



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky a managementu

Bakalářská práce

# Kompetence emoční inteligence jako faktor úspěšné firemní komunikace

Vypracovala: Anežka Šimáčková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anežka ŠIMÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **E19556**  
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**  
Téma práce: **Kompetence emoční inteligence jako faktor úspěšné firemní komunikace**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat kompetenci emoční inteligence a analyzovat její vliv na úspěšnou firemní komunikaci a navrhnout opatření pro rozvoj této kompetence.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na modely a měření emoční inteligence.
- 2) Analýza emoční inteligence prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 3) Analýza vlivu emoční inteligence na firemní komunikaci.
- 4) Případová studie ve vybraném podniku.
- 5) Návrh opatření pro rozvoj kompetence Emoční inteligence.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh opatření pro rozvoj kompetence emoční inteligence.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.  
Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. dubna 2022**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDENSKÁ 702 003  
370 01, České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. září 2021

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích dne*

.....  
*Anežka Šimáčková*



## **Poděkování**

*Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Markétě Adamové za podnětné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracování mé bakalářské práce a za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla vyjádřit poděkování všem respondentům, za jejich přínos pro výzkumnou část této bakalářské práce. V neposlední řadě, bych ráda poděkovala také své rodině a všem přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili.*

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Co je emoční inteligence .....	4
2.2	Význam emoční inteligence .....	5
2.3	Poznatky ze světových studií kompetence EQ .....	5
2.4	Rozvoj EQ .....	6
2.5	První charakteristiky emoční inteligence .....	7
2.6	Jak emoční inteligence funguje .....	8
2.6.1	Poplašné zařízení.....	9
2.7	Chování v organizaci.....	10
2.7.1	Zdroje a užití teorie chování v organizaci.....	10
2.7.2	Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci .....	12
2.8	Emoce v komunikaci .....	12
2.8.1	Zdroje konfliktů a jejím možná řešení .....	13
2.8.2	Pracovní zpětná vazba – negativní .....	14
3	Hodnocení kompetence emoční inteligence.....	16
3.1	Bar-On's EQ-I .....	16
3.2	MEIS.....	16
3.3	ECI.....	16
3.4	33položkové sebe-reportážní měřítko .....	17
4	Praktická část .....	18
4.1	Cíl a metodika práce.....	18
4.1.1	Dotazníkové šetření.....	19
4.2	Porovnávání kompetencí EQ a efektivní komunikace za pomoci statistických testů	26

4.2.1	Porovnání č. 1: Kompetence EQ a četnost role komunikace na výsledku práce	27
4.2.2	Porovnání č. 2: Kompetence EQ a četnost špatné komunikace .....	29
4.2.3	Porovnání č. 3: Kompetence EQ a úroveň spokojenosti s komunikací	30
4.2.4	Porovnání č. 4: Kompetence EQ a úroveň efektivní komunikace .....	32
4.3	Případová studie .....	35
4.3.1	Výsledky testu Emoční inteligence .....	36
4.3.2	Komunikace ve firmě – dotazník .....	39
4.3.3	Vyhodnocení dotazníku v závislosti na EQ testu.....	39
4.3.4	Výsledky v rámci pracovních pozic .....	40
4.3.5	Celkový výstup.....	40
5	Rozhovor s Václavem Tomanem .....	42
6	Doporučení pro rozvoj EQ .....	44
7	Závěr .....	46
I.	Summary .....	48
II.	Seznam odborné literatury .....	49
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	51
IV.	Přílohy .....	52

# 1 Úvod

Pojem emoční inteligence (EQ), lze zjednodušeně definovat jako schopnost zvládání emocí a umění vcítit se do emocí ostatních jedinců. Tato schopnost má však mnohem rozsáhlejší vliv na kompetence jedince, mezi hlavních pět řadíme: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost. Tyto aspekty mají dopad na schopnost komunikace, která je ve firemním prostředí zásadní dovedností, jež do určité míry ovlivňuje efektivitu vykonávání práce a plnění specifických cílů. Do jaké míry má EQ vliv na kvalitu pracovního výkonu, se už desítky let vedou nejrůznější studie a výzkumy.

V psychologii vždy hrála hlavní roli inteligence a kognitivní aspekty, jako je paměť a řešení problémů. Ve 40 letech 20. století se však začali objevovat názory, které upozorňovaly na důležitost nekognitivních aspektů. Například Wechsler (1943) definoval inteligenci jako celkovou nebo globální schopnost jednotlivce jednat účelně, myslet racionálně a efektivně se vypořádat se svým okolím. Již v roce 1940 označoval prvky „neintelektové“ i „intelektové“ a dále pak Wechsler (1943) popisoval neintelektové schopnosti jako nezbytné pro předpovídání schopnosti člověka uspět v životě.

Velký zájem o tuto problematiku odstartovalo vydání knihy Daniela Golemana, *Emoční inteligence*, v roce 1995. Tím se emoční inteligence stala jedním z nejpůvodnějších pojmů v korporátním světě. Je třeba také zmínit jedny z největších průkopníků EQ a to Johna Mayera a Petera Saloveye, na jejichž teoriích začali vznikat mnohé metody testování těchto schopností. V dnešní době existuje několik metod měření EQ, jen hrstka je ale vědecky podložena. Mezi hlavní patří Bar-On's EQ-I, MEIS či ECI.

Cílem práce je analyzovat kompetenci emoční inteligence a analyzovat její vliv na úspěšnou firemní komunikaci a navrhnout opatření pro rozvoj této kompetence. Porozumět pojmu emoční inteligence, jeho původu a kompetencím. Přiblížit způsoby, jakými emoční inteligence ovlivňuje komunikaci a určit její kompetenci ve firemním prostředí. Zaměřit se na metody měření emoční inteligence a aplikovat konkrétní metodu ve vybraném podniku. Následně analyzovat současný stav emoční inteligence v daném podniku a navrhnout opatření pro rozvoj kompetence emoční inteligence.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Co je emoční inteligence

Jako první přišli s pojmem „emoční inteligence“ dva američtí psychologové John Mayer a Peter Salovey. Přesněji ji definoval Daniel Goleman (2011) jako: „*schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohyby a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději*“ . (str.40).

Pro lepší pochopení pojmu, lze využít přirovnání inteligence a emoční inteligence, kdy chápeme inteligenci jako dispozici k myšlení, jehož funkcí je řešení problémů, a tedy emoční inteligence je osobnostní dispozice k řízení sociálního chování, za účelem dosažení subjektivně žádoucích cílů a k nalezení řešení problémů vystupujících v sociálních interakcích (Nakonečný, 2012).

Goleman (1998) představuje model pěti základních emočních a sociálních schopností, ve kterých vyniká důležitost role emoční inteligence v pracovním prostředí:

- Sebeuvědomění: vědění, co v daném okamžiku cítíme, umění uplatnění vlastních preferencí v rozhodování, realistické odhadnutí vlastních možností a schopností a vystupování s oprávněnou sebedůvěrou.
- Sebeovládání: směřování vlastních emocí tak, aby se staly motorem nežli brzdou, při plnění vytyčených cílů. Svědomitost, schopnost odložit uspokojení v zájmu dosažení cílů; schopnost rychle se vzpamatovat z emočního stresu.
- Motivace: v duchu nejvlastnějších preferencí směřovat k cíli, snaha o převzetí iniciativy, soustavné zvyšování nároků na sebe samé a prokazování odolnosti vůči nezdarům a zklamáním.
- Empatie: vžití se do pocitů druhých, schopnost se na problémy dívat jejich očima, přátelské vztahy s co nejširším okruhem osob.
- Společenská obratnost: zvládání vlastních emocí, přesné odhadování nejrůznějších společenských situací; schopnost jednat schůdně, umění užívat společenskou obratnost k přesvědčování, vedení lidí, umění ji uplatnit ve vyjednávání a smířčí taktice, v zájmu spolupráce i týmové práce.

## 2.2 Význam emoční inteligence

Ve společnosti je obecně rozšířen názor, že IQ určuje míru vaší úspěšnosti na trhu práce. IQ je samozřejmě důležité, ale podle studií přispívá k faktorům určujícím úspěch pouhými dvaceti procenty. Z 80 % ovlivňuje naši budoucnost množství jiných faktorů, jako je společenského postavení, množství pracovních příležitostí a z velké části také emoční inteligence (Goleman, 2011).

Role emoční inteligence roste a činí z ní klíčovou kvalitu: v návaznosti na tendenci organizací propouštět zaměstnance, ti, kteří zůstanou, se zviditelňují a tam kde mohl průměrný pracovník dlouhodobě skrývat vlastní nepřizpůsobivost či neprůbojnost, hraje schopnost sebeovládání, ochota ke komunikaci, schopnost týmové práce a řídicí schopnost roli důležitější než kdy dřív. V rozvinutých zemích se na úroveň EQ kladou podstatně větší nároky a také ji lépe finančně odměňují (Goleman, 1998).

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy a jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celkový výkon organizace. Naopak v organizaci, kde je výskyt nezdravých a neuspořádaných pracovních a mezilidských vztahů, se vytváří turbulentní prostředí, v němž se obtížně předvídá, plánuje a plní vytyčené cíle (Koubek, 2015).

## 2.3 Poznatky ze světových studií kompetence EQ

Partneři v nadnárodní poradenské firmě byli posouzeni na základě kompetencí EI a tří dalších kompetencí. Partneři, kteří dosáhli vyššího skóre, než byl medián v 9 nebo více z 20 kompetencí, učinili o 1,2 milionu dolarů vyšší zisk než zbylí partneři – jednalo se o 139% nárůst přírůstkové zisku (Boyatzis, 1999).

V zaměstnáních střední složitosti (prodejci, mechanici) je špičkový pracovník 12krát produktivnější než ti nejméně produktivní a o 85 % je produktivnější než průměrný pracovník. V nejsložitějších zaměstnáních (prodejci pojištění, účetní) je špičkový pracovník o 127% produktivnější než průměrný pracovník (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990). Výzkum kompetencí ve více než 200 společnostech a organizacích po celém světě naznačuje, že asi jedna třetina tohoto rozdílu je způsobena technickými dovednostmi a kognitivními schopnostmi, zatímco dvě třetiny jsou způsobeny emoční kompetencí.

V nejvyšších vedoucích pozicích jsou více než čtyři pětiny rozdílů způsobeny emoční kompetencí (Goleman, 1998).

Ve společnosti L'Oreal obchodní zástupci vybraní na základě určitých emočních kompetencí výrazně převyšovali prodejce vybrané pomocí starého výběrového řízení společnosti. Na roční bázi prodali prodejci vybraní na základě emocionální kompetence o 91 370 USD více než ostatní prodejci, čímž se čistý zisk zvýšil o 2 558 360 USD. Prodejci vybraní na základě emoční kompetence měli také o 63 % vyšší obrát během prvního roku než ti, kteří byli vybraní typickým způsobem (Spencer & Spencer, 1993; Spencer, McClelland, & Kelner, 1997).

## 2.4 Rozvoj EQ

Na rozdíl od IQ jde u jedinců EQ rozvíjet a tím zvýšit šance na úspěch nejenom v práci, ale i v osobním životě. Na základě objevů, které přinesla moderní neurověda, je člověk schopen udělat velké změny ve svém vnitřním nastavení, ovládnutí emocí a využívání plného spektra emocí k tomu, aby zlepšil kvalitu svého života (Swartová, 2019).

Na neurologické úrovni představuje kultivace emoční schopnosti nejprve vymazání starého návyku společně s příslušnou automatickou reakcí uloženou v mozku a jeho náhradu návykem a spojením novým (Goleman, 1998).

Díky programům „společenské a emocionální výuky“ (SEV) dochází v zemích, již ji podporují, ke zlepšení studijních schopností a zároveň předcházejí takovým problémům, jakým je například agresivita. Goleman (2011) uvádí následující fakta: *„Fakta ukazují, že programy SEV vedly k výrazným studijním úspěchům, což prokázaly výsledky testů a průměr známek. Ve školách, ve kterých byly tyto programy zavedeny, prokázalo až 50 % dětí zlepšení ve studiu a až 38 % si zlepšilo známky. Programy SEV rovněž učinily školy bezpečnějšími: výskyt špatného chování klesl v průměru o 28 %, dočasná vyloučení o 44 % a další kázeňské přestupky o 27 %. Současně vzrostlo procento docházky a u 63 % žáků se projevilo výrazně pozitivnější chování.“* (předmluva).

Možnost emoční inteligenci rozvíjet, máme po celý život, proto jsou data ze školního prostředí dobrým odrazovým můstkem, pro zvážení těchto praktik i ve firemním prostředí. Zaměstnavatel by měl zvážet na kolik je EQ pro pracovní prostředí v jeho firmě důležitá. Nejedná-li se o práci, kde není třeba dobrého týmového ducha, správnou komunikaci, či zvládnutí stresu, pak investovat do školení emoční inteligence, nemusí být tou správnou cestou. Naopak ve firmách, kde jsou výše jmenované faktory zásadní, je

vždy prostor pro zlepšení. Stejně jako se v operačním managementu, řeší snižování časových prodlev, tak i v mezilidských vztazích má správná komunikace mnohdy velký podíl na efektivitě využití času. Od nedorozumění při zadávání úkolů, neschopnosti práci efektivně rozdělit či naopak zahlcování vytížených zaměstnanců, po neshody mezi kolegy a tím i zhoršení atmosféry na pracovišti. Všechny tyto problémy mohou mít menší či větší dopad na výsledek práce.

## 2.5 První charakteristiky emoční inteligence

V roce 1999 byl v americkém časopise „Intelligence“ publikován článek od Johna Mayera a Petera Saloveye „Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence“. Článek byl vydán na základě desetiletého teoretického a empirického výzkumu. Součástí jsou i dva přehledy, a to souhrnný přehled dílu inteligence a přehled čtyř oborového modelu emoční inteligence, které nám přibližují problematiku spojitosti inteligence s emoční inteligencí a inteligence s osobností ve vztahu k emoční inteligenci.

