

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2011 - 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Tereza Němcová**

**Emocionální inteligence a její vliv na řízení a vedení lidí**

**Praha 2014**

**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jarmila Salivarová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2011-2014**

**BACHELOR THESIS**

**Tereza Němcová**

**Emotional Intelligence and its impact on management and  
leadership**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jarmila Salivarová

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Tereza Němcová

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem emocionální inteligence, jejím využitím v profesním životě a vlivem emocionální inteligence na řízení a vedení lidí. Dále se zabývá možnostmi rozvoje emocionální inteligence. Praktická část je věnována kvalitativnímu průzkumu, během kterého byly provedeny rozhovory a pozorování vybraných manažerů. Následuje vyhodnocení tohoto průzkumu a doporučení.

## **Klíčová slova**

Emocionální inteligence, emoce, inteligence, řízení a vedení lidí

## **Annotation**

This Bachelor Thesis deals – within its theoretical part – with the topic of emotional intelligence, its use in the working area and the influence of emotional intelligence on management and leadership. It also deals with the possibilities of the development of emotional intelligence. The practical part is devoted to the qualitative survey, which was carried out during interviews and observations of selected managers. This survey is followed by its evaluation and recommendations.

## **Key words**

Emotional Intelligence, Emotions, Intelligence, Management and Leadership

## OBSAH

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>TERMINOLOGIE A DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2</b>  | <b>DEFINICE EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3</b>  | <b>ILUSTRACE VÝVOJE PŘÍSTUPŮ K EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCI ...</b>                              | <b>16</b> |
| <b>4</b>  | <b>MODELY EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE .....</b>   | <b>18</b> |
| 4.1       | Model schopností Mayera a Saloveye.....   | 18        |
| 4.2       | Smíšený model Bar-Ona .....   | 20        |
| 4.3       | Model Golemana.....   | 22        |
| <b>5</b>  | <b>EI / EQ vs IQ .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>6</b>  | <b>EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE V PROFESNÍM ŽIVOTĚ A JEJÍ<br/>VYUŽITÍ V PERSONALISTICE .....</b> | <b>29</b> |
| 6.1       | Emocionální inteligence při vedení a řízení lidí .....                                      | 31        |
| 6.2       | Kompetence a kompetenční modely .....   | 37        |
| 6.3       | Emocionální inteligence při zvládnání stresu .....  | 40        |
| 6.4       | Emocionální inteligence při výběru zaměstnanců.....   | 41        |
| <b>7</b>  | <b>METODY MĚŘENÍ ÚROVNĚ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE .....</b>                                   | <b>43</b> |
| <b>8</b>  | <b>ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE .....</b>                                       | <b>45</b> |
| <b>9</b>  | <b>PRŮZKUM NÁZORŮ MANAŽERŮ NA EMOCIONÁLNÍ<br/>INTELIGENCI .....</b>                         | <b>49</b> |
| <b>10</b> | <b>UŽITÉ METODY .....</b>   | <b>49</b> |
| 10.1      | Polostrukturovaný rozhovor.....   | 50        |
| 10.2      | Skryté zúčastněné pozorování.....   | 50        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>11</b> | <b>ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....</b> | <b>51</b> |
| <b>12</b> | <b>PRŮBĚH PRŮZKUMU .....</b>                  | <b>52</b> |
| <b>13</b> | <b>VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....</b>                 | <b>53</b> |
| 13.1      | Vyhodnocení průzkumu .....                    | 58        |
| <b>14</b> | <b>DOPORUČENÍ.....</b>                        | <b>60</b> |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>                            | <b>62</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>          | <b>63</b> |
|           | <b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>                    | <b>64</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>           | <b>65</b> |

## ÚVOD

V této bakalářské práci se autorka zabývá tématem emocionální inteligence, jejím využitím v profesním životě a dále pak jejím vlivem na vedení a řízení lidí. Toto téma si autorka vybrala zejména z důvodu, že ji toto téma dlouhodobě zajímá a vzhledem k tomu, že působí v personalistice, pokládá ho také za zajímavou a důležitou součást osobního i pracovního života. Přestože emoce provází člověka od jakživa, byly dříve považovány za něco nepatřičného a projevovat se směly jen v soukromí. Navíc se přisuzovaly spíše ženám, mužům se přisuzovalo naopak racionální uvažování. Emocionální inteligence je v posledním desetiletí velmi častým diskutovaným tématem zejména v oblasti psychologie, ale i v oblasti personalistiky. Tématika emocionální inteligence má interdisciplinární charakter, čerpá ze svého vědního základu v oblasti inteligence i svého okolí. Studium emocionální inteligence zasahuje dále například do sociologie, filosofie, lékařství, pedagogiky a mnoha dalších oborů a zaslouží pozornost psychologů, personalistů, pedagogů, vychovatelů a rovněž všech vedoucích či řídicích pracovníků.

I když se o emocionální inteligenci nemluví dlouho a má prozatím poměrně krátké trvání, má již své pevné postavení u řady odborníků i veřejnosti. Celkově nabízí problematika emocionální inteligence mnoho zajímavých otázek. Stále vznikají nové poznatky a tím i nové teorie. Tato tematika je tedy stále otevřená.

Bakalářská práce má teoretickou a praktickou část.

V první kapitole této bakalářské práce se autorka věnuje vysvětlení co to jsou emoce, kde vznikají, co to je inteligence a jak ji lze dělit. Druhá kapitola je věnována definicím emocionální inteligence. V další kapitole je popsán vývoj přístupů k emocionální inteligenci. Autorka zde poukazuje na to, že kořeny problematiky emocionální inteligence sahají až do starověku, dále zde zmiňuje významné badatele v oblasti emocionální inteligence, jako je E.L.Thorndike, W.Payn, P.Salovey, J.Mayer a D.Goleman.



Čtvrtá kapitola je věnována modelům emocionální inteligence, autorka zde popisuje nejznámější modely, kterými jsou model schopností Mayera a Salovey, smíšený model Bar-Ona a komerční model Golemana.

V další kapitole autorka dále porovnává rozumovou (intelektuální) a emocionální inteligenci, dále uvádí co je emoční kvocient.

V následující části se tato práce věnuje emocionální inteligenci v profesním životě a jejímu využití v personalistice. Autorka zdůrazňuje, jak je emocionální inteligence nezbytně nutná při vedení a řízení lidí. V této podkapitole je stručně vysvětleno, jaký je rozdíl mezi vedením a řízením, co je transakční a transformační vedení. Dále autorka zmiňuje jak je emocionální inteligence důležitá při poskytování zpětné vazby, kritiky a také při hodnocení podřízených pracovníků.

Další podkapitola se zabývá kompetencemi a kompetenčními modely, ukazuje jakým způsobem se kompetenční modely dají využívat. V následující podkapitole autorka popisuje, jak je emocionální inteligence nezbytná při zvládání stresu. V další podkapitole se práce věnuje vlivu emocionální inteligence při výběru zaměstnanců.

V sedmé kapitole se autorka zabývá metodami měření úrovně emocionální inteligence. Jsou zde popsány testy MSCEIT a EQi a to, jak fungují další metody měření. Následující kapitola je věnována rozvoji úrovně emocionální inteligence. Tato kapitola obsahuje mimo jiné přehled efektivních a nesprávných postojů potřebných k rozvoji emocionální inteligence a také informace o možnostech jejího rozvoje ve specializovaných kurzech.

Následuje praktická část bakalářské práce.

Zvolen byl kvalitativní průzkum. Autorka zde popisuje rozhovory s manažery společnosti Jones Lang LaSalle s.r.o. a zhodnocuje jejich názory na emocionální inteligenci a její vliv na řízení a vedení lidí. Další zvolenou metodou je skryté zúčastněné pozorování. Na základě tohoto průzkumu je navrženo řešení, které by mělo manažerům pomoci při vykonávání manažerské praxe.

# 1 TERMINOLOGIE A DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Než přejdeme k samotné problematice emocionální inteligence, je důležité vysvětlit co to vlastně emoce jsou a kde vznikají, co je to inteligence a jak souvisí inteligence emocionální s ostatními druhy inteligence.

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho definic emocí.

Dle Stuchlíkové<sup>1</sup> jsou emoce velmi komplexní jevy jejichž charakteristickým rysem je jejich velká citlivost a proměnlivost. Citlivost emocí na změny v osobních a situačních okolnostech se podle ní odráží v tom, že bez zjevných změn v objektivních okolnostech se emoce sama může proměňovat (na základě subjektivního hodnocení situace). V jedné situaci může být daná emoce vzbuzena, ale v jiné, stejně typické situaci nikoli.

Goleman používá slovo emoce „*k označení pocitů a s nimi spojených myšlenek, psychických a fyzických stavů, a také řady pohnutek k určitému jednání.*“<sup>2</sup>

Existují stovky různých emocí. Za základní emoce je všeobecně považován hněv, smutek, strach, potěšení, láska a zahanbení. Zajímavostí je, že v různých světových kulturách se obličejový projev strachu, zloby, smutku a potěšení projevuje stejně. Americký psycholog Paul Ekman, který se hlásí k darwinismu, při svém výzkumu ukazoval lidem z různých koutů světa fotografie obličejů vyjadřující jednotlivé emoce. Tito lidé, přestože žili v naprosto odlišných podmínkách a mnohdy zcela mimo civilizaci, rozlišovali stejné základní emoce.

Někteří vědci rozdělují emoce do několika základních skupin. Goleman uvádí několik z nich: hněv, smutek, strach, radost, láska, překvapení, rozhořčený odpor, hanba.

Každá emoce obsahuje další emoce a dále pak kombinací skupin vznikají další různé emoce. Například v Radosti je zahrnuto „*šťěstí, úleva, spokojenost, blaho, potěšení,*

---

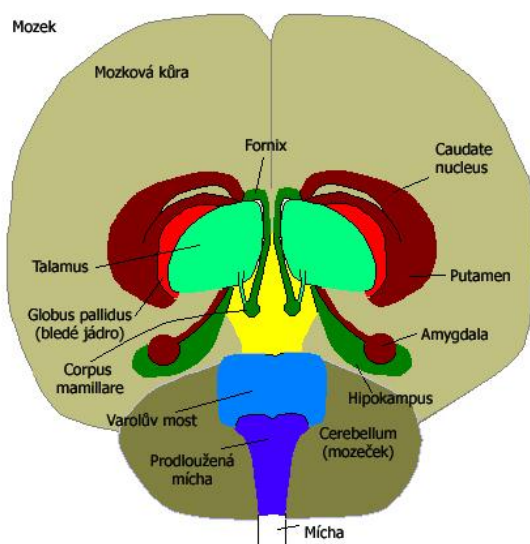
<sup>1</sup> STUHLÍKOVÁ, Iva. *Základy psychologie emocí*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007, 232 s. ISBN 978-80-7367-282-9.

<sup>2</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

*pobavenost, hrdost a zadostiučinění, smyslové potěšení a rozkoš, vzrušení, nadšení, zanícení, uspokojení, euforie, extáze, rozmarnost, v extrému pak mánie.*<sup>3</sup>

Emoce vznikají v části mozku nazvané amygdala (řecky mandle). Amygdala je zodpovědná například za vyvolání vzpomínky nebo emoce díky vůni, či pachu, a také za lepší funkci paměti za vyhocených podmínek. Tento párový orgán je umístěn pod mozkovým kmenem v dolní části limbického systému. Přesné umístění můžeme vidět na obrázku níže. Amygdala při emocionálních projevech převažuje nad celým zbytkem mozku. Když amygdala zachytí signály strachu, spustí sekreci stresových hormonů, mobilizuje mozková centra pro pohyb, aktivuje kardiovaskulární systém, svaly a střeva. Dále dochází k sekreci noradrenalinu. Ten zvyšuje ostražitost smyslů, zrychluje se dýchání, puls a zvyšuje se krevní tlak. Takto reaguje lidské tělo na emocionálně vypjatou situaci a připravuje se tak na pohotovou reakci. Tím, že city převládnu nad rozumem, nás amygdala může přimět k rychlé, spontánní reakci a můžeme reagovat nepřiměřeně dané situaci. I proto je důležité naučit se sebeovládání.

Obrázek č.1 – umístění amygdaly



Zdroj: wikipedia.org

<sup>3</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

Intelligence ovlivňuje významně náš život. I proto se jí zabývá mnoho odborníků z oblasti psychologie i jiných oborů. Intelligence v sobě zahrnuje mnoho různých, někdy i rozporuplných rysů. Problematika intelligence byla a stále je zajímavá pro velké množství autorů, dohadují se jaké druhy intelligence existují a která intelligence je pro lidský život ta nejdůležitější. Dokonale definovat tak složitou lidskou vlastnost, jakou je intelligence, je nemožné.

K přesnějšímu vymezení pojmu intelligence přispěly první testy intelligence.

