

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra Ekonomicko-manažerských studií

**ROLE EMOČNÍ INTELIGENCE A
SOUVISLOST S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ
ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ GENERACE Y**



Bakalářská práce

Autor: Adriana Diřová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc

2022

Palacký University Olomouc

Faculty of arts

Department of Economics-managerial studies

**THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE
AND ITS RELATION TO JOB SATISFACTION
AMONG CZECH GENERATION Y
EMPLOYEES**



Bachelor's thesis

Author: Adriana Dil'ová

Supervisor: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc

2022

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a uvedla všechny použité prameny.

V Olomouci

_____ podpis

Děkuji své vedoucí práce, PhDr. Kláře Seitlové, PhD. za konzultace, cenné rady a připomínky, které mi během psaní práce poskytla.

_____ podpis

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje tématu emoční inteligence a pracovní spokojenosti. Cílem práce je zjistit, zda existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek v oblasti marketingu. Základ práce tvoří teoretická část, jež definuje pojmy EI, pracovní spokojenost a generace Y. V praktické části je provedena analýza dotazníkového šetření, sestávajícího z Českého multifacetového dotazníku pracovní spokojenosti a Genos inventáře emoční inteligence, a následně je provedena a vyhodnocena korelační analýza. Výsledky práce potvrzují existenci pozitivního vztahu mezi EI a pracovní spokojeností ve zkoumaném vzorku. Není však prokázán rozdíl v průměrné úrovni EI a pracovní spokojenosti na základě pohlaví. V závěru práce jsou uvedena doporučení, jak EI rozvíjet, a to jak pro jednotlivce, tak pro manažery týmů.

Klíčová slova: emoční inteligence, pracovní spokojenost, generace Y, rozvoj emoční inteligence, korelační analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is dedicated to the topic of emotional intelligence and job satisfaction. The aim of the thesis is to find out whether there is a relationship between emotional intelligence and job satisfaction of Czech employees of generation Y, working full-time in the field of marketing. In the practical part, an analysis of a questionnaire survey consisting of the Czech Multifaceted Job Satisfaction Questionnaire and the Genos Emotional Intelligence Inventory is carried out, followed by a correlation analysis. The results of the paper confirm the existence of a positive relationship between EI and job satisfaction in the sample studied. However, there is no evidence of difference in the mean level of EI and job satisfaction based on gender. The paper concludes with recommendations on how to develop EI, both for individuals and team managers.

Keywords: emotional intelligence, job satisfaction, Generation Y, emotional intelligence development, correlation analysis

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. CO JE TO EMOČNÍ INTELIGENCE.....	10
1.1. JAK SE EMOČNÍ INTELIGENCE LIŠÍ OD IQ?	10
1.2. BIOLOGICKÝ ZÁKLAD EMOČNÍ INTELIGENCE	11
2. PŘÍSTUPY K EMOČNÍ INTELIGENCI.....	13
2.1. EI JAKO SOUBOR SCHOPNOSTÍ (Salovey a Mayer).....	13
2.2. RYSOVÝ MODEL EI (Petrides a Furnham)	14
2.3. SMÍŠENÉ MODELY EI (Bar-On, Goleman).....	16
3. METODY MĚŘENÍ EMOČNÍ INTELIGENCE	20
3.1. METODA MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test).....	20
3.2. METODA TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	20
3.3. METODA ESCI (Emotional and Social Competency Inventory).....	21
3.4. METODA EQ-i (Emotional uotient Inventory)	22
4. PŘÍSTUPY K TRÉNINKU EMOČNÍ INTELIGENCE	23
4.1. EDUKAČNÍ FORMÁT TRÉNINKU	23
4.2. ELEKTRONICKÝ FORMÁT TRÉNINKU	23
5. CO JE TO PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	25
6. TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	27
6.1. JEDNOFAKTOROVÁ TEORIE.....	27
6.2. DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	28
7. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	30
7.1. VNĚJŠÍ FAKTORY	30
7.2. VNITŘNÍ FAKTORY.....	31
8. EMOČNÍ INTELIGENCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	33
9. GENERACE Y (MILENIÁLOVÉ).....	34
9.1. GENERACE Y A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	34
9.2. GENERACE Y A EMOČNÍ INTELIGENCE	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
1. VÝZKUMNÝ DESIGN	37
1.1. CÍLE PRÁCE A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	37
1.2. METODOLOGIE VÝZKUMU	37
1.3. ZKOUMANÝ VZOREK.....	39
2. ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	41
2.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	41
2.2. VÝSLEDKY TESTU EMOČNÍ INTELIGENCE.....	42
2.3. KORELAČNÍ ANALÝZA	44
3. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	45
3.1. DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVCE.....	45
3.2. DOPORUČENÍ PRO MANAŽERY.....	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH	57
PŘÍLOHY	58

ÚVOD

Emoční inteligence se v současném multigeneračním pracovním prostředí stává čím dál důležitějším faktorem. Zahrnuje schopnost rozpoznávat, porozumět a řídit emoce své vlastní i emoce ostatních lidí. Dle některých autorů se jedná dokonce o jednu z nejdůležitějších dovedností v dnešním hektickém světě. Ve světě, kde generace Y tvoří významnou část pracovní síly. A pro tuto generaci je nesmírně důležitá i pracovní spokojenost. Tu lze definovat jako pozitivní postoj jedince k jeho práci a pracovnímu prostředí. Lidé s vyšší mírou pracovní spokojenosti mají větší tendence být produktivní a loajální svým zaměstnavatelům.

Tématem této bakalářské práce je role emoční inteligence a její souvislost s pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y. Výzkum emoční inteligence a pracovní spokojenosti je zaměřen na zaměstnance generace Y, pracující v odvětví marketingu na plný úvazek. Cílem práce je zjistit, zda existuje vztah mezi úrovní emoční inteligence jedince a jeho pracovní spokojeností. Dílčími otázkami, kterými se práce zabývá, jsou skutečnosti, zda se emoční inteligence a pracovní spokojenost zaměstnanců generace Y liší na základě pohlaví.

Téma práce bylo vybráno z několika důvodů. Prvním z nich je osobní zájem o emoční inteligenci a její význam v lidském životě. Druhým je snaha porozumět tomu, zda mají emoce jedince a jejich vnímání u ostatních lidí takovou váhu, že dokáží ovlivnit i pracovní život a pracovní spokojenost. Pokud by tomu tak bylo, nabízí se možnost rozvíjet emoční inteligenci jedince, aby tak došlo k pozitivní změně i v rámci pracovní spokojenosti. Generace Y byla vybrána z pragmatického důvodu. Již dnes představuje nezanedbatelnou část pracovní síly v České republice a v následujících letech tento podíl ještě více poroste.

Práce je rozdělena do dvou logických celků, teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá emoční inteligencí, její definicí, rozdílnými přístupy a metodami jejího měření a také možnostmi jejího rozvoje. Dále pak popisuje pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. Kapitola 8 se věnuje vztahu mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností a v závěru teoretická část uvádí charakteristiky generace Y, která představuje vybraný stratifikační vzorek práce.

Praktická část obsahuje výzkumný design práce, v rámci kterého jsou přiblíženy použité metody dotazníkového šetření emoční inteligence a pracovní spokojenosti a následná

korelační analýza. Dále je obsažena syntéza výsledků dotazníkového šetření a korelační analýzy a na základě výsledků šetření a teoretických podkladů jsou navržena doporučení, jak emoční inteligenci rozvíjet.

Tato bakalářská práce se může stát užitečným zdrojem informací jak pro vedoucí pracovníky, tak pro zaměstnance v oblasti marketingu, kteří se rozhodnou pracovat na své emoční inteligenci. Rozšiřuje povědomí o způsobech chápání emoční inteligence a její důležitosti v pracovním životě. Poskytuje vhled do složitosti pracovní spokojenosti a faktorů, které ji výrazně ovlivňují. A v neposlední řadě přináší odpověď na otázku, zda existuje korelace mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y v oblasti marketingu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CO JE TO EMOČNÍ INTELIGENCE

Definice emoční inteligence se v odborných zdrojích různí a interpretací je nespočet, nicméně „všechny modely EI tvoří jádro, jehož součástí jsou intrapersonální komponenty (např. regulace nálad, zvládnání stresu) a interpersonální komponenty (např. vnímání emocí, sociální dovednosti)“ (Schulze & Roberts, 2007, s. 128).

Jako psychologický konstrukt se emoční inteligence (EI) objevila začátkem 90. let 20. století, kdy byla vytvořena jako pojem zahrnující set schopností, velmi podobně jako inteligence obecně. (O'Connor et al., 2019).

Raná práce, týkající se emoční inteligence a mající vliv na její vnímání byla zpracována Peterem Saloveyem a Johnem D. Mayerem (1990). Ti ve emoční inteligenci definují jako „schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat mezi nimi a využívat tyto informace k vedení svého myšlení a jednání.“ (O'Connor et al., 2019, s. 2). Přestože Salovey s Mayerem vytvořili poměrně jasnou definici emoční inteligence s koncepčním základem, raný výzkum se vyznačoval především vývojem různých přístupů a způsobů jejího měření. (Judge & Robbins, 2013)

Podle Timothyho Judgee a Stephena Robbinse (2013) je emoční inteligence schopnost člověka zaprvé vnímat emoce v sobě samém a ostatních, zadruhé pochopit význam těchto emocí a zatřetí podle toho regulovat své emoce.

Podobně i Goleman ve své knize Emoční inteligence (1997) nazývá emoční inteligenci souhrnem schopností, kam patří hlavně schopnost sebeovládání, vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a motivovat sám sebe. Dále také uvádí, že v dnešní době, kdy máme možnost vidět stále hlouběji do nitra naší společnosti, je emoční inteligence důležitá především v souvislosti s propojením našeho charakteru, morálního instinktu a citu. Goleman (1997, s. 8) se domnívá, že emoční schopnosti jsou pramenem základních etických postojů v životě člověka. „Pohnutka je prostředkem emoce a semínkem všech pohnutek je naléhavá potřeba vyjádřit cit ve svém jednání.“ uvádí.

1.1. JAK SE EMOČNÍ INTELIGENCE LIŠÍ OD IQ?

Pojem inteligenční kvocient, zkráceně IQ, představuje vyčíslení inteligence jedince na základě standardizovaných psychologických testů. Tento pojem zavedl před více než sto

lety německý psycholog Villiam Stern. Inteligenční kvocient se pohybuje na škále od 10 do 210 s tím, že průměrně se IQ populace pohybuje mezi 90-130. (APAS-S.R.O., n.d.)

Testy lidského IQ zkoumají logické a analytické myšlení jedince dále pak jeho jazykové schopnosti a v neposlední řadě také prostorovou orientaci. IQ test měří, do jaké míry je náš mozek schopen přijímat objektivní informace, uchovat je v paměti a následně si je v případě potřeby zpětně vybavit. Předpokládá se, že v případě vysokých výsledků se zvyšuje pravděpodobnost, že člověk dosáhne dobrého vzdělání a úspěchu v pracovním i osobním životě. (Wilding, 2010)

Zjednodušeně můžeme říci, že IQ testy měří naše schopnosti řešit problémy, používat logiku a komunikovat komplexní myšlenky. Testy emoční inteligence na druhou stranu měří naši schopnost rozpoznat emoce v nás samých a ostatních a použít ji k vedení našich rozhodnutí a chování. (Joy, 2021)

Marc A. Pletzer uvádí ve své knize Emoční inteligence, Jak ji rozvíjet a využívat (2009), že na rozdíl od intelektuální inteligence vyjádřené IQ, která je vědci vnímána jako schopnost, kterou si člověk v průběhu života získává a osvojuje, je emoční inteligence vrozená a především u malých dětí silně rozvinutá schopnost, která může být následně rozvíjena nebo potlačována.