**Tabulka 1: Souhrnný přehled dílu inteligence podle Mayera, Saloveye, Carusa a Sitareniose**

<b>Aspekt inteligence</b>	<b>Příklad slovní inteligence</b>	<b>Příklad emoční inteligence</b>
Zpracování	Vědění, že něco si napsat, pomáhá při zapamatování si	Vědění, že když někomu pomůžeme, budeme se sami cítit lépe
Abstraktní porozumění a uvažování	Být schopný rozpoznat protagonistu příběhu a porovnat ho s ostatními postavami	Být schopný analyzovat emoci, identifikovat její části a jak se spojují
Zpracování znalostí	Mít znalost (a pamatovat si analýzy) hlavních částí příběhů	Mít znalost (a pamatovat si analýzy) hlavních pocitů
Zpracování vstupů	Být schopný si zapamatovat dlouhé souvětí	Být schopný vnímat emoce z tváří

Zdroj: Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios (2001)



**Tabulka 2: Přehled čtyř oborového modelu emoční inteligence se zaměřením na vztah inteligence**

<b>Odvětví</b>	<b>Popis opatření</b>	<b>Vztah inteligence a osobnosti</b>
Ovládnutí emocí	Schopnost ovládat emoce a emoce ve vztazích pro osobní a mezilidský růst	Rozhraní osobnosti a osobních cílů
Porozumění emocím	Schopnost porozumět emočním informacím o vztahu, přechodu z jedné emoce do druhé a lingvistickým informacím o emocích	Hlavní středisko abstraktního zpracování, uvažování o emocích a emočních informacích
Usnadnění mysli s emocemi	Schopnost ovládnout emoční informace a zlepšit myšlení	Tvarovat a přizpůsobit myšlení tak, aby kognitivní úlohy využily emoční informace
Vnímání emocí	Schopnost rozpoznat emoce z obličejů, fotek	Předávání informací inteligenci

Zdroj: Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios (2001)

## 2.6 Jak emoční inteligence funguje

V životech lidí jsou emoce nedílnou součástí rozhodování, a to především v kritických situacích. Každý člověk prožívá situace různě. Někdo své emoce plně ovládá, někdo se jimi nechává unášet. Být pod plnou mocí citů není pro naše racionální přežití dobré, a tak jsou tyto lidé často znevýhodněni před lidmi emočně inteligentními. Původ síly, jež emoce mají, sahá až k počátkům lidské existence, kdy hlavním cílem bylo přežít a zplodit potomky. Evoluce tak na základě zkušeností s emocemi a jejich hlavním slovem při rozhodování zapříčinila, že se jimi i nadále necháváme často až příliš ovlivňovat. A to i přesto, že dnešní doba to již nevyžaduje. Našemu racionálnímu způsobu života tyto návyky spíše překážejí (Goleman, 2011).

Za tento způsob chování může vývoj našeho mozku. Nejprimitivnější částí mozku, je mozkový kmen, jenž obklopuje horní konec míchy. Tento prapůvodní mozek ovládá a koordinuje základní životní funkce, také však řídí některé stereotypní reakce a pohyby. Lze říct, že jde o soubor předem naprogramovaných regulátorů, které udržují tělo v činnosti a reagují způsobem, jenž zajišťuje přežití. Tato část mozku byla ve věku plazů nejrozvinutějším centrem. Z nejprimitivnějšího základu, mozkového kmene, se postupně vydělila emoční centra. O miliony let později se z těchto emočních center vyvinul myslící mozek, neokortex. Skutečnost, že myslící mozek vyrostl z emočního, nám odhaluje

vzájemný vztah mezi myšlenkou a pocitem: Emoční centra existovala dlouho před vznikem center racionálních (Goleman, 2011).

V centru limbického systému je umístěno tělísko podobné mandli, po níž nese i jméno – amygdala. Goleman (2011) ji popisuje takto: „*Hippocampus a amygdala byly původně dvěma klíčovými centry primitivního „čichového mozku“, z něhož se v průběhu evoluce vydělila mozková kůra a později i neokortex. Do dnešního dne tato centra limbického systému odpovídají za většinu nebo aspoň za podstatnou část učení a procesu zapamatování; amygdala je centrem především citů. Pokud jsou přetaty dráhy spojující amygdalu s ostatními mozkovými centry, dochází ke zvláštní neschopnosti posuzovat citový význam událostí.*“ (str.23).

Při pokusech na zvířatech za účelem zjistit rozsah působení této části mozku byla zvířatům amygdala vyoperována. Zvířatům po zákroku vymizel strach, zloba, potřeba měřit síly či spolupracovat s ostatními. Emoce jim buď chyběly docela, nebo byly výrazně otupělé (Goleman, 2011).

### **2.6.1 Poplašné zařízení**

V situacích, kdy se člověk chová impulsivně, aniž by racionálně přemýšlel a později svých činů litovat, hraje amygdala zásadní roli. Tato část mozku nepřetržitě kontroluje naše emoce a dává pozor hlavně na ty negativní. Je totiž utvořena k okamžité reakci v případě nebezpečí. Pokud smyslové orgány vyšlou signál o možném riziku, informace jde prvotně do amygdaly a teprve poté do neokortexu. To amygdale umožňuje reagovat dříve než neokortex, který by situaci na rozdíl od amygdaly řešil racionálně (Goleman, 2011).

Goleman (2011) dále funkci amygdaly popisuje následovně: „*Amygdala pečlivě a nepřetržitě sleduje všechny informace přicházející ze smyslových orgánů a hledá krizové situace. Tato úloha dává amygdale velkou moc nad našim duševním životem – pracuje jako jakási psychologická stráž, která posuzuje každý vjem, každou situaci z toho jediného, nejprostišího hlediska: „Je to něco, co nenávidím? Něco, co mi ubližuje? Něco, čeho se bojím?“ Pokud je tomu tak, pokud platí třeba jen v jediném okamžiku odpověď „ano“, amygdala reaguje rychlostí blesku: jako poplašné zařízení vysílá do všech částí mozku burcující signály o krizové situaci.*“ (str.24).

## 2.7 Chování v organizaci

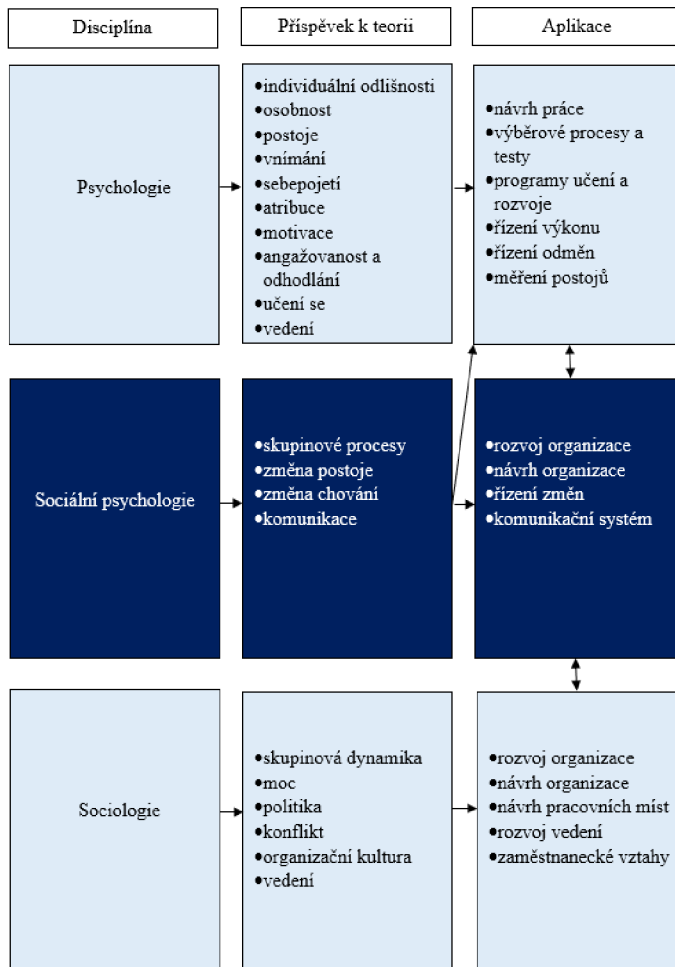
Dle Armstronga a Taylora (2017): „*Chování v organizaci bylo definováno Huczynskim a Buchananem (2007: 843) jako termín používaný k popisu 'studia struktury, fungování a výkonu organizace a chování skupin a jedinců uvnitř nich'.*“ (str. 142).

Charakteristiky teorie chování v organizaci je způsob přemýšlení o jedincích, skupinách a organizacích. Jde o multidisciplinární přístup, který používá principy, modely, teorie a metody z ostatních disciplín. Dle Ivanceviche existuje výrazně humanistická orientace – hlavní význam mají lidé a jejich postoje, vnímání, schopnosti učení, pocity a cíle. Teorie chování v organizaci je orientována na výkon a jak jej lze zlepšit a na její aplikovatelnost v situacích, kdy je třeba poskytnout užitečné odpovědi na otázky, které vyvstanou při řízení organizace (Ivancevich, 2008).

### 2.7.1 Zdroje a užití teorie chování v organizaci

Teorie chování v organizaci je postavená na behaviorálních vědních disciplínách a jejich způsoby, kterými přispívají k různým aspektům teorie chování v organizaci a jak následně ovlivňují postupy řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2017).

**Obrázek 1: Zdroje a aplikace teorie chování v organizaci**



*Zdroj: Armstrong & Taylor (2017)*

Na obrázku reprezentujícím teorii chování v organizaci, jsou vidět aspekty emoční inteligence ve všech disciplínách. V psychologické disciplíně mezi ně spadá motivace, sebepečetí a vnímání. S individuálními odlišnostmi, umíme zacházet do takové míry, jak moc máme rozvinout emoční inteligenci. To samé platí u osobnosti, postojů, učení se, atribucí či vedení. V této disciplíně jsou tedy zmíněné aspekty EQ anebo faktory, které EQ přímo ovlivňuje.

Disciplína sociální psychologie má přímý vztah na aplikace disciplíny psychologické. Pokud aplikujeme programy učení a rozvoje, výběrové procesy a testy či návrh práce, můžeme zaznamenat změnu postoje, chování, skupinových procesů a komunikace. Výsledkem může být rozvoj organizace nebo lepší komunikační systém.

V psychologii začínají být silným tématem skupinové emoce, které vycházejí ze sociálně-psychologických teorií, kdy chápání sebe sama jakožto člena sociální skupiny má na jedince afektivní relevanci a následky (Smith, Seger, Mackie, 2007). Skupinové

emoce tak zahrnují nejenom emoce vůči nějaké skupině, ale také pozitivní a negativní emoce, které jsou následkem členství v určité skupině (Poláčková Šolcová, 2018).

V disciplíně sociologie má EQ přímý dopad na skupinovou dynamiku, konflikt a vedení, což významně ovlivňuje zaměstnanecké vztahy.

### **2.7.2 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci**

Ze zásad při vytváření zdravých pracovních vztahů, které do určité míry ovlivňuje emoční inteligence, lze zařadit následující (Koubek, 2015):

- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na řízení a rozhodování,
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů,
- kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl,
- intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace (netýká se informací, které jsou z oprávněných důvodů důvěrné nebo tajné) a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci,
- pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem,
- vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky,
- důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace ze strany vedoucích pracovníků.

## **2.8 Emoce v komunikaci**

Lošťáková (2020) popisuje důležitost umění pracovat se svými emocemi. Pokud nás totiž emoce ovládnou, jednáme často neefektivně a volíme nevhodné komunikační strategie. Hlavní roli v tomto procesu hraje limbický systém a neokortex. Zejména pak, již zmíněná amygdala, která sleduje přicházející informace ze smyslových orgánů a neokortex, který nám pomáhá se rozhodnout nad nejvhodnější reakcí.

Lošťáková (2020) dále popisuje čtyři fáze seberozvoje, kterými procházíme při získávání nových dovedností:

1. Fáze – nevědomá nekompetence. V této situaci jsme nespokojení s komunikačními situacemi, ale nevíme, co dělat jinak. V pracovním prostředí, se tato situace může vyskytnout například v podobě neschopnosti odmítnout pomoc kolegovi, i přesto, že jsme zaneprázdnění.
2. Fáze – vědomá nekompetence. Již jsme si vědomi toho, co děláme špatně a odhalujeme své nedostatky. V situaci výše zmíněné to může znamenat uvědomění si důležitosti, jakou pro nás mají harmonické vztahy, ale zároveň nefunkčnost našich komunikačních návyků.
3. Fáze – vědomá kompetence. V třetí fázi se již vědomě snažíme používat prvky efektivní komunikace. Proces bývá energeticky náročný a plný nepříjemných emocí. Odmítnutí si například lze vyzkoušet v situaci, kdy na nás má kolega neoprávněné požadavky. Při pozitivním výsledku se dostáváme do fáze 4.
4. Fáze – nevědomá kompetence. Již jsme zavedli nový funkční návyk. Dokážeme kolegy odmítat a ve většině případů najít řešení, aniž bychom za ně dělali jejich práci. Při jejich negativní reakci, se netrápíme, protože naše sebevědomí je silnější, máme více času a cítíme větší spokojenost ve vztazích.

### **2.8.1 Zdroje konfliktů a jejím možná řešení**

V této kapitole, jsou vybrány a popsány zdroje konfliktů, které jsou úzce spojené s mírou emoční inteligence mezi zaměstnanci. Neboli konflikty, které pramení z nedostatečné komunikace, empatie, motivace a dalších prvků emoční inteligence. Nezmněné zdroje konfliktů se k emoční inteligenci vztahují jen okrajově.

Zdroje konfliktů mohou dle Koubka (2015) spočívat v:

- osobnosti a sociálním chování jedinců. Zejména jde o kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním a dalším. Řešením je nejprve snaha o usměrnění, při nezdaru pak jejich vyčlenění z kolektivu,
- nedorozumění. Příčinou bývá špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení úkolů, povinností a pravidel nebo například používání nevhodných forem komunikace. Řešením bývá vzdělávání pracovníků v oblasti komunikace či v podobě vzájemných konzultací, porad a instruktáží,
- nedostatků personální práce. Zapříčiněné nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců, jejich nevhodným zařazením na pracovní místo, hodnocením

zaměstnanců, či nejasná pravidla povyšování a odměňování. Řešení spočívá ve změně personální politiky a praxe,

- stylu vedení lidí v organizaci. Zásadním problémem bývá nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost jejich zájmům a personálním cílům. Řešení se nabízí v podobě změny či zlepšení stylu vedení lidí a zaměření se na vzdělávání vedoucích pracovníků,
- způsobu formování týmů. Při formování týmů se klade důraz spíše na kvalifikační strukturu nežli na charakteristiky osobností členů týmu. Řešením je pečlivější výběr pracovníků s pomocí validních kritérií a metod výběru i v pečlivějším psychologickém posuzování pracovníků při vytváření týmů tak, aby z hlediska svých osobnostních charakteristik měli šanci utvořit pozitivní vztahy a kooperativní prostředí v týmu,
- příčinách nacházejících se mimo organizaci. Jako jsou příčiny související s životními podmínkami pracovníka. V těchto případech řešení spočívá ve snaze organizace pomoci pracovníkovi překonat jeho složitou situaci. Měla by však s těmito zdroji konfliktů počítat a být na ně připravena v oblasti komunikace a stylu vedení.

