



U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**UPLATNĚNÍ EMOČNÍ INTELIGENCE
V ŘÍZENÍ ORGANIZACE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Lenka Tomášová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce:	8. dubna 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci na téma „Uplatnění emoční inteligence v řízení organizace“ vypracovala samostatně za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Praze dne

.....

podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Jiřímu Svobodovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Resumé

Práce přináší základní informace o principech emoční inteligence a výsledky výzkumného šetření zaměřeného na ověření uplatňování prvků emoční inteligence v řízení organizace (škol a školských zařízení).

Výzkumná sonda reflektuje řadu postojových a osobnostních tendencí (např. odlišnosti mužů a žen při reakcích na subjektivní vyjádření o emočním prožívání a některých sociálních postojích), což může mít přímou souvislost s efektivitou řízení organizace.

Summary

The work introduces some basic facts about the principles of the emotional intelligence. It also provides results of a research survey focusing on verifying the application of emotional intelligence elements in the organization management (schools and educational institutions). The exploratory research reflects a scale of attitudinal and personality tendencies (eg. differences between men and women in their reactions to the subjective interpretation of emotional experiencing and some social attitudes), which can have a direct relevance to the efficiency of the organization management.

Klíčová slova: emoční inteligence, sebepoznání, sebeuvědomění, motivace, empatie, týmová práce, spolupráce, změny, úspěch, řízení, organizace

Obsah:

1. Cíl práce:	6
2. Úvod	7
3. Poznávání sebe sama	10
3.1 Schopnosti vztahující se k vlastní osobě	11
3.1.1 Sebeuvědomění	11
3.1.2 Sebeovládání	14
3.1.3 Motivace k vyšším cílům	15
4. Mezilidské vztahy	18
4.1 Schopnosti v oblasti mezilidských vztahů	18
4.1.1 Empatie	18
4.1.2 Obratnost ve společenském styku	20
5. Nový model učení (řízení)	25
6. Organizace emočně inteligentní	26
6.1 Tajemství úspěchu	26
7. Výzkumná část	29
7.1 Výzkumné šetření provedené formou sebehodnotícího dotazníku - vyhodnocení odpovědí	33
7.2 Vyjadřování respondentů o vybraných aspektech emoční inteligence - vyhodnocení hypotéz	67
8. Závěr	72
9. Seznam použité literatury:	73
10. Seznam použitých zdrojů [online]:	73
11. Seznam otázek (grafů a tabulek) 1. části výzkumu:	74
12. Seznam hypotéz (tabulek) 2. části výzkumu:	75
13. Seznam příloh	75

1. Cíl práce:

Vytvořit obecnou studii zaměřenou na porovnání informací v literatuře s praktickou potřebou manažerské praxe ve školství. Studii doplnit výzkumnou sondou mapující situaci především v regionu Ústí nad Labem.

1. Ověřit, do jaké míry mají vedoucí pracovníci ve školství povědomí o vlivu emoční inteligence na řízení organizace a zda se někdy touto otázkou zabývali.
2. Získat informace o postojích a chování ředitelů a některých osobnostních rysech, které mají vliv na vedení lidí a úspěch celé organizace. Ověřit na vzorku vedoucích pracovníků vliv a význam emoční inteligence v řízení organizace a její využití v podmínkách změny současné doby.
3. Formulovat některé teze o možnosti uplatnění prvků emoční inteligence a jejich využití v podmínkách škol a školských zařízení.

Využití závěrečné bakalářské práce ve školské praxi:

Pohled na význam prvků emoční inteligence v řízení organizace a vedení lidí, jejich uplatnění a využití v podmínkách změny současné doby, v souvislosti s požadavky na osobní vlastnosti a postoje vedoucích pracovníků podmiňující úspěch celé organizace.

2. Úvod

Pojem emoční inteligence se stal v současné době proměn ve společnosti i ve školství velice diskutovaným tématem. Stojí rozhodně za povšimnutí nejenom v oblasti psychologie, ale i managementu – vedení lidí a řízení pedagogického procesu.

Definovat emoční inteligenci je velice těžké, neboť existuje mnoho různých teorií. Emoční inteligence byla definována například jako:

- součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání,
- nebo jako schopnost vnímat emoce - vybírat a navozovat si emoce tak, aby pomáhali myšlení, porozumět emocím a emočním sdělením a reflektivně emoce regulovat tak, aby podporovaly emoční a intelektuální růst,
- nebo jako psychologický faktor, který nese největší odpovědnost za úspěch téměř v jakékoli oblasti,
- S. Hein (2005) považuje emoční inteligenci za vrozenou schopnost, která nám poskytuje emoční citlivost a potenciál pro naučení se zdravému řízení emočních dovedností.

Emoční inteligence se nejčastěji definuje jako schopnost vnímat, vyjadřovat, chápat a usměrňovat vlastní emoce a emoce druhých lidí nebo jako soubor schopností a dalších rysů, je produktem komunikace mezi racionálním a emocionálním centrem našeho mozku. Výše emoční inteligence s věkem stoupá – zvyšování sebeuvědomění, zvládnutí vlastních emocí a chování. Hein (2005) navrhuje, abychom používali pojem emoční inteligence (EI) pouze pro vrozený potenciál osoby.

Koncept emoční inteligence se objevuje v mnoha knihách a je předmětem kontroverzních názorů.

„Otázka vztahu mezi inteligencí a emocemi má dlouhou a kontroverzní historii ve společnosti i ve vědeckých kruzích.“ (5, s. 55) Je pravdou, že kognitivní inteligence určuje úspěch ve škole i v práci, ale není zcela zásadní zárukou úspěšného fungování v každodenním životě. Podle tohoto názoru není kognitivní inteligence zásadní a určující, je to spíše konstruktivní emoční inteligence.

Současná doba nese změny v přijímání pracovníků na různé posty v organizacích. Příslušné intelektuální schopnosti a odborné znalosti bývají základním

předpokladem a kritériem, ale častěji hodnotíme celou osobnost člověka, jeho schopnosti komunikace, přizpůsobivosti, obratnosti ve společenském styku, atd. Na emoční inteligenci je podstatné to, že je to velmi flexibilní dovednost, musíme se jí učit, trénovat mozek. Ti, kteří svou emoční inteligenci rozvíjí, se s největší pravděpodobností stanou úspěšnými i v zaměstnání. Dovednosti emoční inteligence se mění tak, jak se měníme my sami.

Školství je instituce, která dává jasné požadavky na vzdělání, ale rozhodovací kompetence má ředitel. Osvědčilo se rozhodování za pomoci celého týmu zaměstnanců.

Podnět ke zvolení tohoto tématu mi přineslo zamyšlení nad vlastní pedagogickou praxí a dle mého názoru velký osobnostní posun směrem dopředu. Většinu své pedagogické praxe jsem pracovala jako učitelka mateřské školy, od srpna roku 1999 jsem ve funkci ředitelky. Poznala jsem, že pro úspěch, sebeuspokojení a seberealizaci není potřeba jen vzdělání, ale především umění pochopení sebe sama a druhých lidí, i když to není vždy jednoduché.

Patrik Lencioni píše v předmluvě knihy Emoční inteligence v praxi: „Pochopíme-li, co emoční inteligence skutečně je a jak ji můžeme ve svém životě ovládat, dokážeme pozvednout veškerou inteligenci, vzdělání a zkušenosti, které jsme stádali po celé roky, na mnohem vyšší úroveň.“ (1, s.16)

V roli učitelky jsem se cítila nedoceněná, chyběla mi motivace, dostatečné uznání, ocenění a cítila jsem velký psychický tlak ze strany nadřízené, která měla nízkou úroveň citu pro mezilidské vztahy – přílišná kritičnost a necitlivost k pocitům druhých. Tyto frustrace byly tak silné, že mě provázejí až do dnešní doby.

Když jsem začínala působit ve funkci ředitelky, měla jsem velké potíže. Neměla jsem znalosti z oblasti vedení lidí a řízení organizace, neuměla jsem komunikovat s partnery na odpovědné úrovni, řešit konflikty, rozhodovat, chybělo mi sebeuvědomění, sebedůvěra, provázely mě věčné pochybnosti o vlastních schopnostech, atd. Vše jsem dělala pouze instinktivně a mnohdy špatně. Co mi však nechybělo, ale dokonce obtěžovalo i mé zaměstnance a rodinu, bylo až přehnaně silné sociální citění a empatie.

Uvědomila jsem si, že změna je nutná. V první řadě jsem začala u sebe. Zúčastnila jsem se několika seminářů v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, přečetla jsem několik knih s tematikou asertivního chování a emoční inteligence a hledala informace na internetu a rady u odborníků.

Následovalo Funkční vzdělávání vedoucích pracovníků, kde jsem získala znalosti nejen z oblasti řízení, ale také nabyla určité sebevědomí. Víra ve vlastní schopnosti mě posunula dál a já jsem se dopracovala až k bakalářskému studiu.

V této závěrečné bakalářské práci jsou uvedeny poznatky čerpané v odborné literatuře vztahující se k managementu a emoční inteligenci, z internetových stránek, konzultacemi s kolegy řediteli škol i s odborníkem v oblasti psychologie.

Kurzívou jsou vkládány osobní postřehy a osobní poznámky.

3. Poznávání sebe sama

V osobním životě, v zaměstnání i v každodenní realitě jsme často nuceni rozhodovat se v různých situacích a musíme řešit každodenní problémy. Sokratova rada „*poznej sám sebe*“ se týká neustálého uvědomování si svých pocitů a otevřenosti vůči nim.

Sebepoznání znamená rozdíl mezi *projevy* emocí a *uvědoměním* si emoce, kterou právě cítíme nebo prožíváme. To jsou kroky k získání určité kontroly nad sebou samým. Proces sebepoznávání a sebezdokonalování je dlouhodobý, celoživotní a můžeme ho měnit jen my sami. V poznávání sebe sama je užitečná metoda sebepoznání prostřednictvím jiných lidí.

Toto tvrzení se jeví jako velice prospěšná metoda. Každý z nás máme svůj obraz o vlastní osobě, který nemusí být přesný, ocitáme se v situacích, ve kterých si nevíme rady, apod. Nejenom jednotlivců (člen rodiny, kamarád, kolega, známý, psycholog) nám může pomoci, ale také celá skupina. Každý vyslovený názor je cenný na cestě k sebepoznání.

Všechny kvality emoční inteligence potřebné k úspěšnému výkonu povolání jsou v určitém rozsahu naučitelné – když budeme mít chuť a snahu. Je pro nás velice důležité získávat odezvu vlastních činů a hledat zpětnou vazbu. Lidé, kteří sami sebe hodnotí objektivně, patří na pracovišti k těm nejlepším. Správné sebeuvědomění by v nás mělo podněcovat snahu změnit se k lepšímu. Předpokládejme, že klíčovou kompetencí vedoucích pracovníků je uvědomění si vlastních kladů a záporů a silných a slabých stránek.

Jak reagovat na závěry sebepoznání vyjadřuje P. Drucker: „Poté, co si lidé důkladně promyslí, v čem jsou jejich přednosti, jak pracují, jaké jsou jejich hodnoty a zejména co by mělo být jejich přínosem, je třeba, aby si položili otázku: 'Kdo to potřebuje vědět? Na kom jsem závislý? A kdo je závislý na mě?' A pak musí jít a všem těmto lidem to sdělit, a to způsobem, který doopravdy zaregistrují.“ (6. s. 271)

3.1 Schopnosti vztahující se k vlastní osobě (osobní schopnosti)

„Víc porozumět sám sobě, znamená lépe se ovládat.“ (1, s. 99)

Tyto schopnosti se týkají spíše naší individuality než interakce s jinými lidmi.

3.1.1 Sebeuvědomění

je schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech, pocitech a stavech, znalost vlastních možností, schopnost využití intuice při ovlivňování našeho chování a zvládání vlastních emocí, reálný odhad vlastních silných a slabých stránek našeho intelektu, atd.

Měli bychom vědět, co v daném okamžiku cítíme, umět uplatnit vlastní preference v rozhodování, reálně odhadnout vlastní možnosti a schopnosti a vystupovat se sebedůvěrou.

Sebeuvědomění představuje klíčovou kompetenci emoční inteligence, z níž odvozujeme další tři důležité kvality:

1. emoční sebeuvědomění

- cit pro vlastní emoce a objektivní hodnocení jejich dopadu – rozpoznání vlastních pocitů a jejich vlivu na naše jednání
- uvědomění si souvislostí mezi vlastními pocity a tím, jak je prezentujeme navenek
- uvědomění si dopadu vlastních emocí na náš pracovní výkon
- uvědomění si vlastní ceny a cílů, kterých chceme dosáhnout
- uvědomění si, že naše momentální pocity působí i na lidi, se kterými jednáme

2. reálné sebehodnocení

- uvědomění si vlastních hranic
- znalost vlastních silných a slabých stránek, možností a omezení
- schopnost poučit se ze zkušeností
- přijímání konstruktivní kritiky

- schopnost přiznat vlastní chyby
- sebevzdělávání a rozvoj osobnosti
- nastavení jasných pravidel a podmínek výhodných pro všechny - první krok ke zlepšení výkonu musí udělat vedoucí pracovník sám u sebe

3. sebedůvěra

- sebejistota, rozhodnost, vědomí vlastní ceny, možností a schopností
- umění se „prezentovat“, vystupovat sebevědomě
- umění vyslovení i nepopulárního názoru

Sebedůvěra je to, co nám pomáhá dosáhnout vytyčených cílů. Mnoho z nás, jak se často v praxi ukazuje, má nízkou míru sebedůvěry. Je třeba ji postupně získávat, pracovat na sobě samém, a tím víru v sebe a vlastní schopnosti vědomě posilovat. Kladné sebehodnocení a pozitivní uvědomování si vlastních schopností, přispívá k ambicím na vyšší cíle, zatímco pochybování o sobě samém naše ambice snižuje. Zaměstnanci, kteří nepochybují o vlastních schopnostech, si na pracovišti vedou daleko lépe, neboť sebedůvěra je výrazným motivátorem. Odvaha se ozvat, vystoupit a poukázat na nedostatky či bezpráví, o kterých si ostatní jen šeptají, také vyžaduje určitou míru sebedůvěry.

Mezi sebeuvědoměním a sebevědomím existuje těsný vztah.

Není vždy jednoduché najít odvahu říci na správném místě, vhodným způsobem a taktně vlastní připomínky nebo kritiku.

V běžném životě i ve vlastní profesní praxi se také můžeme setkat (a jistě setkáváme), nejen u vedoucích pracovníků, ale také u zaměstnanců s **nežádoucími** ambicemi a projevy chování, s defekty v sebeuvědomění a reálném sebehodnocení, i ve správném vnímání a hodnocení druhých.

Slepá ctižádost

- prosazování své pravdy za každou cenu
- upřednostňování soutěživosti před týmovou spoluprací
- arogantní chování

Honba za nereálnými cíly

- bezohledné stanovování přehnaně ambiciózních nesplnitelných cílů v organizaci či pracovní skupině

Přehnaná houževnatost

- na cestě za dosažením cíle podřizování všeho (i vlastního soukromí) touze uspět a vyniknout
- bezprostřední ohrožení „vyhořením“

Přehnané nároky na podřízené

- vyvíjení přílišného tlaku až na hranice možností
- zasahování do cizích kompetencí
- strohé, bezohledné, necitlivé chování vůči okolí, nerespektování potřeb lidí kolem sebe
- ignorace dopadu svého chování na okolí

Vedoucí pracovníci s těmito projevy chování nevytvářejí podmínky pro týmovou spolupráci a pro příznivé klima v organizaci. Zaměstnanci pracují ve stresu a pod neustálým tlakem. Soudržnost kolektivu se často rozpadá.

Touha po moci

- bezohlednost na cestě za svým
- stavění zájmů organizace až za vlastní zájmy
- účelové prosazování aspektů pro sebe výhodných
- „vykořisťování“ ostatních

Nenasytná touha po uznání, snaha o zviditelnění

- přiznávání cizích zásluh za vlastní ve snaze se proslavit
- svádění vlastních chyb na druhé

Přehnaná péče o vnější dojem

- přehnané projevování starosti o vlastní image

Touha jevit se dokonalým

- odmítání a negování jakékoli kritiky (i té, která je podložená)
- odmítání přiznání jakékoli vlastní chyby či slabosti

3.1.2 Sebeovládání

je schopnost bezproblémově zvládat vnitřní impulzy a emoce k neuváženému jednání, i pocity frustrace. Lidé s touto schopností zůstávají klidní, vyrovnaní a pozitivně zaměření, dokáží se orientovat i v náročných situacích, jasně uvažují a zůstávají soustředěni na podstatu věci i když se ocitnou pod tlakem, směřují vlastní emoce tak, aby byly spíš motorem než brzdou úspěšného jednání.

Dovednosti, jako je potlačení impulzivního a nepromyšleného jednání a zvládání pocitů úzkosti a nejistoty jsou základem pěti důležitých disciplín emoční inteligence:

1. důvěryhodnost

- etické a nezištné jednání za každých okolností
- schopnost získání a udržení důvěry vlastní spolehlivostí a otevřeností
- schopnost přiznání vlastní chyby a upozornění na ni ostatní
- zastávání pevných principiálních stanovisek (i nepopulárních)

2. spolehlivost

- dodržování základních pravidel slušnosti
- dodržování ujednání, plnění slibů
- přijímání kritiky

3. svědomitost

- schopnost nést odpovědnost za vlastní chování i za pracovní výkon
- nutná podmínka úspěchu v každé práci
- může vyvolat i problémy v případě, že není provázána s empatií a obratností v jednání
- svědomití sami na sebe kladou vysoké nároky, mají tendenci užívat stejná měřítká i na ostatní - jejich přehnaná kritičnost bývá na závadu
- může také působit jako brzda rozvoje (neoblomný nesouhlas s jakoukoli změnou)
- bez svědomitosti nejde nic dotáhnout do konce

Lidé, pro které je svědomitost přirozenou vlastností, se často obtížně vyrovnávají se skutečností, že ne všichni mají stejné ambice.

4. přizpůsobivost (adaptabilita)

- pružné přizpůsobení se novým nárokům, změnám priorit i nečekaným zvrátům
- plynulé přizpůsobení vlastní reakce a taktiky měnícím se okolnostem
- flexibilita při hodnocení nastalých situací

5. schopnost inovace

- vytěžít nové nápady z nejrůznějších zdrojů, zkoušet nová řešení
- přinést vlastní nápady, postupy, informace, atd.