Přestože se IQ a emoční inteligence fundamentálně liší, v běžném životě se doplňují a vzájemně spolupracují. Jejich kombinace by mohla být předpokladem obecného úspěchu a štěstí v životě. (Wilding, 2010) I navzdory tomu, že poměr citového a racionálního myšlení je v našem každodenním životě velmi proměnlivý, jejich souhrn tvoří náš duševní život. Oba dva typy myšlení spolu harmonicky spolupracují a vzájemně se kombinují, abychom se v životě dokázali co nejlépe rozhodovat a orientovat. (Goleman, 1997)

„Na jedné věci se shodnou lidový i vědecký přístup, totiž že doložitelná emoční inteligence rozšiřuje naše chápání chytrosti.“ (Mayer et al., 1999)

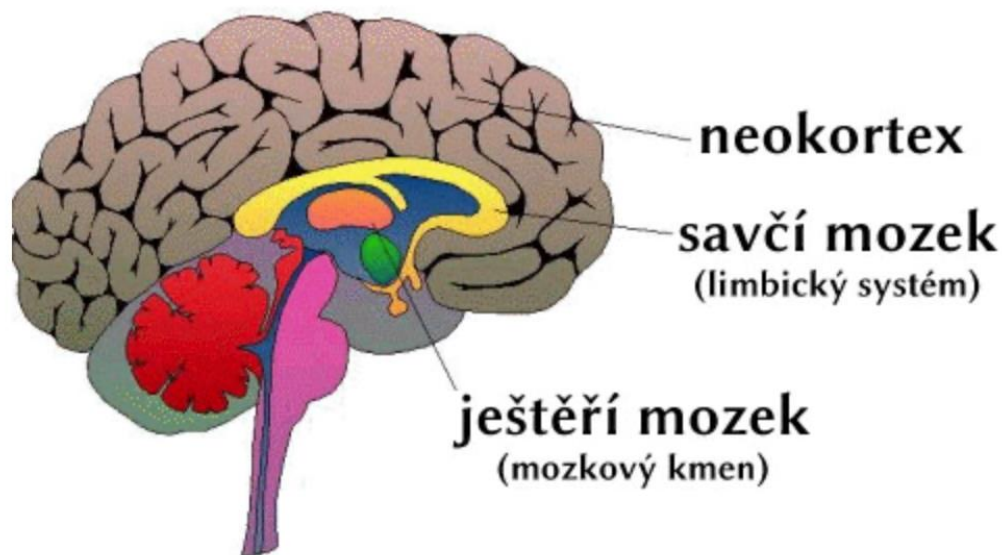
1.2. BIOLOGICKÝ ZÁKLAD EMOČNÍ INTELIGENCE

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, logické a citové vnímání jsou spolu úzce propojeny a to nejen v abstraktním světě lidského chování, ale i přímo v našem mozku. Citové i racionální myšlení odrážejí aktivitu různých, přesto však úzce propojených, neurálních okruhů mozku. (Goleman, 1997)

Lidský mozek bychom mohli na základě evolučního vývoje rozdělit na tři části. Nejstarší je mozkový kmen, také zvaný ještěří mozek. Ten zodpovídá za naše nejprimitivnější pudy a má na starost tzv. fight or flight reflex – tj. bojovat nebo utéct. O pár set milionů let mladší část mozku se nazývá limbický systém, někdy označován také jako savčí mozek. Tato část mozku je sídlem našich emocí. Limbický systém je v uspořádání celého nervového systému velmi důležitou součástí, protože právě z této části mozku se vyvinula i ostatní vyšší mozková centra. Limbický systém přebírá kontrolu především v ohrožujících a naléhavých situacích. Poslední a nejmladší částí mozku je neokortex, zvaný také koncový mozek. Neokortex nese zodpovědnost za naše vnímání a rozhodování, projevuje se morálkou, rozumem a inteligencí. (Polách, n.d.)

Přestože aktivita mozkového kmene a limbického systému patří k nevědomým procesům, neokortex nám umožňuje potlačovat a ovládat nejen emoce, ale i primitivní pudy. To však neznamená, že člověk je schopen se rozhodovat výlučně racionálně a bez emocí. Z limbického systému vede do neokortexu několikanásobně více nervových spojů, než je tomu naopak. To jasně prokazuje, že člověk není fyziologicky schopen se rozhodovat bez emocí. (Polách, n.d.)

Obrázek 1. Mozek z pohledu jeho historického vývoje



Zdroj: Filozofie úspěchu (n.d.)

2. PŘÍSTUPY K EMOČNÍ INTELIGENCI

Jak již bylo řečeno v první kapitole, různí vědci přistupují k definici a charakteristice emoční inteligence různě. Přestože Salovey s Mayerem přišli s první definicí a poměrně jasným konstruktivním základem (1990), raný výzkum fenoménu emoční inteligence se vyznačoval především rozvojem mnoha přístupů k definici a měření emoční inteligence vždy s různým stupněm podobnosti (např. Goleman 1996; Bar-On, 1997; Mayer a kol., 1999; Petrides a Furnham, 2000). (Judge & Robbins, 2013)

Právě velké množství odlišných přístupů umožňuje testovat EI z různých úhlů pohledu. Každý z těchto přístupů se hodí na určité účely. Testy schopností mohou mít lepší využití pro hodnocení potenciálních zaměstnanců, zatímco dotazníky mohou být užitečnější pro zjištění existence souvislosti mezi emoční inteligencí a pracovním výkonem zaměstnanců případně pro zjištění míry pracovní spokojenosti již existujících pracovních sil dané organizace.

V současné době existují 4 nejpoužívanější přístupy k pojetí emoční inteligence.

2.1. EI JAKO SOUBOR SCHOPNOSTÍ (Salovey a Mayer)

Peter Salovey a John D. Mayer se řadí mezi průkopníky v oblasti emoční inteligence. Později se k nim připojil také David R. Caruso a společně vytvořili model emoční inteligence. V něm o EI hovoří jako o souboru schopností a konkrétně ji definují jako: „Podmnožinu sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat své vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat mezi nimi a využívat tyto informace k řízení svého myšlení a jednání“ (Mayer & Salovey, 1990, s. 189)

Jejich první model byl představen roku 1990 a obsahoval tři větve, reprezentující tři duševní procesy, které tvořili jádro emoční inteligence. Těmito procesy jsou: hodnocení a vyjadřování emocí, využití emocí adaptivním způsobem a řízení/regulace emocí.

V roce 1997 autoři kvůli diskutabilitě některých částí tento model přepracovali a vytvořili nový, se čtyřmi základními větvemi. V tomto modelu jsou větve schopností roztrženy od základních k nejvyšším a ke každé větvi byly přiřazeny čtyři dílčí a reprezentativní schopnosti. (Schulze & Roberts, 2007)

První větev v tomto modelu představuje vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí. Dílčími schopnostmi této větve jsou pak, schopnost identifikovat vlastní emoce, schopnost

identifikovat emoce ostatních, schopnost správně vyjadřovat potřeby a schopnost rozlišovat mezi správným a nesprávným vyjadřováním emocí. (Mayer & Salovey, 1997)

Druhou větví je pak emoční podpora myšlení. Sem patří schopnost využívat emoce ke zjednodušení myšlení zaměřením pozornosti k důležitým informacím, dále také schopnost využívat emocí při rozhodování a vybavování si pocitů, a schopnost propojení změn nálad a pohledů jedince. Poslední a nejvyšší dovedností spadající do této větve je schopnost využívat emočních stavů k podpoře konkrétního přístupu při řešení problémů. (Mayer & Salovey, 1997)

Porozumění a analýza emocí reprezentuje větev třetí. Jedná se o využití emočních znalostí, kam patří schopnost jednotlivé emoce pojmenovat a rozpoznat jejich vztah se slovy, dále sem spadá také schopnost interpretovat význam těchto emocí v jednotlivých vztazích jedince, dále schopnost porozumět i složitějším pocitům a nakonec schopnost vysledovat pravděpodobné přechody mezi jednotlivými emocemi, které jedinec zažívá.

Poslední větví je promyšlená regulace emocí k podpoře emočního i intelektuálního růstu. Tato větev zahrnuje schopnost jedince být otevřený ke všem pocitům, ať už jsou příjemné nebo nepříjemné. Patří sem také schopnost poddat se dané emoci nebo naopak si od ní získat odstup, to je posuzováno na základě informační nebo užitkové hodnoty dané emoce. Další z dílčích schopností je, do jaké míry je člověk schopen promyšleně sledovat emoce ve vztahu k sobě samému i ostatním. Poslední je schopnost zvládat emoce vlastní i ostatních zmírněním negativních emocí nebo naopak posílením těch pozitivních, aniž by člověk vytěsnil či zveličil informace v nichž má daná emoce základ. (Mayer & Salovey, 1997)

Na základě tohoto modelu vyvinuli Mayer, Salovey a Caruso měřicí metodu MSCEIT. (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), blíže popsanou v kapitole 3. Měření emoční inteligence.

2.2. RYSOVÝ MODEL EI (Petrides a Furnham)

V roce 2000 Konstantinos V. Petrides a Adrian Furnham představili svou teorii, kde na základě přístupu Mayera a Saloveye navrhli dělení emoční inteligence na dva druhy, respektive typy. Rozlišují emoční inteligenci schopnostní a rysovou. Tyto dva druhy EI vnímají jako dva odlišné konstrukty (Petrides & Furnham, 2000)

Schopnostní emoční inteligence souvisí především s kognitivní oblastí jedincových schopností. Proto je také nazývána kognitivně-emoční schopností neboli emoční inteligencí zpracovávání informací. Zahrnuje momentální schopnost přijímat, zpracovávat a používat informace. Autoři se domnívají, že tento druh emoční inteligence by měl být měřen testy maximální výkonnosti.

Rysová emoční inteligence zahrnuje sebevímání a dispozice, které se vztahují k emocím. Popisuje EI jako soubor osobnostních vlastností, které jsou stabilní a trvalé v chování jedince napříč různými situacemi. Z toho vyplývá, že se rysová emoční inteligence vztahuje spíše k osobnosti jedince a nejlepším způsobem měření je sebehodnotící dotazník. (Petrides & Furnham, 2000)

Na základě tohoto rozdělení vznikl model emoční inteligence jakožto souboru osobnostních rysů a zahrnuje celkem 15 aspektů, které se s výjimkou dvou (adaptabilita a sebemotivace) dají rozdělit do 4 skupin faktorů, kterými jsou:

- 1. Emocionalita:** jedinci s vysokou mírou emocionality jsou v kontaktu s emocemi vlastními i ostatních. Dokáží je vnímat a vyjadřovat a využívají je k rozvoji a udržování vztahů s lidmi, kteří jsou jim blízcí. Řadí se sem: vyjadřování emocí, vztahové dovednosti, rysová empatie a percepce emocí sebe a druhých.
- 2. Sociabilita:** faktor zaměřený na sociální vztahy a vlivy. V centru zájmu je jedinec v souvislosti se sociálními interakcemi. Hodnotí se komunikativnost a úspěšnost jedince v sociálním prostředí. Patří sem: asertivita, řízení emocí a sociální kompetence.
- 3. Well-being/psychické zdraví a pohoda:** tento faktor zahrnuje jedince, kteří se cítí být šťastní a naplnění, zažívají pohodu, která zahrnuje veškeré úspěchy z minulosti i očekávání do budoucna. Zahrnuje: sebeúctu, štěstí a optimismus.
- 4. Sebekontrola:** souvisí se zdravým stupněm kontroly impulzů a pudů jedince, zahrnuje také dobré zvládnání stresu a tlaků z vnějška. Patří sem: nízká impulzivnost, zvládnání stresu a regulace emocí.

Samostatně stojící aspekty, někdy také nazývané pomocné, jsou adaptabilita, což je ochota a flexibilita v přizpůsobování se novým podmínkám a sebemotivace, která se dá popsat jako angažovanost a neochota se vzdát i za nepříznivých okolností či při frustraci. (Schulze & Robert, 2007)

Rysový model emoční inteligence zdůrazňuje význam emočních vlastností v osobnosti a klade důraz na fakt, že tyto vlastnosti jsou v procesu zvládnání života stejně důležité jako schopnosti kognitivní. Tento model může být užitečný k identifikaci silných a slabých stránek emoční inteligence jedince a může sloužit k rozvoji emocionálních kompetencí a dovedností. (Schulze & Robert, 2007)

2.3. SMÍŠENÉ MODELY EI (Bar-On, Goleman)

Modely založené na smíšeném přístupu zahrnují kromě emoční inteligence i sociální kompetence jedince. Kombinují tak prvky z obou předchozích modelů. Hlavní roli zde hraje soubor osobnostních charakteristik, které mohou mít zásadní vliv na úspěšnost člověka v životě. Smíšené modely vychází z předpokladu, že mezi tím, jak se člověku v životě daří, především na poli emocí, a jeho schopnostmi a charakterovými rysy existuje určitá spojitost. Mezi nejznámější představitele smíšeného modelu patří Reuven Bar-On a Daniel Goleman.

2.3.1. Model Daniela Golemana

Daniel Goleman ve své knize *Emoční inteligence* (1997) vychází z poznatků Howarda Gardnera, vedoucí osobnosti Project Spectrum, což je studijní plán pro děti předškolního věku, který má za cíl vědomě rozvíjet různé druhy inteligence. Goleman (1997, s. 43) uvádí: „Project Spectrum dokazuje, že lidské schopnosti daleko přesahují úzkou oblast početních a slovních dovedností, na které se školy tradičně zaměřují. Poukazuje na to, že schopnosti, jako je výjimečná sociální vnímavost, patří mezi talenty, které může vzdělání posilovat a ne jen ignorovat či zklamávat, jak tomu tak často bývá.“

Stejně jako Gardner i Goleman je zastáncem názoru, že klíčovou skupinou vlastností, které mají více než důležitou roli při určování úspěchu člověka v životě, je právě emoční inteligence. Goleman představil také pojem emoční kompetence. Domnívá se, že emoční kompetence vychází z emoční inteligence a jsou s ní úzce spjaty. Vztahují se k sociálním a osobnostním dovednostem vedoucím k úspěchu, a to především v pracovním životě. (Goleman, 1997)

Goleman ve svém modelu, dělí emoční inteligenci na pět skupin schopností, které jsou dále definovány dílčími kompetencemi, jež jsou v jednotlivých skupinách obsaženy. První tři skupiny schopností jsou zaměřené především k vlastní osobě člověka. Těmito skupinami jsou:

- 1. Sebeuvědomění:** schopnost rozpoznat vlastní emoce a orientovat se v nich. Lidé, kteří nejsou schopni si uvědomit své pocity, se proti nim stávají bezbrannými a ztrácejí nad nimi kontrolu. Naopak lidé s hlubším sebe porozuměním jsou jistější a jsou schopni se v životě lépe rozhodovat. Do této skupiny se řadí kompetence jako sebeuvědomění, sebedůvěra a reálné sebehodnocení.
- 2. Sebeovládání:** zahrnuje především schopnost kontrolovat a řídit své emoce tak, aby odpovídaly dané situaci. Lidé s dobře vyvinutým sebeovládáním se dokáží lépe a rychleji zotavit ze zklamání a nepříjemných životních šoků. Sebeovládání zahrnuje tyto kompetence: spolehlivost, svědomitost, inovace a přizpůsobivost.
- 3. Motivace:** schopnost zapojit emoce v procesu snažení se, podpoře dlouhodobější soustředěnosti na cestě za stanoveným cílem. Souvisí s emočním sebeovládáním a schopností odložit odměnu či uspokojení a potlačit zbrkllost. Lidé ovládající schopnost motivace bývají produktivnější a výkonnější. Kompetence, které patří do této skupiny jsou: ctižádostivost, loajalita, iniciativa a optimismus.