V době stanovení inteligenčního kvocientu W.Sternem, 1912, je intelligence definována jako: *„schopnost učit se, řešit nové problémy, používat symboly, myslet, usuzovat, hodnotit a orientovat se v nových situacích na základě určování podstatných souvislostí a vztahů“*<sup>4</sup>

Významnou osobností v oblasti intelligence byl Ch.E.Spearman. Ten vycházel z díla F.Galtona, kde ho zaujala myšlenka intelligence jako vlastnosti nervového systému, a z díla A.Bineta, kde ho inspiroval test paměti. Spearman pak sestavil soubor testů a vznikla nová statistická metoda – faktorová analýza. Určil faktor g a faktor s, kde g je stálou obecnou schopností a faktor s je jeho opakem. Na Spearmanovu teorii g faktoru navázal R.B.Catell. G faktor rozdělil na dvě složky - na krystalickou (gc) a fluidní (gf) inteligenci. Fluidní intelligence je vrozenou schopností řešit tvořivě nové problémy. Během života se významně nemění a nezávisí na předchozím učení. Krystalická intelligence naopak je založená na učení, poznávání a také na schopnosti získané vědomosti využívat. Krystalická a fluidní intelligence se navzájem ovlivňují a jsou navzájem propojené.

Existuje několik teoretických směrů, které se zaměřují na různé aspekty intelligence jako celku. Jedná se o směr založený na faktorové analýze, kognitivní, systémový, vývojový a biologicko-fyziologický směr.

Inteligenci můžeme dělit různými způsoby, například na abstraktní, praktickou, sociální a emocionální.

---

<sup>4</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-807-3675-691.

**Abstraktní neboli intelektuální** inteligenci se rozumí ta část inteligence, kterou lze měřit testy IQ. Této oblasti se věnuje autorka dále v páté kapitole této bakalářské práce.

**Praktická** inteligence je schopností řešit problémy každodenního života. Sternberg tvrdí, že zejména díky praktické inteligenci se člověk stává úspěšným. Podle něj obsahuje například inteligenci analytickou, kreativní a praktickou.

**Sociální** inteligence je schopnost pohybovat se v sociálním prostředí tj. umět jednat popřípadě manipulovat s lidmi. Prvně se o ní zmínil E.L.Thorndike. Spolu s abstraktní a mechanickou inteligencí ji považoval za oddělenou intelektovou schopnost. Sociální inteligence se skládá ze dvou složek – interpersonální a intrapersonální. Thorndike sociální inteligenci definoval původně jako „*schopnost porozumět a řídit muže a ženy, chlapce a děvčata – chovat se rozumně v lidských vztazích.*“<sup>5</sup>

**Emocionální** nebo také emoční inteligence jsou pojmy, které mají naprosto stejný význam. Jde jen o různý překlad do českého jazyka z anglického originálu Emotional Intelligence. V této práci autorka používá termín emocionální inteligence, popřípadě zkratku EI. Emocionální inteligence výrazně ovlivňuje úspěšnost jedince v soukromém i profesním životě. Definice emocionální inteligence jsou detailně popsány ve druhé kapitole této bakalářské práce.

---

<sup>5</sup> THORNDIKE in RUISEL, Imrich. *Základy psychologie inteligence*, 1.vyd. Praha: Portál, 2000, 183 s. ISBN 80-717-8425-7.

## 2 DEFINICE EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

O tom, zda je možné emocionální inteligenci vůbec definovat, či ji změřit a dále rozvíjet, se různí badatelé neustále dohadují. Jednoznačně definovat emocionální inteligenci je tedy prakticky nemožné. Existuje mnoho názorů různých odborníků a tím tedy přesné definice emocionální inteligence stanoveny nejsou. Definice jednotlivých autorů se spíše prolínají a doplňují, než že by se navzájem podobaly. Někteří badatelé dokonce tvrdí, že emocionální inteligence vůbec neexistuje.

Pro zajímavost je zde uvedeno několik definic významných autorů, zejména těch, kterým se věnuje tato práce i v dalších kapitolách.

Daniel Goleman definuje emocionální inteligenci jako „*schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, pro dobré zvládnání emocí a pro své vztahy.*“<sup>6</sup> Emocionální inteligenci vnímá dokonce jako jeden z nejvýznamnějších prediktorů úspěchu v životě.

Marc Pletzer popisuje emocionální inteligenci jako „*schopnost vnímat vlastní pocity a pocity druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat. Dále jde o schopnost hovořit o vlastních pocitech, tedy komunikovat o nich s ostatními.*“<sup>7</sup>

Bradberry a Greavesová popisují emocionální inteligenci jako „*soubor schopností a dovedností, které nám pomáhají emoce nejen zvládat, ale ještě jich využívat k co největšímu osobnímu a pracovnímu prospěchu.*“<sup>8</sup>

V Psychologickém slovníku je emocionální inteligence definována jako „*míra radostného prožívání života a jako míra, se kterou jedinec zvládá každodenní problémy.*“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup>GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ.* Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

<sup>7</sup>PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

<sup>8</sup>BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře.* Vyd. 1. Praha: Columbus, 2007, 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6

<sup>9</sup>HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník.* Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-807-3675-691.

To, že jsou definice emocionální inteligence a názory na ni odlišné, potvrzuje i Schulze a Roberts. „*Emoční inteligence bývá definována různými badateli různě. Všechny modely EI však tvoří jádro, jehož součástí jsou intrapersonální komponenty (např. regulace nálad, zvládání stresu) a interpersonální komponenty (např. vnímání emocí, sociální dovednosti).*“<sup>10</sup>

Důležitý je fakt, že emocionální inteligence není protikladem běžné inteligence, ale existují spolu v interfunkčních souvislostech. Dá se říci, že emocionální inteligence je především propojení inteligence mysli a emocionálních, charakterových kvalit osobnosti.

---

<sup>10</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

### 3 ILUSTRACE VÝVOJE PŘÍSTUPŮ K EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCI

Přestože se vědci zabývají tematikou emocionální inteligencí teprve odnedávna, byla vlastně popisována již ve starověku. Už i filosofové z dob Aristotelových se zabývali emocemi. Uvědomovali si, že sebeovládání, motivace sebe sama, odsunutí vlastních sobeckých zájmů a touhy či vědomé usměřování svého jednání vedou k pochopení jiných lidí a jsou tedy zcela nezbytné pro jejich život. Například Aristoteles ve svém díle uvádí, že každý se může rozzlobit, ale rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem už tak snadné není. To, že jen člověk vyrovnaný sám se sebou je schopný vyrovnat se s problémy kolem a efektivně je řešit, si uvědomoval už i Sokrates, když tvrdil, že nejdříve musíme poznat sami sebe, abychom mohli správně vnímat a ovlivnit svět kolem nás.

Prvním, kdo pojmenoval dovednosti emocionální inteligence, byl profesor z Kolumbijské university, E.L.Thorndike. Termín „sociální inteligence“, který použil, odrážel schopnosti jedinců vycházet dobře s ostatními. Thorndike definoval sociální inteligenci jako „*Schopnost vnímat vnitřní pocity, motivy a chování u sebe, ale i u jiných lidí. Na základě toho přizpůsobit své jednání.*“<sup>11</sup> Ostatní psychologové ale tvrdili, že sociální inteligence může být zneužívána k manipulaci s lidmi, navíc ji považovali za nezměřitelnou a nedefinovanou, a proto se její výzkum zastavil. D. Van Ghett použil roku 1953 termín „emocionální inteligence“ ve své literární kritice *The english novel: Form and function*. V roce 1966 pak tento termín použil H.Leuner ve své knize *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*. Detailně se problematice emocionální inteligence věnoval W.Payn. Jeho disertační práce s názvem „*A study of emotion: Developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire*“ byla publikována v roce 1986. Jak uvádí Salovey, Mayer a Caruso, v názvu disertační práce W.Payna byl tento termín použit akademicky poprvé. Prvně emocionální inteligenci jako samostatný pojem definovali P.Salovey a J.Mayer až

---

<sup>11</sup> SALOVEY, PETER & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.



v roce 1990 jako součást sociální inteligence. Ta zahrnuje schopnost sledovat vlastní pocity (ať jsou naše vlastní nebo i ostatních) a také rozlišovat a využívat tyto znalosti ve svém jednání a myšlení.<sup>12</sup> Salovey a Mayer vytvořili teoretická východiska a položili základy výzkumu emocí na vědecké bázi. Ověřili platnost emocionální inteligence po empirické stránce.

Emocionální inteligence se dostala do povědomí široké veřejnosti zejména díky americkému psychologovi a novináři Danielovi Golemanovi. Goleman se specializuje na oblast behaviorální psychologie, píše do listu The New York Times a byl také šéfredaktorem časopisu Psychology Today. Goleman vyučoval na Harvardu, kde také získal doktorát. Roku 1995 vyšla jeho kniha *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* (Emoční inteligence: Proč může být důležitější než IQ), která se stala bestsellerem a vyšla ve více než třiceti jazycích po celém světě. V českém jazyce kniha vyšla poprvé v roce 1997. Goleman uvedl emocionální inteligenci do praxe, což zvýšilo jeho popularitu a stal se uznávaným poradcem mnoha firem.

---

<sup>12</sup> SALOVEY, PETER & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.

## 4 MODELY EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

Jak již zde bylo dříve napsáno, existuje mnoho názorů na to, co emocionální inteligence vlastně je. Vzniklo tedy i několik různých modelů, jež lze dělit na modely schopností a smíšené modely. Modely schopností a smíšené modely se liší jak rozsahem, tak nástroji měření emocionální inteligence. U modelů schopností je emocionální inteligence výlučně spojena s inteligencí nebo emocemi. U smíšených modelů se emocionální inteligence často používá jako „označení rozmanité skupiny osobnostních charakteristik, které mohou předvídat úspěch v pracovním i běžném životě.“<sup>13</sup> Metody měření emocionální inteligence budou popsány v samostatné kapitole.

### 4.1 Model schopností Mayera a Saloveye

Salovey a Mayer se zaměřili zejména na metody měření schopností. Emocionální inteligence je zde definována jako duševní schopnost. Jejich teorie popisuje duševní procesy, které se dále člení. Mezi hlavní procesy patří: schopnost posoudit a vyjádřit emoce, schopnost regulovat a kontrolovat emoce a schopnost účelně emoce využít. Autoři dále pak schopnost posoudit a vyjádřit emoce a schopnost regulovat a kontrolovat emoce dělí na složky interpersonální a intrapersonální. Posouzení a vyjadřování se hledisko self dělí dále podle obsahu na verbální a neverbální oblast. Posouzení emocí ostatních ve verbální rovině je ztotožňováno s empatií (Schulze, Roberts, Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací). Svou teorii poté několikrát modifikovali.

Významným se stal model z roku 1997, kdy Mayer a Salovey společně s novým kolegou Davidem Carusou (tedy skupina MSC) svou teorii rozvinuli: „*Emoční inteligence je schopnost vnímat emoce, vybírat a navozovat emoce tak, aby pomáhali myšlení, porozumět emocím a emočním sdělením a reflektivně emoce regulovat tak, aby podporovaly emoční a intelektuální růst*“<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

<sup>14</sup> Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*.

V tomto modelu je emocionální inteligence definována jako soubor emočních schopností, které lze rozdělit do čtyř větví:

- **Identifikace, vnímání, hodnocení a vyjadřování emocí**

Jde o základní schopnost, která je spojena s neverbálním vyjadřováním a přijímáním emocí, schopnost přesného vyjadřování emocí a potřeb spojených s pocity, dále schopnost rozlišovat mezi přesným a nepřesným, upřímným a neupřímným vyjádřením citů. Jedná se o základní vstupní procesy, které jsou předpokladem k tomu, aby mohly být emoční informace zpracovány a problémy dále úspěšně řešeny.

- **Emoční podpora myšlení**

„Tato větev obsahuje emoce, které směřují pozornost k důležitým informacím, a různé druhy nálad, které mohou usnadňovat různé formy usuzování (například deduktivní versus induktivní usuzování).“<sup>15</sup> Emoce pomáhají posuzovat a zapamatovávat si, tím jsou prospěšné. Emoce mění individuální postoje, způsobují rozmanité zorné úhly a pohledy.

- **Porozumění a rozbor emocí**

Jednou z nejdůležitějších schopností, které se člověk může naučit, je pochopení vlastních pocitů a následných reakcí. Tím, že se naučíme rozpoznávat své vlastní emoce, učíme se také jak emočně náročným situacím předcházet či jak se s nimi vypořádat. Každá z emocí je spojena s předlohou možných reakcí. Patří sem také schopnost emoce označovat, schopnost rozpoznávat možné přechody mezi emocemi, rozpoznávat vztahy mezi emocemi a jejich slovním označením.

---

<sup>15</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

- **Uvážená regulace emocí podporující emoční a intelektuální rozvoj**

*„Tato schopnost obsahuje ty nejpokročilejší dovednosti od schopnosti zachovat si otevřenost vůči pocitům – jak příjemným, tak nepříjemným – ke schopnosti zvládat emoce vlastní i ostatních posilováním pozitivních emocí a zmírňováním negativních.“<sup>16</sup>*

Můžeme se naučit řídit emoce své vlastní i ostatních, a to do té doby, než jsou příliš intenzivní či bolestivé. Emoce využíváme i pro dosažení svých osobních úspěchů.

