylor a Bagby (2013), tento stav je lékařsky známý jako alexithymie. Příznaky alexithymie může být obtížné postřehnout, protože se jedná o poruchu charakterizovanou neschopností vyjádřit vlastní emoce a tito jedinci, kteří jsou diagnostikováni s alexithymií mohou působit chladně a odtahit až apaticky, ačkoliv tato osoba zažívá emoce, tento syndrom ztěžuje interpretaci fyzických emočních změn. Například si tito jedinci uvědomují, že mají z nějakého důvodu vyšší tep, ale nedokáží tuto fyzickou reakci konkrétně spojit s danou emocí jak v práci zmiňuje Cherney (2021).

Bradbery a Greaves (2013) ve své knize zmiňují příklad manažera, který má v testu emoční inteligence vysoké skóre a jeho jednání a chování popisují kolegové: „*Dave má jasné dlouhodobé cíle a neobětuje je kvůli krátkodobým ziskům. Dave je upřímný chlap, který nemanipuluje s lidmi, ale jedná s nimi na rovinu. Všimám si toho jak na firemních poradách, tak při jeho jednání se zákazníky. Ve zkratce, emoce neovládají Davea; to on ovládá je. Byl jsem při tom, jak v práci přijímal špatné zprávy. Jen se na chvíli zamračil a hned potom se přes ně přenesl, spojil se se svým týmem a hledal řešení, které situaci na napraví.*“ (Bradberry a Greaves, s. 39)

Naopak Bradbery a Greaves (2013) také uvádí příklad popisu manažera, který má nízké skóre sebeuvědomění: „*Giles do velké míry žije „ve svém malém světě“. Samozřejmě, že mu záleží na svých podřízených, ale jako by nevěděl, že by některé meze neměl překračovat. Jeho energická přítomnost může být velmi vyčerpávající, jenže on si nevšimne, když je někdo frustrovaný, znechucený nebo zdrcený. Když komunikuje se zákazníky, tak velmi dobře mluví o produktech a o službách, které nabízíme. Když pracujeme na nových projektech, tak věnuje veškerou pozornost cílům, aniž by dostatečně vzal v potaz proces, jak jich dosáhnout. Vše by bylo jednodušší, kdyby se dokázal na moment zastavit, uklidnit své emoce, a pak se podíval na další varianty, jakými lze dosáhnout vytyčeného cíle.*“ (Bradberry a Greaves, s. 41–42)

Když srovnáme oba příběhy, rozdíl v sebeuvědomění u Davea a Gilese je na první pohled zřejmý. Daveovo rozvážené jednání a uvědomění si vlastních emocí mu umožňuje svou práci vykonávat nejen efektivněji, ale také při tom budovat dobré prostředí pro jeho tým na rozdíl od případu Gilese, který ačkoliv svou práci vykonává také dobře, tak svou nezkrocenou energií zhoršuje pracovní podmínky svého okolí, ale také to má dopady na jeho práci, kterou by mohl vykonávat lépe, pokud by byl schopen svou energii přeměřovat i na další aspekty (zvážil více variant, nikoliv pouze jeden nebo dva cíle).

K sebeuvědomění Eurichová (2018) zmiňuje problém ve spojení introspekce a jejím vztahu k sebeuvědomění. Eurichová tvrdí, že většina lidí introspekci provádí nesprávně z toho důvodu, že nejčastěji lidé používají otázku: „Proč?“ Ptáme se tak, když se snažíme porozumět našim emocím („Proč upřednostňuji jednoho zaměstnance před druhým?“). Autorka to zdůvodňuje tak, protože je toho tolik uchováváno mimo naše vědomí, dáváme přednost takovým odpovědím, které vypadají opravdově, ale často jsou nesprávné. Otázka „Proč?“ se ukazuje jako překvapivě neefektivní otázka sebeuvědomění. Autorka tak dále dává příklad, kdy může dojít ke zkreslení, kdy nový manažer může dojít k závěru, že k nevhodnému chování u zaměstnance došlo z naprosto jiného důvodu, než ve skutečnosti byl. Manažeři, kteří se zaměřují na zvyšování vnitřního i vnějšího sebeuvědomění, a zároveň vyhledávají upřímnou kritiku od svého okolí a ptají se, „Co?“ spíše než „Proč?“, se mohou naučit vidět sami sebe jasněji, které lepší sebeuvědomění poskytuje tvrdí autorka.

## **Sebeovládání**

Goleman (2011, s. 48) sebeovládání pojmenovává jako „zvládání emocí“ a volně navazuje na předchozí termín sebeuvědomění. K tomuto pojmu Goleman zmiňuje, že by se lidé měli zaměřovat na směřování svých emocí takovým způsobem, aby odpovídaly vzniklé situaci (a nedocházelo tak k amygdalickému únosu, který byl dříve zmíněn).

Bradberry a Greaves (2013) na rozdíl od Golemana používají pojem „self-management“, který definují jako schopnost využívat emocionální vědomí k záměrnému výběru toho, co říkáme a děláme. Zprvu se může zdát, že sebeovládání (self-management) je triviální jako zhluboka se nadechnout a udržet tak své emoce pod kontrolou, když se zrovna nacházíme ve stresové situaci, avšak je nutné umět a znát se daleko lépe. Stejně jako Goleman, Bradberry a Greaves staví sebeovládání na sebeuvědomění.

Emoční reakci lze ovlivnit jen ve chvíli, když se umíme správně sebeovládat. Což znamená, že vysoká úroveň sebeuvědomění je nezbytná pro efektivní sebeřízení. Protože z lidské podstaty a fungování nervové soustavy jsme nastaveni tak, abychom prožívali emoce a na základě nich rychle jednali. Silná míra sebekontroly a sebeovládání zaručuje, že se lidé nebudou chovat tak, abychom našich činů litovali, ale také nereagovali takovým způsobem, který by nám způsobil problémy v práci. Vysoká úroveň sebeovládání je také schopnost převzít kontrolu nad náročnými situacemi a hbitě reagovat, pokud jsme schopni rozumět svým vlastním emocím a reagovat na ně adekvátně a profesionálně.

Schumacher et al. (2020) ve své studii zmiňují, že je důležité mít smysluplný cíl, kterým je jak sebepoznání, tak vnímat ostatní jako naše zrcadlo a zvýšená koncentrace a meditace pomáhají k lepšímu sebeovládání.

Bradberry a Greaves uvádí popis manažerky Lane, která má vysoké skóre sebeovládání: „*Lane je během prudkých, emocemi překypujících debat ztělesněním trpělivosti a porozumění. Všichni okolo ní se plně emocionálně ponoří do diskuzí, zatímco Lane aktivně naslouchá a reaguje s moudrostí a vedomostmi sobě vlastními. Lane je skvělá při kontaktu z očí do očí. Výborně komunikuje a jedná za pochodu. Její reakce při krizích jsou přímo excelentní. Její schopnost oddělit emoce od liky z ní dělá taktického manažera.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 45)

Jako protiklad Bradberry a Greaves popisují IT konzultanta Jasona, který má nízkou úroveň sebeovládání: „*Jason někdy reaguje příliš rychle, ostře nebo zbrkle, když je ve stresových situacích nebo když se něco pokazí. Přál bych si, aby si Jason dal na čas a zklidnil se před tím, než začne reagovat. Jason to myslí dobře, ale zpanikaří, když je vystresovaný. Jeho nálada se projevuje i na ostatních členech jeho týmu. Jason by si měl více hlídat své slovní výlevy kvůli tomu, jak působí na své zákazníky a kolegy. Není to zlý člověk; velmi mu záleží na ostatních.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 47)

Na těchto dvou popisech lze ihned spatřit rozdíly mezi jednáním Lane a Jasona. Kdy Lane si ve vypjatých situacích uvědomuje, že se v takové situaci vůbec nachází a přizpůsobí tomu své jednání nechává Jason všemu volný průběh a nechává se unést emocemi, což vede k neprofesionálnímu jednání (špatně zvolený slovník, panikaření, zbrkllost) a následně se to projevuje i na týmové spolupráci, kdy se v jeho přítomnosti kolegové a kolegyně cítí nepříjemně stejně jako zákazníci, se kterými Jason jedná. Jako první krok pro Jasona k lepšímu sebeřízení je vnímat své okolí a přijmout připomínky, které se mu dostávají k jeho chování, kdy následně může pracovat na technikách zvládnání stresu.

## Empatie

Empatie je bezesporu velmi důležitým prvkem v naší každodenní mezilidské komunikaci vycházející z řeckého „*empathia*“, jak také zmiňuje Riess (2017) Empatie je důležitá v mezilidských a společenském prostředí, protože umožňuje lidem sdílet své zkušenosti, přání a touhy a zároveň působí jako emocionální most, který podporuje prosociální chování. Tato schopnost vyžaduje jemnou interakci mozkových sítí a umožňuje nám všimnout si emocí druhých, emocionálně a kognitivně se s nimi spojovat, přijímat pohledy druhých a rozlišovat mezi našimi vlastními emocemi a emocemi druhých.

Jak dále Riess zmiňuje, empatie je mnohostranný talent, který lidem umožňuje chápat a prožívat emoce druhých, což vede k soucitnému chování. Abychom pochopili a reagovali na bolest druhých, empatie vyžaduje kognitivní, emocionální, behaviorální a morální dovednosti. Soucit spouští naší emoční reakce na svědectví bolesti někoho jiného. Empatie a soucit jsou součástí stejného procesu vnímání a reakcí, které přenáší lidi od pozorování k akci, a proto bez sebe nemohou existovat.

Barták (2021) k empatii dodává, že v podnikatelském prostředí empatie představuje zaměření vši pozornosti na zákazníka, protože když budeme skutečně empatičtí a dokážeme se vcítit do role zákazníka, je pravděpodobné, že zákazníkovi budeme schopni i co nejlépe poradit a uspokojit jeho zákaznické potřeby. Mimo jiné také zmiňuje, že působení schopností jako je citlivost, vnímavost, přehled o potřebách a zájmech druhých včetně podpory rozvoje ostatních lidí umocňuje empatické dovednosti.

Bradberry a Greaves (2013, s. 50–51) k empatii (sociálnímu povědomí) zmiňují další příklad, kterým je Maya: *„Maya má nevídanou schopnost najít neřešené problémy a mluvit o nich. Když oznamuje špatné zprávy, dokáže s lidmi správně komunikovat, protože při tom bere v potaz jejich pocity. Snaží se reflektovat jejich pocity a přizpůsobuje jim komunikaci, aby se jí podařilo najít společné řešení. Snaží se ostatní poznat osobně, aby uměla pochopit jejich úhel pohledu a mohla s nimi lépe spolupracovat. Maya je skvělá při týmových schůzích vedení firmy, protože si své podřízené vždy s úctou vyslechne a až poté nabídne svůj názor. Chce lidi doopravdy chápat a je schopna jim poskytnout zpětnou vazbu, založenou na tom, co říkají.“*

A naopak jako manažerku s nízkou empatií (sociálním povědomím) Bradberry a Greaves (s. 53) zmiňují Rachel: *„Rachel není během mítinků schopná vnímat nic jiného než technickou stránku. Naprosto jí uniká nálada, v níž se schůze nese, nebo jakými směry prochází názorový vývoj lidí kolem ní. Rachel by se měla naučit nechápat všechno jen z technické stránky, ale vnímat i lidský rozměr schůzek a naučit se studovat ostatní osoby a jejich pocity. Rachel se jednostranně soustředí pouze na konkrétní problém, pro stromy nevidí les, což je pro její okolí velmi frustrující. Většinou si totiž nevšímá našich reakcí. Rachel se během mítinků často nechá tak unést svými myšlenkami a konverzací z očí do očí, že nedokáže vnímat otevřené nebo skryté dialogy.“*

Na těchto dvou příkladech je vidět rozdíl, kdy Maya upřednostňuje naprosto jiný způsob vedení a komunikace než Rachel. Jak lze vidět, na přístupu Rachel, když se řeší pouze technická stránka a nebere se ohled na lidskou stránku projektu, opět je to pro okolí velmi demotivující, protože každý hlas by měl být vyslyšen, ale také by měl manažer být schopný odhadnout náladu, ve které se nachází jeho okolí a přizpůsobit mu své jednání, aby vše bylo co nejefektivnější. Např. pokud se tým cítí unavený, je dobré tomu jednání přizpůsobit (ať už zkrácením jednáním, pauzou na protažení nebo na kávu).

## Řízení vztahů

Mezi další schopnosti mezilidských dovedností a emoční inteligence se řadí řízení vztahů. Tato složka emoční inteligence se zakládá na předchozích složkách, protože řízení (nebo umění lidských vztahů) spočívá v tom, jakým způsobem jsme schopni využívat našeho sebeovládání (a jak je rozvinuté) stejně jako i schopnost empatie a sebeuvědomění. Všechny tyto složky zasahují do toho, jakým způsobem jsme schopni jednat s naším okolím a také budou určovat i míru toho, jak úspěšní budeme ve vedení lidí, jak zmiňují i Bradberry a Greaves (2013, s. 54) a Goleman (2011, s. 48). Do řízení vztahů se řadí především budování a udržování stávajících vztahů s čím se pojí i zvládání konfliktů.

Bradberry a Greaves (2013, s. 56) uvádí příklad Gail, která má vysoké skóre řízení vztahů: *„Gail má vrozenou schopnost odhadnout lidi a jejich emoce a používá tyto informace k tomu, aby vytvářela bezpečný a povzbudivý prostor pro diskuzi. Nepamatují si, že by se kdy stalo, Gailiny dveře nebyly „otevřené“, když jsem ji potřebovala. Gail se k ostatním lidem chová velmi citlivě a snaží se vždy zlepšit jejich situaci. Když je někdo rozrušený, tak tomuto člověku položí jen několik otázek, kolik je potřeba k pochopení situace, a poté nabídne konkrétní radu či pomoc, díky čemuž se dotyčný cítí o 100 % lépe.“*

Jako protiklad k vysokému skóre uvádí Bradberry a Greaves (2013, s. 59) případ Davea, který má naopak nízké skóre řízení vztahů: *„Když se s ním někdo názorově neshodne, tak mu dá Dave okázale najevo, že s ním nehodlá ztrácet čas. Přál bych si, aby i přesto prokázal těmto lidem dostatek času a pozornosti, protože to je pro dobro všech. Když začne nedůvěřovat některému ze svých spolupracovníků, protože není jeho „spojencem“, tak to dá velmi jasně najevo. Tím nahlodá celkový pocit sounáležitosti, protože to má dominový efekt na všechny lidi, se kterými o tom mluví. Dave vždy na názory ostatních lidí reaguje vztahovačně, místo aby na ně odpovídal s otevřenou myslí.“*

Tyto dva uvedené příklady z praxe ukazují, jakým způsobem řízení vztahů zahrnuje složky emoční inteligence, které zde byly zmíněny. V případě Davea se jedná o celkové nízké sebeuvědomění, ale i empatie konkrétně v situaci, kdy nemá trpělivost s jeho kolegy. Naopak Gail je přesný opak a ukazuje, že ať je situace jakkoliv vážná, tak se jí snaží vyřešit nekonfliktním způsobem a vytváří kolem sebe tak přátelské a podporující prostředí.

## Motivace

Ačkoliv autoři Bradberry a Greaves (2013) se s Woody a Tolley (2003) shodují na jednotlivých kategoriích emoční inteligence, autoři Woody a Tolley přidávají ještě jednu složku emoční inteligence, a to motivaci. Stejně jako u ostatních složek autoři chtějí, aby se na motivaci nahlíželo nikoliv izolovaně, ale v souvislosti s ostatními složkami, což dovoluje vysvětlit, proč se v různých situacích chováme různými způsoby. Pokud chtějí lidé znát, co ostatní jedince motivuje, musíme chtít poznat i jejich motivy.

Autoři zmiňují ve své knize incentivy, tedy odměnu nabízenou jednotlivcům nebo skupině jako budoucí odměnu toho, pokud splní určitý cíl, ať už je to dokončení projektu, zvýšení efektivity, naučení se nové dovednosti, cokoliv co má pozitivní dopad je dobré podpořit incentivy jako posilující faktor motivace. Jako opak incentivů fungují výhrůžky, odstrašování, pokuty a tresty, které v drtivé většině působí značně demotivačně. Pro tyto dva protiklady incentivů a trestů autoři zmiňují metodu „Cukr a bič“ – za dobré chování zaměstnanec dostane pochvalu, za špatné chování přijde trest avšak problém této metody je, že trest v jakékoli podobě působí na motivaci daleko silněji (a negativněji) než incentiv ve formě pochvaly nebo odměny.

Další problém incentivů, které Woody a Tolley zmiňují je ten, že působí z vnějšího světa. Abychom mohli správně chápat naši motivaci (a motivy), ale také motivaci a motivy u druhých, je nutné chápat, jakým způsobem okolí jedince ovlivňuje a poté jedinci budou schopni činit emočně inteligentní rozhodnutí. Vnitřní motivace je pud, který jak již nasvědčuje pojmenování pochází zevnitř než z vnějšího tlaku. Lidé, kteří se od přírody rádi učí např. psychologii, to dělají proto, že je to vnitřně baví a je to součástí jejich osobnosti. Vnější působením lze dočasně zvýšit, ale časem se vytrácí. Vnitřní motivace je na druhé straně účinná, protože je zakořeněna v identitě člověka a zvyšuje angažovanost v daném tématu, kterému se člověk věnuje, ale také překonávají snáze překážky z toho důvodu, že vysoká vnitřní motivace těmto jedincům pomáhá udržet si pozitivní náhled na téma než kdyby byli hnáni pouze externí motivací od rodičů nebo od nadřízeného. (Psychology Today, 2021)

### **Přínosy emoční inteligence**

Jak bylo ukázáno na praktických příkladech, emoční inteligence má obrovský dopad na každodenní práci a na celkovou spokojenost v kolektivu. Nedostatek emoční inteligence a nevyváženost jednotlivých složek emoční inteligence na pracovišti může mít nepříznivý vliv na produktivitu, výkon, ale i docházku. Pokud se tomuto jevu firma nevěnuje a v různých týmech napříč firmou vznikají rozepře, organizace riskuje, že emočně inteligentní zaměstnanci z firmy odejdou jako první.

Jak bylo zmíněno, zaměstnanci s vyšší emoční inteligencí z různých důvodů lépe fungují v týmech a také snáze spolupracují. Ti zaměstnanci s vyšší emoční inteligencí lépe komunikují než zaměstnanci s nižší a lépe vnímají své potřeby. Jsou také ochotněji sdílet své myšlenky a naslouchat názorům ostatních, protože díky rozvinutější empatii mohou více soucítit a vcítit se do svých kolegů. Zaměstnanci, kteří jsou emocionálně inteligentní, respektují myšlenky a nápady svých spolupracovníků a více jim důvěřují a zároveň jsou při práci ohleduplní, takže spoluvytvářejí příjemné pracovní prostředí.

Zároveň jak bylo také zmíněno, emočně inteligentní zaměstnanci jsou si také vědomi svých vlastních talent, silných stránek a nedostatků. Dokáží přijmout kritiku a využít ji k tomu, aby jim pomohla jako forma zpětné vazby pro ně samé a také jako možnost k dalšímu rozvoji. Emočně inteligentní manažeři také umí jednat se svými podřízenými a kolegy, kteří jsou momentálně rozrušení, umí uklidnit situaci a také najít příčinu těchto problémů.

Jak také zmiňuje Lubbadah (2020), manažer s vysokým EQ hraje hlavní roli v ovlivňování výkonů svých podřízených a jejich motivaci. Zároveň zaměstnanci s vysokým EQ pomáhají spoluvytvářet prostředí, které je příjemné všem zúčastněným, avšak neměli by tyto své vlastnosti používat k manipulujícím technikám pro své kolegy, kteří nemají tak vyvinutou emoční inteligenci. Lubbadah dále ve své práci varuje před tím, že manažer s vysokým EQ může zneužít svých schopností k neetickému chování, které není v nejlepším zájmu skupinu.

V této situaci může manažer manipulovat s emocemi svých zaměstnanců, aby je přiměl dělat věc ve svůj prospěch. Lubbadah však tvrdí, že tyto vlastnosti jsou spojené spíše s osobnostními rysy, a nikoliv konkrétně s emoční inteligencí, nicméně tento pohled by měl být také brán v potaz.

## **2.3 Management emoční inteligence**

Základní technické schopnosti jsou důležité pro vstup na pracovní trh pro mnoho oborů avšak pro další kariérní postup je důležité rozvíjet nejen odbornost, ale také mezilidské dovednosti. Pokud zaměstnanec bude chtít převzít odpovědnost za skupinu lidí (a utvořit z nich tým), musí také myslet na emocionální stránku věci. To umožní daleko lépe vést týmy, zvládat stres, poskytovat zpětnou vazbu a spolupracovat s ostatními, i proto má management emoční inteligence a rozvoj místo ve většině společnostech po celém světě.

Routray et al. (2017) ve své práci zmiňuje, že emoční inteligence se také mezi akademiky i odborníky z praxe se čím dál více oceňuje jako měkká dovednost, která má zásadní význam pro to, aby manažeři mohli úspěšně plnit své profesní povinnosti. V současné době je velký výzkumný zájem o dříve nepopulární téma lidských emocí a jejich vlivu v práci (a na práci). Jedinci s vysokou emoční inteligencí si rozhodně dokážou lépe všimnout emocí u druhých, ale také lépe vnímat své emoce a také chápat jejich význam a lépe emoce ovládat než ostatní.

Dále autor tvrdí, že jedinci s vyšší emoční inteligencí také nemusí při řešení emočních situací vynakládat takové množství kognitivního úsilí jako jedinci s nižší emoční inteligencí. Lze také tvrdit, že lidé s vyšší emoční inteligencí jsou přitahováni takovým typem práce, která vyžaduje sociální vazby (jejich udržování a tvoření) a méně často se podílí na negativním chování.

Zaměstnavatelé si také pomalu začínají uvědomovat důležitost emoční inteligence, protože jejich produktivita závisí na emoční inteligenci celé firmy. Když se generální ředitelé a zaměstnanci snaží zlepšit své kompetence v oblastech, kde jsou nejslabší, profituje z toho celá firma, protože zlepšuje komunikace a produktivita napříč celou firmou, avšak stále je to výsada spíše větší firem a korporátů (Routray et al., 2017).

### **2.3.1 Management IT a emoční inteligence**

Zpočátku je důležité zmínit, co lze považovat za management IT. Světový leader v IT, společnost IBM (2020) k IT managementu zmiňuje, že se jedná o monitorování a správu systémů informačních technologií organizace, včetně všeho hardwaru (servery, switche a všechny druhy počítačů), softwaru a sítí. IT management se zejména zabývá tím, jak zajistit hladký chod informačních systémů. Jeden z cílů IT managementu je poskytnout lidem takové nástroje, které povedou k lepším výkonům v práci.