Následující dvě skupiny schopností se vztahují k oblasti mezilidských vztahů a jsou to:

- 4. Empatie (vcítění):** zahrnuje vnímavost vůči pocitům a potřebám ostatních. Je jednou ze základních lidských kvalit a prohlubuje se s rostoucím sebeuvědoměním. Kompetence spojené s empatií jsou především pochopení, stimulace osobnostního růstu ostatních, orientace na lidi (zákazníka), snaha o rozvoj uplatnění a využití diverzity. V neposlední řadě také cit pro fungování organizace na emocionální rovině.
- 5. Umění mezilidských vztahů:** Schopnost navazovat a udržovat zdravé vztahy s ostatními a řešit konflikty. Tato skupina úzce souvisí se schopností vcítit se do emocí ostatních a přizpůsobit tomu své jednání. Má-li člověk dobré empatické schopnosti, jeho mezilidské vztahy budou pravděpodobně uspokojivé. Lidé, kteří jsou společensky obratní, vynikají v situacích, při kterých je nutné spolupracovat s ostatními. Goleman je nazývá společenskými hvězdami. Mezi kompetence umění mezilidských vztahů patří: ovlivňování, komunikace, ochota ke změnám, zvládnutí konfliktních situací, vůdcovství, vytváření vazeb, spolupráce a práce v týmu. (Goleman, 2000)

Model Daniela Golemana byl později přepracován na základě zjištění, že určité emoční kompetence nelze rozlišit. Z původních pěti skupin dvaceti pěti kompetencí tak vznikly

čtyři skupiny tvořené dvaceti kompetencemi. Ty byly dále rozděleny na základě toho, zda se jedná o poznání nebo regulaci a zda souvisí s osobní nebo sociální rovinou života jedince.

Tabulka 1. Přepracovaný model emoční inteligence podle Daniela Golemana

	Osobní kompetence	Sociální kompetence
Poznání	<p>Sebeuvědomění (<i>Self-Awareness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emoční sebeuvědomění • Přesné sebehodnocení • Sebeúcta 	<p>Sociální dovednosti (<i>Social Awareness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatie • Orientace na služby • Organizační dovednosti
Regulace	<p>Sebeřízení (<i>Self-Management</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebeovládání • Důvěryhodnost • Svědomitost • Adaptabilita • Ctižádostivost • Iniciativa 	<p>Řízení vztahů (<i>Relationship Management</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj druhých • Vliv na ostatní • Komunikace • Zvládání konfliktů • Vůdcovství • Iniciátor změn • Tvorba vazeb • Týmová práce a spolupráce

Zdroj: Dosatál, 2012

2.3.2. Model Reuvena Bar-Ona

Reuven Bar-On patří mezi autory, kteří emoční inteligenci asociují s inteligencí sociální a celý koncept tak ve svém modelu nazývá emočně-sociální inteligencí (ESI).

Bar-On věří, že emoční i kognitivní inteligence jsou součástí obecné lidské inteligence a společně pak mají vliv na úspěšnost člověka v životě. Ve svém modelu zkoumá hlavně emoční a sociální funkce pocitů a jak lze emočně-sociální inteligenci využívat v praxi. Domnívá se také, že úroveň emočně-sociální inteligence lze v průběhu života zvyšovat pomocí tréninku a terapie. (Bar-on, 2006)

ESI definuje jako „soubor vzájemně propojených emočních a sociálních kompetencí, dovedností a chování, které určují, jak dobře rozumíme sami sobě, vyjadřujeme se, rozumíme druhým, jak s nimi vycházíme a jak se vyrovnáváme s každodenními požadavky, výzvami a tlaky.“ (Bar-On, 2006, s. 14) R. Bar-On se zajímal o lepší pochopení psychologických faktorů, které souvisí hlavně s pohodou a psychickým zdravím. Jeho

teorie se zakládá na osobnostních vlastnostech jako je vitalita, optimismus a mnoho dalších charakteristik. Celý jeho koncept se tak zakládá na přesvědčení, že osobnost člověka může mít významný vliv na jeho emoční kompetence. (Bar-On, 2006)

Bar-Onův model tvoří pět základních komponentů, které jsou tvořeny patnácti subškálami, kterým přisuzuje klíčovou roli při sestavování samotného konceptu emočně-sociální inteligence. Pěti základními komponenty jsou:

1. **Intrapersonální dovednosti:** sebeúcta, uvědomění si vlastních emocí a porozumění jim, asertivita, sebeaktualizace, nezávislost
2. **Interpersonální dovednosti:** empatie, sociální dovednosti – identifikace se sociální skupinou, interpersonální vztahy
3. **Adaptabilita:** flexibilita, testování reality, řešení problémů
4. **Zvládání stresu:** stresová tolerance, řízení impulzů
5. **Obecné rozpoložení (nálada):** štěstí a optimismus (Bar-On, 2006)

3. METODY MĚŘENÍ EMOČNÍ INTELIGENCE

Na rozdíl od jednoznačných testovacích pokusů, které zjišťují matematicko-logickou inteligenci jedince, kde existuje na úlohu vždy alespoň jedno správné řešení, je problém měření emoční inteligence o něco složitější a komplexnější. Vnímání emocí se odehrává v nitru člověka a na komplexní problém emocionálního obsahu neexistuje “správné” řešení. Proto existuje mnoho různých nástrojů pro měření emoční inteligence. (Kanitz, 2008)

Tato kapitola přibližuje metody vycházející z přístupů chápání emoční inteligence uvedených v přechozí kapitole.

3.1. METODA MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)

Jde o jednu z prvních a nejpoužívanějších metod měření emoční inteligence vytvořenou trojicí Mayer, Salovey a Caruso . Přestože měří emoční inteligenci, splňuje klasická kritéria výkonového testu. Test obsahuje 141 položek, ty jsou rozděleny do osmi kategorií úkolů. Dvě z osmi kategorií vždy představují jednu ze čtyř větví emoční inteligence, podle modelu Mayera a Saloveye. Těmito větvemi jsou: vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí; využívání emocí k podpoře myšlení; porozumění a analýza emocí; emoční podpora myšlení.

Pro otestování úrovně první větve jsou testovanému jedinci představeny obrázky krajin, uměleckých děl a fotografie obličejů. Jeho úkolem je vybrat z pěti emocí, která a v jaké intenzitě je podle něj vyjádřena daným obrázkem nebo fotografií. V rámci druhé větve je pomocí dvou subtestů zkoumána nejdříve schopnost jedince popsat emoční citění pomocí barev, teplot, chutí a podobně. Následně musí testovaný jedinec určit, jaké emoce mohou být v určitých situacích potřebné a užitečné k řešení konkrétních problémů. Stejně jako druhou i třetí větev reprezentují dva subtesty. Prvním je analýza komplexu emocí testovaného jedince, druhým je zjišťování změn v emočních reakcích testovaného. I poslední větev zastupují dva subtesty. Nejdříve jsou otestovány schopnosti sociálního managementu jedince a nakonec se pomocí testu emočního managementu zjišťuje, jak dokáže jedinec ovládat vlastní emoce. (Brackett & Salovey, 2006)

3.2. METODA TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)

Tato metoda byla vyvinuta na základě rysového modelu emoční inteligence autorů Petridesa a Furnhama. Jedná se o sebepopisný, sebehodnotící rysový dotazník, který se

skládá ze 153 položek hodnocených testovaným jedincem na sedmimístné škále. Jedinec v dotazníku hodnotí položky související se čtyřmi skupinami faktorů: emocionalitou, sociabilitou, psychickým zdravím a sebekontrolou.

Vysoké skóre v oblasti emocionality podle autorů znamená, že je jedinec schopen přijímat a vyjadřovat své emoce a tuto svou schopnost vhodně využívá k udržování a rozvoji vztahů. Na druhou stranu nízké skóre značí, že má jedinec problém s vyjadřováním svých pocitů nebo neumí své emoční schopnosti tak dobře využívat. V rámci sociability se k vysokému skóre dostanou především lidé úspěšní v komunikaci, schopni reagovat na potřeby jiných a celkově obratní v sociálních interakcích. Nízkého skóre se pak dočkají lidé nejistí, stydliví a rezervovaní. Míra psychického zdraví a životní pohody ukazuje, jak se daný jedinec cítí od minulosti až po budoucnost. Lidé šťastní, naplnění a pozitivní logicky dosahují vyššího skóre, než lidé nespokojení, kritičtí a pesimističtí. V oblasti sebekontroly vysoké skóre vyjadřuje schopnost jedince regulovat kontrolovat své vášně a touhy i schopnost regulovat okolní tlaky a stres. (Petrides & Furnham, 2001).

3.3. METODA ESCI (Emotional and Social Competency Inventory)

Jedná se o test vytvořený Danielem Golemanem ve spolupráci s Richardem Boyatzisem na základě Golemanova modelu emoční inteligence. Existuje více měřících metod, které vychází z tohoto modelu emoční inteligence, nicméně metoda ESCI spolu s její předchůdkyní ECI patří k těm, na jejichž tvorbě se podílel sám Goleman.

První verze této metody zvaná ECI (Emotional Competency Index) byla vytvořena jako 360° model, který kromě sebehodnocení využívá i hodnocení osob, které jsou testované osobě blízké. Jedinec je hodnocen na základě souboru dvaceti kompetencí, které Goleman považuje za stěžejní. Metoda ECI byla primárně vytvořena pro měření kompetencí jedince především v oblastech spojených s prací. (Schulze & Roberts, 2007)

Pozdější vylepšenou variantou je metoda ESCI (Emotional and Social Competency Inventory). Tato verze je založena na pozdější verzi Golemanova modelu emoční inteligence. Obsahuje 72 položek, které jsou rozděleny do čtyř základních okruhů kompetencí, jimiž jsou sebeuvědomění, sebeřízení, sociální uvědomění a řízení vztahů. (Wolff, 2005)

3.4. METODA EQ-i (Emotional uotient Inventory)

Tento test se podle modelu Reuvena Bar-Ona zaměřuje na pět hlavních oblastí emoční inteligence: intrapersonální dovednosti, interpersonální dovednosti, adaptabilita, zvládání stresu a obecná nálada. Testování probíhá formou sebehodnotící metody 360°, podobně jako u ESCI (De Weerd & Rossi, 2012)

Klasická verze EQ-i obsahuje 133 položek ve formě krátkých tvrzení. Na tato tvrzení testovaní odpovídají pomocí pětibodové stupnice, kde hodnotí jak velmi pravdivá či naprosto nepravdivá tato tvrzení jsou s ohledem na jejich osobu. EQ-i je vhodné pro jedince ve věku sedmnácti let a starší a zabere přibližně čtyřicet minut. Výstupem této měřící metody je skóre emočního kvocientu (EQ) se standardní odchylkou 15, stejně tak jak je tomu u IQ. Tyto výsledky vyjadřují úroveň emoční inteligence ve vztahu k populaci. (Bar-On, 2006)

Výše zmíněné metody měření emoční inteligence mohou být užitečné pro posouzení emočních schopností jedinců v různých souvislostech, včetně pracovního prostředí či vzdělávacích institucí.

4. PŘÍSTUPY K TRÉNINKU EMOČNÍ INTELIGENCE

Lidé se často domnívají, že emoční inteligence je něco vrozeného. Na rozdíl od IQ, které se po dosažení určitého věku již moc nemění, je emoční inteligence schopna se dále vyvíjet a zrát. Jednotlivé dovednosti spadající do emoční inteligence je možno rozvíjet a pravidelným tréninkem se na nich dá dlouhodobě pracovat. Tyto dovednosti se tedy dají do určité míry naučit. (Goleman, 2000)

Bylo dokázáno, že emoční a sociální kompetence zaměstnance mají významný vliv na jeho odolnost vůči stresu a celkově na jeho zdraví a náladu. Trénink emoční inteligence může značně pomoci rozvinout obecné emoční schopnosti, což má za výsledek zlepšení psychické pohody jedince a zvýšení kvality jeho sociálních vazeb. (Turner & Walker, 2008)

Kotsou et al. (2019) uvádí, že trénink emoční inteligence mimo jiné vede i ke zlepšení týmové práce, zvládání konfliktů, manažerských schopností, pracovního výkonu a pracovní spokojenosti.

Na základě toho Lim a Lau (2021) provedli studii 25 výzkumů, které splňovaly kritéria tréninku emoční inteligence a k měření EI využívaly metody měřící emoční inteligenci jakožto soubor schopností (např.: MSCEIT). V rámci studie identifikovaly 2 formáty tréninku EI.

