

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE PREZENČNÉ ŠTÚDIUM**

2013–2016

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Lucia Šutková**

**Vplyv emocionálnej inteligencie na pracovný výkon**

Praha 2016

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Lucia Šutková**

**The impact of emotional intelligence on job performance**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Bohumír Fiala

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 14.2.2016

Lucia Šutková

## **Pod'akovanie**

Rada by som poďakovala svojmu vedúcemu PhDr. Bohumírovi Fialovi za jeho rady a pomoc pri písaní mojej bakalárskej práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa vo svojej teoretickej časti zaoberá emocionálnou inteligenciou, jej históriou a jej vnímaním v súčasnej dobe. Rozoberá základné zložky emocionálnej inteligencie a emocionálne kompetencie. Ďalej sa zaoberá jej vplyvom na manažérsku prácu a pôsobením jednotlivých štýlov riadenia na výkonnosť tímu. Praktická časť na základe testov emocionálnej inteligencie porovnáva výšku emocionálneho kvocientu na rôznych pracovných úrovniach.

## **Kľúčové slová**

Emocionálna inteligencia, emočný kvocient, empatia, intelligenčný kvocient, retail, sebamotivácia, sebauvedomenie.

## **Annotation**

Bachelor thesis in its theoretical part deals with emotional intelligence, its history and its perception at the current time. It discusses the basic components of emotional intelligence and emotional competence. It examines its impact on managerial work and the application of individual management style on team performance. The practical part compares the level of emotional quotient on different job positions.

## **Keywords**

Emotional intelligence, emotional quotient, empathy, intelligence quotient, retail, self-motivation, self-awareness.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEDZENIE POJMU EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA</b> .....	<b>10</b>
1.1 Emocionálna inteligencia .....	10
1.2 História pojmu „Emocionálna inteligencia“ .....	12
1.3 Emocionálne kompetencie .....	16
<b>2 VPLYV A VÝZNAM EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI</b> .....	<b>21</b>
2.1 Pôsobenie štýlov riadenia na výkonnosť tímu .....	21
2.2 Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra.....	24
2.3 Rozvoj emocionálnej inteligencie manažéra .....	25
<b>3 NÁSTRAHY EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE A VYROVNÁVANIE SA S NIMI</b> .....	<b>32</b>
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>41</b>
<b>4 EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA V RETAILI</b> .....	<b>41</b>
4.1 Charakteristika práce v retaili .....	41
4.2 Výskum .....	44
4.2.1 Hypotézy .....	44
4.2.2 Metodológia.....	45
4.2.3 Výsledky a diskusia.....	47
<b>ZÁVER</b> .....	<b>51</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>52</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK</b> .....	<b>54</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV</b> .....	<b>55</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>56</b>

## ÚVOD

Kedysi sa city považovali skôr za rušivé faktory. Za zdroj bohatstva sa pokladala predovšetkým inteligencia, rozum a zručnosti ľudí. Súčasné prostredie prehodnocuje potrebu klásť dôraz predovšetkým na odbornú a praktickú zručnosť. V praxi sa stáva, že sa manažéri dopúšťajú chýb aj napriek vysokej rozumovej inteligencii, čo v konečnom dôsledku spôsobuje škody pre podniky. Prečo je niekto úspešný viac a niekto menej? Ani vzdelanie, ani skúsenosti, ani znalosti nie sú zodpovedajúcim ukazovateľom pri hľadaní odpovede na túto otázku. Práve to ma priviedlo k myšlienke rozpracovať problematiku emocionálnej inteligencie v manažérskej práci.

Akonáhle človek zaujme určitú rolu, význam IQ ako faktora úspechu výrazne klesá. Nadpriemerní pracovníci sa totižto vyznačujú zručnosťami súvisiacimi s emocionálnou inteligenciou. A čím vyššie je jedinec v organizácii postavený, tým väčší význam má emocionálna inteligencia pri profilovaní najvýkonnejších lídrov. Nájsť jedinca so správnymi vodcovskými schopnosťami je skôr umenie, než vec racionálneho rozhodnutia. Úspešný líder dokáže objaviť a podporiť v spolupracovníkoch to najlepšie. S týmito vlastnosťami sa nerodí každý, dajú sa však naučiť a natréňovať. Neschopnosť vedúceho pracovníka v oblasti medziľudských vzťahov vedie u podriadených k poklesu výkonu, k časovým i materiálovým stratám a k nárastu nespokojnosti ako dôsledku straty motivácie.

Škola nás príliš nepripravuje na neprehľadné situácie a príležitosti, ktoré pred nás postaví nevyspytateľný život. Vysoké IQ nie je žiadnou zárukou prosperity, spoločenského postavenia, ani šťastia. Aj napriek tomu sa v školách a kultúre sústreďuje viac-menej na tento typ nadania a nekladie sa dôraz na emocionálnu inteligenciu. Citový život je oblasťou, ktorú rovnako ako matematiku či čítanie môžeme zvládať s väčším alebo menším úspechom, a pre ktorú potrebujeme niekoľko zvláštnych zručností. Tie sú kľúčom k pochopeniu, prečo život jedného človeka vzrastá, zatiaľ čo druhý, rovnako inteligentný človek, skončil v slepej uličke. Citové schopnosti sú vyššie nadanie, ktoré rozhoduje o tom, ako dobre dokážeme použiť svoje ostatné schopnosti, vrátane logického myslenia.



Prečo nám robia základné emocionálne zručnosti také problémy? Jedným z dôvodov je, že sa ako spoločnosť nijako zvlášť nesnažíme, aby sa každé dieťa naučilo ovládať svoj hnev alebo pozitívne riešiť konflikty. Emocionálny vývoj nechávame na náhode. Tým však zameškávame nenahraditeľnú príležitosť vytvoriť si zdravý emocionálny repertoár.

Cieľom tejto práce je zosumarizovať doterajšie poznatky o emocionálnej inteligencii a vymedziť jej miesto v rámci kompetentnosti manažéra. Čím viac sa totiž populácia začína rozrastať a rozvíjať, tým ťažšie sa orientujeme v ponukách pracovnej sily a v umiestňovaní toho správneho človeka na správne miesto.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 VYMEDZENIE POJMU EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA

### 1.1 Emocionálna inteligencia

Pri prijímaní nových zamestnancov je ich charakter pre podniky oveľa dôležitejší ako kedysi v minulosti. Firmy sa čoraz viac zaujímajú o charakterné osobnosti, ktoré majú vysokú emocionálnou inteligenciou (EQ). Toto tvrdenie potvrdil aj prieskum, ktorý uskutočnila redakcia Wirtschafts Woche v spolupráci s 250 personálnymi riaditeľmi. Charakterové vlastnosti sú podľa tohto výskumu dôležitejšie ako odborná spôsobilosť (IQ), dĺžka štúdia, či výsledky zo skúšok.<sup>1</sup>

Hlavným dôvodom môže byť, okrem iného, samotná podstata človeka ako sociálneho tvora a jeho vytváranie interaktívnych vzťahov s inými ľuďmi. Zložitou takýchto vzťahov sa zaoberá sociológia a psychológia. Pojem emocionálna inteligencia začal písať svoju históriu v deväťdesiatych rokoch. V roku 1995 sa dostala na trh populárno-vedecká kniha amerického novinára Daniela Golemana, ktorý sa zameriaval na teóriu vedy. Kniha „Emocionálna inteligencia“ sa veľmi rýchlo zaradila medzi svetové bestsellery a tento pojem sa stal svetoznámy.<sup>2</sup>

Autor v publikácii vyslovuje názor, že emocionálna inteligencia popisuje ako správne zaobchádzať s citmi, so svojimi aj s cudzími. K čomu patrí aj schopnosť uvedomiť si vlastné pocity, schopnosť vcítenia sa do ostatných ľudí, okrem toho i schopnosť využívania sociálnych vzťahov. Autor taktiež konštatuje, že sa tento pojem v súčasnej dobe používa stále častejšie, či už v spojitosti s profesijným životom, ale aj v spojitostiach týkajúcich sa súkromného života. Vzťahy v rodine, ako v základnej

---

<sup>1</sup> PORVAZNÍK, Ján a kol. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v manažmente*. 3., preprac. a dopl. vyd. Žilina: Bratislavská vysoká škola práva, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

<sup>2</sup> REICHEL, W. 2005. *IQ, EQ testy*. Bratislava: Príroda, s.r.o., 2005. ISBN 978-80-07-01915-7. 256 s

jednotke spoločnosti, samozrejme do určitej miery ovplyvňujú každého jedinca. Častokrát sa stáva, že dochádza k prenášaní osobných problémov aj do pracovného prostredia. Takýto proces môže mať dosah na kolegov, s ktorými sa stretávajú v pracovnom živote. V prípade manažmentu podniku je zaoberanie sa problematikou sebaovládania ešte naliehavšie. Dobrá atmosféra na pracovisku sa prenáša aj do kvality života zamestnancov a okrem toho aj do ich motivácie a chuti pracovať.<sup>3</sup>

Význam emocionálnej inteligencie ukazuje tabuľka, v ktorej je zobrazená dôležitosť oboch druhov inteligencie, intelektuálnej aj emocionálnej.

Tabuľka 1: IQ vs. EQ

IQ inteligencia	EQ inteligencia
premýšľanie, hľbanie	asociovanie
zhromažďovanie faktov	hľadanie nových ideí
rozoznať zmysel	sprostredkovať zmysel
rozhodovať logicky	rozhodovať metódou pokusu a omylu
čas a pokoj	tempo, netrpezlivosť
hlavou	intuitívne
tvrdé fakty	„mäkké“ informácie
analytický	všeobecne
riadený rozumom	riadený pocitmi
„ľavá hemisféra“	„pravá hemisféra“
myslieť	cítiť
izolovaný	zapojený
slová a čísla	ľudia a situácie
rozum	cít
vzdelanie	srdečnosť

Zdroj: BROCKERT, S.; BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionálnej inteligencie*. Ikar, a.s., Bratislava 1997. ISBN 80-7118-390-3<sup>4</sup>

<sup>3</sup> PORVAZNÍK, J. A KOL. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3760-5. 152 s.

<sup>4</sup> BROCKERT, S.; BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionálnej inteligencie*. Ikar, a.s., Bratislava 1997. ISBN 80-7118-390-3

## 1.2 História pojmu „Emocionálna inteligencia“

Emocionálna inteligencia začala písať svoju históriu v lete 1987, v obývacej izbe Petra Saloveya. Kúpil svoj prvý dom a jeho kamarát a kolega John D. Mayer mu pomáhal s jeho vymaľovaním. Spoločne konverzovali o výskume emócií, ktorému sa momentálne venovali, postupne sa dostali k myšlienkam o ľudskej inteligencii. Vraj práve výparom z farieb vďaka za to, že Salovey a Mayer spojili tieto dve témy dohromady. Myšlienku emocionálnej inteligencie teda ako prvý oficiálne vyslovil Peter Salovey a John D. Mayer vo svojom článku „Emotional intelligence“ v roku 1990. Vo svojej základnej definícii zhrňuje Peter Salovey Gardnerovu typológiu personálnej inteligencie.

Tieto schopnosti rozširuje na 5 hlavných oblastí emocionálnej inteligencie:<sup>5</sup>

1. Znalosť vlastných emócií. Sebauvedomenie – vedomé rozpoznanie citu v okamžiku vzniku – jeden z podstatných kameňov emocionálnej inteligencie. Schopnosť sledovať a postupne si uvedomovať svoje city je nevyhnutná pre seba porozumenie a hlbšie pochopenie psychológie. Ak nie sme schopní uvedomiť si svoje skutočné pocity, sme voči nim bezbranní. Ľudia, ktorí si sú svojimi citmi viac istí sa vo svojich životoch dokážu lepšie rozhodovať. Vedia totiž presnejšie, aké pocity v nich vzbudzujú dôležité životné rozhodnutia, ako napríklad aké si vybrať zamestnanie.
2. Zvládanie emócií. Nakladanie s vlastnými citmi tak, aby odpovedali situácii, je schopnosť, ktorá sa zakladá na rozvinutom sebauvedomení. Jedná sa napríklad o schopnosti ukládať vlastné rozčúlenie, striasť zo seba dnes bežné pocity úzkosti, sklúčenosti či podráždenosti. Ľudia s nedostatkom týchto základných emocionálnych schopností sa často stretávajú s tiesnivými pocitmi, naopak tí, ktorí v nich vynikajú, sa oveľa rýchlejšie zotavujú zo životných šokov a sklamaní.

---

<sup>5</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Překlad Markéta Bílková. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011. 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.

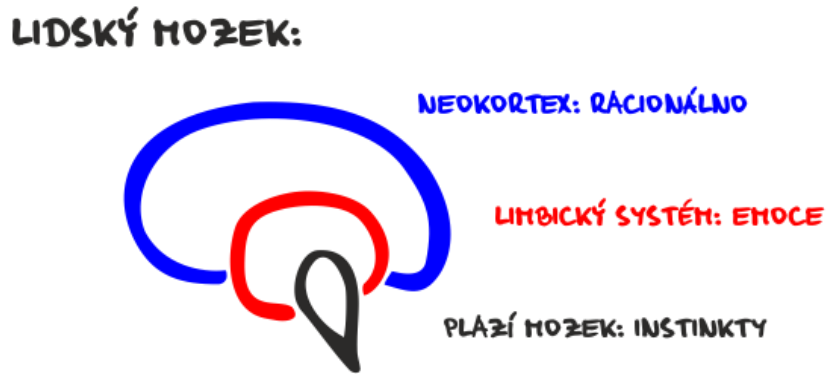
3. Schopnosť motivovať sám seba. Zapojenie emócií do nášho snaženia je potrebné už preto, že v opačnom prípade by sme sa nedokázali dlhodobo sústrediť, došlo by k strate motivácie. V pozadí tvorivosti a túžby dokonale ovládnuť činnosť alebo oblasť vedenia stoja taktiež city. Emocionálne sebaovládanie – posúvanie odmeny alebo uspokojenia, či potlačovanie zbrklosti – je základom akéhokoľvek úspechu. Schopnosť dosiahnuť vo zvolenej činnosti stavu „prúdenia“ umožňuje vynikajúci výkon. Ľudia, ktorí tieto zručnosti ovládajú, sú produktívnejší a výkonnejší prakticky vo všetkom, do čoho sa pustia.
4. Vnímanie emócií ostatných ľudí. Empatia je základnou „ľudskou kvalitou“. I táto vlastnosť sa prehlbuje vďaka rastúcemu emocionálnemu sebauvedomovaniu. Empatickí ľudia sú dokonalejšie naladení na subtílné prejavy toho, čo druhí chcú, či potrebujú. Preto vynikajú v profesiách, kde sa môžu o niekoho starať ako je povolanie učiteľa, manažerstvo či práca v odbyte.
5. Umenie medziľudských vzťahov. Uspokojivosť medziľudských vzťahov závisí do určitej miery aj na schopnosti vcítania sa do emócií iných a upraviť podľa toho svoje jednanie. Práve tieto vlastnosti bývajú v pozadí obľúbenosti, vedúceho postavenia či schopnosti konštruktívne jednať s ľuďmi. Ľuďom, ktorí v tomto smere vynikajú, sa veľmi dobre darí vo všetkom, pri čom je potrebné úzko spolupracovať s ostatnými. Sú spoločenskými hviezdami.