Specialisté zaměřující se na management IT sledují a spravují IT systémy, aby zaručili, že budou neustále v provozu. Mezi role a povinnosti správy IT dle IBM (2020) patří:

- Zavádí se nový software, hardware a datové systémy;
- Identifikace obchodních potřeb IT systémů (využití externích zdrojů k rozšíření IT systémů);
- Sledování výdajů a nákladů na IT;
- Dodržování a neustálá kontrola bezpečnosti a stavu IT systémů;
- Dohled nad funkčností IT systémů a jejich vývoj;
- Pomoc s technickými problémy nebo problémy s technickou podporou pro koncové uživatele.

Frankenfield (2022) k IT managementu dodává, že se jedná o metody, systémy, hardware a software, které společnost používá k provádění svých každodenních operací. IT specialisté potřebují ke své práci kromě obvyklé sady nástrojů IT profesionála také schopnosti řešit problémy a interpersonální dovednosti. Moderní IT systémy vyžadují spolupráci mezi skupinou profesionálů často napříč celou firmou podle metodiky vývoje, která se momentálně využívá. Proto si jak IT specialisté, tak manažeři musí být vědomi svých silných stránek, ale také nedostatků jak u sebe, tak zejména svého týmu a zvládat mezilidské vztahy a držet si realistické cíle, což je častým problémem v managementu IT (Kmieciak, 2021).

Každá role v managementu IT je něčím specifická, proto je důležité zmínit i zkrácený výčet IT pozic, které jsou relevantní pro tuto práci. Jedná se zejména o (IBM, 2020) (Indeed, 2022) (Talentlyft, 2022):

- Software vývojáři – vytvářejí počítačové programy od prvního konceptu přes návrh a implementaci. Podle specializace vývojáři pracují na aplikacích, zatímco jiní vytvářejí operační systémy, které je spouštějí. Vývojáři softwaru se snaží uspokojit potřeby uživatelů prostřednictvím vytváření programů, jejich testováním, údržbou a neustálým vývojem;
- Administrátoři databází a systémů – jsou zodpovědní za dohled nad údržbou a bezpečností databází společnosti. Mají na starost také monitorování a aktualizaci softwaru na ochranu před viry, aby se zabránilo narušení bezpečnosti a také spravují účty pro oprávněné osoby, které mají přístup k databázím;
- Cybersecurity experti – jsou zapojeni do vývojové fáze softwarových systémů, sítí a datových center. Profesionálové musí hledat slabá místa a nebezpečí v hardwaru i softwaru. Mají na starosti řízení a monitorování jakýchkoli kyber útoků na infrastrukturu společnosti;
- Business analytici – pomáhají při definování obchodních problémů tím, že provádějí hloubkový průzkum a získávají technická i netechnická data. Vytvoří komplexní požadavky na řešení poté, co je problém dobře rozpoznán, a poté zajistí, že dodané řešení vyhovuje těmto obchodním potřebám. Často jsou najímáni, aby pracovali na IT a iniciativách transformace podnikání, ale mohou být také přiděleni k práci na projektech v jiných oblastech;

- Vývojáři aplikací – Při vytváření softwaru se vývojáři aplikací spoléhají na své odborné znalosti a porozumění různým programovacím jazykům. Jednotlivci v této práci musí vyvíjet řádky kódu a testovat software na vady nezávisle i ve spolupráci. Vývojáři aplikací pracují pro velké korporace, ale mohou pracovat i pro malé start-upy. V tomto sektoru jsou často vyžadovány dlouhé hodiny během životně důležitých fází vývojového procesu.

Rostoucí počet podniků zdůrazňuje IT jako klíčovou součást své celkové strategie. IT oddělení jsou v digitálním věku tlačena k tomu, aby dělala více než kdy dříve, a stávají se opěrným bodem změn.

Podniky stále častěji požadují, aby zaměstnanci v oblasti informačních technologií měli nejen technické schopnosti, ale také jistou úroveň emoční inteligence a zároveň i komunikační dovednosti. Mezilidské dovednosti se stávají stále důležitějším pracovním kritériem, nicméně IT odborníci často postrádají potřebné mezilidské schopnosti. Pracovníci IT mají navíc introvertní povahu, což podtrhuje jejich nedostatečné interpersonální dovednosti (Businsky, 2018).

Zatímco tyto soft skills jsou obvykle nejdůležitější v jiných částech společnosti, například ve vedoucích pozicích a u managementu, s rostoucím rozšířením a tlakem na technologické inovace je v IT stále roste tlak i na tuto skupinu. Vzhledem ke nemalým výdajům do části, které se věnuje IT a významu IT pro společnost se musí tento obor přizpůsobit, aby se více orientoval na obchod, zákazníky, ale zároveň také uměl lépe komunikovat napříč odděleními (Hendon et al. 2017).

Hendon et al. dále ve své práci zmiňují, že současná literatura o emoční inteligenci se zaměřuje na její využití v managementu a také na aplikace EI v change managementu, organizační psychologii a na vícegeneračním pracovišti. Zároveň je však zásadní soustředit se na výhody EI na úrovni služeb. Spokojenost zaměstnanců, soulad člověka s firemní kulturou a loajalita zaměstnanců firmě a také vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem mohou být vnímány z kontextu emoční inteligence a výše emoční inteligence může ovlivňovat zmíněné faktory.

### **2.3.2 Vliv emoční inteligence na pracovní výkon**

Shahhosseini et al. (2012) ve svém článku o vlivu pracovního výkonu na emoční inteligenci zmiňuje hlavní cíl organizací, který je co nejlepší výkon (a následkem je také vyšší zisk). V důsledku toho se společnosti musí zaměřit na emoční inteligenci jako složku pro dlouhodobé udržení vysokého výkonu a růst konkurenční výhody. Autor zmiňuje, že emoční inteligence podle dřívějších výzkumů hraje zásadní roli při zlepšování výkonu a různé studie ukázaly, že lidé s vysokou úrovní emoční inteligence mají také vynikající pracovní výkon.

Autoři dále zmiňuje, že rozvoj schopností emoční inteligence u manažerů a zaměstnanců je zásadní pro zlepšení efektivity a pracovního výkonu. Podle Shahhosseiniho et al. emoční inteligence přímo souvisí s efektivitou práce, protože existuje souvislost mezi povahou manažerské práce a znalostmi, přístupem, motivy a chápáním perspektiv zaměstnanců.

Jak zmiňuje Shooshtarian et al. (2012) Zaměstnanci s vysokou emoční inteligencí jsou efektivnější při posuzování a zvládání vlastních emocí než zaměstnanci s nízkou emoční inteligencí. V důsledku toho je pravděpodobnější, že budou také více spokojenější v práci. Zaměstnanci s vysokou emoční inteligencí mohou lépe rozpoznat a ovládat negativní pocity a napětí, aby zmírnili pracovní stres. Zaměstnanci s vysokou emoční inteligencí také dokáží rozpoznat zdroje stresu a vytvořit si strategii, jak se vypořádat s negativními účinky stresu. Zaměstnanci s nízkou emoční inteligencí si na druhé straně méně uvědomují své emoce a mají menší schopnost zvládat své emoce, když jsou konfrontováni s náročnými situacemi, což má za následek zvýšený stres a horší pracovní výkon.

Dále autoři Shooshtarian et al. (2012) a Kotsou (2019) také zmiňují, že emoční inteligence je nesmírně důležitá při dosahování cílů celé organizace. Lidé s vysokou emoční inteligencí mají tendenci kariérně postupovat, což souvisí s hladinou jejich uvědomění a znalostí osobních cílů a motivace, což těmto zaměstnancům a manažerům také umožňuje snižovat množství stresových situací na pracovišti. Na závěr autoři doporučují, aby firmy využívaly testy emoční inteligence k posouzení schopností kandidáta, zejména, aby zjistili, jak umí zvládat své pocity a identifikovat pocity ostatních v průběhu náborového procesu. A také by tyto kritéria měly být zvažovány při konečném výběru zaměstnance. Emoční inteligence dle autorů zahrnuje širokou škálu talentů, kteří jsou učenliví a také adaptabilní, což je v současné době velmi důležité. V důsledku tohoto postupu selepší schopnosti zaměstnanců přizpůsobit se pracovnímu prostředí, ale také se může vytvořit velmi podporující pracovní kolektiv, což povede ke zvýšení efektivity a pracovního výkonu.

### **2.3.3 Management rozvoje emoční inteligence**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, současné poznatky naznačují, že na rozdíl od kognitivní inteligence se emoční inteligence dá dále rozvíjet, což potvrzuje meta-analýza provedená Mattingly a Kraiger (2019), kteří v závěru své práce došli k závěru, že emoční inteligenci opravdu lze dále rozvíjet a vyplatí se investovat do do programů, které se zaměřují na rozvoj emoční inteligence a jednotlivé složky emoční inteligence což také konstatuje Gillar-Corbi (2019). Autoři však také zmiňují, že je nutné provést další výzkum co se týče rozvoje jednotlivých složek emoční inteligence a sledování vlivu osobnosti na rozvoji těchto složek. Zároveň autoři navrhuje některé otázky, na které je třeba zodpovědět v dalších výzkumech, jedná se například o ujasnění, zdali vzdělávání v oblasti emoční inteligence povede zaměstnance k vyšším pracovním výkonům, zdali zaměstnanci po absolvování kurzu a tréninku na emoční inteligenci pociťují nižší stres v práci nebo vyšší spokojenost.

Chamorro-Premuzic (2013) v článku k emoční inteligenci zmiňuje, že současné studie ukazují, že emoční inteligence se také vyvíjí (a zlepšuje) s věkem i bez nutných zásahů, lze se domnívat, že se emoční inteligence zvyšuje s tím, jakými životními situacemi si procházíme a jakým způsobem nás tyto životní situace formují (ať už se jedná o změny jak v profesionálním, tak partnerském životě nebo vyrovnávání s těžkými situacemi, např. úmrtí členů rodiny, rozchody partnerů nebo rozvody).

Dále Chamorro-Premuzic píše, že k rozvoji emoční inteligence může výborně posloužit koučink, ačkoliv žádný program nedokáže zaměstnance dostat z emočně neinteligentního na naprosto inteligentního, ale dobře navržený koučovací výcvik může snadno přinést zisky až o pětadvacet procent zmiňuje Chamorro-Premuzic, který dále zmiňuje, že provedené metaanalýzy, že interpersonální dovednosti jsou nejkoučovatelnějším aspektem emoční inteligence s průměrným krátkodobým nárůstem o 50 % a dále průměrné zlepšení u programů zvládání stresu je zhruba 35 %.

Autoři Harms a Credé (2010) provedli meta-analýzu, ve které zjistili, že lidé nemají dobrou představu o svých schopnostech (a na jaké úrovni), ale ještě hůře dokáží odhadnout, jak jsou skutečně příjemní svému okolí. Hlavní příčinou tohoto slepého místa je nejspíše přehnaná sebedůvěra. Také bylo zjištěno, že většina jednotlivců věří v to, že jejich dovednosti převyšují dovedností ostatních (přehnaná sebedůvěra). V tomto důsledku každý trénink zaměřený na emoční inteligenci a rozvoj sebeuvědomění (např. prostřednictvím přijímání zpětné vazby od okolí, ale také učení se sebekritickému pohledu) může jedincům výrazně pomoci v jejich kariéře a spolupráci s okolím. Tento fakt podporují i jednotlivé příklady od Bradberry a Greaves, ve které jsou zmíněné případy, které reflektují zvýšenou sebedůvěru ve vlastní úsudek a nedostatek přijímání zpětné vazby.

Na závěr Chamorro-Premuzic zmiňuje i fakt, že někteří jedinci jsou koučováni otevřeně více než jiní, ale zároveň také zmiňuje účinnost koučovacích technik, kdy Chamorro-Premuzic odkazuje na meta-analýzu od Richardson et al. (2008), ve které autorky došly k závěru, že kognitivně behaviorální přístup přináší lepší výsledky, než relaxační metody a meditace. Tento důvod vysvětlují tím, že kognitivně behaviorální metody vyžadují větší aktivitu. Jednotlivci jsou povzbuzováni k tomu, aby převzali kontrolu nad svými negativními myšlenkami, pocity a chování tím, že své emoce používají aktivněji a praktičtěji. Celkově to znamená, že kognitivně behaviorální terapie více mobilizuje jedince a tím se tvoří silnější spojení, které mají hlubší efekt.

Na druhou stranu relaxační techniky jsou určeny, jak již jejich název napovídá, k relaxaci, což znamená, že nevybízejí jednotlivce, aby se zabývali problematickými myšlenkami, emocemi nebo situacemi, navzdory, proto autorky tuto metodu řadí mezi pasivní metody, které v meta-analýze nebyly efektivní jako kognitivně behaviorální ačkoliv 69 % studií, které byly v této meta-analýze byly zaměřeny právě na relaxační techniky.

V další studii Nelis et al. (2011) zjistili, že schopnosti vnímat a řídit svoje emoce se zvýšili po 18 hodinách skupinových aktivit zaměřené na trénink emoční inteligence. Autoři zmiňují, že se jednalo o 3 workshopy po 6 hodinách formou improvizčního divadla sestávajícího ze 4 částí:

- Zahřívací aktivita zaměřená na relaxaci a přípravu těla na představení včetně koncentračních cvičení;
- Základní aktivitu na zvyšování emoční kompetence (učení se různým technikám zaměřeným na aktivní naslouchání, empatické naslouchání, pozitivní hodnocení, vyjadřování emocí, základní komunikační dovednosti, copingové strategie, zvládání konfliktů atd.);
- Skupinovou aktivitu (integraci naučených technik ve druhé části);
- Zakončení a shrnutí aktivity.

Autoři ve studii zmiňují, že se jedná o první trénink založený na evidence based přístupu k emočním kompetencím a vede k dlouhodobým pozitivním změnám v emocionálním fungování, dlouhodobým změnám osobnosti a významným prospěšným účinkům v různých oblastech života. Autoři zjistili, že pozitivní změny přetrvávají i po 6 měsících od workshopů.

Mimo jiné také studie od Nelis et al. také ukázala, že posilování emočních schopností má vliv na osobnost. Program dle autorů poskytl účastníkům zvýšený smysl pro sebeúctu a schopnosti zvládání stresu a stresových situací. Výsledky nárůstu extravertze a přívětivosti naznačuje, že výcvik podpořil vytvoření interpersonálního stylu, který umožnil příznivější a emocionálně udržitelnější mezilidské vztahy.

## 2.4 Metodika práce

**Výzkumným cílem** této práce je zjistit, jakým způsobem společnost XY pracuje s emoční inteligencí v rámci rozvojového plánu a navrhnout zlepšení v rámci rozvoje zaměstnanců. Dále byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, a to:

**Vo1:** Jaký je současný stav rozvoje emoční inteligence v rozvojovém plánu zaměstnanců?

**Vo2:** Existuje vztah mezi emoční inteligencí a profilem zaměstnance?

**Vo3:** Jakou důležitost přikládají zaměstnanci emoční inteligenci?

Na základě výzkumných cílů práce byly formulovány uvedené hypotézy:

### **Hypotéza č. 1: Vztah emoční inteligence a pracovní výkonnosti.**

H0: Mezi emoční inteligencí a pracovní výkonností neexistuje závislost.

H1: Mezi emoční inteligencí a pracovní výkonností existuje závislost.

### **Hypotéza č. 2: Vztah mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí.**

H0: Mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí neexistuje závislost.

H1: Mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí existuje závislost.

### **Hypotéza č. 3: Vztah mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) a emoční inteligencí**

H0: Mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) a emoční inteligencí neexistuje závislost.

H1: mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) a emoční inteligencí existuje závislost.

### **Hypotéza č. 4: Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence**

H0: Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence není statisticky významný.

H1: Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence je statisticky významný.

Aby diplomová práce mohla pokrýt toto téma, je proto rozdělena na 2 části, a to část teoretickou, jejíž součástí je i metodika práce a část analytickou. Teoretická část této práce je zpracovaná na základě literární rešerše, která byla zaměřena na analýzu sekundárních zdrojů za účelem vytvoření přehledu poznatků zaměřující se na emoce, které poskytly základní přehled k tématu emoční inteligence a pohledy autorů na emoční inteligenci v managementu. K vypracování této práce byly použity jak knihy českých autorů, tak i zahraniční texty zabývající se tématy emocí, a především emoční inteligence a managementu rozvoje emoční inteligence.

V první části teoretické práce byly definovány emoce, kdy předmětem definování tohoto pojmu byl vznik emocí, jejich původ v lidském organismu, konkrétní příklady toho, jakým způsobem v lidském organismu projevují, což představuje základní přehled k jednotlivým částem emoční inteligence. Dále byly zmíněny základní typy emocí, které jsou popsány v současné literatuře.

Druhá kapitola teoretické části se již věnuje samotnému tématu emoční inteligence, definování tohoto pojmu. Zmíněný je také rozdíl mezi kognitivní a emoční inteligencí, které na první pohled mohou působit jako protiklady (a někteří autoři k tomuto tak přistupují), avšak se jedná o komplementární pojmy součásti člověka.

Byly také zmíněny přínosy emoční inteligence na jednotlivých praktických příkladech z každé složky emoční inteligence i současné metody měření emoční inteligence. Třetí kapitola teoretické práce se věnuje definování managementu emoční inteligence a vymezení použití a využívání emoční inteligence jak při řízení a vedení zaměstnanců, tak celkově v kolektivu. Důležité je také definice managementu IT, na kterou bude zaměřena analytická část této práce.

**Při zpracování analytické části** autor práce nejprve oslovil společnost XY. V této společnosti proběhl krátký úvodní rozhovor s HR manažerkou, který trval přibližně 10 minut a účelem tohoto rozhovoru bylo zajistit potřebné informace, zdali výzkum bude možné ve společnosti zpracovat a také získat kontakty na zodpovědné osoby, které se mohou zapojit do organizace a distribuce dotazníkového šetření.

Zároveň s tímto rozhovorem byl vytvořen i dotazník týkající se měření emoční inteligence. Tato forma kvantitativního výzkumu byla zvolena proto, aby bylo možné posbírat větší množství dat za pomoci uzavřených otázek a vyhodnocení stavených výzkumného cíle a hypotéz. Pro dotazníkové šetření byl použit dotazník od Wood a Tolley (2003) z knihy „Testy emoční inteligence“. Tento test emoční inteligence se zaměřuje na měření 5 složek emoční inteligence, konkrétně: sebeovládání, sebeuvědomění, motivaci, empatii a sociální dovednosti. Publikace od Wood a Tolley se v každé kapitole věnuje jednotlivým složkám emoční inteligence a tyto složky obsahují několik sad otázek.

Pro každou ze složek emoční inteligence byla vybrána právě 1 sada, která obsahuje 6 otázek. Pro 5 sledovaných složek emoční inteligence se tedy jedná o dotazníkové šetření o celkovém počtu 30 otázek. Každému výsledku u jednotlivých otázek bylo přiřazeno také skóre.

Konkrétně každému výsledku znamenající vysokou úroveň emoční inteligence byly přiřazeny 3 body, střední úroveň emoční inteligenci byly přiřazeny 2 body a 1 bod nízké úrovni emoční inteligence. Maximální počet počet, kterého bylo možné dosáhnout je tedy 90 bodů a minimální počet bodů je 30.

Tabulka 2 Úrovně emoční inteligence dle EQ skóre

Úroveň EI	EQ
Nízká úroveň	30 – 53
Střední úroveň	53 – 72
Vysoká úroveň	73 – 90

Zdroj: Vlastní zpracování dle Wood a Tolley (2003)

Dotazník byl také doplněn o základní identifikační otázky viz příloha 1. Jako doplňkový test byl zvolen test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Jedná se o osobnostní test, který určuje 16 základních osobnostních typů a konkrétně rozděluje jedince podle toho, jakým způsobem vnímají okolní svět a vytváří svá rozhodnutí. Tento dotazník byl vyplněn online formou přes internetové stránky 16personalities.com, konkrétně se jedná o test NERIS Type Explorer scale. Jak ukázala analýza provedená od Makwana et al. (2020) je tento osobnostní test konzistentní a reliabilní.

Na základě informací poskytnutých HR manažerkou byl vytvořený dotazník přeepsaný autorem do interního systému v podobě Microsoft Forms, které se používají na interní dotazníkové šetření. Zároveň musel autor práce podepsat smlouvu o mlčenlivosti vzhledem k tomu, že firma XY působí ve státem regulovaném sektoru. Všechna poskytnutá data tedy také prošla anonymizací.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 21.3. – 1.4. tedy 12 dní. V průběhu prvního dne proběhlo pilotní testování na 5 osobách. Dotazník byl distribuován skrz zmíněný interní systémový formulář Microsoft Teams a zkoumaná cílová skupina byli zaměstnanci společnosti v sektoru IT, jak na vedoucích, tak řadových pozicích. Do rozeslání dotazníku bylo zapojeno 5 zaměstnanců společnosti (2 zaměstnanci HR a 3 zaměstnanci z oddělení IT). Zaměstnanci z IT sektoru byli osloveni pomocí komunikačního programu Microsoft Teams, ve kterém společnost využívá kanály pro komunikaci podobných šetření a také komunikační kanály jednotlivých IT oddělení. V průběhu testování byly zaslány 2 připomínky k vyplnění testů.

V návaznosti na dotazníkové šetření byl provedený také polostrukturovaný rozhovor s manažerem oddělení pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozhovor proběhl osobně v sídle společnosti. Autor měl pro tento rozhovor předpřipravenou sadu otevřených otázek, které byly rozšiřovány v průběhu rozhovoru. Tato metoda kvalitativního výzkumu byla provedena s cílem zjistit strategii rozvoje zaměstnanců, dále také zjistit, jakým způsobem se rozvíjí kompetence zaměstnanců v managementu IT (jak na vedoucích, tak nevedoucích pozicích) a zdali se firma zaměřuje na rozvoj emoční inteligence. Pro doplňující pohled zaměstnanců bylo také provedeno 5 polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy XY z oblasti IT managementu.

Autorovi této práce byly následně poskytnuty dokumenty rozvoje kompetencí k analýze. Analýza dokumentů v této práci byla využita k dalšímu rozšířenému pohledu na metody vzdělávání kompetencí, roli emoční inteligence v těchto kompetencích a také další metody rozvoje v celkovém vzdělávacím systému společnosti XY. Zároveň tyto dokumenty posloužily ke srovnání poznatků z polostrukturovaného rozhovoru s manažerem XY.