## **4.2 Smíšený model Bar-Ona**

Klinický psycholog Reuven Bar-On poprvé představil teorii emocionální inteligence v roce 1988 ve své doktorské práci. Emocionální inteligenci považuje za „velmi důležitou, protože odpovídá na otázku: „Proč jsou někteří lidé schopní uspět v životě lépe než druzí?“ Svou teorii doplnil ve svém nepublikovaném rukopise v roce 1992 (The development of concept and the test of psychological well-being) . Smíšený model pak Bar-On vytvořil v roce 1997. Charakteristickým rysem smíšeného modelu emocionální inteligence je, že se zaměřuje více na osobnostní charakteristiky než jen na inteligenci nebo emoce. Bar-On uvádí pět obecných dimenzí a patnáct klíčových faktorů emocionální inteligence:

- Intrapersonální dovednosti (sebeúcta, pochopení a vědomí vlastních emocí, asertivita, sebeaktualizace a nezávislost)
- Interpersonální dovednosti (empatie, sociální odpovědnost, interpersonální vztahy)
- Adaptabilita (řešení problémů, testování reality, flexibilita)
- Zvládání stresu (toleranci vůči stresu, ovládání impulzů)
- Obecná nálada (štěstí, optimismus)

---

<sup>16</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

Bar-On byl při tvorbě svého modelu emocionální inteligence ovlivněn Darwinem, který zdůrazňoval smysl citově zabarvených významů pro přežití a adaptaci, dále Thorndikem, který popsal sociální význam pro lidský výkon, a také Gardnerem, který zavedl pojem intrapersonální a interpersonální inteligence.

V roce 2000 pak Bar-On<sup>17</sup> zveřejnil novou verzi svého modelu emocionální inteligence, kde je pouze deset částí z původních patnácti:

- Sebeúcta
- Vědomí vlastních emocí
- Asertivita
- Empatie
- Interpersonální vztahy
- Tolerance vůči stresu
- Ovládání impulzů
- Testování reality
- Flexibilita
- Řešení problémů

---

<sup>17</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

### 4.3 Model Golemana

Emocionální inteligence se dostala do povědomí neodborné veřejnosti zejména díky americkému psychologovi Danielu Golemanovi a jeho knize *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, která byla přeložena do mnoha jazyků a emocionální inteligence se tak stala objektem zájmu široké veřejnosti.

Goleman předchozí teorie zjednodušil a sestavil svou vlastní teorii emocionální inteligence na základě poznatků jiných autorů, výsledků výzkumů z oblasti psychologie, neurologie, biologie a snažil se objasnit postavení emocí v lidském světě. Jak sám Goleman uvádí, jeho „*model se zaměřuje na pracovní výkon a vedení organizací a spojuje teorii emocionální inteligence s desetiletými výzkumy, modelování schopností, které staví špičkové výkony nad průměr.*“<sup>18</sup>

Golemanův model, někdy nazývaný „komerční“, se skládá z pěti složek:

- **sebeuvědomění** = vědět, co v daném okamžiku cítíme, uvědomovat si vlastní city a umět je pochopit. City by nám měly poskytnout jistotu a oporu v našem dalším prožívání a jednání. Lidé, kteří si své pocity či nálady uvědomují, mívají spíše pozitivní náhled na svět a své emoce většinou zvládají. Naopak, ti, kteří si své pocity a nálady neuvědomují vůbec, mívají problém s jejich zpětnou kontrolou.
- **sebeovládání** = schopnost zvládat emoce. Tato oblast souvisí blízce se sebeuvědoměním. Vlastní emoce bychom měli směřovat tak, aby nás hnaly dále k vytyčeným cílům. Jedná se vlastně o pokračování toho, jak naložíme s emocemi, o kterých již víme, a to tak, aby emoce neměly na psychiku negativní dopad a abychom se cítili komfortně. Může se jednat o zvládnutí negativních emocí jako je například smutek, vztek či zlost.
- **sebemotivace** = schopnost související s pozitivním myšlením, soustředěním, seberegulací, trpělivostí. Stav, ve kterém je člověk schopen pracovat s maximálním nasazením, nazval Goleman „stav proudění“. V tomto stavu člověk podává své nejlepší výkony. „*Schopnost vstoupit do tohoto stavu*

---

<sup>18</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

*proudění je nejvyšším vyjádřením emoční inteligence.* <sup>19</sup> Sebemotivace nám pomáhá také zvyšovat nároky na sebe samé, zvyšuje psychickou odolnost vůči neúspěchům, učí nás odolávat a odkládat uspokojení na později.

- **empatie** = schopnost vžít se do pocitů druhých, dokázat se na problémy podívat jejich očima, pochopit jejich potřeby a tím jim dokázat pomoci s jejich starostmi. Lidé, kteří vnímají dobře neverbální signály ze svého okolí, bývají oblíbení a také emočně stabilní. Goleman vychází z výzkumu Daniela Sterna, psychiatra na Lékařské fakultě Cornellovy univerzity, který poukazuje na důležitost citového sladění dítěte s matkou (či jiným dospělým jedincem starajícím se o dítě) v raném dětství. Nedostatek citové pozornosti empatii výrazně tlumí. Zajímavostí je, že naopak, děti, které byly zneužívány jsou přecitlivělé k emocím lidí kolem sebe.
- **umění mezilidských vztahů** = schopnost sociálních dovedností. Tato schopnost má blízko k pojetí sociální inteligence. Je to schopnost umět odhadovat různé situace a společenské vztahy, umět užívat společenskou obratnost k vedení lidí, přesvědčování, vyjednávání, úzce souvisí s empatií a sebeovládáním. Dá se také uplatnit v práci v týmu, je to tedy dovednost, která patří k nejdůležitějším u manažerů.

Později Goleman ve svých dílech uvádí pouze čtyři složky emocionální inteligence – sebeovládání a sebemotivaci sloučil do jedné kategorie – sebevedení (self-management).

Goleman ve svých knihách zdůrazňuje, že emocionální inteligence je pro život důležitější než výše IQ. Je také zastáncem názoru, že emocionální inteligence se dá v průběhu života rozvíjet.

---

<sup>19</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

## 5 EI / EQ vs IQ

Vztah mezi emocionální a intelektuální inteligencí není jednoduché definovat. Jak již bylo zmíněno, emocionální inteligence není protikladem běžné inteligence, ale fungují ve vzájemné kooperaci. Emocionální inteligence se do jisté míry opírá o schopnosti IQ, ale k tomu navíc odhaluje, na jaké úrovni máme předpoklady pro jejich využití v praktickém životě. Ukazuje, do jaké míry se dokážeme na základě dosažených vědomostí a zkušeností orientovat v běžném životě. Vysoké IQ nezaručuje spokojený a úspěšný život. Lidé s výrazně vysokým IQ, kteří úspěšně absolvovali studium na střední či vysoké škole, vynikají v logickém myšlení či mají výborné analytické schopnosti, ještě nemusí uspět v zaměstnání. Často se stává, že komunikace s nimi je velmi obtížná, špatně navazují společenské kontakty a spolužáky či kolegy jsou považováni za „podivíny“.

Výše IQ je dána od narození, mění se jen pokud dojde k závažným traumatům jako je poranění mozku. Na základě toho, jaké kdo má IQ, nelze usuzovat jakou kdo má inteligenci emocionální. Ani dva lidé s totožným IQ nemusí být stejně úspěšní ve svých životech. Nejspolehlivější způsob jak si udělat obrázek o celém člověku, je posuzovat jak inteligenci emocionální, tak intelektovou i osobnost člověka. Všechny dohromady určují, jak myslíme a jednáme, nicméně jediná emocionální inteligence se v průběhu lidského života může výrazně změnit.



Obrázek č.2 – kompletní vyhodnocení člověka



Zdroj: BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. Vyd. 1. Praha: Columbus, 2007, 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6

Vztahem EQ a IQ se zabývá ve své knize i Goleman. V úvodu opakovaného vydání své knihy se vysvětluje dva mýty:

- „Jeden z nich je vskutku bizarní, a navíc často opakovaný omyl, a sice, že „EQ zajišťuje osmdesátiprocentní úspěch.“ Toto tvrzení je nesmyslné. Chybná interpretace pramení z dat, která naznačují, že dvacetiprocentní úspěch v kariéře zajišťuje IQ. Protože tento odhad – a je to pouhý odhad – vypouští značnou část příčin úspěchu, musíme k vysvětlení zbytku hledat jiné faktory. To ovšem neznamená, že všechny zbývající faktory úspěchu představuje pouze emoční inteligence. Nepochybně totiž zahrnují širokou škálu různých dalších aspektů: od majetkových poměrů a vzdělání rodiny, do níž se člověk narodí, přes

*povahu, temperament až k slepé náhodě a podobně – samozřejmě kromě emoční inteligence.*“<sup>20</sup>

- *„Další rozšířený omyl má podobu unáhlené aplikace podtitulu této knihy – Proč může být emoční inteligence než IQ – na takové oblasti, jako je třeba akademický úspěch. Extrémní formou tohoto omylu je mýtus, že EI je „důležitější než IQ“ ve všech činnostech a oblastech života. Emoční inteligence ve skutečnosti předčí IQ hlavně v oněch měkkých oblastech, v nichž je intelekt k dosažení úspěchu relativně méně důležitý a v nichž například emocionální sebeovládání a empatie mohou být významnějšími schopnostmi než schopnosti ryze kognitivní.*“<sup>21</sup>

Zatímco běžná, intelektová inteligence vyžaduje čas a klid, emocionální inteligence se vyznačuje okamžitým, často nepřesným rozhodováním. Takové rozhodnutí ale v danou chvíli považujeme za rozhodnutí zcela správné. Emoce člověk využíval dříve hlavně na svou obranu. Musel vyhodnotit během setiny vteřiny už jen při zahlédnutí stínu koutkem oka, zda má utéct nebo zda se blíží kořist. Pokud by se rozhodoval příliš dlouho, jeho život by byl nepochybně v ohrožení. Na emocích tedy jeho život zcela závisel. I v dnešní době stále podvědomě sledujeme zda jsme na bezpečném místě, zda jsou lidé kolem nás přátelští a dáváme na první dojem. A právě ve chvíli kdy dochází k narušení rovnováhy mezi rozumem a citem, přichází na řadu emoce.

Von Kanitz dokonce tvrdí, že *„na všech rozhodnutích, která činíme, se v rozhodující míře podílejí ty části mozku, které zpracovávají emoce – a to i tehdy, když jde o věcná a odborná témata.*“<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

<sup>21</sup> Tamtéž

<sup>22</sup> KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

Tabulka č. 1: Srovnání intelektuální a emocionální inteligence

| IQ                          | EQ                                       |
|-----------------------------|--|
| přemýšlení, hloubání        | asociování                               |
| shromažďování faktů a údajů | hledání nových idejí                     |
| rozpoznat smysl             | vytvářet smysl                           |
| logické rozhodování         | rozhodování metodou pokusu a omylu       |
| čas a klid                  | tempo, netrpělivost                      |
| hlavou                      | intuitivně                               |
| tvrdá fakta                 | "měkké" informace                        |
| analyticky                  | celostně                                 |
| vedena rozumem              | vedena pocity                            |
| "levá hemisféra"            | "pravá hemisféra"                        |
| "když a ale"                | "tady a nyní"                            |
| zvažovat                    | spontánní rozhodnutí                     |
| myslet                      | cítit                                    |
| zkoušet, ověřovat           | věřit ve správnost vlastního rozhodování |
| slova a čísla               | lidé a situace                           |
| porozumění minulosti        | vliv na budoucnost                       |
| logika                      | psycho-logika                            |
| studěný, jasný              | teplý, nejasný                           |
| distancovaný                | propojený                                |
| egocentrický                | skupinově zaměřený                       |
| izolovaný                   | zapojený                                 |
| mužský faktor               | ženský faktor                            |
| rozum                       | cit                                      |
| vzdělávání                  | vývoj emocí                              |

Zdroj: BROCKERT, Siegfried a Gabriele BRAUN. *Testy emocionální inteligence*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 1997, 176 s. ISBN 80-720-2149-4

Vedle pojmu emocionální inteligence (Emotional Intelligence, EI) se můžeme setkat s pojmem emoční kvocient (Emotional Quotient, EQ). U některých autorů se setkáváme s používáním zkratky EQ ve smyslu podobnosti se zkratkou IQ. S tímto ale nesouhlasí mnozí další, například Hein či Salovey a Mayer.

Steve Hein<sup>23</sup> poukazuje na to, že mnoho autorů používá pojmy EQ a EI nesprávně – EQ zaměňují s pojmem emocionální inteligencí, tedy EI.