Ľudia sa vo svojich schopnostiach v každej z týchto oblastí líšia. Niektorí z nás môžu byť úspešní napríklad vo zvládaní vlastnej úzkosti, avšak zároveň sú relatívne neschopní ukládať niekoho iného. Prvotným základom pre úroveň našich schopností je bez pochyb vrodene usporiadanie nášho nervového systému.

Najstaršia časť ľudského mozgu je mozgový kmeň, označovaný ako plazí mozog. Ten je zodpovedný za základné reflexy a inštinkty. Neskôr sa našim cicavčím predkom vyvinul limbický systém, časť mozgu zodpovedná za emócie. Až oveľa neskôr sa

objavila najmladšia časť nášho mozgu, takzvaný neokortex, zodpovedný za racionálne myslenie, logické uvažovanie, plánovanie.<sup>6</sup>

Obrázok 1: Ľudský mozog



Zdroj: LUDWIG, P. *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.<sup>7</sup>

Limbický systém sa zúčastňuje na riadení vegetatívnych a somatických funkcií pri emotívnom správaní, ovplyvňuje teda správanie. Dráždenie určitých častí limbického systému vyvoláva príjemné alebo nepríjemné pocity. Z limbického systému je vyvolávaný pocit strachu a celkového správania človeka. Hoci tento systém podlieha tlmivému pôsobeniu mozgovej kôry, nemožno vôľou spustiť alebo zastaviť afektívne prejavy a city. Nakonečný v tejto súvislosti cituje výrok Wilsona z roku 1984: „Vlastného človeka je treba hľadať nikoliv v mozgové kôre, ale v limbickém systéme, neboť čistě racionální zóny kortexu jsou spíše computerem, avšak proces, který z nás činí lidi, který nás vyzbrojuje pohnutkami a intencionalitou, pochází ze systému

---

<sup>6</sup> MACLEAN, P.D. *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York: Plenum Press, 1990. ISBN 03-064-3168-8.

<sup>7</sup> LUDWIG, P. *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6. s. 97.

*odměn, jež je umístěn v limbickém systému a přivádí ducha k tomu, aby jednání a zážitky byly stále v souladu se schématy“.*<sup>8</sup>

S príchodom prvých cicavcov sa teda objavili nové dôležité bunkové vrstvy – základ emočného mozgu. Tieto štruktúry obklopujúce mozgový kmeň svojim tvarom pripomínajú šišku nahryznutú na dolnom konci - v mieste, kde do nej vstupuje mozgový kmeň. Pomenovanie limbický systém vzniklo z latinského limbus, čo znamená obklopovať. Mozgová kôra ľudí, oveľa rozsiahlejšia ako mozgová kôra akéhokoľvek živočíšneho druhu, nás obdarováva vlastnosťami, ktorými sa výrazne odlišujeme od ostatných živočíchov. Neokortex je sídlom myslenia, jeho centrá skladajú a chápu zmyslové vnemy. K emócií čo pocitu pripája šedá kôra myšlienky vďaka čomu sme schopní zakúšať pocity vyvolané ideami, umením, symbolmi či predstavami. Behom evolúcie umožňovala šedá mozgová kôra vedomé prispôsobovanie sa premenlivým životným nárokom, čo nepochybne obrovsky zvyšovalo schopnosť organizmu prežiť a adaptovať sa na nepriaznivé zmeny v prostredí. To zvyšovalo pravdepodobnosť, že potomstvo tohoto organizmu predá gény pre tieto výhodné nervové spojenia ďalším generáciám. Stále úspešnejšie prežívanie človeka je výsledkom schopnosti šedej mozgovej kôry dlhodobo plánovať a premýšľať. Výdobytky umenia, civilizácie a kultúry sú všetko plody neokortexu.

Tento nový prírastok mozgu umožnil i rozšírenie a diferenciaciu emočného života. Centrá limbického systému vytvárajú pocity rozkoše a pohlavnej túžby – teda emócií, ktoré živia pohlavnú vášeň. Rozvoj mozgovej kôry a jeho nervového prepojenia s limbickým systémom umožnil napríklad i prehĺbenie puta medzi matkou a dieťaťom, ktoré je základom rodiny a dlhodobého záväzku starostlivosti o deti, bez ktorého by rozmnožovanie človeka nebolo možné. Smerom hore po fylogenetickej špirále, od plazov cez makaky a ľudí, sa masa mozgovej kôry zväčšuje. Tento nárast je sprevádzaný i geometrickým rastom počtov synapsí v nervových spojeniach a dráhach. Čím väčší je počet takýchto spojení, tým širšia je i paleta možných reakcií. Až mozgová kôra vniesla do citového života jemnosť a zložitosť – napríklad našu

---

<sup>8</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9

schopnosť mať pocit z nejakého pocitu. U ľudí je spojenie medzi limbickými centrami a mozgovou kôrou vytvorené podstatne dokonalejšie ako u ostatných živočíšnych druhov. To nám vysvetľuje, prečo sme schopní prejavovať ďaleko širšiu paletu emócií než akýkoľvek iný živočích. S rastúcou komplikovanosťou spoločenského usporiadania sa táto pružnosť reakcií stáva nepostrádateľná. Na svete neexistuje žiadny zložitejší spoločenský systém ako je ten náš.

Avšak tieto vyššie centrá neovládajú zďaleka všetok náš emočný život. V dôležitých citových záležitostiach sa totiž podriaďujú príkazom limbického systému. A pretože väčšina vyšších mozgových centier sa vyvinula práve z limbickej oblasti, hrá emočný mozog v usporiadaní nervového systému človeka ústrednú rolu. Ako koreň, z ktorého vyrazili vývojovo mladšie štruktúry, sú emočné centrá spojené prostredníctvom nespočetných nervových vlákien prakticky so všetkými oblasťami šedej mozgovej kôry. To im dáva obrovskú moc ovplyvňovať funkcie ostatných častí mozgu.<sup>9</sup>

### 1.3 Emocionálne kompetencie

Emocionálna kompetencia je zdokonalovateľná schopnosť, súčasť emocionálnej inteligencie, figurujúca ako nevyhnutný predpoklad úspešného plnenia pracovných a iných úloh. Stupeň našej emocionálnej inteligencie odpovedá miere, s akou zvládame jej päť základných disciplín: sebauvedomenie, motiváciu, sebareguláciu, empatiu a adaptabilitu vo vzťahu k okoliu. Závisí na tom, ako svoj potenciál emocionálnej inteligencie dokážeme uplatniť v pracovnom procese. Napríklad dobrá služba zákazníkom predpokladá vysokú úroveň empatie, navyše spoľahlivosť a dôveryhodnosť, čo je vlastnosť založená na sebaovládaní, na tom, ako dokážeme zvládať vlastné vnútorné impulzy a pocity. Empatia a spoľahlivosť sú vlastnosti, ktorými sa vyznačuje dobrý pracovník predaja.

---

<sup>9</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Překlad Markéta Bílková. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011. 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.



Emocionálne kompetencie bývajú združené, jedna vychádza z druhej a zo základných piatich zložiek emocionálnej inteligencie. Istá základná úroveň emocionálnej inteligencie je nevyhnutným predpokladom, aby konkrétna osoba dokázala rozvinúť emocionálne zručnosti, dôležité pre plnenie pracovných povinností. Kapacity emocionálnej inteligencie sú:<sup>10</sup>

- Nezávislosť, individuálne snaženie: každý sám prispieva svojim dielom.
- Vzájomné prepojenie: do istej miery každý ťaží zo schopností ostatných, existujú silné interakcie vo vnútri skupiny.
- Hierarchické usporiadanie: kapacity emocionálnej inteligencie sa vŕšia jedna na druhú, vzájomne zo seba vychádzajú. Napríklad sebauvedomenie je predstupňom pre sebaovládanie a empatiu, sebaregulácia a sebauvedomenie sú zasa zdrojom motivácie a všetky spoločne sú podmienkou spoločenského uplatnenia.
- Nutný, avšak nedostačujúci predpoklad: základná úroveň emocionálnej inteligencie ešte nezaručuje rozvinutie odvodených kompetencií ako napríklad schopnosť spolupracovať, či riadiacich schopností. Hrajú tu rolu aj iné faktory ako napríklad celkové klíma organizácie, či miera osobnej zainteresovanosti jedinca.
- Generalizácia: základný vzorec emocionálnych kompetencií je aplikovateľný na väčšinu profesií. Odbory sa od seba líšia len rôznymi druhmi emocionálnych kompetencií, ktoré je potrebné preferovať.

Ďalšie rozdelenie ukazuje vzťah medzi piatimi základnými kvalitami emocionálnej inteligencie a dvadsiatimi piatimi z nich odvodenými emocionálnymi schopnosťami:

---

<sup>10</sup> GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.

Schopnosti vzťahujúce sa k vlastnej osobe:<sup>11</sup>

- Sebauvedomenie:
  - Emocionálne sebauvedomenie: cit pre vlastné emócie, objektívne hodnotenie ich dopadu
  - Reálne sebahodnotenie: uvedomenie si vlastných plusov a mínusov, znalosť hraníc
  - Sebadôvera: sebaistota, vedomie vlastnej ceny, možností a schopností
  
- Sebaovládanie:
  - Spoľahlivosť: schopnosť dodržovania základných pravidiel slušnosti a zmysel pre fair play
  - Svedomitosť: schopnosť niesť zodpovednosť za vlastné chovanie i za pracovný výkon
  - Prispôsobivosť: schopnosť prispôbovať sa zmenám
  - Schopnosť inovácie: dobre prijímať nové nápady, prípadne sám s novými nápismi a informáciami prichádzať
  
- Motivácia k vyšším cieľom:
  - Ctižiadostivosť: snaha o zlepšenie vlastnej práce, perfekcionizmus
  - Lojalita: stotožnenie sa so zámermi a cieľmi skupiny, organizácie
  - Iniciatíva: schopnosť pohotovo sa chopiť príležitosti
  - Optimizmus: vytrvalosť na ceste k cieľu, ochota prekonávať prekážky, schopnosť odložiť uspokojenie na neskôr

---

<sup>11</sup> GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.

## Kompetencie v oblasti medziľudských vzťahov:

- Empatia:
  - Pochopenie: správny odhad pocitov a tendencií ostatných a schopnosť i ochota k nim prihliadať, aktívne ich ovplyvňovať
  - Schopnosť stimulovať osobný rast ostatných: vycítiť, kedy je potrebné povzbudenie, či podpora k rozvinutiu ich schopností
  - Orientácia na zákazníka: predvídanie a správne rozpoznanie jeho potrieb, snaha uspokojiť jeho potreby
  - Snaha o rozvíjanie a využívanie diverzity: lepšie uplatnenie v požadovanom smere za pomoci využitia rozdielnosti medzi ľuďmi
  - Cit pre „politiku“ organizácie, sledovanie tendencií: schopnosť orientácie v protichodných emocionálnych prúdoch v rámci skupiny alebo organizácie, cit pre premenlivosť vzťahov
  
- Obratnosť v spoločenskom styku:
  - Schopnosť ovplyvňovať: voľba správnej taktiky k získaniu súhlasu
  - Schopnosť komunikácie: vysielat' jasné a presvedčivé signály
  - Vodcovské schopnosti: schopnosť nadchnúť ostatných pre určitý cieľ, dokázať sa postaviť do čela a skupinu viesť
  - Ochota k zmenám: podnecovanie a organizovanie prospešnej zmeny v prostredí pracoviska

- Schopnosť zvládať konflikty: obratnosť vo vyjednávaní, urovnávaní sporov
- Schopnosť vytvárať väzby: podporovanie užitočných skupinových vzťahov, schopnosť prispievania a stmelovania
- Schopnosť spolupracovať: kolektívne smerovanie k zadanému cieľu
- Schopnosť tímovej práce: na rôznych úrovniach prehlbovať tímovú spoluprácu

Ani jeden z nás nie je dokonalý vo všetkých schopnostiach, každý má vlastný individuálny emocionálny profil, vlastné silné stránky i slabiny. Pre vyniknutie v tom či onom odbore, potrebujeme len určitý obmedzený počet emocionálnych kompetencií, v priemere asi šesť, pri predpoklade základnej požadovanej úrovne vo všetkých piatich základných kvalitách emocionálnej inteligencie. K dokonalosti preto vedie viac ciest.

## 2 VPLYV A VÝZNAM EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI

### 2.1 Pôsobenie štýlov riadenia na výkonnosť tímu

V riadení sa prejavujú rôzne štýly a niektorí vedúci pracovníci ich striedajú podľa situácie. Štyri typy týchto štýlov – vizionársky, koučujúci, orientovaný na pocity a demokratický – navodzujú ten druh rezonancie, ktorý vedie k zvýšeniu výkonu, zatiaľ čo dva ďalšie – vyžadujúci a rozkazovačný – môžu byť užitočné vo zvláštnych situáciách, no aj napriek tomu majú byť používané s opatrnosťou. Pri výskume, ktorého sa zúčastní 3871 náhodne vybraných manažérov ukazuje, že - za rovnakých podmienok – tí z nich, ktorí praktikovali prevažne štýly s pozitívnym emočným účinkom, dosahovali zreteľne lepšie finančné výsledky ako tí z nich, ktorí tak nerobili.