V rámci dotazníkového šetření bylo celkově osloveno 500 zaměstnanců. Z celkové oslovené skupiny test vyplnilo 104 zaměstnanců, návratnost testů byla 20,8 %. Na závěr dotazníkového šetření bylo zaměstnancem HR k jednotlivým výsledkům přiřazené také hodnocení pracovního výkonu, které je na škále 1–5, kdy 1 znamená nejnižší pracovní výkon a 5 je nejvyšší pracovní výkon.

Pro doplnění výzkumného šetření a zodpovězení výzkumné otázky týkající se výzkumného problému byly provedeny krátké polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci dvou týmů z IT společnosti XY za účelem zjištění, **jakou důležitost přikládají zaměstnanci emoční inteligenci**. Tato metoda byla zvolena z důvodu zjištění vnímání emoční inteligence v rámci managementu rozvoje emoční inteligence také z pohledu zaměstnanců, aby tak autor práce měl komplexnější přehled o současném stavu práce s emoční inteligencí v rozvojovém plánu ve společnosti XY.

Metoda výběru těchto zaměstnanců byla náhodná za pomoci příkazu v interním systému správy dat zaměstnanců. Nejprve se autor spojil se zaměstnancem HR, který má ve své kompetenci správu dat zaměstnanců, aby mohl náhodně vybrat 5 zaměstnanců, kteří se mohou zapojit do polostrukturovaných rozhovorů. Dále tito zaměstnanci byli osloveni prostřednictvím HR, zdali se mohou těchto rozhovorů zúčastnit a poté proběhly ve dnech 11.–12.8. polostrukturované rozhovory s náhodně vybranými zaměstnanci oddělení IT.

Vyhodnocení dotazníkového šetření je předmětem druhé kapitoly praktické části, která navazuje na představení společnosti, ve které se výzkum realizoval.

K vyhodnocení kvantitativního výzkumu byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel, který se využívá k procesování výpočtů a práci s daty. Pro statistické zpracování dat byla zvolena 5% hladina významnosti, k vyhodnocení byla použita jednofaktorová analýza ANOVA, která byla také vyhotovena pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

Dále jsou v práci zpracovány poznatky z analýzy poskytnutých dokumentů a také provedených rozhovorů s manažerem rozvoje zaměstnanců a také jednotlivými zaměstnanci společnosti XY.

V závěru praktické části této práce jsou zmíněny vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního šetření a také naformulovány doporučení a návrhy pro společnost XY v oblasti managementu rozvoje vzdělávání se zaměřením na emoční inteligenci.

### **3 Analytická část práce**

Analytická část práce v úvodní kapitole představuje zkoumanou společnost XY, ve které je prováděno kvantitativní a kvalitativní šetření s cílem zjistit, jakým způsobem společnost XY pracuje s emoční inteligencí v rámci rozvojového plánu a navrhnout možná zlepšení. Součástí dotazníkového šetření je i doplňkový test osobnosti MBTI, polostrukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem oddělení rozvoje a vzdělávání společnosti, který poskytl i interní dokumenty k analýze a také doplňkové rozhovory se zaměstnanci. Druhá kapitola této analytické části je věnována výzkumnému problému a šetření, třetí část shrnuje poznatky, které byly nasbírány v průběhu šetření a v poslední kapitole analytické části jsou formovány doporučení a návrhy ke zlepšení současné situace.

#### **3.1 Charakteristika zkoumaných subjektů**

Předmětem zkoumání analytické části této práce je společnost XY (2022), která na českém trhu působí jako finanční instituce s tradicí trvajícím několik desetiletí. Tato finanční instituce také působí na několika dalších evropských trzích a firma se řadí do velkého podniku a zaměstnává více než 5000 lidí napříč všemi pozicemi, ať už se jedná o retailové nebo korporátní bankovníctví, kde tato instituce zaměstnává ve svých pobočkách bankovní poradce a specialisty na poskytování finančních služeb a transakcí. Mezi služby, které finanční instituce XY poskytuje se řadí (XY, 2022):

- Vedení běžných a firemních účtů včetně různých druhů platebních karet (hotovostní služby, kreditní/debetní karty, cash pooling atd.);
- Provozní financování (eskontní úvěry, kontokorentní úvěry, revolvingové úvěry);
- Investiční financování (fleetlease, investiční úvěr, financování nemovitostí);
- Přímé bankovníctví (elektronické bankovníctví včetně aplikací na chytrá zařízení, mobilní bankovníctví);
- Zajištění rizik (měnový spot/swap, měnové opce, měnový forward apod.);
- Investiční a spořicí služby (termínované vklady, cenné papíry atd.).

Z celkového počtu zaměstnanců je přes 1000 lidí zaměřených na různé informační technologie, vzhledem k povaze podnikání tato instituce pracuje s velkým množstvím citlivých dat, která sbírá jak za účelem zkvalitňování služeb, tak především kvůli regulatorním požadavkům a závazkům, kterým musí dostát v rámci compliance (jednání v souladu s pravidly nastavenými interně, ať už se jedná o různé kodexy, tak i externě, což jsou již zmíněné zákony). Mimo zpracovávání velkého množství citlivých informací, které se uchovávají v datových skladech, které spravují datoví specialisté je v této společnosti velké oddělení zaměřující se na vývoj a rozvoj systémů vzhledem k tomu, že tento trh prochází poměrně velkými změnami



způsobenými vznikem nových společností, které přináší jak technologické, tak bankovní inovace jako je například společnost Revolut, která nemá žádné pobočky a funguje čistě jako virtuální banka, kterou uživatel spravuje pouze přes aplikaci.

Tato nová konkurence na bankovním trhu představuje tlak na stávající instituce s nutností inovovat, aby svým klientům poskytly podobné služby prostřednictvím mobilních zařízení, proto i finanční instituce, která je předmětem analytické části má vyčleněno mnoho svých zaměstnanců přímo na vývoj moderních systémů, ale i za použití moderních technik vývoje, kterým se říká agilní metoda vývoje, která spočívá v tom, že produkt se neodevzdává celý najednou, ale probíhá neustálý vývoj malých částí, které se testují, uvedou do produkce (uživatelé ji mohou používat) a přechází se na vývoj další části na rozdíl od metody waterfall, kdy se odevzdává až celý hotový produkt. Agilní metoda vývoje je v současnosti upřednostňována zejména z důvodu rychlejší reakce na vývoj trhu, ale proč účely této práce je důležité zmínit, že při agilním vývoji se klade obrovský důraz na spolupráci mezi členy týmu, které sestávají ze specialistů na různé části daného produktu (například vlastník produktu, scrum master, vedoucí týmu, vývojář, tester, UX designer a IT analytik) i proto je téma emoční inteligence v IT velmi aktuální vzhledem k velké nutnosti umět spolupracovat v týmu jak na úrovni řadových zaměstnanců, tak i manažerů a vedoucích jednotlivých oddělení.

Mimo inovace v technologické části finanční instituce se také tato firma zavázala, že se stane uhlíkově neutrální v následujících 4 letech a zároveň tato instituce podporuje i ostatní podnikatele ve snižování environmentálních dopadů podnikání ve formě poradensko-dotační služby a spolufinancování ekologických projektů. Sama bankovní instituce chce uhlíkové neutrality dosáhnout prostřednictvím vydáváním recyklovaných platebních karet, prověřováním klientů a dopad jejich podnikání na životní prostředí, elektrickou mobilitou, ekologickým nakládáním s odpady, rekonstrukce pobočkové sítě za účelem zlepšení prostředí pro klienty, ale také používání takových technologií, které spotřebovávají minimum elektrické energie, vody a zemního plynu. Pro účely této práce je vhodné zmínit funkční strukturu finanční společnosti a to zejména segmentu informačních technologií, která je kombinací liniové struktury a funkční struktury právě kvůli agilnímu přístupu.

### **3.2 Výzkumný problém a šetření**

Předmětem této kapitoly je kvalitativní a kvantitativní šetření na základě definované metodiky.

#### **Rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj**

Součástí analytické části práce je i polostrukturovaný rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj pro finanční instituci XY. Manažer v této společnosti již působí několik let a celkově je toto jeho třetí pozice v rámci dané instituci, kdy měl možnost poznat tuto instituci z různých částí. Zpočátku rozhovoru manažer zmínil, že s termínem emoční inteligence setkal a uvedl, že pravděpodobně nejznámější autor, na kterého si vzpomene je Goleman. Zároveň zmínil, že téma emoční inteligence se již řešilo i ve firmě, ale nikoliv na konkrétním případu, ale spíše obecně v rámci rozvojového programu zaměřeného na leadership.

Přímo téma emoční inteligence se v této chvíli ve společnosti XY neřeší, možná jen v oddělení HR, ale v rámci vzdělávání s termínem emoční inteligence nepracují. Dále manažer zmínil, že ačkoliv se s termínem emoční inteligence nepracuje, ve společnosti je program rozvoje leadershipu a měkkých dovedností a zejména se jedná o sociální dovednosti.

Pokud jde o program rozvoje leadershipu, tak se zde zpracovává téma „leader vs boss“. Manažer pro rozvoj tento příklad vysvětluje na příkladu, kdy „boss“ (šéf) dává pouze rozkazy

a předává cíle, které dostává od vedení, což tato společnost chce naprosto odstranit vzhledem k agilnímu přístupu. Na příkladu leadera zmiňuje manažer pro rozvoj právě agilní princip, kdy leader je na pozadí celého projektu a doslova říká: „*Ukazuje princip, že on (leader) je tu pro tým, nikoliv tým pro něj.*“ Dále manažer zmiňuje, že ideálně by v agilním přístupu neměla existovat hierarchie a lidé by se měli seskupovat sami podle potřeby, nicméně tuto variantu ve finanční instituci zavrhuje už jen proto, že se jedná o regulovaný sektor, ve které je nutné mít kontaktní a zodpovědné osoby za dané služby, protože je společnost zodpovědná za mnoho klientů, jejich data a především jejich finance, proto tedy není možné zavést dle slov manažera tuto volnou strukturu.

Dále manažer k otázce na dotaz ohledně upřesnění leadership programu zmiňuje, že by ideální leader měl podporovat ostatní, ale také by se lidé měli umět sami vést sami za pomoci agilního kouče, který je přiřazený v týmu za účelem odstraňování překážek, ať už překážky v projektu, tak překážky v kompetencích (softskills/hardskills). Obecně tento program podle slov manažera rozvíjí sebemotivaci a také zmocňování ostatních jedinců ve společnosti.

Leadership program je určený pro zaměstnance na vedoucích pozicích a tzv. „product owners“, kteří jsou zodpovědní za nějaký produkt (např. část mobilního bankovníctví) a cíl tohoto výcviku je, aby uměl stanovit takovou vizi, kterou budou zaměstnanci následovat, ale také aby se choval jako leader a také správně určoval priority, které dále předává týmu.

Dále manažer dodává, že v rámci organizace vytváří tzv. working profily pro jednotlivé pozice, takže například datový inženýr se skládá jak z hardskills tak softskills. Pro datového inženýra se například jedná o schopnost datové analýzy, znalosti systémů, ale také komunikační dovednosti a kritické myšlení. Dále se tento working profil skládá ze 4 úrovní seniority (pokročilosti), konkrétně se jedná o juniorní úroveň, mediorní (střední úroveň), seniorní a expertní úroveň. Manažer také zmiňuje, že konkrétně se kompetence u některých profilů ještě definují, protože jejich současný stav byl neuspokojující.

Váha těchto kompetencí se liší podle toho, zdali daný zaměstnanec je ve vedoucí pozici nebo nikoliv. Pokud je zaměstnanec např. v pozici liniového manažera, část softskills je důležitější a řadí se mezi ně leadership, rozvoj zaměstnanců, management změn, komunikace a spolupráce a sebeorganizace a velká část kompetencí musí být v souladu s agilními principy, ve kterých instituce funguje.

Na dotaz, jakým způsobem organizace přistupuje k rozvoji jednotlivým kompetencím manažer odpovídá: „*Ted' se to řeší více „punkově“, podle toho, jak definované to u jednotlivých rolí je. Tam, kde je to definované hloubkově, tam se snažíme jít podle jednotlivých kompetencí.*“ Měření kompetencí je závislé na tom, zdali se jedná o měkké nebo tvrdé dovednosti. Pro tvrdé dovednosti se jako měřítko používají například certifikace, znalost aplikačních rámců, kvalita kódu nebo tak, že jiný zaměstnanec (na seniorní nebo expertní úrovni) na základě vlastního úsudku řekne, že zaměstnanec či kandidát je schopen aplikovat své znalosti na konkrétních případech v organizaci. Manažer zmiňuje, že ale některé kompetence se měří hůře, a to konkrétně leadership, který se usuzuje expertním úsudkem od seniorního nebo expertního zaměstnance v organizaci případně se provádí assessment centrum nebo se zapojí do skupinové aktivity se seniorními lidmi z organizace nebo vyřešením případové studie, která se následně diskutuje také se seniorními zaměstnanci. Dále v organizaci existuje několikaměsíční program, který se ovšem zaměřuje spíše na rozvoj tvrdých dovedností jako je například výuka technologií nebo programovacích jazyků.

Na dotaz, jakým způsobem se rozvíjí leadership dovednosti a zdali se mohou i řadoví zaměstnanci zapojit do programu na rozvoj softskills manažer odpovídá, že všichni zaměstnanci mají možnost se přihlásit do školení zaměřených na rozvoj softskills, například zmíněný leadership nebo people management. Zároveň manažer zmiňuje, že tyto programy mají vysokou úroveň, ale není o tyto programy takový zájem, protože lidé v organizaci jsou často přetížení a tak nemají čas na další školení. Dále zde existují i externí školení, které jsou pro vybrané zaměstnance (zejména pro manažery). Tyto externí školení mají manažerům přinést nové pohledy na vedení lidí, než byli doposud zvyklí. Manažer pro rozvoj zmiňuje například pohled free forming organizace, kde by zaměstnanci měli umět fungovat bez hierarchie, ale jak bylo zmíněno, tento pohled je v současnosti pouze vizí, protože tato organizace podléhá náročným regulacím, které hierarchii vyžadují.

Dalším úskalím, které v organizaci existuje mimo velkou vytíženost je (související) tlak na zastupitelnost zaměstnanců. V IT tento fakt znamená, že například vývojář by měl být schopný dočasně zastoupit testera a naopak tester vývojáře, kde se často naráží na problém nutné expertní znalosti daného produktu nebo služby, jak manažer zmiňuje, každá služba nebo produkt je enormně komplexní problém, který vyžaduje vysokou odbornost. Zároveň organizace také chce, aby zaměstnanci rotovali mezi různými týmy, což podle manažera pro rozvoj klade vysoké nároky právě na emoční inteligenci, kdy se musí zapojit do nového týmu a naučit se v novém týmu fungovat.

Na závěrečnou otázku, zdali se již ve společnosti nějakým způsobem měřila emoční inteligence manažer pro rozvoj společnosti XY (2022) říká: *„Konkrétní měření emoční inteligence jsme neprováděli, ale teď chceme poslat na product ownery self-assessment ohledně jejich kompetencí a chceme po nich, aby si sami vyhodnotili jejich kompetence na základě toho, co mají v pracovním profilu. Následně chceme, aby nám řekli, jestli tyto kompetence umí a na jaké úrovni. Pokud ne, tak proč.“* Cíl tohoto self-assessmentu (sebehodnotícího dotazníku) manažer pro vzdělávání je zjištění, zdali product-ownery mají nebo nemají potřebné dovednosti a také zdali organizace vytváří takové prostředí, které umožňuje jejich dovednosti používat. Manažer pro vzdělávání se domnívá, že současná situace je vhodná spíše pro takové zaměstnance, kteří jsou průbojní a dokáží si vyjednat podmínky, ale nebere takový ohled na zaměstnance, kteří jsou zahlceni požadavky a na závěr manažer pro vzdělávání dodává, že ačkoliv zde existují školení na softskills, tak zaměstnance nenaučí mít „dravou“ osobnost, která dokáže stanovit hranice.

## **Rozhovory se zaměstnanci**

Součástí této analytické části práce jsou také polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, kteří jsou IT specialisty ve firmě XY. Jak bylo zmíněno v metodické části, tyto zaměstnanci byli vybráni náhodným výběrem. Bylo provedeno 5 polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly online přes program Microsoft Teams. Pro IT specialisty bylo připraveno 7 otázek.

### **1. otázka: Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy**

Zaměstnanci byli alespoň částečně schopni popsat emoční inteligenci vlastními slovy. 4 zaměstnanci uvedli, že se může jednat o práci s vlastními emocemi a uvedli alespoň příklad některých emocí a 3 zaměstnanci okrajově zmínili jednu z dovedností emoční inteligence (sebeuvědomění, řízení vztahu a empatii, zbylé 2 dovednosti nikdo nezmínil). Pouze jeden zaměstnanec řekl, že zná IQ, ale o emoční inteligenci nikdy neslyšel.

### **2. otázka: Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?**

Nejčastěji vyskytující se odpověď na otázku, co znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu zaměstnanci zmínili sebeovládání (všech 5 zaměstnanců) a dále 3 zaměstnanci odpověděli komunikaci s kolegy a dále také zvládání stresu (nebo podobné formy jako je odolnost proti stresu, ovládání se ve stresových situacích) z důvodu spolupráce s ostatními kolegy.

Škálové hodnocení od 1–5 získalo od 3 zaměstnanců hodnotu 3, tázání uvedli jak již bylo zmíněno, že kvůli komunikaci v týmu emoční inteligenci z nějakého hlediska využívají. 1 zaměstnanec uvedl hodnotu 2, protože pro něj emoční inteligence nemá při práci takový význam. Z 3. rozhovoru zaměstnanec přiřadil emoční inteligenci 4 body z důvodu, že je sebeovládání důležité a komunikace v týmu také.

### **3. otázka: Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?**

Všichni zaměstnanci zodpověděli, že problémy řeší při pravidelných schůzkách, které se často prodlužují právě z důvodu neshod nebo řešení problémů mezi několika členy týmu (nikoliv celým týmem) a nabývají tak pocitu, že tyto schůzky jsou jak nepříjemné, tak i ztrátou času. Zaměstnanec v rozhovoru č. 5 uvedl, že tyto problémy také řeší mimo schůzky, ale zároveň se také cítí přetěžovaný, protože jeho vedoucí nesprávně odhaduje pracovní vytížení zaměstnance.

### **4. otázka: Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?**

Většina zaměstnanců (4 z 5) řekli, že se nikdy s žádným osobnostním testováním nesetkali. Pouze jeden zaměstnanec zodpověděl, že se s nějakým testem setkal v průběhu nástupu a zaškolení, avšak nepamatuje si, zdali došlo k jeho vyhodnocení a následné diskuzi.

### **5. Otázka: Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?**

Zde všichni zaměstnanci sdělili, že rozvojový plán nastavují jednou ročně společně se svým manažerem. 4 z 5 zaměstnanců si rozvojový plán nastavují podle toho, čemu se zaměstnanec momentálně chce věnovat, respektive v jaké dovednosti by se chtěl zlepšovat (např. programovací jazyky). Pouze v 1 případě si manažer se zaměstnancem zaměří na nastavení rozvojového plánu za pomoci kompetencí dané pozice (soft/hard skills). Vyhodnocování těchto plánů ve 3 z 5 případech probíhá průběžně při schůzkách s manažerem v rámci získávání zpětné vazby. Ve zbylých 2 případech vyhodnocování probíhá pouze dvakrát ročně.

## **6. Otázka: Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?**

4 z 5 zaměstnanců uvedlo, že se tyto dovednosti v jejich rozvojových plánech nevyskytují. 1 zaměstnanec uvedl, že jeho vzdělávací cíle jsou uvedeny velmi obecně a 1 zaměstnanec uvedl, že v rozvojovém plánu má uvedený cíl rozvoje softskills, ale již si nepamatuje, zdali se jedná o jednu ze součástí emoční inteligence.

## **7. otázka: Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaši práci?**

Všech 5 zaměstnanců uvedlo, že cokoliv jim ušetří čas při pravidelných poradách (a zefektivnění chodu porad, tedy vyřešení všech záležitostí včas a s vhodnými zaměstnanci), tak pro ně bude vhodné a zároveň by mělo být časově nenáročné. Nicméně 2 zaměstnanci také řekli, že neví, zdali s tím může přímo pomoci rozvoj emoční inteligence. 1 zaměstnanec sdělil, že rozvoj emoční inteligence uvítal z důvodu zlepšení zvládnutí stresových situací, které vznikají, když musí dělat více věcí zároveň.

### **3.2.1 Analýza dokumentů vzdělávání**

V návaznosti na rozhovor byly autorovi poskytnuty interní dokumenty týkající se vedení lidí, měkkých dovedností, rozvojových programů, které jsou v organizaci zavedeny a také kompetenční modely, které organizace XY používá.

Zprvu je důležité zmínit, jak organizace chápe kompetenční model a co pro organizaci kompetence znamenají v celkové strategii, tyto části jsou zahrnuté v poskytnutém dokumentu zaměřující se na kompetence (XY, 2022a) Organizace na kompetence nahlíží jako na souhrn znalostí, dovedností a postojů. Správné využívání a kombinování kompetencí organizaci napomáhá efektivně fungovat, protože jednotlivé kompetence jsou navázány na organizační jednotky, které definují jejich obsah a jsou zodpovědný za jejich rozvoj. Organizace XY klade velký důraz na práci s kompetencemi z důvodů interních šetření, které prokázaly, že zde existuje pozitivní vztah mezi kompetencemi a výsledky organizace XY.

Dále společnost XY (2022a) kompetenční model váže na interní filozofii, která se týká 3 oblastí, a to rozvoje interního know-how, efektivitu týmů a osobního rozvoje a kariérního růstu. Na tuto kombinaci měkkých dovedností a kompetencí organizace klade vysoký důraz a je součástí dlouhodobé vize společnosti, která je zmíněna v interních dokumentech.

Rozvoj interního know-how se týká potřeby rozvoje organizace v digitálním světě, jak bylo zmíněno již v představení organizace, kdy konkurence přináší do finančního sektoru inovace, se kterému musí zkoumaná organizace XY držet krok a přinést také vlastní inovace.

Dalším pilířem společnosti XY (2022a) je efektivita týmů, která se týká jak rozpočtů na jednotlivé zaměstnance, se kterými musí manažeři pracovat, tak především volbu optimální velikosti týmu tak, aby byli správní lidé na správných místech a také včasné plánování kapacit a nástupnictví.

Posledním pilířem je osobní rozvoj a kariérní růst, který se zaměřuje na vytváření prostředí a podmínek pro osobní rozvoj a kariérní růst včetně personalizovaných rozvojových plánů pro jednotlivé členy týmů v organizaci.