Koubek dále předkládá možná řešení odstranění nebo zmírnění problémů pracovníků, jako jsou poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům, zejména službou psychologa a sociálního pracovníka. Zdůrazňuje důležitost vytvoření atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své připomínky, obavy, názory či nespokojenost někomu kompetentnímu k odstranění či zmírnění problémů a vědění, že budeme vyslechnuti. Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých vztahů na pracovišti je fungující systém komunikace. Na jedné straně jde o přiměřenou a včasnou informovanost pracovníků. Na straně druhé by pracovníci měli mít možnost se vyjadřovat k dění v organizaci, a dokonce o to být žádáni (Koubek, 2015).

### **2.8.2 Pracovní zpětná vazba – negativní**

Jednou z nepříjemných součástí pracovní komunikace, je negativní zpětná vazba, přijatá či poskytnutá. V takové situaci se střetává emoční inteligence dvou a více jedinců

v nepříjemném kontextu a o to více, je důležité vědět, jak se zachovat a jak své emoce ovládat.

Existují tři nejčastější strategie poskytování negativní zpětné vazby. Při agresivním stylu komunikace, během něhož ve druhém vyvoláváme pocit viny či ho soudíme, jedinec často reaguje stažením se, vyhýbáním se, omezením komunikace nebo naopak hledáním příležitosti k protiútoků. Pokud používáme pasivní styl komunikace, nedokážeme svoji nespokojenost vyjádřit otevřeně a negativní vazbu namísto jedinci, se kterým máme problém, sdělujeme třetí osobě, nebo reagujeme negativní neverbální komunikací. Nejlepším způsobem je asertivní přístup, kdy se snažíme domluvit s kolegou, nadřízeným či podřízeným na změně a zároveň neohrozit náš vztah. V takovém přístupu jsou základem prvky konstruktivní zpětné vazby (Lošťáková, 2020).

Základy efektivní zpětné vazby jsou následující: při řešení problému, je důležité nebýt rozčilen, a naopak snažit se vžít se do druhého neboli být empatický. Dalším krokem, je nečekat se zpětnou vazbou moc dlouho a vyhnout se například poskytování zpětné vazby před ostatními kolegy. Náš přístup by měl být přátelský, objektivní a zároveň je důležité zdůraznit důsledky chování, které způsobuje nám či celé firmě. Následně je třeba najít možnosti řešení a na závěr udělat konkrétní dohodu (Lošťáková, 2020).



### 3 Hodnocení kompetence emoční inteligence

Za předpokladu, že emoční inteligence je důležitá, nastává otázka hodnocení a měření. V článku publikovaném v roce 1998 Davies, Stankov a Roberts dospěli k závěru, že v myšlence emoční inteligence není nic empiricky nového. Tento závěr byl založen výhradně na přezkumu existujících opatření, která mají za cíl měřit emoční inteligenci v době, kdy psali tento článek. Většina z těchto opatření však byla nová a o jejich psychometrických vlastnostech se ještě moc nevědělo. Nyní se objevuje výzkum, který naznačuje, že emoční inteligence, a zejména nová měřítka, která byla vyvinuta pro její hodnocení, je ve skutečnosti odlišnou entitou. Stále však není mnoho výzkumů o prediktivní platnosti takových opatření, což je vážný nedostatek (Cherniss, 2000). V následujících kapitolách jsou popsány nejpoužívanější metody.

#### 3.1 Bar-On's EQ-I

Nejstarším nástrojem je Bar-On's EQ-I, který byl vyvinut v osmdesátých letech 20. století. Tento nástroj pro samo hodnotící opatření, se původně nevyvinul z pracovního kontextu, ale spíše z klinického. Byl navržen tak, aby zhodnotil ty osobní vlastnosti, které některým lidem umožnily mít lepší „emocionální pohodu“ než jiným. EQ-I byl použit k hodnocení tisíců jedinců a víme docela dost o jeho spolehlivosti a jeho konvergentní a diskriminační platnosti. Méně se ví o jeho prediktivní platnosti v pracovních situacích. V jedné studii však EQ-I předpovídal úspěch náborářů amerického letectva. Použitím testu k výběru náborářů letectvo ve skutečnosti ušetřilo téměř 3 USD ročně. Také nebyly zjištěny žádné významné rozdíly na základě etnických nebo rasových skupiny (Cherniss, 2000).

#### 3.2 MEIS

Multifaktorová škála emoční inteligence, MEIS, je spíše testem schopností než samo hodnotícím opatřením. Osoba, která se testuje, provádí řadu úkolů, které jsou navrženy tak, aby zhodnotily schopnost osoby vnímat, identifikovat, chápat a pracovat s emocemi. Existují určité důkazy konstruktivní, konvergentní a diskriminační validity, ale žádný důkaz prediktivní validity (Cherniss, 2000).

#### 3.3 ECI

Třetím nejpoužívanějším nástrojem je inventář emočních kompetencí. ECI je 360stupňový nástroj. Jedince hodnotí lidé, kteří ho znají, podle 20 kompetencí, které jsou

podle Golemanova výzkumu, spojeny s emoční inteligencí. Přestože je ECI v rané fázi vývoje, asi 40 procent položek pochází ze staršího nástroje, dotazníku sebehodnocení, který vyvinul Boyatzis. Tyto dřívější položky byly „ověřeny výkonem ve stovkách kompetenčních studií manažerů, vedoucích pracovníků a lídrů v Severní Americe, Itálii a Brazílii. V současnosti však neexistuje žádný výzkum podporující prediktivní validitu ECI (Cherniss, 2000).

### 3.4 33položkové sebe-reportážní měřítko

Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden a Dornheim vyvinuli 33položkové sebe-reportážní měřítko založené na raných pracích Saloveyho a Mayera (1990). Existují důkazy pro konvergentní a divergentní validitu. Výsledky mnohých testování odhalily korelaci mezi skórem emoční inteligence v tomto měřítku a známkami studentů prvního ročníku vysoké školy a hodnocením supervizorů studentských poradců, pracujících v různých agenturách pro duševní zdraví. Skóre bylo také vyšší u terapeutů než u terapeutických klientů nebo vězňů (Cherniss, 2000).

## 4 Praktická část

### 4.1 Cíl a metodika práce

Cílem práce je analyzovat kompetenci emoční inteligence a analyzovat její vliv na úspěšnou firemní komunikaci a navrhnout opatření pro rozvoj této kompetence.

Práce je zaměřena na téma kompetence emoční inteligence a její vliv na úspěšnou firemní komunikaci. Výzkum se specializuje na úroveň emoční inteligence a její vztah na komunikaci zaměstnanců napříč obory. Informace pro toto téma byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena v literárním přehledu.

Pro tuto práci byla zvolena kombinace kvantitativní a kvalitativní metody. Za pomoci dotazníku byly sesbírány data od zaměstnanců organizací různých odvětví. Dotazník se skládal z otázek směřujících na kompetenci emoční inteligence v rámci komunikace ve firemním prostředí. První část dotazníku obsahovala otázky týkající se komunikace v organizaci, druhá část otazníku se sestavovala z otázek na konkrétní kompetence, které spadají pod emoční inteligenci. Výsledky dotazníku byly statisticky zpracované a cílem bylo najít souvislost mezi daty z první a druhé části. Pro zprostředkování dotazníku byla zvolena webová stránka survio.com. Do vyplnění dotazníku se zapojilo celkem 232 respondentů, 82 respondentů dotazník nedokončilo. Celková úspěšnost vyplnění tak byla 64,7 %. Dotazník byl zpracován na webu survio.com a k respondentům byl distribuován internetovým odkazem přes sociální sítě a e-mail. Pro šíření dotazníku byla využita metoda sněhové koule. Nejprve byli osloveni firemní zaměstnanci z vybrané společnosti a požádáni o distribuci dotazníku mezi své kontakty. Dále byli o to samé požádáni studenti s pracovními zkušenostmi. Dotazování probíhalo během března 2022. Výsledky dotazníků byly statisticky zpracovány, nejprve pomocí Spearmanova korelačního koeficientu k určení pozitivní korelace mezi kompetencemi a efektivní komunikací a dále pak pomocí Kruskal-Wallisova testu, k porovnání mediánů kompetencí EQ mezi všemi kategoriemi efektivní komunikace. V případě, že se podařilo u Kruskal-Wallisova testu zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, následovaly Mann-Whitney U testy k párovému porovnání jednotlivých mediánů. Všechny testy byly hodnoceny na typicky volené hladině významnosti 5 %.

Druhou částí praktické části, je případová studie. Zaměstnanci vybrané firmy vyplnili dotazník ohledně jejich spokojenosti s komunikací v dané firmě. Dále podstoupili standardizovaný test emoční inteligence, zprostředkovaný organizací TCC online, která se zabývá testováním zaměstnanců v různých disciplínách. Firma se zabývá průmyslovou

výrobou a čítá 4 zaměstnance. Výsledky dotazníků a testů pak byly porovnány, za účelem najít souvislosti mezi úrovní EQ jednotlivců a jejich spokojeností s komunikací ve firmě. Testování probíhalo v březnu 2022.

Součástí praktické části je zároveň i rozhovor s Václavem Tomanem, který nastiňuje jeden z možných způsobů zlepšení kompetence EQ a to metodu „mindfulness“.

#### **4.1.1 Dotazníkové šetření**

Otázka č. 1

##### **Jste muž nebo žena?**

Dotazník vyplnilo celkem 150 respondentů, z čehož bylo 51 (34 %) žen a 99 (66 %) mužů. Z větší části tak respondenty tvoří mužské pohlaví.

Otázka č. 2

##### **Kolik je Vám let?**

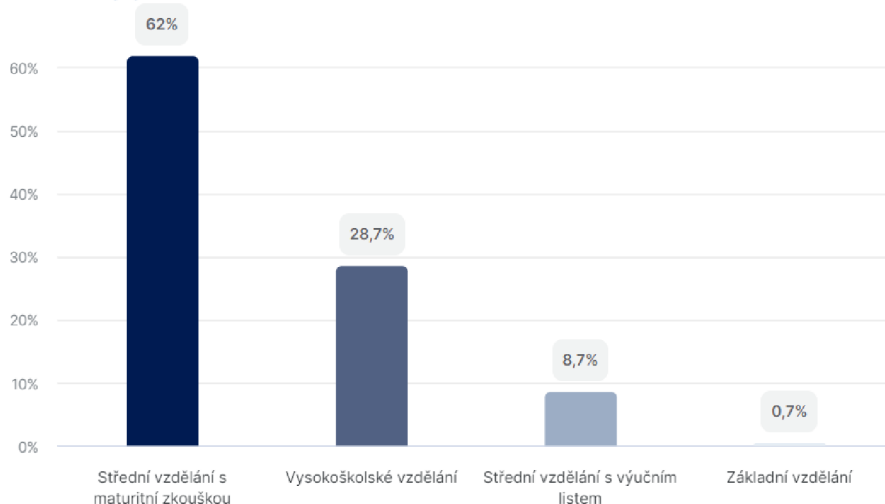
Respondentů do 29 let odpovědělo 89 (59,3 %), mezi 30-40 rokem odpovědělo 29 (24,7 %) respondentů a nad 45 let dotazník vyplnilo 24 (16 %) respondentů. Členění dle věku bylo stanoveno stejně, jako je uvedeno v testu EQ. Toto členění bylo organizací TCC online určeno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance. Přibližně do 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí. Druhá kategorie v rozmezí 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině. Zaměstnanci nad 45 let jsou vnímáni jako zkušení, zralí, těžící ze svých znalostí a praxe, s potenciálem předávat je dál. Věkové skupiny také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů (Uživatelský manuál: Emoční inteligence, 2020).

Otázka č. 3

##### **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Na grafu níže je procentuální podíl dosaženého vzdělání respondentů. 93 respondentů dosáhlo středního vzdělání s maturitní zkouškou, 43 vysokoškolského vzdělání, 13 středního vzdělání s výučním listem a 1 základního vzdělání.

**Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání**



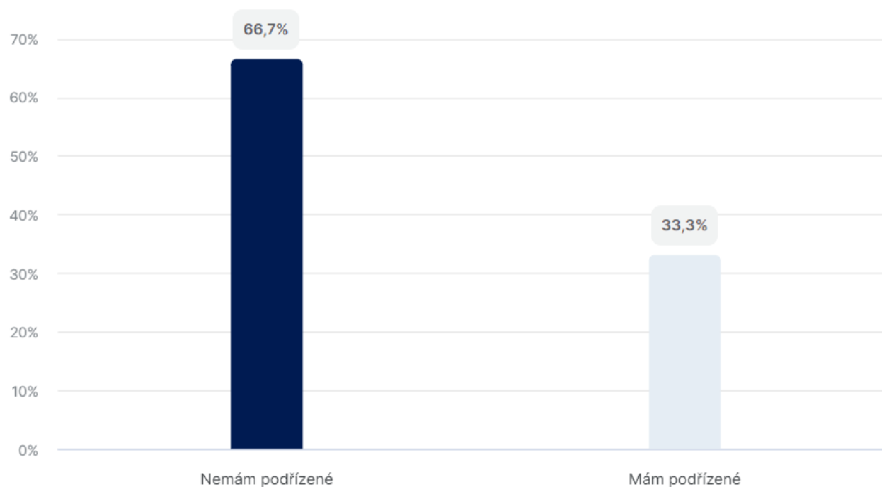
*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 4

#### **Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

100 respondentů nemá podřízené a 50 respondentů podřízené má. Na grafu níže je vidět procentuální zastoupení odpovědí.

**Graf 2: Pozice ve firmě**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 5

#### **Jste v přímém kontaktu se zákazníky?**

95 (63,3 %) respondentů je v přímém kontaktu se zákazníky a 55 (36,7 %) se zákazníky v přímém kontaktu není.

#### Otázka č. 6

##### **Vyberte ekonomickou sekci, ve které pracujete.**

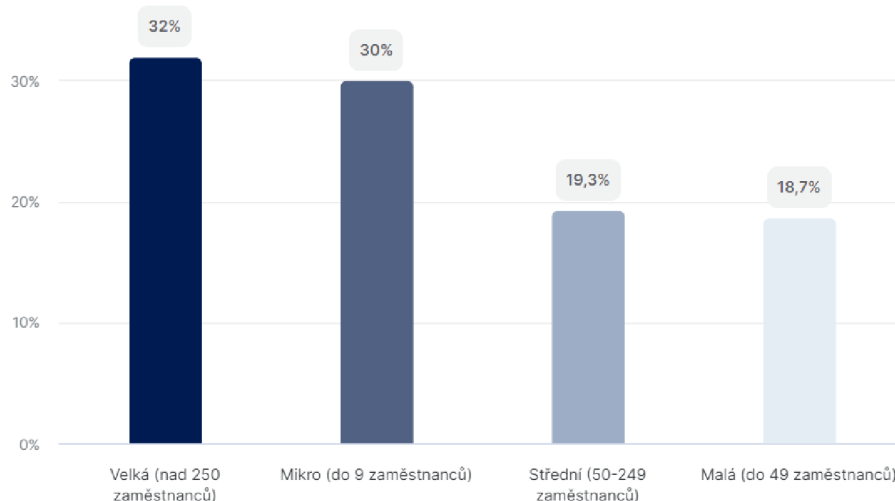
Z ekonomických odvětví byl nejvíce zastoupen velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (12,7 %); ostatní činnosti (12,7 %); ubytování, stravování a pohostinství (12 %); zpracovatelský průmysl (9,3 %); doprava a skladování (6,7 %); stavebnictví (6,7 %); administrativní a podpůrné činnosti (6 %); zdravotní a sociální péče (6 %); profesní, vědecké a technické činnosti (5,3 %); vzdělávání (5,3 %); peněžnictví a pojišťovnictví (4 %); informační a komunikační činnosti (3,3 %); kulturní, zábavní a rekreační činnosti (3,3%); zemědělství, lesnictví a rybářství (2,7 %); veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení (2,7 %); výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (0,7 %); zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi (0,7 %). Ostatní ekonomická odvětví zastoupena nebyla.