Goleman k tejto problematike uvádza veľmi trefné prirovnanie: *„Tyto různé styly si můžeme představit jako různé golfové hole v tašce hráče golfu, který v průběhu turnaje volí z tašky tu hůl, která nejlépe odpovídá požadavku úderu – někdy o tom musí jistou dobu přemýšlet, ale převážně dochází k volbě správné hole automaticky. Hráč cítí tu výzvu, hbitě vytáhne správný nástroj a elegantně odpálí míček. Takhle si asi počínají efektivní manažeři.“*<sup>12</sup>

#### VIZIONÁRSKY ŠTÝL

Tento štýl ovplyvňuje emočné klíma tímu i ducha, ktorý v skupine vládne, a to na rôznych úrovniach. Definuje cieľ, ale nie cestu, ktorá k nemu vedie. Tým ponecháva ľuďom voľnosť a slobodu byť inovatívny, experimentovať či ísť na určitý stupeň rizika. Dáva ľuďom aj istotu a jasnosť, ak poznajú vyšší, nadradený cieľ a vedia, že svojou prácou k nemu prispievajú. Ten pocit, že všetci tento spoločný cieľ sledujú, posilňuje tímového ducha, ľudia sú hrdí, že môžu v takejto organizácii pracovať. Tento štýl má

---

<sup>12</sup> GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.

ešte jednu dôležitú výhodu – vernosť tých najcennejších spolupracovníkov zamestnávať získava enormne na atraktivite. Inteligentní podnikatelia rozpoznali, že ich vízia a misia vytvára jedinečnú značku, možnosť odlíšiť sa od iných zamestnávateľov v branži. Manažéri tohto typu pomáhajú zamestnancovi či spolupracovníkovi rozpoznať, ako jeho práca zapadá do celkového obrazu a nechajú ho nie len pocítiť, ako je jeho príspevok dôležitý, ale vysvetlia mu aj prečo. Tento štýl maximalizuje angažmán zamestnancov pre plnenie dlhodobých a obecných cieľov a stratégií organizácie. Je to najefektívnejší štýl zo všetkých šiestich spomínaných. Spolupracovníkom je denne zdôrazňované, aký dôležitý účel má ich úloha, vďaka čomu získavajú aj bežné úlohy význam. Oni majú potom pocit, že sú spoločné ciele v súlade s ich vlastnými záujmami. Výsledkom je inšpirujúca práca.<sup>13</sup>

Inšpirujúce vedenie je emocionálne inteligentnou kompetenciou, ktorá najčastejšie podporuje vizionársky štýl. Transparentnosť je ďalšou kompetenciou, ktorá má veľký význam. Aby bol manažér dôveryhodný, musí sám veriť vlastným víziám. Pokiaľ to tak nie je, spolupracovníci to rýchlo odpozorujú a prekuknú. Okrem toho transparentnosť odstraňuje v organizácii všetky bariéry, je to pohyb v smere otvorenej výmeny informácií a poznatkov. Spolupracovníci majú pocit byť integrovaní a rovnako pocit, že môžu padať tie najlepšie možné rozhodnutia, i keď niekedy odvážne a zvláštne. Niektorí vedúci pracovníci majú pocit, že ich moc posilňuje, ak si podržia informácie pre seba. Úspešní manažéri naopak vedia, že poskytovanie informácií je tajomstvo ich úspechu. Zo všetkých kompetencií je pre tento štýl najdôležitejšia empatia. Schopnosť vcítiť sa umožňuje vedúcemu pracovníkovi formulovať skutočne inšpirujúcu víziu. Kto nie je schopný tohto vcítenia, tomu sa ťažko podarí niekoho inšpirovať.

## KOUČINGOVÝ ŠTÝL

Tento štýl používajú vedúci pracovníci len veľmi zriedka. Chápeme pod tým napríklad rozhovor so zamestnancom idúci do hĺbky, kde mu ide o jeho život, sny, životné ciele

---

<sup>13</sup> GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.

a kariéru. Avšak v tejto hektickej dobe, kedy vládne stres a tlaky, pre tento štýl nemajú dost' času. Tým sa ale dobrovoľne zriekajú najviac účinného nástroja riadenia. Koučing sa koncentruje skôr na rozvoj osobnosti než na konkrétne úlohy, ale navodzuje nezvyklo silné pozitívne emočné reakcie a lepšie výsledky, pričom je zaujímavé, že až tak nezáleží na tom, ktoré iné štýly riadenia manažér praktikuje. Rozhovory upevňujú dôveru a vzťahy, sprostredkovávajú záujem o svojich spolupracovníkov a nevnímajú ich len ako nástroje, ktoré plnia úlohy. Zamestnanec má pocit, že všetko slúži aj jeho záujmom, nie len šéfovým.<sup>14</sup>

## ŠTÝL ORIENTUJÚCI SA NA POCITY

Budovať kvalitné vzťahy v tíme je umenie, či už je to v športovom alebo pracovnom tíme. Vedúci tímu dáva najavo aj svoje vlastné pocity, ukazuje ich tým, ktorých vedie. Títo ľudia berú svojich spolupracovníkov veľmi vážne. Pre podobných vedúcich nie sú prioritou úlohy a ciele, ale emocionálne potreby ostatných. Snažia sa o spokojnosť tímu. Tento štýl nevedie k okamžitému zvýšeniu výkonu, napriek tomu pôsobí veľmi pozitívne na klíma v skupine. Prekonáva ho už len vizionársky a koučingový štýl. Vedúci tohto typu svojim uznaním ľudí v tíme a ich emocionálnou podporou získavajú vysokú lojalitu členov tímu.

Tento štýl sa hodí tam, kde chceme zdvihnúť morálku tímu, kde potrebujeme zlepšiť komunikáciu alebo obnoviť dôveru v organizácii. Vo viacerých zemiach majú silné osobné väzby veľkú cenu, dokonca sú niekedy i predpokladom k tomu, aby sa mohli podpísať obchody. Tento štýl pôsobí i na vzostup morálky tímu, vykazuje pozitívne ladenie členov skupiny a obzvlášť tam, kde sa jedná o monotónnu a rutinnú činnosť. Nie je optimálne vsádzať len na tento pocitový manažment. Zamestnancom by sa tak nedostávala spätná väzba, ktorá umožňuje zlepšovať výkon. Niektorí vedúci pracovníci sa usilujú o to, aby vychádzali dobre so všetkými. Ukázalo sa však, že tento postoj skôr zhoršuje klíma ako zlepšuje. Takýto vedúci sa vyhýba akejkolvek konfrontácii,

---

<sup>14</sup> GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.

neposkytuje skupine jasnú líniu, čo vedie k zhoršeniu výkonu. Preto vynikajúci vedúci pracovníci kombinujú tento štýl s vizionárskym, ktorý stanoví štandardy a poskytuje ľuďom informáciu o tom, či ich práca prispieva k cieľom organizácie. Spoločné aplikovanie týchto dvoch štýlov vedenia môže byť veľmi efektívne.

## DEMOKRATICKÝ ŠTÝL

Tento prístup k ľuďom funguje najlepšie vtedy, keď si vedúci pracovník nie je úplne istý v tom, čo by mal robiť. Potrebuje teda idey, nápady spolupracovníkov. Aj napriek tomu, že má vedúci jasnú víziu, hodí sa tento štýl na to, aby u svojich zamestnancov hľadal idey pre uskutočnenie tejto vízie. Aby človek túto väzbu získal, musí byť otvorený všetkému, i dobrým i nepríjemným správam. Demokratický štýl stojí na troch pilieroch emocionálnej inteligencie – na tímovej práci a spolupráci, na manažmente konfliktov a na osobnom vplyve. Špičkoví majstri komunikácie vedia naslúchať, a to je rozhodujúca silná stránka demokratického štýlu vedúceho pracovníka.

## 2.2 Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra

V nedávnej minulosti bol za najlepšieho manažéra považovaný človek, ktorý mal s danou pozíciou najdlhšiu skúsenosť a najlepšie intelligenčné predpoklady. Na základe osobných skúseností s prácou v tímoch tieto vlastnosti považujem za dôležité, nie však jediné a kľúčové. Manažér tímu musí disponovať znalosťami v odbore, rovnako aj skúsenosťami a potrebnou inteligenciou, no pre zvládnutie tímu ako celku je nevyhnutné mať aj správnu schopnosť vnímania ľudí vo svojom tíme.

Výskumy v tejto oblasti, ktoré sú realizované prednými psychológmi, začínajúc prácami Golemana, Johna Mayera a Petra Saloveya a poznatkami získanými spoločnosťami TalentSmart a Multi-Heath Systems stále preukazujú silu a moc emocionálnej inteligencie.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> MINÁROVÁ, M. 2014. *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 144 s. ISBN 978-80-557-0755-6



Napríklad:<sup>16</sup>

- Výskumné štúdiá, ktorých autormi sú Mark Slaski a Susan Cartwright, dokazujú vysokú mieru korelácie medzi emocionálnou inteligenciou a celkovým výkonom manažérov. Okrem toho, manažéri s emocionálnou inteligenciou prežívajú menej stresu, sú zdravší a majú väčšiu radosť z práce než ich kolegovia vyznačujúci sa nižšou emocionálnou inteligenciou.
- Vysoko výkonní poisťovací agenti, uvádzaní v zozname 100 najlepších poisťovacích spoločností, uverejňovanom v časopise Fortune, dosahovali o 15 percent vyššiu rast než ich málo výkonní kolegovia. Títo vysoko výkonní poisťovací agenti súčasne dosahovali omnoho vyššie skóre vo väčšine oblastí emocionálnej inteligencie než ich menej úspešní kolegovia.
- Zisťovanie úrovne emocionálnej inteligencie kandidátov umožnilo trojnásobne zvýšiť schopnosť vybrať vhodných a úspešných uchádzačov pre pôsobenie v americkom vojenskom letectve, obmedziť mieru fluktuácie behom prvého roku po ich prijatí a znížiť s tým spojené finančné straty až o 92 percent. To sú závery len niektorých z mnoho výskumných štúdií podtrhujúcich význam emocionálnej inteligencie na pracoviskách. Zaujímavým zistením je fakt, že podľa mnohých výskumov najvyššiu úroveň EQ vykazujú manažéri na strednej úrovni riadenia, zatiaľ čo s postupom na vyššie pozície sa táto úroveň znižuje.

### **2.3 Rozvoj emocionálnej inteligencie manažéra**

Z akého dôvodu je dôležitý rozvoj emocionálnej inteligencie? Pre podniky už v budúcnosti nebudú rozhodujúce len odborné znalosti, vynikajúci prospech a diplomy. Oveľa viac si budú ceniť skryté schopnosti a ochotu učiť sa. Aby sme dokázali porozumieť tomu, prečo upriamovať pozornosť na rozvoj emocionálnej inteligencie u manažérov, uvediem konkrétny príklad spoločnosti, v ktorých sa akceptácia emocionálnej inteligencie pri výbere manažérov na rôzne pozície prejavila v zvýšení celkovej efektívnosti podnikov.

---

<sup>16</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

V spoločnosti L'Oreal manažéri vybraní na základe emocionálnej inteligencie výrazne predstihli manažérov, ktorí boli vybraní do svojich pozícií na základe starých výberových kritérií bez dôrazu na emocionálnu inteligenciu uchádzačov. Emocionálne inteligentný manažér zvýšil predaj o 91 370 dolárov. V spoločnosti bol zaznamenaný celkový nárast tržieb o 2 558 360 dolárov (Spencer, McClelland, Kelner, 1997).<sup>17</sup>

Pozitívne chápanie emocionálnej inteligencie sa prejavilo aj v spoločnosti na výrobu nápojov. Pri obsadzovaní miest štandardnými pohovormi 50% manažérov odišlo do dvoch rokov, väčšinou z dôvodu nízkych výkonov a poklesu tržieb. Rozvojom emocionálnych zložiek (sebauvedomovania, sebamotivácie a empatie) u manažérov predaja sa znížil počet odchádzajúcich manažérov na 6% a stanovené ciele spoločnosti boli prekované o 15 až 20% (McClelland, 1999).<sup>18</sup>

Spoločnosť Johnson & Johnson zistila, že v jej divíziách po celom svete tí zamestnanci, ktorí boli identifikovaní ako ľudia so silným vodcovským potenciálom, mali vyššiu emocionálnu inteligenciu (Goleman, 2011).<sup>19</sup>

Toto chápanie korešponduje s Pletzerom (2009), ktorý tvrdí, že manažéri by mali venovať pozornosť rozvoju emocionálnej inteligencie, lebo podávajú lepšie výkony a získavajú väčšie pracovné uspokojenie. Keďže emocionálna inteligencia je menej geneticky podmienená v porovnaní s rozumovou inteligenciou, ktorá sa po dosiahnutí určitého veku už významne nemení, kvality emocionálne inteligencie sa naopak dlhodobo vyvíjajú a sú naučiteľné.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> SPENCER, L. M. J., MCCLELLAND, D. C., & KELNER, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.

<sup>18</sup> MCCLELLAND, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 331-339.

<sup>19</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Překlad Markéta Bílková. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011. 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.

<sup>20</sup> PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

Podľa Lennicka (2011), výkonného viceprezidenta a hlavného poradcu spoločnosti American Express, manažéri (lídri) s emocionálnou inteligenciou sú o poriadny krok vpred pred konkurenciou. Podľa neho tréning a rozvoj emocionálnej inteligencie podstatne ovplyvňuje pracovný výkon, čo potvrdzujú jeho závery. Podľa jeho výskumov 88% vyšších manažérov tvrdí, že tréning je dôležitý pre ich prácu, 84% uviedlo, že tréning zlepšil ich profesionálne vzťahy, a skúšobné skupiny, ktoré sa na tréningu zúčastnili, dosiahli 18% nárast v predaji v porovnaní s kontrolnou skupinou, ktorá sa tréningu nezúčastnila. Tréning mal aj pozitívny vplyv na rozvoj osobnosti. Viac ako 50% respondentov potvrdilo, že sa zlepšili ich osobné vzťahy, viac sa rozvíjali, stali sa tolerantnejší k individuálnym rozdielnostiam, lepšie zvládli zmenu a zlepšil sa ich potenciál rozvíjať ostatných.<sup>21</sup>

O efektívite cvičenia emocionálnej inteligencie existujú zdokumentované štúdie. Jedna konkrétna štúdia sa týka amerického veľkého reťazca supermarketov. V rámci tejto štúdie cvičili skupinu šesťdesiatich manažérov raz za týždeň počas jedného mesiaca. Pred cvičením sa všetci títo ľudia zúčastnili na testoch, ktorých súčasťou boli dve merania EQ, všeobecného zdravia, stresu, nervozity, kvality pracovného života a morálky. Okrem toho ohodnotil každého z trénovaných manažérov jeho nadriadený podľa meradiel výkonu ich vlastnej spoločnosti. Tento program vytvorili na to, aby pomohol každému manažérovi pochopiť vlastné emocionálne reakcie a to, aký vzťah majú k svojim myšlienkam a správaniu. Mal ich aj naučiť identifikovať povahu svojich vlastností prostredníctvom emócií a pristupovať k ostatným na základe vlastných hodnôt, ktoré takto objavili. Šesť mesiacov po dokončení tréningu týchto manažérov opäť testovali. Výsledky ukázali, že manažéri, ktorí prešli výcvikom, si v porovnaní s ostatnými manažermi výrazne zvýšili výsledky EQ testov, celkové zdravie, morálku, kvalitu pracovného života, výkonnosť a znížili stres a nervozitu.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> MINÁROVÁ, M. 2014. *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 144 s. ISBN 978-80-557-0755-6.