Jak bylo zmíněno v rozhovoru s manažerem pro vzdělávání, organizace rozeznává tzv. pracovní profily, které obsahují různé kombinace kompetencí pro pracovní pozice existující uvnitř organizace a reflektují potřebnou specializaci. Tyto pracovní profily používá organizace jak při náborovém procesu, tak hodnocení a tvorbě rozvojových plánů.

Dále jak bylo zmíněno manažerem pro vzdělávání se tyto kompetence dělí do několika úrovní, a to konkrétně do (XY, 2022a):

- Základní úroveň (zaměstnanec potřebuje supervizi a systematické vedení);
- Standardní úroveň (zaměstnanec má základní povědomí a znalosti, nutnost konzultací za účelem rozšiřování znalostí a posunu na vyšší úroveň);
- Pokročilá úroveň (zaměstnanec má znalosti na takové úrovni, kdy může fungovat naprosto samostatně a mentorovat ostatní členy);
- Mistrovská úroveň (tento zaměstnanec definuje standardy používané v organizaci a má takové schopnosti, které mu umožňují řešit neobvyklé situace).

Jak uvádí společnost XY (2022b) v dokumentu zpracovávající kompetenci a rozvoj vedení lidí, tato kompetence je obsažena ve vedoucích pozicích a obsahuje zaměření na umění motivovat zaměstnance v týmu, nastavování týmové komunikace, férový přístup k individualitě a také správné zadávání úkolů. Tyto kompetence jsou pro společnost XY důležité především za účelem budování různorodých a spolupracujících týmů, které se neustále formují kvůli agilní metodice vývoje.

Vedení lidí je společností XY (2022b) rozděleno do 4 úrovní, které jsou stanovené pro všechny kompetence, jak již zmínil manažer pro vzdělávání společnosti XY (2022). První úroveň je popsána pouze, že manažer má povědomí o znalostech svého týmu. Druhá, standardní úroveň rozšiřuje předešlou úroveň o to, že si manažer hledá svůj styl řízení a zatím kopíruje přístup ostatních a také se chová eticky a běžné situace v týmu zvládá s podporou zkušenějších kolegů. Třetí úroveň (pokročilá) definuje manažera jako schopného využívat různé styly řízení podle nastalé situace, svou roli leadera vykonává samostatně a nastavuje strategii dosahování cílů. Poslední úroveň s označením mistrovská popisuje leadera tak, že si osvojil autentický styl vedení, má vizi, pro kterou dokáže nadchnout svůj tým a dokáže vyřešit samostatně nestandardní situace. Mezi varovné signály nedostatečného vedení lidí dokument popisuje, že členové týmu nevidí ve své práci smysl. Dále lidé v týmu neznají způsob hodnocení jejich práce a také, že se lidé neradi obrací na svého manažera.

V tomto hodnocení kompetence lze spatřovat prvky emoční inteligence, především v popisu úrovní jednotlivých kompetencí, kde na první úroveň kompetence vedení lze nahlížet jako na nižší hodnoty střední úrovně emoční inteligence, kdy leader týmu ještě nemá sebeuvědomění, ani sociální dovednosti na to, aby byl schopný vést autentickým způsobem svůj tým a naopak u poslední mistrovské úrovně lze očekávat, že by leader měl již mít vysoké skóre emoční inteligence, které se projevují poznáním sebe sama a také vysoké úrovni empatie.

Nedostatek v popisu této kompetence lze spatřovat, že ačkoliv manažer pro rozvoj v rozhovoru zmiňuje fakt, že existují kvalitní interní školení pro rozvoj těchto měkkých dovedností, v dokumentu je pouze zmíněno, že strategii pro rozvoj si zaměstnanec určuje sám bez jakéhokoliv odkazu na interní systém zaměřující se na školení této dovednosti.

Jako druhou kompetenci pro leadery z části softskills společnost XY (2022b) v interním dokumentu zmiňuje „rozvoj druhých“. Tato kompetence je chápána jako schopnost přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet ostatní zaměstnance na základě jejich individuality, schopnost identifikovat rozvojové potřeby a také schopnost sebereflexe. Cíl rozvoje druhých organizace XY spatřuje v tom, že jedinec s dobrými schopnostmi „rozvoje druhých“ se neustále snaží posouvat a realizovat v nových oblastech, ale také pomáhat svému okolí.

Opět je zde společností XY (2022b) uvedených pět úrovní, pro základní je pouze poskytnutý popis, že zaměstnanec má povědomí a případně základní úroveň této kompetence. Pro standardní úroveň je zde zmíněno, že zaměstnanec rád předává své know how, kterému rozumí a které zná. Třetí, pokročilá úroveň je zaměřená na cílené rozvíjení znalostí i dovedností ostatních. Poslední mistrovská úroveň je popsána tak, že leader pracuje s postoji ostatních a druhých (jde příkladem jak pracuje sám na sobě) a také inspiruje ostatní k rozvoji. Mezi varovné signály, které značí nedostatky této kompetence dokument zmiňuje nedostatek času na rozvoj, odpor k učení nebo obecný nezáměr o rozvoj.

V této kompetenci lze spatřovat soulad v celém spektru emoční inteligence, ať už se jedná o kombinaci sebeuvědomění a sebeovládání, které je například zmíněné v páté úrovni jako schopnost pracovat sám na sobě, ale také schopnost motivovat své okolí k rozvoji.

Jako v prvním případě, opět je zde nedostatek v popisu kompetence, kdy v dokumentu je zmíněno, že zaměstnanec má navrhnout vlastní cestu rozvoje této kompetence, ale chybí jakékoliv odkazy na možné interní nebo externí školení, které by sloužily jako příklad nebo zdroj informací pro rozhodnutí, jaké školení si zvolit.

Třetí kompetence je v dokumentu organizace XY (2022b) nazvaná jako „umění změny“ a je definována rysy jako je otevřenost, flexibilita, kreativita, kritické myšlení a odvahu k iniciaci změn a její důležitost pro organizaci XY je vysvětlena jako nutnost pružných reakcí na aktuální dění prostředí jak uvnitř organizace, tak na vnější prostředí a přicházející inovace od konkurence, jak bylo zmíněno v představení organizace. Pro základní úroveň je opět uvedeno, že zaměstnanec má základní povědomí o dané problematice. Pro standardní úroveň dokument zmiňuje, že zaměstnanec je schopen reagovat pozitivně na změny, akceptuje je a přizpůsobuje se jim (je ochotný změnit své jednání v souladu s novými přístupy). Pokročilá úroveň je definována jako schopnost iniciace změn, kdy zaměstnanec reaguje za vzniklé překážky a přichází s možnými návrhy řešení. Zároveň aktivně vyhledává zpětnou vazbu při zavádění změn. Mistrovská úroveň je definována jako průkopnictví změn, kdy zaměstnanec neustále vyhledává inspiraci jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Jako varovné signály před nedostatkem této kompetence je zmíněno odmítání změn, přehnané obavy z nejistoty a opakování stejných chyb.

Mezi uměním změny a emoční inteligencí lze spatřovat podobnost v motivaci, kdy jedinec je schopný na základě svých zkušeností a poznatků aktivně vyhledávat změny. Využívání emoční inteligence zde může mít přínos v práci s varovnými signály, např. když zaměstnanci opakují stejné chyby nebo mají obavy z nejistoty. V tomto případě také chybí jakýkoliv odkaz týkající se interních nebo externích možností školení.

Předposlední kompetence z kategorie softskills v organizaci XY (2022b) je s názvem komunikace a spolupráce. Je definována jako komunikace zahrnující asertivní jednání, schopnost vyjednávání a zvládnání konfliktů. Zmíněná je zde také emoční inteligence (empatie a naslouchání) a budování vztahů. Tuto kompetenci organizace XY používá z důvodu vyšší efektivity spolupráce, ale také udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci, což pomáhá k naplňování firemních hodnot. Základní úroveň této kompetence je znovu popsána jako povědomí o dané problematice. Standardní úroveň je popsána tak, že se zaměstnanec zajímá o druhé a je týmový hráč, umí diskutovat věcně, zároveň si všímá emocí u sebe i svých kolegů a v napjatých situacích umí řídit své emoce. Pokročilá úroveň této kompetence je popsána jako promyšlená komunikace při každodenní spolupráci, což zahrnuje: své myšlenky zaměstnanec dokáže vyjádřit pomocí příběhů, zaměstnanec jedná s respektem k ostatním, konfliktní situace zaměstnanec proaktivně řeší a také zaměstnanec rozumí vlastním emocím, zná příčiny emocí a reaguje empaticky. Poslední mistrovská úroveň je definována, že své poznatky z komunikace zaměstnanec používá za cílem podpory synergie. Jako nedostatkové varovné signály jsou zmíněny: nesrozumitelná komunikace, neochota pomáhat, unášení emocemi.

Poprvé v dokumentech je zmíněné slovo emoční inteligence a jak lze vidět v popisu dané kompetence lze najít i shodu v popisu, která se nachází v odborné literatuře. Výklad emoční inteligence, se kterým se zde setkáváme je více zaměřený na empatickou stránku a sebeovládání, kdy je zmíněno, že zaměstnanec nepodléhá emočním únosům. Pro zlepšení této kompetence lze plně využít poznatků teoretické části této práce avšak jako u předchozích kompetencí zde chybí odkaz na rozvojové programy, které organizace nabízí a zaměstnanec má přijít s vlastními návrhy na zlepšení této kompetence.

Poslední kompetence z kategorie softskills v organizaci XY (2022b) se zaměřuje na efektivní sebeorganizaci, konkrétně je tato kompetence definována jako schopnost priorizovat si úkoly, pracovat s cíli, být zodpovědný za svěřenou práci, ale také schopnost říkat „ne“. Této kompetenci je věnována pozornost především z důvodu zvýšení efektivity denních rutin. Tyto dovednosti by měly vést také ke snížení stresu při práci. Základní úroveň má stejný popis jako u předchozích kompetencí, tedy zaměstnanec chápe základní problematiku. Standardní úroveň je rozšířena o schopnost plánování a organizace vlastní kapacity (znalost priorit jednotlivých úkolů a schopnost plánovat si úkoly, aby byly splněny v zadaném čase). Třetí pokročilá úroveň je rozšíření o flexibilitu v plnění úkolů a schopnosti reagovat na změny potřeb uživatelů nebo projektu a tedy schopnost rychle provádět změny. Poslední mistrovská úroveň je zaměřená na schopnost pracovat na sdílených cílech v rámci celé organizace. Jako varovné signály jsou zde zmíněny nepromyšlená rozhodnutí, stížnosti na nedostatek času a vyhýbání se úkolům nebo odkládáním.

Emoční inteligence tuto kompetenci může ovlivnit především schopností a úrovní sebeovládání a také motivací, tudíž vyšší úroveň emoční inteligence může ovlivňovat i poslední kompetenci zaměřující se na sebeorganizaci. Celkově lze spatřovat podobnost ve všech softskill kompetencích, které společnost XY používá a největší shodu lze spatřovat v kompetenci zaměřené na komunikaci a spolupráci. Lze se tedy domnívat, že pokud se zaměstnanci budou věnovat rozvoji emoční inteligence, ovlivní to všechny dané kompetence, které si firma určila jako strategické.



## Způsoby rozvoje emoční inteligence v organizaci

Další z dokumentů, který byl organizací XY (2022c) poskytnutý se týká rozvoje softskills a kompetencí napříč celou bankou. Organizace XY má komplexní přístup ke vzdělávání a rozvoji, který se zaměřuje na samostudium a pomocí edukačního portálu nabízí jak povinná školení, která se spojují s nutnými školeními, kterými zaměstnanci prochází během zkušební doby (BOZP, školení řidičů, compliance, kyberbezpečnost atd.), tak zároveň se zaměstnanci mohou na edukačním portálu přihlásit na různá nepovinná školení, workshopy, mentoring a 360stupňovou zpětnou vazbu.

Organizace XY (2022c) nabízí celkově 56 školení, které se týkají rozvoje zmíněných strategických softskills kompetencí, které byly v práci zmíněny. Většina těchto školení je vedena hybridní formou, tedy část online formou (nejčastěji přednášky) a prezenční formou, kde se diskutuje problematika a umožňuje individuální přístup k jednotlivým účastníkům.

Společnost XY (2022c) nabízí účast na školení zaměřené na rozvoj emoční inteligence, který je zprostředkován externí společností, což znamená, že společnost XY se rozvoji emoční inteligenci alespoň okrajově věnuje, ačkoliv manažer pro vzdělání v rozhovoru zmínil, že se společnost tématu emoční inteligence nevěnuje a jednotlivé aspekty emoční inteligence jsou rozptýlené v softskills kompetencích. Školení zaměřené na rozvoj emoční inteligence je koncipováno formou workshopu, který má za cíl pochopení emocí jako důležitého faktoru mezilidských vztahů a naučení se vnímání vlastních emočních projevů včetně vzniku emocí. Dále se školení věnuje rozvoji empatie (aktivní naslouchání druhým, vnímání projevů emocí druhých a vhodných reakcí na ně). Součástí daného školení jsou dotazníky na osobnost, komunikačního stylu a test emoční inteligence avšak popis školení již dále nezmiňuje o jaké konkrétní testy se jedná.

Program školení na rozvoj emoční inteligence, které nabízí organizace XY (2022c) sestává z pochopení funkce emocí, dopadu emocí na mezilidské vztahy a komunikační styl. Dále se probírají aspekty emoční inteligence (sebeuvědomění, zvládání emocí, empatie, sociální chování a motivace), potřeby a emoce a nakonec se školení zaměřuje na praktické využití v praxi. Školení je pořádáno prezenčně na 1 den a pak následně dvakrát online formou na půl dne ve 2 týdnech. Cena tohoto školení je 4500 Kč.

Další školení týkající se emocí a emoční inteligence nabízí společnost XY (2022c) pod názvem „Zvládání stresu a napětí ve vztazích“. Toto školení je také pořádáno externí firmou a jeho cílem je naučení všímavosti v oblasti stresu a stresových reakcí. Náplň školení zaměřeného na zvládání stresu a napětí je lepší porozumění vlastním emocím, jak se chovat v případě emočního únosu a zvládání konfliktních situací. Délka tohoto školení je na rozdíl od školení emoční inteligence pouze na 4 hodiny a pořádá se buď online nebo prezenční formou podle poptávky, cena kurzu je 2800 Kč. Délka školení a jeho provedení může snižovat jeho efektivitu, jak bylo zmiňuje Gillar-Corbi (2019).

Dále také firma XY (2022c) nabízí školení mindfulness a to buď online formou nebo prezenční formou dvakrát na půl dne. Cílem školení na mindfulness je zlepšit koncentraci a práci se stresem pomocí bdělé pozornosti a být v přítomnosti za pomoci různých dechových cvičení a cvičení pozornosti. Jedná se také o workshop pořádaný externí společností, se kterou má organizace XY smlouvu. Cena kurzu je 4500 Kč. Avšak jak poukazuje studie od Nelis et al. (2011) cvičení mindfulness má jen omezený dopad na zlepšení emoční inteligence.

Mezi další rozvojové kurzy nabízených společností XY (2022c), které mohou mít za cíl rozvoj emoční inteligence a který patří do kurzů pořádaných interně se řadí interní koučování, do kterého se může zapojit každý zaměstnanec, který má téma, ve kterém by chtěl pomoci s řešením nebo definovat cíl. Společnost má několik mezinárodně certifikovaných koučů, ke kterým se zaměstnanci mohou přihlásit a časová dotace na koučink jsou 3 hodiny (avšak dokument společnosti uvádí, že orientačně), což odpovídá cca 2–3 koučovacím sezením. Na rozdíl od ostatních workshopů a školení je tato služba poskytována bezplatně. Zároveň společnost XY nabízí také externí koučování, avšak k němu v dokumentech chybí jakýkoliv popis průběhu či časové dotace.

Další přístup k rozvoji, který organizace XY (2022c) využívá a také může reflektovat aspekty emoční inteligence je 360stupňová zpětná vazba, která zároveň kombinuje interní koučink jako součást zpětné vazby a následného vyhodnocení. Tato forma zpětné vazby pomáhá pochopit, jak účastníka zpětné vazby vnímá okolí a porovnává se s kompetenčním modelem používaným ve společnosti XY. Zpětná vazba se vybírá od nadřízeného, kolegů, přímých podřízených a interních zákazníků. Tato zpětná vazba probíhá vždy dvakrát ročně. Jako první krok se vyplní online formulář sebehodnocení a zároveň si zaměstnanec vybere své hodnotitele, kteří následně vyplní hodnocení nazpět. Následně proběhne vyhodnocení dotazníku a vyhotovení závěrečné zprávy, kterou konzultuje zaměstnanec s interním koučem. Celý proces trvá přibližně 1 měsíc a jeho cena je 1800 Kč.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo uskutečněné v březnu 2022 mezi zaměstnanci z oboru management IT finanční instituce XY a to jak na vedoucích, tak nevedoucích pozicích. Návratnost dotazníkového šetření je 20,8 %. Na dotazníkové šetření odpovědělo prostřednictvím interního šetření v Microsoft Forms 104 z celkových 500 zaměstnanců v oboru IT.

Ačkoliv bylo dotazníkové šetření dvakrát připomínkováno prostřednictvím 2 HR zaměstnanců a také manažerů prostřednictvím komunikační aplikace Microsoft Teams v jednotlivých kanálech, tak návratnost je na poměrně nízké úrovni. Tento fakt byl okomentován vedoucím pro vzdělání a rozvoj a byl odůvodněn faktem, že zaměstnanci v části zaměřené na IT jsou velmi vytížení, ale zároveň je zde problém s podstavem zaměstnanců v mnoha IT týmech, tudíž tento fakt může částečně vysvětlovat, proč zbylých 71,2 % zaměstnanců tento dotazník nevyplnilo.

Celkem se výzkumu tedy zúčastnilo 104 respondentů napříč celým IT oddělením dané finanční instituce. Ze 104 respondentů zodpovědělo na dotazník 92 mužů (88,5 %) a 12 žen (11,5 %) je možné odhadnout, že v managementu IT dané společnosti bude převážná část mužů, ačkoliv pro potvrzení by bylo potřebné, aby byla návratnost dotazníkového šetření vyšší.

Z tabulky č. 3 lze vyčíst, že z celkových 104 respondentů má více než polovina respondentů ukončené vysokoškolské vzdělání zakončené magisterským titulem v celkovém počtu 56 (53,8 %), dále druhá nejpočetnější skupina jsou respondenti se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou, kterých je 32 (30,8 %). Zbylé dvě skupiny respondentů, které mají vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání zakončené bakalářským titulem jsou početně shodné, tedy dvakrát 8 zaměstnanců (dvakrát 7,7 %).

Tabulka 3 Celkové dosažené vzdělání respondentů

Druh vzdělání	Počet respondentů
Středoškolské s maturitou	32
Vysokoškolské – bakalářský titul	8
Vysokoškolské – magisterský titul	56
Vyšší odborné	8
<b>Celkem</b>	<b>104</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 4 lze vidět, že z celkového počtu 104 respondentů pouze 16 spadá do věkové kategorie 26 – 35 (15,4 %), dále kategorie 36–45 a 46–60 mají opět shodný počet respondentů, tedy dvakrát 44 (dvakrát 42,3 %). Naopak věková skupina 18–25 se do dotazníkového šetření vůbec nezapojila.

Tabulka 4 Věkové rozložení respondentů

Věkové skupiny	Počet respondentů
26 – 35	16
36 – 45	44
46 – 60	44
<b>Celkem</b>	<b>104</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Přesnější pohled nám nabídne Tabulka 5, ve které lze vidět kombinace věkových kategorií v pohledu na celkový počet respondentů. Z tabulky č. 5 tedy lze vyčíst ten fakt, že nejvíce středoškolsky vzdělaných respondentů je ve skupině 46–60 a nachází se zde shodný počet respondentů s vysokoškolským vzděláním s magisterským titulem jako ve věkové skupině 36–45. Ve věkové skupině 26–35 se také nenachází žádný respondent, který by měl vyšší odborné vzdělání.

Tabulka 5 Rozdělení vzdělání podle věkových skupin

Vzdělání podle věkových skupin	Počet respondentů
<b>26–35</b>	<b>16</b>
Středoškolské s maturitou	8
Vysokoškolské – magisterský titul	8
<b>36–45</b>	<b>44</b>
Středoškolské s maturitou	8
Vysokoškolské – bakalářský titul	8
Vysokoškolské – magisterský titul	24
Vyšší odborné	4
<b>46–60</b>	<b>44</b>
Středoškolské s maturitou	16
Vysokoškolské – magisterský titul	24
Vyšší odborné	4
<b>Celkem</b>	<b>104</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 6 je výsledek statistického zhodnocení šetření z dotazníku zaměřující se na emoční inteligenci. Nejnižší skóre, které bylo zaznamenáno je 66 a řadí se do střední úrovně emoční inteligence dle tabulky č. 2. Naopak maximální skóre, kterého bylo dosaženo je 88, nikdo z respondentů tedy nedostáhl maximálního počtu. Více než polovina respondentů dosáhla skóre většího nebo rovno 80 bodů, což je zároveň shodný výsledek jako medián.

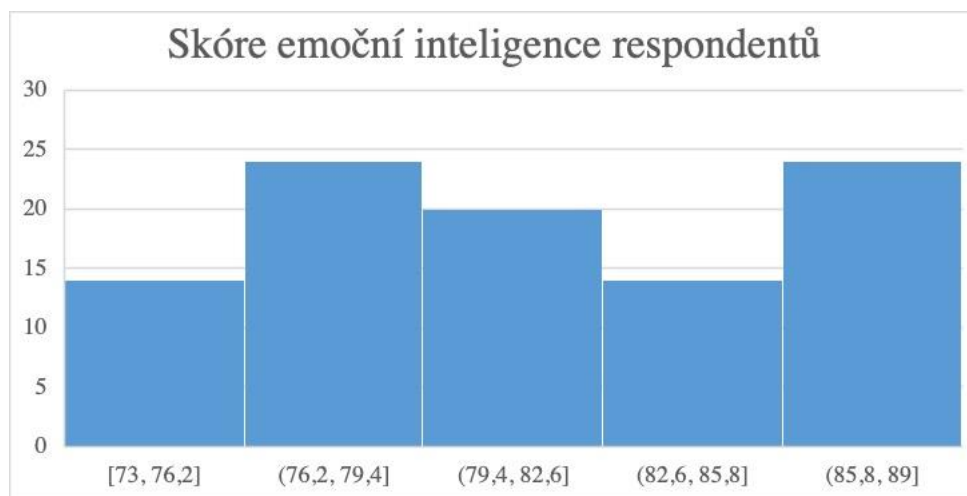
Tabulka 6 Statistické ukazatele skóre EI u všech respondentů

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	79,9
Medián	80
Minimum	66
Maximum	88

Zdroj: Vlastní zpracování

Z histogramu, který je znázorněný v grafu č. 1 níže lze vyzorovat rozložení skóre emoční inteligence, které má postupně zvyšující trend až na hodnoty mezi 77,7–81,6, kde se nachází větší množství respondentů. Z tohoto histogramu lze vyčíst, že většina respondentů dosáhla v testu emoční inteligence vysoké úrovně emoční inteligence (92 %).