Hein dále popisuje, že se každé dítě narodí s určitým unikátním potenciálem schopností emocionální citlivosti, emocionální paměti, dovednostmi emocionálního jednání a emocionálního učení. Jádro emocionální inteligence podle něj u každého jedince tvoří právě tyto čtyři vrozené kompetence:

- Emocionální citlivost – tj. vnímání, odhadnutí a interpretace emocí
- Emocionální paměť – tj. obratnost v emocionálním myšlení
- Emocionální jednání – tj. porozumění a analýza emocí; využití emocionálních znalostí
- Emocionální učení – tj. uvážená regulace emocí podporující emocionální a duševní růst

Vrozená emocionální inteligence může být dále rozvíjena nebo naopak poškozována v průběhu života. Důležitý vliv na rozvoj, ale i poškození, má rodina, škola, prostředí ve kterém žijeme či kariéra. Výsledkem je pak EQ (Emotional Quotient), tedy aktuální výše emocionální inteligence. EQ tedy ukazuje výsledek získaný osvojováním si emocionálních dovedností v průběhu života.

---

<sup>23</sup> <http://eqi.org/index.htm>

## 6 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE V PROFESNÍM ŽIVOTĚ A JEJÍ VYUŽITÍ V PERSONALISTICE

O tom, že nás emoce provázejí i v pracovním životě, není pochyb. Potřebuje je lídr, aby přesvědčil své lidi a ti ho pak následovali. Nenásledují ho jen kvůli jeho argumentům, ale i protože mu důvěřují. I prodejce potřebuje získat důvěru zákazníka k tomu, aby ho přesvědčil o tom, že je ten nejlepší. A důvěra, to jsou emoce. Emocionální inteligenci můžeme vnímat jako předpoklad úspěchu v zaměstnání. Lidé s nejvyšším stupněm emocionální inteligence ať už jsou v jakémkoliv postavení, dosahují obvykle lepších výsledků než jejich kolegové s nižším stupněm emocionální inteligence. Silná emocionální inteligence rovněž dokáže budovat pozitivní vztahy s kolegy, pomáhá zlepšovat vztahy a spolupráci mezi zaměstnanci i zákazníky, zvyšuje produktivitu zaměstnanců a efektivitu práce. Důležitá je u manažerů, při vedení a řízení lidí, motivování podřízených, výběru zaměstnanců a ostatních činnostech. Je rovněž nezbytná k využívání dalších osobních schopností. Často se objevují domněnky, že se úroveň emocionální inteligence liší podle různých profesí. Například že účetní, vědci, IT pracovníci či technici mají emocionální inteligenci nízkou. Výzkumy ale dokázaly, že lidé, kteří pracují v odlišných profesích jako je například marketing, IT či prodej, mají emocionální inteligenci přibližně na stejné úrovni. Výjimkou bývají zaměstnanci, kteří pracují v zákaznických službách. K tomu, aby člověk mohl dlouhodobě a úspěšně vykonávat zaměstnání, kde neustále jedná s nepříjemnými a nervózními klienty, potřebuje nadprůměrnou úroveň emocionální inteligence. Naopak výrazně nižší úroveň emocionální inteligence mívají dlouhodobě nezaměstnaní. Vztah mezi emocionální inteligencí a pracovním zařazením bývá signifikantní. Výše emocionální inteligence obvykle stoupá s postavením ve firmě, a to až ke střednímu managementu. Poté ale obvykle strmě klesá. Zajímavé je, že nejnižší emocionální inteligenci mívají zpravidla generální ředitelé. Autoři různých článků tuto skutečnost vysvětlují tím, že čím je manažer výše postaven, tím méně skutečné práce vykonává a spíše se stará o to, aby práci vykonával někdo jiný. Dle Bradberryho a Greavesové<sup>24</sup> jsou dovednosti

---

<sup>24</sup> BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. Vyd. 1. Praha: Columbus, 2007, 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6.

emocionální inteligence pro pracovní výkon důležitější než kterékoliv jiné vůdčí schopnosti. Nejlepších výsledků dosahují tedy ti manažeři, kteří mají vysoký stupeň emocionální inteligence. Výzkumů vlivu emocionální inteligence na pracovní výkon a úspěchy v profesním životě probíhá v posledních několika letech opravdu mnoho. Goleman za pomoci svých kolegů a firemních psychologů prováděl výzkum téměř ve dvou stech větších firem. Porovnávali vliv emocionální inteligence, intelektu a technologických dovedností. Výsledky byly doslova překvapující: emocionální inteligence se ukázala být jako dvojnásobně důležitá v porovnání s ostatními složkami, a to ve všech hierarchických úrovních organizace. Navíc k tomu význam emocionální inteligence pro efektivnost pracovníka stoupal úměrně s postupem pracovníka směrem nahoru v hierarchii organizace. Čím má zaměstnanec vyšší postavení v organizaci, tím má emocionální inteligence signifikantnější vliv na jeho efektivitu.<sup>25</sup>

Rovněž Ph.D. Cary Cherniss z Univerzity Rutgers v New Jersey se zabýval výzkumem v oblasti emocionální inteligence. Pro konsorcium pro výzkum emocionální inteligence zpracoval ve firmách případové studie zaměřené na vliv emocionální inteligence na pracovní výkon. Cherniss vycházel z mnoha zdrojů získaných v období od šedesátých let dvacátého století až do roku 2000, do výzkumu byly zahrnuty například společnosti American Express, MetLife, US Air Force či L'Oreal. Výsledky případových studií demonstrují, jak je emocionální inteligence v pracovním prostředí důležitá.

Na význam emocionální inteligence v pracovní oblasti poukazuje rovněž například von Kanitz,<sup>26</sup> která tvrdí, že schopnosti tvořící emocionální inteligenci jsou důležitým nástrojem pro řešení úkolů a zvládnání konfliktů.

Emoce jsou i zdrojem angažovanosti a motivace. Čím více zaměstnanec jeho práce naplňuje a čím větší má ze své práce uspokojení, tím má i větší motivaci ke své práci. Zaměstnanec, který je ve své práci angažovaný a chápe, jak zapadá do činnosti celé organizace, dává své práci více úsilí a jedná tak, aby svou produktivitou přispíval k zájmům organizace, ve které pracuje. Tento fakt můžeme sledovat zejména u

---

<sup>25</sup>Harvard Business Review, November – December 1998, What makes a Leader?

<sup>26</sup> KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

zaměstnanců, kteří jsou angažováni na emocionální úrovni a pracují nad rámec svých povinností. Čím více jsou zaměstnanci angažováni, tím víc efektivně pracují a jsou i větším přínosem pro celou organizaci.<sup>27</sup>

## 6.1 Emocionální inteligence při vedení a řízení lidí

*„Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra.“<sup>28</sup>*

Pojmy řízení a vedení lidí často splývají a někdy se vykládají nesprávnými způsoby. Mezi oběma pojmy je ale značný rozdíl. Každý z těchto pojmů znamená odlišné činnosti s odlišným výsledkem. Problémy nastávají ve chvíli, když se od manažera očekává výkon obou činností a on vykonává jen jednu z nich. Zatímco při řízení lidí je důležité efektivní rozdělení činností, zabezpečování, využívání a kontrolování zdrojů, při vedení lidí by se mělo myslet zejména na rozvoj jejich kompetencí, tak aby práci byli schopni vykonávat sami. Manažer by měl své podřízené vést tak, aby rozvíjel jejich dovednosti i sebedůvěru a aby tým zvládal samostatně dosahovat organizačních cílů.

Existují různé styly řízení a vedení lidí a manažer by měl vždy zvolit takový styl, který odpovídá zralosti podřízených pracovníků. Zatímco nezralé pracovníky je třeba vést krok za krokem, přikazovat jim jak mají přesně pracovat a neustále je kontrolovat, u zralejších pracovníků by měl být přístup zcela jiný, přes participování až po delegování. Zde už se manažer věnuje zejména strategickým záležitostem a pracovníci zvládají úkoly zcela samostatně.

---

<sup>27</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Vedení lze také dělit na transakční a transformační.<sup>29</sup> Jedná se o tzv. Nové vedení.

### **Transakční vedení**

U transakčního vedení zaměstnanců manažer využívá tradiční motivační prostředky a stanovuje žádoucí a nežádoucí chování. Pracovníci jsou vedeni k plnění jasně deklarovaných úkolů a požadavků. Transakční manažer svými aktivitami udržuje efektivní fungování organizace v současném stavu. Tento druh vedení je založen na rozumovém přístupu nadřízených i podřízených pracovníků. Může mít formu

- **řízení výjimkou**, kdy dochází k reakci na nežádoucí stav, a manažer pak používá výjimečná opatření. Může se jednat například o snížení osobního hodnocení, přeřazení pracovníků či postih.
- **podmíněné odměny**, kdy manažer motivuje své podřízené příslibem různých výhod v případě dosažení požadovaných výsledků.

### **Transformační vedení**

Transformační vedení je založeno na emocích a uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Opírá se o emocionální stránku mezi vedoucím a pracovníkem. Vede k seberealizaci, seberegulaci, sebekontrolé, ke změnám myšlení, organizace i motivace lidí. Transformační vedoucí umí přesvědčit pracovníky o budoucích vizích a strhnout je k následování, dokáže měnit organizaci i okolní svět. Transformace lze dosáhnout třemi způsoby<sup>30</sup>:

- pozvednutím úrovně uvědomění o hodnotě a významu výsledků práce i o způsobech, jak jich dosahovat
- působením na pracovníky, aby své zájmy převedli na zájmy týmu či organizace

---

<sup>29</sup> BASS, Bernard M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.1985. ISBN 0-02-901810-2.

<sup>30</sup> tamtéž



- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb

Nástroji, které transformační vedoucí využívá k vedení lidí, jsou charisma, citové povzbuzení, osobní úcta a stimulace myšlení<sup>31</sup>. Můžeme se setkat také s označením „4 I“:

- **Idealizovaný vliv (charisma)** – manažer ovlivňuje zaměstnance „kouzlem své osobnosti“ a tím si vytváří např. důvěru, respekt, úctu, obdiv svých zaměstnanců. Ti mu to dávají patřičně najevo. Charismatictí vedoucí jdou svým podřízeným příkladem. Mluví o budoucích pracovních úkolech s velkým nadšením, věnuje maximální úsilí dosahování vytyčených cílů a přitom nepomýšlí na vlastní prospěch. Uvědomuje si dobře problémy, které se mohou objevit, nenechá se jimi odradit a je připraven jim čelit.
- **Inspirativní vedení (citové povzbuzení)** – manažer využívá emocionální prostředky, vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost plnění úkolů či cílů, slovně je povzbuzuje
- **Individualizovaná (osobní) úcta** – manažer má sklon k neformálnímu až přátelskému a důvěrnému jednání, se svými podřízenými zachází jako se sobě rovnými, přestože jsou zde značné rozdíly ve zkušenostech i postavení. S uznáním vyjadřuje pochvalu za každou dobře odvedenou práci, pomáhá svým podřízeným a přiděluje jim náročné úkoly, kterými posiluje jejich sebedůvěru.
- **Intelektuální stimulace (stimulace myšlení)** – manažer vede své podřízené k přemýšlení o různých změnách. Intelektuální stimulace je důležitá zejména při řešení nejasného a složitého úkolu.

Transakčními prostředky by vedoucí měl udržovat osvědčené chování a postupy a současně prosazovat nové směry pomocí transformačních nástrojů.

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

Stává se, že o schopnostech vést lidi u některých manažerů pochybujeme a klademe si otázku, jak je vůbec možné, že někdo takový byl vedením lidí pověřen. Do manažerských pozic bývají dosazováni zaměstnanci, kteří jsou úspěšní na své pozici a jejich povýšení do pozice manažera je považováno za logický krok. Ne všichni ale mají předpoklad k tomu, aby úspěšně zvládali roli manažera. Stejně jako emocionální inteligence, i schopnost vést lidi se dá rozvíjet. Problémem může být připustit sám sobě fakt, že vedení lidí dostatečně nezvládáme. Právě tato složka emocionální inteligence – sebeuvědomění, je pro vedení lidí zásadní.

Zejména technicky vzdělaní manažeři mívají často výraznou slabinu v interpersonálních i intrapersonálních kompetencích.

Wilding<sup>32</sup> uvádí souhrn doporučení, který obsahuje schopnosti a dovednosti potřebné k rozvoji kompetencí jak manažerů tak zároveň jejich podřízených:

- Dovednost aktivního naslouchání
- Dovednost uvažovat, činit shrnutí a klást dotazy s cílem podpořit smysluplnou diskusi a otevřenou výměnu
- Schopnost vyjednávat, motivovat, kriticky rozebírat a nalézat řešení
- Schopnost stanovovat cíle takovým způsobem, že přesvědčíte své zaměstnance, aby dělali totéž
- Schopnost pracovat na vzájemně dohodnutých strategiích k dosažení úspěšného cíle
- Ochotu podporovat své podřízené při hledání a využívání dalších zdrojů učení

Dále Wilding<sup>33</sup> poukazuje na to, že je nutné ukázat, že se sám manažer chová v souladu s principy emocionální inteligence a to tak, že:

- Dává najevo empatii
- Neposuzuje a neodsuzuje ostatní
- Hledá pozitivní stránku věci
- Je ochoten hodnotit své vlastní schopnosti v oblasti emocionální inteligence

---

<sup>32</sup> WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emoci na osobní a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4727-547.