<sup>22</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

Emocionálnu inteligenciu si nezvýšime tým, že sa jednoducho rozhodneme robiť veci inak. Vyžaduje si to veľké úsilie a veľa času. Neustálym dlhodobým precvičovaním si udržíme novonadobudnuté správanie, ktoré sa až rokmi stane pre nás vlastným. Tento proces posilňuje cestu medzi emóciami a rozumom. Opakovaním nových emocionálnejších inteligentných typov správania sa manažér posunie zo stavu dočasnej (krátkodobej) motivácie do stavu trvalých schopností. Emocionálnu inteligenciu je možné rozvíjať a zlepšovať v priebehu celého produktívneho života človeka. Schopnosť manažéra vcítiť sa do situácie a do citového rozpoloženia svojich zamestnancov si vyžaduje najprv akceptovanie a nepotláčanie vlastných citov. Manažér, ktorý má strach z vlastných citov, nedokáže zachytiť ani emocionálne signály druhých. Empatia by mala byť vlastná každému manažérovi, aby vedel s podriadenými efektívne pracovať a usmerňovať ich podľa ich aktuálnej duševnej situácie.

Nemôžeme sa spoliehať na to, že empatia sa rozvíja automaticky s postupujúcim vekom človeka. Empatia vyžaduje náš vnútorný pozitívny postoj k druhému človeku, ochotu venovať svoju energiu a čas pochopeniu jeho uhla pohľadu na realitu. Empatia predstavuje jednu z kľúčových podmienok na vytváranie autentických medziľudských vzťahov.

Medzi vhodné prostriedky rozvíjania empatie patrí aktívne počúvanie. Ide o komunikačnú schopnosť, ktorej zmyslom je dozvedieť sa čo najviac o druhom človeku. Vžiť sa do situácie pri dialógu, pochopiť pohľad toho druhého na svet a zabrániť neopodstatneným hádkam a konfrontáciám. V pracovnom aj osobnom živote je veľa situácií, keď počúvanie druhej strany je najlepšia cesta k vzájomnému porozumeniu a spolupráci. Zákazník sa sťažuje na služby, manažér vysvetľuje zložitú úlohu, kolega má problém a potrebuje sa poradiť, podriadený odmieta spolupracovať – vtedy je namieste pozorne počúvať, aby sme porozumeli, o čo druhej strane ide. Len vtedy dokážeme efektívne vyriešiť problém, rozumieť zadaniu, poradiť, pochopiť sťažnosť alebo odmietnutie spolupráce. Aktívne počúvanie je jedným z najefektívnejších nástrojov na zistenie záujmov a potrieb druhej strany, nástroj na riadenie konštruktívnej diskusie a riešenie konfliktov.

V každodenných pracovných situáciách nestačí ľuďí len počúvať. Prostredníctvom verbálnej i neverbálnej komunikácie (pohľadom, pritakávaním, parafrázovaním niektorých informácií) je potrebné a dôležité počúvanie dávať najavo. Ako uvádza Rusk (Bedrnová, a kolektív 2009), prináša to predovšetkým nasledujúce výhody:<sup>23</sup>

- ak dobre počúvame, môžeme sa dozvedieť ďalšie informácie, ktoré sme mohli pi nejakom rozrušení prehliadnuť,
- ak počúvame trpezlivo a dôkladne, vytvárame si tým predpoklady na to, aby sme aj my boli neskôr trpezlivo vypočutí, považuje sa to za viac efektívne ako vzájomné prekríkovanie,
- ak sme schopní počúvať druhého aj napriek jeho negatívnym postojom k našej osobe, dávame tým najavo, že nám na vzťahu záleží, a tak prispievame i k postupnému uspokojeniu človeka,
- kultivujeme si tak schopnosť počúvať s minimom defenzívy alebo odvetnej kritiky v napätých situáciách.

Ku komunikačným schopnostiam patrí aj to, či dokážeme vysvetliť svoje stanovisko, povzbudiť druhého alebo vyjadriť svoje vlastné pocity a želania.

Keďže prevencia prípadných komunikačných zlyhaní je efektívnejšia ako ich náprava, americkí autori Wheten a Cameron (2010) sformulovali osem zásad podporujúcich komunikáciu:<sup>24</sup>

- je potrebné zamerať sa na problém, nie na osobu,
- dosiahnuť súlad, nie nesúlad hovoriaceho s tým, čo presne si myslí a čo presne cíti, čo znamená súlad verbálnych i neverbálnych prejavov,
- opisovať, nie hodnotiť,
- oceňovať druhých, nie podceňovať,

---

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobného rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.

<sup>24</sup> WHETEN D. A., CAMERON, K. S. 2010. *Developing Management Skills*. New York: Prentice Hall. 2010. 744 s. ISBN 978-80-247-2754-7.

- voliť špecifický, nie zovšeobecňujúci prístup,
- vystupovať v prvej osobe jednotného čísla, neskrývať sa za neosobné tvrdenia,
- dodržiavať vzájomnú nadväznosť pri podávaní informácií, nekomunikovať mimovoľne,
- počúvať aj druhých, nepodávať jednostranné správy.

Empatii sa možno naučiť výchovou a kultúrou prostredia. Vyžaduje si predovšetkým akceptovanie a nepotláčanie vlastných citov, pretože manažér, ktorý má strach z vlastných citov, nedokáže zachytiť a pochopiť ani emocionálne signály svojich zamestnancov.

Riadenie vnútorných vzťahov sa týka schopnosti interakcie členov tímu medzi sebou s cieľom dobre reagovať na nepríjemné alebo náročné situácie. Schopnosti tímového riadenia vnútorných vzťahov sa posilňujú umením každého člena uplatniť sociálne schopnosti. Výkonnosť tímov sa zlepšuje, ak každý člen tímu zoberie na seba zodpovednosť za uvedomovanie si vlastných emócií. Len tak je možné eliminovať nedorozumenia alebo predchádzať nepríjemnostiam, ako je skákanie do reči, ignorovanie cudzích názorov a podobne.

Riadenie vonkajších vzťahov znamená schopnosť tímu konať efektívne ako skupina v rámci podniku. Práca v tíme závisí aj od vonkajších vzťahov. Členovia emocionálne inteligentných tímov v emocionálne nepríjemných situáciách reagujú konštruktívne a navzájom sa pozitívne ovplyvňujú. Dosahujú tak lepšie výsledky a zažívajú hlbšie uspokojenie zo spoločnej práce. To ale neznamená, že všetci členovia tímu sú a budú dokonalí každý deň a každú hodinu.

Manažér, ktorý má záujem zotrvať na svojej pozícii a ak chce úspešne viesť podriadených zamestnancov, musí sa predovšetkým zamerať na svoj osobný potenciál a jeho neustály rozvoj. Teda manažéri sa musia naučiť a vo vlastnom záujme využívať a ďalej rozvíjať svoje osobnostné kompetencie, ako sú sebaopoznanie, sebaovládanie, sebamotivácia, empatia a sociálne schopnosti. Každý zamestnanec v podniku má svoje emócie a tie spoločne vytvárajú emocionálne prostredie. Práve emocionálne prostredie

má na učenie sa v podniku pozitívny alebo negatívny vplyv. Negatívne emocionálne nálady manažéra majú vplyv na jeho rozhodnutia, ktoré si následne ťažko zapamätá.

Cesta od sebapoznania k schopnosti tvoriť medziľudské vzťahy nie je jednoduchá. V podnikoch sa považuje za samozrejmosť, že rozvoj zamestnancov bude v tomto duchu podporovaný a ten, kto tento rozvoj zabezpečuje a podporuje, je obdarený potrebnými schopnosťami. Keďže miera týchto schopností je u manažérov rôzna, je dôležitá organizovať tréningy a programy zamerané na rozvoj a udržiavania spomínaných schopností či kompetencií. Pokiaľ budú manažéri zanedbávať rozvoj emocionálnej inteligencie, budú častejšie prežívať emocionálnu traumu, stres, strach, budú prežívať viac negatívnych emócií, ktorými sú hnev, zlosť, žiarlivosť, závisť a iracionálne pocity viny. Nedokážu tak dosiahnuť vnútorné víťazstvá, ktoré nakoniec vedú k tým verejným, a teda aj k úspešnosti podniku, pre ktorý pracujú. Rozvíjať emocionálnu inteligenciu nie je vôbec jednoduché, je to jedna z najťažších úloh, pred ktorou manažéri stoja, bez ohľadu na to, na akom organizačnom stupni pôsobia.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> MINÁROVÁ, M. 2014. *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 144 s. ISBN 978-80-557-0755-6.

### 3 NÁSTRAHY EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE A VYROVNÁVANIE SA S NIMI

Docieľiť, aby nám druhí ľudia hovorili pravdu, keď k nim pristupujeme z pozície sily je veľmi náročné. Je to rovnaké ako odveký príbeh, ktorý poznáme z rozprávky „Cisárove nové šaty“: tak ako nikto nechcel cisárovi povedať, že je nahý, nikto nechce povedať generálnemu riaditeľovi, že sa možno mýli. Bez ohľadu na to, čoho sa spätná väzba týka, môžu kolegovia, zamestnanci, či ľudia postavení na rovnakej úrovni prinajmenšom váhať mu ju poskytnúť, pokiaľ táto spätná väzba nie je úplne pozitívna. Avšak nedostatočná úprimnosť môže čoskoro začať vyvolávať problémy.

Žiadny generálny riaditeľ alebo podnikateľ nechce zažiť kritickú situáciu, kedy je v stávke jeho povest' a nad budúcnosťou jeho firmy sa sťahujú mračná. Avšak ako všetci vieme, špatné veci sa dnes denne stávajú i dobrým ľuďom a postihujú skvelo vedené, bezchybné organizácie. Nakoniec to ale všetko – bez ohľadu na to, aké neférové to niekedy môže byť – odskáče jeden človek, na ktorého je zvalená zodpovednosť za všetko, čo sa stalo: generálny riaditeľ alebo vlastník.

Keď sa do toho, čo človek robí, príliš premieta jeho ego a nedostatočne zapája emocionálna inteligencia, môže sa stať egoistickým jedincom, ktorý kladie dôraz na vlastnú osobu, jeho prejav je úzkoprsý a má zúžený, obmedzený pohľad na veci okolo neho. Merriam-Webster Dictionary definuje egoizmus ako „prehnanú domýšľavosť a nadutosť“ (nekritické hodnotenie vlastnej osoby, sebaapresadzovanie s ohľadom na vlastný prospech, sebecké zdôrazňovanie vlastného ja a vlastnej vôle).<sup>26</sup>

Túto definíciu nám môžu do istej miery priblížiť synonymá slova egoistický ako sú arogantný, samol'úby, namyslený, sebastredný, sebecký, ješitný, egocentrický, narcistický. Príliš mnoho ega nielen nepôsobí dobre, ale neprospieva ani organizácii, v ktorej dotyčný človek pôsobí. Bohužiaľ aj napriek tomu, že väčšina lídrov nechce, aby sa o nich hovorilo ako o egoistických, ich chovanie je často možné takto interpretovať.

---

<sup>26</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.



Nasledujúca tabuľka porovnáva ego a emocionálny kvocient. Obsahuje teda dva druhy konštatovania. Tie, ktoré vyvierajú z ega a tie, ktoré sú vo svojom základe prejavom emocionálnej inteligencie, čo zreteľne ukazuje odlišnosti medzi egom a emocionálnym kvocientom.

Tabuľka 2: EGO vs. EQ

EGO		EQ
„Robím to, čo je pre mňa prospešné, užitočné a dobré.“	versus	„Potreby druhých ľudí nadradzujem, svojim vlastným potrebám.“
„Na prvé miesto staviam svoje, vlastné potreby.“	versus	„Beriem v úvahu to, čo odo mňa, potrebujú druhí ľudia.“
„Od všetkých očakávam, že sa prispôbia.“	versus	„Prispôbujem sa druhým i vtedy, keď to pre mňa nie je vždy príjemné.“

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi týmito dvoma druhmi konštatovania je zřejmý rozdiel: zatiaľ čo konštatovanie v ľavom stĺpci kladie neprehliadnuteľný dôraz na seba samého, konštatovanie v pravom stĺpci kladie veľký dôraz na druhých. V oboch prípadoch ide o krajné, extrémne póly. Fungovať výlučne na báze jedného z nich môže byť problematické. Úspešní lídri vedia nastoliť a udržovať rovnováhu medzi svojim egom a vycibreným EQ – sú vnímaví k emocionálnemu kontextu podnikateľských aktivít, dokážu tento kontext brať v úvahu a v súlade s ním adekvátne reagovať. Pocit úspechu môže človeku vo vedúcej pozícii ľahko stúpnuť do hlavy a zatemniť jeho schopnosť vidieť samého seba objektívne.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.

Existuje osem významných nástrah alebo pascí, ktoré nám môže naše ego prichystať a dokonca ani tí najmocnejší lídri voči nim nie sú čas od času imúnni. Pascami, ktorými sa budeme ďalej zaoberať, sú:<sup>28</sup>

- Ignorovanie spätnej väzby, ktorá sa manažérovi nepozdáva
- Presvedčenie, že odborné znalosti ospravedlňujú a vynahrádzajú nedostatočnú schopnosť viesť druhých ľudí
- Obklopovanie sa nám podobnými ľuďmi
- Nedokázať sa vzdať kontroly
- Prehliadanie dopadov svojho konania na druhých
- Nedoceňovanie pozornosti, s ktorou nás druhí sledujú
- Strácanie kontaktu s ľuďmi v prvej línii
- Upadanie do starých, vyjazdených koľají

Každá z týchto pascí je niečím sebe vlastným charakteristická, niektorí manažéri majú sklon viac podliehať jednej z nich, zatiaľ čo druhí inej.