Graf 1 Histogram celkového skóre emoční inteligence



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále v dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, zdali zaměstnanci jsou ve vedoucí pozici či nikoliv. Z celkového počtu respondentů je 21 zaměstnanců ve vedoucích pozicích napříč celým IT oddělením zkoumané instituce. Podle vzdělání jsou manažeři převážně vysokoškolsky vzdělaní s celkovým počtem 13 respondentů (62 %), dále 7 středoškolsky vzdělaných s maturitou (33 %) a 1 respondent má ukončené vyšší odborné vzdělání (5 %).

Největší počet podřízených má respondent s pozicí Agile leadera. Tento jev lze vysvětlit především tím, že agilní perimetr finanční instituce je velmi početný a patří do něj mnoho specialistů.

Tabulka 7 Dosažené vzdělání vzhledem k pracovní pozici, počtu podřízených a EQ skóre

Dosažené vzdělání	Název pracovní pozice	Počet podřízených	EQ skóre
Středoškolské s maturitou	IT Leader	20	88
Středoškolské s maturitou	Area leader	40	86
Středoškolské s maturitou	Quality assurance	9	84
Středoškolské s maturitou	.NET development	24	78
Středoškolské s maturitou	DB development	24	78
Středoškolské s maturitou	Development Lead	14	78
Středoškolské s maturitou	IT Specialist	3	78
Vysokoškolské – bakalářský titul	Security	9	82
Vysokoškolské – magisterský titul	Databases/Devops	33	86
Vysokoškolské – magisterský titul	IT specialist	5	86
Vysokoškolské – magisterský titul	IT specialist	3	86
Vysokoškolské – magisterský titul	IT management	30	84
Vysokoškolské – magisterský titul	Service design	7	84
Vysokoškolské – magisterský titul	Service design	10	84
Vysokoškolské – magisterský titul	IT Leader	5	84
Vysokoškolské – magisterský titul	IT Aplikační podpora	32	80
Vysokoškolské – magisterský titul	Architecture CoE	5	80
Vysokoškolské – magisterský titul	Agile leader	90	78
Vysokoškolské – magisterský titul	Testing Lead	6	78
Vysokoškolské – magisterský titul	Agile	2	78
Vyšší odborné	Development Management	18	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Situaci dále popisuje Tabulka 8, ze které je možné vyčíst aritmetický průměr skóre emoční inteligence dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky, které je 81,9 a zároveň se jedná o zanedbatelný rozdíl proti mediánu. Nejnížší hodnota, která se zde vyskytuje je 78 a nejvyšší je 88, všechny tyto zjištěné hodnoty dle tabulky č. 2 spadají do vysoké emoční inteligence.

Tabulka 8 Statistické ukazatele skóre emoční inteligence vedoucích pracovníků

Ukazatel	Hodnota
N	21
Aritmetický průměr	81,9
Medián	82
Minimum	78
Maximum	88

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo proveden rozpad jednotlivých měřených složek emoční inteligence (sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti). Jak lze vidět v tabulce č. 9, ve které je zaměřená na skóre sebeovládání mezi všemi 104 respondenty. Aritmetický průměr sebeuvědomění nabývá hodnoty 16,9 avšak medián má hodnotu 18. Minimální hodnota sebeuvědomění je 12 a naopak maximum je shodné s mediánem, tedy 18.

Tabulka 9 Statistické ukazatele skóre sebeovládání

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	16,9
Medián	18
Minimum	12
Maximum	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další měřený údaj z celkové emoční inteligence bylo měřeno sebeuvědomění, které je znázorněné v tabulce č. 10. Skóre sebeuvědomění nabývá aritmetického průměru 14,2 a je skoro shodné s mediánem, který nabývá hodnoty 14. Minimální naměřená hodnota sebeuvědomění je 10 a maximální hodnota 18.

Tabulka 10 Statistické ukazatele skóre sebeuvědomění

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	14,2
Medián	14
Minimum	10
Maximum	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zhodnoceno skóre motivace, které znázorňuje Tabulka 11. Aritmetický průměr pro motivaci nabývá hodnoty 16,3. Zjištěná hodnota mediánu je 16 a minimální naměřená hodnota motivace je 12, maximální hodnota 18.

Tabulka 11 Statistické ukazatele skóre motivace

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	16,3
Medián	16
Minimum	12
Maximum	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako předposlední naměřený údaj ze složek emoční inteligence je zpracované skóre empatie, pro které aritmetický průměr nabývá hodnoty 16,5 avšak hodnota mediánu je 18. Minimální hodnota empatie byla naměřena 12 a maximální 18.

Tabulka 12 Statistické ukazatele skóre empatie

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	16,5
Medián	18
Minimum	12
Maximum	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední měřená složka emoční inteligence je sociální uvědomění viz Tabulka 13, kdy ze 104 respondentů byl naměřený aritmetický průměr 15,9 a takřka shodná hodnota mediánu 15,9. Minimální hodnota byla opět 12 a maximální 18.

Tabulka 13 Statistické ukazatele skóre sociálních dovedností

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	15,9
Medián	16
Minimum	12
Maximum	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 zpracovává statistické ukazatele skóre pracovního výkonu všech respondentů. Tyto hodnoty byly přiřazeny zaměstnancem HR, který měl možnost k jednotlivým respondentům přiřadit jejich ohodnocení dostupné v interním systému. Aritmetický průměr pro pracovní výkon všech respondentů vychází na 3,7, medián připadá pro hodnotu 4. Minimální hodnota pracovního výkonu nabývá 2 a maximální 5.

Tabulka 14 Statistické ukazatele pracovního výkonu

Ukazatel	Hodnota
N	104
Aritmetický průměr	3,7
Medián	4
Minimum	2
Maximum	5

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vztah emoční inteligence a pracovní výkonnosti

K zhodnocení vztahu úrovně emoční inteligence a pracovního výkonu byla využita regresní analýza. Jak lze vyčíst z tabulky č.9. Koeficient korelace nabývá hodnoty 0,39, což je možné vysvětlit tak, že za stejných podmínek by se navýšením skóre emoční inteligence o jednotku zvýšil pracovní výkon jedince o 0,39 bodu. Také lze určit, že na základě provedené regresní analýzy nebyl nalezen statisticky významný vztah ačkoliv ze statistického pohledu se emoční inteligence podepisuje na 39 % pracovního výkonu, což je jistě nutné brát v potaz.

Statistická významnost F se rovná 0,000042 viz příloha 3, tabulka 20 a tedy lze výsledek považovat statisticky za průkazný, protože výsledek je menší než 0,05.

Tabulka 15 Regresní analýza pracovního výkonu

Regresní statistika	
Násobné R	0,390227934
Hodnota spolehlivosti R	0,15227784
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,143966839
Chyba stř. hodnoty	0,749207755
Pozorování	104

Zdroj: Vlastní zpracování



## Vztah mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí

Ke zhodnocení vlivu dosaženého vzdělání na emoční inteligenci byli respondenti rozděleni do jednotlivých skupin dle dosaženého vzdělání, které je možné vidět v tabulce č. 3 a 5. k otestování hypotézy byla použita jednofaktorová analýza ANOVA viz Tabulka 16. Výsledná hodnota F (7,203) je větší než hodnota F krit (2,695) a proto lze zamítnout nulovou hypotézu.

Tabulka 16 Vztah mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí

<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>
Středoškolské s maturitou	32	2618	81,8125	20,93
Vyšší odborné	8	584	73	56
Vysokoškolské – bakalářský titul	8	654	81,75	32,21
Vysokoškolské – magisterský titul	56	4452	79,5	21,93

ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota</i>	
					<i>P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	534,24	3	178,0801282	7,203	0,0002	2,695534
Všechny výběry	2472,4	100	24,72375			
Celkem	3006,6	103				

Zdroj: Vlastní zpracování, výstup z MS Excel

## Vztah mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) a emoční inteligencí

Tato hypotéza sleduje vliv mezi typem osobnosti (introverze a extroverze) na úroveň emoční inteligence viz Tabulka 17. Z těchto výsledků lze vypočítat, že zde převyšuje počet extrovertních respondentů, kteří mají také nepatrně vyšší průměrné skóre emoční inteligence.

Tabulka 17 Skóre EI s ohledem na složky osobnosti (extroverze a introverze)

Faktor	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>
Extrovert	64	5150	80,46875	25,90377
Introvert	40	3158	78,95	33,792308

ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota</i>	
					<i>P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	56,77788	1	56,77788	1,9632757	0,164199	3,93425
Všechny výběry	2949,838	102	28,91998			
Celkem	3006,615	103				

Zdroj: Vlastní zpracování, výstup z MS Excel

Výsledná hodnota F (1,963) je menší než hodnota F krit (3,934), nebyl prokázán vliv působení typu osobnosti (introverze a extroverze) na úroveň EI.

## Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence

Respondenti byli rozděleni do věkových skupin, viz Tabulka 4 a 5 a 18. Lze si všimnout poměrně vyrovnaného počtu skóre emoční inteligence u věkové kategorie 36–45 a 46–60, kdy první zmíněná skupina dosahovala nepatrně vyššího průměru skóre emoční inteligence.

Výpočtem analýzy ANOVA byla získána hodnota  $F(2,795)$ , která je menší než hodnota  $F_{krit}(3,086)$ , proto nebyl potvrzen významný vliv věku na úrovní emoční inteligence.

Tabulka 18 Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
26 – 35	16	1258	78,625	24,78333		
36 – 45	44	3578	81,31818	29,0592		
46 – 60	44	3472	78,90909	28,54968		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	157,6836	2	78,84178	2,79509	0,065843	3,086371
Všechny výběry	2848,932	101	28,20725			
Celkem	3006,615	103				

Zdroj: Vlastní zpracování, výstup z MS Excel

Jak lze vidět v tabulce č. 19 z celkového počtu 104 respondentů se žádný neumístil v nízké úrovni emoční inteligence. Ve střední úrovni emoční inteligence se umístilo 8 respondentů, kteří se na celkovém počtu respondentů podílí 7,69 % a nejpočetnější skupina respondentů dosáhla vysoké úrovně emoční inteligence, celkově se jedná o 96 respondentů, kteří tvoří 92,31 %.

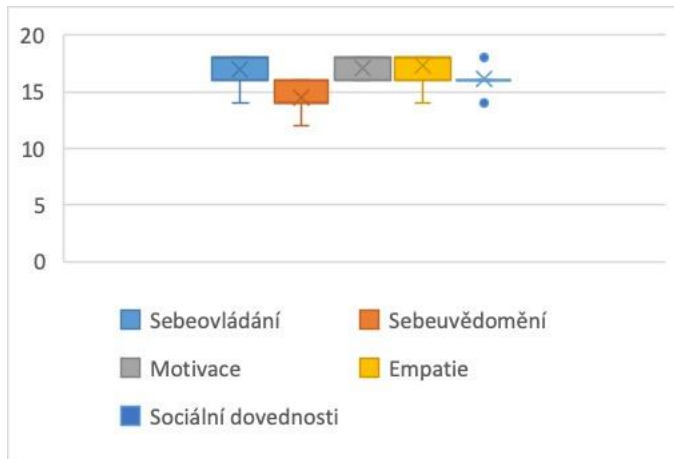
Tabulka 19 Celkové skóre a podíl emoční inteligence

Úroveň EI	EQ	Počet	Podíl
Nízká úroveň	30 – 53	0	0,00 %
Střední úroveň	53 – 72	8	7,69 %
Vysoká úroveň	73 – 90	96	92,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tento účel byla vytvořena Tabulka 20 viz příloha 3, která reflektuje fakt, že všech 21 respondentů, kteří pracují na vedoucích pozicích patří do skupiny s vysokou úrovní emoční inteligence. Tabulka 21 v příloze č. 3 ukazuje, že z celkového počtu 83 respondentů na nevedoucích pozicích 8 patří do skupiny se střední emoční inteligencí (9,64 %) a zbylá skupina 75 respondentů (90,36 %) patří do kategorie s vysokou úrovní emoční inteligence.

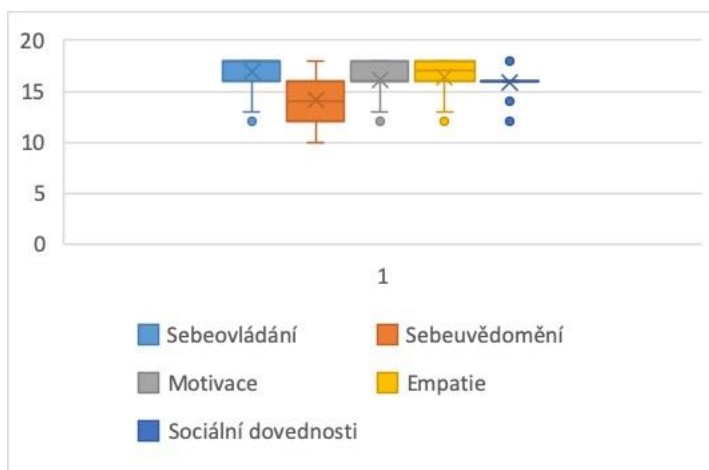
Graf 2 Jednotlivé aspekty emoční inteligence u respondentů vedoucích pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 představuje 21 respondentů vedoucích pozic a jejich jednotlivé aspekty emoční inteligence. Z grafu lze vyzorovat, že složky jsou velmi vyrovnané v tom ohledu, že patří do vyšší úrovně emoční inteligence jak již bylo zmíněno v tabulce č. 20. Nejlepší skóre patří motivaci, kdy se respondenti pohybují mezi 16–18 body. Nejnížší skóre mezi respondenty na vedoucích pozicích v managementu IT získalo sebeuvědomění, které se pohybovalo mezi hodnotami 14–16 s nejnížší hodnotou 12 bodů. Naopak nejvyrovnanější aspekt patří sociálním dovednostem.

Graf 3 Jednotlivé aspekty emoční inteligence u respondentů nevedoucích pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 znázorňuje jednotlivé aspekty emoční inteligence u 83 respondentů nevedoucích pozic. Nejnižší skóre má opět aspekt sebeuvědomění, kde nabývá nejnižší hodnoty 10 a v porovnání s grafem č. 2 jsou všechny hodnoty více rozptýlené.

### 3.3 Vyhodnocení šetření

Tato část práce je zaměřena na vyhodnocení dat z kvalitativní a kvantitativní části diplomové práce. Tedy polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly s manažerem vzdělávání a také s IT specialisty ve firmě XY. V této kapitole je také zpracované dotazníkové šetření, které bylo distribuováno mezi zaměstnance pracující v IT oddělení firmy. Vyhodnocení šetření bude provedeno v rámci odpovědí na jednotlivých výzkumných otázkách.

#### **Vo1: Jaký je současný stav rozvoje emoční inteligence v rozvojovém plánu zaměstnanců?**

Z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu lze tvrdit, že firma s pojmem emoční inteligence již částečně pracuje. Při analýze interních dokumentů se přímo termín emoční inteligence již vyskytuje v jedné z 5 softskills kompetencí, konkrétně se jedná o kategorii „Vedení lidí a měkké dovednosti“ a termín emoční inteligence je zahrnutý v „Komunikace a spolupráce“.

Z analýzy interních dokumentů společnosti XY vyplynulo, že společnost tento mix kompetencí zvolila proto, že odpovídá filozofii společnosti, která se zaměřuje na agilní vývoj software. Tato metoda je již hojně využívána zejména v IT sektoru kvůli rychlému přizpůsobení potřebám zákazníka a rychlejšímu dodání produktu nebo služby, což v případě firmy XY jsou jednotliví zákazníci finanční instituce XY využívající různé aplikace ke správě svých účtu, investování apod. a také korporátní zaměstnanci. Jak bylo zmíněno v rozhovoru s manažerem rozvoje, agilní vývoj klade na zaměstnance zvýšený tlak, protože každých 14 dní musí odevzdat určitou část své práce, na které musí spolupracovat s ostatními členy týmu. Tato spolupráce probíhá v tandemu např. vývojář – tester – designer nebo business analytik – vývojář.

Tyto týmy se pravidelně schází na každodenních krátkých schůzkách, podle agilní filozofie se jedná o tzv. standu-upy. Jak vyplynulo z provedených rozhovorů s 5 IT specialisty, tyto schůzky jsou ovšem využívány neefektivně z pohledu překračování naplánovaného času schůzky a také neefektivního řešení problémů, jak zmínili všichni IT specialisti během rozhovoru.

Co se týče nastavování rozvojového plánu, tak z provedeného průzkumu interních dokumentů vyplývá, že tento rozvojový plán je nastavovaný 1x ročně v průběhu prvního kvartálu. Celý proces je na navázaný také na stanovování pracovních cílů, jelikož rozvoj plán zaměstnanců je součástí tohoto programu. V poskytnutých dokumentech ovšem není zmíněno nastavování rozvojového plánu, pouze způsob nastavení pracovních cílů. Z provedených rozhovorů se zaměstnanci tedy vyplývá, že se rozvojový plán nastavuje individuálně podle potřeby konkrétního zaměstnance při každoročním vyhodnocování a nastavování cílů během schůzky s nadřízeným. Vyhodnocování těchto cílů pak formálně probíhá po roce a průběžné vyhodnocování probíhá individuálně v každém týmu jinak.

Co se týče možností rozvoje emoční inteligence, společnost XY má vlastní vzdělávací portál, přes který si zaměstnanci mohou různá školení nebo workshopy na mnoho různých témat. Na rozvoj emoční inteligence se zaměřují dvě školení. První kurz je v celkové délce 4 hodin a je zaměřený na zvládání stresu a napětí ve vztazích, cena kurzu je 2800 Kč za účastníka. Druhý kurz je přímo zaměřený na aspekty emoční inteligence v celkové ceně 4500 Kč za účastníka. Tento kurz probíhá 1 den prezenčně a následují 2 online setkání ve 2 týdnech. Posledním kurzem v nabídce částečně zpracovávající dovednosti emoční inteligence je kurz

mindfulness v ceně 4500 Kč za účastníka. Tento kurz je pořádán dvakrát na půl dne a cílem kurzu je zlepšení práce se stresem a zlepšení koncentrace. Dále společnost nabízí i možnost využití služeb interního kouče. Tyto služby jsou zaměstnancům poskytnuty zdarma v celkové délce 3 hodin (2 nebo 3 sezení).

## **Vo2: Existuje vztah mezi emoční inteligencí a profilem zaměstnance?**

K zodpovězení druhé výzkumné otázky byly stanoveny následující hypotézy:

### **Hypotéza č. 1: Vztah emoční inteligence a pracovní výkonnosti**

Korelační koeficient nabírá hodnoty 0,39. Na základě regresní analýzy nebyl nalezen statisticky významný vztah, ačkoli ze statistického hlediska tvoří emoční inteligence 39 % pracovního výkonu, což je samozřejmě nutné brát v úvahu. Statistická významnost F je rovna 0,000042, viz Příloha 3, Tabulka 20, takže výsledky lze považovat za statisticky významné, protože výsledky jsou menší než 0,05. U hypotézy č. 1 je tedy nulová hypotéza vyvrácena a přijmata alternativní hypotéza.

### **Hypotéza č. 2: Vztah mezi dosaženým vzděláním a emoční inteligencí**

Pro zhodnocení vlivu dosaženého vzdělání a emoční inteligence byli respondenti rozřazeni do odpovídajících kategorií podle dosaženého vzdělání. Jak lze vidět na tabulce č. 3, respondenti nejsou rovnoměrně zastoupeni v jednotlivých kategoriích. Nejvíce respondentů bylo ve skupině s dosaženým magisterským vzděláním. Výsledná hodnota F (7,203) je větší než hodnota F krit (2,695) a proto lze zamítnout nulovou hypotézu a je přijmata alternativní hypotéza.

### **Hypotéza č. 3: Vztah mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) a emoční inteligencí**

Jak lze vyčíst z tabulky 17, zastoupení respondentů bylo více reprezentováno ze strany extrovertů. Obě skupiny také měly obdobné skóre emoční inteligence. Výsledná hodnota F (1,963) je menší než hodnota F krit (3,934), byla potvrzená nulová hypotéza, tedy mezi typem osobnosti (introvert a extrovert) nebyl prokázán významný rozdíl ve skóre emoční inteligence.

### **Hypotéza č. 4: Vztah mezi věkem a úrovní emoční inteligence**

Po provedení šetření byli respondenti rozděleni do věkových skupin. Jak lze vidět v tabulce 4, zastoupení respondentů ve skupinách s věkem 36–45 a 46–60 bylo rovnoměrné, naopak zde nebyl žádný respondent ze skupiny 18–25 let. Opět rozdíl v emoční inteligenci byl velmi nepatrný. Po provedení analýzy ANOVA byla získána hodnota F (2,795), která je menší než hodnota F krit (3,086), byla tedy potvrzená nulová hypotéza, mezi věkem a úrovní emoční inteligence neexistuje závislost.

### **Vo3: Jakou důležitost přikládají zaměstnanci emoční inteligenci?**

Z proběhlého kvantitativního šetření lze vyčíst, že zaměstnanci dosahují vysoké úrovně emoční inteligence (dle dotazníkového šetření za pomoci testů od Woody a Tolley (2003)), tento fakt lze pozorovat v tabulce 19, ve které se umístilo 92 % respondentů do kategorie „vysoká emoční inteligence“, což lze pozorovat i v grafu 1. Z grafu 2 a 3 lze vyčíst, že nejnižší skóre ze všech aspektů emoční inteligence získalo sebeuvědomění, a to jak mezi vedoucími, tak nevedoucími zaměstnanci. Tento jev lze pozorovat i v rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci, kteří uváděli, že mezi problémy, které mají jsou například neefektivní každodenní schůzky, při kterých ztrácí čas a také vznikají nepříjemné situace pro celý tým.

Ke zjištění důležitosti emoční inteligence pro zaměstnance pomůže i nahlédnutí na to, jaké body přiřadili emoční inteligenci na škále od 1–5. Nejčastěji se vyskytující hodnocení bylo 3, tedy průměrné, tedy pro zaměstnance, kteří se účastnili polostrukturovaných rozhovorů emoční inteligence má jistý význam, nejčastěji ve formě znalosti vlastních emocí, práci se stresem nebo týmové komunikaci.