<sup>33</sup> tamtéž

- Prokazuje svoji zásadovost
- Prokazuje takt a diplomatický přístup
- Ve vhodných příležitostech používá smysl pro humor

Důležité je podřízeným poskytovat zpětnou vazbu, a to tak, aby s ní bylo možné dále pracovat a aby nedocházelo k obranným reakcím. Právě poskytování zpětné vazby, a to negativní i pozitivní, je jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů. S problémy se setkáváme zejména pokud se jedná o zpětnou vazbu negativní, tedy o kritiku. Manažeři se mnohdy navíc obávají kritizovat své podřízené a proto kritiku odkládají jak jen je to možné. Přitom pokud je kritika podána vhodným způsobem, zvyšuje se efektivita práce zaměstnanců a také jejich spokojenost s prací i samotným nadřízeným. Pokud je kritika sdělena včas, zaměstnanec může na sobě pracovat a problém zcela odstranit nebo alespoň částečně řešit. Někteří manažeři naopak kritizují často a pozitivní zpětnou vazbu neposkytují téměř nikdy. Kritika bývá často také sdělována nesprávným způsobem. Manažer by se měl vyvarovat napadání či obviňování zaměstnance, hněvu, rozzlobených urážek a hrozeb. Zaměstnanec, proti kterému je takto destruktivní kritika namířena, se brání, odmítá zodpovědnost, pociťuje nespravedlnost, bezpráví a vztek. Emoce vyvolané nevhodně podanou kritikou vedou u zaměstnance ke ztrátě motivace a přestává se snažit. Mnohdy se svému nadřízenému vyhýbá, vzniká u něj frustrace a někdy může takto nevhodně podaná kritika vést i k podání výpovědi či propuštění zaměstnance. Přestože je kritika nepříjemná pro každého, zaměstnanec by ji měl brát jako něco, co mu pomůže. Ze správně podané zpětné vazby by měl získat informace, jakým způsobem se zlepšit a jak pracovat na odstranění nedostatků.

Dle psychoanalytika Harryho Levinsona<sup>34</sup> je při poskytování kritiky i pozitivní zpětné vazby důležité být konkrétní a přesně definovat o jaký problém se jedná. Pokud daný zaměstnanec neví, co dělá přesně špatně, nemůže na sobě pracovat a nic změnit. Dále Levinson doporučuje nabídnout řešení. Někdy si

---

<sup>34</sup> LEVINSON, Harry in: GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

zaměstnanci ani neuvědomují, že dělají něco špatně. Kritika by tedy měla obsahovat i návrhy jak problém řešit. Další Levinsonovo doporučení se týká poskytování kritiky přímo tváří v tvář a v soukromí. Jistě je jednodušší nepříjemnou kritiku sdělovat například e-mailem, ale druhá strana pak nemá možnost se ptát, reagovat a diskutovat s kritikem přímo. Dále Levinson doporučuje být při kritice empatictí a citliví. Ti manažeři, kteří nemají dostatečně rozvinutou empatii, poskytováním zpětné vazby svým podřízeným nepomůžou, ale spíše jim mohou uškodit.

Poskytování zpětné vazby a kritiky uplatňují manažeři i u hodnocení pracovního výkonu svých podřízených. Bělohlávek<sup>35</sup> uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Kromě toho je přínosem jak pro organizaci, tak i pro manažera i hodnoceného pracovníka. Pro organizaci je významem zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, dále využití a rozvoj potenciálu zaměstnanců, plánování personálních změn a také zlepšení komunikace mezi manažery a zaměstnanci.

Manažerům hodnocení umožňuje zejména motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu. Při hodnocení zaměstnance manažer poskytnutím zpětné vazby usměrňuje jeho pracovní činnosti. Má možnost rozvíjet silné stránky zaměstnance a naopak eliminovat jeho slabé stránky. Důležité je, aby manažer pochopil zájmy hodnoceného pracovníka, které se týkají jeho dalšího rozvoje.

Hodnocený pracovník má možnost vyjádřit své osobní cíle a nároky na rozvoj a dozvídá se jaký názor má jeho nadřízený na jím odvedenou práci.

Kromě toho, že by se zaměstnanci měli dozvědět zpětnou vazbu v průběhu výkonu své práce či při dosažení výsledků, v mnoha organizacích probíhá systematické hodnocení. Takové hodnocení se provádí zpravidla v pololetních či ročních intervalech a je spojeno s hodnotícím pohovorem. Předem musí být stanoveny úkoly, kterých má zaměstnanec v průběhu roku, případně pololetí, dosáhnout. *„Dobře postavené úkoly jsou specifické, měřitelné, akceptované,*

---

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

*reálné a termínované (SMART).*<sup>36</sup> I při hodnocení zaměstnance se výrazně projevuje emocionální inteligence manažera a má na hodnocení významný vliv. Pokud je systém hodnocení připraven dobře a také pochopí-li manažer jak má správně hodnocení probíhat, pak se stává efektivní metodou řízení pracovního výkonu.<sup>37</sup> Problémem ale bývá, že hodnocení není věnována náležitá pozornost. Zaměstnanci často vnímají hodnocení jen jako nutné zlo a stává se pouhou formalitou. Tím ale hodnocení pracovníků ztrácí veškerý význam. Pozornost by měla být věnována i přípravě a také jeho propagaci. Je na manažerovi, aby zaměstnanci přikládali hodnocení odpovídající význam. Během hodnocení obvykle nehodnotí pracovníka jen manažer, ale hodnotí se i sám zaměstnanec. Hodnocení zaměstnance by mělo sloužit pro další rozvoj a vzdělávání.

Jedním způsobem jak uchopit hodnocení zaměstnance efektivním způsobem je jeho propojení s kompetenčními modely.

## **6.2 Kompetence a kompetenční modely**

Význam pojmu „kompetence“ je v odborné literatuře nejednotný a existuje mnoho různých pojetí a definic. Problém přichází z překladu z angličtiny, kde existují dva podobné výrazy: „competence“ a „competency“.

Někteří autoři tyto termíny používají v různých významech, a to jako „kvalifikaci“ (competence) a „schopnost či schopnost chování“ (competency) jiní v opačném významu. V českém jazyce je výraz „kompetence“ spojen s pravomocí a může tím docházet k nedorozumění. Tato kapitola je věnována kompetencím ve smyslu schopností.

Emocionální inteligence je jednou z důležitých kompetencí manažerů. Kompetence můžeme dělit na prahové a odlišující. Prahové kompetence jsou definovány jako základní charakteristiky (vědomosti, základní dovednosti), které je nutné mít alespoň

---

<sup>36</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>37</sup> tamtéž

na minimální úrovni, aby byl člověk schopen vykonávat přidělené úkoly. Odlišující kompetence rozlišují nadprůměrné výkony od průměrných.

Goleman, McKee a Boyatzis<sup>38</sup> analyzovali přes pět set modelů kompetencí různých firem. Došli k závěru, že 80 až 90% kompetencí, podle kterých jsou z hlediska výkonu zaměstnanci firem hodnoceni jako průměrní nebo nadprůměrní, spadají do oblasti emocionální inteligence. Zbytek představují kompetence kognitivní (např. analytické myšlení, vyhledávání informací, způsob učení apod.) a technické kompetence (např. účetnictví, vytváření rozpočtu apod.), které jsou prahovými kompetencemi a samy o sobě nadstandardní výkon nezajistí. Definují pojem emoční kompetence, které pak dělí do 4 základních dimenzí: poznání, regulace, osobní a sociální kompetence.

Tento empirický model byl vytvořen pro potřeby testu ECI. Test ECI pracuje s emočními kompetencemi, které jsou uspořádány do tzv. Matice emočních kompetencí. Bližší informace k testu ECI jsou uvedeny v kapitole věnované metodám měření emocionální inteligence.

Obrázek č.3 – Matice emočních kompetencí

|                 | <b>Vlastní</b><br>Osobní kompetence  | <b>Cizí</b><br>Sociální kompetence  |
|-----------------|--|---|
| <b>Poznání</b>  | <i>Sebeuvědomění</i><br>- Emoční sebeuvědomění<br>- Přesné sebehodnocení<br>- Sebedůvěra   | <i>Sociální dovednosti</i><br>- Empatie<br>- Orientace na služby<br>- Organizační dovednosti  |
| <b>Regulace</b> | <i>Sebeřízení (self-management)</i><br>- Sebeovládání<br>- Důvěryhodnost<br>- Zásadovost<br>- Adaptabilita<br>- Ctižádostivost<br>- Iniciativa | <i>Vztahový management</i><br>- Rozvoj druhých<br>- Schopnost ovlivňovat<br>- Schopnost komunikace<br>- Řízení konfliktů<br>- Vizionářské vůdčovství<br>- Katalyzátor změn<br>- Schopnost vytvářet vazby<br>- Týmová práce a spolupráce |

**Matice emočních kompetencí ECI (BOYATZIS & GOLEMAN & RHEE, 2000)**

Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

<sup>38</sup> GOLEMAN, Daniel, Richard E BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*. ISBN 978-159-1391-845.

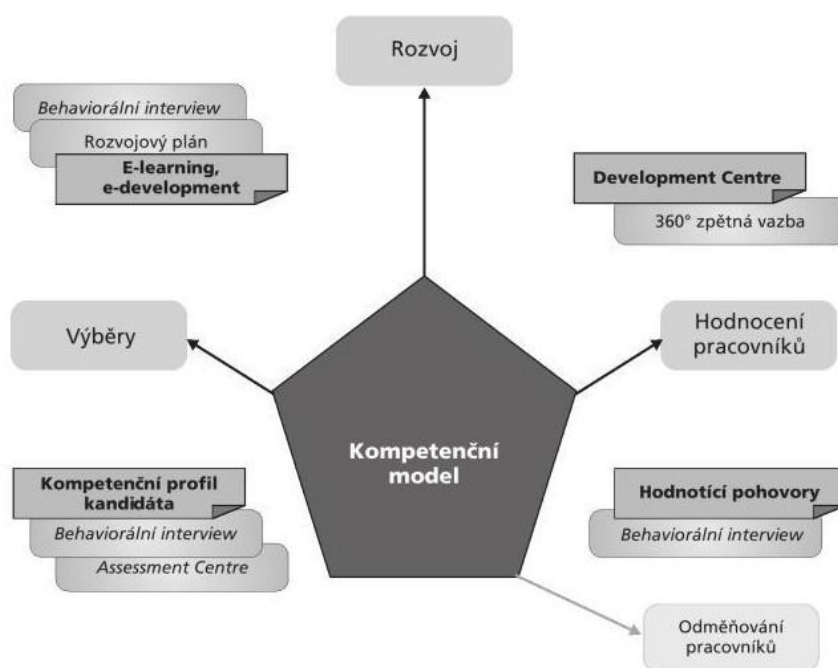
Po té co jsou identifikovány kompetence, může být vytvořen kompetenční model.

Ten lze využít v různých oblastech řízení lidských zdrojů, zejména při:

- výběru nových pracovníků (pomůže se zaměřit na důležité schopnosti, dovednosti a znalosti uchazečů o zaměstnání)
- plánování kariéry zaměstnanců a jejich rozvoji
- hodnocení pracovníka (pomůže identifikovat jeho silné a slabé stránky)
- reorganizaci společnosti a rozmíst'ování zaměstnanců

Širší možnosti využití kompetenčního modelu lze vidět na obrázku níže:

Obrázek č.4 – využití kompetenčního modelu



Zdroj: HRONÍK, František a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxi: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd., Brno : Motiv Press s.r.o. 2008. 132 s., ISBN978-80-904133-2-0

Podle Hroníka<sup>39</sup> kompetenční model vyjadřuje to, že stejná věc lze dělat různými způsoby. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.

Kubeš a spol. charakterizují kompetenční model jako „*konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci*“<sup>40</sup>.

V modelech emocionální inteligence lze najít výrazné podobnosti s kompetenčními modely. Při použití kompetenčních modelů je nejdůležitější, aby byl zcela srozumitelný pro všechny zúčastněné – tj. pro zaměstnance, jejich nadřízené i personalisty.

### 6.3 Emocionální inteligence při zvládnání stresu

V lidském životě se můžeme setkat se stresem pozitivním a negativním. Zatímco pozitivní stres můžeme pociťovat při každodenních výzvách a pomáhá nám zvládat náročné pracovní úkoly, negativní stres je považován za původce mnoha nemocí. Dle Pletzera<sup>41</sup> je nejvýraznější příčinou vzniku stresu přeceňování a podceňování. Někteří z nás mají tendenci klást na sebe přehnaně vysoké nároky a pak se stává, že můžou selhat, a to i opakovaně. Někdy ze samého strachu z opakovaného selhání lidé pak zcela rezignují. Stejně tak u lidí, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní či nevyužívají dlouhodobě svůj vlastní potenciál, dochází ke vzniku stresu a ten může vést k nemocem podmíněným stresem. Strach je obecně jedním z největších stresorů. Může se jednat například o strach ze změny, kritiky, vystupování na veřejnosti nebo již zmíněného selhání.