Přizpůsobivost a schopnost inovace jsou potřebné při realizaci jakékoli změny.

3.1.3 Motivace k vyšším cílům

je emoční tendence usnadňující osobní vzestup, iniciativní a soustavné zvyšování nároků na sebe samé, vytváření odolnosti vůči nezdarům a zklamáním a nutně si zachovat zájem o práci. Motivačním faktorem nejen v profesích orientovaných na práci s lidmi, ale také řídicích pracovníků je pocit sounáležitosti.

Podle Golemana: „Touha po sounáležitosti někdy hraje rozhodující roli při volbě povolání. Jedinci s velkou vnitřní potřebou lidské vzájemnosti tíhnou k profesím zabývajícím se lidmi, jako je třeba povolání učitele. V tomto smyslu funguje tato vlastnost jako prahová a těm, kdo ji mají, může zajistit životní naplnění. Takoví lidé totiž staví na první místo mezilidské vztahy, nikoli přenášení kompetencí a řízení lidí, což je zase prioritou všech úspěšných „lídrů“.“ (3, s. 115)

Dostatečná komunikace vedení o otázkách, které jsou pro zaměstnance důležité a vnímání osobního profesního posunu zaměstnanců a možnost uplatnění jejich znalostí je velice silnou motivací, podporující úspěch celé organizace.

Management by měl chápat lidské chování, zejména pak skupinové, a podporovat mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení. Motivační sílu jednotlivých faktorů představuje pětistupňová pyramida potřeb Abrahama Maslowa – vyšší faktor může motivovat tehdy, až je uspokojena potřeba nižší.

Vynikající pracovníky charakterizují tři druhy motivačních schopností:

1. ctíždostivost

- snaha o zlepšení sebe sama, snaha o zlepšení vlastní práce, vlastního výkonu
- snaha o dosažení cíle, orientace na výsledek a splnění úkolu
- na základě stanovování vysokých cílů podstoupení uváženým rizikům
- získávání informací i prostřednictvím zpětné kontroly za účelem minimalizace rizik nezdaru
- permanentní sebevzdělávání se zaměřením na lepší pracovní výkon

2. loajalita

- ztotožnění se s vizí a cíly skupiny nebo organizace, oddanost společné věci – **základní podmínkou takového ztotožnění je schopnost sebeuvědomění**; ten, kdo má jasno ohledně vlastních cílů, má jasnou představu kolik z toho u dané organizace uplatní; kladná odezva vyvolává pocit **sounáležitosti**
- respektování žebříčku hodnot vlastní dané skupině při rozhodování a jeho zdůvodňování
- aktivní vyhledávání cest ke splnění kolektivních úkolů
- loajalita k organizaci má kořeny v citové oblasti (emoční spojení – pocit sebeuvědomění, sounáležitosti)

Goleman ve své knize píše: „Preference vlastních zájmů se zákonitě objevuje tam, kde se původně *loajální* zaměstnanci přesvědčili, že zaměstnavatel nemá dost loajality k nim...“ (3, s. 124). Takový pocit zrady a podvodu výrazně narušuje kolektivní vědomí a oddanost.

3. iniciativa

- schopnost pohotově se chytit příležitosti
- aktivní přístup k práci a vyhledávání úkolů navíc
- vytrvalost na cestě k cíli a usnadnění zvládnání překážek
- umění strhnout ostatní svým pracovním elánem
- nadměrná iniciativa - není vyvážena potřebným společenským taktem a má nežádoucí záporný dopad

4. optimismus

- vytrvalost na cestě za svým cílem, překonávání překážek
- víra v úspěch, nikoli strach ze selhání
- víra ve vlastní kvality
- naděje

4. Mezilidské vztahy

4.1 Schopnosti v oblasti mezilidských vztahů (sociální schopnosti)

„Naslouchejte, aby lidé mluvili, a mluvte, aby vám naslouchali.“ (1, s. 112)

Sociální schopnosti se zaměřují na naše umění pochopit jiné lidi a zvládat mezilidské vztahy. Umění aktivně naslouchat spočívá ve schopnosti vhodně formulovat otázky a vlastními slovy interpretovat, co jsme slyšeli, abychom se přesvědčili, že jsme správně pochopili a dáme adekvátní odpověď.

4.1.1 Empatie

je schopnost vcítit se do role druhého člověka, vžít se do jeho postavení, umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení, pocity, potřeby, projevit zájem a vytvářet přátelské vztahy k co nejširšímu okruhu osob. Empatie jako zpětná vazba v mezilidských interakcích vyznačuje citlivost jednoho člověka vůči druhému a je s ní spojena i aktivní spoluúčasť.

Aaron Hass uvádí: „V moderní době je ženám dovoleno projevovat empatii a ochotu k nezištné spolupráci, ale muži jsou od toho spíš odrazováni, protože by jim přirozené sklony mohly škodit v agresivním boji o úspěch.“ (4, s. 16)

Zda toto tvrzení platí v současné praxi, bude jednou z otázek výzkumu (důvodem je také to, že kniha vyšla již před deseti lety).

Podíl empatie se také projevuje na kvalitě pracovního výkonu v zaměstnáních, zabývajících se lidským faktorem. Zkušenosti ukazují, že empatie je možné velice snadno zneužít jako nástroj manipulace (pseudoempatie).

Někteří vedoucí pracovníci se takto mohou chovat například při přijímání zaměstnanců nebo žáků tím, že záměrně zatajují nebo zkreslují určité skutečnosti (není žádná záruka, že splní původní sliby), ale přesto vystupují jako Ti, kterým jde o dobro všech zúčastněných.

V knize D. Golemana je velice zajímavý tento odstavec: „Výzkum mezi lidmi s manipulativními sklony, kteří se mechanicky snaží využívat ostatních k dosažení

vlastních cílů, se zjistilo, že právě oni mívají v empatii povážlivé nedostatky. A naopak ti, kdo věří, že lidé jsou v jádru dobří, jsou k pocitům druhých vnímavější.“ (3, s. 142)
Myšlenku této citace lze spojit s touhou jevit se dokonalým.

Naopak vedoucí pracovníci, kteří se přílišnou měrou angažují v mezilidských vztazích a přílišné uplatňování empatie by bylo na úkor kolektivu nebo mělo za následek ztrátu, musí obě strany případné sympatie potlačit. Tento předpoklad lze vnímat jako podnět k vlastnímu zamyšlení nad sebou sama a nad uplatněním své rozhodovací pravomoci (plnění či neplnění pracovních povinností, odměňování).

Empatie představuje základní schopnost, z níž ostatní schopnosti potřebné pro dobré fungování mezilidských vztahů vycházejí.

Jsou to:

1. pochopení

- správný odhad pocitů a tendencí ostatních, schopnost i ochota k nim přihlížet a aktivně je ovlivňovat
- umění dát najevo vnímavost, cit a pochopení pro druhé

Očekává se, že pochopení není jednostranná záležitost. V hierarchii se plnění povinností a daných kompetencí předpokládá od každého pomyslného „článku řetězu“ a umožňuje zpětnou vazbu.

2. stimulace osobního růstu ostatních

- vycítit, kdy je třeba povzbuzení a podpora k rozvoji schopností
- ocenění a odměnění dobré práce
- vhodné směřování zaměstnanců a vytyčování cílů, které podněcují aktivitu ke zvyšování kvalifikace

Předpokladem je umění jednat s lidmi, umění poradit a budování vzájemných vztahů.

Harry Levinson řekl: „Dnes lidé potřebují mít pocit osobního růstu, jinak odcházejí.“ (3, s. 147)

Umění kritiky – schopný vedoucí pracovník poskytuje podřízeným veškeré informace, a to i o chybách, spolu s návrhem na nápravu, a dává najevo důvěru v jejich ochotu a schopnost se zlepšit (nikdy nejednat v afektu).

3. rozvíjení a využití diverzity

- umět pozitivně zužitkovat rozdíly mezi lidmi
- vytvoření pracovního prostředí, ve kterém se daří všem

„Ten umí to a ten zas tohle, a všichni dohromady...“ – osvědčená metoda, která většinou přináší očekávané výsledky. *V současné době často používaná metoda v plnění důležitých úkolů nebo projektů.*

Goleman ve své knize *Práce s emoční inteligencí* uvádí, že heslem jednoho dne na Harvardu se stal slogan: „Uspěť prostřednictvím a s pomocí lidí od nás odlišných.“ (3, s. 157), *toto umožňuje velice efektivní využití potenciálu, který je v každém z nás.*

4.1.2 Obratnost ve společenském styku

vyjadřuje flexibilita a schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních, schopnost užívat společenskou obratnost k přesvědčování, vedení lidí, umění jejího uplatnění ve vyjednávání a smířčí taktice, v zájmu spolupráce i týmové práce.

1. schopnost uplatnění vlivu na ostatní

- zvolení správné taktiky k získání souhlasu
- umění zaujmout a účinně se prezentovat (svou organizací)

Základními předpoklady úspěšného přesvědčování je schopnost vzbudit v partnerovi žádoucí emoce (emoční zaujetí), vybudovat vzájemný vztah a získat si ostatní.

2. schopnost komunikace

- vysílání jasných a přesvědčivých signálů
- aktivní podíl na výměně myšlenek a názorů
- schopnost naslouchat, snaha přispět k porozumění
- přijímání otevřené komunikace a akceptování kritiky
- schopnost sebeovládání, klid a trpělivost

Na pracovištích se osvědčily nejrůznější komunikační kanály mezi vedením a zaměstnanci organizací – dobrá komunikace s vedením uvolňuje skryté rezervy v lidech. Ochota přijímat podněty z nejrůznějších zdrojů je nezbytnou podmínkou uplatnění empatie a představuje základ komunikace.

3. vůdčí schopnosti

- nadchnutí ostatních pro nějaký cíl a umění vést skupinu
- v případě potřeby aktivní převzetí vedoucí role
- aktivní řízení činnosti ostatních a jejich vedení k odpovědnosti
- umění jít příkladem ostatním

Umění řídit a vést spočívá ve způsobu, jakým vůdčí osobnosti zavádějí změnu, ve schopnosti dodávat energii ostatním, mobilizovat je, udávat směr. Lidé často napodobují své „lídry“ – čím pozitivnější emoční ladění „lídra“, tím pozitivnější postoj členů skupiny k úkolům a větší ochota ke spolupráci. Podmínkou přenosu emocí je především upřímnost.

4. ochota ke změnám

- podněcovat a organizovat prospěšné změny na pracovišti
- umění posoudit, zda jsou změny potřebné
- schopnost stát v čele při prosazování změn a získat ostatní
- přenesení transformace na jinou úroveň – vyvolání nadšení a zanícení pro společnou věc (vztah k práci se stává morálním postojem)

Bezesporu v současné době téměř všechny organizace procházejí procesem zásadních změn. Při uplatňování změn musí mít vedoucí pracovník kromě sebedůvěry velkou dávku přesvědčovacích schopností, oddanosti věci, motivace, zapálení pro věc, osobní angažovanosti, odhodlání, vytrvalosti, iniciativy, optimismu, atd.; musí umět svou věc prezentovat správným lidem a ve správnou dobu, musí pracovat v zájmu organizace, vyhledávat a nacházet spojence, získávat všeobecnou podporu a postupně dojít k cíli.

5. schopnost zvládat konflikty

- obratnost ve vyjednávání a urovnávání sporů
- umění odhalit potencionální konflikt, napomoci k jeho otevření a následné přispění ke smírnému řešení
- podněcování diskuse, cesty k řešení
- hledání řešení přijatelných pro obě strany
- zachování klidu, projevení ochoty k dohodě, částečným přistoupením na podmínky
- hledání spravedlivého řešení a vyvození závěru uspokojivého pro obě strany

Tato dovednost je potřebná v každé organizaci. Proces vyjednávání předpokládá spolupráci obou stran. Nalezení společného řešení přináší posun v jejich vzájemných vztazích. O dosažení cíle a o získání podpory rozhoduje zaujetí správného stanoviska, schopnost nadhledu a rozpoznání pořadí důležitosti. Nejschopnější šéfy charakterizují schopnosti a osobní vlastnosti, mezi které patří ctižádostivost, sebedůvěra, oddanost věci, umění přesvědčit, schopnost správně se orientovat ve strategii organizace, schopnost empatie i jistota v uplatňování asertivity.

6. schopnost týmové práce

„Nikdo z nás není tak chytrý, jako my všichni.“ (Japonské přísloví)

- podporovat užitečné vzájemné vztahy ve skupině a její stmelení – snaha o vytváření trvalých vazeb
- spolu s ostatními směřovat k vytčenému cíli – ochota ke spolupráci
- na různých úrovních prohlubovat týmovou spolupráci – upřednostňování a podpora práce v týmu

Již v evolučním vývoji lidstva bylo pochopení úlohy spolupráce rozhodující. Skupinová spolupráce předpokládá poměrně vysokou úroveň sociální inteligence, schopnost orientace v hierarchii skupiny a umění se přizpůsobit. Není pochyb o tom, že kolektivní vědomí představuje větší hodnotu než vědomí individuální.

V oblasti schopnosti týmové spolupráce nejde ani tak o technologie a produkty, spíše o to, jaký je pracovní tým a kdo v něm pracuje, jací jsou v něm lidé a jak budou spolupracovat, jaké jsou jejich priority, žebříčky hodnot, zda jsou schopni odvádět kvalitní práci, orientovat se, být iniciativní. Je zde potřeba vyváženost jak inteligence a odborných znalostí, tak schopnosti emoční inteligence. Dovednosti emoční inteligence motivují vedení i týmovou práci.

K dosažení úspěchu musí především vedoucí pracovníci umět strhnout, přesvědčit, získat lidi na svou stranu. Toto všechno opět předpokládá dovednosti z oblasti emoční inteligence.

7. schopnost vytvářet vazby

- aktivní vyhledávání užitečných kontaktů
- vytváření a udržování přátelských vztahů se všemi členy pracovní skupiny i v obecné rovině

Vzájemné propojení pracovníků bývá účelové, užitečné, efektivní a motivované prospěchem. V určité skupině, která se spontánně (intuitivně) vytvoří nebo je někým vytvořena, putují důležité informace od jednoho k druhému. Každý člen má zaručen bezprostřední přístup k žádoucím informacím. Ti, kteří tento způsob vzájemné spolupráce udržují a pěstují, mají nesmírnou výhodu nejen časové úspory, ale také uspokojení emoční – z pracovních partnerů se stávají osobní přátelé.

8. schopnost spolupracovat, vzájemně se podporovat, stmelovat tým

- schopnost spolupracovat na dosažení společného cíle
- schopnost vyváženě sledovat vlastní zájmy a věnovat pozornost důležitým vazbám na druhé
- pěstování vzájemné spolupráce, společné plánování, předávání informací, společné čerpání ze zdrojů
- vytváření přátelského a spolupráci nakloněného prostředí (klimatu)
- vyhledávání nových možností spolupráce, využívání příležitostí
- uvědomování si vlastností důležitých pro skupinovou spolupráci – ohleduplnost, ochota pomáhat, ochota ke spolupráci, empatie, pochopení pro druhého
- schopnost strhnout členy skupiny k aktivnímu podílu na skupinové práci

Pouhé plnění úkolů za cenu rozvrácení vztahů na pracovišti nestačí. Schopnost „lídra“ skupiny, který chce stmelovat tým (což má neocenitelnou hodnotu), spočívá také v tom, aby uměl nabídnout práci zábavnou a zajímavou pro všechny a aby byla skupinová ctižádost důsledkem kladných mezilidských vztahů uvnitř skupiny.

Členové takovýchto týmů mají potřebu se sdružovat, což přispívá k pohodě na pracovišti, usnadňuje řešení konfliktů, zvyšuje ochotu vzájemně si pomáhat a následně být hrdý na společné výsledky.

„Cokoli jsme dokázali, dokázali jsme jen proto, že nám pomáhali ostatní.“

Walt Disney

5. Nový model učení (řízení)

Jednou z důležitých myšlenek řídicích pracovníků by měla být také: „Co je pro naši práci důležité?“ Výhradně odborně znalosti nebo také uplatnění disciplín emoční inteligence.

Zde by bylo vhodné uvést příklad z knihy D. Golemana (3, s. 234, 235), který vypráví příběh dvojice nově přijatých zaměstnanců. První je muž, věnuje se výhradně získávání odborných znalostí a je samotář. Druhá je žena, která nezanedbává důležitost osobních vztahů na pracovišti, seznamuje se se spolupracovníky, jeví zájem o jejich názory, potřebu pomoci, projevuje dobrou vůli s cílem přijetí do skupiny spolupracovníků, projevuje ochotu a iniciativu.

Spolupracovníci sice uznávají odborné znalosti svého kolegy, ale pochybují o jeho schopnosti začlenit se do týmové práce, zatímco kolegyně, která projevila obratnost hned v několika disciplínách emoční inteligence, zapadla do kolektivu, všichni si váží jejích kvalit a je na dobré cestě k úspěchu. Tato žena perfektně ovládá strategii typickou pro budování týmu a tuto strategii uplatňuje v praxi, je obratná v navazování kontaktů, umí strhnout ke spolupráci i ostatní.

Ke změně nestačí jen rozumové pochopení, ale je nutná i ochota se změnit, míra motivace a vhodná metoda. Účinná změna předpokládá radikální proměnu veškerých zakořeněných návyků v myšlení, cítění i chování. Celý náš systém vzdělávání je orientován výhradně na zvyšování znalostí kognitivní (poznávací) povahy, ale selhává tam, kde by mělo dojít na uplatnění emočních schopností. Kvality, jako jsou například empatie nebo flexibilita, se totiž od kognitivních poznatků liší už svou podstatou a jejich učení je úkolem daleko těžším a dlouhodobějším.

6. Organizace emočně inteligentní

musí vytvořit vnitřní klima, jehož morální integrita je charakteristickou součástí image organizace, ve které je preferována upřímnost, ochota postavit se k problémům čelem a čestně, musí dát najevo, že si cení pravdy, i kdyby byla nepříjemná, dovolí vyjádřit návrhy a připomínky, rozvinout diskusi. To je možné pouze v ovzduší svobody, kdy lidé vyjadřují své mínění beze strachu z trestu, pomsty nebo zesměšnění, kde vládne upřímnost a otevřenost.