### **Ignorovanie spätnej väzby, ktorá sa manažérovi nepozdáva**

V organizáciách po celom svete konzultanti prevádzajú hodnotenie výkonu zamestnancov. Vrcholoví manažéri sa ale až príliš často tohto procesu nezúčastňujú a nevyužívajú tak túto cennú príležitosť získať spätnú väzbu. Tieto stratené príležitosti bohužiaľ nie je možné nahradiť nikde inde.

Získať otvorenú a úprimnú spätnú väzbu, ktorú manažéri potrebujú hlavne k tomu, aby odvádzali pri riadení tímu dobrú prácu, je mimo tento proces v prípade manažérov dosť neľahké. Na vrchole organizačnej štruktúry majú menej príležitostí získať spätnú väzbu (ak nad nimi nie je nikto, kto by ich viedol a poskytoval im ju), pretože ich kolegovia a priami podriadení bývajú obvykle oveľa menej otvorení poskytovať ju. A ak ju už poskytnú, ich kritika môže byť nepriama a nesmerovať priamo k veci, čo

---

<sup>28</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pascí emocionálnej inteligencie a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

vedie k tomu, že ju manažér ľahko prehliadne alebo celkom ignoruje. V tomto prípade je presvedčený, že jeho sebahodnotenie je dostatočným sprievodcom a radcom v tom, čo robí a nedoceňuje nevyhnutnosť chápať ako všetko vidia druhí ľudia. Nepoužíva teda emocionálnu inteligenciu a dáva prednosť vlastnému egu. Takýto prístup môže okrádať manažéra o cennú príležitosť podávať lepší výkon, dosahovať zlepšenie práce svojho tímu a tým aj celej organizácie.

Čo s tým môže manažér robiť? Každoročne vykonávať hodnotenie 360° a každý deň načúvať a reagovať na spätnú väzbu, ktorá sa k nemu dostáva, predstavuje prístup typu výhra-výhra, ktorý sa postupne stáva ľahším a ľahším a ústi do nepretržitého cyklu rastu v prospech všetkých.

### **Presvedčenie, že odborné znalosti ospravedlňujú a vynahradzujú nedostatočnú schopnosť viesť druhých**

V roli lídra je uznávaný fakt, že sú zamestnanci a členovia tímu pre dosiahnutie podnikateľského úspechu cenným a nevyhnutným prvkom. Väčšina vedúcich pracovníkov vie, že nemôžu robiť všetko sami a že sa bez nich nezaobídu. Na základe rozhovorov s 1700 generálnymi riaditeľmi a skúsenými lídrami pôsobiacimi vo verejnom sektore výskumníci z IBM Institute for Business Value zistili, že 71 percent týchto lídrov považuje ľudský kapitál za podstatný a nevyhnutný faktor dosahovania lepšieho výkonu ako podávajú druhí. V skutočnosti tento faktor uvádzali na prvom mieste, pred vzťahmi so zákazníkmi a výrobkovými inováciami alebo inováciami služieb.<sup>29</sup>

Avšak pre lídrov, ktorí sú presvedčení, že ich odborné znalosti ospravedlňujú a vynahradzujú schopnosť viesť druhých nie je jednoduché získať a udržať si presvedčenie, že tím je tím, na čom záleží zo všetkého najviac. Podariť sa im to môže len vtedy, keď sa budú maximálne sústrediť a usilovať o zmenu svojich hodnôt. Musia sa z človeka, ktorý už disponuje odborným know-how a využíva ho ako páku pri

---

<sup>29</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

dosahovaní výsledkov premeniť v jedinca, ktorý má dôveru v kompetentnosť svojho tímu a má dôveru v schopnosť svojho tímu prispieť k úspechu organizácie. Práve na tom závisí ich úspech. Na opustení potreby byť tým jediným, najlepším odborníkom, vystúpiť z vlastnej komfortnej zóny a investovať svoju energiu a potenciál do rozvoja odborných schopností členov svojho tímu. Prestanú byť odborníkmi, ktorí sa honosia titulom lídra a stanú sa dobrým, veci znalým lídrom, ktorý využíva svoje odborné znalosti ako platformu pre pomoc druhým na ceste k úspechu.

### **Obkloповanie sa nám podobnými ľuďmi**

Napriek tomu, že môže byť manažér v pokušení obklopiť sa ľuďmi, ktorí myslia ako on, majú rovnaké vrodené schopnosti a vnútorné popudy, takýto prístup môže vyústiť v to, že ľudia v jeho tíme budú mať rovnaké prednosti a iba málo toho, čo by vykompenzovalo ich spoločné nedostatky. Keď vedúci pracovníci prijímajú nových ľudí a povyšujú súčasných zamestnancov, hľadajú ľudí, ktorí im budú oponovať a uvažovať inak ako oni? Myslia ľudia z ich okruhu odlišne, môžu bez obáv prichádzať s odlišnými stanoviskami a pohľadmi?

Nástraha ignorovania spätnej väzby, ktorá sa nepozdáva, ide ruka v ruke s obkloповaním sa podobnými ľuďmi. Nielen že manažér potrebuje mať vo svojom tíme ľudí, ktorí sa na veci pozerajú inak ako on, ale musí taktiež zaistiť, že protikladné pohľady sú možné a vítané a že sa im dostáva vypočutie a podpora i na najvyšších organizačných štruktúrach. V podstate ide o to, docieľiť, aby sa ľudia nesnažili len „potešiť šéfov“, ale aby skutočne sledovali ciele spoločnosti a boli odhodlaní ich dosiahnuť. Ak manažér vytvorí diverzifikovaný tím vrcholových vedúcich pracovníkov, bude podporovať kultúru organizácie, v ktorej je spätná väzba a vznášanie námietok, spochybňovanie, kladenie otázok a ochota postaviť sa k problémom čelom normou, a dôraz na to, aby sa pri prijímaní ľudí, a to na všetkých úrovniach spoločnosti, zamedzilo preferovaniu tých, ktorí „sú ako my“. Takouto taktikou možno docieľiť toho, že budú zamestnanci tvoriť dobre vyvážený kolektív, v ktorom funguje systém brzd a protiváh a tým posilniť vlastnú organizáciu.

## **Nedokázat sa vzdať kontroly**

Pre niektorých lídrov môže byť náročné vzdať sa kontroly v dobe, kedy nie je deň, kedy by sa nevynoril nejaký ďalší škandál. Títo lídri uznávajú, že delegovať je z teoretického hľadiska správne, ale myslia si, že v praxi je to generálny riaditeľ, kto sa musí vysporiadať so všetkými možnými problémami, pretože keď do firemnej lode začne tiecť, je to kapitán, kto je za všetkých na palube zodpovedný. Žiadny líder netúži niesť zodpovednosť za akýkoľvek škandál, obrovskú finančnú stratu, za výrobok, ktorý ohrozil zdravie zákazníkov, alebo za únik ropy, ktorý poškodil vzácne prírodné druhy a významne narušil životné prostredie.

Škandalom sa ale nevyhnú, rovnako ako nezabránia finančným problémom tým, že budú o všetkom rozhodovať alebo si osobne postrážia všetko, čo sa v spoločnosti kde šustne. Potrebujú niečo iné – zostať informovaní. To vyžaduje skutočne dobre nastaviť firemné procesy. Napriek tomu, že zapájať sa do prevádzkových záležitostí a realizačného procesu sa môže spočiatku zdať bezpečnejšie, pokiaľ sa manažér zameria na to, aby bol o týchto záležitostiach priebežne informovaný, uvoľní mu to ruky od každodenných bežných činností a bude sa môcť viac zaoberať tým, čo sa deje v celej organizácii ako takej. A to je presne to, čo by mal robiť líder namiesto toho, aby sa nechával natoľko zomlieť každodennými záležitosťami, že mu na ostatné nezostane príliš času. Úlohou lídra nie je zaoberať sa jednotlivosťami a každým problémom a výzvou, ktorej spoločnosť čelí, a to na každom oddelení bez rozdielu. Úlohou je viesť svojich ľudí smerom, ktorý ako stratég firmy určil, k budúcnosti, ktorú si v duchu predstavuje. Ak má pocit, že musí uplatniť mikromanagement, znamená to, že svojim ľuďom nedôveruje. V takomto prípade vytvára umelé limity a obmedzuje spoločnosť v jej schopnosti rásť a rozvíjať sa.

## **Prehliadanie dopadov svojho konania na druhých**

U vrcholových vedúcich pracovníkov ľahko vzniknú slepé miesta, ak ide o to, aké dopady má ich jednanie na ľudí na nižších úrovniach organizačnej hierarchie. Môže sa stať, že nemajú žiadneho poradcu, ktorý by im poskytol spätnú väzbu a masy ľudí pôsobiacich v organizácii sa im môžu ticho podvoľovať. Je dosť možné, že im nikdy nepovedia ako rozkladne ich rozhodnutia, iniciatívy, požiadavky a chovanie pôsobia.

Vysoko postavený pracovník, ktorý pravidelne tým, čo robí, komunikuje, že jeho potreby majú prednosť pred potrebami kohokoľvek ďalšieho, môže čeliť problémom.

U zamestnancov môže začať vznikať pocit, že nemajú rešpekt, môžu byť nespokojní, roztrpčení, naštvaní. Líder sa môže stať terčom vtipov kolujúcich po pracovisku alebo, čo je ešte horšie, dostať sa do situácie, kedy ho druhí stiahnu a nevarujú ho pred možnými ťažkosťami. Tým podryvajú jeho prácu alebo ho nakoniec dovedú až k neúspechu. Nikto, dokonca ani benevolentní ľudia, nechce pracovať pre diktátora. Pre lídra, ktorého pohľad na svet určuje jeho ego, je až príliš ľahké vznášať požiadavky, ktoré si neférovane nárokovujú čas členov jeho tímu a narúšajú ich prácu. Okrem toho môžu zatemňovať priority, oslabovať morálku ľudí a kúsok po kúsok ukrajsť z lídrovej dôveryhodnosti.

Ak líder vezme v úvahu dopady svojich požiadaviek na ostatných, posilní svoju dôveryhodnosť a ich i svoju motiváciu. Tímu a organizácii posluží nakoniec tým, že udrží energiu a zameranie zamestnancov na sledovanie vytýčeného strategického smeru a dosiahne pri tom zreteľný pokrok.<sup>30</sup>

### **Nedoceňovanie pozornosti, s ktorou nás druhí sledujú**

Vedúci pracovník by mal, okrem iného, venovať pozornosť sám sebe. To, čo hovorí, s kým hovorí, ako sa oblieka do práce – to všetko členovia tímu a ľudia v organizácii „čítajú“. Jeho chovanie budú vždy interpretovať, aj keď zakaždým nie korektne. Robia vedúci pracovníci všetko, čo je v ich silách, aby boli ostatným tým najlepším možným vzorom, vrcholným príkladom pre organizáciu? Využívajú svoje chovanie k pozitívnemu pôsobeniu na druhých a k ich ovplyvňovaniu?

Vychádzať v tom, čo líder robí, z predpokladu, že je jedným z mnoho ľudí v organizácii môže byť príjemné, ale skutočnosť je taká, že v pozícii lídra je v organizácii vzorom pre druhých. Ľudia k nemu vzhládajú a očakávajú od neho odborné vedenie, poučenie, rady, ubezpečenie a potvrdenie status quo a utváranie

---

<sup>30</sup> GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.

kultúry organizácie. To, ako jedná, jeho činy a kroky, má mimoriadny vplyv na jeho tím, zamestnancov a organizáciu. Pokiaľ sa chce vyhnúť nedoceňovaniu pozornosti, mal by rozvíjať svoje sociálne sebauvedomenie, čo mu umožní rozoznať, kedy to, ako sa chová, má najväčší význam a „čítať“, čo od neho druhí potrebujú. Keď je to, ako vedie druhých, skutočne významné a záleží na tom, je potrebné voliť svoje chovanie tak, ako keby na tom závisel úspech celej organizácie.

### **Strácanie kontaktu s ľuďmi v prvej línii**

Dokonca i tí najlepší vysoko postavení vedúci pracovníci zisťujú, že sú nepriehľadne uzatvorení pred každodennou realitou spoločnosti, pre ktorú pracujú, či už preto, že pokiaľ chce zamestnanec navštíviť niekoho z vedenia spoločnosti, potrebuje s ním mať dohodnuté stretnutie alebo preto, že recepčná nehýri ponukou časov, kedy je možné vedúceho pracovníka zastihnúť. Alebo sú jeho dvere pre prichádzajúcich permanentne uzatvorené.<sup>31</sup>

Ako môžu lídri zostať v kontakte s každodennou skúsenosťou ich zamestnancov? Nejde o to ponúkať sa im alebo sa o nich prehnane starať. Ide o udržiavanie kontaktu s ich realitou tým spôsobom, ktorý im umožní byť natoľko informovanými, že dokážu „prečítať“, kde môžu urobiť efektívne zmeny. Kde by mali všetko znova zvážiť a naopak kde neopúšťať to, čo je a funguje. Je to podobné ako pri hre šachy. Môžeme si predstaviť niekoľko ťahov dopredu, kontakt s dňom v prvej línii nám poskytne schopnosť predstaviť si dôsledky svojich krokov predtým, ako ich uskutočníme. Tento kontakt je zdrojom potenciálu produkovať svieže, nevšedné myšlienky a pohľady, ktoré môžu pomôcť vysporiadať sa s problémami, otvoriť dvere rastu, predstaviť si nové možnosti. Ľudia v prvej línii často veľmi dobre chápu to, čo robia a to, čo zákazníci potrebujú. Tento pohľad sa nedá ničím iným nahradiť. Pokiaľ sa lídri medzi týmito zamestnancami neukážu, nijako ich to neprekvapí. Ak ale toto gesto učinia, strávia určitý čas s ľuďmi, ktorí pre nich pracujú, získajú nespočítateľne veľa kladných bodov

---

<sup>31</sup> SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

a ich dôveryhodnosť vzrastie tak, že sa to ani nedá vyčísliť. Okrem toho získajú odhodlaných, pre prácu zaujatých a lojálnych zamestnancov a nič navyiac ich to nestojí.