Nicméně je důležité poznamenat, že ačkoliv 4 z 5 dotázaných zaměstnanců mají povědomí o emoční inteligenci a společnost XY ve svém kompetenčním modelu, na který navazuje i rozvojový plán má uvedenou emoční inteligenci, pouze 1 zaměstnanec sdělil, že má ve svém rozvojovém plánu zmíněný aspekt emoční inteligence. Tento jev je také možné pozorovat ve způsobu nastavování těchto rozvojových cílů, kdy zaměstnanci uváděli, že si s manažerem sami nastavují jejich kompetence zrovna podle toho, co potřebují zlepšit, což obecně nereflektuje potřeby rozvoje u firmy XY, které jsou zmíněné v interních dokumentech týkající se rozvoje kompetencí.

V průběhů rozhovorů zaměstnanci také uvedli jejich vysokou časovou vyčíženost, kvůli které také vznikají problémy v týmech a zároveň ten samý jev zmínil i manažer pro vzdělávání, což je také reflektováno ve vzdělávacích plánech, které se musí časově přizpůsobit.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci vidí benefity emoční inteligence především v možném ušetřeném času a také v efektivnější komunikaci a zlepšení stresové odolnosti, nicméně zaměstnanci také vyslovili pochyby, zdali by další školení mělo pozitivní přínos pro jejich práci ve vztahu k vynaloženému času na školení.

### **3.4 Návrhy a doporučení k rozvoji emoční inteligence**

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že mezi vzorkem respondentů se skóre emoční inteligence pohybuje na vysoké úrovni a zároveň z provedené analýzy interních dokumentů organizace XY klade společnost váhu na rozvoj emoční inteligence a kompetencí, kdy přímo kompetence „komunikace a spolupráce“ obsahuje pojem emoční inteligence a také s tímto pojmem dále pracuje ačkoliv manažer pro vzdělávání z a rozvoj tento aspekt při provedeném rozhovoru nezmínil a řekl pouze, že se s emoční inteligencí někdy setkal, ale také, že se emoční inteligenci samotné nevěnovala pozornost ačkoliv je součástí kompetencí.

Jeden z důležitých aspektů, který je ovšem nutný brát v potaz je ten, že manažer pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v průběhu rozhovoru několikrát kladl důraz na to, že zaměstnanci v oboru managementu IT ve společnosti XY jsou velmi vyčížení a většinou nemají dostatek času na účast na dalších školeních nebo kurzech, které se přímo nezaměřují na rozvoj hardskills jako je např. rozšiřování znalostí současných nových technologií.

Z provedeného šetření interních dokumentů doplněné o rozhovory je patrné, že společnost XY nemá pevně nastavený proces týkající se nastavování rozvojového plánu. V poskytnutých dokumentech bylo zmíněno vyhodnocování cílů, nicméně v těchto dokumentech chybí popis pro manažery, jakým způsobem by měli nastavovat svému týmu rozvojové cíle, existují zde pouze odkazy na vzdělávací platformu a případně odkaz vedoucí na neexistující dokumenty, což reflektuje i manažer pro vzdělávání v rozhovoru, ve kterém bylo řečeno, že se momentálně nejvíce pracovalo na kompetenčních profilech a ostatní aspekty si zatím řeší manažeři podle svého úsudku.

**Prvním doporučením** pro firmu XY je zavést jasně daná pravidla a především popsat proces nastavování vzdělávacího plánu pro zaměstnance, jejichž správnost bude kontrolována další osobou. Tento proces navazuje na vyhodnocení pracovních cílů zaměstnance, které jsou již popsány, tudíž v rámci jednoho setkání je možné provést jak vyhodnocení pracovních cílů, tak nastavení rozvojového programu.

Vedoucí týmů mají k dispozici kompetenční profily na jednotlivé pozice, podle kterých mohou hodnotit, do jaké kategorie zaměstnanec patří (základní, standardní, pokročilá a mistrovská). Firma zároveň nabízí širokou škálu možností rozvoje, tudíž po identifikaci klíčových dovedností a potřeby dalšího rozvoje by manažer se zaměstnancem prošel možnosti vzdělávání, které poskytne oddělení pro rozvoj zaměstnanců firmy XY, aby manažeři mohli konkrétně nastavit kroky vzdělávacího plánu. Dále součástí procesu nastavení rozvoje zaměstnanců musí být dohoda o pravidelné zpětné vazbě mezi zaměstnancem a manažerem, aby v případě nespokojenosti nebo nesplnění požadavků mohlo dojít k nápravě, tento interval by měl být alespoň 1x měsíčně a každý rok by docházelo opět k celkovému shrnutí pracovních cílů, tak i cílů vzdělávacích.

Celkovou kontrolu nad správností vyhodnocování pracovních cílů v interním systému má již oddělení odměňování. Vzhledem k tomu, že se jedná o totožný systém, do kterého se zadávají jak pracovní cíle, tak rozvojové cíle by oddělení odměňování provádělo kontrolu správnosti zadání rozvojových cílů. Toto rozšíření kompetence by zajistilo oddělení vzdělávání a rozvoje pomocí hodinového školení zaměřené na nastavení rozvojových cílů a vytvořením návodu na kontrolu rozvojových cílů. V případě, že by rozvojový cíl byl nastavený špatně, oddělení odměňování by s poznámkou zpět vrátilo k přepracování vedoucímu týmu, který by společně se zaměstnancem provedl vhodnou opravu. Tyto rozvojové cíle by měly splňovat metodu SMART a každý cíl by měl být rozepsaný specificky, měl by mít měřitelný výstup, dosažitelný zaměstnancem, relevantní pro danou pozici a časově ohraničený. Celý tento proces je možný upravit za pomoci interních firemních designerů a zároveň implementovat, aby od roku 2023 bylo možné proces využívat.

**Druhé doporučení** pro firmu XY vychází z dotazníkového šetření zaměřující se na dovednosti emoční inteligence. Z výsledků je patrné, že by se společnost XY měla nejvíce zaměřit na rozvoj aspektu sebeuvědomění u obou skupin zaměstnanců, tedy na vedoucích i nevedoucích pozicích, kdy tento aspekt má nejnižší naměřené průměrné hodnoty. Jak bylo zmíněno v teoretické části, dopad sebeuvědomění má dle autorů dopad i na ostatní aspekty emoční inteligence. Sebeuvědomění má dopad na pochopení vlastních emocí, ale také silných a slabých stránek. Vysoká úroveň sebeuvědomění se projevuje uměním identifikovat situace, ve kterých se člověk nachází, což má za následek zvolení adekvátní reakce a řešení problémů.

Mezi popisem sebeuvědomění a získaných poznatků z kvantitativní a kvalitativního zkoumání lze spatřovat souvislosti zejména patrných v uskutečněných rozhovorech se zaměstnanci IT oddělení, kteří zmiňují nepříjemnou atmosféru v průběhu schůzek, ale také nedodržování časového harmonogramu pravidelných schůzek. Při časovém nedodržení těchto pravidelných schůzek a prodloužení o 10 minut vzniká týdně každému členovi týmu 50 minut strávených navíc na schůzkách, což pro firmu může znamenat vysokou částku ztráty na efektivitě.

Odhad této částky je velmi náročný kvůli širokému zastoupení pozic v jednotlivých týmech, ale pokud je brána v úvahu průměrná mzda 71 tisíc korun dle ČSÚ (2022) v dané oblasti bankovníctví a IT, což při standardním plném úvazku činí 443 korun na hodinu, čas strávený navíc na schůzkách přichází firmu XY měsíčně na jednoho zaměstnance v IT oddělení průměrně na 1477 korun.

Dle teoretických poznatků může zvýšení sebeuvědomění přinést firmě značné časové úspory zaměstnanců vzhledem ke zlepšení celkové týmové komunikaci. Jedna z možností, která vede ke zlepšení sebeuvědomění dle Chamorro-Premuzic (2013) a Hodzic et al. (2017) je koučink. Společnost XY zároveň má již certifikované interní kouče, kteří se zaměřují na tyto dovednosti emoční inteligence. K vysokému počtu zaměstnanců není možné přiřadit 1 zaměstnance a 1 kouče, proto doporučení pro firmu XY je vybrat několik pilotních týmů, u kterých by manažeři absolvovali koučovací sezení za cílem zvýšení sebeuvědomění. Alternativní možnost je přidělení kouče přímo do týmu, který by mohl přímo pozorovat dění daného týmu a koučovacími technikami zvýšil například zpětnou vazbu nebo otevřenost týmu řešit problémy. Opět jedná se o využití interních firemních zdrojů a již proškolených firemních koučů. Zdali je koučování efektivní lze změřit znovuotestováním emoční inteligence, ale by měl být znát pozitivní efekt zkrácení času schůzek na danou dobu.

Alternativní externí metodou rozvoje sebeuvědomění může být využití již existující spolupráce s externí vzdělávací agenturou a upravení stávajícího kurzu na rozvoj emoční inteligence takový způsobem, aby nejvíce reflektoval potřeby rozvoje sebeuvědomění nebo nechat vytvořit takový kurz, který by podporoval právě rozvoj sebeuvědomění. Již existující kurz emoční inteligence stojí 4500 korun za účastníka a časová dotace je 16 hodin. Vyškolení pětičlenného týmu stojí 22 500 korun. Součástí tohoto kurzu je i několik testů osobností a celkově tento kurz nabízí komplexnější vhled do dané problematiky ovšem nereflkuje časové vytížení IT specialistů.



## 4 Závěr

Jak bylo zmíněno v průběhu práce, emoční inteligence představuje důležitou oblast dovedností, která ovlivňuje každodenní lidský život, a proto se jedná o aktuální téma i v oblastech, od kterých by to bylo očekáváno méně, např. management IT. V současné situaci firmy posilují jak tvrdé dovednosti, jako je například znalost aktuálních technologií a jejich užití v praxi, tak i rozvoj měkkých dovedností za účelem lepší komunikace a spolupráce, které emoční inteligence představuje. Záměrem této práce bylo provést výzkum ve společnosti XY prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních metod s cílem zjistit, jakým způsobem společnost XY pracuje s emoční inteligencí v rámci rozvojového plánu a navrhnout možná řešení ke zlepšení současného stavu.

V průběhu práce autor nejdříve oslovil firmu XY, ve které následně získal potřebné kontakty k tomu, aby bylo možné provést kvalitativní a kvantitativní výzkum. K tomuto testování byl použit test emoční inteligence od Wood a Tolley (2003) za účelem zjistit aktuální úroveň emoční inteligence. Dále je součástí práce rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj, který poskytl vhled do aktuálního stavu rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY a také polostrukturované rozhovory se zaměstnanci z IT sektoru společnosti, kteří doplnili celkový pohled a také analýza interních dokumentů za účelem získání přehledu nastavení procesů. Součástí práce byl formulován výzkumný problém a doplňující výzkumné otázky, které autor na základě provedeného výzkumu zodpověděl.

Jak bylo zjištěno v průběhu analytické části práce, společnost XY již má několik školení na rozvoj emoční inteligence ačkoliv manažer pro vzdělávání a rozvoj v rozhovoru tvrdí, že se tomuto tématu věnují pouze okrajově, bylo zjištěno, že v rámci měkkých kompetencí se objevují témata emoční inteligence a v jedné oblasti se přímo pracuje s pojmem emoční inteligence.

Wood a Tolley (2003) výsledky rozděluje do 3 kategorií, a to konkrétně na nízkou, střední a vysokou emoční inteligenci. Tento test se skládal z 5 sad otázek. Každá sada otázek se zaměřovala na 1 oblast emoční inteligence dle Wood a Tolley (sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti). Každá sada obsahovala 6 otázek, tedy respondenti celkově zodpověděli na 30 otázek týkající se emoční inteligence. Osloveno bylo 500 zaměstnanců organizace XY v části management IT a celkově se do dotazníkového šetření zapojilo 104 respondentů, tedy návratnost byla 20,8 %, což znamená, že pro přesnější formování doporučení pro společnost XY by bylo vhodné zvýšit počet respondentů.

Ze zkoumaných vlivů proměnných ze socio-demografické kategorie jako je věk a dosažené vzdělání byl potvrzen pouze pozitivní vliv dosaženého vzdělání na skóre emoční inteligence. Pozitivní vliv byl také prokázán na závislosti pracovního výkonu a skóre emoční inteligence. Avšak jak bylo zmíněno, při zapojení 20,8 % oslovených zaměstnanců nelze tyto výsledky považovat za zobecnitelné.

Další prozkoumání výsledků emoční inteligence přineslo zjištění, že většina respondentů, kteří se zapojili do dotazování patří do skupiny s vysokou mírou emoční inteligence (92,31 % z celkového počtu respondentů) a všichni respondenti patřící do vedoucích pozic dosáhli vysoké úrovně emoční inteligence.

Z rozhovorů se zaměstnanci za účelem získání dodatečného pohledu na vnímání emoční inteligence a rozvojového plánu ve společnosti vyplývá, že pro zaměstnance je emoční inteligence důležitá z pohledu zvládnutí stresové zátěže, ale především aspekt vzájemné komunikace. Zaměstnanci by rozvoji emoční inteligence byli nakloněni, pokud by jim byl ušetřen čas v průběhu pravidelných týmových schůzek, které probíhají každý den.

Další poznatek z průběhu analýzy stavu rozvoje zaměstnanců je fakt, že společnost XY nemá v interních dokumentech zaměřující se na rozvoj zaměstnanců jasně stanovený proces nastavení vzdělávacího plánu, který navazuje na vyhodnocování pracovních cílů.

Část návrhy a doporučení v této diplomové práci tedy tento jev reflektují a součástí je navržení tohoto procesu včetně obstarávání kontroly za účelem zajištění správnosti zadávání rozvojových cílů do interního systému.

Výsledky také poukázaly na fakt, že nejnižší skóre respondenti dosáhli v oblasti sebeuvědomění a to konkrétně jak respondenti na vedoucích, tak nevedoucích pozicích. Část práce zaměřená na analýzu interních dokumentů týkající se kompetencí a vzdělávání odhalila, že společnost XY nabízí workshop týkající se rozvoje emoční inteligence a další kurzy, které emoční inteligenci mohou také rozvíjet. Tato zjištění byla využita k navržení rozvoje aspektu sebeuvědomění, která využívají již vyškolených a certifikovaných interních koučů, kteří se mohou zaměřit na koučování jak jednotlivců, tak i týmů, jak je zmíněno v návrhové části této práce.

# Literatura

## Monografie

BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-2650-039-1.

EKMAN, Paul. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-81-3.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložil Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

HONZÁK, Radkin. *Psychosomatická prvouka*. V Praze: Vyšehrad, 2017. ISBN 978-80-7429-912-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psýché: základy a záhady duševního života*. Praha: Vladimír Kvasnička, nakladatelství Vodnář, 2017. ISBN 978-80-7439-124-8.

NOLEN-HOEKSEMA, Susan. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Vyd. 3., přeprac. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.

POLÁČKOVÁ ŠOLCOVÁ, Iva. *Emoce: regulace a vývoj v průběhu života : funkce a zákonitosti emocí, sociální a kulturní souvislosti, měření emocí*. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5128-3.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3268-1.

WOOD, Robert a Harry TOLLEY. *Testy emoční inteligence*. Brno: Computer Press, c2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-898-8.

## Bibliografický záznam závěrečné práce

ŠIMONOVÁ, J. *Emoce a motivace v temném turismu*. Bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2011. Vedoucí práce PhDr. Eva Půlkrábková

## Internetové zdroje

ANIEMEKA, O. et al. Validation of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) on Nigerian Adolescents. *Journal of Education and Practice* [online]. 2020. [cit. 02.03.2022]. Dostupné z

WWW: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/53254>

ANDREI, F. et al. The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment* [online]. 2015 [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: doi:10.1080/00223891.2015.1084630

BEDNARIK, R., Doing with less: Hominin brain atrophy. *HOMO* [online]. 2014 [cit. 15.5.2022]. Dostupné z: doi:10.1016/j.jchb.2014.06.001

BRACKETT, M. et al., Emotional intelligence: Reconceptualizing the cognition–emotion link. *Repositorio.uam.es* [online] 2013 [cit. 10.5.2022]. Dostupné z: doi:978-1-4625-0999-7

BUSINSKY, R.. The Effects of Increased Emotional Intelligence on Information Technology Professionals. *ScholarWorks* [online]. 2018 [cit. 15.5.2022]. Dostupné z WWW: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5452/>

COWLISHAW, S. et al.. Anger Dimensions and Mental Health Following a Disaster: Distribution and Implications After a Major Bushfire. *Journal of Traumatic Stress* [online]. 2020 **34**(1), 46–55 [cit. 10.4.2022]. Dostupné z: doi:10.1002/jts.22616

ČSÚ. PRŮMĚRNÉ MZDY - 1. ČTVRTLETÍ 2022, 2022 [online] [cit. 1.7.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2022>

DRIGAS, A. et PAPOUTSI, CH. Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)* [online]. 2019 **12**(1), 58 [cit. 10.5.2022]. Dostupné z: doi:10.3991/ijac.v12i1.9637

DHANI, P. et SHARMA, T. EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY, MODELS AND MEASURES. *ResearchGate* [online]. 2016 [cit. 10.5.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/305815636\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_HISTORY\\_MODELS\\_AND\\_MEASURES](https://www.researchgate.net/publication/305815636_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_HISTORY_MODELS_AND_MEASURES)

FIORI, M. et al. What Is the Ability Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Good for? An Evaluation Using Item Response Theory. *PLoS ONE* [online]. 2014 [cit. 10.3.2022]. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0098827

GILAR, R. et al. Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training. *ResearchGate* [online]. 2019 [cit. 5.3.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/336752983\\_Can\\_emotional\\_intelligence\\_be\\_improved\\_A\\_randomized\\_experimental\\_study\\_of\\_a\\_business-oriented\\_EI\\_training\\_program\\_for\\_senior\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/336752983_Can_emotional_intelligence_be_improved_A_randomized_experimental_study_of_a_business-oriented_EI_training_program_for_senior_managers)

GOGOLLA, N. The insular cortex. *Current Biology* [online]. 2017 [cit. 15.4.2022]. Dostupné z: doi:10.1016/j.cub.2017.05.010

GUNKEL, M. et al., 2014. Culture's Influence on Emotional Intelligence: An Empirical Study of Nine Countries. *Journal of International Management* [online]. **20**(2), 256–274. Dostupné z WWW: doi:10.1016/j.intman.2013.10.002

GUY-EVANS, O. Amygdala Function and Location. *Simplypsychology.org* [online]. 2021 [cit. 25.03.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.simplypsychology.org/amygdala.html>

HARMS, P. et CREDÉ, M. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. 2010 17(1), 5–17 [cit. 10.3.2022]. Dostupné z: doi:10.1177/1548051809350894

HENDON, M. et al. Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *ResearchGate* [online]. 2017 [cit. 10.4.2022] Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/313015076\\_Emotional\\_intelligence\\_and\\_communication\\_levels\\_in\\_information\\_technology\\_professionals](https://www.researchgate.net/publication/313015076_Emotional_intelligence_and_communication_levels_in_information_technology_professionals)

HODZIC, S. et al. How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *ResearchGate* [online]. 2017 [cit. 14.1.2022] Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/316915882\\_How\\_Efficient\\_Are\\_Emotional\\_Intelligence\\_Trainings\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/316915882_How_Efficient_Are_Emotional_Intelligence_Trainings_A_Meta-Analysis)

HOLLAND, K. What Is Flat Affect? *Healthline* [online]. 2017 [cit. 15.4.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.healthline.com/health/flat-affect>

CHAMORO-PREMUZIC, T. Can You Really Improve Your Emotional Intelligence? *Harvard Business Review* [online] 2013 [cit. 19.3.2022]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2013/05/can-you-really-improve-your-em>

Cherry, K., 2020. Does Brain Training Really Increase IQ? *Healthline* [online]. 2020 [cit. 15.4.2022] Dostupné z WWW: <https://www.verywellmind.com/does-brain-training-really-increase-iq-2795286>

CHERNEY, K. All About Alexithymia, or Difficulty Recognizing Feelings. *Healthline* [online]. 2021 [cit. 4.4.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.healthline.com/health/autism/alexithymia>

IBM.com What is Cybersecurity? *Ibm.com* [online] 2020 [cit. 15.3.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.ibm.com/topics/cybersecurity>

IBM.com What is IT Management? *Ibm.com* [online] 2020 [cit. 15.3.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.ibm.com/topics/it-management>

Indeed.com. IT Manager Job Description [Updated for 2022]. *Indeed.com* [online] [cit. 15.3.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.indeed.com/hire/job-description/it-manager>

KMIECIAK, R. Knowledge-withholding behaviours among IT specialists: the roles of job insecurity, work overload and supervisor support. *Journal of Management & Organization* [online]. 2021 [cit. 10.5.2022]. Dostupné z: doi:10.1017/jmo.2021.18

KOTSOU, I. Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *ResearchGate* [online]. 2019 [cit. 15.2.2022]

Dostupné z WWW:

[https://www.researchgate.net/publication/329219393\\_Improving\\_Emotional\\_Intelligence\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Existing\\_Work\\_and\\_Future\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/329219393_Improving_Emotional_Intelligence_A_Systematic_Review_of_Existing_Work_and_Future_Challenges)

LUBBADEH, T. *EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP - THE DARK AND BRIGHT SIDES* [online]. 2020 Dostupné z

WWW: [https://pdfs.semanticscholar.org/53fc/88b83cf5264a63ba14dbabd2ffbdbbbcc1d7.pdf?\\_ga=2.259449994.1262248235.1624374635-267736983.1624208126&\\_gac=1.48708692.1624388551.Cj0KCQjwIMaGBhD3ARIsAPvWd6jeJTVL\\_yO1duIOZONCdcGKXwMgB4NHNaUtpGL66t2\\_8arffjiM1EaAmsgEALw\\_wcB](https://pdfs.semanticscholar.org/53fc/88b83cf5264a63ba14dbabd2ffbdbbbcc1d7.pdf?_ga=2.259449994.1262248235.1624374635-267736983.1624208126&_gac=1.48708692.1624388551.Cj0KCQjwIMaGBhD3ARIsAPvWd6jeJTVL_yO1duIOZONCdcGKXwMgB4NHNaUtpGL66t2_8arffjiM1EaAmsgEALw_wcB)

MAKWANA, K. et GOVIND, D.. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS OF NERIS TYPE EXPLORER® SCALE – A TOOL FOR PERSONALITY ASSESSMENT. *ResearchGate* [online]. 2020 [cit. 15.5.2022] Dostupné z