V současné době překotných změn se častěji cítíme přepracovaní, unavení, vyčerpání, stresování a hrozí nám vyhoření. To se odráží nejen na našem pracovním výkonu, ale také v soukromém životě a zdravotním stavu. Jen málokterá firma či organizace je ochotna připustit podíl na této skutečnosti.

6.1 Tajemství úspěchu

1. inteligence

- v nejzákladnějším slova smyslu znamená schopnost řešit problémy, vyrovnat se s nároky či vytvářet hodnoty

2. inteligence organizace

- zahrnuje všechny tyto schopnosti a znamená umění vyrovnávat se se všemi požadavky tak, jak vyplývají z komplexní povahy mezilidských vztahů, z klimatu na pracovišti a z rozložení pravomocí uvnitř organizace
- potřebné znalosti a zkušenosti by měly být uvnitř organizace rozptýleny
- základní, rozhodující pravidlo zdůrazňuje zásadní význam plynulého přesunu informací

„*Vysedávání a vykládání o zkušenostech z praxe*“ není vůbec promarněným časem. Spíše naopak přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu a podporuje kolektivní ctižádost. Jak práce, tak učení jsou aktivity a procesy společenské. „Organizace jsou podle Browna „propletencem vzájemné spolupráce“ (3, s. 289) a týmová práce se obecně vyplácí. Kolektivní úroveň emoční inteligence v měřítku organizace určuje, do jaké míry bude zúročen její intelektuální kapitál, a také výsledný pracovní výkon.

Organizace jako celek těží z emoční inteligence, zlepší-li se dovednosti lidí v organizaci, celá organizace zaznamená úspěch.

Stejně jako dovednostmi emoční inteligence disponuje jednatel, tak i skupina lidí, která pracuje jako tým, má kolektivní emoční inteligenci. Členové týmu se musí navzájem poznat, aby se mohli lépe chápat. Členové emočně inteligentních týmů v emocionálně nepříjemných situacích reagují konstruktivně a navzájem se pozitivně ovlivňují – dosahují lepších výsledků.

Čtyři základní dovednosti týmové emoční inteligence:

1. emoční uvědomění – schopnost skupiny vnímat emoce, které ji ovlivňují
2. ovládání emocí – cítění, všímavost
3. řízení vnitřních vztahů – schopnost interakce členů týmu mezi sebou s cílem dobré reakce na nepříjemné nebo náročné situace; postaveno na umění každého člena skupiny uplatňovat sociální schopnosti
4. řízení vnějších vztahů – schopnost týmu jednat efektivně jako skupina v rámci celé organizace; přijímání podnětů, rad přicházejících zvenčí

Schopnosti jednotlivců i schopnosti organizací můžeme rozdělit do tří domén:

1. schopnosti čistě kognitivní (poznávací)
2. odborné znalosti
3. řízení lidských zdrojů (společenské a emoční dovednosti)
 - vzájemné poznávání, zájem o druhého (jak v profesním, tak v osobním životě)
 - vytváření kvalitního lidského potenciálu (výběr spolupracovníků)
 - vytváření emočních vazeb, vytváření rodinného prostředí
 - vysoká úroveň spolupráce a součinnosti, otevřená komunikace
 - obratnost ve využívání rozdílů mezi lidmi, talent pro týmovou práci
 - vzájemné propojení, navazování kontaktů, společné usilování o stále lepší výsledky
 - empatie, intuitivní odhad
 - společenská obratnost
 - organizační schopnosti
 - reálné zhodnocení vlastních možností a schopností

Přijímání zaměstnanců podle principů emoční inteligence:

- schopnost vytváření přínosných vazeb na pracovišti
- schopnost dotáhnout věci do konce
- začlenit se do kolektivu

Povaha pracovních organizací je proměnlivá, složitá a neexistuje univerzální recept, jak jediným způsobem vyřešit každý problém. Za vším je třeba vidět člověka, takže budeme-li lidský faktor ignorovat, pak nedosáhneme výsledků, které budou pro nás příznivé. V organizacích, ve kterých se naučili zaměstnanci spolupracovat, lze očekávat, že význam emoční inteligence stoupne.

V procesu změn nám obecně lidské hodnoty dopomohou nejen k úspěchu v zaměstnání, ale i prožitku radosti z práce.

7. Výzkumná část

1. **Výzkumné šetření provedené formou sebehodnotícího dotazníku** je zaměřeno na porovnání informací od vedoucích pracovníků získaných v dotazníkovém šetření s teoretickou částí této práce.
2. **Subjektivní vyjadřování respondentů o vybraných aspektech emoční inteligence:**

Hypotéza 1:

Muži se vyjadřují o některých emočních aspektech (uvědomění si vlastních nedostatků, přiznání vlastních chyb, vyjádření vlastních emocí, omluva, empatie, apod.) **méně výrazně než ženy.**

Hypotéza 2:

Ženy se vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k aktivitám sociálního charakteru (tolerance nedostatků druhých, schopnost ovládat se, být spravedlivý, řešení konfliktů, apod.) **méně výrazně, než muži.**

Hypotéza 3:

Obě kategorie respondentů (ženy i muži) se údajně - podle praktických zkušeností - vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k požadavkům na procesy změn moderní organizace (schopnost přizpůsobit se změnám, důležitost emoční inteligence, podpora vzdělávání a osobního růstu, týmové spolupráce, požadavky při přijímání nových zaměstnanců, apod.) **téměř shodně. Předpokládáme však, že skutečnost zjištěná naší sondou prokáže výraznější vyjadřování mužů než žen.**

Otázky byly voleny tak, aby vycházely z teoretické části této práce, byly přirozené a vystihovaly postoj řídicího pracovníka bez ohledu na univerzální normy.

Záměrem nebylo testovat emoční inteligenci řídicích pracovníků, ani zkoumání pravdivosti odpovědí. V této oblasti je totiž jakákoli odpověď výpovědí osobního postoje každého jednotlivce. Odpovědi na test – dotazník, jsou vyjádřením sebehodnocení, emočních a sociálních kompetencí a dovedností v chování.

Žádná z odpovědí není správná nebo chybná. Lidé se někdy přeceňují, jindy podceňují, někdy se stydí za svoje postoje, nechtějí vypovídat o své osobě nebo se chtějí ukazovat v „lepším světle“. Výzkumníci označují činnost těch, kteří záměrně lžou v sebehodnotících testech jako impression management – řízené utváření dojmu.

Několik testů, vydávaných za testy emoční inteligence, umístěných na internetových stránkách, nebyly pro daný účel vhodné. Převzata byla pouze myšlenka zaměření na jednotlivé oblasti emoční inteligence a přizpůsobena vlastním potřebám – zjištění uplatnění prvků emoční inteligence neboli osobnostních rysů v řízení organizace.

K dotazníkovému šetření byl použit počítačový program Excel, který se jevil jako nejjednodušší pro dotazované i pro následné zpracování výsledků. Tabulka s otázkami a čtyřmi volbami odpovědí byla rozeslána elektronicky (viz. příloha č. 1).

Osobní postřehy k zadání dotazníkového šetření

- *e-mailová adresa byla uvedena v zadání, z pohledu dotazovaných měla být součástí dotazníku (jednodušší orientace)*
- *dotazovaným mohla být nabídnuta zpětná vazba – odeslání výsledků šetření dle jejich zájmu*

Pilotáž:

Vyplnění dotazníku formou sebehodnocení bylo ověřeno testováním sebe sama. Otázky se jevily jako jednoznačné, srozumitelné a výstižné. Poté byla tabulku s otázkami odeslala elektronickou poštou několika kolegyním, s nimiž byly rovněž konzultovány jejich názory:

- *na první pohled mnoho otázek, ale vyplňování není třeba věnovat mnoho času, otázky jsou výstižné a dobře se na ně odpovídá*
- *dotazník je dobrý, otázky jsou stručné, konkrétní a dá se na ně dobře odpovídat*

Dva pilotní dotazníky se nevrátily zpět.

Na základě této zpětné vazby (kladné hodnocení zpracování) byly dotazníky rozeslány.

Celkem odeslaných dotazníků: 100

Ženy: 70

Muži: 30

Respondenti (dotazovaní):

ředitelé mateřských škol, základních škol a školských zařízení zřizovaných obcemi v okolí Ústí nad Labem a Statutárním městem Ústí nad Labem – využití seznamu kontaktů škol a školských zařízení vydaného Magistrátem města Ústí nad Labem; další kontakty na ředitele škol a školských zařízení byly čerpány ze seznamu studentů bakalářského studia III. ročníku studijních skupin A i B.

Návratnost:

- průběžně v delších časových intervalech
- nejvíce dotazníků se vrátilo v průběhu prvního týdne po odeslání
- celkem 34% - z toho ženy 38,6%, muži 23,3%

Je pravděpodobné, že relativně nízká návratnost byla z důvodu omezeného povědomí o smyslu emoční inteligence a jejím uplatnění v osobním i profesním životě a také osobních zábran vyprávět o své osobě. Nejnižší návratnost byla od ředitelů základních škol – mužů.

Výsledky šetření budou vycházet z počtu došlých odpovědí a z předpokladu, že každý dotazovaný odpovídal pravdivě bez uplatnění již zmiňovaného řízeného utváření dojmu.

Výsledky dotazníkového šetření nejsou prezentovány jako skutečnost, která vyjadřuje názory všech řídicích pracovníků, ale jako subjektivní vyjádření respondentů a jsou uvedeny v komentářích k jednotlivým otázkám.

Struktura vyhodnocení 1. části (dotazníkového šetření):

1. číslo otázky
2. znění otázky
3. tabulka č. 1 udává počty a součty došlých odpovědí žen a mužů
4. graf č. 1 znázorňuje porovnání odpovědí v absolutní hodnotě
5. tabulka č. 2 udává procentuální vyčíslení došlých odpovědí žen a mužů
6. graf č. 2 znázorňuje porovnání procentuálního vyčíslení
7. komentář, interpretace zjištěného z celkového počtu došlých odpovědí

Struktura vyhodnocení 2. části (hypotézy)

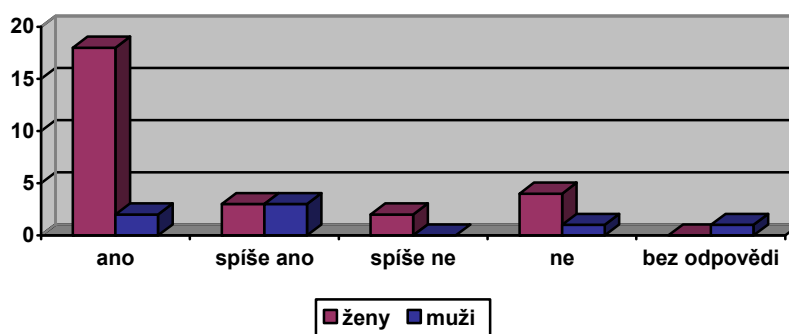
1. číslo hypotézy
2. znění hypotézy
3. vybrané oblasti použité k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy – použité otázky
4. tabulky uvádějící procentuální vyčíslení odpovědí obou kategorií dotazovaných
5. barevně vyznačená tabulka vyjadřuje výpočet poměru procentických hodnot a porovnání obou kategorií dotazovaných
6. interpretace zjištěného výsledku – vyhodnocení hypotéz

7.1 Výzkumné šetření provedené formou sebehodnotícího dotazníku - vyhodnocení odpovědí

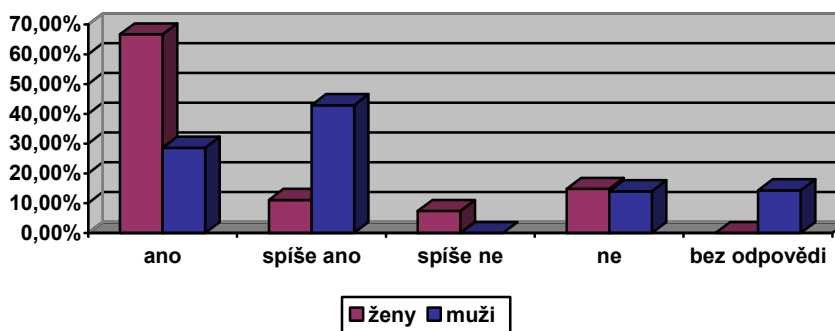
Otázka číslo 1:

„Zabýval(a) jste se někdy principy emoční inteligence?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	18	3	2	4	0	27
muži	2	3	0	1	1	7
součet	20	6	2	5	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	66,7%	11,1%	7,4%	14,8%	0%
muži	28,6 %	42,9%	0%	14,0%	14,3%



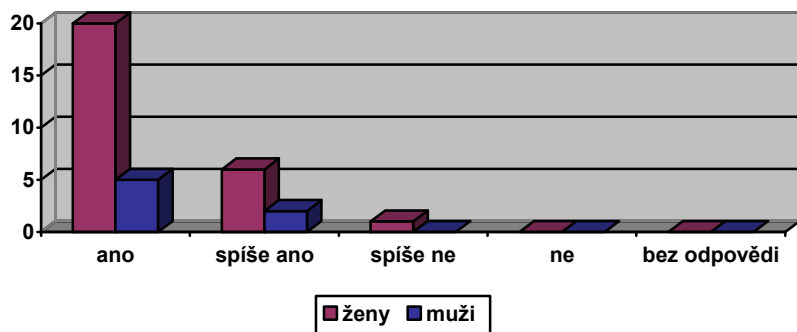
Z těchto výsledků vyplývá, že 76,5% z celkového počtu respondentů má určité povědomí o emoční inteligenci a jejích principech, 20,6% dotazovaných se tímto tématem nezabývali. Jeden muž na otázku neodpověděl.

Výsledek vypovídá o určité míře manažerské profesionality, lidské zralosti i kultivaci osobnosti řídících pracovníků.

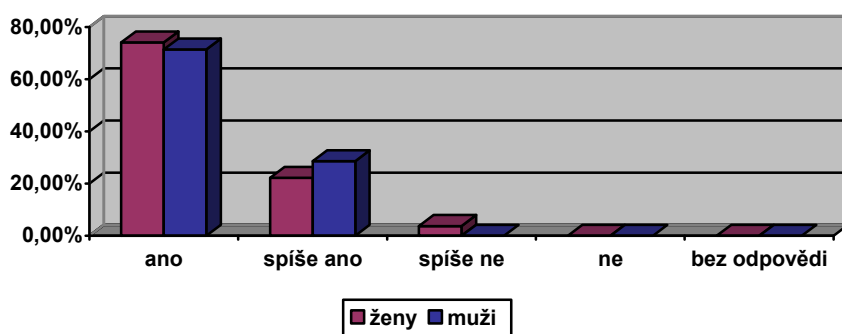
Otázka číslo 2:

„Je, dle Vašeho názoru, emoční inteligence důležitá?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	20	6	1	0	0	27
muži	5	2	0	0	0	7
součet	25	8	1	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	74,1%	22,2%	3,7%	0%	0%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%	0%



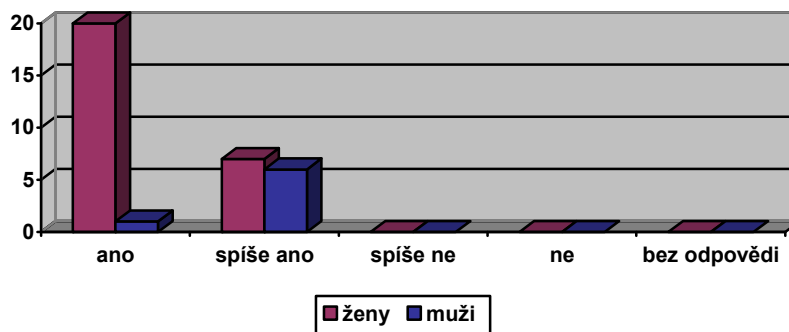
Respondenti - muži i ženy v 97% vyjádřili svůj kladný postoj k důležitosti emoční inteligence, pouze jedna žena vyjádřila částečnou pochybnost.

Pojem „inteligence“, ať už kognitivní nebo emoční je spojována s určitými vědomostmi a kompetencemi nejen řídicích pracovníků, ale i členů týmu. **Nelze řídit a být členem kolektivu bez emoční inteligence.** Odpovědi tuto skutečnost potvrzují.

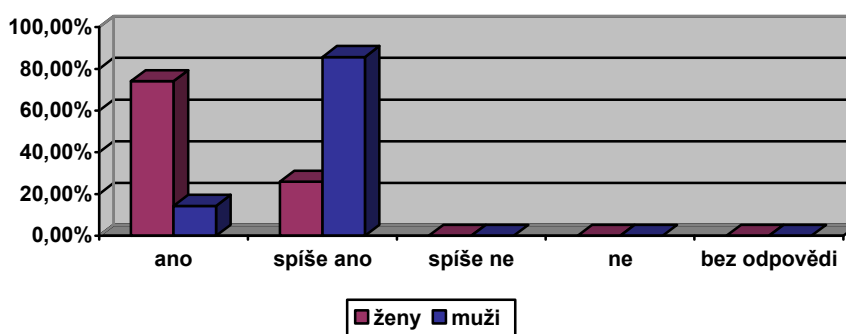
Otázka číslo 3:

„Uvědomujete si vlastní nedostatky?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	20	7	0	0	0	27
muži	1	6	0	0	0	7
součet	21	13	0	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	74,1%	25,9%	0%	0%	0%
muži	14,3 %	85,7%	0%	0%	0%



Zde je patrný rozdíl mezi odpověďmi žen a mužů. Zatímco 74,1% žen se vyjadřovaly odpověďmi **ano**, muži v 85,7% odpověďmi **spíše ano**. **Celkový zjištěný výsledek v kladné rovině odpovědí je 100%.**

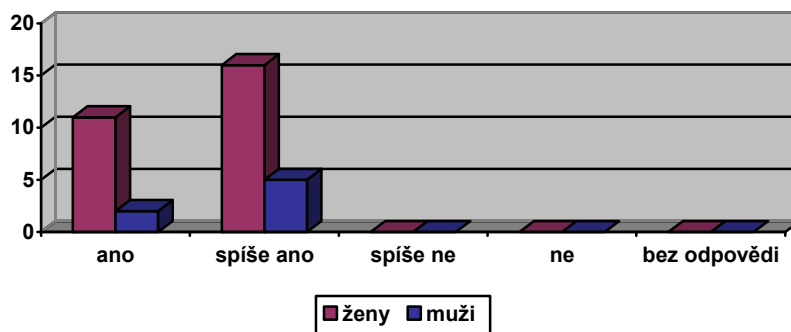
Výsledek může vypovídat o jedné z disciplín emoční inteligence - důvěryhodnosti, ale také o celkovém postoji mužů a žen k sebepoznání, emočnímu sebeuvědomění a sebehodnocení.