### **Upadanie do starých, vyjazdených koľají**

Zatúlať sa občas do svojej komfortnej zóny je prirodzené, nech je to čokoľvek. Zamestnanci často neodpúšťajú šéfom, ktorí prejavili schopnosť výrazne využívať svoju emocionálnu inteligenciu a potom sa vrátili k chovaniu, v ktorom hrá hlavnú úlohu ich ego. Výsledky sa nedostavia samé od seba. Čokoľvek, čo má nejakú hodnotu, si zaslúži aby sa na tom pracovalo a emocionálna inteligencia nie je v tomto smere žiadnou výnimkou. Väčšina vedúcich pracovníkov si nezvolí tú ľahšiu cestu. Sú to nebojácni lídri, ktorí neutekajú pred problémami a sú ochotní vziať na seba tú najťažšiu úlohu zo všetkých – zmeniť sa. Keď líder hovorí o ťažkostiach, s ktorými zápasí, zamestnanci ho majú radšej. Je v poriadku, keď niekto nie je dokonalý, aj líder je len človek.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> GOLEMAN, Daniel. Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.



# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 4 EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA V RETAILI

### 4.1 Charakteristika práce v retaili

„Retailová oblasť je veľmi dynamická. Existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú prijímanie pracovníkov v tomto odvetví a rozvoj ich kompetencií a zručností – pracovný trh, pracovná náplň na jednotlivých pozíciách, zmeny v nákupnom správaní, trendy v odvetví a zvyšujúca sa konkurencia.“<sup>33</sup>

Retailing ako veľmi dynamicky sa rozvíjajúce odvetvie predstavuje v súčasnej dobe vysoko konkurenčný trh. V dôsledku toho sú i najväčšie firmy nútené hľadať cesty ďalšieho rozvoja a neustále zdokonaľovať svoje podnikanie. Sú to pracovníci, ktorí sú jedným z kľúčových faktorov konkurencieschopnosti firmy, pokiaľ vôbec nie aj tým najpodstatnejším faktorom. Preto je voľba systému riadenia ľudských zdrojov strategickou voľbou firmy a je nutné jej venovať dostatočnú pozornosť.<sup>34</sup>

Personál predajne je najdôležitejším prvkom, prostredníctvom ktorého dochádza v predajniach k predajno-nákupnému procesu. Personál je tvorený zamestnancami, ktorí majú presne určenú pracovnú zodpovednosť a pracovnú náplň. Prichádzajú do styku s tovarom, zabezpečujú jeho uskladnenie, vyskladnenie na predajnej ploche, starajú sa o dopĺňanie tovaru v regáloch, ale predovšetkým prichádzajú do kontaktu so zákazníkom. Pomáhajú mu pri obsluhu, poskytujú mu rady, informácie o tovare a v konečnom dôsledku prostredníctvom pokladní zabezpečujú predaj tovaru.

Umenie predávať je jednou z najdôležitejších kompetencií zamestnancov pracujúcich v retaili. Či už sú to predajné skúsenosti, alebo komunikácia so zákazníkmi,

---

<sup>33</sup> BRUTENIČ, I. Časopis Instore [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.exact-recruitment.sk/press.php?showid=84>

<sup>34</sup> CIMLER, Petr a kol. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

uplatňuje sa hlavne pri pozíciách obchodných zástupcov alebo predavačov a zamestnancov pracujúcich na pokladni. Rovnako dôležité je aj obchodné zameranie, či prejav veľkého záujmu o prácu v tomto sektore. Oceňuje sa proaktívny prístup, vďaka ktorému dochádza k pozitívnemu ovplyvňovaniu zákazníkovo správania. Kvalitný zamestnanec v retaili nonstop vyhľadáva príležitosti pre zvýšenie predaja a využíva ich tak, aby zároveň dosiahol zákazníkovo spokojnosť. Dôležitý je individuálny prístup k zákazníkovi, ktorý sa zameriava na súlad jeho požiadaviek a tým pádom navyšuje lojalitu zákazníka. Popri tom využíva svoje schopnosti hravo komunikovať, s ktorými sa viaže načúvanie potrebám zákazníkov, rozoberanie ich potrieb a predstáv.

Prostredie retailu je rýchlo sa meniace, z tohto dôvodu potrebuje flexibilných pracovníkov. Na oplátku, vďaka flexibilitě im môže byť poskytnutý priestor pre vlastnú kreativitu a iniciatívu. Stretávanie sa s novými ľuďmi podporí a otestuje emocionálnu stabilitu zamestnancov. Retailoví pracovníci sa musia chovať profesionálne za každých okolností, v opačnom prípade by mohli pokaziť dobré meno zamestnávateľa. Jednou z najdôležitejších kompetencií je dokázať komunikovať asertívne, no zároveň kľudne, dokázať zachovať chladnú hlavu a vyriešiť všetko s rozvahou. Pracovné prostredie zamestnancov je veľa krát stresujúce, musia teda počítať s tým, že riešenie nepríjemných situácií je každodennou rutinou.

Hospodárenie s ľudskými zdrojmi je pre maloobchodný sektor veľkou výzvou. Maloobchod je značne náročný na spotrebu pracovnej sily. Takmer vo všetkých menších organizáciách predstavujú náklady na pracovnú silu jediný rozsiahly prevádzkový náklad s výnimkou nákladov na nákup tovaru. Väčší maloobchodní podnikatelia stoja pred oveľa náročnejším problémom – zamestnávajú tisíce zamestnancov s rôznou úrovňou špecializácie. Tento personál musia školiť, vzdelávať a motivovať k tomu, aby dosahoval primerané výkony. Náročnosť riadenia ľudských zdrojov v maloobchode je daná predovšetkým značným množstvom pracovníkov,

relatívne nízkou nástupnou mzdou, nevhodnou pracovnou dobou, sezónnou povahou podnikania a vysokou mierou fluktuácie.<sup>35</sup>

Základom pre zamestnancov je znalosť firemnej politiky a pracovných procedúr, ktoré je nutné dodržiavať. Okrem toho musia poznať produkty, s ktorými pracujú a jednotlivé kroky k podpore ich predaja – predajné argumenty. Dôležitosť týchto školení netreba vnímať iba v rámci adaptačného procesu počas nástupu a skúšobnej doby zamestnanca, ale aj v priebehu neskoršej pracovnej spolupráce. Okruhy vzdelávania sa orientujú aj na zákaznícky servis a vytváranie stálej klientely, schopnosť plánovania, práce v stresových situáciách a riešenia konfliktov.

---

<sup>35</sup> BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Překlad Lidmila Janečková. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

## 4.2 Výskum

V tejto kapitole sa budem zameriavať na praktickú časť mojej práce. Keďže som sama v retaili pracovala viac ako 6 rokov, viem, že je veľmi podstatné klásť dôraz na emocionálnu inteligenciu a rozvíjanie pracovníkov v tomto smere.

Cieľom mojej výskumnej práce bolo porovnanie emocionálnej inteligencie na 3 úrovniach pracovníkov, ktoré zahŕňajú pracovníkov v riadiacich funkciách, rovnako tak pracovníkov bez riadiacej funkcie.

3 porovnávané úrovne pracovníkov:

- Vedúci predajne (Store Manager)
- Zástupca vedúceho predajne (Assistant Store Manager, Deputy Manager)
- Asistent predaja, Predavač (Sales Assistant)

Čo sa týka hierarchie uvedených úrovní pracovníkov, vedúci predajne preberá zodpovednosť za celú zverenú predajňu, má na starosti celý svoj personál, čo znamená svojho zástupcu a predavačov. Zástupca vedúceho predajne je za predajňu zodpovedný počas neprítomnosti vedúceho predajne. Predavači sa nachádzajú na najnižšej úrovni a ich náplňou práce je dodržiavanie rutín spomínaných vyššie.

### 4.2.1 Hypotézy

Mnohé výskumy, napríklad tie, ktoré boli uvedené v predchádzajúcich kapitolách, potvrdzujú, že za dosahovaním výborných pracovných výsledkov, väčšej pracovnej spokojnosti a kvalitnejšími službami stoja emocionálne zručnosti. Vzhľadom k mojim viac ako 6 ročným pracovným skúsenostiam z oblasti retailu a existujúcich štúdií som navrhla nasledujúce hypotézy:

H1: Zamestnanci na pozícii Vedúci predajne budú mať vyšší kvocient EQ ako pracovníci na pozícii Zástupca vedúceho predajne.

H2: Zamestnanci na pozícii Zástupca vedúceho predajne budú mať vyšší kvocient EQ ako pracovníci na pozícii Asistent predaja.

H3: Zo všetkých respondentov bude stredný kvocient EQ dosahovať väčší počet respondentov ako vysoký kvocient EQ.

Tieto stanovené hypotézy budú bližšie rozobrané v kategórii výsledkov výskumu, kde budú porovnávané s realitou, respektíve s výsledkami respondentov podľa ich pracovného zaradenia a konkrétnej pracovnej pozície.

#### **4.2.2 Metodológia**

Prostredníctvom e-mailu a sociálnej siete boli všetky tri skupiny informované o podstate tohto skúmania. Prieskumu za zúčastnilo 50 zamestnancov, ktorí pracujú v retaili, konkrétne v oblasti módy, ktorí boli oslovení individuálne.

Z 50 zúčastnených zamestnancov bolo na pozícií:

- Vedúci predajne – 18 respondentov
- Zástupca vedúceho predajne – 18 respondentov
- Predavač – 14 respondentov

Všetkým respondentom bol pomocou e-mailu distribuovaný nasledujúci hyperlink [https://docs.google.com/forms/d/1pYwY8gLOTz5YTzd0G9BNzLXfZzjb14j9QDv62DR\\_Nc0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1pYwY8gLOTz5YTzd0G9BNzLXfZzjb14j9QDv62DR_Nc0/viewform), ktorý obsahoval test na zistenie kvocientu EQ, ktorý je uvedený v prílohe tejto práce.

Na zistenie kvocientu EQ bol použitý test emocionálnej inteligencie, ktorý bol prevzatý z publikácie „IQ, EQ testy“ od Wolfganga Reichela. Bol to test EQ 2, ktorý pomáha zistiť emocionálnu inteligenciu v rozličných každodenných situáciách od sebakritiky až po sociálnu kompetenciu. Test obsahoval 25 otázok, na každú otázku boli uvedené štyri možné odpovede. Cieľom bolo dlho nepremýšľať a spontánne vybrať odpoveď, ktorá najviac zodpovedá respondentovmu správaniu. Tieto odpovede boli následne porovnávané s kľúčom odpovedí, ktorý bol uvedený na konci publikácie.

Tento test povyhodnotení vymedzoval tri úrovne emocionálnej inteligencie, podľa počtu bodov, ktoré daný respondent v teste dosiahol:<sup>36</sup>

### **0 – 10 bodov – nízky kvocient EQ**

*Chýba vám emocionálna inteligencia. Ste emocionálne málo citlivý a často reagujete nesprávne a neprímerane. Preto máte často ťažkosti v styku s inými a zraňujete city vašich blízkych. Padne vám ťažko riešiť medziľudské problémy, v konfliktných situáciách sa väčšinou rozhodnete nesprávne. V každom prípade by ste sa mali snažiť lepšie pochopiť seba a svojich blízkych a zvyšovať svoju emocionálnu inteligenciu.*

### **11 – 18 bodov – stredný kvocient EQ**

*Vaša emocionálna inteligencia sa neprejavuje veľmi zreteľne, ale vcelku dokážete zaobchádzať so svojimi citmi, ako aj s citmi vašich blízkych. V styku s inými vám nechýba v mnohých situáciách schopnosť vcítiť sa do ich pocitov a porozumenie a vaše reakcie sú primerané. Viete iným poradiť v problémových situáciách a pri konfliktoch robíte sčasti správne rozhodnutia. Okrem toho dokážete vyjadriť svoj názor a pri ťažkostiach sa hneď nevzdávate. Mali by ste sa snažiť ďalej zvyšovať svoju emocionálnu inteligenciu a ešte lepšie rozumieť ľuďom.*

### **19 a viac bodov – vysoký kvocient EQ**

*Vaša emocionálna inteligencia je veľmi výrazná. Viete dobre zaobchádzať so svojimi citmi a primerane reagovať. V styku s inými ste veľmi obratný a máte veľkú schopnosť vcítiť sa do pocitov iných. Ste emocionálne citlivý, takže viete s porozumením a správne reagovať na citové stavy iných. Pri problémoch viete iným poskytnúť vhodné rady a dobre riešiť konfliktné situácie. Viete si jasne obhájiť svoj názor; možno vás zaťažujú a ak sa vyskytnú ťažkosti, nevzdávate sa.“*

---

<sup>36</sup> REICHEL, W. IQ, EQ testy. Bratislava: Príroda, s.r.o., 2005. 256 s. ISBN 978-80-07-01915-7.

### 4.2.3 Výsledky a diskusia

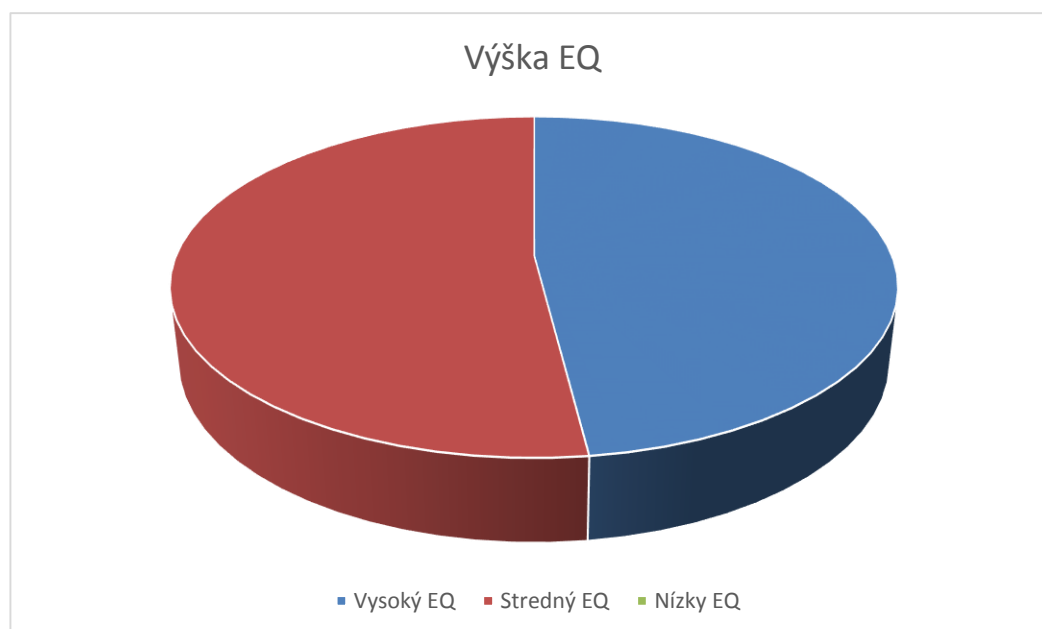
Ako bolo spomenuté vyššie, prieskumu sa zúčastnilo 50 respondentov, ktorých zaradenie podľa pozícií si ukážeme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Rozdelenie respondentov

Pozícia	Počet respondentov
Vedúci predajne	18
Zástupca vedúceho predajne	18
Asistent predaja	14

Na nasledujúcom grafe si odprezentujeme jednotlivé odpovede, respektíve výsledky EQ.