Mezinárodní společnost Multi-Health Systems (MHS), která se zabývá psychologií na pracovišti, ve své nové studii potvrdila, že stres výrazně poškozuje emocionální

---

<sup>39</sup> HRONÍK, František a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd., Brno : Motiv Press s.r.o. 2008. 132 s., ISBN978-80-904133-2-0.

<sup>40</sup> KUBEŠ, Marián., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>41</sup> PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.



inteligenci a tím tedy i efektivitu práce. Zaměstnanci, kteří jsou často ve velkém stresu, ztrácejí schopnost sledovat a interpretovat své emoce i emoce lidí okolo sebe.

Biochemik Frederic Vester<sup>42</sup> uvádí, že paměť člověka funguje výrazně hůře, jestliže zrovna pociťuje strach nebo je ve stresu. Tento fakt se týká kromě osvojování učební látky i vyvolávání informací uložených v paměti. Lidé, kteří dokáží dobře ovládat své emoce, si uchovávají svou kognitivní výkonnost i ve stresových situacích.

*„IQ vám pomůže najít zaměstnání, vstoupit do dveří. EQ však pomáhá postupovat nahoru,“* vysvětluje psycholog a ředitel MHS Steven Stein. Další studie potvrdily, že manažeři s vyšší emoční inteligencí vykazují nižší stres a také lepší výkonnost.

Stejně jako Goleman, i Stein tvrdí, že lze emoční dovednosti vždy zlepšovat. Platí to i pro období zvýšeného stresu. Tím, že člověk dokáže sledovat a interpretovat své i okolní emoce a aplikovat tyto poznatky při jednání s druhými, se také projevuje emocionální inteligence.

Pletzer doporučuje se zaměřit na pozitivní vnímání a poukazuje na to, že úspěšní lidé *„vidí v každé situaci, která na první pohled nezapadá do jejich konceptu, mimořádnou šanci, jak vyzkoušet novou cestu, která je ve finále stejně dovede k vysněnému cíli.“*<sup>43</sup>

## 6.4 Emocionální inteligence při výběru zaměstnanců

Přestože je emocionální inteligence v profesním životě nezbytná, často se při výběru zaměstnanců zaměřují personalisté či manažeři, kteří vybírají nové zaměstnance do svých týmů, zejména na věcné a technické znalosti. Posuzuje se dosažené vzdělání kandidátů, jejich předchozí pracovní zkušenosti, jazykové či počítačové znalosti apod. Kompetence pracovníků z oblasti emocionální inteligence ale bývají často opomíjeny. Přitom výběr zaměstnanců je jednou z oblastí emocionální inteligence, která byla a stále je zkoumána. Je potřeba přihlížet k tomu, že každá profese vyžaduje jiné emocionální

---

<sup>42</sup> VESTER, Frederic. *Myslet, učit se-- a zapomínat?.* 1. vyd. Plzeň: Fraus, 1997, 191 s. ISBN 80-857-8479-3.

<sup>43</sup> PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

kompetence. Například u obchodníka je potřeba zejména empatie a společenská obratnost, zatímco u technického pracovníka tyto kompetence příliš nutné nejsou.

Při výběru a umístění pracovníků je nutné dbát i na rysy osobnosti a její vlastnosti.

Zajímavostí je, že absolventi z velkých prestižních ekonomických a obchodních škol, kteří mají výborné analytické schopnosti, velmi dobré znalosti z oblasti financí, marketingu či strategie, ve škole měli výuku měkkých dovedností jen velmi povrchově a nejsou tím často připraveni na vstup do zaměstnání. Přitom sociální dovednosti jsou důležitou součástí zvládnutí náročných pracovních pozic manažerů, a proto by měly být rozvíjeny ve všech vysokoškolských programech.

Samotný výběr zaměstnanců ovlivňují i emoce jaké v nás daný kandidát vyvolává. To, jak nám je daný kandidát sympatický, i to, jak ho vnímáme, dokáže ovlivnit rozhodnutí, zda ho pošleme do dalšího kola výběrového řízení, případně zda ho přijmeme na dané pracovní místo či nikoliv.

Pozitivní emoce daného kandidáta mohou změnit to, jak vnímáme jeho kvalifikace a celkově nás mohou výrazně ovlivnit při jeho vnímání a dalším rozhodování. V extrémních případech můžeme hovořit o tzv. haló-efektu, který je jednou z chyb prvního dojmu. Celkový dojem je podle tohoto modelu tvořen z 55% vzhledem, z 38 % hlasem a 7% tvoří obsah sdělení.

## 7 METODY MĚŘENÍ ÚROVNĚ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

Stejně jako se stále vyvíjí celý konstrukt emocionální inteligence, vyvíjí se i nástroje na její měření. Badatelé po celém světě se dohadují zda a jak emocionální inteligenci měřit. Na rozdíl od testů intelektových schopností, kde jde o úlohu a jeden správný výsledek, a kde k měření můžeme použít mnoho osvědčených a prověřených nástrojů, u emocionální inteligence nelze najít pouze jedno „správné“ řešení.

Jak již bylo popsáno dříve, aktuální výši emocionální inteligence označuje emocionální kvocient, tedy EQ (Emotional qocient).

Existující nástroje měření emocionální inteligence jsou založeny na určitých teoretických základech. Významní autoři a badatelé Peter Salovey a John Mayer, o kterých již byla zmínka v předchozích kapitolách, navrhli několik přístupů k hodnocení složek emocionální inteligence. Jejich přístupy lze rozdělit na sebedopisné metody a metody měření výkonu. *„Někteří badatelé charakterizují EI jako schopnost (zahrnující kognitivní zpracování emočních informací), kterou pak nejlépe měří testy schopností. Alternativní přístup předpokládá, že EI představuje širokou konstelaci kognitivních a nekognitivních složek, které jsou základem emocí a které lze měřit sebedopisnými dotazníky.“<sup>44</sup>*

Smíšené modely využívají při měření emocionální inteligence sebedopisné metody. Modely schopností využívají k měření emocionálních schopností výkonové metody. Salovey a Mayer v roce 1990 zveřejnili svůj původní model emocionální inteligence. V tu dobu existovala jen jedna sebedopisná metoda, Salovey a Mayer se proto rozhodli vytvořit vlastní nástroj měření emocionální inteligence. Ten vznikl v době kdy modifikovali svůj původní model emocionální inteligence, tedy v roce 1997. Vznikl první výkonový test: Multifaktorová škála emocionální inteligence (Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS). Tento test postupně zdokonalovali a později za pomoci Davida Carusa vznikl Mayerův-Saloveyův-Carusův test emocionální inteligence (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT). Tento test

---

<sup>44</sup> SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

je určen pro osoby starší 17 let a obsahuje 12 výkonových úkolů, které měří jednotlivé větve modelu Saloveye a Mayera EI97. První větev obsahuje čtyři úkoly. Je zde měřena schopnost identifikovat emoce ve tvářích, v kresbě, v hudbě a v příbězích. Ve druhé větvi jsou dva testy. Tyto testy asimilují emoce do kognitivních procesů a do procesů vnímání. Třetí větev se skládá ze čtyř úkolů. Tyto úkoly měří schopnost uvažovat o emocích a rozumět jim. Čtvrtá větev obsahuje dva úkoly. Sleduje se zde schopnost jedinců zvládat své vlastní emoce i emoce druhých.

Dalším badatelem, který se zabýval měřením úrovně emocionální inteligence, je Bar-On. Jeho nástroj měření je znám jako EQi - Inventář emocionálního kvocientu (Emotional Quotient Inventory). Vytvoření tohoto testu předcházely výzkum dlouhý dvacet let a bylo během něj testováno více než 85.000 osob. EQi stanovuje pět oblastí: intrapersonální (vědomí), interpersonální (vztahy), řízení stresu (řešení problémů), adaptabilitu (toleranci stresu) a celkovou náladu (šťastnost individua).

Právě test EQi Reuvona Bar-Ona a ECI 360 Daniela Golemana jsou považovány za nejpozoruhodnější testy této kategorie. Nicméně akademičtí výzkumníci včetně Stevena Heina usoudili, že ani jeden z těchto testů se nekvalifikuje jako test emocionální inteligence a že tyto testy neměří nic z toho, co by již v minulosti nebylo měřeno. Dále odborníci poukazují na rychlost vyplnění testu. Ta byla vždy různá. Dále tento průzkum zjistil, že výsledkem testu bývají většinou informace, které o sobě má testovaná osoba. Sebehodnotící testy nejsou všeobecně vhodné k měření aktuálních schopností. Typickým příkladem sebehodnotícího testu je test EQi Bar-Ona. Golemanův test ECI je sebehodnotícím testem jen do určité míry, vzhledem k tomu, že jsou zde vyžadovány i názory druhých na schopnosti testované osoby. Nicméně ani jiné osoby nemusí poskytnout vždy přesné aktuální informace. Jediným testem v oblasti emocionální inteligence, který měří aktuální informace o schopnostech, je test MSCEIT. I na internetu se můžeme setkat s mnoha různými testy emocionální inteligence. Většina z nich ale emocionální inteligenci změřit nedokáže. Jedná se o další testy osobnosti, které se zaměřují spíše na povahové rysy člověka a jeho charakter. I přesto se takové testy dají dobře využívat například při výběru nových nebo rozvoji stávajících zaměstnanců. Měli bychom vždy ale vzít na vědomí, že testy jsou spíše orientační a že jsou závislé na aktuálním naladění člověka. Ve výsledcích testu se tedy může projevit únava, nemoc či jiné problémy.

## 8 ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

*„Pracovní pravidla se mění. Okolí nás posuzuje podle jiných měřítek, než tomu bylo dříve: nejen podle toho, jak jsme chytrí, vzdělání a jaké máme dovednosti, ale také podle toho, jak zvládáme sebe sama a jak se chováme k ostatním. Toto měřítko se stále častěji uplatňuje při rozhodování o tom, kdo bude zaměstnán a kdo ne, kdo bude propuštěn a koho si naopak společnost ponechá, kdo pro společnost není příliš důležitý a kdo naopak bude povýšen.“<sup>45</sup>*

Každý vedoucí či řídicí pracovník by měl tedy neustále pracovat na rozvoji svých emocionálních kompetencí, a stejně tak by měl tyto kompetence rozvíjet i u svých podřízených.

Goleman<sup>46</sup>, který je přesvědčen, že úroveň emocionální inteligence lze rozhodně zvyšovat, navrhl kroky, které jsou potřebné ke zformování emocionální inteligence:

- posoudit požadavky práce (pracovního místa) z hlediska emocionálních dovedností
- posoudit jedince za účelem rozpoznání úrovně jejich emocionální inteligence – významným zdrojem informací může být třistašedesátistupňová zpětná vazba
- posoudit připravenost – zajistit, aby lidé byli připraveni zlepšit úroveň své emocionální inteligence
- motivovat lidi, aby uvěřili, že učení jim bude ku prospěchu
- změnit orientaci lidí – podněcovat je, aby si připravovali plán učení, který bude odpovídat jejich zájmům, možnostem a cílům
- zaměřit se na jasně zvládnutelné cíle – je nutné se soustředit na bezprostřední, zvládnutelné kroky a mít na paměti, že formování nových dovedností je postupný

---

<sup>45</sup> GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: [jak odstartovat úspěšnou kariéru]*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000, 366 s. ISBN 80-724-9017-6.

<sup>46</sup> GOLEMAN, D. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- proces s řadou konců a začátků – staré způsoby se čas od času znovu prosadí
- předcházet opětovnému zhoršení – ukázat lidem, jak se mohou poučit z nevyhnutelných zhoršení
  - poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon
  - znovu a znovu povzbuzovat a mít na paměti, že emocionální schopnosti nelze zlepšit přes noc
  - být vzorem žádoucího chování
  - povzbuzovat a upevňovat vědomí – vytvářet klima oceňující zlepšování sama sebe
  - hodnotit – stanovit správné a spravedlivé měření a ukazatele výsledků a na jejich základě pak hodnotit pracovní výkon

Jak již bylo napsáno, emocionální inteligenci lze v průběhu života člověka rozvíjet. Příkladem může být v tomto smyslu i tzv. naučený optimismus, který zvyšuje produktivitu zaměstnanců i manažerů. Můžeme jej chápat jako charakteristickou reakci na výskyt problémů nebo neúspěch. Zatímco osoby se sklonem k pesimismu vnímají neúspěch jako své selhání, či jako něco dlouhodobého a komplexního, osoby se sklonem k optimismu, i tomu naučenému, připisují příčiny neúspěchu dočasným, vnějším a nahodilým faktorům.

Pro rozvoj emocionálních kompetencí je důležitý postoj k pocitům.