#### Otázka č. 7

##### **Vyberte velikost organizace, dle počtu zaměstnanců, ve které pracujete.**

Na grafu níže, je procentuální zastoupení respondentů a velikosti organizací v nichž pracují. 48 respondentů pracuje ve velké organizaci, v mikro organizaci pracuje 45 respondentů, v organizaci střední velikosti pracuje 29 respondentů a v malé organizaci jich pracuje 28.

**Graf 3: Velikost organizace dle počtu zaměstnanců**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Otázka č. 8

##### **Jak často hraje komunikace roli na výsledku Vaší práce?**

Na otázku, jak často hraje komunikace roli na výsledku jejich práce, zodpovědělo 125 respondentů často, 20 respondentů občas a pouze 5 z nich zodpovědělo zřídka. Pro 83,3 % respondentů je tak komunikace ve výkonu práce klíčová.

#### Otázka č. 9

##### **Jak často se setkáváte se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které Vám brání ve výkonu práce?**

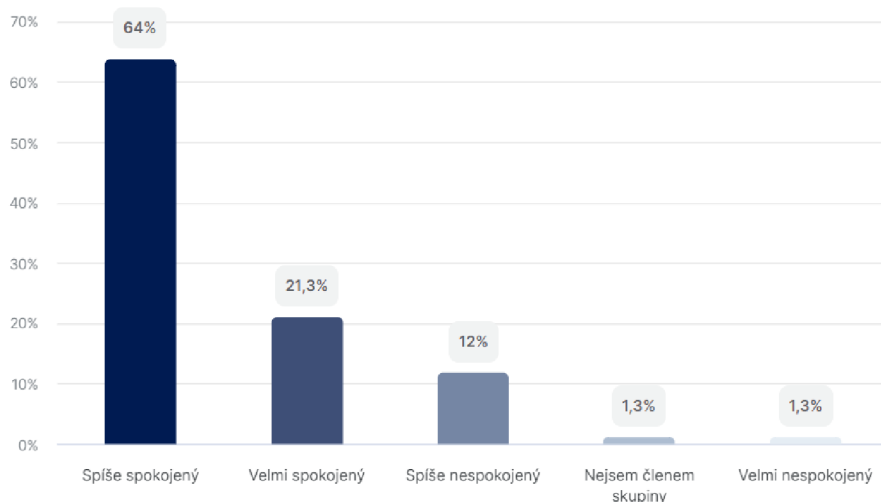
Se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které brání ve výkonu práce, se setkává 76 respondentů občas, 40 zřídka a 34 respondentů často.

#### Otázka č. 10

##### **Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s komunikací ve Vaší pracovní skupině?**

Na otázku, jak jsou respondenti spokojeni s komunikací v jejich pracovní skupině, zodpovědělo, viz graf níže, 96 respondentů, že jsou spíše spokojeni, 32 respondentů je velice spokojených, spíše nespokojených je 18 respondentů a 2 jsou velice nespokojeni.

**Graf 4: Úroveň spokojenosti v pracovní skupině**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Otázka č. 11

##### **Vyberte úroveň Vaší efektivní komunikace.**

V otázce číslo 11. měli respondenti vybrat svoji úroveň efektivní komunikace. Úrovně byly respondentům vysvětleny definicí, dle katalogu kompetencí, následovně:

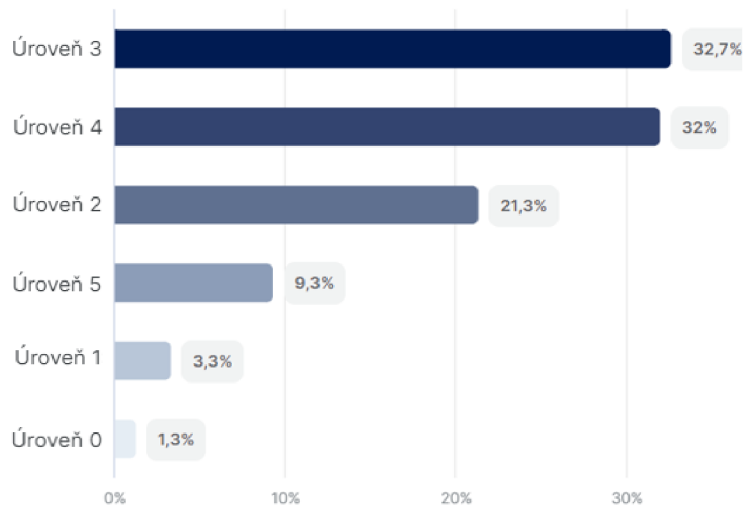
- Úroveň 0: formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické; má schopnost naslouchat druhým je omezená; předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé
- Úroveň 1: formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je obtížné; mám problémy s nasloucháním; informace předávám ostatním pouze na vyžádání; na nečekané situace reaguji nepředvídatelně
- Úroveň 2: v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním bez větších obtíží; sdílím informace; reaguji přiměřeně na vzniklou situaci; moje komunikace není vždy přesvědčivá
- Úroveň 3: jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním; reaguji asertivně na vzniklou situaci; dokážu svým projevem zaujmout ostatní; toleruji názory ostatních
- Úroveň 4: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni; aktivně naslouchám ostatním; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat před skupinou; dokážu komunikaci otevřít; vytvářím prostředí, aby komunikovali i druzí; vítám a rozvíjím názory ostatních; dokážu vyvolat konstruktivní konflikt; vyžaduji zpětnou vazbu
- Úroveň 5: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni; praktikuji aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokážu druhé přesvědčit; dokážu od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi; dokážu využívat konstruktivní konflikty; umím pracovat se zpětnou vazbou; komunikuji s jinými kulturami

Graf 4 vyobrazuje procentuální zastoupení respondentů každé úrovně. 49 respondentů ohodnotilo svoji efektivní komunikaci na úrovni 3, 48 respondentů zvolilo úroveň 4, 32 respondentů zvolilo úroveň 2. Úroveň 5, která je nejvyšší na dané škále,



zvolilo 15 respondentů a jako nejnižší úroveň 0, ohodnotili svoji komunikaci 2 respondenti.

**Graf 5: Úroveň efektivní komunikace**



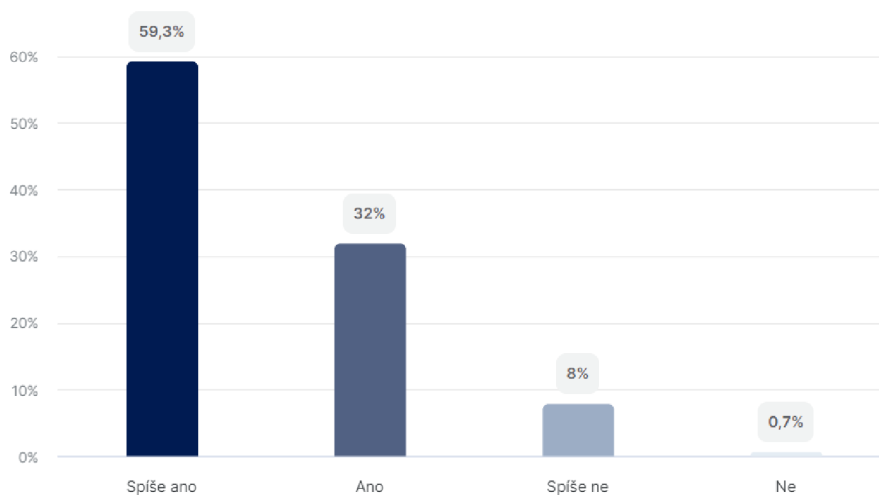
*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 12

**Souhlasíte s následujícím výrokem? V náročných situacích jedním racionálně.**

Druhá část dotazníků sestává z otázek zahrnujících kompetence, které spadají pod kompetenci emoční inteligence. Na první otázku, která se týkala racionálního jednání v náročných situacích, odpovědělo 89 respondentů spíše ano, 48 ano, 12 spíše ne a pouze jeden v náročných situacích racionálně nejedná.

**Graf 6: Racionální jednání**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 13

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Preferuji spolupráci a participativní jednání.**

Spíše ano odpovědělo 52 % respondentů, 36,7 % respondentů odpovědělo ano, 9,3 % spíše ne a 2 % respondentů spolupráci a participativní jednání nepreferuje.

Otázka č. 14

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Umím aktivně využít konstruktivní zpětné vazby.**

51,3 % respondentů odpovědělo spíše ano, 38,7 % respondentů odpovědělo ano, 9,3 % spíše ne a 0,7 % konstruktivní zpětné vazby využít neumí.

Otázka č. 15

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Jsem empatický.**

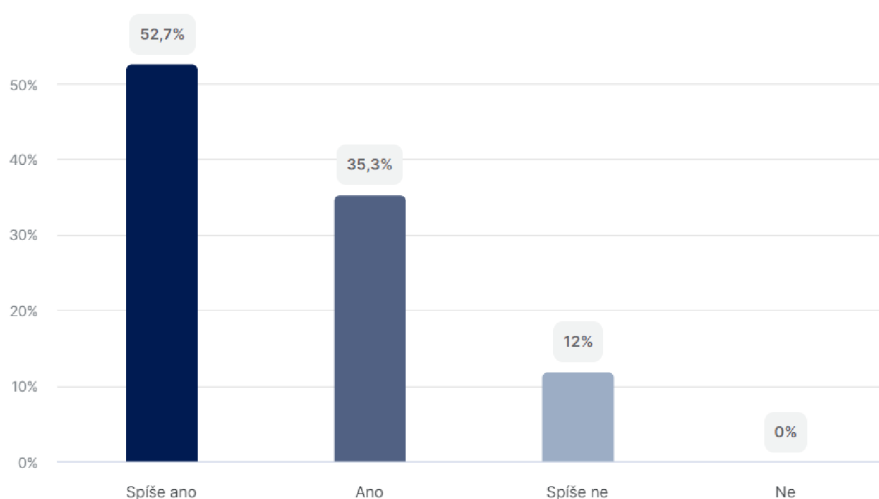
58 % respondentů se považuje za empatické, 34,7 % respondentů odpovědělo spíše ano, 4,7 % spíše ne a 2,7 % respondentů se za empatické nepovažuje.

Otázka č. 16

**Souhlasíte s následujícím výrokem? V náročnějších situacích vhodně reaguji při komunikaci s druhými.**

Na grafu můžeme vidět procentuální zastoupení odpovědí na otázku, zda jedinec vhodně reaguje na druhé v náročných situacích. 79 respondentů odpovědělo spíše ano. 53 respondentů odpovědělo ano a 18 spíše ne.

**Graf 7: Vhodná komunikace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 17

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Zátěžové situace neodkládám a okamžitě je řeším.**

47,3 % respondentů na tuto otázku odpovědělo spíše ano a 28,7 % spíše ne. 22 % respondentů zátěžové situace řeší okamžitě a 2 % je naopak odkládá.

Otázka č. 18

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Mám dobré vztahy na pracovišti.**

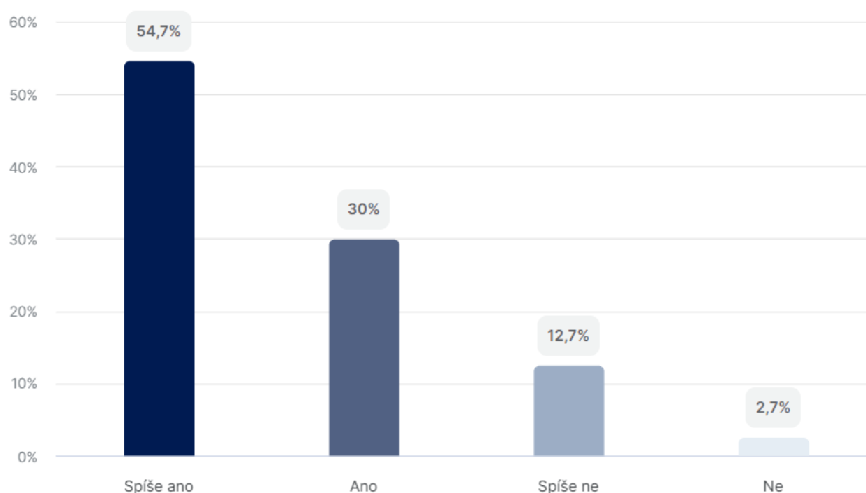
62,7 % respondentů si myslí, že má na pracovišti dobré vztahy. 35,3 % respondentů odpovědělo spíše ano a 2 % respondentů odpovědělo spíše ne.

Otázka č. 19

**Souhlasíte s následujícím výrokem? Při komunikaci se snažím jednat asertivně (schopnost prosazovat jiný názor, stanovisko nebo zájem).**

82 respondentů odpovědělo na dotaz, zda jednají asertivně, spíše ano. 45 respondentů si myslí, že asertivně jednají. 19 respondentů odpovědělo spíše ne a 4 respondenti uvedli, že asertivně nejednají. Na grafu je vidět procentuální zastoupení odpovědí.

**Graf 8: Asertivita**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2 Porovnávání kompetencí EQ a efektivní komunikace za pomoci statistických testů

Při analýze výsledků, byly porovnány data z první části dotazníku, konkrétně otázka číslo 8, 9, 10 a 11, týkající se efektivní komunikace a aritmetický průměr odpovědí 12-19, které společně ukazují úroveň emoční inteligence. K porovnání byl nejprve použit Spearmanův korelační koeficient k určení pozitivní korelace mezi kompetencemi

a efektivní komunikací. V případě zjištěné významné pozitivní korelace byl dále použit Kruskal-Wallisův test k porovnání mediánů kompetencí EQ mezi všemi kategoriemi efektivní komunikace. K párovému porovnání jednotlivých mediánů byl použit Mann-Whitney U test. Všechny testy byly hodnoceny na typicky volené hladině významnosti 5 %.