Každý z nás má nejen své přednosti, ale také nedostatky. Je dobré o nich vědět a pracovat na nich, aby bylo možné jim předcházet, dokázat zhodnotit vlastní jednání a rozpoznávat jeho následky.

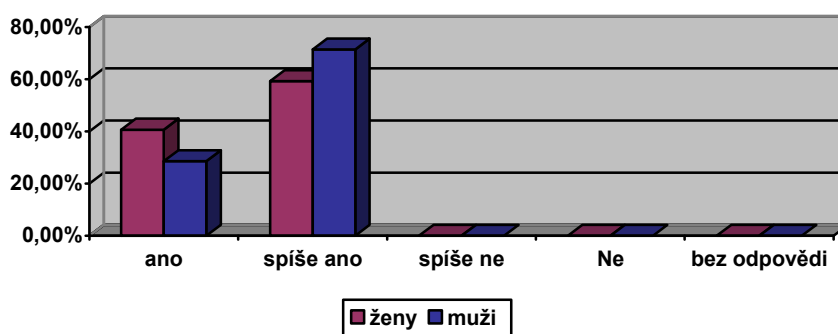
Otázka číslo 4:

„Znáte vlastní silné a slabé stránky?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	11	16	0	0	0	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	13	21	0	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	40,7%	59,3%	0%	0%	0%
muži	28,6 %	71,4%	0%	0%	0%



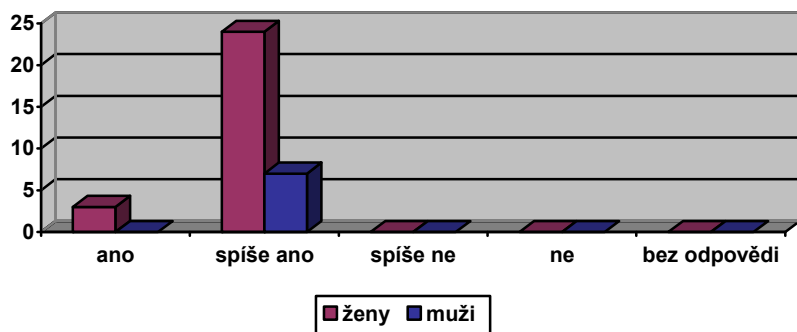
Skutečnost, že potřeba uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, která svědčí o míře vlastního sebeuvědomění a reálného sebehodnocení, potvrzuje i zjištěný výsledek - 38,3% dotazovaných odpověděli ano, **61,7% spíše ano**.

Uvědomění si vlastních silných stránek své osobnosti, poznávání slabých, a učení se je akceptovat, přináší zisk - povědomí o tom, kde je možné zlepšení.

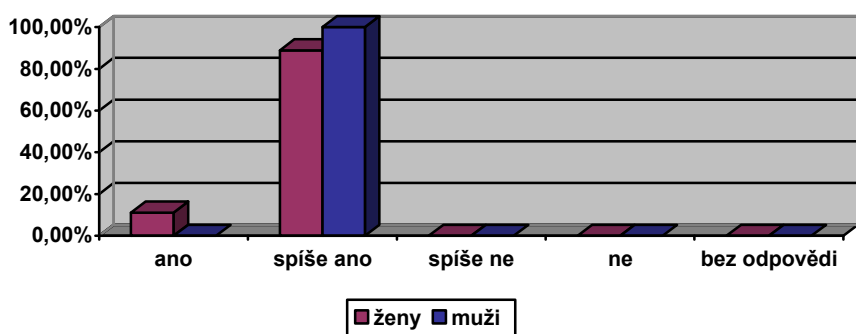
Otázka číslo 5:

„Dokážete tolerovat nedostatky druhých?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	3	24	0	0	0	27
muži	0	7	0	0	0	7
součet	3	31	0	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	11,1%	88,9%	0%	0%	0%
muži	0%	100%	0%	0%	0%



Stejně tak, jako si řídicí pracovníci **spíše** uvědomují vlastní nedostatky, ve více než **91%** je **spíše** dokáží tolerovat i u druhých.

Výsledky ukazují na spolehlivost ve smyslu dodržování základních pravidel slušnosti.

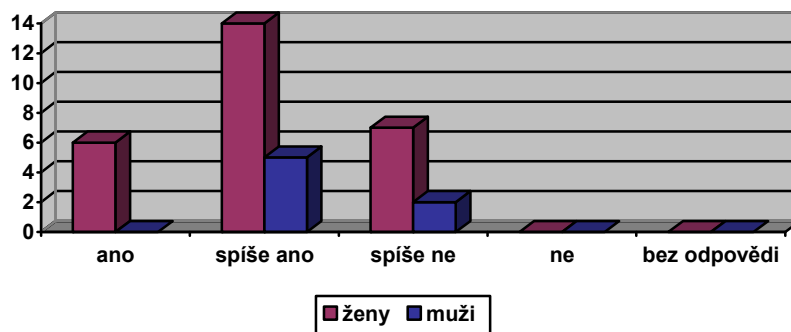
Výsledky otázek číslo 3, 4, 5, 9 poskytují dokonalou **zpětnou vazbu** pro sebeuvědomění řídicích pracovníků v jejich práci:

- **uvědomění si vlastních nedostatků**
- **znalost vlastních silných a slabých stránek**
- **schopnost tolerance nedostatků druhých**
- **umění přiznat vlastní chyby**

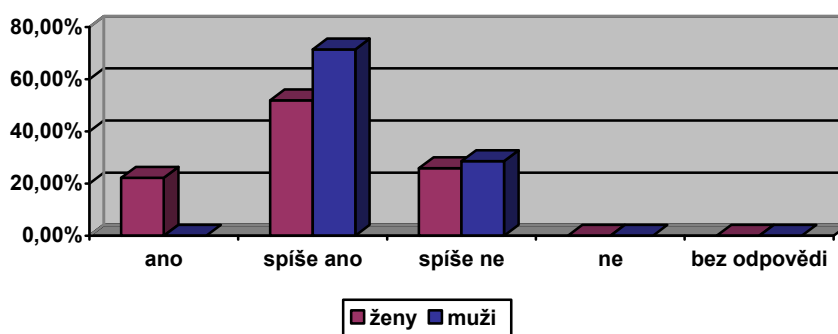
Otázka číslo 6:

„Dáváte najevo své city, pocity?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	6	14	7	0	0	27
muži	0	5	2	0	0	7
součet	6	19	9	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	22,2%	51,9%	25,9%	0%	0%
muži	0%	71,4%	28,6%	0%	0%



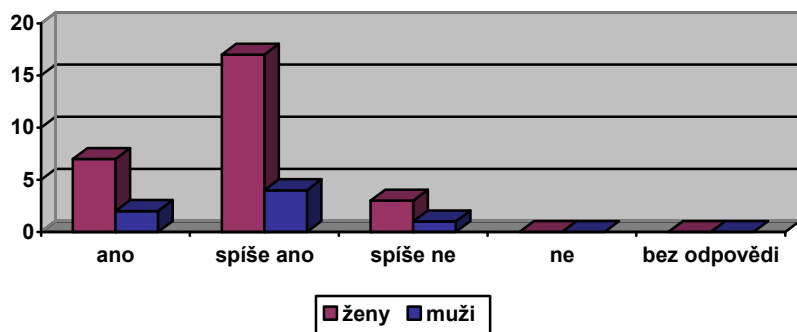
Jak je patrné z obou grafů, převládaly odpovědi **spíše ano**, a to v **55,9%**. V této, dosti osobní otázce, uvádí **26,5 %** dotazovaných, že vlastní city a pocity spíše najevo nedávají.

Emoce vycházejí z pěti základních pocitů – štěstí, smutku, zlosti, strachu a studu. Jedním z pravidel emoční inteligence je, že **emoce nemá cenu potlačovat, ale je také důležité věnovat pozornost sám sobě, vlastnímu sebeuvědomění, vůli, sebekontroly a schopnosti nepodléhat impulzům**. Tato tvrzení se shoduje se zjištěným výsledkem.

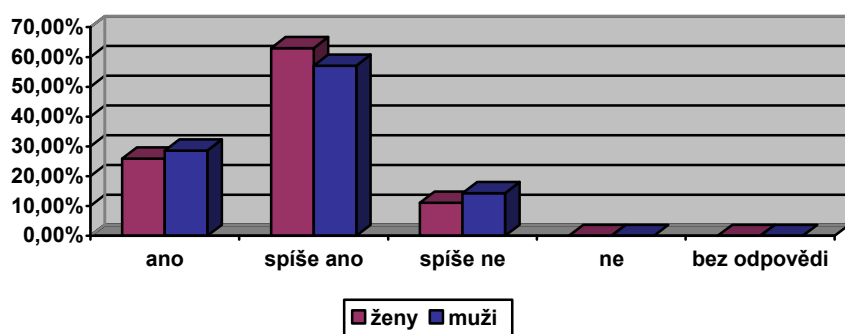
Otázka číslo 7:

„Zvažujete předem vlastní reakce před jejich uskutečněním?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	7	17	3	0	0	27
muži	2	4	1	0	0	7
součet	9	21	4	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	25,9%	63%	11,1%	0%	0%
muži	28,6%	57,1%	14,3%	0%	0%



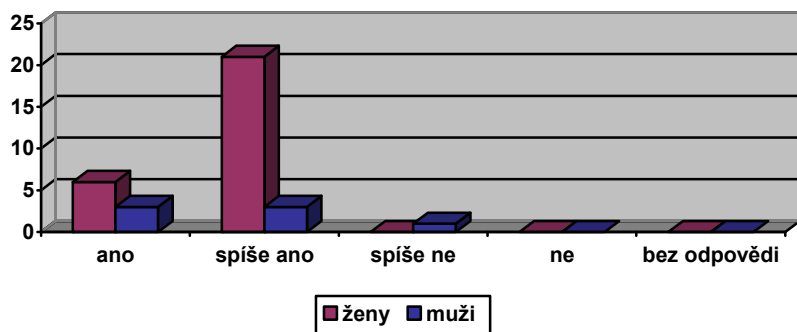
Zvažování vlastních reakcí před jejich uskutečněním pomáhá zvládat konflikt a předcházet nepříjemným situacím. Celkem **88,2% dotazovaných uvádí, že tuto svoji schopnost mají.**

11,8% dotazovaných se vyjádřilo odpovědí **spíše ne**. Při přípravě jednání nebo řešení problémových situací je vhodné **předběžné „plánování“** – co a jak bude řečeno. Jestliže je nutné reagovat hned, lze požádat o čas na rozmyšlenou nebo požádat o radu. Je-li potřeba více času k porozumění svým pocitům nebo uklidnění, je také možné o něj požádat.

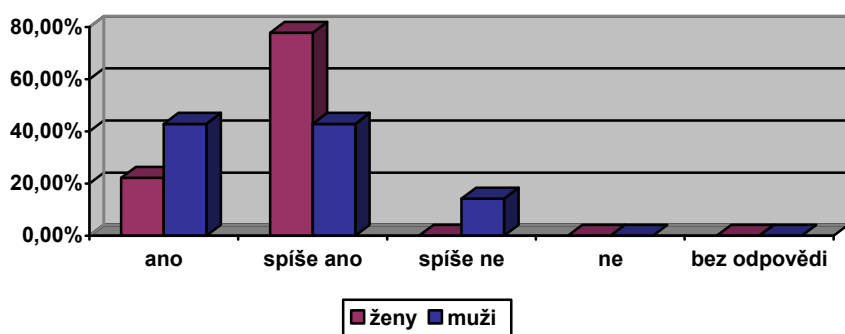
Otázka číslo 8:

„Dokážete se ovládat?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	6	21	0	0	0	27
muži	3	3	1	0	0	7
součet	9	24	1	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	22,2%	77,8%	0%	0%	0%
muži	42,9%	42,9 %	14,2 %	0%	0%



Sebeovládání v manažerské praxi vyžaduje volní úsilí a disciplínu. Zde se opět projevuje emoční i reálné sebehodnocení a sebedůvěra vedoucích pracovníků.

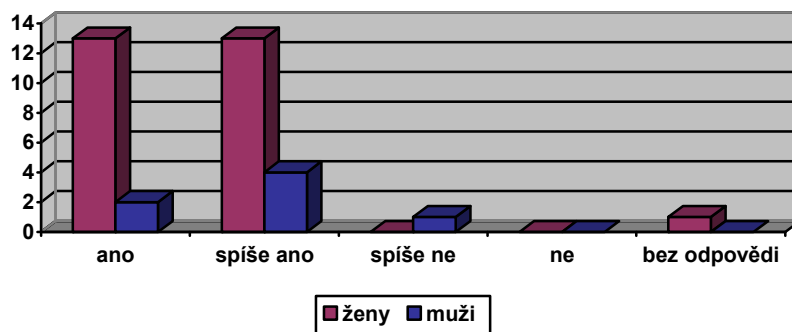
97,1% účastníků dotazníkového šetření odpovídá, že se dokáží ovládat, což vyjadřuje určité výhody, které sebeovládání přináší – např. pocit zdravého sebeuspokojení nebo zvládnání agrese.

Jeden muž, což činí 2,9% uvádí, že má se sebeovládáním problém. V tomto případě je na každém z nás včas rozpoznat rizikové duševní stavy, které zhoršují sebeovládání.

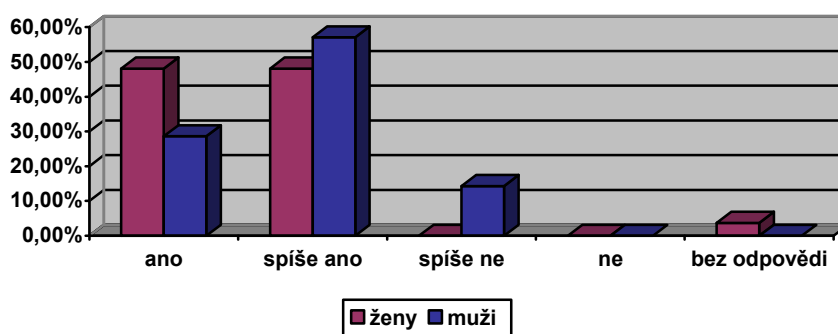
Otázka číslo 9:

„Umíte přiznat vlastní chyby?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	13	13	0	0	1	27
muži	2	4	1	0	0	7
součet	15	17	1	0	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	<i>48,1%</i>	<i>48,1%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>3,7%</i>
muži	<i>28,6%</i>	<i>57,1%</i>	<i>14,3 %</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>



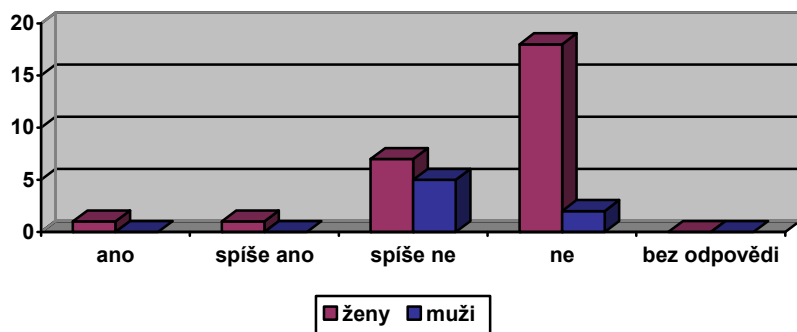
Přestože určité procento lidí (jak uvádí literatura) si jen neochotně připouští vlastní nedostatky, výsledek tohoto šetření vykazuje, že řídicí pracovníci tohoto vzorku si myslí, že s reálným sebehodnocením nemají problémy a v **94% si umí přiznat vlastní chyby**.

Jeden muž uvedl, že si spíše neumí přiznat vlastní nedostatky, jedna žena na otázku neodpověděla – to je pouze 5,9% všech došlých odpovědí.

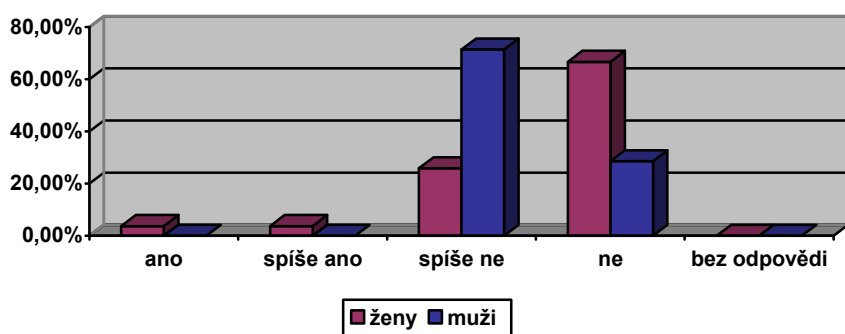
Otázka číslo 10:

„Dělá Vám problémy omluvit se, jestliže zjistíte, že jste se mylil(a)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	1	1	7	18	0	27
muži	0	0	5	2	0	7
součet	1	1	12	20	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	3,7%	3,7%	25,9%	66,7%	0%
muži	0 %	0 %	71,4%	28,6 %	0%



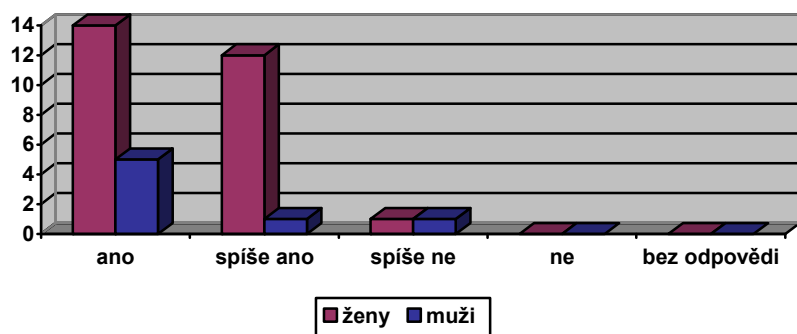
Mýty o tom, že omluvy jsou jen pro „slabochy“, **vyvrací** postoj dotazovaných vedoucích pracovníků.