WWW: [https://www.researchgate.net/publication/345403622\\_CONFIRMATORY\\_FACTOR\\_ANALYSIS\\_OF\\_NERIS\\_TYPE\\_EXPLORERR\\_SCALE\\_-\\_A\\_TOOL\\_FOR\\_PERSONALITY\\_ASSESSMENT](https://www.researchgate.net/publication/345403622_CONFIRMATORY_FACTOR_ANALYSIS_OF_NERIS_TYPE_EXPLORERR_SCALE_-_A_TOOL_FOR_PERSONALITY_ASSESSMENT)

MATTINGLY, V. et KRAIGER, K. Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *ResearchGate* [online]. 2018 [cit. 13.3.2022]. Dostupné z

WWW: [https://www.researchgate.net/publication/324499568\\_Can\\_emotional\\_intelligence\\_be\\_trained\\_A\\_meta-analytical\\_investigation](https://www.researchgate.net/publication/324499568_Can_emotional_intelligence_be_trained_A_meta-analytical_investigation)

MIAO, CH. et al. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *ResearchGate* [online]. 2016 [cit. 10.1.2022]. Dostupné z

WWW: [https://www.researchgate.net/publication/311991367\\_A\\_meta-analysis\\_of\\_emotional\\_intelligence\\_and\\_work\\_attitudes](https://www.researchgate.net/publication/311991367_A_meta-analysis_of_emotional_intelligence_and_work_attitudes)

MISHAR, R. et BANGUN, Y . Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanisms. *ResearchGate* [online]. 2014 [cit. 15.2.2022]. Dostupné z

WWW: [https://www.researchgate.net/publication/273850716\\_Create\\_the\\_EQ\\_Modelling\\_Instrument\\_Based\\_on\\_Goleman\\_and\\_Bar-On\\_Models\\_and\\_Psychological\\_Defense\\_Mechanisms](https://www.researchgate.net/publication/273850716_Create_the_EQ_Modelling_Instrument_Based_on_Goleman_and_Bar-On_Models_and_Psychological_Defense_Mechanisms)

MOCCIA, S.. Happiness at work. *ResearchGate* [online]. 2016 [cit. 14.4.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/305177150\\_Happiness\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/305177150_Happiness_at_work)

MEDALOVÁ, K. Osm druhů inteligence dle Gardnera. *Mentem.cz* [online] 2017 [cit. 14.3.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.mentem.cz/blog/8-druhu-inteligence/>

NELIS, D et al.. Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion* [online] 2011. **11**(2), 354–366 [cit.12.1.2022]. Dostupné z: doi:10.1037/a0021554

NIWLIKAR, B.. Popular Theory of the 6 Basic Emotions by Paul Ekman - Careershodh. *Careershodh* [online]. 2022 [cit. 29.4.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.careershodh.com/popular-theory-of-the-6-basic-emotions-by-paul-ekman/>

PÉREZ-GONZÁLEZ, J. et al. Editorial: Trait Emotional Intelligence: Foundations, Assessment, and Education. *Frontiers in Psychology* [online]. 2020 [cit. 15.5.2022]. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2020.00608

PLUTCHIK, R.. What is an Emotion? *The Journal of Psychology* [online] 1965 [cit. 21.4.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1965.10543417>

RIESS, H.. The Science of Empathy. *Journal of Patient Experience* [online]. 2017 [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: doi:10.1177/2374373517699267

RICHARDSON, K et al. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology* [online]. 2008 [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: doi:10.1037/1076-8998.13.1.69

Routray, P. et al. Emotional Intelligence in Service Sector: An Inter-industry Comparison - ProQuest. *Proquest.com* [online] 2017 [cit. 22.2.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.proquest.com/openview/6f9315b05a51dcff460f4dfb4df69f99/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028689>

SHAHHOSSEINI, M. et al. The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *ResearchGate* [online]. 2012 [cit. 15.4.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/328676144\\_The\\_Role\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_on\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/328676144_The_Role_of_Emotional_Intelligence_on_Job_Performance)

SAIMONS, S. Effect of Parenting on Emotional and Social Maturity among Adolescents. *ResearchGate* [online]. 2014 [cit. 10.1.2022]. Dostupné z

WWW: [https://www.researchgate.net/publication/295235675\\_Effect\\_of\\_Parenting\\_on\\_Emotional\\_and\\_Social\\_Maturity\\_among\\_Adolescents](https://www.researchgate.net/publication/295235675_Effect_of_Parenting_on_Emotional_and_Social_Maturity_among_Adolescents)

SALOVEY, Peter et MAYER, J. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* [online]. 1990 [cit. 15.3.2022]. Dostupné z: doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg

STEPTOE, A. Happiness and Health. *Annual Review of Public Health* [online] 2019 [cit. 16.4.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-publhealth-040218-044150#\\_i13](https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-publhealth-040218-044150#_i13)

TALENTLYFT.com. Data Analyst job description template. *Recruiting and Hiring Resources* [online] 2022 [cit. 18.5.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.talentlyft.com/en/resources/data-analyst-job-description>

TAYLOR, G. et BAGBY, R. Psychoanalysis and Empirical Research. *Journal of the American Psychoanalytic Association* [online]. 2013 [cit. 16.2.2022]. Dostupné z: doi:10.1177/0003065112474066

Tybur, J. et al. Why do people vary in disgust? | Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* [online] 2018 [cit. 17.5.2022]. Dostupné z WWW: <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0204?rss=1#d3e1229>

VAN HEUKELUM, S. et al. Where is Cingulate Cortex? A Cross-Species View. *Trends in Neurosciences* [online]. 2020 **43**(5), 285–299 [cit. 5.4.2022]. Dostupné z: doi:10.1016/j.tins.2020.03.007

WHEELER, V, et al. Self-Management and Work Performance: An Exploratory Cross-Cultural Study. *ResearchGate* [online]. 2019 [cit. 15.4.2022]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/333855596\\_Self-Management\\_and\\_Work\\_Performance\\_An\\_Exploratory\\_Cross-Cultural\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/333855596_Self-Management_and_Work_Performance_An_Exploratory_Cross-Cultural_Study)

ZEIDNER, M. et al. What We Know about Emotional Intelligence: How it Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health. *ResearchGate* [online]. 2012 [cit. 12.2.2022]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/305193097\\_What\\_We\\_Know\\_about\\_Emotional\\_Intelligence\\_How\\_it\\_Affects\\_Learning\\_Work\\_Relationships\\_and\\_Our\\_Mental\\_Health](https://www.researchgate.net/publication/305193097_What_We_Know_about_Emotional_Intelligence_How_it_Affects_Learning_Work_Relationships_and_Our_Mental_Health)



## **Ostatní zdroje**

Firma XY Vnitropodnikové materiály „Kompetenční model – „obecné informace“ (2022a)

Firma XY Vnitropodnikové materiály „Kompetenční model – softskills“ (2022b)

Firma XY Vnitropodnikové materiály „Vzdělávací programy“ (2022c)

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Vzor dotazníku pro zaměstnance organizace XY .....	I
Příloha 2 Rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj .....	VIII
Příloha 3 Výsledek regresní analýzy závislosti pracovního výkonu na emoční inteligenci .....	X
Příloha 4: Rozhovory se zaměstnanci .....	XII

# Přílohy

Příloha 1 Vzor dotazníku pro zaměstnance organizace XY

Diplomová práce - Management rozvoje emoční inteligence v IT managementu

Dobrý den,

jmenuji se Patrik Demo a jsem studentem posledního ročníku školy VŠEM, ve které píše diplomovou práci na téma Management rozvoje emoční inteligence v managementu IT.

Cílem této práce je na základě dvou testů (emoční inteligence a doplňkového testu osobnosti) získat data a analyzovat výsledky. Na základě těchto výsledků bude sestavené doporučení rozvojového plánu, které bude konzultované s oddělením pro Rozvoj a vzdělávání a poslouží také jako vstup pro budoucí plánování vzdělávání v dané oblasti.

Moc si vážím toho, že jste ochotný/ochotná podílet se na mém výzkumu v rámci organizace, který provádím pro mou diplomovou práci. Tento test má dvě části.

První část je krátký dotazník k interpretaci údajů (věk respondenta, pohlaví, dosažené vzdělání, vedoucí/nevedoucí pozice, oblast Vašeho působení), druhá část se skládá z testu emoční inteligence a třetí část je krátký osobnostní test MBTI, který možná znáte z minulosti.

Uvědomuji si, že toto téma týkající se emocí a emoční inteligence je důvěrné a zároveň citlivé téma, proto nemusíte mít žádné obavy, všechny údaje, které budou v mé diplomové práci budou plně anonymní a ve veřejných výsledcích nebudou figurovat žádné osobní údaje (ani jméno společnosti).

Údaje o respondentovi

1.Pohlaví

Muž

Žena

2. Věk

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 60

60 a více

3.Dosažené vzdělání

Středoškolské (s výučním listem)

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské – bakalářský titul

Vysokoškolské – magisterský titul

Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

4.Oblast vašeho působení (např. Java Development/DevOPS apod.)

Zadejte svoji odpověď.

6. Pokud ANO, kolik přímo podřízených pracovníků máte?

Pokud NE, můžete otázku přeskočit

Zadejte svoji odpověď.

7. Jste interní zaměstnanec nebo externista (contractor)?

Interní zaměstnanec

Externista (contractor)

8. Prosím zadejte Váš firemní email, na který Vám bude zasláný výsledek testu EI

Zadejte svoji odpověď.

Test emoční inteligence

První ze dvou testů je test emoční inteligence, který se zaměřuje na tyto oblasti:

- Sebeovládání
- Sebeuvědomění
- Motivace
- Empatie
- Sociální dovednosti

Po dokončení testu Vám bude vyhodnocen a následně zasláný výsledek s úrovní Vaší emoční inteligence.

Instrukce:

V každé prezentované situaci budete mít tři různé možnosti na výběr - A, B a C. Někdy můžete mít dojem, že pro Vás platí více možných tvrzení, proto prosím vyberte takovou možnost, která nejlépe vystihuje Vaši reakci, kdybyste se v dané situaci ocitli nebo jak byste se podle Vás v dané situaci opravdu zachovali.

Sebeovládání

1.

Váš spolupracovník poslední dobou nepodává nejlepší výkony. Asi bude nutné mu něco říci. Co uděláte?

- A) Necháte to na někoho jiného, například vašeho společného šéfa, aby s ním promluvil
- B) Naznačíte mu, že je třeba se zlepšit a že vy tam nejste pro to, abyste dělali práci za něj
- C) Promluvíte s ním, řeknete mu, v čem je problém a jak jej bude třeba řešit

2.

Jste v obchodním domě a jedete se svým plným nákupním vozíkem k pokladnám. Tam zjistíte, že v provozu je pouze jedna podkladna a je u ní dlouhá fronta. Jak zareagujete?

- A) Zakřičíte na obsluhu pokladny, aby přivolala někoho jiného
- B) Když na vás přijde řada, zeptáte se slušně, proč není v provozu více pokladen, když je zde taková fronta
- C) Když na vás přijde řada, řeknete obsluze pokladny několik jízlivých poznámek

3.

V restauraci vám přinesou jídlo, které jste si neobjednali. Je to něco, co vůbec nejíte. Jak zareagujete?

A) Sníte vše, co vám chutná a zbytek necháte. Když přijde číšník a zeptá se, řeknete, že jídlo bylo dobré

B) Přivoláte číšníka a řeknete mu, v čem je problém.

C) Nahlas projevíte svůj nesouhlas s tímto omylem, aby to každý slyšel.

4.

Jste v kině. Lidé za vámi se baví a vás to ruší, jak se zachováte?

A) Dáte hlavu na stranu a uděláte "pssst"

B) Otočíte se a zeptáte se jich, jestli by jim nevadilo být chvíli zticha a nerušit vás

C) Neuděláte nic a budete doufat, že toho nechají

5.

Máte rezervovaný pokoj v hotelu. Když přijedete, zjistíte, že personál hotelu vaši rezervaci přehlédl. Na recepci zprvu tvrdí, že vás nemohou ubytovat, ale nakonec vám nabídnou pokoj někde v přístavku. Jak se zachováte?

A) Řeknete jim, že nemůžete uvěřit tomu, jak se k vám chovají, a že už v tomto hotelu nikdy bydlet nebudete

B) Řeknete, že jste si již zarezervovali pokoj a že chcete pouze jen to, co máte rezervováno. Ať vám tedy recepční takový pokoj najde

C) Vezmete nabízený pokoj v přístavku

6.

Jste přesvědčení, že váš nadřízený k vám byl před vašimi kolegy nespravedlivý. Jak se zachováte?

A) Až se s kolegy sejdete o samotě, nadřízeného začnete pomlouvat

B) Necháte to být, protože věříte, že se to nebude opakovat

C) Vysvětlíte nadřízenému, co vás rozhořčilo a budete požadovat omluvu

Sebeuvědomění

1.

Kolega vás vyzve, abyste na sebe prozradili svůj největší nedostatek. Jak odpovíte?

A) Řeknete, že si nejste jistí, co je váš největší nedostatek

B) Řeknete, že víte, co je váš největší nedostatek

C) Řeknete, že i váš největší nedostatek lze jen stěží nazvat nedostatkem

2.

K vašemu velkému překvapení vás někdo charakterizuje tak, jako nikdo před tím. Řekne o vás například, že jste "skvělí", "tvrdí" nebo třeba "stydliví". Jak zareagujete?

A) Zeptáte se ho/jí, proč si to o vás myslí

B) Pro ten okamžik přijmete toto hodnocení, ale dáte najevo, že si to o sobě nemyslíte

C) Budete protestovat, jak to může říct, když vás vůbec nezná

3.

Význačnou měrou se podílíte na nějaké události – projektu v práci, organizaci sportovního utkání nebo živého koncertu. Co budete dělat, až událost proběhne?

A) Komukoli, kdo vám bude ochoten naslouchat, budete říkat, jaké to pro vás bylo

B) S nikým o tom mluvit nebudete

C) Půjдете se zeptat lidí, jejichž názorů si vážíte, co si o celé události myslí.

4.

Dotazníková otázka se vás ptá, proč si myslíte, že se s vámi lidé přátelí. Jak odpovíte?

A) Řeknete, že mají rádi vás, protože vy máte rádi je

5.

Povídáte si s přáteli a jeden z nich vás vyzve, abyste uvedli svou nejlepší vlastnost. Co odpovíte?

- A) Řeknete, že si nejste jistí, co je vaše nejlepší vlastnost
- B) Řeknete, že víte, co to je, a že tuto vlastnost stále zdokonalujete
- C) Řeknete, že nemáte žádnou nejlepší nebo nejhorší vlastnost

6.

Vzpomeňte si na pár lidí, o nichž si myslíte, že vás nemají rádi. Co s tím budete dělat?

- A) Budete se snažit, aby vás měli rádi.
- B) Půjдете se jich zeptat, jestli vás nemají rádi, a pokud ne, tak proč.
- C) Nebudete se tím zabývat.

## Motivace

1.

Váš tým narazil ve své práci na problém. Myslíte si, že víte, jak problém vyřešit. Co uděláte?

- A) Předložíte kolegům svůj návrh co nejdříve, aby vás někdo nepředběhl.
- B) Počkáte, až se vás zeptají, jestli vás nenapadá, jak vyřešit problém.
- C) Předložíte kolegům svůj návrh a požádáte je, jestli by vám jej nepomohli uskutečnit.

2.

Jste členem pracovní skupiny. Je třeba udělat nějakou práci, ale nikdo se jí nechce dobrovolně ujmout. Věříte, že byste to dokázali udělat dobře. Jak se zachováte?

- A) Neuděláte nic - počkáte, jestli vás o to někdo požádá
- B) Sdělíte skupině, že byste to byli ochotni udělat a že věříte, že to s jejich podporou dokážete dobře
- C) Nebudete dále váhat a úkolu se ujmete, aniž byste tento záměr s někým předem konzultovali

3.

Uvolnilo se místo, které by znamenalo více práce a zodpovědnosti. Jak se zachováte?

- A) Nebudete se o místo ucházet. Obejdete se bez toho frmolu
- B) Dáte najevo, že si věříte a budete se o místo ucházet
- C) Počkáte, jestli se o místo bude ucházet někdo, kdo má více zkušeností nebo lepší kvalifikaci než vy

4.

Dává se dohromady tým odborníků, jehož úkolem bude vyřešit složitý problém. Nikdo vás zatím nepožádal o účast, ale domníváte se, že se lze do týmu přihlásit. Jak se zachováte?

- A) Nepřihlásíte se, protože se domníváte, že když o vás spolupráci doposud nikdo nepožádal, asi si myslí, že nejste ta pravá osoba pro daný úkol
- B) Nabídnete se a dáte najevo, že věříte, že byste mohli být platným členem týmu
- C) Dáte najevo, že pokud nikdo jiný nebude mít zájem, jste ochotni se na práci týmu podílet

5.

Vidíte, že přichází krize. Zdá se, že nikdo není ochoten chopit se iniciativy a situaci zvládnout. Jak se zachováte?

- A) Iniciativně vezmete situaci do vlastních rukou, dokud vám někdo nepřijde na pomoc
- B) Co nejrychleji se pokusíte najít někoho, kdo by byl schopen situaci zvládnout
- C) Nebudete se o to starat - nechcete, aby padla vina na vás, kdyby se situace vyvinula opravdu špatně

6.

Byli jste požádáni, jestli byste nejeli na nějakou akci jako náhradníci. Je však velmi pravděpodobné, že vás nebude potřeba. Jak odpovíte?

- A) Přijmete pozvání. Budete to brát jako šanci zapojit se mezi kolegy a získat nové zkušenosti
- B) Nabídku odmítnete s tím, že váš čas bude lépe využit něčím produktivnějším
- C) Přijmete pozvání, ale dáte najevo, že byste raději dělali něco jiného

Empatie

1.

Byli jste požádáni, abyste sdělili svému kolegovi nečekanou špatnou zprávu. Jak se zachováte?

- A) Budete se to snažit udělat co nejrychleji, abyste to měli z krku. Najdete kolegu a zbytečných okolků mu to řeknete
- B) Budete se toho úkolu snažit zbavit, přemluvit někoho jiného, aby to udělal za vás
- C) Vyhledáte kolegu a budete se mu snažit tu zprávu sdělit co nejšetrněji a pak mu v rámci svých možností pomoci se s ni vyrovnat

2.

Dostanete zprávu, která zve vás a vašeho dobrého kamaráda na nějakou večerní akci. Jak odpovíte?

- A) Okamžitě odepíšete, že definitivní odpověď budete znát, až se vám podaří spojit se s kamarádem
- B) Okamžitě odepíšete, že se zúčastníte, ale že ještě nevíte, jestli s vámi přijde i zmíněný kamarád
- C) Okamžitě odepíšete, že vy i váš kamarád pozvání rádi přijímáte

3.

Projekt, na kterém jste pilně pracovali, se chýlí ke konci a kolega řekne, že by bylo lepší, kdybyste to bývali udělali celé úplně jinak. Jak se zachováte?

- A) Řeknete mu, aby se nepletl do něčeho, za co jste odpovědní vy
- B) Slušně ho vyslechnete a pak dokončíte projekt podle plánu
- C) Pečlivě vyslechnete, co má kolega na srdci a zamyslíte se nad stávajícími plány dokončení projektu. Pokud to bude podle vašeho názoru nutné, uděláte v nich změny.

4.

Na poslední chvíli vám nabídli jeden lístek na akci, kterou jste toužili navštívit. Pokud nabídku přijmete budete muset zrušit svůj příslib účasti na večírek svého dobrého kamaráda. Jak se zachováte?

- A) Nabídku odmítnete, ale dáte si záležet na tom, aby se váš kamarád dozvěděl o tom, jak skvěle jste se vůči němu zachovali
- B) Nebudete váhat - nabídku přijmete a akci navštívíte
- C) Nabídku odmítnete, půjdete večírek vašeho kamaráda a nikomu o tom nic neřeknete

5.

Vyrazili jste si s kamarádem nakoupit nějaké oblečení. On si kupuje věci, které se vám vůbec nelíbí, co uděláte?

- A) Zeptáte se ho, jestli by si nechtěl zkusit něco jiného
- B) Nebudete do toho zasahovat, protože se domníváte, že vám není nic do toho, co si kupuje
- C) Řeknete mu oklikou, jak strašné věci si kupuje

6.

Jste na veřejném místě, kde lidé sedí, čtou si noviny nebo si tiše povídají a zazvoní vám mobil. Jak se zachováte?

- A) Vypnete zvonění a poodejete někam, kde si budete moci hovor vyřídit a nikoho nerušit
- B) Přijmete hovor, jako byste byli doma a po skončení hovoru necháte vyzvánění zapnuté
- C) Přijmete hovor jako obvykle a po jeho skončení vyzvánění vypnete

Sociální dovednosti

1.

Mluvíte s někým, kdo se vám snaží něco vysvětlit, ale trvá mu to velmi dlouho a vy máte něco důležitého na práci. Co uděláte?

- A) Vymluvíte se na cokoliv vás napadne a ukončíte tak váš rozhovor
- B) Vysvětlíte, že máte něco velmi důležitého a poprosíte o stručný souhrn toho, co chtěl říci
- C) Nebudete nic říkat, ale budete se významně koukat na hodinky

2.

Kolega s vámi mluví o něčem složitém, ale vy nejste schopni se soustředit na to, co říká. Jak zareagujete?

- A) Budete se snažit vypadat, jako když posloucháte, dokud to nebude za vámi
- B) Řeknete, že jste velmi unaveni a zeptáte se, jestli byste si o tom nemohli popovídat jindy
- C) Budete se ptát tak dlouho, dokud neporozumíte tomu, co se vám snaží říci

3.

Mluvíte s někým a nemůžete uvěřit tomu, co slyšíte. Jak zareagujete?

- A) Co nejdvořileji řeknete, že si nejste jisti, že rozumíte tomu, co chtěl/a říci a budete se snažit vyjasnit si body, které vás zajímají
- B) Nebudete příliš důvěřovat tomu, co bylo řečeno a rozhodnete se, že si to později ověříte
- C) Potlačíte pochyby a budete věřit tomu, co bylo řečeno

4.

Nechali jste někomu spoustu zpráv, ať se vám ozve co nejdříve, že s ním potřebujete urgentně mluvit. Stále se však neozývá. Co uděláte?

- A) Pokusíte se zjistit, jestli někdo neví, proč se neozývá. Pokud nikdo o ničem neví, zkusíte znovu zavolat
- B) Necháte mu další zprávu, ve které projevíte svou frustraci
- C) Pokusíte se jej zkontaktovat všemi možnými způsoby

5.