#### 4.2.1 Porovnání č. 1: Kompetence EQ a četnost role komunikace na výsledku práce

K tomuto porovnání vycházíme z dat získaných z otázky č. 8 („Jak často hraje komunikace roli na výsledku Vaší práce?“) a průměru kompetencí EQ. Hodnoty „zřídka“, „občas“ a „často“ byly převedeny na čísla 1, 2 a 3.

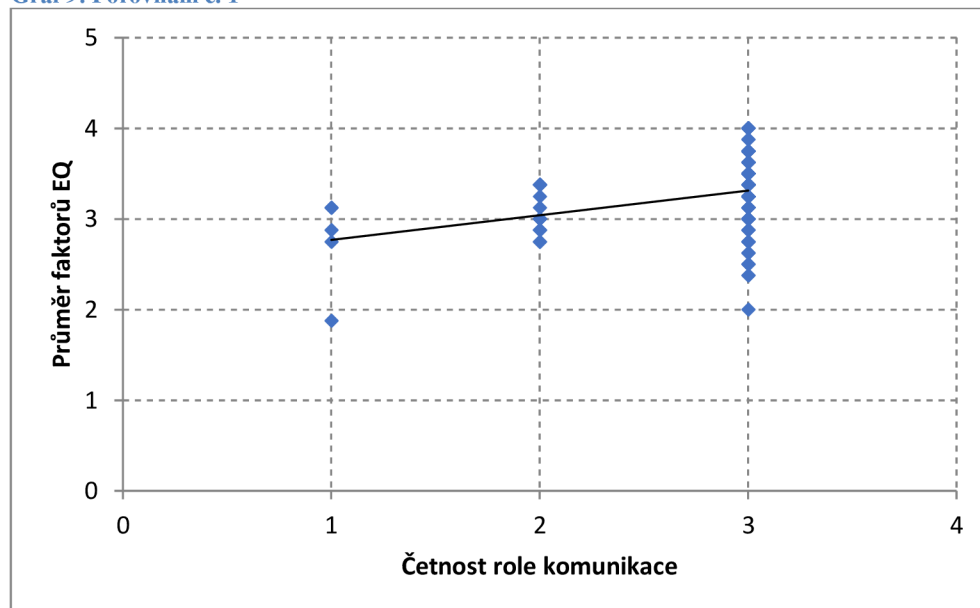
##### Test významnosti výběrového korelačního koeficientu

*Stanovené hypotézy*

$H_0: \rho = 0$ ..... mezi četností role komunikace a EQ není závislost,

$H_A: \rho > 0$ ..... čím vyšší je četnost role komunikace, tím je i vyšší EQ.

**Graf 9: Porovnání č. 1**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu č. 9 je znázorněn lineární trend, na kterém je vidět, že je rostoucí.

*Výsledky testu*

Korelační koeficient: 0,3438.

Testová statistika: 4,45.

P-value: 0.

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05). Prokázalo se, že mezi četnostmi role komunikace a průměrnou hodnotou EQ existuje pozitivní korelace, tedy je pravda, že čím vyšší je četnost role komunikace, tím je i vyšší průměrná hodnota EQ.

### Kruskal-Wallisův test

#### Stanovené hypotézy

$H_0$ :  $\tilde{x}_1 = \tilde{x}_2 = \tilde{x}_3$  .....mediány průměrného EQ se mezi četnostmi rolí komunikace významně neliší,

$H_A$ : *non*  $H_0$  .....mediány průměrného EQ se mezi četnostmi rolí komunikace významně liší.

#### Výsledky testu

Testová statistika: 17,8034.

P-value: 0,001.

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05). Prokázalo se, že se mediány průměrného EQ mezi jednotlivými četnostmi rolí významně liší, proto byla data dále porovnána párově pomocí Mann-Whitney U testu.

### Mann-Whitney U testy

$H_0$ :  $\tilde{x}_i = \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té četnosti průměrného EQ se významně neliší

$H_A$ :  $\tilde{x}_i \neq \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té četnosti průměrného EQ se významně liší.

Tabulka 3: Hodnoty z-scores k porovnání č. 1

	1	2	3
1		0,7331	2,6270
2	0,7331		3,4528
3	2,6270	3,4528	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Hodnoty p-values k porovnání č. 1

	1	2	3
1		1,000	0,0258
2	1,000		0,0017
3	0,0258	0,0017	

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy ( $p\text{-value} < 0,05$ ) u porovnání (1 = zřídka, 3 = často) a (2 = občas, 3 = často). Prokázalo se, že průměrná hodnota EQ je u časté role komunikace významně vyšší než u role komunikace, která probíhá zřídka a občas.

Častost důležitosti komunikace odpovídá míře kompetencí respondentů. Ti, u kterých hraje komunikace roli na výsledku práce často, mají vyšší úroveň kompetencí EQ. Významné rozdíly panují především mezi skupinami zřídka – často a občas – často.

### 4.2.2 Porovnání č. 2: Kompetence EQ a četnost špatné komunikace

K tomuto porovnání vycházíme z dat získaných z otázky č. 9 („Jak často se setkáváte se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které Vám brání ve výkonu práce?“) a průměru kompetencí EQ. Hodnoty „zřídka“, „občas“ a „často“ byly převedeny na čísla 3, 2 a 1.

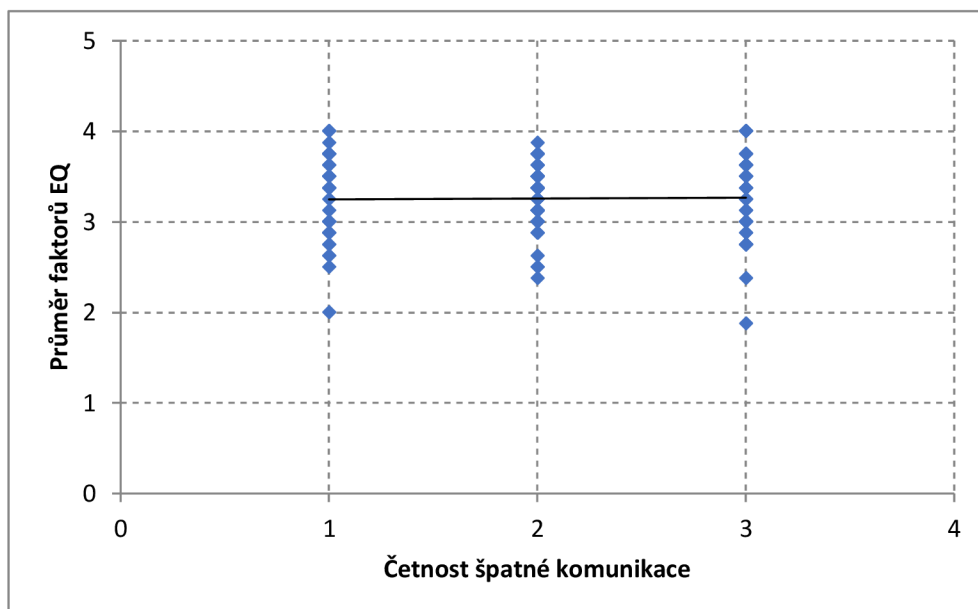
#### Test významnosti výběrového korelačního koeficientu

Stanovené hypotézy

$H_0$ :  $\rho = 0$ ..... mezi četnostmi špatné komunikace a EQ není závislost,

$H_A$ :  $\rho > 0$ ..... čím vyšší je četnost špatné komunikace, tím je i vyšší EQ.

Graf 10: Porovnání č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 10 je znázorněn lineární trend, na kterém je vidět, že není rostoucí ani klesající.

### *Výsledky testu*

Korelační koeficient:	0,0169.
Testová statistika:	0,205.
P-value:	0,4189.

### *Závěr*

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value >0,05).

### **Kruskal-Wallisův test**

#### *Stanovené hypotézy*

$H_0$ :  $\tilde{x}_1 = \tilde{x}_2 = \tilde{x}_3$  .....mediány průměrného EQ se mezi četnostmi špatné komunikace významně neliší,

$H_A$ : *non*  $H_0$  .....mediány průměrného EQ se mezi četnostmi špatné komunikace významně liší.

### *Výsledky testu*

Testová statistika:	0,05147.
P-value:	0,9746.

### *Závěr*

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value >0,05). Neprokázalo se, že se mediány průměrného EQ mezi jednotlivými četnostmi špatné komunikace významně liší. Na základě výsledků, již nebylo nutné pokračovat s Mann-Whitney U testem.

Jedním z možných vysvětlení je pochopení otázky ze strany respondentů, jako špatnou komunikaci okolí. Tím pádem respondenti nemuseli brát v potaz svoji úlohu na dané situaci a hodnotili pouze špatnou komunikaci druhé strany.

### **4.2.3 Porovnání č. 3: Kompetence EQ a úroveň spokojenosti s komunikací**

K tomuto porovnání vycházíme z dat získaných z otázky č. 10 („Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s komunikací ve Vaší pracovní skupině?“) a průměru kompetencí EQ. Hodnoty „velmi nespokojený“, „spíše nespokojený“, „spíše spokojený“ a „velmi spokojený“ byly převedeny na čísla 2, 3, 4 a 5. Hodnota „nejsem členem skupiny“ nebyla při testování zahrnuta z důvodu podstaty otázky.

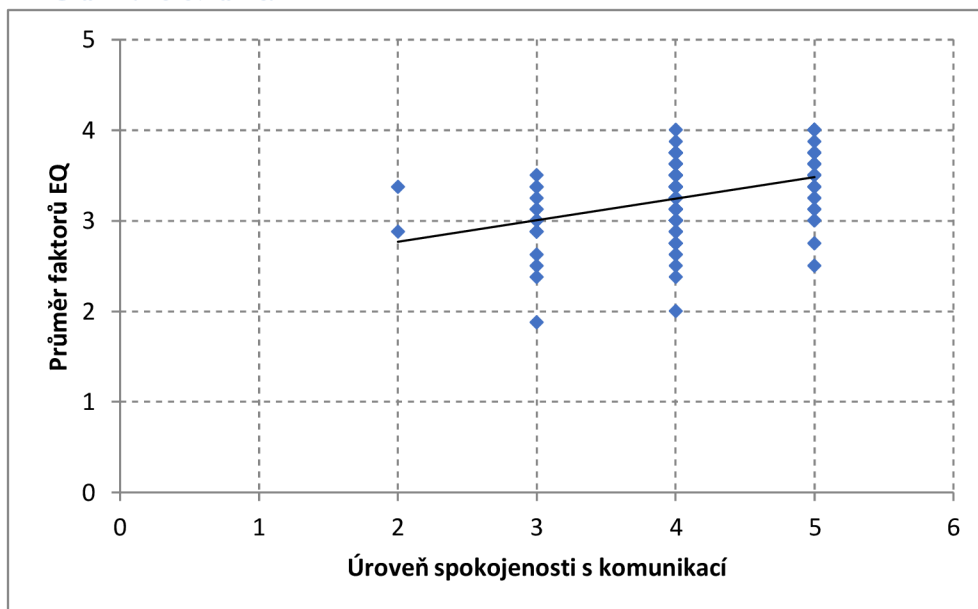
## Test významnosti výběrového korelačního koeficientu

### Stanovené hypotézy

$H_0: \rho = 0$ ..... mezi úroveň spokojenosti s komunikací a EQ není závislost,

$H_A: \rho > 0$ ..... čím vyšší je úroveň spokojenosti s komunikací, tím je i vyšší EQ.

Graf 11: Porovnání č. 3



zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 11 je znázorněn lineární trend, na kterém je vidět, že je rostoucí.

### Výsledky testu

Korelační koeficient: 0,3855.

Testová statistika: 5,0488.

P-value: 0.

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Prokázalo se, že mezi úrovní spokojenosti s komunikací a průměrnou hodnotou EQ existuje pozitivní korelace, tedy je pravda, že čím vyšší je úroveň spokojenosti, tím je i vyšší průměrná hodnota EQ.

## Kruskal-Wallisův test

### Stanovené hypotézy

$H_0: \tilde{x}_1 = \tilde{x}_2 = \tilde{x}_3$  .....mediány průměrného EQ se mezi úrovněmi spokojenosti s komunikací významně neliší,

$H_A: \text{non } H_0$  .....mediány průměrného EQ se mezi úrovněmi spokojenosti s komunikací významně liší.



### Výsledky testu

Testová statistika: 22,3019.

P-value: 0,0001.

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05). Prokázalo se, že se mediány průměrného EQ mezi jednotlivými úrovněmi spokojenosti s komunikací významně liší, proto byla data dále porovnána párově pomocí Mann-Whitney U testu.

### Mann-Whitney U testy

$H_0$ :  $\tilde{x}_i = \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té úrovně průměrného EQ se významně neliší

$H_A$ :  $\tilde{x}_i \neq \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té úrovně průměrného EQ se významně liší.

Tabulka 5: Hodnoty z-scores k porovnání č. 3

	2	3	4	5
2		0.432073	0.608646	1.419220
3	0.432073		2.946793	4.604022
4	0.608646	2.946793		2.937367
5	1.419220	4.604022	2.937367	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Hodnoty p-values k porovnání č. 3

	2	3	4	5
2		1.000000	1.000000	0.935010
3	1.000000		0.019265	0.000025
4	1.000000	0.019265		0.019861
5	0.935010	0.000025	0.019861	

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05) u porovnání (3 = spíše nespokojený, 4 = spíše spokojený), (3 = spíše nespokojený, 5 = velmi spokojený) a (4 = spíše spokojený, 5 = velmi spokojený). Prokázalo se, že průměrná hodnota EQ je u úrovně spokojenosti s komunikací „spíše spokojený“ významně vyšší než u „spíše nespokojený“ a u úrovně „velmi spokojený“ je významně vyšší než u „spíše spokojený“ a „spíše nespokojený“

#### 4.2.4 Porovnání č. 4: Kompetence EQ a úroveň efektivní komunikace

K tomuto porovnání vycházíme z dat získaných z otázky č. 11 („Vyberte úroveň Vaší efektivní komunikace.“) a průměru kompetencí EQ. Hodnoty „úroveň 0“, „úroveň 1“,

„úroveň 2“, „úroveň 3“, „úroveň 4“ a „úroveň 5“, byly převedeny na čísla 1, 2, 3, 4, 5, a 6.