Je zajímavé jednotlivé porovnání odpovědí **spíše ne** a **ne** uvedených v grafech. Omluvit se nedělá problémy 94% dotazovaných, 5,9% dotazovaných uvádí, že jim dělá problémy se omluvit (jak ukazují grafy, ano a spíše ano odpovídaly pouze ženy), zatím co mužům, ze vzorku řídicích pracovníků, omluva nečiní potíže.

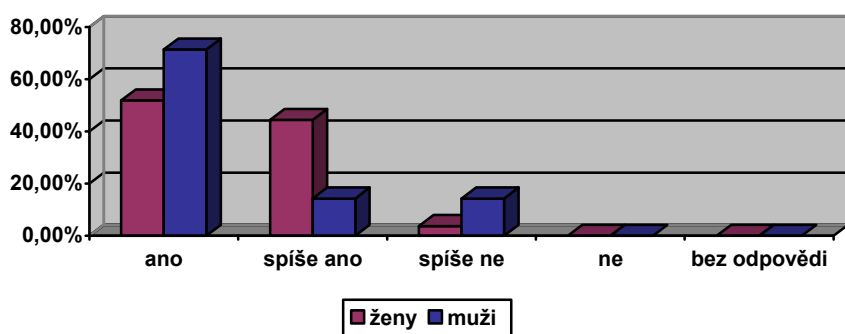
Otázka číslo 11:

„Dokážete vyslovit vlastní názor nebo kritiku?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	14	12	1	0	0	27
muži	5	1	1	0	0	7
součet	19	13	2	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	51,9%	44,4%	3,7%	0%	0%
muži	71,4 %	14,3%	14,3%	0%	0%



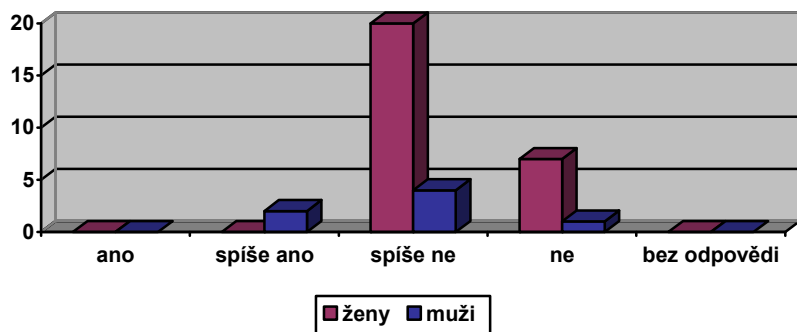
Dotazovaní uvádějí, že manažerská činnost, kterou je v tomto případě vyslovení vlastního názoru nebo opodstatněné kritiky v 94,1% nečiní dotazovaným problémy. Smyslem kritiky není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení stavu. Při použití vhodné formy a způsobu sdělení je vyslovení vlastního názoru nebo kritiky otázkou komunikace. Konflikty pramení z vyhýbání se problémům a z toho, že se jimi předem konstruktivně nezabýváme.

I přes zjištěný celkový výsledek je zajímavé porovnat vyčíslení uvedené v tabulkách.

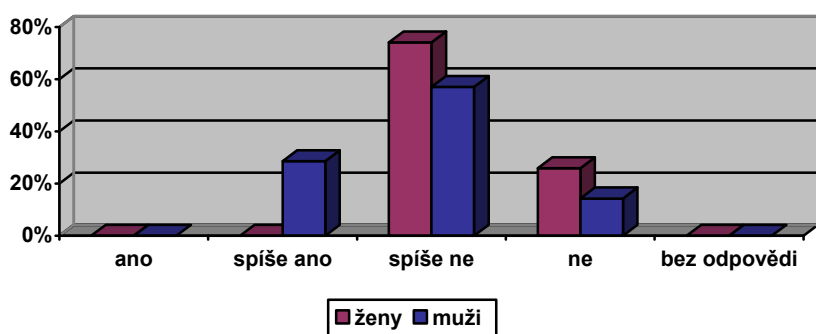
Otázka číslo 12:

„Máte přehnané nároky na podřízené?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	0	0	20	7	0	27
muži	0	2	4	1	0	7
součet	0	2	24	8	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	0 %	0 %	74,1%	25,9%	0%
muži	0 %	28,6 %	57,1%	14,3 %	0%



Tato otázka směřuje ke zjištění nežádoucích ambicí a projevů chování, defektů v sebeuvědomění a reálném sebehodnocení, i ve správném vnímání a hodnocení druhých, které se projevují přehnanými nároky na podřízené.

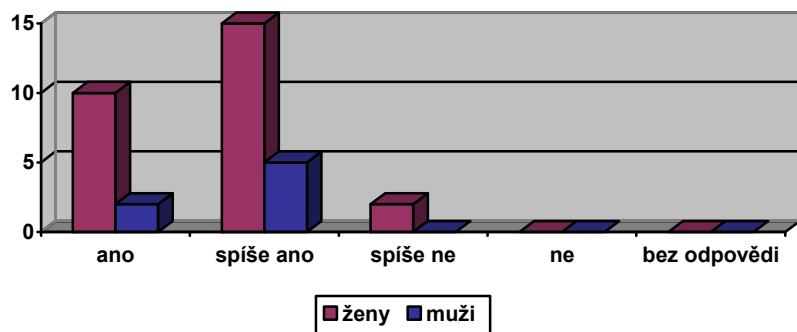
Jednotlivé odpovědi žen a mužů uvedené v tabulkách vykazují téměř jednoznačnou odpověď **spíše ne** – 70,6%. Celkové procentuální vyčíslení **94,1%** vypovídá o **přiměřených nárocích** vzorku řídicích pracovníků na podřízené.

Přehnané nároky na podřízené uvádějí muži v 5,9%.

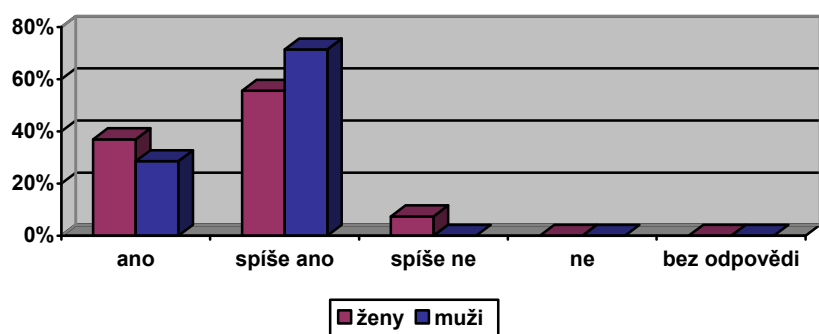
Otázka číslo 13:

„Mezi Vaše vlastnosti patří svědomitost?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	10	15	2	0	0	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	12	20	2	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	37%	55,6%	7,4%	0%	0%
muži	28,6 %	71,4 %	0%	0%	0%



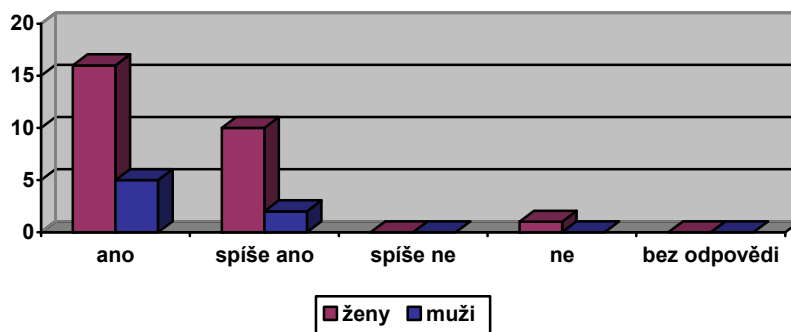
Svědomitost bychom mohli zařadit také do kategorie otázek vztahujících se k vlastní osobě, ale tato vlastnost můžeme ovlivňovat fungování celé organizace, ve které je každý jednotlivec a výsledky jeho práce podmínkou návaznosti (jednotlivé články řetězce).

Největší procento dotazovaných **žen i mužů** vykazuje takzvaný „zlatý střed“ – odpovědi **spíše ano** v **58,8%**. Výsledek vyjadřuje, **správnou míru svědomitosti**, zodpovědné vykonávání vlastních povinností a kladení přiměřených nároků na podřízené.

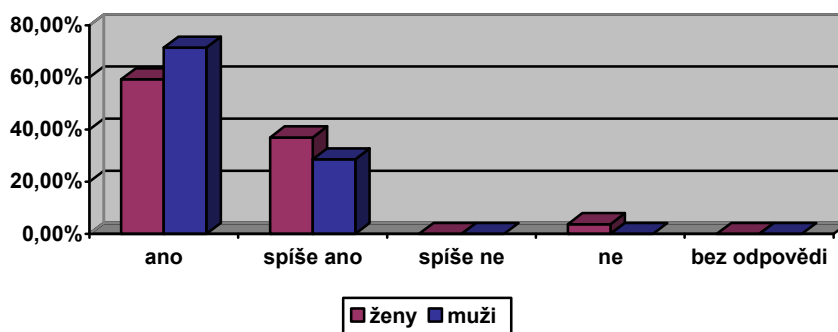
Otázka číslo 14:

„Jste ochotný(á) přizpůsobit se změnám?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	16	10	0	1	0	27
muži	5	2	0	0	0	7
součet	21	12	0	1	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	59,3%	37%	0%	3,7%	0%
muži	71,4 %	28,6%	0%	0%	0%



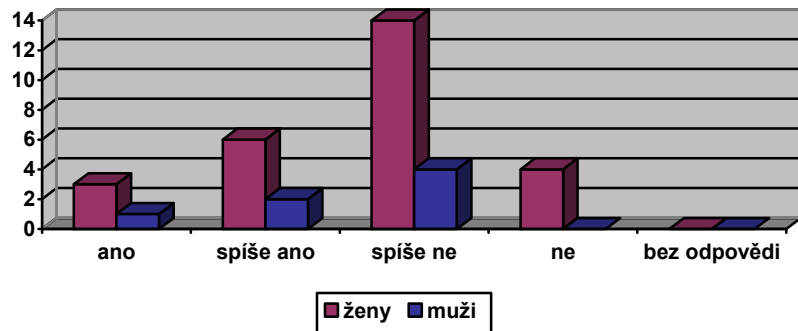
Ochotu řídicích pracovníků **přizpůsobit se změnám** vykazují zjištěné výsledky – **97%**.

Řídicí pracovníci se takto ztotožňují se skutečností, že v době globalizace, zrychlování tempa změn a šíření informací, je samozřejmostí zvyšování nároků na vedoucí pracovníky i zaměstnance, nutnost iniciativy, flexibility, ochoty tyto změny akceptovat a přizpůsobovat se jim.

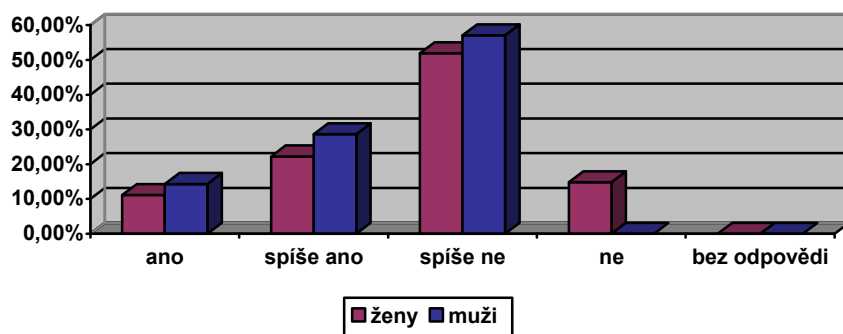
Otázka číslo 15:

„Pracujete raději sama (sám)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	3	6	14	4	0	27
muži	1	2	4	0	0	7
součet	4	8	18	4	0	34



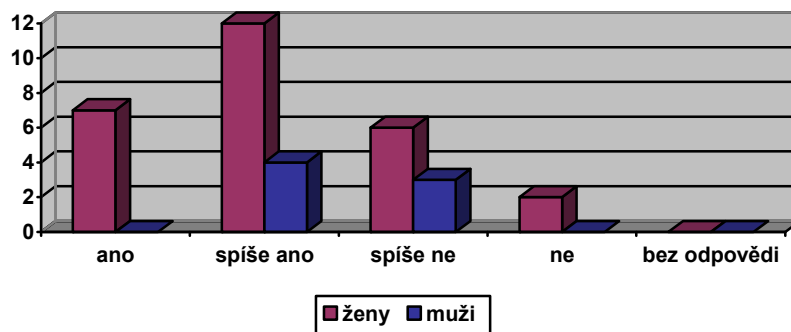
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	11,1%	22,2%	51,9%	14,8%	0%
muži	14,3 %	28,6%	57,1%	0%	0%



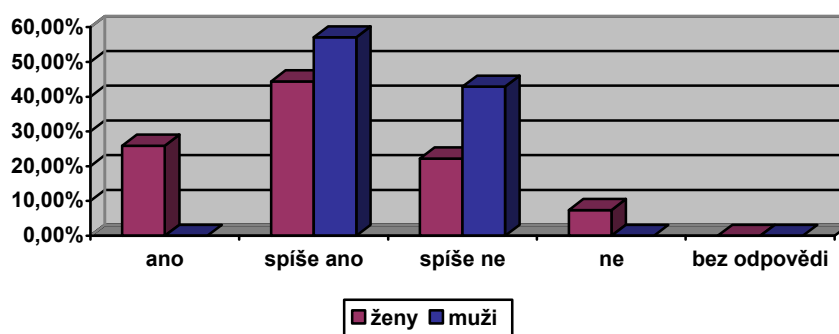
Otázka číslo 16:

„Pracujete raději v kolektivu.“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	7	12	6	2	0	27
muži	0	4	3	0	0	7
součet	7	16	9	2	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	25,9%	44,4%	22,2%	7,4%	0%
muži	0%	57,1%	42,9%	0%	0%

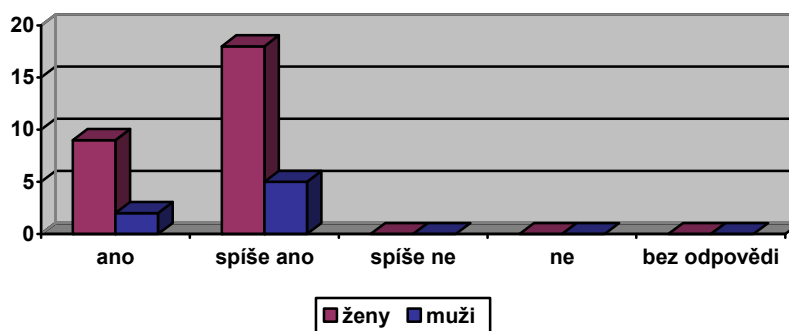


Otázky číslo 15 a 16 se vzájemně nevylučují, ale naopak se doplňují - o tom svědčí zjištěné výsledky. Zde se ukazuje střídavá potřeba být a pracovat o samotě a potřeba být a pracovat v kolektivu. Emoční citlivost, vnímání, empatie a správný odhad pomáhají správně se orientovat ve vlastních potřebách i potřebách těch druhých.

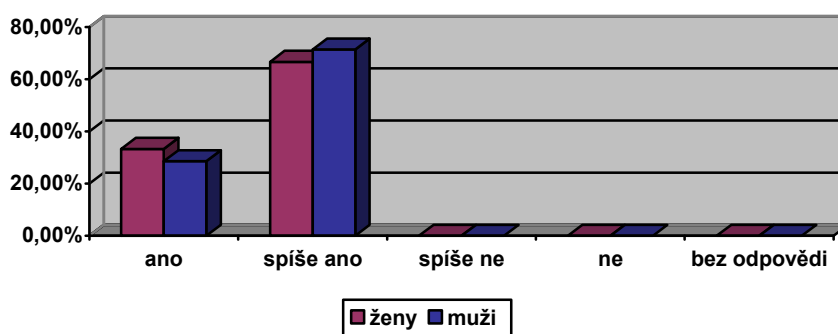
Otázka číslo 17:

„Jste spravedlivý(á)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	9	18	0	0	0	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	11	23	0	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	33,3%	66,7%	0%	0%	0%
muži	28,6 %	71,4 %	0%	0%	0%



Co je to vlastně spravedlnost? Toto slovo má mnoho výkladů, včetně výkladů duchovních. Cílem práce je zkoumání uplatňování prvků emoční inteligence, proto je posuzována shoda odpovědí s principy emočně inteligentní organizace.

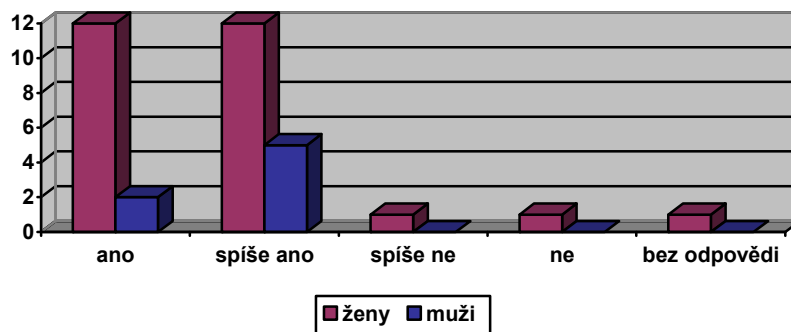
Vytvoření vnitřního klima na základě morálních principů, upřímnosti, ochoty postavit se k problémům čelem, ocenění pravdy, přijímání návrhů a připomínek, atd. To je možné pouze v ovzduší svobody, kdy lidé vyjadřují své mínění beze strachu z trestu, pomsty nebo zesměšnění, kde vládne upřímnost a otevřenost.

Šetření ukázalo, že 100% dotazovaných vyjádřilo svoji schopnost „být spravedlivý“.