Mluvíte s někým po telefonu a z tónu řeči a různých odmlk usoudíte, že se vám snaží něco zatajit. Jak zareagujete?

- A) Dáte najevo, že si myslíte, že se vás snaží oklamat
- B) Nebudete věřit tomu, co vám říká a budete se z jiných zdrojů snažit zjistit, co vám zamlčuje
- C) Shrnete, co jste se od něj právě dozvěděli a přímo se zeptáte, jestli vám nechce říci ještě něco, co byste měli vědět

6.

Nováček ve vašem týmu má problémy se slangem používaným mezi členy týmu a nechápe některé vaše vtipy. Jak se zachováte?

- A) Budete se chovat jako obvykle. Nováček se musí přizpůsobit týmu a ne naopak
- B) Napravíte všechna nedorozumění, jejichž jste svědkem
- C) Najdete si chvíli, abyste jej seznámili s týmovým slangem a vtipy a poprosíte kolegy, jestli by mu byli také nápomocni.



### MBTI test osobnosti

Jako druhý Vás čeká MBTI test osobnosti. Tento krátký test je zde využit pro lepší interpretaci výsledků z předchozího testu emoční inteligence. Test MBTI je známým a častým testem osobnosti, proto pokud jste si tento test v nedávné době dělali, můžete rovnou doplnit Váš výsledek níže a test přeskočit (avšak pro větší přesnost si můžete test zopakovat).

Pokud jste tento test ještě neabsolvovali, pak tento test pro Vás představuje možnost dozvědět se o sobě a své osobnosti informace navíc a případně je následně reflektovat za pomoci stránky, na které budete tento test vyplňovat.

#### Instrukce:

Pro test MBTI zde bude použita stránka: <https://www.16personalities.com/cs> tento test obvykle trvá 10 minut, je zde použita hodnotící škála. Pro co nejpřesnější výsledky prosím vyberte takovou možnost, která Vás nejvíce vystihuje. Následně získáte název Vaší osobnosti včetně 4 písmenek a škály Vaší extrovertnosti/introvertnosti, používání smyslů/intuice, myšlení/cítění a usuzování/vnímání. Po dokončení testu prosím vyplňte výsledek do dotazníku.

Váš výsledek z testu MBTI (4 písmenka)

.....

Příloha 2 Rozhovor s manažerem pro vzdělávání a rozvoj

Setkal jste se ve své praxi s pojmem emoční inteligence?

Ano setkal, například emoční inteligence od Golemana a také jsme něco podobného řešili u nás ve firmě, ale neřikali jsme tomu přímo emoční inteligence, ale servant leadership.

Řeší se téma rozvoje emoční inteligence ve společnosti? Pokud ano, tak jak?

Ano, téma emoční inteligence se tu už určitě někdy řešilo, ale nemyslím si, že je tady emoční inteligence vnímané jako téma.

Určitě zde máme školení, o kterých se dá říct, že rozvíjejí emoční inteligenci, například: leadershipové programy pro management. Nikdy se to nejmenovalo jako rozvoj emoční inteligence z různých důvodů, ale obecně „servant leadership“ zde rozvíjí částečně složky emoční inteligence zejména sociální dovednosti.

O co se jedná v případě servant leadershipu?

Servant leadership zpracovává téma leader vs boss, klasický příklad, kdy šéf dává rozkazy svým lidem a používá na ně metodu cukr a bič. Kdežto servant leadership v agilním přístupu je na principu enablementu (zplnomocňování pozn. autora), pomáhá jednotlivým lidem růst a ukazuje, že leader je na pozadí celého projektu a ukazuje ten princip, že tým tu není kvůli němu, ale on kvůli týmu. A v agilitě je servant leadership jádrem celého fungování a je to dohnané skoro až do extrému v tom smyslu, že by v agilním přístupu neměla ideálně existovat žádná hierarchie a lidé by měli stát kolem produktů, zákaznických služeb atp. a lidé by se měli sami vézt a potenciálně by jim měl pomáhat agilní kouč, který by měl odstraňovat překážky pro jednotlivé týmy. Obecně tento program pracuje třeba se sebestimací a zmocňování těch lidí.

Jak se učí servant leadership? A pro koho je?

Pokud přijdeš jako product owner (vlastník produktu, jedna z řídicích pozic, která má svěřený vývoj daného produktu, například mobilní bankovníctví), tak se tu učí, aby se choval jako leader a uměl si stanovit vizi, strategii a pomáhal tomu týmu zvědomit si ty priority, ale tým si pak sám bere to, na čem bude pracovat.

Děláme working profily, což je konkrétně profil jednotlivých zaměstnanců, například datový inženýr, který se skládá z několika kompetencí a také seniority, což jsou 4 úrovně: junior, medior, senior, expert a teď se řeší, pro jakou úroveň seniory potřebujete kompetence na jaké úrovni. Když jsme obsazovali pozici chapter leada (jedná se o pozici liniového manažera, například manažer datových inženýrů), tak jsme ho skládali primárně ze softvých kompetencí, což je: leadership, people development, change management, communication and cooperation a effective self-organisation. A další kompetence jsou finance management, way of working a capacity planning a to jsou jeho základní kompetence, které jsou primárně softvých a týkající se agilní frameworku, ve kterém pracujeme.

Ted' jsme zmínili vedoucí pozici, jak je to v případě řadových zaměstnanců? Na jaké kompetence se klade důraz u těchto zaměstnanců na nevedoucích pozicích v IT?

Tam je to kombinace jak soft, tak hard skills a liší se to podle pozice, ale v těch kompetencích jsou také ty soft složky a hardskills složky, ty jsou pro každou pozici jiné.

Jak se řeší rozvoj pro jednotlivé kompetence?

Ted' se to řeší více „punkově“ podle toho, jak definované to u jednotlivých rolí je. Tam, kde je to definované hloubkově, tam se snažíme opravdu jít podle jednotlivých kompetencí.

Jakým způsobem měříte kompetence?

Jako měřítko používáme třeba, že člověk má certifikaci nebo zná jednotlivé frameworky nebo jiný expert řekne, že ten kandidát například to dokáže aplikovat v realitě. Ale pak tady jsou kompetence, které se měří hůře, jako je například leadership a bere se to spíše expertním úsudkem od člověka na seniorní úrovni, případně je možné udělat assessment centrum nebo to vyřešit více „freestylově“ a zapojit ho do skupinové aktivity se seniorními lidmi z firmy, kteří mají nějakou emoční inteligenci a jsou schopni toho člověka nějak navnímat a můžou na pohovorech řešit případovky, udělat si roleplay třeba, aby zjistili, jak ten člověk reaguje. Mimo jiné tady funguje i několikaměsíční rozvojový program a zaměstnanci jsou v něm intenzivně pozorováni a zkoumáni, ale je zaměřený spíše na ty hardskills.

Jak se rozvíjí leadership dovednosti? Mají to i řadoví zaměstnanci, kde by mohli rozvíjet dovednosti například se sebeřízením?

Všichni zaměstnanci mají možnost přihlásit se na softová školení, na leadership, na people development. Tohle máme dobře pokrytý, ale z nějakého důvodu o to není až takový zájem, proto lidi jsou často přetížení, ale tyto školení jsou opravdu na dobré úrovni. To jsou základní školení a pak vedle toho existují i leadership školení, kde je vytipovaných 50 zaměstnanců z top managementu a okolo (board-1) a ti dostávají většinou nějaký externí program a ti je učí jiný přístup k vedení lidí, než na jaký byli doposud zvyklí, například něco jako free forming organizace, kde by lidi fungovali bez hierarchie a leader by dokázal najít vhodné lidi a uskupit je do efektivního týmu.

Zároveň jsou tady na lidi kladené velké nároky například v zastupitelnosti, aby dokázal vývojář zastoupit testera, což je enormně náročné, protože každý z nich je expertem třeba na jeden daný produkt. Zároveň organizace chce, aby nějakým způsobem rotovali mezi různými týmy, což na ně klade další vysoké nároky třeba na tu emoční inteligenci, kdy se musí zapojit do dalšího nového týmu.

Realizovali jste u zaměstnanců ve společnosti měření emoční inteligence?

Konkrétní měření emoční inteligence jsme neprováděli, ale teď chceme poslat na product ownery self-assessment ohledně jejich kompetencí a chceme po nich, aby si tedy sami vyhodnotili vyhodnotili jejich kompetence na základě toho, co mají v pracovním popisu. Následně chceme, aby nám řekli, jestli tyto kompetence umí a na jaké úrovni a pokud ne, tak proč. Chceme tím také zjistit to, jestli ti product ownery mají nebo nemají potřebné dovednosti, ale také to, jestli jsou v prostředí, které jim umožňuje tyto dovednosti používat. Řekl bych, že je to někde mezi, když jsi průbojná osobnost, tak si to dokážeš zařídit, ale nenahrává to řadovému zaměstnanci, který je pořád bombardovaný požadavky a spousta lidí se v tom topí. I když jim dáš školení na softskills, tak ani to školení na softskills podle mě jim nedá tu osobnost „dravce“, která v tom udělá pořádek.

Příloha 3 Výsledek regresní analýzy závislosti pracovního výkonu na emoční inteligenci

Tabulka 20 Výsledek regresní analýzy závislosti pracovního výkonu na emoční inteligenci

Regresní statistika						
Násobné R	0,390227934					
Hodnota spolehlivosti R	0,15227784					
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,143966839					
Chyba stř. hodnoty	0,749207755					
Pozorování	104					
ANOVA						
		<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese		1	10,28461	10,28461	18,32244	0,000042
Rezidua		102	57,25385	0,561312		
Celkem		103	67,53846			

Zdroj: Vlastní zpracování, výstup z MS Excel

Tabulka 21 Úroveň emoční inteligence vedoucích pracovníků

Úroveň EI	Skóre EI	Počet	Podíl
Nízká úroveň	30 – 53	0	0,00 %
Střední úroveň	53 – 72	0	0,00 %
Vysoká úroveň	73 – 90	21	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 Úroveň emoční inteligence nevedoucích pracovníků

Úroveň EI	EQ	Počet	Podíl
Nízká úroveň	30 – 53	0	0 %
Střední úroveň	53 – 72	8	9,64 %
Vysoká úroveň	73 – 90	75	90,36 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## Rozhovor 1

1. Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy
  - S tímhle pojmem jsem se už někdy v minulosti potkal nebo mi to tak připomíná. Přesně definovat to nedokážu, ale myslím si, že to bude nějaká práce s emocemi člověka, ať už v práci nebo jinde.
  - Napadá Vás jaká práce s emocemi to může být?
  - No, přijde mi, že by tam mohla patřit třeba empatie nebo třeba pochopení ostatních, komunikace s ostatními atd.
2. Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?
  - Emoční inteligence v práci pro mě znamená asi nějakou běžnou komunikaci s ostatními členy v týmu a to, jak se nám spolupracuje. Občas naše porady nebo komunikace bývají celkem emotivní, tak bych řekl tak 3 z 5.
3. Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?
  - V našem týmu nejčastěji řešíme problémy s časem, často máme hodně krátkou dobu na to opravit nějakou chybu navíc k naší práci, když do toho máme nějakou schůzku, tak vznikají v našem týmu nepříjemné situace, ale nějak se to neřeší.
  - Jaké situace to jsou?
  - Kvůli nedostatku času, někdy strávíme půl hodiny na schůzce aniž by nám to cokoli dalo nebo to mělo nějakou agendu, pak z toho chybí zápis a musíme se potkat znova, tak jsou z toho všichni u nás naštvaní, protože tím ztrácíme čas.
4. Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?
  - Nepamatuju si, že bych někdy nějakým prošel, maximálně při pohovoru se mě ptali na nějaké otázky s tím, jak bych se zachoval, ale jinak nevim.
5. Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?
  - Rozvojový plán nastavujeme jednou ročně někdy v průběhu dubna, kdy si s manažerem sedneme a probereme, jak jsem splnil plán z minulého roku a co bych chtěl dělat dál.
  - A děje se to jen jednou ročně?
  - Jednou za rok se to vyhodnocuje, ale v průběhu roku si podle času s manažerem sedneme a máme „feedback session“ (schůzka zaměstnanec–manažer, pozn. autora), kde probíráme, jestli něco potřebuju, něco mi nechybí a tak.
6. Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?
  - Možná jo, ale nemyslím si, že to tam bude takhle přesně popsány, mám tam ty cíle hodně obecně.
7. Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaší práci?
  - Teoreticky jo, když by nám to ušetřilo třeba čas na schůzkách.

## Rozhovor 2

1. Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy
  - Znáám IQ, ale o emoční inteligenci jsem asi neslyšel. Napadá mě, že to bude souviset s nějakou znalostí emocí, jaký druhy existují apod.
2. Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?
  - Jak říkám, s tímhle pojmem jsem se nesešel, tak je pro mě těžký odhadnout to v pracovním kontextu, ale kdybych to měl odhadnout, tak bych řekl, že to je používání emocí při práci, jak často se třeba naštvu.
  - A můžete zkusit odhadnout na škále 1–5, jak vás může emoční inteligence ovlivnit v práci?
  - No, hodně pracujeme v týmu s ostatními vývojáři na projektu, tak v nějak v tom bych řekl, třeba 3?
3. Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?
  - To, co musíme řešit diskutujeme vždycky každý den na standupech (rychlé každodenní schůzky týmu pozn. autora), ale ty se někdy protáhnou nebo se nedostane na všechny, tak si pak dáváme rychlé schůzky mezi sebou, ale i ty se někdy protáhnou podle problémů, co zrovna máme.
  - A jaký byl v poslední době problém?
  - Třeba nám chyběla dokumentace k jedné aplikaci, kterou jsme začali používat a to nás stálo hrozně času.
4. Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?
  - Neprošel jsem žádným testováním
5. Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?
  - Ten plán nastavujeme jednou ročně a vyhodnocujeme ho průběžně, když se setkáváme na osobních schůzkách
  - A jak ho nastavujete? Co si dáváte do vzdělávání?
  - Vždycky probíráme kompetence a vyberu si tu, kterou chci rozvíjet.
6. Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?
  - V mém plánu nic takového nemám
7. Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaší práci?
  - Cokoliv mi ušetří čas, tak mi pomůže, ale jestli to je emoční inteligence, to nevím.

### Rozhovor 3

1. Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy
  - S tím jsem se setkal asi před týdnem, když jsem o tom viděl článek někde na internetu. Myslím, že souvisí s chápáním vlastních emocí, ale i toho, jak se chovají ostatní v různých situacích.
2. Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?
  - V rámci práce je to asi o tom, jak zvládám stres a jak třeba ostatní umí komunikovat a jak se dokáží kontrolovat než se třeba naštvou. Na škále bych tomu dal 4, protože mi přijde důležitý se umět ovládat.
3. Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?
  - Častokrát ty problémy řešíme při schůzkách, které mají trvat půl hodiny, ale protáhnou se třeba na hodinu a když je to takhle každý den, tak je to zbytečný a často se to tam ani nevyřeší.
4. Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?
  - Někdy jsem vyplňoval nějaký osobnostní test, ale už si nepamatuju o co šlo.
  - A vzpomenete si, kdy jste ho vyplňoval?
  - Myslím, že to bylo v průběhu nástupu, tak mi to někdo dal k vyplnění
  - A proběhlo vyhodnocení toho testu?
  - Myslím si že ne, už to je před nějakou dobou, tak si to nepamatuju
5. Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?
  - Rozvojový plán nastavujeme každý rok a pak průběžně probíhá vyhodnocení asi jednou za půl roku si s manažerem sedneme a projdeme, co se všechno stalo.
  - A co bývá obsahem daného plánu?
  - Většinou po mně manažer chce, abych si vymyslel třeba nějaký školení nebo kurz na Javu nebo co mě zajímá.
6. Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?
  - O ničem takovém se mnou manažer nemluvil.
7. Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaší práci?
  - Asi by mi to mohlo pomoci ke stresové odolnosti
  - Máte na mysli nějaký konkrétní případ?
  - Každý týden se vždycky najdou nějaké situace, kdy musím dělat víc věcí zároveň, a když se mi toho sejde ještě víc, tak jsem pak akorát naštvaný, že nestíhám nebo v průběhu porady.



## Rozhovor 4

1. Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy
  - Znáám jenom pojem IQ, o emoční inteligenci jsem nikdy neslyšel.
  - A napadá Vás, co by se pod tím mohlo skrývat?
  - Něco s emocemi, jak třeba přijmout zpětnou vazbu? Nebo jak se umět ovládat mě teďka napadá.
2. Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?
  - No asi jak jsem řekl, umět se ovládat, když toho mám zrovna hodně nebo umět komunikovat s kolegy, to mi přijde důležitý, ale nemyslím si, že je emoční inteligence nějak extra důležitá.
  - A na škále od 1 do 5?
  - Asi 2
3. Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?
  - Problémy řešíme buď na schůzkách nebo s vedoucím individuálně, ale na schůzkách mi to přijde často zbytečný, protože problém řeší 3 lidí a zbylých 5 jenom kouká nebo něco dělají na notebooku.
4. Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?
  - Nepamatuju si
5. Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?
  - Jednou za rok si sedneme a řeknu, co bych tak chtěl dělat, teďka zrovna budu dělat rozšiřující kurz na programování.
  - A jak Váš plán vyhodnocujete?
  - Napíšu zpětnou vazbu a hodnocení na ten kurz a nějak krátce musím napsat, co mi to přineslo v mojí práci
6. Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?
  - Nevyskytují
7. Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaší práci?
  - Nerozumím tomu, tak nevím, možná jo, kdyby nám to ušetřilo třeba čas na těch meetingech.

## Rozhovor 5

1. Definujte pojem emoční inteligence vlastními slovy
  - Mně to připomíná něco s emocemi jako je třeba strach nebo radost, tak podle toho hádám, že to bude, jak dobře je znám?
2. Co pro Vás znamená pojem emoční inteligence v rámci pracovního kontextu? Zkusil byste to odhadnout na na škále od 1 do 5, jak důležitá je pro Vás emoční inteligence při Vaší práci?
  - Asi jak jsem řekl v úvodu, jak znám svoje emoce a jak se budu umět ovládat, když budu ve stresu, což se asi v práci hodí umět.
  - A na škále od 1 do 5?
  - Řekl bych 3, přijde mi to důležitý, ale zase ne tolik.
3. Jak ve Vašem týmu řešíte problémy?
  - Nepřijde mi, že bychom měli problémy, když tak si to vyříkáme mezi sebou, i když někdy na schůzkách bývá dusno, protože zrovna jsme ve větším skluzu s aplikacemi.
  - A když máte nějaký problém, tak jak ho řešíte?
  - No většinou po schůzce, ty se snažíme mít co nejkratší, abychom jimi netrávili moc času a pak si to když tak vyříkáme mezi sebou v týmu.
  - A jak často k tomu vyřikávání dochází?
  - To nejde říct obecně, ale třeba jednou za 14 dní se stane, že se na něčem neshodneme hlavně s naším product ownerem, který moc neumí komunikovat.
  - Můžete mi to trochu přiblížit?
  - No, product owner nám rozděluje úkoly, ale často nám toho dává nesmyslně hodně, i když ví, že nemáme dostatek lidí, tak nás přetěžuje.
4. Prošel jste ve společnosti XY nějakým osobnostním testováním?
  - Nikdy
5. Jakým způsobem se svým manažerem nastavujete rozvojový plán? Jak probíhá vyhodnocování rozvojového plánu?
  - Rozvojový plán si nastavujeme jednou za rok a pravidelně se s vedoucím setkáváme a probíráme, co bych potřeboval zlepšit apod.
6. Vyskytují se dovednosti emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahu, motivace) ve Vašem rozvojovém plánu?
  - Musím tam mít rozvoj nějaké softskill stránky, ale teď nevím, jestli se to týká emoční inteligence
7. Mohl by rozvoj dovedností emoční inteligence ovlivnit Vaší práci?
  - Uprímně nevím, jestli by to mně osobně k něčemu bylo, záleží, kolik času by mi to zabralo.
  - Jak byste si takový rozvoj představoval, aby Vám to nezabralo tolik času?
  - Myslím si, že aby to k něčemu bylo, tak by to mělo být na víc dní, ale teď bych tomu mohl týdně věnovat maximálně hodinu.



# Management rozvoje emoční inteligence v oblasti managementu IT

Patrik Demo, PEMMA01

# Řešená problematika

## úvod

Management rozvoje emoční inteligence ve firmě XY mezi zaměstnanci v managementu IT. Finanční instituce, agilní metodika v IT.

## problém

Zjistit, jakým způsobem firma XY pracuje s emoční inteligencí v rámci rozvojového programu a navrhnout zlepšení.

## přístup

- Získání poznatků o emoční inteligenci a rozvoji emoční inteligence
- Oslovení společnosti XY, získání kontaktů ve společnosti, provedení šetření, vyhodnocení a návrh zlepšení

# Postup řešení

## zdroj

Literární rešerše.  
Kvalitativní a  
kvantitativní  
zkoumání ve  
společnosti XY.

## získávání

Oslovení firmy XY, poté  
pomocí kvantitativního a  
kvalitativního šetření.  
Dotazník Wood a Tolley,  
polostrukturované  
rozhovory (manažer  
rozvoje, zaměstnanci),  
šetření v interních  
dokumentech.

## zpracování

Na základě  
zpracované metodiky,  
definovaného cíle,  
výzkumného  
problému a  
výzkumných otázek,  
formování  
doporučení.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost XY nemá definovaný proces nastavování rozvojových cílů.

- Kompetence se dělí na „tvrdé“ a „měkké“ – v měkkých dovednostech firma XY používá prvky z emoční inteligence
- Firma XY emoční inteligenci v rámci rozvoje zaměstnanců momentálně nevěnuje větší pozornost
- Zaměstnanci firmy XY v managementu IT mají vyšší úroveň emoční inteligence
- Nejslabší částí emoční inteligence ve společnosti XY je sebeuvědomění

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Firma bude profitovat z aplikace interních certifikovaných koučů v IT týmech za účelem efektivního vedení porad**

---



**2. Zaměření na zvýšení sebeuvědomění přinese zaměstnancům zlepšení komunikace při poradách a ušetření času**

---



**3. Společnost tímto může využít efektivněji čas zaměstnanců a zkrátit čas na pravidelných schůzkách o 50 minut týdně, vznik úspory průměrně 1477 korun na zaměstnanci v IT měsíčně.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla analýzu a návrhy na zlepšení managementu rozvoje emoční inteligence ve společnosti XY .**



Novým řešením je zlepšení sebeuvědomění za pomoci interních koučů v týmech, nastavení procesu nastavování rozvojových cílů.



Návrhy byly vytvořeny na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve firmě XY.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**