Graf 1: Pomer výsledkov jednotlivých kvocientov EQ



Ako vidíme zobrazené na grafe, množstvo respondentov s nízkym EQ je nulové, respondentov so stredným EQ bolo 26 a respondentov s vysokým EQ bolo 24.

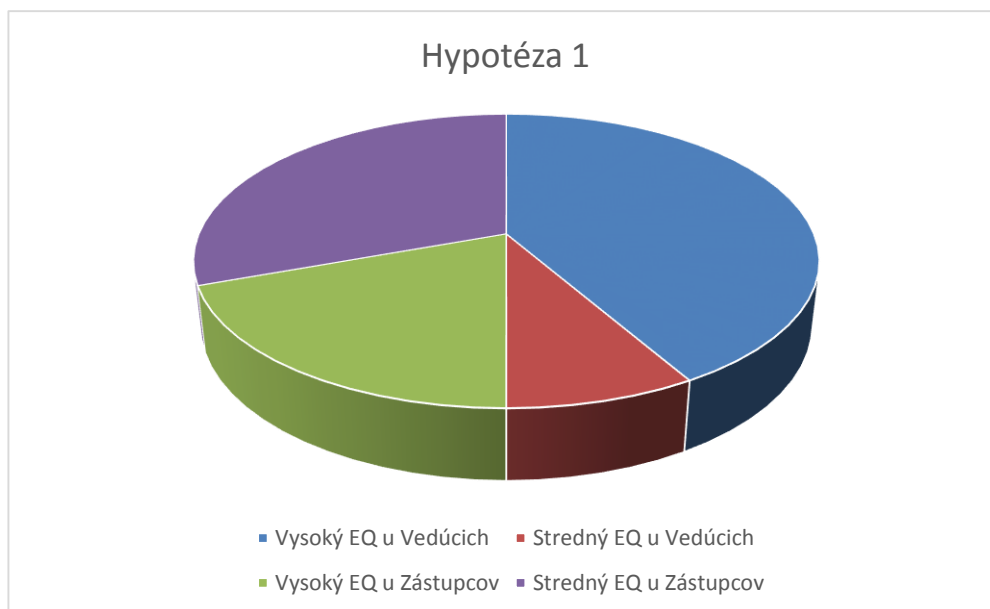
V nasledujúcej tabuľke si zobrazíme počet respondentov s konkrétnym kvocientom EQ rozdelený podľa pozícií, na ktorých respondenti pôsobia.

Tabuľka 4: Rozdelenie pozícií podľa kvocientov EQ

	Nízky EQ	Stredný EQ	Vysoký EQ
<b>Vedúci predajne</b>	0	3	15
<b>Zástupca vedúceho predajne</b>	0	11	7
<b>Asistent predaja</b>	0	12	2

**H1: Zamestnanci na pozícii Vedúci predajne budú mať vyšší kvocient EQ ako pracovníci na pozícii Zástupca vedúceho predajne.**

Graf 2: Hypotéza 1



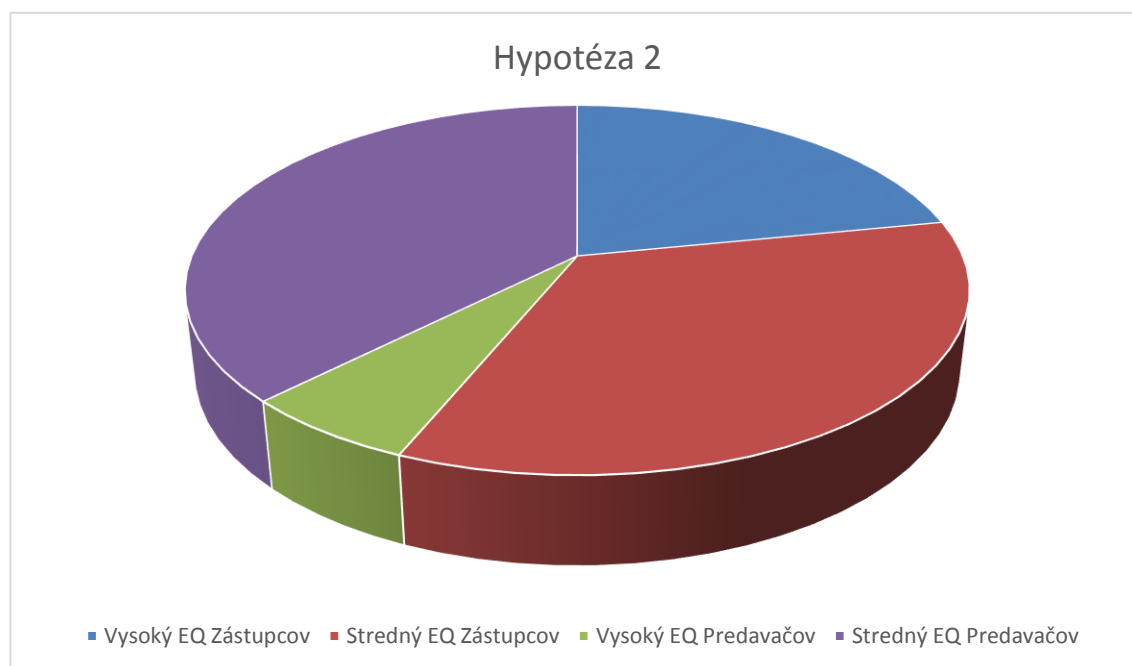
Na grafe vidíme, že tvrdenie v hypotéze sa nám potvrdilo. Väčšina respondentov zastupujúca skupinu Vedúcich predajní dosiahla vysoký EQ (zobrazené v pravej



polovici grafu), naopak väčšina respondentov pracujúcich na pozícii Zástupcov vedúcich predajní dosiahla stredný EQ (zobrazené v ľavej polovici grafu). Táto hypotéza a zároveň reálny výsledok nám potvrdzujú, že na manažérsku funkciu v súčasnej dobe nestačia len odborné znalosti. Čoraz viac je pre riadiace funkcie dôležitá práca s emocionálnou inteligenciou a pozitívny leadership.

**H2: Zamestnanci na pozícii Zástupca vedúceho predajne budú mať vyšší kvocient EQ ako pracovníci na pozícii Asistent predaja.**

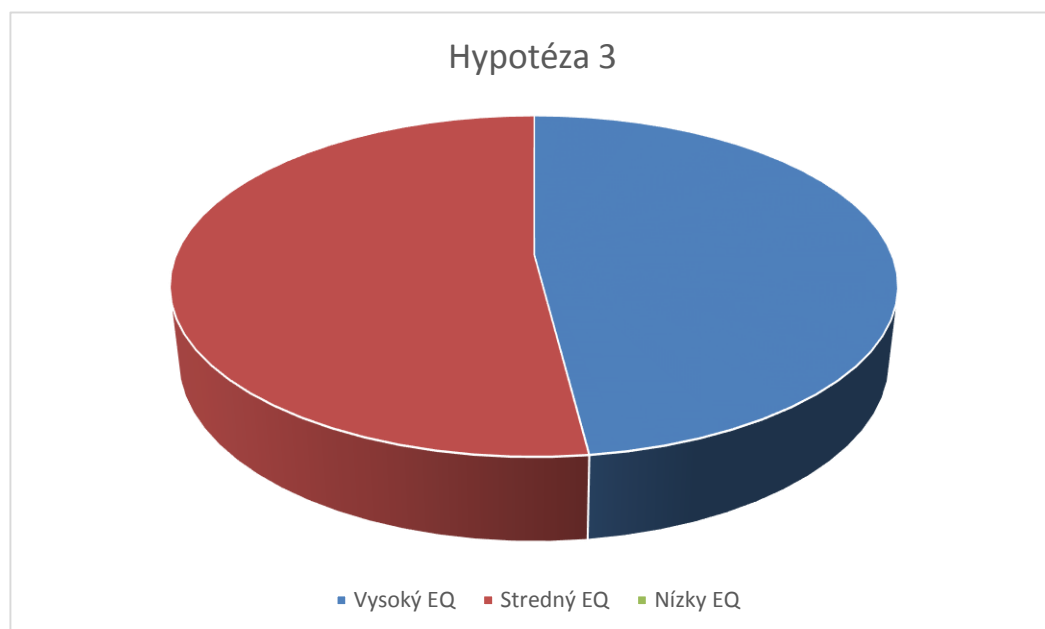
Graf 3: Hypotéza 2



Na ďalšom grafe vidíme, že sa nám potvrdila aj druhá hypotéza. Zatiaľ čo u pozícii Zástupca vedúceho predajne dosiahlo vysoký EQ až 39% respondentov, u pozície Asistentov predaja/Predavačov to bolo len 14% zo všetkých respondentov. Rovnako ako pri predchádzajúcej hypotéze, aj tu vidíme dôležitosť emocionálnej inteligencie pri riadiacich funkciách.

**H3: Zo všetkých respondentov bude stredný kvocient EQ dosahovať väčší počet respondentov ako vysoký kvocient EQ.**

Graf 4: Hypotéza 3



Na grafe vidíme, že aj táto hypotéza sa potvrdila, aj keď rozdiel bol len minimálny. Respondentov so stredným EQ bolo 26 a respondentov s vysokým EQ bolo 24. Väčšinu z výsledku vysokého EQ tvorili Vedúci predajní. Na grafe vidíme, že kompetentnému manažérovi v súčasnej znalostnej spoločnosti nestačia len odborné znalosti, dôležitá je ich výmena, odovzdávanie, jednoducho ich uplatňovanie bez pocitu neochoty, nedôvery a strachu. Aby bol v podniku naozaj umožnený efektívny tok znalostí, je potrebné rozvíjať emocionálnu inteligenciu manažérov ako súčasť kompetentnosti manažéra.

## ZÁVER

V 21. storočí už nestačí mať len vysokú rozumovú inteligenciu. V poslednom čase sa čoraz viac v súvislosti s pracovnými úspechmi začínajú používať pojmy emocionálna spôsobilosť, empatia a ďalšie, ktoré sledujú vcítanie sa do pocitov druhého, schopnosť riešenia konfliktov miernymi cestami a podobne. Začína sa klásť schopnosť manažérov zahĺbiť sa do seba, uvedomiť si vlastné citové a emočné prejavy, schopnosť mať silnú vôľu, jasné a vyhranené názory, ktorými budú viesť svojich podriadených k maximálnym pracovným výkonom a dosahovaniu stanovených cieľov s úplnou ľahkosťou.

Stále častejšie v spoločnosti pozorujeme, že ani úroveň vzdelania, znalosti a vysoká rozumová inteligencia nie sú smerodajným ukazovateľom a zárukou, že človek bude úspešný. Vidíme, že inteligentní manažéri majú stále viac problémov v práci, zatiaľ čo iným manažérom (s deklarovaným nižším inteligenčným kvocientom) sa darí oveľa viac. Úspech ovplyvňuje aj iná danosť, a tou je spôsobilosť, nazvaná emocionálnou inteligenciou.

Ak si podniky uvedomia význam emocionálneho prostredia a dokážu ho udržať v žiaducich a prijateľných medziach, zlepšia tým pracovné procesy a pracovnú úspešnosť podniku. Skvelí manažéri nie sú tí, ktorí nemajú hranice, ale práve tí, ktorí sú si vedomí svojich hraníc. Nekontrolované emócie vedú k nízkej efektivite, a preto je ovládanie emócií jedným z dôležitých faktorov, ktoré ovplyvňujú emocionálnu inteligenciu.

Emocionálna inteligencia je často aj dvakrát dôležitejšia ako rozumová inteligencia. Mnohé úspešné podniky získavajú konkurenčnú výhodu, ktoré je spojená nielen so správnym výberom spolupracovníkov s vysokou rozumovou, ale i emocionálnou inteligenciou. Takíto manažéri vytvárajú v podniku priateľskú atmosféru, sú iniciátormi kreativity v práci. Dokážu výrazne motivovať zamestnancov, ktorí sa neuspokoja s dosiahnutými cieľmi a tak sa neustále usilujú o nové možnosti a ciele.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých českých zdrojov

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, seberřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.

BROCKERT, S.; BRAUNOVÁ, G. *Testy emocionálnej inteligencie*. Ikar, a.s., Bratislava 1997. ISBN 80-7118-390-3.

BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Překlad Lidmila Janečková. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, Petr a kol. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Překlad Markéta Bílková. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011. 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.

GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Překlad Kateřina Orlová. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015. 174 stran. ISBN 978-80-7359-453-4.

GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.

LUDWIG, P. *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

MINÁROVÁ, M. 2014. *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 144 s. ISBN 978-80-557-0755-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.

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

PORVAZNÍK, J. A KOL. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3760-5. 152 s.

PORVAZNÍK, J. A KOL. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v manažmente*. 3., preprac. a dopl. vyd. Žilina: Bratislavská vysoká škola práva, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

REICHEL, W. *IQ, EQ testy*. Bratislava: Príroda, s.r.o., 2005. ISBN 978-80-07-01915-7. 256 s.

SHIRKANI, Jen. *Ego versus EQ: osm pastí emocionální inteligence a jak se s nimi vyrovnávají manažeři*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. 199 s. ISBN 978-80-7261-275-8.

### **Zoznam použitých zahraničných zdrojov**

MACLEAN, P.D. *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York: Plenum Press, 1990. ISBN 03-064-3168-8.

MCCLELLAND, D. C. (1999). *Identifying competencies with behavioral-event interviews*. *Psychological Science*, 331-339.

SPENCER, L. M. J., MCCLELLAND, D. C., & KELNER, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.