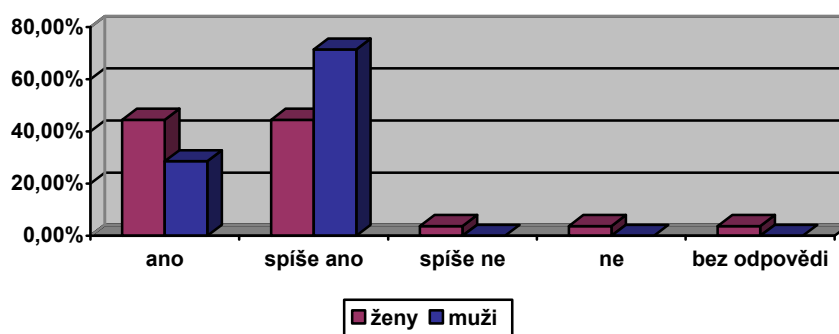
Otázka číslo 18:

„Jste empatický(á)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	12	12	1	1	1	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	14	17	1	1	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	44,5%	44,5%	3,7%	3,7%	3,7%
muži	28,6 %	71,4 %	0%	0%	0%



V případě této otázky měl být v dotazníku uveden význam slova “empatie“ – vcítění do prožitků druhého. Zřejmě z důvodu neznalosti, jedna žena odpověděla **ne**, jedna žena odpověděla **spíše ne** a jedna neodpověděla vůbec. Je málo pravděpodobné, že v práci učitelky mateřské školy a z pozice vedoucího pracovníka, by ženy odpovídaly záporně.

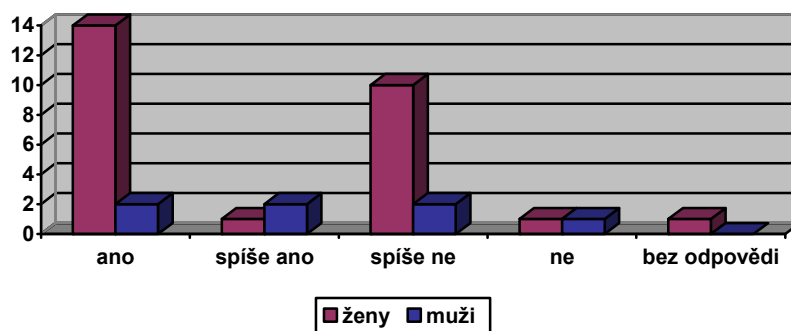
V úvodu práce byl uveden záměr zjištění, zda je pravdivé tvrzení, které uvádí Aaron Hass: „V moderní době je ženám dovoleno projevovat empatii a ochotu k nezištné spolupráci, ale muži jsou od toho spíš odrazováni, protože by jim přirozené sklony mohly škodit v agresivním boji o úspěch.“

Jestliže porovnáme údaje v tabulkách a grafech, zjistíme, že to, co bylo uváděno před více než deseti lety, v současné době neplatí, potvrdil se spíše opak.

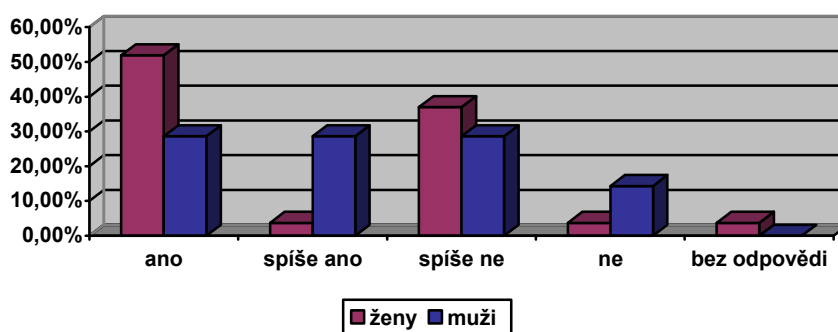
Otázka číslo 19:

„Myslíte si, že je možné empatie zneužívat?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	14	1	10	1	1	27
muži	2	2	2	1	0	7
součet	16	3	12	2	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	51,9%	3,7%	37%	3,7%	3,7%
muži	28,6 %	28,6 %	28,6 %	14,3%	0%



Slovo „empatie“ je spíše spojováno s něčím pozitivním. Ovšem, i člověk s vysokou mírou empatie, může svoji schopnost velice dobře zneužívat k manipulátorství. Vysoká míra empatie se dá dobře využít i zneužít, podobně jako vysoká inteligence.

Emoční inteligence může být zneužita k manipulaci s lidmi.

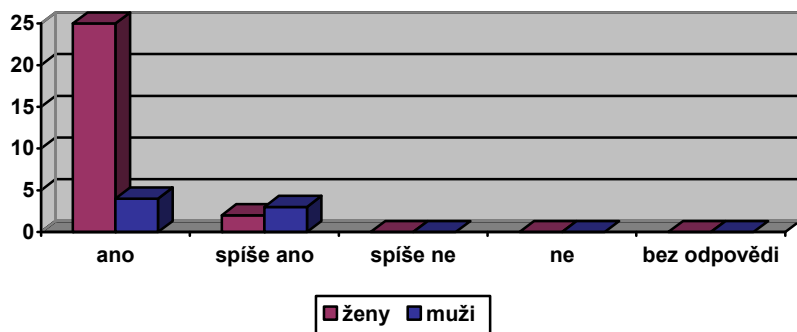
Odpovědi dotazovaných jsou zcela rozporné. Téměř bipolární rozdíl je patrný v odpovědích žen – **51,9% ano x 37% spíše ne**. Muži téměř shodně odpovídali všemi čtyřmi nabízenými možnostmi odpovědi.

Je na každém člověku, jak se schopností empatie naloží a jak ji vnímá.

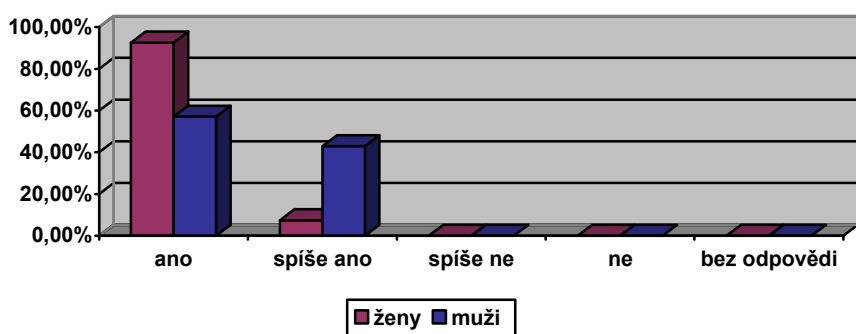
Otázka číslo 20:

„Dokážete ocenit a odměnit dobrou práci?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	25	2	0	0	0	27
muži	4	3	0	0	0	7
součet	29	5	0	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	92,6%	7,4%	0%	0%	0%
muži	57,1%	42,9%	0%	0%	0%



K této otázce lze přiřadit i schopnost řídicích pracovníků - být spravedlivý a zjištěné výsledky porovnat.

Přesto, že v konečném vyhodnocení si 100% dotazovaných myslí, že jsou spravedliví a dokáží odměnit dobrou práci, je zajímavé porovnání odpovědí:

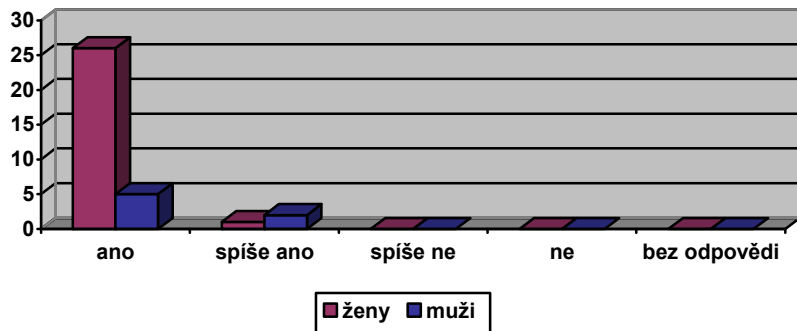
- jsem **spíše spravedlivý** uvedlo 67,6% všech dotazovaných
- **ano** dokáží odměnit dobrou práci uvedlo 85,3% všech dotazovaných

Zde se projevuje důležitá manažerská vlastnost (dovednost) - sebereflexe.

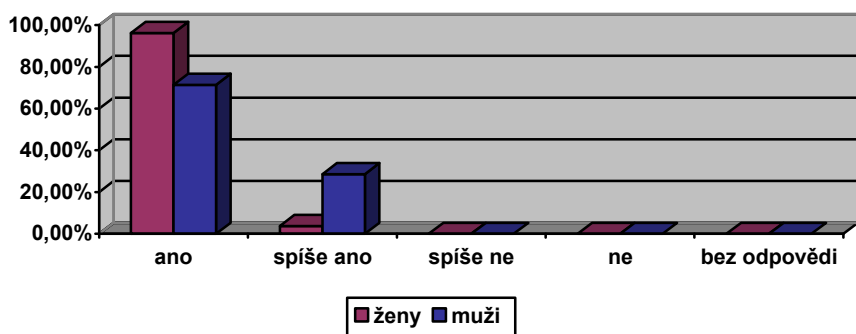
Otázka číslo 21:

„Podporujete další vzdělávání?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	26	1	0	0	0	27
muži	5	2	0	0	0	7
součet	31	3	0	0	0	34



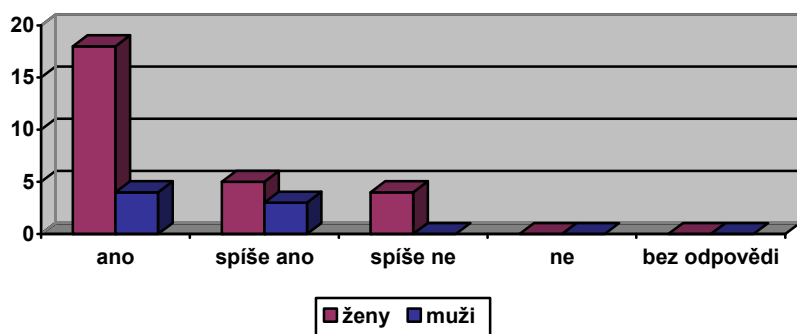
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	96,3%	3,7%	0%	0%	0%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%	0%



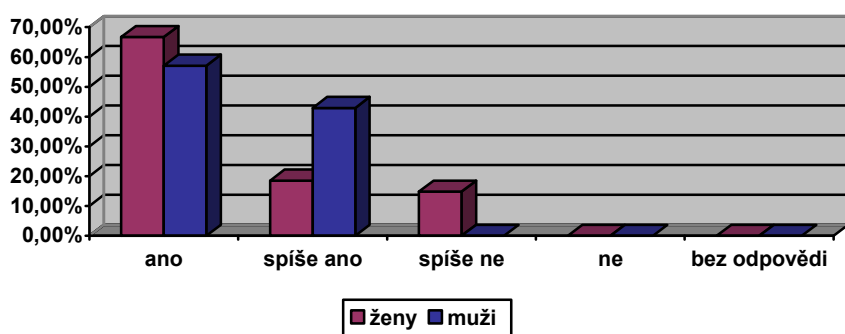
Otázka číslo 22:

„Mají ve vašem zařízení zaměstnanci možnost osobního růstu.“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	18	5	4	0	0	27
muži	4	3	0	0	0	7
součet	22	8	4	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	66,7%	18,5%	14,8%	0%	0%
muži	57,1%	42,9%	0%	0%	0%



Otázky číslo 21 a 22 spolu souvisí a navazují na sebe – motivace k vyšším cílům. Jestliže mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání, mají i následnou možnost osobního růstu. Výsledky šetření vykazují, že se řídicí pracovníci shodují s tím, co uvádí literatura - organizace jako celek těží z emoční inteligence, zlepšili se dovednosti lidí v organizaci, celá organizace zaznamená úspěch.

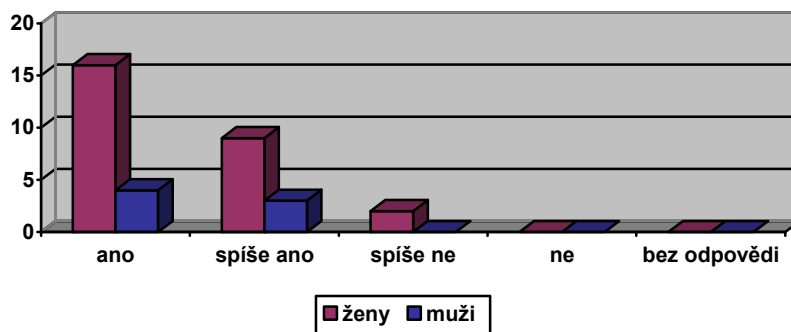
V konkrétních podmínkách jednotlivých škol jsou určité rozdíly, proto musí řídicí pracovníci přihlídnout k reálnému zhodnocení vlastních možností.

I přes všechnu snahu řídicích pracovníků, kteří umožní svým zaměstnancům další vzdělávání i osobní růst, působí na zaměstnance silnější motivy a důležitější faktory, které nemůžeme v našich podmínkách realizovat, což může být důvodem jejich odchodu.

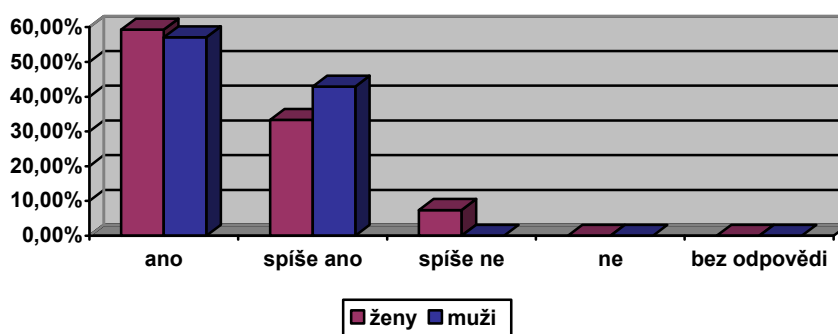
Otázka číslo 23:

„Myslíte si, že lidé od sebe odlišní, mají šanci uspět ve společné práci?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	16	9	2	0	0	27
muži	4	3	0	0	0	7
součet	20	11	2	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	59,3%	33,3%	7,4%	0%	0%
muži	57,1%	42,9%	0%	0%	0%



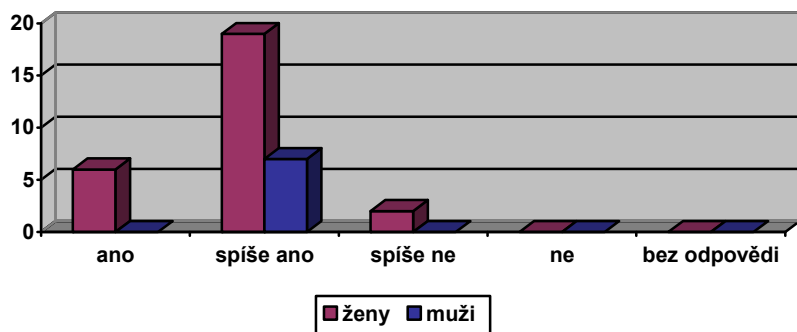
Využití diverzity (rozmanitosti) mezi lidmi k dosažení společných cílů je velice efektivní a mnohokrát vyzkoušené a ověřené, což **vyjádřilo 91% dotazovaných**, pouze 5,9% dotazovaných o tom pochybuje .

V každém jednotlivci je skryt jistý potenciál, který umožňuje jeho uplatnění ve zvyšování úrovně pracovního výkonu. Diverzitu je třeba pěstovat a podporovat bez společenských předsudků, taktním jednáním i empatií.

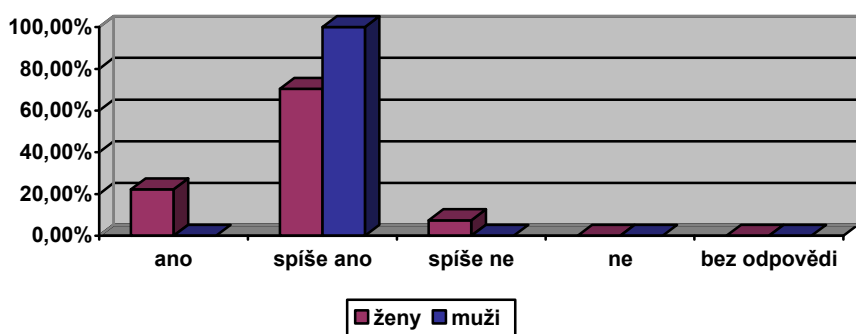
Otázka číslo 24:

„Dokážete nadchnout ostatní?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	6	19	2	0	0	27
muži	0	7	0	0	0	7
součet	6	26	2	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	22,2%	70,4%	7,4%	0%	0%
muži	0%	100%	0%	0%	0%



Nadšení – to je umění zaujmout nebo také umění ovlivňovat, které spočívá v efektivním zvládnutí a v žádoucím nasměrování pocitů druhých lidí. Je to emoční záležitost – emoce jsou nakažlivé.

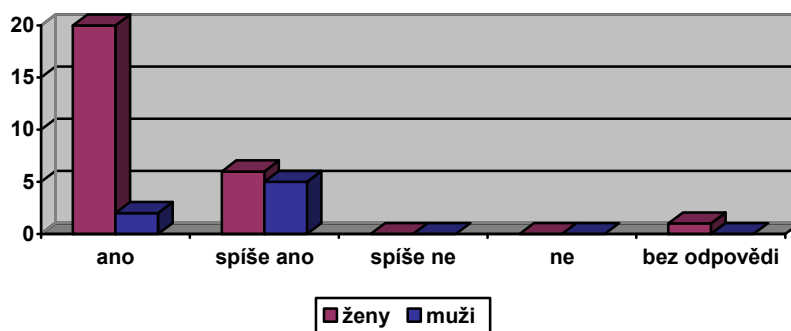
Výsledky šetření přesně vystihují nadšení jako emoční záležitost a jistě stojí za povšimnutí výsledky uvedené v tabulce s procentuálním vyčíslením odpovědí mužů a žen.