4.1. EDUKAČNÍ FORMÁT TRÉNINKU

Jde o formát tréninku zaměřený na rozvoj dlouhodobých emočních schopností především prostřednictvím výuky a učení. Trénink tohoto formátu zahrnuje formální vzdělávací seminář, edukativní sezení nebo přednášku, vše se způsobilým instruktorem. Edukativní trénink emoční inteligence obsahuje na zkušenosti založená cvičení, ve kterých si zúčastnění vyzkouší aplikovat naučenou teorii v praxi. Tato cvičení jsou jak individuální, tak skupinová, proto je pro tento formát tréninku potřeba skupinová účast. Mezi tréninky tohoto typu patří například Gilar-Corbího “Emotional Intelligence Training Program“ (2019). (Lim & Lau, 2019)

4.2. ELEKTRONICKÝ FORMÁT TRÉNINKU

Tento formát tréninku se zaměřuje na zlepšení přímých neuro-kognitivních procesů, které pokládají základ emoční inteligenci, pomocí tréninku mozku. Ve srovnání s předchozím formátem, který zahrnuje širokou škálu aktivit od workshopů po přednášky a cvičení,

využívá elektrizovaný trénink jednotný formát aktivit, většinou ve formě počítačového programu. Mezi tréninky tohoto typu patří například online tréninkový program zvaný SocialVille, využívaný například pro rozvoj kognitivně-emočních schopností u jedinců se schizofrenií. (Lim & Lau, 2019)

5. CO JE TO PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost (anglicky job satisfaction) je definována jako míra spokojenosti, kterou zaměstnanci cítí ve svém zaměstnání. (Spiceworks, 2021). Jednodušeji řečeno jde o pozitivní pocit z práce, plynoucí z evaluace jejího charakteru. Lidé s vysokou mírou pracovní spokojenosti pociťují vůči své práci pozitivní emoce. (Judge & Robbins, 2013)

Pracovní spokojenost je předmětem mnoha psychologických studií již od 30. let. minulého století. Je důležité zdůraznit, že pracovní spokojenost může být chápána dvěma způsoby.

- 1. Spokojenost v práci:** Tento způsob chápání představuje obsahově o něco širší význam a zahrnuje především rysy související s osobností zaměstnance. Dále také zahrnuje pracovní podmínky, ať už obecné nebo konkrétní.
- 2. Spokojenost s prací:** Toto chápání má obsahově užší význam a je spojeno s konkrétní pracovní činností. Zahrnuje veškeré fyzické i psychické nároky práce, pracovní režim nebo společenské ohodnocení. (Nakonečný, 2005)

Před vymezením faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost je důležité rozlišit její znaky. O to se pokusil T. Kollárik ve své knize *Spokojnost' v práci* (1986), kde uvedl poznatky související s pracovní spokojeností a jejími charakteristikami.

Mezi znaky, které je důležité rozlišovat patří:

- 1. Celková a dílčí spokojenost:** spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Celková spokojenost představuje míru vztahu k vykonávané práci více obecně, kdežto dílčí spokojenost je spojována s jednotlivými faktory, které mají vliv na práci. Může sem patřit například kvalita pracovního prostředí, firemní kultura, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti atd.). Souhrn jednotlivých dílčích spokojeností se zrcadlí v celkové spokojenosti.
- 2. Intenzita spokojenosti:** Představuje míru požitku a emocí, které mohou existovat v podobě extrémní spokojenosti až intenzivní nespokojenosti.
- 3. Stálost spokojenosti:** Může se v průběhu času působením jednotlivých faktorů a vlivů měnit nebo si zachovávat stabilitu. Může se pohybovat od maximální stability po krajní nestálost.

Pracovní spokojenosti je možné vnímat i z psychologického hlediska obsahu tohoto pojmu. To znamená, že jedinec ve své práci vidí zásadní hodnotu, jež mu umožňuje

uspokojit specifické potřeby. Tím je určeno postavení pracovníka nejen v samotné organizaci, ale i v celé společnosti. Tyto skutečnosti se následně odrážejí na psychickém stavu zaměstnance a mají zásadní vliv na jeho chování. Zle ale na pracovní spokojenost nahlížet i ze sociologického hlediska, kdy se sociální význam tohoto pojmu projevuje ve chvíli, kdy odráží mezilidské vztahy zaměstnanců a faktory jejich činnosti ve firmě, které se týkají například ekonomického, zdravotního či organizačního hlediska. (Kollárik 1986)

V návaznosti na to, se nabízí zmínit další dva znaky pracovní spokojenosti.

- 4. Spokojenost jako stav:** Jde o způsob chápání vázaný na konkrétní pracovní situaci a pocity spokojenosti a nespokojenosti, které se s touto situací pojí.
- 5. Spokojenost jako proces:** Proces, který nám umožňuje sledování vývoje celkové spokojenosti a změn dílčích spokojeností v určitém časovém úseku. (Kollárik, 1986)

6. TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

K teorii pracovní spokojenosti existují rozdílné postoje a s tím spojená nejednotnost teorie tohoto konceptu. Na základě názorů odborníků lze teoretické přístupy k pracovní spokojenosti rozlišit na **jednofaktorovou teorii a dvoufaktorovou teorii**. (Kollárik, 2002)

6.1. JEDNOFAKTOROVÁ TEORIE

Tato teorie vyjadřuje přímou úměru mezi dvěma proměnnými. Tyto proměnné představují dva krajní stavy jedné dimenze, kdy se úroveň spokojenosti může pohybovat od intenzivní spokojenosti až po naprostou nespokojenost. (Štikar et al., 2003)

Protože jsou krajní hodnoty ve vzájemném poměru, dojde v případě snížení nebo zvýšení hodnot jednoho jevu, ke zvýšení či snížení hodnot jevu druhého. Výraz absolutní spokojenost tak představuje úplnou absenci nespokojenosti a naopak. (Kollárik, 2002)

Určité charakteristiky práce a pracovního prostředí hrají klíčovou roli v ovlivňování pracovní spokojenosti zaměstnance. Negativní prvky přispívají k nespokojenosti a naopak pozitivní podporují spokojenost. Proto je důležité vytvářet vhodné pracovní podmínky, které umožní zvýšení pracovní spokojenosti a vyhnout se negativním vlivům. Vztah mezi pracovními podmínkami a spokojeností zaměstnance je klíčovým prvkem jednofaktorové teorie. (Kollárik, 1979)

Z této teorie se postupem času vyčlenilo několik dalších přístupů, kam patří například i motivačně orientované teorie Maslowa, Vrooma a Stodgilla.

- 1. Maslowova hierarchie potřeb:** Tato teorie je založena na pěti úrovních lidských potřeb, kdy nelze uspokojit vyšší potřeby dokud nebudou uspokojeny potřeby předešlých úrovní. V tomto případě je tedy práce vnímána jako prostředek uspokojení potřeb a pracovní spokojenost je výsledkem uspokojení potřeb jednotlivých úrovní. (Kollárik, 1979)
- 2. Vroomova teorie očekávání:** Podle této teorie je pracovní spokojenost závislá na třech faktorech, kterými jsou očekávání, hodnota a výkon. Očekávání se týkají toho, jak zaměstnanec vnímá své schopnosti a možnosti dosažení určitých výsledků. Hodnota představuje zaměstnancův názor na odměny, které za svou práci

obdrží a výkon zahrnuje míru úsilí, které zaměstnanec vynaloží při práci a jak dobře se mu daří dosahovat předem stanovených cílů.

Podstatou teorie očekávání je fakt, že motivace daného pracovníka je úměrná významu, který pro něj představuje dosažení daných cílů. Jedinec je motivován k určitému cíli tehdy, má-li pro něj určený cíl hodnotu a pokud existuje reálná možnost tohoto cíle dosáhnout. Dosažení cíle, který má pro zaměstnance význam, pak přináší jeho pracovní spokojenost.

Vroomova teorie se v dnešní době využívá i v reálné praxi, především v oblasti řízení lidských zdrojů a motivace pracovníků. Manažeři jsou díky této teorii schopni lépe porozumět tomu, co motivuje jejich podřízené a jak mohou přispět ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti. (Nákonečný 2005)

- 3. Stogdillova teorie:** Teorie je založena na poznatcích, že souvislost mezi výkonem a pracovní spokojeností je příliš nejednoznačná. Chování zaměstnance je proto vnímáno v kontextu fungování celé organizace. Podstatnými faktory, jsou podle Stogdilla výkon a pracovní morálka v rámci pracovní skupiny. Vliv těchto faktorů na pracovní spokojenost je však podmíněn tím, že kroky které zaměstnanec učiní k naplnění spokojenosti, budou v souladu s očekáváním daného pracovníka. (Kollárik, 1979)

6.2. DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti, známá také jako Herzbergova teorie motivace a hygieny, definuje spokojenost jako dva protichůdné jevy, které se nedoplňují. Na rozdíl od jednofaktorové teorie, kdy jsou spokojenost a nespokojenost vnímány jako dva krajní stavy jedné dimenze. To znamená, že protikladem maximální spokojenosti není, jak by tomu bylo v případě jednofaktorové teorie, maximální nespokojenost, ale minimální spokojenost. Tato teorie formuje dvě skupiny faktorů, které mohou mít vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost. (Štikar et al., 2003)

6.2.1. Hygienické faktory (vnější faktory)

První skupinou jsou faktory hygienické, také označovány jako vnější. Jedná se o faktory týkající se vnějších podmínek, které mají vliv na pracovní aktivitu jedince. Patří sem například pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, adekvátní plat nebo politika a způsob řízení organizace. V případě, že tyto faktory mají negativní charakter,

začne se u zaměstnanců projevovat pocit nespokojenosti a to může nepříjemně ovlivnit motivaci pracovníků. Pracovní spokojenosti není dosaženo ani tehdy, mají-li tyto faktory pozitivní charakter. Hygienické faktory jsou vnímány jako základní podmínky, které musí být splněny, aby se zaměstnanci necítili se svou prací nespokojeni. Lze tedy říci, že v pozitivním případě neexistuje pracovní nespokojenost. (Výrost & Slaměník, 1998)

6.2.2. Motivační faktory (vnitřní faktory)

Druhá skupina faktorů jsou faktory motivační nebo vnitřní. Tyto faktory souvisí s obsahem samotné práce a jsou spojovány s pocitem spokojenosti. Definují pracovníkův vztah k tomu, co dělá. Do této skupiny faktorů se řadí například uznání, úspěch a zodpovědnost. Míra uspokojení, zapříčiněna úspěchem jedince, je odrazem toho, jakého se mu dostává uznání. Úspěch jedince je však podmíněn důležitostí práce a jeho postoji k dané práci. Tyto postoje jsou do jisté míry ovlivněny odpovědností, kterou při práci člověk nese. Tyto faktory úzce souvisí s osobním i profesním růstem a seberealizací jedince. Pokud mají tyto faktory pro daného člověka pozitivní podobu, je se svou prací spokojen a do jisté míry se zvyšuje i jeho motivace. V opačném případě, kdy mají faktory negativní podobu, nedochází k tomu, že by byl jedinec nespokojený, jedná se o neexistenci spokojenosti. (Výrost & Slaměník, 1998)

Tabulka 2. Motivační a hygienické faktory dle Herzbergovy dvou faktorové teorie

Motivační faktory	Hygienické faktory
Samotná práce Úspěch Uznání Zodpovědnost Růst a povýšení	Mezilidské vztahy Dozor Pracovní podmínky Plat a bezpečí Firemní politika
spokojenost ————— neexistence spokojenosti	nespokojenost ————— neexistence nespokojenosti

Zdroj: Štikar et al., 2003

7. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je komplexní a mnohostranný koncept, který je ovlivněn řadou faktorů. Důležitost těchto faktorů se liší v závislosti na daných okolnostech. Například:

- Specifický charakter práce v konkrétním oboru společenské praxe (rozdílnost ve zdravotnictví, zemědělství, školství, lesnictví).
- Odlišnosti jednotlivých profesí a prostředí ve, kterém jsou realizovány (obvodní lékař, speciální pedagog) .
- Charakter individuálních potřeb a osobních preferencí (významnější roli mají vztahy na pracovišti, než mzdové ohodnocení). (Štikar et al., 2003).

Existuje několik přístupů k dělení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Jedním z nich je členění na faktory vnější a vnitřní, které je do určité míry shodné s Herzbergovou teorií a jeho dělením na motivační a hygienické faktory. (Štikar et al., 2003).

7.1. VNĚJŠÍ FAKTORY

Vnější faktory jsou dány pracovním prostředím a jsou zcela nezávislé na zaměstnanci. Mezi vnější faktory se řadí:

- finanční ohodnocení
- samotná práce – její obsah a charakter
- pracovní postup
- způsob vedení
- pracovní skupina
- pracovní podmínky. (Štikar et al., 2003)

D. Pauknerová (2012) uvádí širší rozdělení těchto faktorů. Do kategorie faktorů, které zahrnují zaměstnanecké výhody, navíc zařazuje pracovní perspektivu, organizaci práce nebo úroveň péče o zaměstnance.