WHETEN D. A., CAMERON, K. S. 2010. *Developing Management Skills*. New York: Prentice Hall. 2010. 744 s. ISBN 978-80-247-2754-7.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

BRUTENIČ, I. Časopis Instore [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.exact-recruitment.sk/press.php?showid=84>

## **ZOZNAM SKRATIEK**

IQ - Inteligenčný kvocient

EQ - Emočný kvocient

# ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Ľudský mozog .....	14
-------------------------------	----

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: IQ vs. EQ.....	11
---------------------------	----

Tabuľka 2: EGO vs. EQ .....	33
-----------------------------	----

Tabuľka 3: Rozdelenie respondentov .....	47
--	----

Tabuľka 4: Rozdelenie pozícií podľa kvocientov EQ .....	48
---	----

## Zoznam grafov

Graf 1: Pomer výsledkov jednotlivých kvocientov EQ .....	47
--	----

Graf 2: Hypotéza 1 .....	48
--------------------------	----

Graf 3: Hypotéza 2 .....	49
--------------------------	----

Graf 4: Hypotéza 3.....	50
-------------------------	----

## **ZOZNAM PRÍLOH**

<b>Príloha A – Test EQ .....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------



## Príloha A – Test EQ

**1. Známy vás pozval na večierok k svojim priateľom. Keď tam prídete, zistíte, že nikoho nepoznáte a váš známy tam ešte nie je. Čo urobíte? \***

- a) Prejde ma chuť a idem domov.
- b) Nepozorovane sa vytratím von a počkám na známeho.
- c) Predstavím sa a snažím sa zapojiť do rozhovoru.
- d) Vojdem dovnútra a zamyslene študujem hudobnú zbierku

**2. Príde za vami priateľ a trpko sa sťažuje, že ho nespravodlivo urazil kolega. Ako sa zachováte? \***

- a) Podporím ho v jeho zlosti proti kolegovi a navrhnem, ako by mu to mohol vrátiť.
- b) Vysvetlím mu, že by sa nemal nechať nahnevať a najlepšie by bolo na všetko zabudnúť.
- c) Porozprávam mu, že aj ja som už niečo podobné zažil. Neskôr som so zadosťučinením zistil, že hašterivého kolegu opustila manželka.
- d) Nechám ho, aby obšírne vysvetlil situáciu a okolnosti, ktoré ju sprevádzali, aby som si urobil objektívny názor.

**3. Dohodli ste si schôdzku s priateľom/priateľkou. Na poslednú chvíľu schôdzku odvolá. Ako zareagujete? \***

- a) Jednoducho zavolám inému známemu a stretnem sa s ním.
- b) Som poriadne nahnevaný a rozhodnem sa, že nabudúce sa zachovám rovnako.
- c) Rozhodnem sa, že v budúcnosti si budem hľadať priateľov, na ktorých sa dá viac spoľahnúť.
- d) Pýtam sa sám seba, čo som urobil nesprávne, že sa takto zachoval/zachovala.

**4. Požičali ste priateľovi 100 eur a čakáte už týždne na ich vrátenie. \***

- a) Idem za ním a spýtam sa ho, či mi požičia peniaze.
- b) Som síce veľmi nahnevaný, ale je mi nepríjemné pýtať sa na peniaze.
- c) Postážujem sa mu a vysvetlím mu, že takéto správanie pokladám za dosť úbohé.
- d) Opýtam sa ho, či zabudol peniaze vrátiť a dám mu lehotu na vrátenie, pretože peniaze teraz potrebujem.

**5. Veľmi ste sa pohádali so svojim partnerom/partnerkou a hrozí, že sa hádka bude stupňovať. Čo urobíte? \***

- a) Potlačím svoju zlosť a ukončím hádku, pretože to k ničomu nevedie.
- b) Vysvetlím svojmu partnerovi, že ma podobná situácia už často rozgnevala.
- c) Vyjdem na štvrt' hodiny von, aby som sa upokojil a porozmýšľal, a až potom pokračujem v hádke.
- d) Ospravedlním sa a poprosím svojho partnera, aby to urobil tiež.

**6. U vašich susedov je večer hlučná zábava, takže sotva počujete vlastné slovo. Ako zareagujete? \***

- a) Naplno pustím hudbu, aby som zábavu prehlušil.
- b) Zájdem k susedom a slušne ich požiadam o trocha ohľaduplnosti.
- c) Rozhodnem sa, že čoskoro usporiadam rovnako hlučnú zábavu.
- d) Zavolám políciu kvôli obťažovaniu hlukom.

**7. Váš partner nechal všade v byte porozhadzované svoje veci. Čo urobíte? \***

- a) Nechcem vyprovokovať hádku a všetko upracem.
- b) Všetko upracem, lebo nenávidím neporiadok a pomyslím si, že môj partner je riadny neporiadnik.
- c) Odmietam to upratať, pretože som ten chaos nespôsobil.
- d) Výnimočne to upracem, ale večer si s partnerom pohovorím o tom, ako to v budúcnosti lepšie zvládneme.

**8. Rozprávate sa s kolegom, ktorý vás už viackrát prerušil. Ako zareagujete? \***

- a) Nahnevám sa a jasne mu poviem, že mi to prekáža.
- b) Nevšímam si to, veď aj ja mám svoje chyby.
- c) Tiež ho preruším, aby si konečne všimol, že mi to prekáža.
- d) Chvíľu počkám, či si to nevšímne sám. Potom poviem, že mi to prekáža.

**9. Priateľ vám povedal, že jeho partnerka sa s ním chce rozísť. Ako sa zachováte? \***

- a) Navrhnem mu, aby sme si spolu niekam vyšli, nech príde na iné myšlienky.
- b) Nechám si o všetkom porozprávať a pozorne ho počúvam. Popritom mu porozprávam o mojich vlastných skúsenostiach s rozchodmi.
- c) Pomáham mu zosnovať plán pomsty, aby jej to mohol odplatiť.
- d) Poviem svojmu priateľovi, že sa neoplatí za ňou smútiť. Mal by byť šťastný, že je voľný pre ďalší vzťah.

**10. Aby ste sa udržali v dobrej forme, rozhodli ste sa pravidelne behávať. Po prvom raze ste úplne vyčerpaný a na druhý deň vás riadne bolia svaly. \***

- a) Poviem si: Šport je zabijak, nechám to radšej tak.
- b) Rozhodnem sa trénovať každý deň v určitom čase bez ohľadu na počasie.
- c) Začnem pomaly a postupne stupňujem svoj výkon, aby sa telo prispôsobilo.
- d) Behám, len keď mám dobrú náladu.

**11. Vaša dobrá známa vám povedala, že je čerstvo zamilovaná. Náhodou poznáte jej nového priateľa a viete, že často strieda priateľky. Čo jej poviete? \***

- a) Toho poznám. Vlastne sa k sebe celkom hodíte.
- b) Toho poznám. Ak chceš, môžem ti o ňom všeličo porozprávať.
- c) Ach jaj, zase máš smolu, ten si o mesiac nájde opäť inú.
- d) Dúfam, že mu to s tebou vydrží dlhšie ako obyčajne.

**12. Vaše dieťa príde s plačom zo škôlky a trpko sa sťažuje, že ostatné deti sa s ním nechcú hrať. \***

- a) Aby som svoje dieťa upokojil, kúpim mu novú hračku.
- b) Spolu s dieťaťom porozmýšľam, čo by malo urobiť, aby sa s ním iné deti hrali.
- c) Poviem svojmu dieťaťu, že je to jeho vina, keď sa s ním iné deti nechcú hrať.
- d) Uteším svoje dieťa a poviem mu, že ostatné deti nie sú dobre vychované.

**13. Známa vám ukazuje nové oblečenie, ktoré práve výhodne kúpila. Zdá sa vám dosť nevkusné. Čo poviete, keď sa vás spýta na váš názor? \***

- a) Za tú cenu je to skutočne dobrý kúsok. Ale môj vkus to nie je.
- b) Vyzerá to celkom dobre.
- c) Za tú cenu sa dá ťažko očakávať niečo lepšie.
- d) Myslím si, že sa ti to celkom hodí.

**14. Pri skúške ste počítali s dobrou známkou. Žiaľ, bola to len dostatočná. \***

- a) Pomyslím si: Nič to, veď v iných predmetoch som nadpriemerný.
- b) Dám si záväzok, že pri ďalšej skúške budem lepší.
- c) Zanalyzujem svoje slabé stránky a urobím si plán, ako zlepším svoje výkony.
- d) Zájdem za učiteľom a sťažujem sa, že téma skúšky sa vopred nepreberala

**15. Na porade ste so svojím názorom osamotený. Všetci ostatní sú zajedno a prudko na vás útočia. Ako zareagujete? \***

- a) Som si svojou vecou úplne istý. Nechcem však ostatných ďalej provokovať a vzdám sa, aby sa diskusia ukončila pokojne.
- b) Začnem o sebe pochybovať, všetci ostatní sa predsa nemôžu myliť.
- c) Nahnevane preruším diskusiu, pretože nevidím šancu ostatných presvedčiť.
- d) Zostanem vecný a poukážem na svoje skúsenosti a svoju odbornosť v danej oblasti. Dôkazy o správnosti môjho názoru predložím na najbližšom stretnutí.

**16. Máte za úlohu telefonicky získať nových zákazníkov. Po dvoch hodinách ste stále nič nedosiahli. Rezignovane si poviete: \***

- a) Dnes nemám svoj deň, zajtra to pôjde lepšie.
- b) Začnem o sebe pochybovať a pýtam sa: Čo so mnou nie je v poriadku, keď dostávam len samé zamietavé odpovede?
- c) Pri ďalších telefonátoch skúsím niečo nové.
- d) Už stačilo, končím a pohľadám si novú prácu.

**17. Vo vašom plánovacom tíme ste poskytli rozhodujúce nápady. Ale kolega ich vo firme prezentuje ako svoje. Ako sa zachováte? \***

- a) Nebudem reagovať emocionálne. Odteraz ho budem ignorovať.
- b) Nadávam za jeho chrbtom a všetkým rozprávam, aký je nekompetentný.
- c) Na schôdzke tímu objasním, ako sa veci majú, a požiadam kolegu, aby sa ospravedlnil.
- d) Chcel by som zabrániť sporu a poviem si: Aj tak sa rozchýri, čo kto urobil.

**18. Ako vedúci oddelenia počujete, že si vaši podriadení ut'ahujú z nového kolegu. \***

- a) Zavoláte si do kancelárie toho, kto mal hlavné slovo, a požiadate ho, nech sa postará o to, aby sa to už neopakovalo.
- b) Pousmejete sa nad tým, pretože si spomeniete, že aj vám sa to kedysi prihodilo.
- c) Pohovoríte si s novým zamestnancom a odporučíte mu, aby kolegov niekam pozval.
- d) Svojim podriadeným dáte jasne najavo, že to nie je správny spôsob, ako zaobchádzať s novým kolegom.

**19. Je koniec pracovného času a vy máte stretnutie. Na ceste von z kancelárie vidíte, že jeden z vašich kolegov ešte pracuje, aby zajtra načas odovzdal svoju prácu. Ako sa zachováte? \***

- a) Prejdem okolo bez toho, aby som niečo povedal, pretože nechcem prísť neskoro na stretnutie.
- b) Zaželám kolegovi veľa úspechov a ospravedlím sa, že nemám čas, aby som mu pomohol.
- c) Opýtam sa ho, či mu môžem pomôcť, a zavolám svojmu priateľovi, že prídem trochu neskôr.
- d) Nezdržím sa a podpichnem ho: "Prečo vlastne nikdy nedokážeš dokončiť svoje úlohy načas?"

**20. Svojmu šéfovi ste predložili novú koncepciu služieb. Po určitom čase vám ju vrátil naspäť s množstvom zmien. Ako zareagujete? \***

- a) Pomyslím si, že má asi pravdu, a prevezmem zmeny.
- b) Idem za šéfom a pokúsím sa mu bližšie a jasnejšie vysvetliť moje nápady.
- c) Rozhodnem sa poobzerať po inej firme, kde lepšie ocenia moje nápady.
- d) Pomyslím si, že síce nemá pravdu, ale chcem sa vyhnúť sporu.

**21. Keďže je projekt ťažší, ako ste očakávali, ste v práci v strese. Čo sa na vás hodí?\***

- a) Ľahko strácam prehľad.
- b) Zostanem pokojný a všetko postupne vybavím.
- c) Potrebujem pravidelné prestávky, aby som mohol pracovať.
- d) Môže sa stať, že všetko nechám tak a oznámim, že som chorý.

**22. Idete dobre naladený do práce. Keď vkročíte do kancelárie, vidíte bezradné tváre. Čo poviete? \***

- a) Čo ste to len za kôpky nešťastia?
- b) Mám dnes úžasnú náladu a mohol by som hory prenášať.
- c) Čo je to s vami? Uleteli vám včely?
- d) Ó, čo sa deje? Stalo sa niečo zlé?

**23. Šéf vám dá osobitnú úlohu, o ktorej predpokladá, že ju zvládnete iba vy. Čo si pomyslíte? \***

- a) Vždy zostane všetko na mňa. Ale nijako nemôžem odmietnuť.
- b) Cítim sa polichotený, pretože má o mne takú dobrú mienku.
- c) Pokúsím sa časť práce delegovať.

- d) V budúcnosti už nesmiem ukázať, že viem viac ako moji kolegovia. Ináč dostanem vždy viac práce.

**24. Vo firme ste sa usilovali o mimoriadnu úlohu a potom ste zistili, že vám chýbajú vedomosti. Čo urobíte? \***

- a) Poviem si: To som sa zase raz precenil! Druhýkrát sa už radšej nebudem tak chvastať.
- b) Robím si veľké výčitky a uvažujem, ako sa dostať z úzkych.
- c) Usilujem sa zabrániť tomu, aby sa moji kolegovia dozvedeli o mojich problémoch.
- d) Zvolám svojich kolegov a vysvetlím im, že som podcenil úlohu a potrebujem ich pomoc.

**25. Ste vedúci oddelenia a dozvedeli ste sa, že váš najlepší zamestnanec chce opustiť firmu, pretože je nespokojný. Čo urobíte, aby ste ho udržali? \***

- a) Prisľúbim mu, že u vedenia firmy presadím zvýšenie jeho platu.
- b) Ešte raz mu vyrátam všetky prednosti a šance, ktoré má v našej firme.
- c) Pokúsim sa v rozhovore dozvedieť viac o jeho predstavách a želaniach a nájsť uspokojivé riešenie.
- d) Poverím ho mimoriadnou úlohou, ktorá bude preňho výzvou na dokázanie svojej kompetencie.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora:** Lucia Šutková

**Odbor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma štúdia:** prezenčné štúdium

**Názov práce:** Vplyv emocionálnej inteligencie na pracovný výkon

**Rok:** 2016

**Počet strán textu bez príloh:** 44

**Celkový počet strán príloh:** 6

**Počet titulov českých použitých zdrojov:** 15

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov:** 4

**Počet internetových zdrojov:** 1

**Vedúci práce:** PhDr. Bohumír Fiala