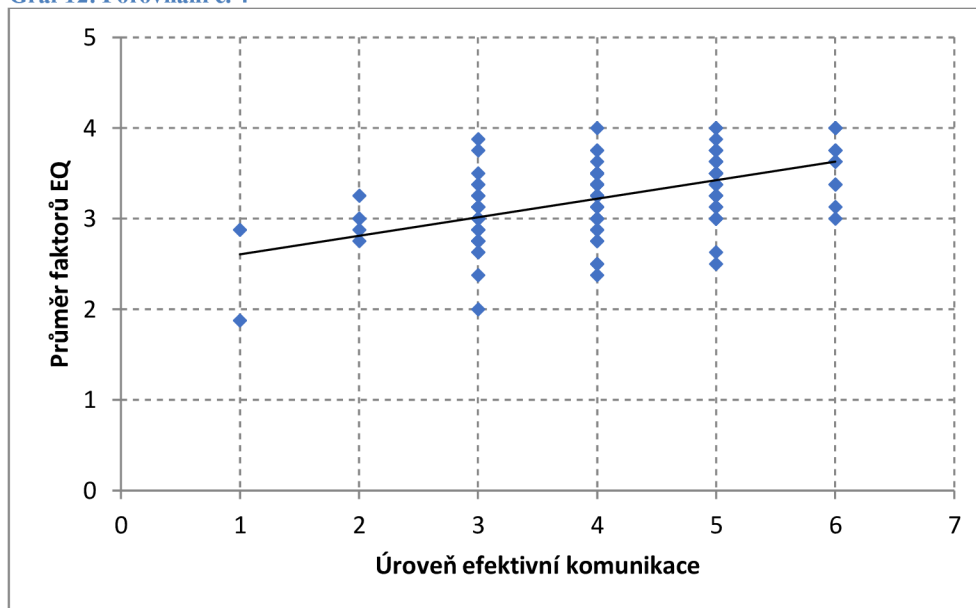
### Test významnosti výběrového korelačního koeficientu

*Stanovené hypotézy*

$H_0$ :  $\rho = 0$ ..... mezi úrovní efektivní komunikace a EQ není závislost,

$H_A$ :  $\rho > 0$ ..... čím vyšší je úrovní efektivní komunikace, tím je i vyšší EQ.

Graf 12: Porovnání č. 4



*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu č. 4 je znázorněn lineární trend, na kterém je vidět, že je rostoucí.

*Výsledky testu*

Korelační koeficient: 0,555.

Testová statistika: 8,1168.

P-value: 0.

*Závěr*

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy ( $p$ -value  $< 0,05$ ). Prokázalo se, že úrovněmi efektivní komunikace a průměrnou hodnotou EQ existuje pozitivní korelace, tedy je pravda, že čím vyšší je úroveň efektivní komunikace, tím je i vyšší průměrná hodnota EQ.

### Kruskal-Wallisův test

*Stanovené hypotézy*

$H_0$ :  $\tilde{x}_1 = \tilde{x}_2 = \tilde{x}_3$  .....mediány průměrného EQ se mezi úrovněmi efektivní komunikace významně neliší,

$H_A$ : *non*  $H_0$  .....mediány průměrného EQ se mezi úrovněmi efektivní komunikace významně liší.

#### Výsledky testu

Testová statistika: 46,551.

P-value: 0.

#### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05). Prokázalo se, že se mediány průměrného EQ mezi jednotlivými úrovněmi efektivní komunikace významně liší, proto byla data dále porovnána párově pomocí Mann-Whitney U testu.

#### Mann-Whitney U testy

$H_0$ :  $\tilde{x}_i = \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té úrovně průměrného EQ se významně neliší

$H_A$ :  $\tilde{x}_i \neq \tilde{x}_j$  ..... medián  $i$ -té a  $j$ -té úrovně průměrného EQ se významně liší.

Tabulka 7: Hodnoty z-scores k porovnání č. 4

	1	2	3	4	5	6
1		0.6837	1.0604	1.8892	2.6678	3.1482
2	0.6837		0.4178	1.6846	2.8799	3.4700
3	1.0604	0.4178		2.5957	5.0497	5.0149
4	1.8892	1.6846	2.5957		2.7697	3.3559
5	2.6678	2.8799	5.0497	2.7697		1.4964
6	3.1482	3.4700	5.0149	3.3559	1.4964	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Hodnoty p-values k porovnání č. 4

	1	2	3	4	5	6
1		1.0000	1.0000	0.8830	0.1145	0.0246
2	1.0000		1.0000	1.0000	0.0597	0.0078
3	1.0000	1.0000		0.1416	0.0000	0.0000
4	0.8830	1.0000	0.1416		0.0842	0.0119
5	0.1145	0.0597	0.0000	0.0842		1.0000
6	0.0246	0.0078	0.0000	0.0119	1.0000	

Zdroj: vlastní zpracování

#### Závěr

Na stanovené hladině významnosti 5 %, se podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy (p-value <0,05) u porovnání (1 = úroveň 0, 6 = úroveň 5), (2 = úroveň 1, 6 = úroveň 5), (3 = úroveň 2, 6 = úroveň 5), (4 = úroveň 3, 6 = úroveň

5) a (3 = úroveň 2, 5 = úroveň 4). Prokázalo se, že průměrná hodnota EQ je zejména u úrovně 5 efektivní komunikace významně vyšší než u úrovně 0 až 3.

### 4.3 Případová studie

Pro případovou studii byla zvolena firma v průmyslovém odvětví, zabývající se výrobou a distribucí hydraulických komponentů. Firma má 4 zaměstnance: výkonný ředitel, sekretářka a dva dělníky. Výkonný ředitel je zároveň nedílnou součástí prodejny, spolu s asistentkou se podílí na aktivní komunikaci se zákazníky. Většina úkonů spočívá v přímém prodeji, objednávkách či opravách. Pokyny k práci dělníkům zadává výkonný ředitel. Zaměstnanci nejprve vyplnili dotazník, týkající se jejich spokojenosti s komunikací na pracovišti a následovně podstoupili test Emoční inteligence. Součástí studie byl i můj osobní průzkum pracovních vazeb, aneb toho, jak kdo s kým na denní bázi komunikuje v rámci pracovních úkonů. Tím bylo docíleno podrobnějšího přehledu nad mírou komunikace, jakou jednotliví zaměstnanci mají se zákazníky a mezi sebou.

Test Emoční inteligence a jeho výsledky, zprostředkovala organizace TCC online, která poskytuje kvalitní online nástroje pro práci s lidmi, zejména širokou škálu dotazníků a testů v rámci online psychodiagnostiky, nástroj pro 360° zpětnou vazbu, realizuje různé varianty zaměstnaneckých průzkumů, Job Matching a HR analýzy (O společnosti TCC online, 2011). Jedná se tedy o standardizovaný dotazník vyhodnocený odborníky v oblasti kompetence emoční inteligence.

Test Emoční inteligence se skládá ze dvou metodologicky odlišných částí, a to části testové a dotazníkové. Podstatně větší část je vedena formou testu. Stručná dotazníková část v závěru umožňuje rozšířit respondentovi jeho aktuální pohled na svoje schopnosti a dovednosti v této oblasti. Celý test je tvořen 59 položkami, které odpovídají určitým aspektům EQ. U prvních 49 položek se pracuje s testovou formou, ke každé položce tudíž připadá pouze jedna správná odpověď. Zbýlých 10 výroků představuje závěrečnou dotazníkovou část. V testové části lze označit vždy jednu možnost, která podle respondentova úsudku představuje nejlepší možnou variantu. Nejprve se zaměstnanci setkají s částí, ve které jsou prezentovány obličejové výrazy vyjadřující určitou emoci. Následující sub test je uzpůsoben tak, aby se zaměstnanec pokusil vcítit do konkrétních situací na pracovišti a z nabízených možností vybral podle něj tu nejlepší reakci. Administrace dotazníku trvá přibližně 25 minut. Test je nejvhodnější k testování pracující populace ve věku 20-55 let, na kterou byl rovněž standardizován (Uživatelský manuál: Emoční inteligence, 2020).

Testová část je zaměřena na:

1. rozpoznání emocí,
2. kontrola situace,
3. asertivita,
4. budování vztahů.

Dotazníková část je zastoupena škálou sebeuvědomění (Uživatelský manuál: Emoční inteligence, 2020).

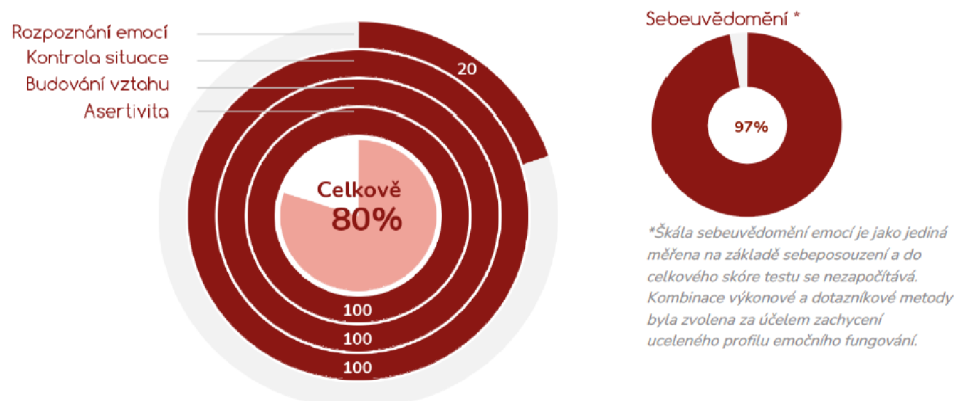
#### **4.3.1 Výsledky testu Emoční inteligence**

Dle teorie, která popisuje vztah mezi EQ, a úspěšností v životě, by se dalo očekávat, že manager bude mít mnohem vyšší percentil, než mají například dělníci. Ve firmě, kde zaměstnanci test podstoupili, to tak doopravdy je. Nejvyšší percentil měl výkonný ředitel, skóre 80 %, což odpovídá výsledku v pásmu nadprůměrné úrovně. Ke každému z výsledku, jsem zkráceně uvedla doporučení, která byla pracovníkům poskytnuta.

Výkonný manažer dosáhl celkového skóre 80 %. V jednotlivých škálách dosáhl následujícího skóre: rozpoznávání emocí – 20 %; kontrola situace – 100 %; budování vztahu – 100 %; asertivita – 100 %. V samostatné kategorii, sebeuvědomění, která se do celkového skóre nezapočítává, dosáhl 97 %.

V návaznosti na výsledky, bylo každému v jeho individuální výsledné zprávě doporučeno, na co se zaměřit a co vylepšit. V kategorii rozpoznávání emocí, bylo výkonnému řediteli doporučeno se aktivně ptát na pocity a vnímání druhých a pozorně naslouchat odpovědím. Byla zdůrazněna potřeba snahy respektování názoru druhých; nepředpokládání, ale naopak ověřování si postojů druhých a snaha jim porozumět. Používání otázek k ujištění a soustředění se na neverbální komunikaci. V ostatních škálách byly pouze shrnuty všechny přednosti, spojené s dosažením stoprocentního výsledku.

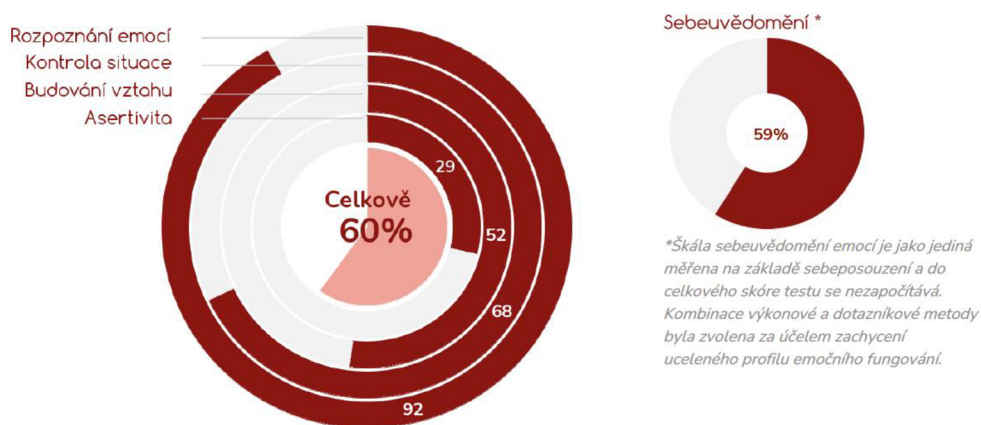
**Graf 13: Výsledek EQ testu výkonného ředitele testované firmy**  
VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL



Zdroj: výstupní zpráva z TCC online (2022)

Asistentka výkonného ředitele dosáhla celkového skóre 60 %, což odpovídá výsledku v pásmu vyššího průměru. V jednotlivých škálech dosáhla následujícího skóre: rozpoznávání emocí – 92 %; kontrola situace – 68 %; budování vztahu – 52 %; asertivita – 29 %. V samostatné kategorii, sebeuvědomění, dosáhla 59 %. Doporučení k rozvoji asertivity jsou následující: nebát se druhým sdělit své myšlenky, přání a potřeby – nevyslyšené potřeby nemusí znamenat, že jsou nerespektované, může jít o nepochopení důležitosti těchto potřeb, z důvodu například jejich nesmělé formě sdělení. Nebát se jasně vymezit vaše hranice, které nechcete překročit co nejdříve. Seznámit se základními technikami asertivní komunikace (kurz, literatura, videa) a především si je zkusit nacvičit.

**Graf 14: Výsledek testu EQ asistentky výkonného ředitele**  
VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL

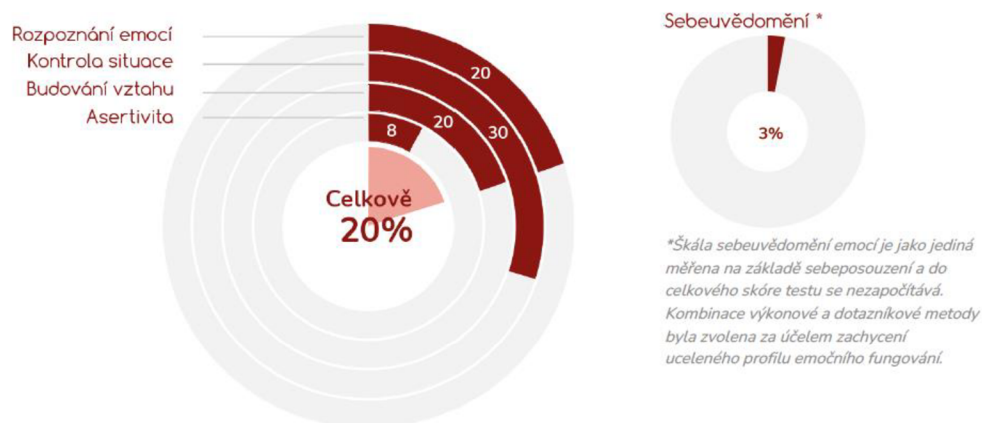


Zdroj: výstupní zpráva z TCC online (2022)

Dělník A dosáhl celkového skóre 20 %, což odpovídá výsledku v pásmu spíše nižší úrovně. V jednotlivých škálech dosáhl následujícího skóre: rozpoznávání emocí – 20 %; kontrola situace – 30 %; budování vztahu – 20 %; asertivita – 8 %. V samostatné kategorii, sebeuvědomění, která se do celkového skóre nezapočítává, dosáhl 3 %.