Podle některých dalších autorů má na pracovní spokojenost vliv také pracovní doba. (Thomson, 2007)

7.2. VNITŘNÍ FAKTORY

Vnitřní faktory, někdy také nazývané osobnostní faktory, jsou spjaty s osobnostními charakteristikami člověka. Tyto charakteristiky se přímo netýkají práce, tudíž mohou být nazvány mimopracovními. Mají přímou souvislost s osobou samotného zaměstnance, jeho subjektivními potřebami a postoji. Vnitřní faktory jsou jedním z důvodů, proč se pracovní spokojenost dvou kolegů ze stejného pracoviště může různit. Každý z nich má odlišné potřeby a specifické osobnostní charakteristiky. (Štikar et al., 2003)

Vnitřní faktory se dělí do tří skupin jimiž jsou:

- **Vnitřní subjektivní faktory:** Sem patří převážně osobnostní vlastnosti. Ty zahrnují celou osobnost člověka a na pracovní spokojenosti mají zásadní vliv. Mezi vlastnosti, které se podílí na úrovni pracovní spokojenosti patří především výška inteligence, emocionální stabilita, extroverze, (ne)přizpůsobivost, negativismus a neuroticismus. (Štikar et al., 2003)
- **Motivační determinanty:** Vnitřní motivy jsou zdrojem lidského chování. Lidské jednání má za cíl uspokojit naše potřeby, proto každý člověk jedná v souladu se svými hodnotami a snaží se co nejvíce přiblížit svým ideálům. Díky těmto faktorům je jedinec motivován k určité činnosti. Motivační determinanty tedy podmiňují pracovní motivaci každého člověka a utvářejí jeho motivační strukturu. Mimo jiné zahrnují i psychické jevy, jako jsou potřeby, postoje, očekávání, hodnoty a podobně. Motivační determinanty tak mají vliv na výkonnost člověka, schopnost vytvářet a udržovat dobrou atmosféru ve skupině a tedy i na pracovní spokojenost zaměstnanců. (Štikar et al., 2003)
- **Vnitřní objektivní faktory:** Zde je možno zařadit například věk. Je všeobecně známo, že mladší zaměstnanci bývají spíše nespokojeni a případná spokojenost u nich narůstá až časem. Dalším vnitřním objektivním faktorem je pohlaví. Ženy jsou spokojenější tam, kde mají možnost vytvářet sociální vazby a dostává se jim uznání a určitého stupně popularity. Muži jsou na druhou stranu orientovaní spíše na řešení problémů, možnost uplatnit se a další kariérní postup. Významnou roli má i seniorita, tedy délka zaměstnání pracovníka v dané organizaci. Pracovníci se novému prostředí a podmínkám adaptují přibližně dva roky od nástupu do práce a jejich pracovní spokojenost se může s množstvím odpracovaných let lišit. Dalším významným faktorem je úroveň vzdělání. Úroveň vzdělání se často projevuje na

kvalitě zaměstnání. S vyšším statusem zaměstnání stoupá i odměňování a prestiž zaměstnanců, což může mít vliv na jejich pracovní spokojenost. Vyšší vzdělání s sebou však přináší také určitá očekávání a orientaci na uspokojování potřeb, jež nemusí být vždy dostatečně uspokojeny. Může se jednat například o kariérní postup pracovníka v dané organizaci. Pracovní spokojenost se tedy může lišit na základě postavení zaměstnance v hierarchii společnosti, kde pracuje. Dále do skupiny vnitřních objektivních faktorů patří rodinný stav zaměstnance, který má především vliv na jeho životní spokojenost, která se následně promítá i do pracovní spokojenosti. Přestože rodinný život může představovat určité stabilizační prvky, zároveň jej lze chápat i jako významný stresor, v podobě obav o zabezpečení rodiny. Proto se názory na působení tohoto faktoru liší. (Štikar et al., 2003)

8. EMOČNÍ INTELIGENCE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Existuje mnoho studií, které dokazují určitou míru pozitivní korelace mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností.

Goleman (1997) uvádí, že člověk, který si dokáže uvědomovat své emoce a je schopen je ovládat, má obecně spokojenější život. Mezi schopnosti, které přispívají k vyššímu úspěchu ve škole nebo v práci, řadí schopnost týmové práce, otevřené komunikace, naslouchání a asertivní vyjadřování svého názoru. Je zastáncem teorie, že schopnost porozumět svým emocím má nezanedbatelný vliv nejen na úspěch člověka v životě, ale i na jeho celkové duševní zdraví.

Emoční schopnosti na úrovni intrapersonální, tedy ve vztahu k samotnému jedinci, jako je schopnost uvědomovat si a následně regulovat své emoce, mohou snížit množství negativních prožitků a stresu. Emoční dovednosti na interpersonální úrovni, tedy ve vztahu k okolí, umožňují jedinci lépe fungovat v oblasti mezilidských vztahů jak v životě, tak v pracovním prostředí. Tyto vztahy pak mohou člověku pomoci vyrovnávat se s pracovním stresem, což může vést k vyšší pracovní spokojenosti. (Kafetsios & Zampetakis, 2008)

Jak již bylo v této práci řečeno, jedním z faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je také vedení. Lidé na vedoucích pozicích a způsob jejich vedení může do značné míry ovlivnit postoj jejich zaměstnanců k práci. Pro emočně inteligentní manažery je jednodušší nadchnout a správně motivovat své podřízené. Zároveň jsou schopni využívat více složek komunikace a dokáží si tak se svými zaměstnanci vybudovat vzájemný respekt. (Nyirendová & Plechatá, 2020) Na toto téma vznikla i studie, kdy autoři zkoumali úroveň EI ředitelů škol, ve vztahu k pracovní spokojenosti učitelů a prostředí školy. Studie vychází z předpokladu, že ředitelé s vysokou emoční inteligencí mají pozitivní vliv na úroveň pracovní spokojenosti svých podřízených. Je to zapříčiněno především jejich schopností odhadnout vnitřní nuance nezbytné k vytvoření fungující organizace, která zajistí pozitivní pracovní prostředí. Ředitelé s vyšší emoční inteligencí jsou schopni lépe motivovat sami sebe i ostatní. (Amsyari et al. 2019)

Emočně inteligentní zaměstnanci, u kterých se prokázala větší pracovní spokojenost, cítí vůči organizaci, které jsou součástí, větší závazek a tím se snižuje šance, že budou chtít z firmy odejít. (Nyirendová & Plechatá, 2020)

9. GENERACE Y (MILENIÁLOVÉ)

Vymezení generace Y je na základě různých zdrojů, jak literárních tak internetových, nejednotné. Pro potřeby této bakalářské práce bylo zvoleno vymezení podle Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020), kde pojem generace Y označuje kohortu lidí narozených od počátku 80. do konce 90. let 20. století, tedy mezi lety 1981-1999.

Generace Y se někdy označuje také jako mileniálové, jelikož se jedná o skupinu lidí narozených nebo dospívajících blízko přelomu 20. a 21. století (nového milénia). Jde o první skupinu lidí, která se narodila do digitálního světa, proto jsou lidé této generace považováni za digitální domorodce/natives. (Chen, 2022)

Zástupci této generace jsou první, kteří vyrůstali v klidném, stabilním prostředí, obklopeni technologiemi, které se staly každodenní součástí jejich životů, a bytí on-line na sociálních sítích je pro tuto skupinu charakteristické. (Kubátová & Kukulková, 2013)

Díky vyrůstání v digitálním světě jsou mileniálové zvyklí být propojeni s celým světem, to přispívá k jejich rasové a etnické liberálnosti. Jde o ambiciózní, ekonomicky aktivní generaci s podnikatelským duchem, vyžadující vyšší životní úroveň. Smysluplná práce je pro ně, spolu s vyváženým osobním a pracovním životem, jednou z priorit. (Vorlíček, 2018)

Podobně, jako tomu bylo i u předchozí generace, chtějí mileniálové využívat všech možností, které jim otevřená společnost nabízí. Proto kladou důraz na vzdělání, ať už v pracovním či osobním životě. S negativními vlivy, které měly dopad na generaci X, se mileniálové již nesetkali, a tak u většiny představitelů generace Y převládá optimismus. (Rezlerová, 2009)

9.1. GENERACE Y A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

V dnešní době jsou skupiny pracovníků v organizacích velmi diverzité. Pracovní síly tvoří lidé z odlišných generací od Baby boomers, přes generaci X a Y až k nejmladší generaci Z. Jednotlivé skupiny se však liší jak životními, tak pracovními zkušenostmi. (Cennamo & Gardner, 2008)

S ohledem na to, jak důležitou roli hraje pro mileniály takzvaný "work life balance", tedy rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, je pro tuto generaci typická vyšší míra fluktuace v případě, kdy jejich zaměstnání tuto rovnováhu nenabízí. Alesso-Bendisch

(2020) ve svém článku nabízí rady nadřazeným, jak mileniálům práci zatraktivnit a udržet si je v týmu. Vedoucí pracovníci by podle ní neměli zapomínat na důležitost vyváženosti soukromého a pracovního života a měli by se aktivně snažit této rovnováze porozumět. Dále by se měli snažit o vytvoření ideálního pracovního prostředí, zabývat se o nové pojetí rodinného života a poskytnou svým zaměstnancům pracovní úkoly, které jim přináší smysl. Jedná se tedy o holistický přístup k pracovní pohodě s ohledem na technologie.

Jeden z několika faktorů, ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců, je očekávání. Studie provedená v roce 2018 doktorkou Ruchi Sao, představila 5 hlavních očekávání, která má generace Y v rámci zaměstnání. Do této skupiny očekávání patří: dobré mzdové ohodnocení a výhody, jistota zaměstnání, pětidenní pracovní doba, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a v neposlední řadě možnost být inovativní.

Pro generaci Y je také typické, že je hladová po změně. Mileniálové chtějí v životě dělat něco smysluplného, ale zároveň chtějí mít svou práci rádi. Velký vliv na pracovní spokojenost této generace má poskytnutý prostor pro flexibilitu, kreativitu a pozitivní vztahy s kolegy. (Latham, 2018)

Mileniálové chtějí pracovat v organizaci, která je podporující a otevřená. Taková, která jim poskytuje možnosti coachingu a mentoringu v jejich často náročné, avšak povzbuzující a smysluplné práci. Ve společnosti, která jim zajistí rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a zároveň jim umožní pracovat v kolektivu příjemných kolegů. Generace Y očekává také konkurenceschopné odměny. (Ngotngamwong, 2020)

9.2. GENERACE Y A EMOČNÍ INTELIGENCE

Generace Y je charakteristická svým optimismem, důrazem na work-life balance, netrpělivostí, schopností multitaskingu a orientací na tým. (De Vaney, 2015) Pohánění zajímavou a vyzývací prací mají chuť přispívat společnosti.

Podle Sarah Landdrum (2017) si lidé patřící do této generace velmi silně uvědomují, že v první řadě mají odpovědnost vůči sobě navzájem a teprve až pak vůči sobě samotným. Být produktivní, racionální, sociálně uvědomělý a zvědavý jsou vlastnosti, na kterých si mileniálové zakládají.

Charakteristiky generace Y naznačují, že jde o skupinu lidí, kteří na pracovišti prožívají určité množství emocí, které je nezbytné dobře chápat a zvládnout. (Goleman, 2006)

Emoční inteligence se v současném multigeneračním pracovním prostředí stává čím dál důležitějším faktorem. S její pomocí pracovníci mohou lépe zvládat potenciální konflikty mezi zástupci jednotlivých generací. (Szekely et al., 2016) Existuje studie, která dokazuje vliv emoční inteligence na závazek, jenž generace Y pociťuje vůči svému zaměstnání. (Damayanti et al., 2019). Mileniálové s vysokou mírou emoční inteligence jsou schopni vést ostatní, regulovat emoce své i ostatních, a proto může být míra jejich pracovní spokojenosti vyšší. (Aydogmus, 2016). Emoční inteligence patří mezi jednu z nejdůležitějších dovedností v dnešním světě. A jelikož generace Y tvoří významnou část světové pracovní síly, je nezbytné, aby touto dovedností disponovali. K úspěchu je totiž zapotřebí jak obecná inteligence, tak i inteligence emoční. (Pollet, 2019)

PRAKTICKÁ ČÁST

1. VÝZKUMNÝ DESIGN

1.1. CÍLE PRÁCE A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem praktické části této bakalářské práce je zjistit, zda existuje korelace mezi pracovní spokojeností a emoční inteligencí českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek. Na základě hlavního cíle byly pak stanoveny dílčí výzkumné otázky:

1. Jestliže u respondentů existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností, je tento vztah pozitivní ?
2. Liší se na základě pohlaví EI českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek?
3. Liší se na základě pohlaví pracovní spokojenost českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek?

1.2. METODOLOGIE VÝZKUMU

Úroveň emoční inteligence a pracovní spokojenosti byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Pro účely této práce byl pomocí online programu Google formuláře vytvořen soubor obsahující oba tyto dotazníky. Kromě otázek týkajících se pracovní spokojenosti a emoční inteligence obsahuje dotazník i pět sociodemografických otázek pro zjištění pohlaví, roku narození, oboru zaměstnání, formy úvazku a pracovní seniority respondenta na dané pracovní pozici. Tyto otázky umožnily bližší stratifikaci zkoumaného vzorku.

1.2.1. Český multifacetový dotazník pracovní spokojenosti

Pro měření výše pracovní spokojenosti byl použit Český multifacetový dotazník pracovní spokojenosti. Za jeho vznikem stojí doc. Jakub Procházka a skupina studentů Masarykovy Univerzity v Brně. Ti vytvořili tento český standardizovaný multi-facetový dotazník na základě prozkoumání řady zahraničních dotazníků měřících pracovní spokojenost. (Nohel, 2022)

Dotazník je tvořen 32 otázkami, které jsou dále rozděleny do sedmi oblastí, týkajících se různých aspektů práce (spokojenost s náplní práce, spokojenost s podmínkami pro výkon práce, spokojenost s finančním ohodnocením, spokojenost s vedením, spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s možností kariérního růstu a spokojenost s komunikací v organizaci) a jedné oblasti, která obsahuje otázky ohledně celkové pracovní

spokojenosti. Každá z těchto oblastí je tvořena čtyřmi otázkami. Respondenti odpovídají na základě toho, do jaké míry s daným tvrzením souhlasí, na škále od 1 do 7, kdy 1 = zcela nesouhlasím a 7 = zcela souhlasím.

Výsledky budou vyhodnoceny na základě celkového průměru všech zodpovězených otázek, za použití sedmibodové škály u jednotlivých tvrzení. Nejvyšší průměrná hodnota pracovní spokojenosti je tak rovna sedmi, nejnižší pak jedné.