Von Kanitz poukazuje na fakt, že postoj člověka k pocitům výrazně ovlivňuje využívání jeho schopností. „Člověk použije své schopnosti jen tehdy, když to bude pokládat za rozumné a bude chtít. Jestliže považuje pocity při posuzování okolností a situací za nepodstatné, nebo dokonce škodlivé, cíleně si je nebude uvědomovat, a tím pádem je nebude schopný využít. Kompetencí sice disponuje, ale jeho postoj mu brání ji využít.“<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

Přehled efektivních a nesprávných postojů, které podporují či naopak brzdí emocionální inteligenci, můžeme vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 2

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

Zdroj: KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

Dle Kanitz<sup>48</sup> pozitivní naladění přispívá k intuitivnímu, komplexnímu způsobu myšlení a podporuje kreativní přístup k řešení úkolů. Naopak negativní naladění podle ní odpovídá analytickému, na detaily orientovanému myšlení a pojí se s jednostranným, až příliš opatrným a kritickým postojem.

K rozvoji emocionální inteligence mohou rovněž pomoci různé kurzy či semináře. Účastníci jsou na nich zpravidla seznámeni s problematikou a složkami emocionální inteligence, dozvídají se základní teoretické znalosti z oblasti psychologie osobnosti, seznamují se s praktickými aspekty emocionální inteligence a jejím významem pro utváření a udržování pozitivních vztahů s lidmi. Účastníci se dále dozvídají kdy emoce pomáhají a kdy naopak mohou škodit, učí se rovněž jak rozvíjet a využívat emocionální

<sup>48</sup> KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

inteligenci v zaměstnání. Délka trvání kurzů je obvykle jeden den s následným pokračováním v délce dalšího dne v průběhu několika týdnů. Některé pořádající instituce vypracují pro účastníky individuální plán s doporučením dalšího rozvoje. Další informace o kurzech emocionální inteligence jsou uvedeny v praktické části této bakalářské práce.



## 9 PRŮZKUM NÁZORŮ MANAŽERŮ NA EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCI

Jako praktickou část autorka uvádí sondu názorů manažerů na emocionální inteligenci a její vliv na řízení a vedení lidí. Pro získání názorů byl realizován kvalitativní průzkum ve společnosti Jones Lang LaSalle s.r.o., kde autorka dlouhodobě působí na pozici Senior HR Manager. Cílem průzkumu bylo zjistit jak se vybraní manažeři orientují v problematice emocionální inteligence a získat názory těchto manažerů na vliv emocionální inteligence na vedení a řízení lidí. Pro průzkum byla vybrána metoda polostrukturovaného rozhovoru s vybranými manažery. Tato metoda byla dále podpořena skrytým zúčastněným pozorováním.

*„Pozorování patří spolu s rozhovorem mezi vůbec nejstarší metody získávání psychologických poznatků.“<sup>49</sup>*

## 10 UŽITÉ METODY

Jak již bylo uvedeno výše, autorka využila ke svému průzkumu kvalitativní přístup. Přesně definovat co je kvalitativní přístup, není snadné. Definice různých autorů se od sebe výrazně liší. Zjednodušeně se dá říci, že kvalitativní přístup je nejčastěji využíván tam, kde je hlavní použitou metodou pozorování nebo rozhovor. Jedná se tedy o výzkumy, kde se nezískávají statisticky přesná data. U kvalitativního výzkumu se zkoumající věnuje menšímu počtu respondentů, ale získává od nich detailnější údaje a tráví s nimi výrazně více času. Výzkumník se tedy musí ve zkoumané problematice velmi dobře orientovat.

---

<sup>49</sup> MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

## 10.1 Polostrukturovaný rozhovor

Mioviský<sup>50</sup> chápe interview jako „rozhovor, který je moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Interview je prováděno obvykle jednou, maximálně třemi osobami.“

Polostrukturovaný rozhovor je nejčastěji používaným typem rozhovoru, a to vzhledem k tomu, že minimalizuje nevýhody jak nestrukturovaného tak strukturovaného rozhovoru. Před začátkem rozhovoru musí mít tedy výzkumník připravené schéma (okruhy témat), které v průběhu rozhovoru plánuje probrat (tzv. jádro interview). K danému jádru pak můžeme přidávat doplňující témata a otázky, „které se tazatelé jevily jako smysluplné či vhodně rozšiřující původní zadání.“<sup>51</sup>

Právě možnost přidávání doplňujících témat a pokládání dalších otázek je největší výhodou polostrukturovaného rozhovoru.

## 10.2 Skryté zúčastněné pozorování

Dá se říci, že všichni lidé jsou pozorovateli. Každý se snaží zachytit v běžném životě věci, které se kolem něj dějí. Během zúčastněného pozorování se „pozorovatel přímo pohybuje v prostoru, kde se vyskytují jevy, které pozoruje. Stává se tak součástí těchto jevů, je jedním z aktérů.“<sup>52</sup> Největší výhodou této metody je, že získaná data nejsou zkreslená snahou aktérů zavděčit se výzkumníkovi či dělat se lepšími. Naopak nevýhodou, která může nastat, je etická stránka výzkumu či průzkumu.

---

<sup>50</sup> MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

<sup>51</sup> tamtéž

<sup>52</sup> tamtéž

## 11 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

|                 |                               |
|-----------------|-------------------------------|
| Obchodní firma: | JONES LANG LASALLE s.r.o.     |
| Právní forma:   | Společnost s ručením omezeným |
| Sídlo:          | Na Příkopě 21, Praha 1        |

Cílem společnosti Jones Lang LaSalle je poskytovat finanční a odborné služby v oboru realitních služeb a správy investic. Společnost působí přibližně v 1.000 oblastech v 70 zemích světa a pokrývá realitní potřeby lokálních, regionálních i globálních klientů. Celkem má přibližně 40.000 zaměstnanců a neustále roste.

Pražská pobočka Jones Lang LaSalle byla založena v roce 1992 jako jedna z prvních mezinárodních realitních firem na českém trhu. Aktuálně je vedoucí realitní poradenskou společností v České republice. Má přibližně 75 zaměstnanců - profesionálů s bohatými zkušenostmi v oboru. Je součástí středoevropské firemní platformy, do které patří zastoupení ve Varšavě, Bratislavě, Budapešti, Bukurešti a Záhřebu.

V České republice poskytuje společnost Jones Lang LaSalle s.r.o. tyto služby:

- Pronájmy a prodeje nemovitostí
  - Kancelářských
  - Maloobchodních
  - Industriálních
  - Rezidenčních
- Zastupování nájemců
- Realitní investice
- Oceňování nemovitostí
- Projektový management
- Property Management
- Průzkum trhu a realitní poradenství

## 12 PRŮBĚH PRŮZKUMU

Průzkum ve společnosti Jones Lang LaSalle s.r.o. probíhal v období října 2013 až ledna 2014. Autorka oslovila manažery napříč společnostmi, tak aby byl získán co nejobjektivnější vzorek. Byly provedeny rozhovory s pěti manažery a po celou dobu průzkumu bylo dále prováděno skryté zúčastněné pozorování.

Vybraní manažeři jsou dále označováni A, B, C, D, E.

Během polostrukturovaných rozhovorů byly položeny následující dotazy:

- Co si představujete pod pojmem emocionální inteligence?
- Jak podle Vás emocionální inteligence manažera ovlivňuje řízení a vedení lidí?
- Je emocionální inteligence manažera důležitá pro motivaci a spokojenost podřízených zaměstnanců?
- Má podle Vás emocionální inteligence vliv na výsledky společnosti?
- Myslíte si, že se dá úroveň emocionální inteligence zvyšovat?
- Cítíte potřebu zvyšovat svou emocionální inteligenci?
- Jak by podle Vás mohlo ke zvyšování emocionální inteligence dojít?

## 13 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

- **Co si představujete pod pojmem emocionální inteligence?**

**Manažer A** o emocionální inteligenci v minulosti slyšel, ale nedokáže přesně popsat co tento pojem znamená.

**Manažer B** četl knihu Daniela Golemana a dokáže vyjmenovat složky emocionální inteligence. Nemá ale pocit, že by emocionální inteligenci v praxi příliš využíval.

**Manažer C** si pod pojmem emocionální inteligence představuje opak běžné inteligence.

**Manažer D** uvádí, že emocionální inteligence je zvládnání emocí, ať už vlastních, tak ostatních.

**Manažer E** četl několik publikací o emocionální inteligenci a snaží se jí aplikovat v praxi.

Jak je z výše uvedených odpovědí znát, každý z manažerů se v minulosti setkal s pojmem emocionální inteligence setkal v menší či větší míře. Dva z pěti manažerů mají detailní znalosti o emocionální inteligenci.

- **Jak podle Vás emocionální inteligence manažera ovlivňuje řízení a vedení lidí?**

**Manažer A** se domnívá (po delší diskuzi co to vlastně emocionální inteligence je), že výrazně větší vliv na vedení a řízení lidí má jeho odbornost. Jeho hlavní argument je, že může svým podřízeným poradit, pokud to při plnění pracovních úkolů potřebují.

**Manažer B** si uvědomuje, že emocionální inteligence je při vedení a řízení lidí důležitá. Zejména empatie je podle něj při řízení a vedení lidí nezbytná. Tím, že

porozumí svým podřízeným, podívá se na problém jejich očima, přiblíží se jim a tím je pro něj jednodušší je vést a řídit.

**Manažer C** se nikdy nad případným vlivem emocionální inteligence na řízení a vedení lidí nezamýšlel. Připouští, že „na tom něco může být“ a zároveň projevuje zájem dozvědět se více.

**Manažer D** uvádí, že porozuměním emocí ostatních může předcházet konfliktům se svými podřízenými.

**Manažer E** vlivu emocionální inteligence na řízení a vedení lidí přikládá velký význam. I z tohoto důvodu čte různé publikace a dobře se v dané problematice orientuje.

Z výsledků dotazů vyplývá, že vliv emocionální inteligence na řízení a vedení lidí je vnímám rozdílně. Ve čtyřech z pěti případů je znát, že manažeři si alespoň uvědomují, že snahou porozumět ostatním můžou způsobit změnu, která jim pomůže v jejich manažerské praxi.

- **Je emocionální inteligence manažera důležitá pro motivaci a spokojenost podřízených zaměstnanců?**

**Manažer A** uvádí, že jeho podřízení jsou motivováni hlavně výsledky a posléze finančním ohodnocením. Emocionální inteligence podle něj velkou roli pro motivaci a spokojenost zaměstnanců nehraje.

**Manažer B** je přesvědčený o tom, že emocionální inteligence je důležitá pro motivaci a spokojenost, uvádí opět empatii jako nejpodstatnější.

**Manažer C** přikládá emocionální inteligenci pro motivaci a spokojenost význam a chtěl se naučit využívat ji v praxi.

**Manažer D** uznává, že je emocionální inteligence důležitá pro motivaci a spokojenost podřízených. Poukazuje na důležitost sociálních dovedností.

**Manažer E** uvádí, že rozhodně emocionální inteligence je důležitá a že pokud není manažer dostatečně emocionálně inteligentní, nemůžou jeho podřízení být spokojeni.

Čtyři z pěti manažerů chtějí zvýšit motivovanost a je pro ně stejně se spokojeností podřízených důležitá. Otázka, jestli je emocionální inteligence důležitá pro zvýšení motivace a spokojenosti, je tak vnímána velmi vážně a z výsledku také vyplývá, že manažeři chápou, že pokud změní něco ve svém přístupu, může se to významným způsobem odrazit na spokojenosti jejich týmu.

- **Má podle Vás emocionální inteligence vliv na výsledky společnosti?**

**Manažer A** vlivu emocionální inteligence na výsledky společnosti nepřikládá žádný význam. Opakuje svůj názor, že důležitější je, že manažer rozumí danému odvětví.

**Manažer B** je přesvědčen o vlivu emocionální inteligence na výsledky společnosti.

**Manažer C** si myslí, že emocionální inteligence může mít na výsledky společnosti vliv, ale není to podle něj nejdůležitější faktor.

**Manažer D** věří, že má emocionální inteligence vliv na výsledky společnosti, ale nepovažuje ji za nejdůležitější faktor.

**Manažer E** věří tomu, že emocionální inteligence významně ovlivňuje výsledky společnosti.

Vzhledem k tomu, že emocionální inteligence, stejně jako další neexaktní témata, je velmi problematická v měřitelnosti výsledků, považuje většina manažerů za přinejmenším komplikované prokázat konkrétně její vliv na výsledky společnosti.

- **Myslíte si, že se dá úroveň emocionální inteligence zvyšovat?**

**Manažer A** se domnívá, že zvyšovat úroveň emocionální inteligence příliš nejde.

**Manažer B** je ovlivněn Golemanem a věří tomu, že emocionální inteligence rozvíjet lze.

**Manažer C** se domnívá, že emocionální inteligence lze rozvíjet spíše v mládí než v pokročilejším věku. Rád vyzkouší na sobě, zda se ještě u něj úroveň dá zvýšit.