V kategorii rozpoznávání emocí, bylo mistrovi výroby doporučeno stejné věci jako výkonnému řediteli. V kategorii budování vztahů, bylo doporučeno vyjádřit to s čím není spokojený a tím zvýšit šanci a neopakování se dané situace. Hledat řešení společně s druhými, pokud něco nefunguje a docílit tak oboustranné spokojenosti. V kategorii asertivity bylo doporučena stejné opatření jako u asistentky ředitele. V kategorii sebeuvědomění bylo doporučeno následující: vnímat své emoce a uvědomovat si, jak mohou ovlivnit další jednání. Pokud si člověk emoce uvědomí, je jednodušší je zpracovat a nenechat se jimi unášet. Učit se své emoce identifikovat a pojmenovat. Hledat konstruktivní vyjádření svých emocí (slovy, vizualizací, aktivitou). Doporučení k rozvoji asertivity viz asistentka výkonného ředitele.

**Graf 15: Výsledek testu EQ dělníka A**  
VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL

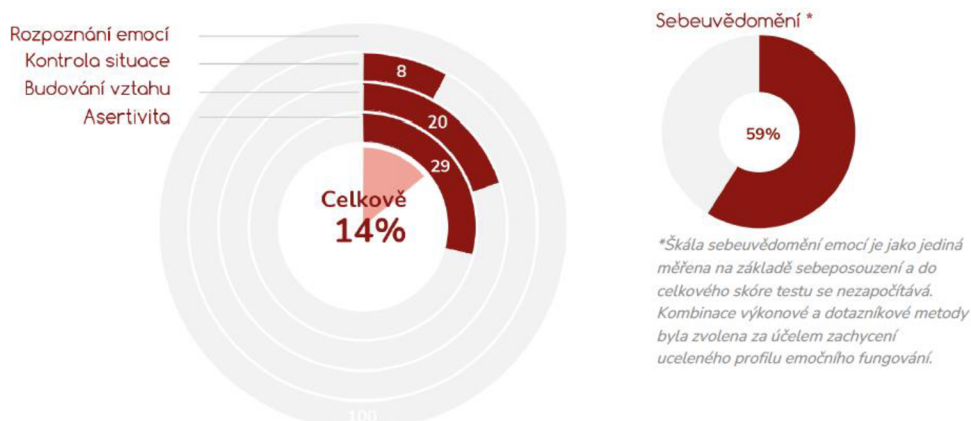


Zdroj: výstupní zpráva z TCC online (2022)

Dělník B dosáhl celkového skóre 14 %, což odpovídá výsledku v pásmu nízké úrovně. V jednotlivých škálách dosáhl následujícího skóre: rozpoznávání emocí – 0 %; kontrola situace – 8 %; budování vztahu – 20 %; asertivita – 29 %. V samostatné kategorii, sebeuvědomění, která se do celkového skóre nezapočítává, dosáhl 59 %. Doporučení v kategorii rozpoznávání emocí viz výkonný ředitel. V kategorii kontrola situace bylo doporučeno: pod tlakem snaha nepodléhat svým emocím, snaha získat potřebný odstup od dané situace a čas na zpracování emocí (zastavit se, počítat do deseti, nereagovat ihned apod.). Seznámit se s technikami odbourání situačního stresu (např. dechová cvičení). Pokud je problematické se oprostit od svých emocí, zkusit využít techniku tzv. depersonalizace, tedy představit si daný problém z pohledu třetí osoby nebo ho slovně popsat dalšímu člověku, snáze se poté hledá řešení. Náročné věci rozdělit na více malých témat a poté si vytvořit plán, jak je postupně zvládnout.



**Graf 16: Výsledek testu EQ dělníka B**  
VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL



Zdroj: výstupní zpráva z TCC online (2022)

#### 4.3.2 Komunikace ve firmě – dotazník

Zaměstnanci sledované firmy zodpověděli dotazník uvedený v přílohách. Dotazník se týkal čistě firemní komunikace. Otázky směřovaly na úroveň jejich spokojenosti s firemní komunikací a vlastní ohodnocení úrovně jejich efektivní komunikace.

#### 4.3.3 Vyhodnocení dotazníku v závislosti na EQ testu

Důležitým faktorem ve vyhodnocování odpovědí je fakt, že každý má jinou úroveň sebereflexe a tím pádem nemusí být výsledky natolik vypovídající. Přesnější data by se dala získat například metodou 360° zpětné vazby. Ta spočívá nejen v sebehodnocení, ale také v hodnocení jedince ostatními.

Výkonný ředitel, který dosáhl skóre 80 %, se se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které mu brání ve výkonu práce, setkává občas. S komunikací v pracovní skupině je velmi spokojený. Svoji úroveň efektivní komunikace vyhodnotil jako úroveň 4.

Asistentka výkonného ředitele, které dosáhla celkového skóre 60 %, se jen zřídka setkává se špatnou komunikací a s komunikací v pracovní skupině a se svým nadřízeným je taktéž velice spokojená. Svoji úroveň efektivní komunikace vyhodnotila jako úroveň 4.

Dělník A, který dosáhl celkového skóre 20 %, se zřídka setkává se špatnou komunikací. S komunikací v pracovní skupině je spíše spokojený a s komunikací s nadřízeným je velice spokojený. Svoji úroveň efektivní komunikace vyhodnotil jako úroveň 4.



Dělník B, který dosáhl celkového skóre 14 %, se se špatnou komunikací setkává občas. S komunikací v pracovní skupině a se svým nadřízeným je spíše spokojený. Svoji úroveň efektivní komunikace vyhodnotil jako úroveň 4.

#### **4.3.4 Výsledky v rámci pracovních pozic**

V přímém kontaktu se zákazníky je výkonný ředitel a jeho asistentka. Oba uvedli, že komunikace hraje roli na výsledku jejich práce často. Z výsledku testu EQ můžeme usoudit, že pro svoje pozice mají dostatečnou úroveň emoční inteligence, a to i odpovídá jejich úrovni spokojenosti s komunikací ve firmě. Výkonný ředitel aktivně komunikuje se zákazníky a zaměstnanci. Hraje tak důležitou roli v dění firmy a jeho výkon úzce souvisí s jejími výsledky. Asistentka komunikuje především s výkonným ředitelem. Její pracovní činnosti se vztahují i na aktivní komunikaci se zákazníky, jelikož působí přímo na prodejně a pokud je výkonný ředitel zaneprázdněný, obstarává potřeby zákazníků právě ona. Její efektivní komunikace, byla výkonným ředitelem vyzdvihnuta, jako velice důležitou součástí kvalit, pro tuto pozici. Z výsledků testů EQ je znatelné, že má pro tuto pozici výborné předpoklady.

Dělníci primárně komunikují s výkonným ředitelem, který přímo komunikuje zakázky, které jsou třeba vyhotovit. Pro pracovní výkon komunikace mezi dělníky není podstatná přímo, neb každý vykonává individuální práci a spolupracují jen zřídka. Pro jejich pracovní pozice je důležité především správně vyhotovit určitou zakázku. Aby se tak stalo, výkonný ředitel musí jasně předat důležité informace a dělníci tyto informace pochopit. Dělník A, jehož výsledek spadá do pásma spíše nižší úrovně, je s komunikací s nadřízeným velice spokojený. Dělník B, se skórem v pásmu nízké úrovně, je spíše spokojený.

#### **4.3.5 Celkový výstup**

Ve firmě, jejíž činnosti závisí na efektivní komunikaci interní a externí, mají zaměstnanci, kteří tyto činnosti vykonávají, výborné výsledky EQ testů. Zaměstnanci, kteří vykonávají činnosti, které jsou neméně důležité a pro zákazníky vyhotovují produkty, ale komunikace nehraje primární roli, v EQ testu dosáhli několikanásobně nižšího skóre. Pracovní pozice tak odpovídají jejich osobnostním předpokladům. Jediný zaměstnanec, který se občas setkává se špatnou komunikací a je spíše spokojený s komunikací s nadřízeným, zároveň dosáhl nejnižšího skóre EQ. Vedení firmy byla navržena určitá opatření, jako například možnost školení s lektorem, zaměřeného na tyto

kompetence. Každý ze zaměstnanců zároveň obdržel výslednou zprávu, která obsahuje výše zmíněná doporučení ohledně nedostatků a jakým způsobem je lze vylepšit.

## 5 Rozhovor s Václavem Tomanem

Václav Toman vystudoval kurz aplikované psychofyziologie na San Francisco State University. Absolvoval dva certifikované kurzy RMT (Relational Mindfulness Training se zaměřuje na rozvoj mindfulness přímo v interakci s ostatními lidmi) a MBSR (program Mindfulness-Based Stress Reduction je ucelený a propracovaný systém duševních a tělesných cvičení a práce ve skupině). Mindfulness se pravidelně věnuje, pořádá přednášky a tyto schopnosti lektoruje.

1. Mohl byste vysvětlit pojem mindfulness?

*„Mindfulness je soustředění se na přítomný okamžik bez posuzování. To znamená, že se člověk snaží vnímat jevy, které se dějí v daný okamžik. Primárně se soustředí na jevy, které se dějí uvnitř jeho samého, na jeho dech a na fyziologické projevy těla (teplota, pot, brnění, emoce, myšlenky). A bez posuzování znamená, že se tyto jevy jedinec vždy snaží přijímat takové jaké jsou. Většinou máme tendenci hodnotit stavy. Teď se cítím být klidný, a to je dobré, teď jsem nervózní, to je špatné. Při mindfulness jde o snahu brát to jako jedno a to samé, pouze je daný jev popsán. Vždy je třeba se na tyto jevy dívat s klidným nadhledem. Mindfulness také pomáhá se uvolnit, přestože to není jeho primární cíl. Když mindfulness provedena správně, tak nastává relaxace jako vedlejší produkt.“*

2. Jakou spojitost má mindfulness s EQ?

*„Mindfulness se praktikuje na různých meditacích. Jedna je mindfulness dechu, kdy je pozorován dech, primárně třeba v oblasti břicha. Nebo je pozorováno celé tělo, jeho teploty, co se v různých částech těla děje. Tímto způsobem je trénováno vnímání přítomnosti a zároveň zcitlivění se. Tím pádem je i zvyšována emoční inteligenci, protože když jedinec dokáže vnímat své tělesné projevy, tak dokáže i lépe vnímat své emoce.“*

3. Myslíte si, že je v dnešní době EQ důležitá?

*„Ano, je hodně důležitá a většina lidí ji má potlačenou. Obecně si myslím, že je to dané i dobou, protože lidé jsou ovlivněni technologiemi. Tím, že používáme technologie, si neustále vyhledáváme to, co je nám příjemné, a vyhýbáme se věcem, které nás nebaví. Pokud člověk nemá sebekontrolu, lehce podlehne. V tom je hlavní problém prokrastinace.“*

4. Myslíte si, že tyto schopnosti v budoucnu předčí jiné kvality?

*„Myslím si, že to bude důležité, jelikož budou mít lidé tyto schopnosti čím dál tím méně přirozeně. Je to dané tím, že EQ se rozvíjí, když jste mezi lidmi. Když jsou lidé pořád sami a jediný kontakt, který mají s lidmi je skrz telefon, nikterak to jejich EQ nepřispívá. Lidé by to měli více rozvíjet a obzvlášť EQ zaměřenou na sebe. Jakmile dokážete vnímat svoje emoce, tak dokážete vnímat i emoce druhých.“*

5. Do jaké míry lze tyto schopnosti u jednotlivce vylepšit?

*„Do velké míry, vše je otázka tréninku. Pomocí mindfulness lze zlepšit vnímání sama sebe a své sebeuvědomění tak výrazně vylepšit. Co se týče EQ vůči okolí, existuje spousta metod zaměřených na vztahy.“*

## 6 Doporučení pro rozvoj EQ

Z výzkumu vyplynulo, že pro každou pracovní skupinu je žádoucí úroveň emoční inteligence jiná. Požadovaná úroveň souvisí s množstvím komunikace, kterou obnáší daná pozice ve firmě, dále postavení v organizaci, zda je jedinec nadřízený či podřízený. Nadřízený by měl mít více kompetencí všeho druhu, v závislosti na zodpovědnosti, kterou taková pozice přináší. V případové studii je z výsledků možné říct, že pro efektivní komunikaci organizace, je klíčová emoční inteligence právě nadřízeného. To, ale nevyvrací možnost, že zvýšením emoční inteligence podřízených, by komunikace byla ještě více efektivní.

Z výstupů případové studie, lze shrnout určité praktiky, na které se jedinec může soustředit sám či s pomocí odborné literatury. Mezi ně patří:

- aktivní naslouchání, vnímání druhých a respektování jejich názoru,
- nepředpokládání, ale naopak ověřování si postojů druhých a snaha jim porozumět,
- používání otázek k ujištění se a soustředění se na neverbální komunikaci,
- snaha o asertivnější chování, tím že se jedinec nemá bát druhým sdělit své myšlenky, přání a potřeby,
- jasné vymezení hranic,
- seznámení se se základními technikami asertivní komunikace (kurz, literatura, videa),
- hledání řešení společně s druhými,
- vnímání, identifikování a pojmenování svých emocí a uvědomování si, jak mohou ovlivnit další jednání,
- konstruktivní vyjádření svých emocí (slovy, vizualizací, aktivitou)
- nepodléhání emocím, snaha získat potřebný odstup od dané situace a čas na zpracování emocí (zastavit se, počítat do deseti, nereagovat ihned apod.),
- seznámení se s technikami odbourání situačního stresu (např. dechová cvičení),
- využití techniky tzv. depersonalizace, tedy představení si daného problému z pohledu třetí osoby nebo slovní popis dalšímu člověku,
- rozdělení náročných úkolů na části a následně tvorba plánu jejich postupného plnění.

V případě, že je pro pracovní skupinu náročné, tyto kroky učinit samostatně, vedení má možnost využít služeb různých školicích organizací, jež se touto problematikou zabývají. Existují jak online kurzy, tak i školení s lektorem. Témata kurzů nemusí být čistě zaměřena jen na emoční inteligenci, ale například i na „emočně inteligentní komunikaci“ a další. V tabulce níže, jsou uvedeny příklady dostupných kurzů vyhledatelných online. Jejich typ, forma, rozsah a cena za osobu.

**Tabulka 9: Druhy vzdělávání v oblasti EQ**

Název	Typ vzdělávání	Forma výuky	Rozsah	Cena/osoba
Emoční inteligence aneb jak lépe porozumět sobě i druhým lidem	workshop	prezenční	16 hodin	2630 Kč
Emoční inteligence	kurz	online	8 hodin	4900 Kč
Emoce pod kontrolou I – Emoční inteligence a sebeuvědomění	kurz	online	1 hodina	690 Kč
Emoční inteligence	kurz	prezenční	14 hodin	3450 Kč
Umění komunikovat	kurz	online	17 hodin	3500 Kč
Rozvoj osobnosti, emoční inteligence a motivace	kurz	prezenční	16 hodin	7400 Kč
Emoční inteligence	kurz	prezenční	16 hodin	6490 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 Závěr

Úroveň emoční inteligence významně ovlivňuje několik sfér našeho života a způsob naší komunikace je jednou z nich. Komunikace je nedílnou součástí efektivního chodu organizací. Pokud jedinec dokáže vnímat emoce ostatních a sebe, je dostatečně asertivní a reaguje i v náročných situacích přiměřeně, pak jsou jeho předpoklady pro správný způsob komunikace mnohem vyšší, než kdyby tomu bylo naopak. Předávání si informací má tak společně s kompetencí emoční inteligencí, jakousi přidanou hodnotu.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část – teoretická, popisuje pojem emoční inteligence, co konkrétně zahrnuje v rámci lidských kvalit a původ tohoto pojmu. Dále přibližuje vztah mezi emoční inteligencí a komunikací i v rámci chování v organizaci. Vliv emocí na reakce jedinců a možné varianty komunikace, které mohou nastat. Uvádí příklady metod měření emoční inteligence.

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena do tří částí – dotazníkové šetření, případová studie a polostandardizovaný rozhovor. Sběr odpovědí pro dotazníkové šetření probíhal napříč ekonomickými odvětvími. Dotazník byl zaměřen v jeho první části na komunikaci ve firemním prostředí respondentů a jejich úroveň efektivní komunikace. V druhé části, byly pokládány otázky týkající se jednotlivých kompetencí emoční inteligence. Data z první a druhé části a vztahy mezi nimi, byla vyhodnocena za pomoci statistických metod. U otázek, které směřovaly přímo na jedince, byla teorie vztahu mezi EQ a komunikací potvrzena. Vztah byl nalezen například mezi úrovní efektivní komunikace a úrovní kompetencí emoční inteligence. Otázky, které mohl respondent vztahovat nejenom na sebe, ale i na okolí, jako například častost shledávání se se špatnou komunikací, teorii nepotvrdili.

Pro případovou studii byla vybrána firma z průmyslového odvětví, čítající čtyři zaměstnance. Ti podstoupili standardizovaný test EQ a vyplnili dotazník týkající se jejich spokojenosti s firemní komunikací. Výsledky ukázaly, že u zaměstnanců odpovídá výše EQ jejich pozici, a tak i předpokladům pro výkon jejich práce. Ve firmě převládá spokojenost s komunikací jak v pracovních skupinách, tak v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Ačkoliv dělníci dosáhly nízké úrovně EQ, jejich spokojenost se od managementu nijak výrazně nelišila. Tento fakt lze vysvětlit vysokou úrovní emoční inteligence výkonného ředitele, který je hlavním komunikátorem firemních procesů, a tak hraje klíčovou roli v předávání informací. Pokud předpokládáme

závislost EQ a efektivní komunikace, pak výkonný ředitel této firmy dobře komunikuje všechny potřebné informace, a tak i zajišťuje spokojenost svých podřízených.

Polostandardizovaný rozhovor s Václavem Tomanem se týkal vztahu mezi metodou mindfulness a emoční inteligencí. Hlavním cílem tohoto rozhovoru, bylo přiblížit možný způsob zlepšení jedince v oblasti rozpoznávání vlastních emocí a tím i zlepšení kompetence emoční inteligence.

Z výsledků případové studie a doporučení vyplývajících z uvedené literatury, byly závěrem shrnuty možnosti, jak docílit rozvoje kompetence EQ. A to cestou sebevzdělání či využitím školení pro pracovní skupinu.



## I. Summary

This bachelor thesis aims to analyze the competence of emotional intelligence and its impact on successful corporate communication. Furthermore to propose measures for the development of this competence.

The theoretical part of this bachelor thesis describes the concept of emotional intelligence, what it includes in terms of human qualities, and the origin of this concept. It also describes the relationship between emotional intelligence and communication in the organization. It provides examples of methods for measuring emotional intelligence.

The practical part of this bachelor thesis contains a questionnaire survey, a case study, and a semi-standardized interview. The questionnaire focuses on quantitative research and contains closed questions in written form. It aims at questions about effective communication and competencies of emotional intelligence. The case study focuses on employees of a selected company. Employees underwent a standardized EQ test and completed a questionnaire regarding their satisfaction with corporate communications. Based on the results, the company's management can decide whether to provide specific training of these skills as they might be developed and improved by such education.

The expected outcome of the survey and case study is to find the relationship between the competence of emotional intelligence and the level of effective communication. The main goal of the interview is to present a possible way to improve recognizing one's own emotions and thus improve the competencies of emotional intelligence.

**Keywords:** emotional intelligence, communication, survey, case study, competence.

## II. Seznam odborné literatury

1. Boyatzis, R. E. (1999). *From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence*, Chicago, IL, September 27, 1999.
2. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
3. Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). *Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 28-42.
4. Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
5. Spencer, L. M. J., McClelland, D. C., & Kelner, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.
6. Mayer, J., & Salovey, P., & Caruso, D., *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, *Intelligence* 27, 1999, s. 267-298.
7. Cherniss, C. (2000). *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters* [Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology]. Rutgers University.
8. Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence* (Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Metafora.
9. Poláčková Šolcová, I. (2018). *Emoce: regulace a vývoj v průběhu života: funkce a zákonitosti emocí, sociální a kulturní souvislosti, měření emocí* (Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Grada.
10. Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru* (Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Columbus.
11. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
12. Lošťáková, O. (2020). *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace* (5., rozš. a dopl. vyd). Grada.
13. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice: jak zvládat obtížné komunikační situace* (14th edition). KoganPage.

14. Swart, T., & Taylor, S. (2019). *Zdroj: otevřete svou mysl změníte si život* (14th edition). Metafora.
15. Nakonečný, M., & Taylor, S. (2012). *Emoce: otevřete svou mysl změníte si život* (14th edition). Triton.
16. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion, 1*(3), 232-242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
17. O společnosti TCC online. (2011). TCC online. Retrieved February 10, 2022, from <https://www.tconline.cz/tcc-online/>
18. Uživatelský manuál: Emoční inteligence. (2020). TCC online. Retrieved February 10, 2022, from [https://www.tconline.cz/wp-content/uploads/files/EQ\\_manual.pdf](https://www.tconline.cz/wp-content/uploads/files/EQ_manual.pdf)
19. Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 38*(1), 101-103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>

### III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje a aplikace teorie chování v organizaci.....	11
---	----

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrnný přehled dílu inteligence podle Mayera, Saloveye, Carusa a Sitareniose.....	8
Tabulka 2: Přehled čtyř oborového modelu emoční inteligence se zaměřením na vztah inteligence.....	8
Tabulka 3: Hodnoty z-scores k porovnání č. 1 .....	27
Tabulka 4: Hodnoty p-values k porovnání č. 1 .....	27
Tabulka 5: Hodnoty z-scores k porovnání č. 3 .....	31
Tabulka 6: Hodnoty p-values k porovnání č. 3 .....	31
Tabulka 7: Hodnoty z-scores k porovnání č. 4 .....	33
Tabulka 8: Hodnoty p-values k porovnání č. 4.....	33
Tabulka 9: Druhy vzdělávání v oblasti EQ.....	46

#### Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	19
Graf 2: Pozice ve firmě .....	20
Graf 3: Velikost organizace dle počtu zaměstnanců.....	21
Graf 4: Úroveň spokojenosti v pracovní skupině.....	22
Graf 5: Úroveň efektivní komunikace.....	22
Graf 6: Racionální jednání .....	23
Graf 7: Vhodná komunikace .....	24
Graf 8: Asertivita.....	25
Graf 9: Porovnání č. 1 .....	26
Graf 10: Porovnání č. 2.....	28
Graf 11: Porovnání č. 3 .....	30
Graf 12: Porovnání č. 4.....	32
Graf 13: Výsledek EQ testu výkonného ředitele testované firmy.....	38
Graf 14: Výsledek testu EQ asistentky výkonného ředitele.....	38
Graf 15: Výsledek testu EQ dělníka A.....	39
Graf 16: Výsledek testu EQ dělníka B.....	40

## IV. Přílohy

### **Příloha č.1: Dotazník (Kompetence emoční inteligence a její vliv na úspěšnou firemní komunikaci)**

1. Jste muž nebo žena?
  - Muž
  - Žena
2. Kolik je Vám let?
  - Do 29
  - 30-44
  - Nad 45
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.
  - Základní vzdělání
  - Střední vzdělání s výučním listem
  - Střední vzdělání s maturitní zkouškou
  - Vysokoškolské vzdělání
4. Jaká je Vaše pozice ve firmě?
  - Nemám podřízené
  - Mám podřízené
5. Jste v přímém kontaktu se zákazníky?
  - Jsem v přímém kontaktu se zákazníky
  - Nejsem v přímém kontaktu se zákazníky
6. Vyberte ekonomickou sekci, ve které pracujete:
  - zemědělství, lesnictví a rybářství
  - těžba a dobývání
  - zpracovatelský průmysl
  - výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
  - zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
  - stavebnictví
  - velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
  - doprava a skladování
  - ubytování, stravování a pohostinství

- informační a komunikační činnosti
- peněžnictví a pojišťovnictví
- činnosti v oblasti nemovitostí
- profesní, vědecké a technické činnosti
- administrativní a podpůrné činnosti
- veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- vzdělávání
- zdravotní a sociální péče
- kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- ostatní činnosti
- činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností

produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu

- činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

7. Vyberte velikost organizace, dle počtu zaměstnanců, ve které pracujete:

- Mikro (do 9 zaměstnanců)
- Malá (do 49 zaměstnanců)
- Střední (50-249 zaměstnanců)
- Velká (nad 250 zaměstnanců)

8. Jak často hraje komunikace roli na výsledku Vaší práce?

- Často
- Občas
- Zřídka

9. Jak často se setkáváte se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které Vám brání ve výkonu práce?

- Často
- Občas
- Zřídka

10. Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s komunikací ve Vaší pracovní skupině?

- Velmi spokojený
- Spíše spokojený
- Spíše nespokojený
- Velmi nespokojený
- Nejsem členem skupiny

11. Vyberte úroveň Vaší efektivní komunikace:

- Úroveň 0: formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické; má schopnost naslouchat druhým je omezená; předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé

- Úroveň 1: formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je obtížné; mám problémy s nasloucháním; informace předávám ostatním pouze na vyžádání; na nečekané situace reaguji nepředvídatelně

- Úroveň 2: v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním bez větších obtíží; sdílím informace; reaguji přiměřeně na vzniklou situaci; moje komunikace není vždy přesvědčivá

- Úroveň 3: jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním; reaguji asertivně na vzniklou situaci; dokážu svým projevem zaujmout ostatní; toleruji názory ostatních

- Úroveň 4: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni; aktivně naslouchám ostatním; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat před skupinou; dokážu komunikaci otevřít; vytvářím prostředí, aby komunikovali i druzí; vítám a rozvíjím názory ostatních; dokážu vyvolat konstruktivní konflikt; vyžaduji zpětnou vazbu

- Úroveň 5: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni; praktikuji aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokážu druhé přesvědčit; dokážu od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi; dokážu využívat konstruktivní konflikty; umím pracovat se zpětnou vazbou; komunikuji s jinými kulturami

12. Souhlasíte s následujícím výrokem? V náročných situacích jednám racionálně.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Souhlasíte s následujícím výrokem? Preferuji spolupráci a participativní jednání.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Souhlasíte s následujícím výrokem? Umím aktivně využít konstruktivní zpětné vazby.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Souhlasíte s následujícím výrokem? Jsem empatický.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Souhlasíte s následujícím výrokem? V náročnějších situacích vhodně reaguji při komunikaci s druhými.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Souhlasíte s následujícím výrokem? Zátěžové situace neodkládám a okamžitě je řeším.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Souhlasíte s následujícím výrokem? Mám dobré vztahy na pracovišti.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Souhlasíte s následujícím výrokem? Při komunikaci se snažím jednat asertivně (schopnost prosazovat jiný názor, stanovisko nebo zájem).

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne



- Ne

## **Příloha č. 2: Dotazník určený pro zaměstnance vybrané firmy**

1. Vaše jméno a příjmení:
2. Obchod
  - Jsem v přímém kontaktu se zákazníky
  - Nejsem v přímém kontaktu se zákazníky
3. Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s komunikací s Vaším nadřízeným/podřízeným?
  - Velmi spokojený
  - Spíše spokojený
  - Spíše nespokojený
  - Velmi nespokojený
  - Nejsem členem skupiny
4. Jak často hraje komunikace roli na výsledku Vaší práce?
  - Často
  - Občas
  - Zřídka
5. Jak často se setkáváte se špatnou komunikací, v jejímž důsledku nastávají situace, které Vám brání ve výkonu práce?
  - Často
  - Občas
  - Zřídka
6. Jaká je úroveň Vaší spokojenosti s komunikací ve Vaší pracovní skupině?
  - Velmi spokojený
  - Spíše spokojený
  - Spíše nespokojený
  - Velmi nespokojený
  - Nejsem členem skupiny
7. Vyberte úroveň Vaší efektivní komunikace:
  - Úroveň 0: formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické; má schopnost naslouchat druhým je omezená; předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé

- Úroveň 1: formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je obtížné; mám problémy s nasloucháním; informace předávám ostatním pouze na vyžádání; na nečekané situace reaguji nepředvídatelně

- Úroveň 2: v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním bez větších obtíží; sdílím informace; reaguji přiměřeně na vzniklou situaci; moje komunikace není vždy přesvědčivá

- Úroveň 3: jasně a srozumitelně formuluji své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě; naslouchám ostatním; reaguji asertivně na vzniklou situaci; dokážu svým projevem zaujmout ostatní; toleruji názory ostatních

- Úroveň 4: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni; aktivně naslouchám ostatním; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat před skupinou; dokážu komunikaci otevřít; vytvářím prostředí, aby komunikovali i druzí; vítám a rozvíjím názory ostatních; dokážu vyvolat konstruktivní konflikt; vyžaduji zpětnou vazbu

- Úroveň 5: formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni; praktikuji aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností; zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro mě přirozené; dokážu prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokážu druhé přesvědčit; dokážu od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi; dokážu využívat konstruktivní konflikty; umím pracovat se zpětnou vazbou; komunikuji s jinými kulturami