1.2.2. Genos Inventář emoční inteligence (souhrnná verze)

Pro zjištění emoční inteligence byl v této práci použit Genos Inventář emoční inteligence. Konkrétně pak jeho souhrnná verze. Jedná se o měřicí nástroj, který umožňuje zkoumat emočně inteligentní chování lidí, a to především na pracovišti. Oficiálně byl Genos Inventář EI představen v roce 2002 a jeho autory jsou doktor Palmer a profesor Stough z Austrálie.

Genos inventář emoční inteligence zahrnuje sedm faktorů emoční inteligence, jimiž jsou: emoční sebeuvědomění, emoční vyjádření, emoční uvědomění si druhých, emoční zdůvodňování, emoční řízení sebe, emoční řízení druhých a emoční sebeovládání. (Gignac, 2010)

Model použitý v bakalářské práci má sebehodnotící shrnující formu a skládá se z 31 tvrzení. Respondenti odpovídají na základě toho, jak často pro ně toto tvrzení platí, na škále od 1 do 5, kdy 1 = téměř nikdy a 5 = téměř vždy.

Výsledky budou vyhodnoceny na základě celkového průměru vyjádřeného v procentech, za použití pětibodové škály u jednotlivých tvrzení. Přičemž hodnota 155 = 100%. Na základě procentuálního vyhodnocení je pak škála emoční inteligence rozdělena do pěti kategorií: velmi nízká (0-20%), nízká (20-40%), průměrná (40-60%), vysoká (60-80%), velmi vysoká (80-100%).

1.2.3. Korelační analýza

Pro zodpovězení hlavní otázky této bakalářské práce, zda existuje korelace mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností, byla použita metoda korelační analýzy. Jako vstupní data posloužily výsledky Genos Inventáře emoční inteligence a Českého multifacetového dotazníku pracovní spokojenosti. Korelace vyjadřuje lineární závislost určitých proměnných. Dvě proměnné jsou korelované v případě, že mají určité hodnoty jedné

zkoumané proměnné tendenci objevovat se společně s určitými hodnotami druhé zkoumané proměnné. Míra korelace se vyjadřuje pomocí tzv. korelačního koeficientu, který nabývá hodnot od -1 do 1. Čím blíže je hodnota korelačního koeficientu blíže 1 nebo -1, tím je vztah zkoumaných veličin silnější.

- **Hodnota 0:** V případě tohoto výsledku neexistuje mezi veličinami lineární závislost.
- **Kladné hodnoty:** Tento výsledek naznačuje existenci pozitivního vztahu mezi veličinami. To znamená, že s růstem hodnot jedné veličiny, rostou i hodnoty veličiny druhé.
- **Záporné hodnoty:** Tento výsledek reprezentuje existenci negativního vztahu mezi veličinami. S růstem hodnot jedné veličiny, hodnoty veličiny druhé klesají.

Korelace není to stejné jako příčinná závislost, dvě korelující veličiny, nemusí nutně znamenat, že jedna ovlivňuje druhou. (Fiřtová, n.d.)

1.2.4. Sběr dat a distribuce dotazníku

Sběr dat byl realizován formou dotazníkového šetření. Z praktických důvodů byly dva dotazníky spojeny vizuálně do jednoho a byly převedeny do digitální podoby pomocí programu Google Forms. K distribuci dotazníku byla využita metoda sněhové koule. Sběr dat byl realizován v období od 12. do 16. dubna 2023. Jako komunikační kanály pro sdílení elektronického dotazníku posloužily elektronická pošta, sociální sítě, interní komunikační kanály firem a v neposlední řadě také oborová skupina Holky z marketingu na Facebooku.

1.3. ZKOUMANÝ VZOREK

Pro zachování homogenního vzorku, s dostatečnou výpovědní hodnotou, byli v této práci pro potřeby výzkumu osloveni zaměstnanci generace Y, pracující na plný úvazek v oblasti marketingu. Dotazník pracovní spokojenosti a emoční inteligence vyplnilo celkem 117 respondentů. Z celkového počtu obdržených dotazníků bylo nutné sedm vyřadit, jelikož v těchto případech respondenti buď nepracovali v oblasti marketingu nebo nepracovali na plný úvazek. Výsledná data tedy byla tedy analyzována ze 110 zbývajících, vyplněných, dotazníků.

Jak již bylo zmíněno dříve, v dotazníku bylo obsaženo také pět sociodemografických otázek, pro zjištění pohlaví, roku narození, oboru zaměstnání, formy úvazku a seniority na respondenta na dané pracovní pozici.

100% respondentů pracuje v odvětví marketingu, na plný úvazek. Z celkových 110 respondentů 38 respondentů zkoumaného vzorku tvoří muži, 71 respondentů jsou ženy a 1 respondent odpověděl, nepřeji si uvést. Na otázku ohledně roku narození 35 respondentů uvedlo rok mezi lety 1991-1995 a 32 mezi letopočty 1981-1985, 24 respondentů uvedlo rozmezí 1996-1999, zbývající a nejmenší skupina 19 respondentů uvedla rok narození mezi lety 1986-1990. Na otázku seniority 35 respondentů, odpovědělo, že na momentální pracovní pozici pracuje v časovém rozmezí 3-5 let, druhou nejpočetnější skupinou je pak 32 respondentů, kteří na své aktuální pozici pracují 1-2 roky. 19 respondentů pracuje na své nynější pozici méně než rok. 5-10 let pracuje na nynější pozici 17 respondentů. Zbýlých 7 jedinců, pracuje na své aktuální pozici více než 10 let.

2. ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole byla provedena analýza dat sesbíraných v dotazníkovém šetření a následná interpretace výsledků. Jelikož se elektronický dotazník skládal ze dvou samostatných dotazníků, kdy jeden zkoumal úroveň emoční inteligence a druhý pracovní spokojenosti, jsou v jednotlivých podkapitolách tyto dotazníky vyhodnoceny nejprve každý zvlášť a poté se další podkapitola věnuje korelační analýze těchto dvou veličin.

2.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

První část elektronického dotazníku představoval Český multifacetový dotazník pracovní spokojenosti. Jelikož byl ke sběru dat použit nástroj společnosti Google - Google Forms, bylo možné sesbíraná data zobrazit v nástroji Microsoft Excel a provést následnou analýzu výsledků.

Respondenti odpovídali pomocí sedmibodové škály. Pro účely této práce byla celková pracovní spokojenost zkoumaného vzorku vyhodnocena na základě součtu bodového hodnocení jednotlivých respondentů a následného zprůměrování. Takto byla získána finální hodnota reprezentující pracovní spokojenost generace Y pracující v marketingu na plný úvazek. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že celková pracovní spokojenost po zaokrouhlení odpovídá hodnotě 5,06, která je poměrně blízko maximální možné hodnotě 7. Z toho vyplývá, že celková pracovní spokojenost respondentu je relativně vysoká. Nejvyšší naměřenou hodnotou pracovní spokojenosti byla hodnota 6,94. Oproti tomu, nejnižší naměřená hodnota odpovídala číslu 1,75.

Při bližším prozkoumání jednotlivých oblastí bylo zjištěno, že nejspokojenější jsou respondenti se svými spolupracovníky, průměrná hodnota pracovní spokojenosti v této oblasti byla rovna 5,5.

Oblastí, ve které se u respondentů projevila největší nespokojenost, byla spokojenost s finančním ohodnocením, kde průměrná naměřená hodnota odpovídala číslu 4,6.

V tabulce níže jsou uvedeny průměrné naměřené hodnoty všech oblastí, včetně výsledné hodnoty pracovní spokojenosti respondentů.

Tabulka 3. Průměrné naměřené hodnoty, v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti

	Průměrná naměřená hodnota
SPOKOJENOST S NÁPLNÍ PRÁCE	5,01146789
SPOKOJENOST S PODMÍNKAMI PRO VÝKON PRÁCE	5,46559633
SPOKOJENOST S FINANČNÍM OHODNOCENÍM	4,600917431
SPOKOJENOST S VEDENÍM	5,038990826
SPOKOJENOST SE SPOLUPRACOVNÍKY	5,52293578
SPOKOJENOST S MOŽNOSTÍ KARIÉRNÍHO RŮSTU	4,800458716
SPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ V ORGANIZACI	4,857798165
CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	5,144495413
VÝSLEDNÁ HODNOTA	5,055332569

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků dotazníkového šetření

Jednou z dílčích otázek této bakalářské práce je, zda se pracovní spokojenost zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek v odvětví marketingu, liší na základě pohlaví.

Pro získání odpovědi na tuto otázku bylo potřebné si výzkumný vzorek rozdělit podle pohlaví. Jelikož si jeden z respondentů nepřál uvést své pohlaví, pracujeme se vzorkem čítajícím 109 respondentů, z nichž 65,14% tvoří ženy a zbylých 34,86% tvoří muži.

Na základě odpovědí respondentů byla celková pracovní spokojenost u českých zaměstnankyň generace Y, pracujících na plný úvazek, v odvětví marketingu, vypočítána na základě průměru a po následném zaokrouhlení rovna 5,12. Nejvyšší naměřená hodnota, byla rovna 6,94. Nejnižší pak 1,75.

U mužských respondentů byla celková hodnota pracovní spokojenosti na základě průměru rovna 4,97. Nejvyšší naměřenou hodnotou pak bylo číslo 6,66. Naproti tomu nejnižší naměřená hodnota byla vyšší než u žen a rovnala se číslu 2,31.

Na základě těchto výsledků lze říci, že pracovní spokojenost zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek, v oboru marketingu, se nějak zásadně neliší na základě pohlaví, jelikož rozdíl mezi průměrnými hodnotami obou pohlaví je pouhých 0,15 bodu, což je rozdíl cca 2%.

2.2. VÝSLEDKY TESTU EMOČNÍ INTELIGENCE

Druhou část distribuovaného elektronického dotazníku tvořila souhrnná verze Genos inventáře emoční inteligence, kde bylo 32 tvrzení rozděleno podle 7 faktorů (emoční

sebeuvědomění, emoční vyjádření, emoční uvědomění si druhých, emoční zdůvodňování, emoční řízení sebe, emoční řízení druhých a emoční sebeovládání).

. V této verzi dotazníku obsahovaly jednotlivé faktory 4-5 otázek.

Průměrná hodnota celkové naměřené emoční inteligence ve zkoumaném vzorku představuje 73 %. Na hodnotící škále: velmi nízká (0-20 %), nízká (20-40 %), průměrná (40-60 %), vysoká (60-80 %) a velmi vysoká (80-100 %), spadá tento výsledek do intervalu značící vysokou emoční inteligenci.

Faktorem, jehož průměrná naměřená hodnota byla nejvyšší, byl faktor emočního sebeuvědomění, kde výsledná hodnota odpovídala 79,9 %. Naopak faktor, jehož výsledná hodnota byla nejnižší, bylo emoční řízení sebe, kde se průměrná naměřená hodnota rovnala 67,4%. Přestože i tato hodnota spadá do kategorie vysoké emoční inteligence, je oproti faktoru emočního sebeuvědomění podstatně slabší.

V celkové emoční inteligence odpovídala nejnižší naměřená hodnota 44,5 %, což značí průměrnou úroveň emoční inteligence. Na druhou stranu nejvyšší naměřenou hodnotou bylo 99,35 %, což značí velmi vysokou míru emoční inteligence.

V tabulce níže je uvedena celková hodnota emoční inteligence respondentů, včetně hodnot naměřených v rámci jednotlivých faktorů.

Tabulka 4. Hodnoty naměřené v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti.

	Průměrná hodnota	%
Emotional Self-Awareness (ESA)	3,995412844	79,90825688
Emotional Expression (EE)	3,555181787	71,10363575
Emotional Awareness of Others (EAO)	3,827981651	76,55963303
Emotional Reasoning (ER)	3,889908257	77,79816514
Emotional Self-Management (ESM)	3,370642202	67,41284404
Emotional Management of Others (EMO)	3,667889908	73,35779817
Emotional Self-Control (ESC)	3,559633028	71,19266055
Celková hodnota	3,678307191	73,56614383

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků dotazníkového šetření

Další z dílčích otázek této bakalářské práce je, zda se liší míra emoční inteligence českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek, na základě pohlaví.

Na základě odpovědí mužských respondentů byla průměrná hodnota emoční inteligence mužů rovna 74,54 %. Tato hodnota představuje vysokou míru na škále emoční inteligence.

U ženských respondentek odpovídala průměrná naměřená hodnota emoční inteligence 73,28 %. Což stejně jako u mužů spadá do rozmezí vysoké emoční inteligence. Nicméně je to o 1,26 procentního bodu méně než v případě mužských protějšků. Nicméně je nutno zmínit, že rozdíl v naměřených hodnotách je velmi malý a zkoumaný vzorek nebyl dostatečně veliký na to, aby se z tohoto zjištění dal udělat jednoznačný závěr. Bylo by zajímavé opakovat měření na podstatně větším vzorku dané stratifikační skupiny, aby se tento výsledek potvrdil či vyvrátil.

2.3. KORELAČNÍ ANALÝZA

Pro zodpovězení otázky, zda existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek, v oboru marketingu, bylo potřeba provést korelační analýzu. K tomu byla v programu Excel využita funkce = CORREL.

Výsledný korelační koeficient zaokrouhlený na 0,285 značí, že mezi těmito veličinami v rámci zkoumaného vzorku existuje vztah. Jednou z dílčích otázek této bakalářské práce bylo, zda v případě, že existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností, je tento vztah pozitivní? Jelikož výsledný korelační koeficient je roven 0,285, což je hodnota vyšší než 0, lze tak říci, že vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností je pozitivní. Je však potřeba tyto výsledky správně interpretovat. Korelace neznamena příčinnou závislost. Tzn. nelze říci, že díky vyšší emoční inteligenci nastává také vyšší pracovní spokojenost. Analýza nám pouze prokázala, že tam, kde je vyšší emoční inteligence, nacházíme také vyšší pracovní spokojenost. Pokud bychom chtěli porozumět příčinné závislosti, bylo by potřeba dalšího výzkumu, který by musel použít jiné metody zkoumání.

3. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Předchozí kapitola práce popsala nalezenou pozitivní korelaci mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek. Jelikož lze výsledek interpretovat tím způsobem, že tam, kde je vyšší emoční inteligence, lze najít také vyšší pracovní spokojenost, přináší tato kapitola doporučení, jak emoční inteligenci rozvíjet. Ne vždy může jednatel ovlivnit všechny faktory, které se podílí na pracovní spokojenosti, co však ovlivnit může, je úroveň své emoční inteligence.

Proto se první podkapitola věnuje doporučením pro jednotlivce. V druhé kapitole jsou nabídnuty možnosti rozvoje emoční inteligence manažerům, kteří tak mohou pomoci svým týmům.

3.1. DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVCE

V případě tréninku emoční inteligence jednotlivců existuje mnoho možností, které mohou přispět k jak k rozvoji celkové emoční inteligence, tak k rozvoji jednotlivých jejích oblastí.

Jednou z možností je cílené vyhledávání zpětné vazby. Především od lidí, jejichž názor je pro jedince relevantní a důležitý. Zpětná vazba může významně pomoci uvědomit si vlastní emoce, jejich řízení a způsob jakým člověk reaguje. Na základě toho, pak může jedinec začít dělat patřičné změny. Pro poskytování i přijímání zpětné vazby existují pravidla, která je nutné respektovat. V opačném případě může na straně přijímajícího dojít k větší škodě než užítku. Zpětná vazba nemusí být nutně jen negativní, respektive rozvojová, ale rovněž pozitivní. V takovém případě může jedinci pomoci zafixovat pozitivní chování, které si sám nemusel uvědomovat. Zpětná vazba by měla být poskytována pravidelně a ideálně bezprostředně po situaci, ke které se vztahuje.

Dále je velmi důležité procvičovat sebereflexi, která souvisí s emočním sebeuvědoměním, emočním zdůvodňováním a emočním sebeřízením. V rámci sebereflexe může být velmi užitečným nástrojem, v dnešní době poměrně oblíbený, journaling. Jedná se o zapisování myšlenek, nálad a pocitů. Journaling může být užitečný především pro vysledování toho, co způsobuje konkrétní nálady a jak tyto nálady dále ovlivňují jedincovo chování a myšlenky.

V rámci emočního uvědomování si sebe, ale i druhých, mohou k rozvoji emoční inteligence přispět především tréninky aktivního naslouchání, komunikace a asertivity. Aktivní naslouchání jedinci umožňuje nejen poslouchat, ale i vnímat pocity ostatních. Jeho trénink může přispět k osvojení schopnosti vcítit se do druhých a podívat se na věci z jejich

strany. Trénink komunikace rozvíjí emoční inteligenci hned v několika oblastech. Člověk se díky němu naučí nejen komunikovat své vlastní pocity a názory, ale zároveň se dozví, jak správně reagovat a komunikovat s lidmi, jejichž názory a pocity mohou být odlišné. S tím do značné míry souvisí trénink asertivity. Asertivita je komunikační dovednost, díky které se člověk dokáže prosadit, ale zároveň je schopen u toho respektovat potřeby ostatních. Cílem tréninku asertivity je docílit zdravého sebevědomí a citlivosti vůči vlastním pocitům a potřebám. Asertivní člověk se umí prosadit a je schopen převzít zodpovědnost za své jednání, se snahou řešit nastalé problémy.

Obecně může k rozvoji emoční inteligence přispět také četba odborné, či populárně naučné literatury. Konkrétním příkladem může být kniha *Vztahy a mýty* od českého autora Jana Vojtka nebo dále dílo Paula Ekmana, *Odhalené emoce*. V knize *Ještě to promysli* od Adama Granta se pak jedinec může naučit, jak být otevřený vůči rozdílným pohledům a názorům lidí kolem něj. V dnešním digitální světě jsou možným zdrojem informací také podcasty, které již dnes pokrývají mnoho oblastí, včetně psychologie, vztahů a emocí. Z zmínku stojí podcasty jako je například *Psycho zápisník*, *Psychologický podcast* nebo *Brain We Are CZ*,

K práci i životu přirozeně patří stres, který z dlouhodobého hlediska může být velmi nebezpečný a nezdravý. Být schopen zvládat stres patří mezi dovednosti emoční inteligence, kterou je možné rozvíjet pomocí tréninku tzv. stress managementu. Ten zahrnuje spektrum technik zaměřených na regulaci úrovně stresu. Jednou z dalších praktik, jak zvládat stres, je vědomé dýchání. Koncept vědomého dýchání osvětluje a vyučuje například autor bestselleru *Ledový muž*, Wim Hof. Na trhu jsou dostupné také aplikace do chytrých telefonů a tabletů, jednou z nich je například *Mindfulness*, které uživatele jednoduše procesem speciálního dýchání provedou.

V současné době existují také instituce, které poskytují různé formy rozvoje emoční inteligence nebo jejich oblastí, jako jsou například semináře, kurzy, e-learningové materiály nebo online kurzy. Mezi takové instituce patří například *Mindset*, *APAS-S.R.O.* nebo *Educity*.

3.2. DOPORUČENÍ PRO MANAŽERY

Emoční inteligence hraje při práci v týmu, kdy je důležité, aby spolu lidé byli schopni vycházet, významnou roli. Týmy, které mají zvládnutou spolupráci, komunikaci a mezilidské vztahy, bývají produktivnější a efektivnější.

Jedním ze způsobů, jak se mohou manažeři dozvědět více o fungování svých týmů a pomoci svým zaměstnancům rozvíjet emoční inteligenci, je absolvovat v rámci týmu Test talentové dynamiky. Jedná se o osobnostní diagnostiku, která napomáhá pochopit pracovní a komunikační preference jednotlivců. Každému diagnostikovanému jedinci vyjde určitý osobnostní profil. V případě, že se tyto výsledky následně sdílí napříč týmem, dochází k prohloubení vzájemného pochopení rozdílných talentů členů týmů. Na základě této diagnostiky pak mohou týmy efektivněji komunikovat a spolupracovat. Ideální je Test talentové dynamiky doplnit o náležité vysvětlení jednotlivých hodnot a výsledků a následně si ukázat jednotlivé odlišnosti a silné a slabé stránky v rámci interaktivního workshopu. V České republice existuje několik firem, které se touto problematikou zabývají a za úplatu jsou schopni připravit školení týmům na míru.

Manažeři mohou svým zaměstnancům zprostředkovat také další interaktivní týmová školení a workshopy. V rámci těchto školení mohou pracovníci rozvíjet své emoční dovednosti, včetně komunikace, motivace, empatie a podobně. Tato školení mohou zaměstnancům poskytnout také trénink podávání zpětné vazby, který je naučí jak správně podávat kolegům zpětnou vazbu, kdy je vhodné dávat zpětnou vazbu a kdy naopak ne, zaměstnanci se v rámci tohoto tréninku naučí také zpětnou vazbu přijímat.

V rámci doporučení pro manažery, respektive zaměstnavatele, je vhodné zmínit také snahu o zavedení kultury otevřené komunikace, která může přispět jak k rozvoji emoční inteligence, tak k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Otevřená komunikace představuje schopnost mluvit nejen tak, aby bylo pro ostatní pochopitelné, co člověk říká, ale zároveň být schopen naslouchat druhým, s cílem porozumět tomu, jaké jsou jejich záměry a co je jejich motivací. Ve firmách, které mezi své hodnoty řadí právě otevřenou komunikaci, se aktivně snaží o vybudování prostředí, které zaměstnancům poskytne psychologický prostor bezpečí, kde se nemusí bát sdílet své nápady, myšlenky, ale i například kritiku. Kulturu otevřené komunikace lze považovat za protiklad kultury strachu, kde jsou

potlačovány kritické hlasy zaměstnanců. V rámci zavedení kultury otevřené komunikace je možno se inspirovat knihou Radikální otevřenost: Jak být skvělým šéfem, a přitom si zachovat lidskost, jejíž autorkou je Kim Scott, spoluzakladatelka firmy Candor Inc. Tato firma vytváří nové nástroje, které manažerům a firmám usnadňují zavedení otevřené komunikace v rámci firemní kultury.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala tématu role emoční inteligence a její souvislosti s pracovní spokojeností. Cílem práce bylo zjistit, zda existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek v odvětví marketingu.

Teoretická část práce uvedla pojem emoční inteligence, včetně jejího biologického základu a odlišnosti od IQ. Byly zmíněny 4 nejpoužívanější přístupy chápání emoční inteligence a na základě těchto přístupů byly představeny měřicí metody, které z nich vychází. Jedná se o metody MSCEIT, TEIQue, ESCI a EQ-i. Dále byl osvětlen pojem pracovní spokojenost a s ním související jednofaktorová a dvoufaktorová teorie. Představeny byly také zjištění již provedených výzkumů, které se zabývaly vztahem emoční inteligence a pracovní spokojenosti. V závěru teoretická část popisovala skupinu lidí narozených mezi lety 1981-1999, souhrnným názvem označovaných jako generace Y.

Pro zodpovězení výzkumné otázky a naplnění cíle práce bylo v praktické části zapotřebí provést dotazníkové šetření a následně korelační analýzu. Zkoumána byla nejen hlavní otázka, zda existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností ve zvoleném stratifikačním vzorku, ale také další tři dílčí otázky. A to tyto:

1. Jestliže u respondentů existuje vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností, je tento vztah pozitivní ?
2. Liší se na základě pohlaví EI českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek?
3. Liší se na základě pohlaví pracovní spokojenost českých zaměstnanců generace Y, pracujících v marketingu na plný úvazek?

Dotazníkové šetření sestávalo ze dvou dotazníků, Českého multifacetového dotazníku pracovní spokojenosti a Genos inventáře emoční inteligence, které byly pro potřeby této práce vizuálně sjednoceny do jednoho online dotazníku. Zkoumaný vzorek čítal 117 respondentů. Pro zachování homogenního stratifikačního vzorku bylo však nutno z těchto 117 sesbíraných dotazníků 7 vyřadit, jelikož respondenti buď nepracovali v oboru marketingu, nebo nepracovali na plný úvazek.

Provedená korelační analýza prokázala existující vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y, pracujících na plný úvazek v marketingu. Cíl práce lze tímto považovat za splněný. Jelikož výsledná hodnota korelace byla rovna 0,29, na první dílčí otázku této bakalářské práce je tak možno odpovědět kladně. Je však potřeba mít na paměti, že přestože byl prokázán pozitivní vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností, nejedná se o příčinnou závislost. Nelze tedy říci, že díky vyšší EI nastává také vyšší pracovní spokojenost.

Pro zodpovězení druhé a třetí dílčí otázky této bakalářské práce bylo nutné vyhodnotit výsledky obou dotazníků s ohledem na pohlaví respondentů. U pracovní spokojenosti nebyl u zkoumaného vzorku nalezen výrazný rozdíl mezi pracovní spokojeností žen a mužů. Ženy sice měly průměrně vyšší pracovní spokojenost, nicméně rozdíl byl pouhých 0,15 bodu, což je cca 2%, a to lze považovat za zanedbatelný rozdíl.

Ani v případě emoční inteligence nebyla prokázána znatelná diference mezi výsledky jednotlivých pohlaví. Průměrná hodnota emoční inteligence mužských respondentů byla rovna 74,54 %, u žen to bylo 73,28 %. Přestože se v obou případech jedná o vysokou míru emoční inteligence, může být překvapující, že ženy měly v průměru o 1,26 procentního bodu nižší výsledek, což je jaksi v rozporu se zažitým vnímáním žen, jakožto emocionálních bytostí. Nicméně je nutno zmínit, že rozdíl v naměřených hodnotách je velmi malý a zkoumaný vzorek nebyl dostatečně veliký na to, aby se z tohoto zjištění dal udělat obecně platný závěr. Bylo by zajímavé opakovat měření na podstatně větším vzorku dané stratifikační skupiny, aby se tento výsledek potvrdil či vyvrátil.