Goleman uvádí: „*Přenos emocí představuje mocného činitele ovlivňujícího lidské chování.*“ (3, s. 163)

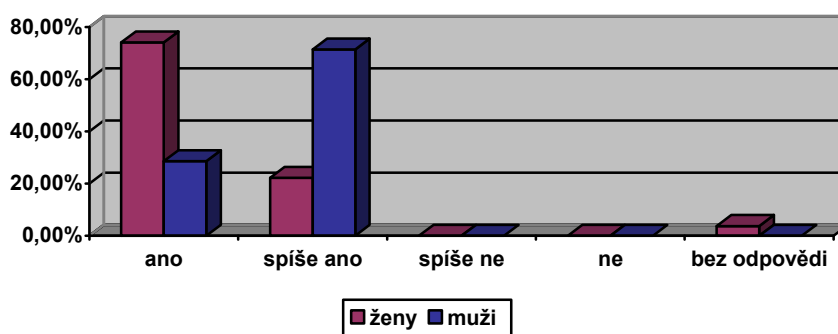
Otázka číslo 25:

„Podporujete komunikaci s cílem získání nových informací?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	20	6	0	0	1	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	22	11	0	0	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	74,1%	22,2%	0%	0%	3,7%
muži	28,6%	71,4%	0%	0%	0%



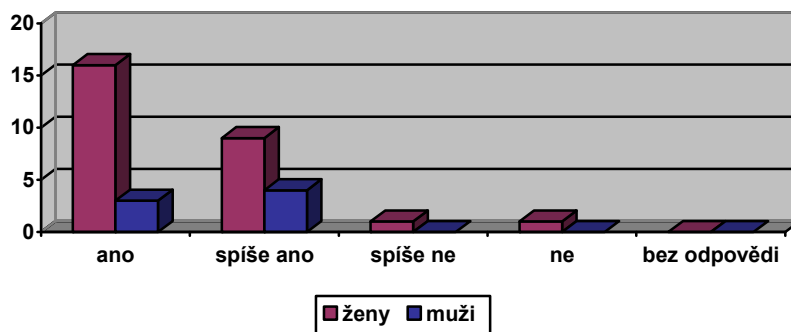
Výsledek šetření naznačuje, že je podpora komunikace za účelem získávání nových informací, jednou z priorit řídicích pracovníků. Žijeme ve společnosti, která se postupně mění z informační na komunikační. Výsledek šetření prokazuje uvědomění řídicích pracovníků, že na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je a komunikovat.

Vyhodnocení otázky opět vyjadřuje uplatnění prvku emoční inteligence řídicích pracovníků – utváření emočně inteligentní organizace.

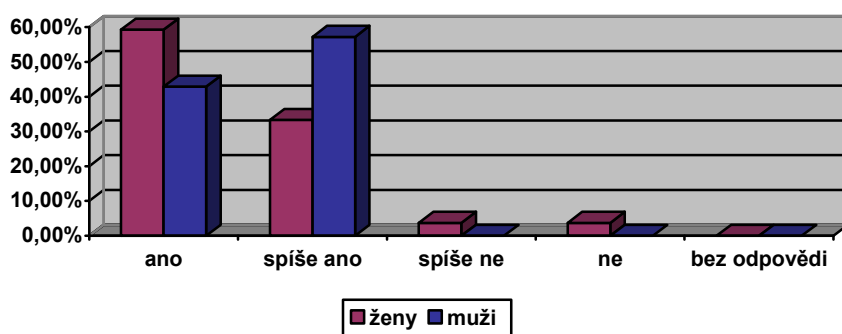
Otázka číslo 26:

„Jste nakloněný(á) změnám?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	16	9	1	1	0	27
muži	3	4	0	0	0	7
součet	19	13	1	1	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	59,3%	33,3%	3,7%	3,7%	0%
muži	42,9%	57,2%	0%	0%	0%



94% dotazovaných udává svou náklonnost k uplatňování změn, což svědčí o povědomí, že pro úspěšnost organizace jsou nutné změny a inovace a vyjádření schopnosti adaptability.

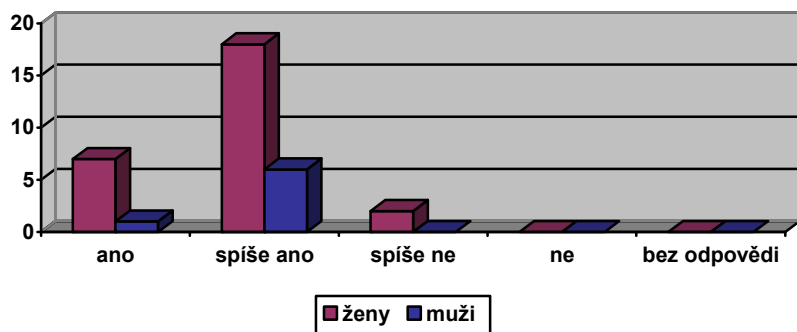
Při zavádění změn je třeba si uvědomit, že vymyšlení něčeho nového je aktem rozumovým a zvažování, promyšlení a konečné uskutečnění je aktem kompetencí emoční inteligence. Těmi jsou sebedůvěra, iniciativnost, vytrvalost a schopnost přesvědčovat.

Podpora získávání nových informací a zavádění změn spolu úzce souvisí a zjištěné výsledky by mohly být „návodem“ k úspěchu v této oblasti rozvoje organizace.

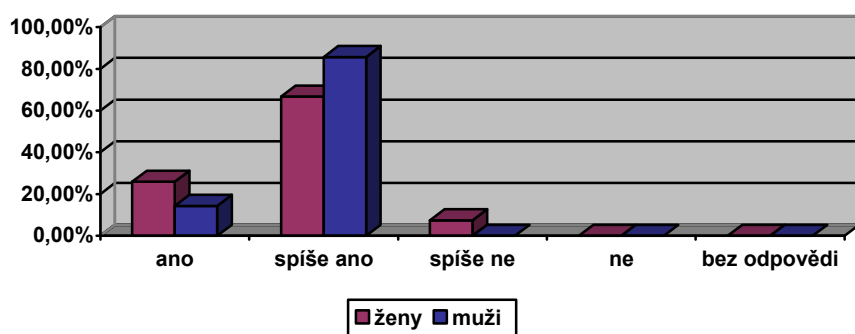
Otázka číslo 27:

„Umíte zvládat konflikty?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	7	18	2	0	0	27
muži	1	6	0	0	0	7
součet	8	24	2	0	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	25,9%	66,7%	7,4%	0%	0%
muži	14,3%	85,7%	0%	0%	0%



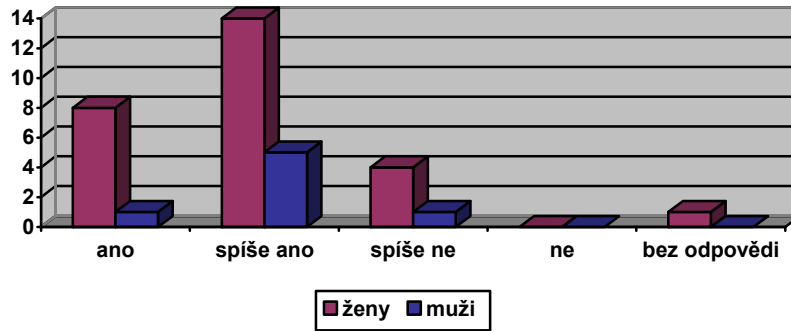
Konflikty především pramení z vyhýbání se problémům a z nedostatku chuti nebo potřeby se jimi předběžně konstruktivně zabývat. Toto ale může ovlivňovat celá řada místních faktorů.

Komunikace a konflikt jsou dvojice protikladů, které se navzájem prakticky vylučují. Je ale zajímavé, že ani dobrá komunikace na pracovišti nedokáže vždy konfliktům předejít. Konfliktům se nikdy nelze vyhnout docela a jakým způsobem je zvládáme, by mohlo být podnětem dalšího zkoumání.

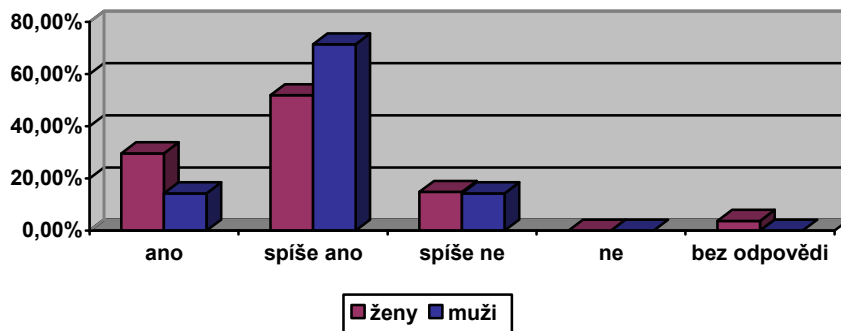
Otázka číslo 28:

„Vybíráte nového zaměstnance podle jeho osobnostních vlastností?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	8	14	4	0	1	27
muži	1	5	1	0	0	7
součet	9	19	5	0	1	34



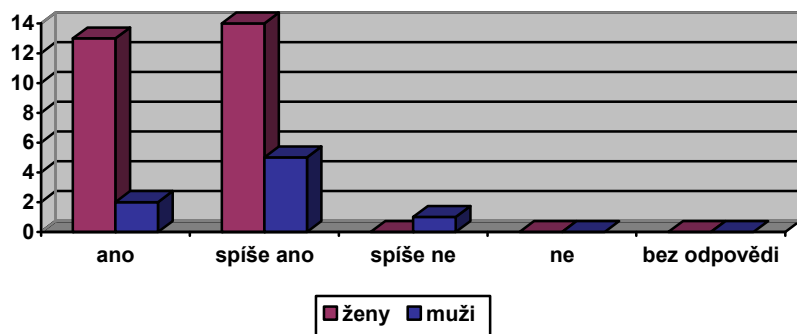
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	29,6%	51,9%	14,8%	0%	3,7%
muži	14,3%	71,4%	14,3%	0%	0%



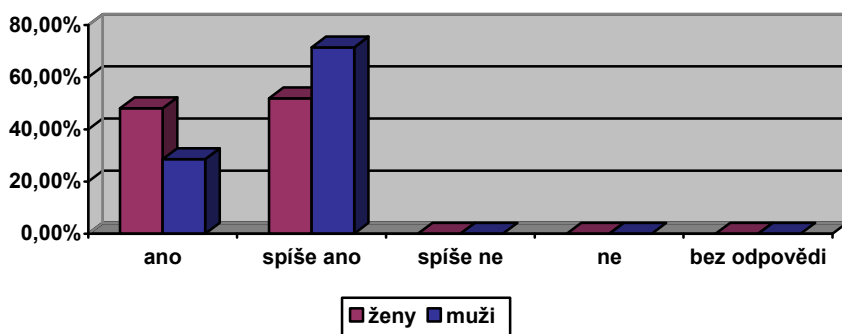
Otázka číslo 29:

„Vybíráte nového zaměstnance podle jeho odborných znalostí?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	13	14	0	0	0	27
muži	2	5	0	0	0	7
součet	15	19	0	0	0	34



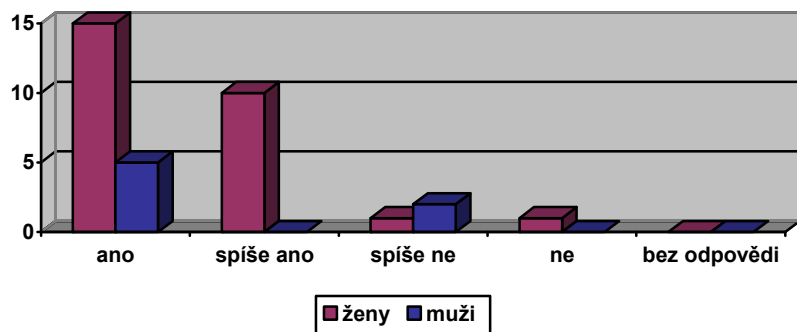
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	48,1%	51,9%	0%	0%	0%
muži	28,6%	71,4%	0%	0%	0%



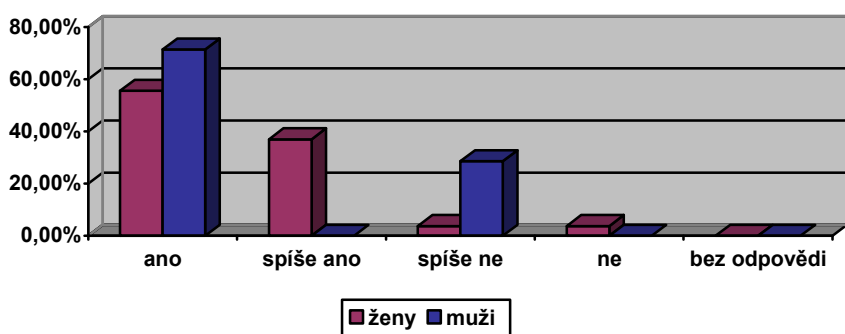
Otázka číslo 30:

„Vybíráte nového zaměstnance podle jeho vzdělání?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	15	10	1	1	0	27
muži	5	0	2	0	0	7
součet	20	10	3	1	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	55,6%	37%	3,7%	3,7%	0%
muži	71,4%	0%	28,6%	0%	0%



V těchto třech otázkách je emoční inteligence vnímána jako predikátor úspěchu na pracovišti díky jejich významné spojitosti.

Vyjádření postoje řídicích pracovníků k přijímání nových zaměstnanců podle jeho:

- osobnostních vlastností – více než 82%
- odborných znalostí - 100%
- vzdělání – 88,2%

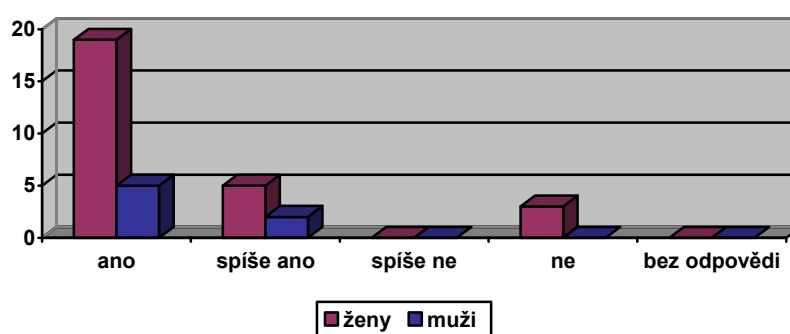
Výsledky vystihují aplikaci nových pravidel přijímání zaměstnanců. Podle nových měřítek jsou příslušné intelektuální schopnosti a odborné znalosti důležitým předpokladem, z něhož řídicí pracovníci vychází.

Otázka dosaženého vzdělání by nemusela mít při přijímání nových zaměstnanců tak významnou úlohu, kdyby v oblasti školství právní normy nevyžadovaly kvalifikační předpoklady pro výkon práce pedagogického pracovníka.

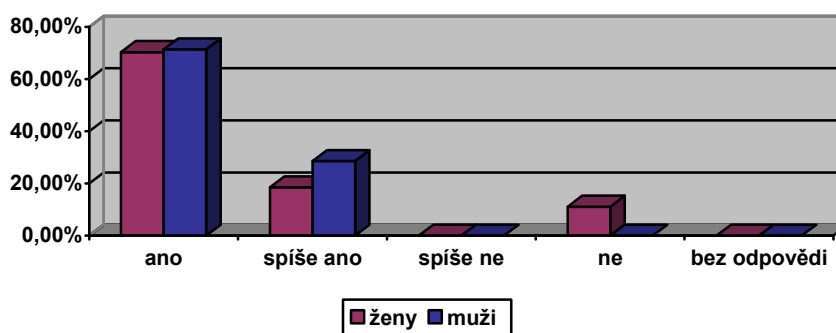
Otázka číslo 31:

„Podporujete týmovou práci?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	19	5	0	3	0	27
muži	5	2	0	0	0	7
součet	24	7	0	3	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	70,4%	18,5%	0%	11,1%	0%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%	0%

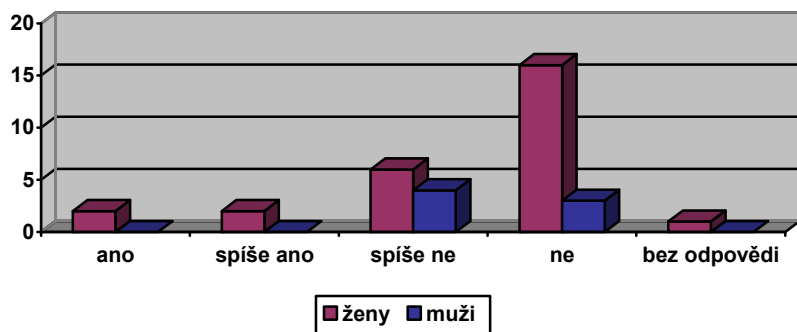


Týmová práce podporuje soudržnost pracovní skupiny. Tím, že je téměř jednoznačně podporována týmová práce, jsou podporovány prvky emoční inteligence, které vedou k harmonickému sdílení kompetencí ve skupině a zvyšování pracovního výkonu. Týmy, které mají vědomosti, praktické dovednosti a vyšší emoční inteligenci, dosahují produktivnějších, inovativnějších a rychlejších výsledků.

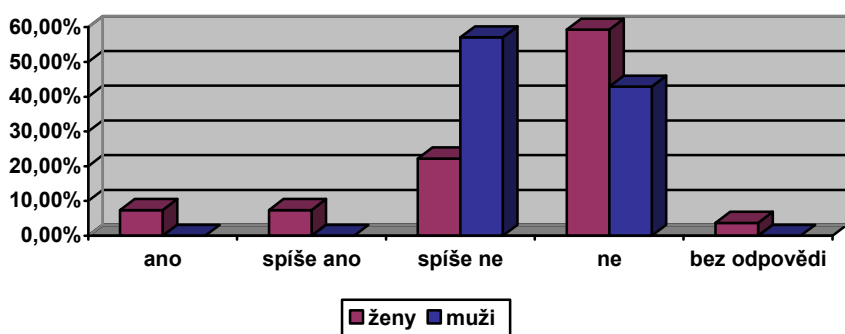
Otázka číslo 32:

„Dělá Vám problém pracovat v týmu – spolupracovat?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	2	2	6	16	1	27
muži	0	0	4	3	0	7
součet	2	2	10	19	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	7,4%	7,4%	22,2%	59,3%	3,7%
muži	0%	0%	57,1%	42,9%	0%



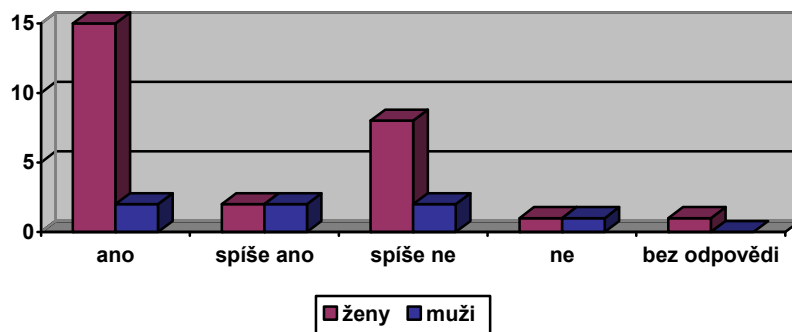
Skutečnost, že řídicí pracovníci podporují týmovou práci, potvrzuje i výsledek výzkumného šetření v oblasti vlastního zapojení řídicích pracovníků do tohoto procesu – spolupráce.