**Manažer D** věří tomu, že rozvíjet emocionální inteligenci sice lze, ale jen do určité míry.

**Manažer E** je o možnosti rozvoje emocionální inteligence přesvědčen.

Zde se podobně jako o vlivu na výsledky společnosti ukazuje problematičnost tématu v souvislosti s měřitelnými údaji. Tři z pěti manažerů pak zdůrazňuje tento problém při zvyšování emocionální inteligence. Narážíme také na zažitý problém věku.

- **Cítíte potřebu zvyšovat svou emocionální inteligenci?**

**Manažer A** žádnou potřebu rozvoje nebo zvyšování emocionální inteligence nepocítuje.

**Manažer B** je nakloněn k dalšímu zvyšování emocionální inteligence, zároveň ale dodává, že se domnívá, že poměrně emocionálně inteligentní už je.

**Manažer C** by rád svou emocionální inteligenci dále zvyšoval. Věřící, že by mu rozvoj mohl pomoci být lepším manažerem.

**Manažer D** pocítuje potřebu rozvoje emocionální inteligence zejména v oblasti empatie.



**Manažer E** uvádí, že již v minulosti absolvoval různé kurzy zaměřené na emocionální inteligenci a že se neustále sám dále v této oblasti vzdělává pomocí literatury.

Rozšířeným problémem mezi manažery také bývá nedostatek potřeby sebevzdělávání. Manažeři si většinou uvědomují nedostatky v manažerské praxi a tuší, že na nedostatcích musí pracovat, narážíme však na rozšířenou neochotu věnovat svůj soukromý čas vzdělávání.

- **Jak by podle Vás mohlo ke zvyšování emocionální inteligence dojít?**

**Manažer A** nepovažuje za důležité emocionální inteligenci zvyšovat.

**Manažer B** se domnívá, že nejvhodnější metodou budou pravidelné konzultace s koučem.

**Manažer C** by uvítal možnost specializovaného kurzu.

**Manažer D** se rovněž přiklání ke kurzu.

**Manažer E** projevil zájem o individuální konzultace s koučem, a to vzhledem k tomu, že kurzů absolvoval již několik. Nicméně ani dalšímu kurzu se nebrání.

Čtyři z pěti manažerů projeví ochotu na zvýšení emocionální inteligence pracovat za podmínky vzdělávání v pracovní době.

Autorka se pravidelně zúčastňuje interních porad, proto se k průzkumu nabízelo také skryté zúčastněné pozorování. Pozorování probíhalo jak během porad jednotlivých oddělení, tak během porad managementu. Pozorováno bylo celkem 15 manažerů.

## 13.1 Vyhodnocení průzkumu

Průzkumem bylo zjištěno, že většina manažerů společnosti Jones Lang LaSalle s.r.o. si dobře uvědomuje, že emocionální inteligence má vliv na řízení a vedení lidí, spokojenost zaměstnanců i celkové výsledky společnosti. Přesto neumí se svou emocionální inteligencí dostatečně pracovat a využívat ji efektivně ve svém zaměstnání a při výkonu manažerské praxe. Jejich znalosti jsou spíše teoretické.

Autorka dále zjistila, že čtyři z pěti manažerů, se kterými byl proveden rozhovor, má zájem na sobě dále pracovat a svou emocionální inteligenci zvyšovat. Všichni čtyři věří, že se emocionální inteligence více či méně zvyšovat dá. Jejich představy o možnostech zvyšování jsou různé, dva z pěti manažerů se přiklání k individuálním konzultacím s koučem, další dva navrhuje specializované kurzy. Jeden z manažerů nepovažuje rozvoj emocionální inteligence za důležitý a jeho postoj k dané problematice je celkově negativní. Zajímavostí je, že v týmu tohoto manažera je nezvykle vysoká fluktuace a neustálé problémy mezi zaměstnanci a manažerem.

Pozorováním bylo zjištěno, že rozvoj emocionální inteligence je zapotřebí u téměř všech pozorovaných manažerů. Tři z patnácti pozorovaných manažerů jsou výrazně více emocionálně inteligentní, všichni z nich již v minulosti absolvovali různé kurzy či semináře pro manažery.

Pozorováním bylo dále zjištěno, že manažeři nejsou ve většině případů příliš zvyklí svou emocionální inteligenci využívat při svém výkonu práce. Projevuje se to zejména nedostatkem empatie, kdy dochází zbytečně k častým nedorozuměním s podřízenými, a dále pak také špatným zvládnutím stresu. Toto autorka vyzorovala zejména u manažerů, v jejichž oddělení je vysoká fluktuace.

Autorka měla možnost se přesvědčit, že více než polovina pozorovaných manažerů neumí své podřízené zaměstnance motivovat, ani jim poskytovat zpětnou vazbu. Dochází pak k častým problémům se zaměstnanci, jejich frustraci a následným odchodům ze společnosti.

Vzhledem k tomu, že tento jev je v poslední době poměrně častý, a to zejména v některých odděleních, rozhodla se autorka navrhnout řešení popsané v následující kapitole.

Na základě získaných poznatků je možné zformulovat následující hypotézu: lze předpokládat, že na základě cílených konzultací manažerů s koučem a tréninkem manažerů v oblasti rozvoje emocionální inteligence, dojde ke zlepšení sociálních kompetencí těchto osob než v případě, že jim tato možnost vzdělávání vůbec nabídnuta nebude.

## 14 DOPORUČENÍ

Na základě vyhodnocení průzkumu byly doporučeny následující kroky.

Pro manažery, u kterých se projevují nejvýraznější problémy s vedením a řízením lidí, budou poskytnuty konzultace s interním koučem. Jedná se celkem o sedm z patnácti manažerů. Koučink je pro ně naplánován na dobu třech měsíců, dvakrát týdně. Autorka si je vědoma, že stoprocentní úspěch tímto zaručen není, vzhledem k tomu, že o změnu musí stát zejména sám koučovaný.

Dále pro všech patnáct manažerů je naplánován speciální trénink. Výsledkem tohoto tréninku má být zvyšování emocionální inteligence u manažerů, zlepšení se ve vedení a řízení lidí a pomoc při zvládnání stresu.

To, zda byl trénink a koučink úspěšný, bude ověřeno rozhovory s podřízenými manažerů, kteří se daného tréninku zúčastnili. Rozhovory s podřízenými budou probíhat přibližně po měsíci od tréninku a koučinku manažerů, dále pak po půl roce a po roce. Dle zjištěných výsledků budou podniknuty další kroky.

Do výběrového řízení na poskytovatele školení bylo zahrnuto pět vzdělávacích agentur.

Jedním z důvodů výběru dané vzdělávací agentury byl zajímavý program tréninku, vhodné prostory, kde se trénink bude konat a také profesionální a individuální přístup pracovníků vzdělávací agentury během výběrového řízení. Bylo také přihlédnuto k ceně.

Byl zvolen následující postup:

### **Analýza výchozí situace**

První fází jsou rozhovory s manažery, během kterých budou mít prostor popsat, kde cítí slabinu a co by chtěli zlepšit. Důležité je zjistit, jaké mají účastníci očekávání.

Rozhovory proběhnou také s vybranými podřízenými manažerů, případně bude provedena 360° analýza.

Dále proběhne rozhovor s HR manažerem, kdy budou popsány problémové situace z praxe účastníků, dále bude definováno, jaký je požadovaný stav. Zde bude také sestaven obsah tréningu – počet bloků, časová dotace a cíle tréningu. Výsledkem bude přesnější sestavení tréningu s jasným výstupem.

### **Hlavní témata tréningu**

- Aktivní naslouchání
- Empatie
- Kladení otázek
- Hodnocení zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Zvládání stresu

### **Realizace tréningu**

Trénink bude probíhat během jednoho celého dne, mimo sídlo společnosti. Účastníci budou rozděleni do 3 - 4 skupin, vždy maximálně po 5 osobách. Jedna ze skupin bude určena pro pouze anglicky mluvící manažery.

Budou připraveny a zadány individuální rozvojové plány.

Dále po kratším časovém úseku (4 – 6 týdnů) je doporučeno udělat opět rozhovory s podřízenými daných manažerů, aby se zjistilo, jak vnímají změnu a jak manažeři uplatňují nabyté znalosti v praxi. Na základě tohoto zjištění se bude konat další tréninkový den, kde se bude rozebírat, co fungovalo, co ne, budou vyhodnoceny individuální rozvojové cíle a každý z účastníků si odnese svůj vlastní rozvojový plán. Bude také sestavena závěrečná zpráva, která bude obsahovat hodnocení chování skupiny v průběhu tréningu a doporučení dalšího vzdělávání skupiny.

Celkový program bude ještě poupraven dle požadavků managementu.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci se autorka snažila přiblížit tematiku emocionální inteligence. Vzhledem k tomu, že tato tematika se stala velmi populární v oblasti personalistiky, je na trhu k dispozici mnoho publikací, ze kterých autorka v teoretické části čerpala.

Téma bylo zpracováno nejprve z teoretického pohledu, kde se autorka zaměřila hlavně na to, co je inteligence, co jsou emoce, dále autorka uvedla definice emocionální inteligence a její nejznámější modely. Dále se autorka věnovala využití emocionální inteligence v profesním životě.

Ve své práci se autorka snažila zaměřit hlavně na zjištění, jak práce s emocionální inteligencí působí v práci manažerů, jak její zlepšení prospívá celé firmě. Tímto tématem se zabývá detailněji hlavně ve své praktické části, kdy se snaží poukázat na to, že většina manažerů si dnes již důležitost emocionální inteligence uvědomuje, nicméně v realitě je jejich ochota na tomto nedostatku pracovat již nižší.

V praktické části je popsán kvalitativní průzkum, který probíhal na pracovišti autorky, ve společnosti Jones Lang LaSalle s.r.o. Tento průzkum probíhal formou rozhovorů a skrytého zúčastněného pozorování.

Během tohoto průzkumu bylo zjištěno, že manažeři ve společnosti Jones Lang LaSalle mají sice většinou povědomí o emocionální inteligenci a uvědomují si, že je důležitá i při vedení a řízení lidí, nicméně v praxi jí příliš využívat neumí. Autorka dospěla k závěru, že zlepšení stávající situace lze dosáhnout cíleným vzděláváním, ať už kurzem vytvořeným na míru externí společnosti nebo koučinkovými lekcemi od interního kouče.

Celé téma bakalářské práce je pro autorku velmi zajímavé a ráda by se touto problematikou zabývala i dále v rámci svého magisterského studia.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

|              |                               |    |
|--------------|-------------------------------|----|
| Obrázek č.1: | Umístění amygdaly             | 11 |
| Obrázek č.2: | Kompletní vyhodnocení člověka | 25 |
| Obrázek č.3: | Matice emočních kompetencí    | 38 |
| Obrázek č.4: | Využití kompetenčního modelu  | 39 |

## Seznam tabulek

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Tabulka č. 1: | Srovnání intelektuální a emocionální inteligence  | 27 |
| Tabulka č. 2: | Přehled efektivních a nesprávných postojů,<br>které podporují či naopak brzdí emocionální inteligenci | 47 |

## **SEZNAM ZKRATEK**

|        |  |
|--------|--|
| ECI    | Emotional Competence Inventory                   |
| EI     | Emotional Intelligence/Emocionální inteligence   |
| EQ     | Emotional Quotient/Emoční kvocient               |
| EQi    | Emotional Quotient Inventory                     |
| HR     | Human Resources                                  |
| MEIS   | Multifactor Emotional Intelligence Scale         |
| MHS    | Multi-Health Systems                             |
| MSCEIT | Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test |



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence v praxi: všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. Vyd. 1. Praha: Columbus, 2007, 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6.

BROCKERT, Siegfried a Gabriele BRAUN. *Testy emocionální inteligence*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 1997, 176 s. ISBN 80-720-2149-4.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Praha: Metafora, 2011, 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000, 366 s. ISBN 80-724-9017-6.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-807-3675-691.

HRONÍK, František a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd., Brno : Motiv Press s.r.o. 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ, D., Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

RUISEL, Imrich. *Základy psychologie inteligence* 1.vyd. Praha: Portál, 2000, 183 s. ISBN 80-717-8425-7.

SCHULZE, Ralf a Richard ROBERTS. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.

STUHLÍKOVÁ, Iva. *Základy psychologie emocí*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007, 232 s. ISBN 978-80-7367-282-9.

VESTER, Frederic. *Myslet, učit se-- a zapomínat?* 1. vyd. Plzeň: Fraus, 1997, 191 s. ISBN 80-857-8479-3.

WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emoci na osobní a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-802-4727-547.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BASS, Bernard M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.1985. ISBN 0-02-901810-2.

GOLEMAN, Daniel. Harvard Business Review, November – December 1998, *What makes a Leader?*

GOLEMAN, Daniel, Richard E BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*. ISBN 978-159-1391-845.

SALOVEY, PETER & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

<http://eqi.org/index.htm>

[wikipedia.org](http://wikipedia.org)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Tereza Němcová

**Obor:** Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Emocionální inteligence a její vliv na řízení a vedení lidí

**Rok:** 2014

**Počet stran textu:** 55

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů (české i zahraniční):** 2

**Vedoucí práce:** PhDr. Jarmila Salivarová