Jelikož byl v této práci prokázán pozitivní vztah mezi emoční inteligencí a pracovní spokojeností zaměstnanců, obsahuje text také doporučení, jak emoční inteligenci rozvíjet. Každý jednatel může na úrovni své emoční inteligence zapracovat, a to například četbou odborné literatury, tréninkem aktivního naslouchání nebo tréninkem tzv. anger managementu a vyhledáváním zpětné vazby. Rovněž zaměstnavatelé mohou připravit pro své týmy školení či workshopy, které nenásilnou formou umožní rozvoj emoční inteligence zaměstnanců a pomohou s týmovou kooperací a vztahy na pracovišti, které jsou pro generaci Y tak důležité.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Alesso-Bendisch, F. (2020, 23. července) *Millennials want a healthy work-life balance. here's what bosses can do.* Forbes
<https://www.forbes.com/sites/ellevate/2020/07/23/millennials-want-a-healthy-work-life-balance-heres-what-bosses-can-do/?sh=5ae445357614>

Amsyari, A., Radiana, U., & Aswandi, A. (2019). The Influence of Emotional Intelligence and School Environment on Teacher Job Satisfaction at SMKN (State Vocational Schools) in Sub Rayon I at Sambas Regency. *Journal Of Education, Teaching And Learning*, 4(1), 94-102. <https://doi.org/10.26737/jetl.v4i1.967>

APAS-S.R.O. (n.d.) *Slovníček pojmů: Inteligenční kvocient.* <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/inteligencni-kvocient/>

Aydogmus, C. (2016). How to satisfy Generation Y? The roles of personality and emotional intelligence. *International Review of Management and Business Research*, 5(4), <http://doi.org/10.30543/IRMBR>

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psichotema*, 18 (Special issue on emotional intelligence), supl., 13-25. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>

Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psichotema*, 18 (Special issue on emotional intelligence), supl., 34-41. <https://www.psicothema.com/pdf/3273.pdf>

Cascio, W.F. (2006). *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits* (8. vydání). McGraw-Hill

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Damayanti, R., Yahya, K., Yean, T. F. (2019) Work values, emotional intelligence, work environment and career commitment among gen Y. *Economac*, 3(5), 1-8. <http://economac.ppj.unp.ac.id/index.php/economac/article/view/84/37>

De Weerd, M. & Rossi, G. (Ed.) (2012). The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): Evaluation of psychometric aspects in the Dutch speaking part of Belgium. *Psychology – Selected papers* (s. 145-172). InTech. https://cdn.intechopen.com/pdfs/36451/InTech-The_bar_on_emotional_quotient_inventory_eq_i_evaluation_of_psychometric_aspects_in_the_dutch_speaking_part_of_belgium.pdf

De Vaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6). https://www.academia.edu/26920545/2OB_DIAL1_Understanding_the_Millennial_Generation

Dostál, D. (2012, 8. července). *Alternativní pojetí inteligence*. E-learningová podpora mezoborové intelgrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc. <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1685>

Filozofie úspěchu. (n.d). *Emoční inteligence*. <https://www.filozofie-uspechu.cz/emocni-inteligence/>

Fířtová, L. (n.d.) *Korelace – co to je korelace a co znamená korelační koeficient*. ExcelTown.com <https://exceltown.com/navody/pokrocila-analyza-regrese-korelace/korelace-co-to-vlastne-je/>

Goleman, D. (1997). *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Columbus

Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí*. Columbus

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review* 86(9), 74-81. <http://www.integraorg.com/wp-content/uploads/2014/04/Inteligencia-Social-y-Biologia-de-un-Lider.pdf>

Chen, J. (2022, 13. července). *Millennials: Finances, Investing, and Retirement*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/millennial.asp>

Joy, R. (2021, 25. ledna). *EQ vs. IQ: Which one is more beneficial?*. Healthline. <https://www.healthline.com/health/eq-vs-iq>

Judge T., Robbins S. P. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.

Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and individual differences*, 44(3), 712-722. https://www.researchgate.net/publication/236146433_Emotional_intelligence_and_job_satisfaction_Testing_the_mediatory_role_of_positive_and_negative_affect_at_work

Kanitz, A. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Grada

Kollárik, T. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Psychodiagnostické a didaktické testy n. p. Bratislava.

Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Práca.

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Kubátová, J. & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Landrum, S. (2017, 21. dubna). *Millennials and the resurgence of emotional intelligence*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/04/21/millennials-and-the-resurgence-of-emotional-intelligence/?sh=281a14ae76e0>

- Latham, C. (2018). *Why job satisfaction is so important for millennials*. Revitalize wellness therapy. <https://www.revitalizewellnesstherapy.com/single-post/2018/04/19/why-job-satisfaction-is-so-important-for-millennials>
- Mallick Ch. B. (2021, 11. března). *What is job satisfaction? Definition, factors, importance, statistics, and examples*. Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>
- Mayer J. D., Caruso D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* 27(4), 267–98. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence. In: *Emotional Development and Emotional Intelligence*. Basic Books,
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Grada Publishing
- Ngotngamwong, R. (2020). A study of Millennial job satisfaction and retention. *Human behavior, development and society*, 21(3), 42-58. https://www.researchgate.net/publication/344270585_A_Study_of_Millennial_Job_Satisfaction_and_Retention
- Nohel, O. (2022). *Průzkum pracovní spokojenosti ve vybraném podniku*. [Bakalářská práce, Masarykova univerzita v Brně]. https://is.muni.cz/th/skq5c/BP_Mereni_pracovni_spokojenosti.pdf?info=1;zpet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3DNohel%20Ondrej%26start%3D1
- Nyirendová, R. & Plechatá, A. (2020, 23. listopadu). *Emoce jako cenný zdroj informací*. TCCOnline. <https://www.tconline.cz/articles/emoce-jako-cenny-zdroj-informaci/>
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M. & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*.
- Oxford dictionaries. (2020). *Advanced learner's dictionary*. Oxford University Press. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/generation-y?q=generation+y>
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. Vydání. Grada.
- Peltzer, M. A. (2009). *Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat*. Grada.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313–320. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>

- Polách, M. (n.d.). *Emoce vs. Racionálno*. <https://www.growjob.com/clanky-corporate/emoce-vs-racionalno/>
- Pollett, J. M. (2019). *Emotional Intelligence Instruction for Millennials in Undergraduate Education*. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1875>
- Rezlerová, J. (2009, 17. června). *Příchod generace Y na trh práce*. Hospodářské noviny. <https://hn.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sao, R. (2018). What do millennials desire for? A study of expectations from workplace. *Helix*, 8(6), 4157-4160. <https://doi.org/10.29042/2018-4157-4160>
- Schulze, R., Roberts, R. D. (2007). *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Portál.
- Spano-Szekely, L., Griffin, M. T. Q., Clavelle, J., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(2), 101-108. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000303>
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
- Thomson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of cross-cultural psychology*, 38(2), 227-242. <https://doi.org/10.1177/0022022106297301>
- Vispute, S. & Jethwani, S. (2019). What attracts millennials to work: a factor analysis. *International Journal of Science and Research*, 8(10), 1438-1442. https://www.researchgate.net/publication/340226176_What_attracts_millennials_to_work_a_factor_analysis
- Vorlíček Š. (2018, 19. října). *X, Y, Z – máte jasno v generacích?*. NN. <https://www.nn.cz/blog/x-y-z-mate-jasno-generacich.html>
- Výrost, J. & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie. I*. Portál
- Wilding. Ch. (2010). *Emoční inteligence. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Grada Publishing s.r.o.
- Wolff, S. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI). Technical Manual*. HayGroup. http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EI	Emoční inteligence
EQ	Emoční kvocient
EQ-i	Emotional quotient inventory
ESCI	Emotional and Social Competency Inventory
IQ	Intelligenční kvocient
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1. Mozek z pohledu jeho historického vývoje

Tabulka 1. Přepracovaný model emoční inteligence podle Daniela Golemana

Tabulka 2. Motivační a hygienické faktory dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Tabulka 3. Hodnoty naměřené v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti

Tabulka 4. Naměřené hodnoty podle Genos inventáře EI

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Online dotazník

PŘÍLOHY

Příloha 1. Online dotazník

Role emoční inteligence a souvislost s pracovní spokojeností zaměstnanců generace Y

Dobrý den,

Věnujte prosím pár minut vyplnění tohoto dotazníku, který slouží, jako podklad praktické bakalářské práce na téma Role emoční inteligence a souvislost s pracovní spokojeností českých zaměstnanců generace Y.

Cílovou skupinou výzkumu jsou mileniálové, pracující v oboru marketingu, na plný úvazek.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První část je věnována pracovní spokojenosti a druhá samotnému testu emoční inteligence.

Zaškrtněte, prosím, správné odpovědi u následujících údajů.

Pohlaví :

- žena muž

Rok narození

- 1981-1985 1986-1990 1991-1995 1996-1999

Pracujete v oblasti marketingu?

- Ano Ne

Pracujete v tomto oboru na plný úvazek:

- Ano Ne

V momentálním zaměstnání pracuji

- méně než rok
 1-3 roky
 3-5 let
 5-10 let
 více než 10 let

Nyní Vás čeká test pracovní spokojenosti

Dotazník, který budete vyplňovat, obsahuje celkem 32 tvrzení rozdělených do 8 oblastí týkajících se různých aspektů Vaší práce: náplň práce, podmínky pro výkon práce, finanční ohodnocení, vedení, spolupracovníci, možnost profesního růstu, komunikace v organizaci a celková pracovní spokojenost.

Na škále 1 (zcela nesouhlasím) až 7 (zcela souhlasím) u každého tvrzení posoudíte, do jaké míry s ním souhlasíte.

Spokojenost s náplní práce

Jsem spokojen/a s pracovními úkoly, které ve své práci plním.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s obtížností mých pracovních úkolů.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jaký objem práce musím zvládnout.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, co ve své práci dělám.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost s podmínkami pro výkon práce

Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s kvalitou zázemí, které mám pro svou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s podmínkami, které mi organizace pro mou práci vytváří.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak je zajištěna bezpečnost mé práce.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost s finančním hodnocením

Jsem spokojen/a s celkovou výší finančního ohodnocení mé práce.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak organizace určuje výši mého platu a odměn.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak jsem finančně ohodnocen/a vzhledem ke kvalitě mnou odvedené práce.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím
Jsem spokojen/a s celkovou výší svého finančního ohodnocení ve srovnání s jinými lidmi, vykonávajícími podobnou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost s vedením

Jsem spokojen/a se svými nadřízenými.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a se způsobem, kterým nás naši nadřízení vedou.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak semnou vedení zachází.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jaké vztahy má vedení se zaměstnanci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost se spolupracovníky

Jsem spokojen/a s tím, jaké mám spolupracovníky.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak se mnou mí kolegové spolupracují.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a se vztahy s mými spolupracovníky.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s prací kolegů na společných úkolech a úkolech, které ovlivňují mou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost s možností profesního růstu

Jsem spokojen/a s tím, jak se mohu v rámci organizace kariérně posouvat.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s možností naplnění kariérních cílů v rámci mé organizace.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, jak mohu rozvíjet schopnosti a dovednosti potřebné pro můj další profesní růst.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s možnostmi kariérního rozvoje v rámci organizace.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Spokojenost s komunikací v organizaci

Jsem spokojen/a s množstvím informací, které v naší organizaci dostávám.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s kvalitou informací, které potřebuji pro svou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, že dostávám dostatek informací potřebných pro mou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, kdy se ke mně dostávají informace potřebné pro mou práci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Celková pracovní spokojenost

Ve své práci jsem celkově spokojen/a.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Jsem spokojen/a s tím, co mi současná práce přináší.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Celkově jsem spokojen/a, že dělám právě svou práci pro svou organizaci.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Domnívám se, že jsem v současné práci spokojenější, než bych byl/a jinde.

1 – Zcela souhlasím 2 3 4 5 6 7 – Zcela nesouhlasím

Nyní Vás čeká dotazník pro měření emoční inteligence

Dotazník, který budete vyplňovat, obsahuje celkem 31 tvrzení ohledně vašeho emočního fungování na pracovišti.

Označte, jak často pro Vás daná tvrzení platí, pomocí následující stupnice:

1 – Téměř nikdy

2 – Zřídka

3 – Někdy

4 – Obvykle

5 – Téměř vždy

Vaše odpověď by měla vycházet z toho, jak se běžně chováte, ne z konkrétní situace, kterou jste zažil/a.

Dávám ostatním najevo, že při rozhodování beru v úvahu jejich pocity.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Dokážu rozpoznat, jak mé pocity ovlivňují mé chování.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Na události, které mě frustrují, reaguji přiměřeně.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Je pro mě jednoduché identifikovat mé pocity v souvislosti s problémy.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Své pocity vyjadřuji správným lidem.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Dokážu efektivně zvládat stresové situace.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Dokážu vyjádřit, jak se cítím, když mě někdo rozruší.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Beru v úvahu, jak by mohli ostatní reagovat na rozhodnutí, která jim sděluji.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Když mě něco frustruje, jsem schopen o tom náležitě diskutovat.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

I když jsem ve stresu, dokážu jednat s rozvahou.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Dokážu rozpoznat, jak na mě lidé při budování vztahů reagují.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Rozumím věcem, které v lidech vyvolávají optimismus.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Kritiku od kolegů si neberu osobně.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Umím ostatním pomoci, aby se cítili dobře.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Rozhodnutí sděluji způsobem, který ostatní zaujme.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Pro rozhodnutí, která dělám v práci, získávám důvěru zúčastněných stran.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Náležitě komunikuji rozhodnutí všem zúčastněným stranám.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

To, jak se cítím, vyjadřuji ve vhodnou dobu.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Chápu, díky čemu se lidé cítí oceněni.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

S věcmi, které mě rozčilují, se dokážu efektivně vypořádat.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Na kolegy, kteří mě frustrují, dokážu vhodně reagovat.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Je pro mě jednoduché identifikovat, co lidi motivuje.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

V obtížných situacích dokážu zachovat klid..

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Jsem si vědom/a své nálady.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Pomáhám lidem řešit problémy, které jim způsobují frustraci.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Zůstávám soustředěný/á, i když mě v práci něco znervózňuje.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Emocionální situace dokážu efektivně řešit.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Uvědomuji si, jak mé pocity ovlivňují rozhodnutí, která činím.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Nedělá mi problém nalézt správná slova k vyjádření toho, jak se cítím.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

I když jsem rozrušený/á, dokážu jasně myslet.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy

Vím co dělat nebo říci, když se lidé rozčilují.

1 – Téměř nikdy 2 3 4 5 – Téměř vždy