Úkolem řídicích pracovníků je především tvorba a řízení týmu, určení hlavních a dílčích cílů, pracovní náplně v týmu a určení kompetencí členů týmu.

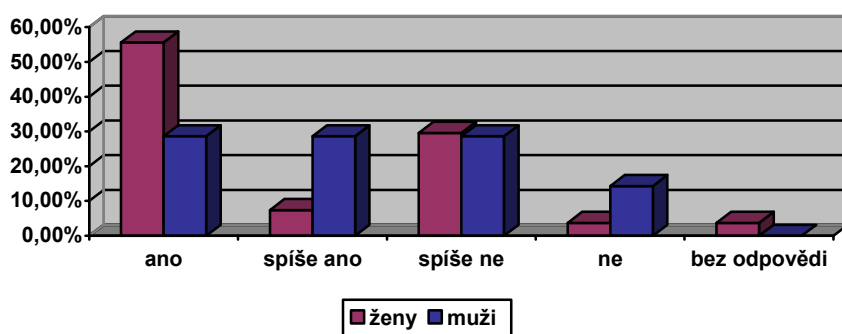
Otázka číslo 33:

„Dokážete si říci o pomoc?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	15	2	8	1	1	27
muži	2	2	2	1	0	7
součet	17	4	10	2	1	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	55,6%	7,4%	29,6%	3,7%	3,7%
muži	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	0%



Umět si *říci o pomoc* je často stejně těžké jako umět *pomoci*. Tato otázka vychází z oblasti mezilidských vztahů, empatie, komunikace, rozdílů mezi lidmi, vlivu předsudků, atd.

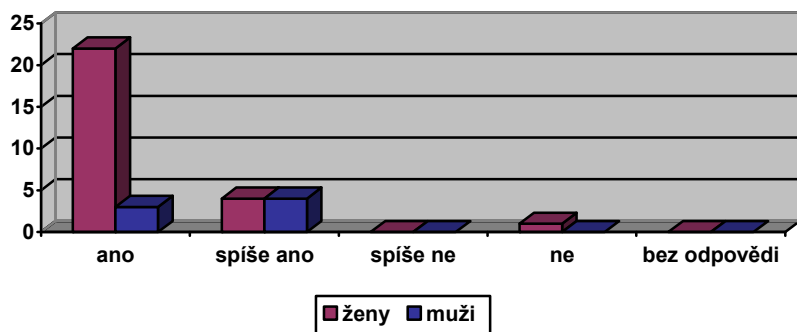
Výsledky šetření u mužů vykazují vyrovnané výsledky ve všech možnostech odpovědí. Odpovědi žen jsou v odlišných rovinách.

Podle výsledků šetření vzorku řídicích pracovníků se muži a ženy liší stejně tak, jako se liší i výsledky studií zkoumajících odlišnosti chování mužů a žen ve stejných situacích.

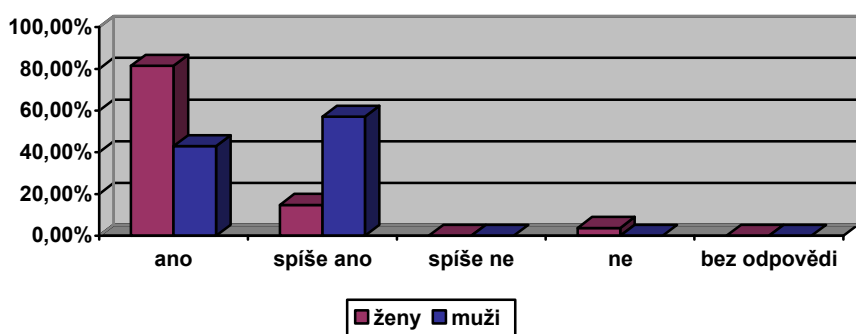
Otázka číslo 34:

„Myslíte si, že EI má vliv na řízení organizace?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	součet
ženy	22	4	0	1	0	27
muži	3	4	0	0	0	7
součet	25	8	0	1	0	34



	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi
ženy	81,5%	14,8%	0%	3,7%	0%
muži	42,9%	57,1%	0%	0%	0%



Význam emoční inteligence se zvyšuje, pokud je vykonávána práce manažera. Výsledky výzkumu, dle vyjádření respondentů ukazují, že emoční inteligence má vliv na řízení organizace. Vypovídají o tom nejen výsledky zjištěné v této otázce, ale výsledky celého výzkumného šetření.

Prvky emoční inteligence – osobnostní předpoklady pro vedení lidí a řízení organizace představují jednu z nejdůležitějších oblastí manažerských dovedností.

7.2 Vyjadřování respondentů o vybraných aspektech emoční inteligence - vyhodnocení hypotéz

Za jeden z důležitých aspektů hodnocení výpovědí respondentů je možné považovat jejich vyjadřování z hlediska jednoznačného nebo opatrného hodnocení předložených otázek. Aby bylo možno provést objektivní a stručné statistické vyhodnocení, byly odpovědi procentuelně rozlišeny takto:

- podílem součtu procentických hodnot uvedených v krajních hranicích (ano, ne) a počtem odpovědí (vždy pro obě kategorie dotazovaných);
- podílem součtu procentických hodnot uvedených ve středních polohách (spíše ano, spíše ne) a počtem odpovědí (vždy pro obě kategorie dotazovaných).

Hypotéza 1:

Muži se vyjadřují o některých emočních aspektech (uvědomění si vlastních nedostatků, přiznání vlastních chyb, vyjádření vlastních emocí, omluva, empatie, apod.) méně výrazně než ženy.

„Uvědomujete si vlastní nedostatky?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	74,1%	25,9%	0%	0%
muži	14,3 %	85,7%	0%	0%

„Umíte přiznat vlastní chyby?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	48,1%	48,1%	0%	0%
muži	28,6%	57,1%	14,3 %	0%

„Dělá Vám problémy omluvit se, jestliže zjistíte, že jste se mýlil(a)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	3,7%	3,7%	25,9%	66,7%
muži	0 %	0 %	71,4%	28,6 %

„Dáváte najevo své city, pocity?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	22,2%	51,9%	25,9%	0%
muži	0 %	71,4%	28,6%	0%

„Jste empatický(á)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	44,5%	44,5%	3,7%	3,7%
muži	28,6 %	71,4 %	0%	0%

Výsledek - skóre

	ano	ne	spíše ano	spíše ne
ženy	263 : 10 = 26,30		229,6 : 10 = 22,96	
muži	100,1 : 10 = 10,01		399,9 : 10 = 39,99	

Výsledky u hypotézy 1:

Hypotéza 1 se potvrdila, muži se vyjadřují o některých emočních aspektech méně výrazně než ženy.

Muži na otázky odpovídali zdrženlivěji, zatímco ženy se vyjadřovaly více jednoznačnými odpověďmi.

Hypotéza 2:

Ženy se vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k aktivitám sociálního charakteru (tolerance nedostatků druhých, schopnost ovládat se, být spravedlivý, řešení konfliktů, apod.) méně výrazně, než muži.

„Dokážete tolerovat nedostatky druhých?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	11,1%	88,9%	0%	0%
muži	0 %	100%	0%	0%

„Umíte zvládat konflikty?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	25,9%	66,7%	7,4%	0%
muži	14,3%	85,7%	0%	0%

„Jste spravedlivý(á)?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	33,3%	66,7%	0%	0%
muži	28,6 %	71,4 %	0%	0%

„Dokážete se ovládat?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	22,2%	77,8%	0%	0%
muži	42,9%	42,9 %	14,2 %	0%

„Zvažujete předem vlastní reakce před jejich uskutečněním?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	25,9%	63,0%	11,1%	0%
muži	28,6%	57,1%	14,3%	0%

Výsledek – skóre

	ano	ne	spíše ano	spíše ne
ženy	118,4 : 10 = 11,84		381,6 : 10 = 38,16	
muži	114,4 : 10 = 11,44		385,6 : 10 = 38,56	

Výsledky u hypotézy 2:

Hypotéza 2 se nepotvrdila, ženy se vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k aktivitám sociálního charakteru téměř shodně s muži.

Hypotéza 3:

Obě kategorie respondentů (ženy i muži) se údajně - podle praktických zkušeností - vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k požadavkům na procesy změn moderní organizace (schopnost přizpůsobit se změnám, důležitost emoční inteligence, podpora vzdělávání a osobního růstu, týmové spolupráce, apod.) téměř shodně.

Předpokládáme však, že skutečnost zjištěná naší sondou prokáže výraznější vyjadřování mužů než žen.

„Zabýval(a) jste se někdy principy emoční inteligence?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	66,7%	11,1%	7,4%	14,8%
muži	28,6 %	42,9%	0%	14,0%

„Je, dle Vašeho názoru, emoční inteligence důležitá?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	74,1%	22,2%	3,7%	0%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%

„Myslíte si, že EI má vliv na řízení organizace?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	81,5%	14,8%	0%	3,7%
muži	42,9%	57,1%	0%	0%

„Podporujete týmovou práci?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	70,4%	18,5%	0%	11,1%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%

„Jste nakloněný(á) změnám?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	59,3%	33,3%	3,7%	3,7%
muži	42,9%	57,2%	0%	0%

„Jste ochotný(á) přizpůsobit se změnám?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	59,3%	37%	0%	3,7%
muži	71,4 %	28,6%	0%	0%

„Podporujete další vzdělávání?“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	96,3%	3,7%	0%	0%
muži	71,4%	28,6%	0%	0%

„Mají ve vašem zařízení zaměstnanci možnost osobního růstu.“

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
ženy	66,7%	18,5%	14,8%	0%
muži	57,1%	42,9%	0%	0%

Výsledek - skóre

	ano	ne	spíše ano	spíše ne
ženy+muži	1082,4 : 32 = 33,83		503,2 : 32 = 15,73	
ženy	611,3 : 16 = 38,21		188,7 : 16 = 11,80	
muži	471,1 : 16 = 29,44		314,5 : 16 = 19,65	

Výsledky u hypotézy 3:

Hypotéza 3 se nepotvrdila, každá kategorie respondentů (ženy, muži) se vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k požadavkům na procesy změn moderní organizace odlišně. Skutečnost zjištěná naší sondou sice vykazala oboustrannou podporu procesů změn moderní organizace, **však výraznější je vyjadřování žen než mužů.**

Uvedená zjištění jsou významná i pro praxi: Ukazuje se, že muži či ženy patrně mají k některým situacím, v nichž hrají významnější roli určité aspekty emocionální inteligence, rozdílný přístup, který ale může souviset také např. s typem osobnosti (méně výrazné vyjádření může charakterizovat také opatrnost apod.). Naše sonda uvedené aspekty pouze naznačuje a mělo by význam situaci zkoumat na větších vzorcích a důkladnější statistickou analýzou. Zvláště aspekty hypotézy 3 mají pro současné jevy proměny školství i praktický význam.

8. Závěr

1. Přestože se v českém školství v posledních letech objevila řada publikací o emoční inteligenci a toto téma nabývá téměř módního charakteru, ukazuje se, že zkoumaná část populace řídicích pracovníků ve školství se na tuto otázku dívá střízlivě. Také celková informovanost je podle výpovědi účastníků ankety přiměřená (77,8 % žen, 71,5 % mužů).
2. Přestože byl získán zajímavý soubor údajů od řídicích pracovníků ve školství regionu Ústí nad Labem, je samozřejmé, že interpretace musí vycházet z celkové charakteristiky vzorku a nelze zobecňovat získané údaje ani ve vztahu k populaci řídicích pracovníků kraje.
3. Interpretace berou v úvahu, že jde o subjektivní vyjádření respondentů, jež nebylo verifikováno dalšími studii.
4. Soubor respondentů je charakteristický překvapivě silně manifestovanou schopností sebereflexe („uvědomují si“ vlastní nedostatky, vlastní silné a slabé stránky, dokáží tolerovat nedostatky druhých apod.).
5. Výsledky výzkumné sondy naznačují, že zvolené otázky by po určitém doplnění mohly tvořit základ pro výcvikový test, směřující k zdokonalení sebereflexe a dalších částí emocionální inteligence (za předpokladu, že následný „výcvik“ by realizoval např. psycholog).
6. Práce ukázala novou oblast rozvíjení osobnosti ředitelů škol a ověřila jednu z možných forem.

9. Seznam použité literatury:

1. BRADBERRY, T.; GREAVESOVÁ, J. *Emoční inteligence v praxi*. Praha: Columbus, 2007. ISBN 978-80-7249-220-6.
2. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
3. GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.
4. HASS, A. *Morální inteligence: jak rozvíjet a kultivovat dobro v nás*. Praha: Columbus, 1999. ISBN 80-7249-010-9.
5. SCHULZE, R.; ROBERTS, R. D. *Emoční inteligence*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-229-4.
6. SVOBODA, J. *Leadership, manažerské styly vedení lidí*. Praha: Studijní texty ČSM, 2004.
7. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

10. Seznam použitých zdrojů [online]:

1. EMOČNÍ INTELIGENCE <<http://ei.czechian.net/index.php>>
2. HAVLOVÁ, H. *Měsíčník Osobní lékař 4/2004*
<<http://www.google.cz/search?q=emo%C4%8Dn%C3%AD+inteligence+hanka+havlov%C3%A1+m%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%ADk+osobn%C3%AD+l%C3%A9ka%C5%99+4%2F2004&ie=utf-8&oe=utf8&aq=t&rls=org.mozilla:cs:official&client=firefox-a>>
3. KARIERA WEB.CZ <http://kariera.ihned.cz/c4-10023710-22066890-q00000_d-jaka-je-vase-emocni-inteligence>
4. MANIPULÁTORSTVÍ A SCHOPNOST EMPATIE
<<http://magicienne.signalny.cz/0811/manipulatorstvi-a-schopnost-empatie>>
5. SEMINARKY.CZ <<http://www.seminarky.cz/detail.php?id=4608>>

11. Seznam otázek (grafů a tabulek) 1. části výzkumu:

- pod každou otázkou je zahrnuta tabulka a graf v absolutní hodnotě a tabulka a graf v procentickém vyjádření – výsledky výzkumu

- Otázka č.1:** Zabýval(a) jsem se někdy principy emoční inteligence?
- Otázka č.2:** Je, dle Vašeho názoru, EI důležitá?
- Otázka č.3:** Uvědomujete si vlastní nedostatky?
- Otázka č.4:** Znáte vlastní silné a slabé stránky?
- Otázka č.5:** Dokážete tolerovat nedostatky druhých?
- Otázka č.6:** Dáváte najevo své city, pocity?
- Otázka č.7:** Zvažujete předem vlastní reakce před jejich uskutečněním?
- Otázka č.8:** Dokážete se ovládat?
- Otázka č.9:** Umíte přiznat vlastní chyby?
- Otázka č.10:** Dělá mVám problémy se omluvit, jestliže zjistíte, že jste se mýlil(a)?
- Otázka č.11:** Dokážete vyslovit vlastní názor nebo kritiku?
- Otázka č.12:** Máte přehnané nároky na podřízené?
- Otázka č.13:** Mezi Vaše vlastnosti patří svědomitost?
- Otázka č.14:** Jste ochotný(á) přizpůsobit se změnám?
- Otázka č.15:** Pracujete raději sama (sám)?
- Otázka č.16:** Pracujete raději v kolektivu?
- Otázka č.17:** Jste spravedlivý(á)?
- Otázka č.18:** Jste empatický(á)?
- Otázka č.19:** Myslíte si, že je možné empatie zneužívat?
- Otázka č.20:** Dokážete ocenit a odměnit dobrou práci?
- Otázka č.21:** Podporujete další vzdělávání?
- Otázka č.22:** Mají ve vašem zařízení zaměstnanci možnost osobního růstu?
- Otázka č.23:** Myslíte si, že lidé od sebe odlišní, mají šanci uspět ve společné práci?
- Otázka č.24:** Dokážete nadchnout ostatní?
- Otázka č.25:** Podporujete komunikaci s cílem získání nových informací?
- Otázka č.26:** Jsem nakloněný(á) změnám?
- Otázka č.27:** Umíte zvládat konflikty?
- Otázka č.28:** Vybíráte nového zaměstnance podle jeho osobnostních vlastností?
- Otázka č.29:** Vybíráte nového zaměstnance podle jeho odborných znalostí?
- Otázka č.30:** Vybíráte nového zaměstnance podle jeho vzdělání?

Otázka č.31: Podporujete týmovou práci?

Otázka č.32: Dělá Vám problém pracovat v týmu – spolupracovat?

Otázka č.33: Dokážete si říci o pomoc?

Otázka č.34: Myslíte si, že EI má vliv na řízení organizace?

12. Seznam hypotéz (tabulek) 2. části výzkumu:

Hypotéza č.1: Muži se vyjadřují o některých emočních aspektech (uvědomění si vlastních nedostatků, přiznání vlastních chyb, vyjádření vlastních emocí, omluva, empatie, apod.) **méně výrazně než ženy.**

Hypotéza č.2: Ženy se vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k aktivitám sociálního charakteru (tolerance nedostatků druhých, schopnost ovládat se, být spravedlivý, řešení konfliktů, apod.) **méně výrazně, než muži.**

Hypotéza č.3:Obě kategorie respondentů (ženy i muži) se údajně - podle praktických zkušeností - vyjadřují o některých aspektech vztahujících se k požadavkům na procesy změn moderní organizace (schopnost přizpůsobit se změnám, důležitost emoční inteligence, podpora vzdělávání a osobního růstu, týmové spolupráce, apod.) **téměř shodně.**

13. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník