

# Emoční inteligence v odborném vzdělávání

Ing. Helena Machalová

---

Bakalářská práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Bc. Helena MACHALOVÁ**  
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**  
  
Téma práce: **Emoční inteligence v odborném vzdělávání.**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti emoční inteligence.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvantitativního výzkumu zaměřeného na využití emoční inteligence v praxi pracovníků státní správy.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**  
**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BRADBERRY, T. , GREAVESOVÁ, J. Emoční inteligence v praxi. Praha: Columbus, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7249-220-6. GOLEMAN, D. Emoční inteligence. Praha: Columbus, s.r.o., 1997. ISBN 80-85928- 48-5. PLETZER, M. A. Emoční inteligence. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3057-8. SCHULZE, R., ROBERTS, R. Emoční inteligence. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-229-4. VON KANITZ, A. Jak rozvíjet svou emoční inteligenci. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-3057-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karla Hrbáčková**  
Ústav pedagogických věd

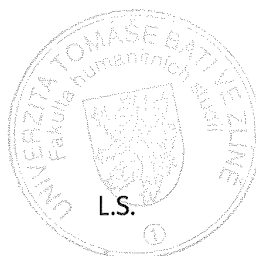
Datum zadání bakalářské práce: **14. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 14. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

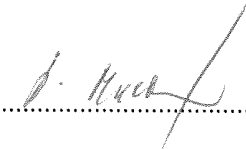
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 7. 5. 2010

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Emoční inteligence v odborném vzdělávání“ obsahuje dvě hlavní části. V první teoretické části je obsažen stručný teoretický pohled na emoční inteligenci, její vývoj a charakteristiku. Jsou uvedeny názory různých autorů na koncepci emoční inteligence a její význam v životě člověka, zvláště v pracovním procesu. V druhé analytické části práce je popsán výzkum provedený u pracovníků matričních úřadů ve Zlínském kraji v oblasti využití znalostí emoční inteligence v praxi. Závěr výzkumu odpovídá na otázky, zda se emoční inteligence dotýká práce matričních úřadů, jak je využívána v praxi matričních úřadů a zda je vhodné její začlenění do odborného vzdělávání.

Klíčová slova:

Emoce, inteligence, emoční inteligence, matriční úřady, zvláštní odborná způsobilost

## **ABSTRACT**

The bachelor final thesis „Emotional intelligence in special education“ contains two main parts. The first part of the study contains a theoretical view on emotional intelligence, its development and characteristics. There are opinions of different authors on a conception of emotional intelligence and its importance in life, especially in a work process. The second analytic part of the study deals with a research made among employees of registry offices in the Zlin region. The research is focused on using the knowledge of emotional intelligence in practice. The result of the research answers questions whether register offices are in their work affected with emotional intelligence and how it is used in practice and whether it is convenient to embody it to specialised education.

Keywords:

Emotion, intelligence, emotional intelligence, registry office, special education

**DOKUD ŽIJEME, UČME SE ..... Seneca**

Děkuji paní Mgr. Karle Hrbáčkové, vedoucí bakalářské práce, za poskytnutí cenných rad a poznatků i za trpělivost a obětavost při zpracování závěrečné práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a zdroje, z kterých jsem čerpala, jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Helena Machalová

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE V TEORII.....</b>	<b>12</b>
1.1 JAK VZNIKL ZÁJEM O PROBLEMATIKU EMOČNÍ INTELIGENCE? .....	12
1.2 CO ROZUMÍME POD POJMEM „EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE“? .....	13
1.3 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A JEJÍ VÝVOJ .....	14
1.4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PRVKY EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE .....	18
1.4.1 Schopnosti vztahující se k vlastní osobě .....	18
1.4.2 Kompetence v oblasti mezilidských vztahů.....	18
1.5 HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY EMOČNÍ INTELIGENCE .....	19
1.5.1 Součásti emoční inteligence.....	20
1.6 MĚŘENÍ EMOČNÍ INTELIGENCE.....	21
1.7 EMOČNÍ INTELIGENCE A VĚK .....	22
<b>2 EMOČNÍ INTELIGENCE A PROFESIONÁLNÍ ZDATNOST .....</b>	<b>23</b>
2.1 EMOČNÍ INTELIGENCE NA PRACOVÍŠTI .....	23
2.1.1 Kontrola nad prací.....	23
2.1.2 Výkon .....	24
<b>3 JAK ZVÝŠIT SVOU EMOČNÍ INTELIGENCI?.....</b>	<b>25</b>
3.1 EMPATIE.....	25
<b>4 EMOČNÍ INTELIGENCE A BUDOUCNOST .....</b>	<b>27</b>
<b>5 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE Z RŮZNÝCH POHLEDŮ.....</b>	<b>28</b>
5.1 SROVNÁNÍ LITERATURY, Z NÍŽ VYCHÁZEJÍ TEORETICKÉ POZNATKY .....	29
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>
<b>6 VÝZKUM.....</b>	<b>32</b>
6.1 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	32
6.2 METODIKA VÝZKUMU .....	32
<b>7 MATRIČNÍ ÚŘADY .....</b>	<b>33</b>
<b>8 POPIS DOTAZNÍKU A VYBRÁNÍ REPREZENTAČNÍHO VZORKU.....</b>	<b>34</b>
<b>9 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>37</b>
<b>10 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE.....</b>	<b>38</b>
<b>11 SHRUTÍ ZÁVĚRU VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>45</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

Již 30 let pracuji ve veřejné správě. Nastoupila jsem po střední ekonomické škole a prošla jsem řadou běžných i odborných agend na několika stupních státní správy. Celá moje životní cesta byla cestou pokusu a omylu, učila jsem se ze svých vlastních chyb. Teprve ve svých 40 letech jsem se přihlásila na vysokou školu a vystudovala jsem nejprve obor veřejná správa a hospodářská politika a poté obor management a marketing. Tyto obory byly zaměřeny hlavně ekonomicky a já jsem pořád pociťovala, že mi schází znalosti z psychologie a pedagogiky, neboť ve své práci pracuji s cizinci ve státoobčanské agendě a součástí mojí práce je vzdělávání úředníků k výkonu matriční agendy. Proto jsem se přihlásila ke studiu pedagogického oboru a při tomto studiu jsem si uvědomila, že existují různé typy inteligence, různé typy osobností a proč je tak složité s některými lidmi si porozumět, přestože mají vystudováno několik zahraničních univerzit. A tak jsem se dostala ke Gardenerově interpersonální a intrapersonální inteligenci a také ke Golemanově emocionální inteligenci, které mě zaujaly. A protože tyto typy inteligence jsou podle mého názoru podstatné pro práci ve veřejné správě, zvláště pak u matričních úřadů, rozhodla jsem se, že zpracuji průzkum u svých kolegyň, zda o znalostech a dovednostech emoční inteligence ve své práci mají informace, zda ji využívají ve své práci a zda by považovaly za vhodné, aby poznatky o emoční inteligenci byly součástí proškolení úředníků k výkonu odborné agendy. Musím se přiznat, že i já jsem prošla obdobím, kdy jsem si myslela, že člověk je úspěšný pouze podle množství znalostí, které je schopen nastudovat. Život mě však poučil, že jenom toto nestačí, že je také potřeba umět využívat znalostí v praktickém životě. Zdokonalovat se ve svých osobních schopnostech a dovednostech, jako je např. sebekontrola nebo empatie, jsou dovednosti, které nelze získat přečtením odborné knihy nebo vysok školským studiem. To musí každý z nás především chtít umět a pak neustále trénovat, a to nejen v práci, ale i v osobním životě. Vlastně jsem začala zjišťovat, jak se k těmto dovednostem člověk dopracuje, zda jsou geneticky dány, nebo je možno se je naučit, a hlavně jak dokázat si je v každé situaci pořád uvědomovat a řídit se jimi. Jistě by bylo nejlepší, kdyby to každému z nás bylo předáno geneticky, nebo se to naučil od svých rodičů, případně ve škole. Ale při dnešní kultuře a životním stylu společnosti, ve které žijeme, se těmto schopnostem nevěnuje dostatečná pozornost ani ve výchově v rodinách, ani ve škole. A přitom, ať jsou nazývány moderně, populisticky nebo odborně, na nich záleží a mají vliv na náš život. O tom jsem se přesvědčila sama na své vlastní kůži a nyní se ve své bakalář-

ské práci pokusím zjistit, jaký názor na emoční inteligenci a její využívání v praxi i začleňování do vzdělávání mají kolegyně na matričních úřadech ve Zlínském kraji.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE V TEORII

## 1.1 Jak vznikl zájem o problematiku emoční inteligence?

Už od dob Platonových se nejvýznamnější myslitelé své doby snažili najít recept na to, jak své emoce ovládnout a zkrotit tak, aby sloužily našemu dobru. Téma zvládnání emočních problémů je tedy evidentně staré jako lidstvo samo a v dosavadní historii můžeme najít řadu účelných rad a návodů. Na druhé straně se přiznává, že emoční výbava člověka zděděná po předcích neodpovídá nárokům, které klade současnost (exponenciální nárůst informací, rostoucí hustota osídlení, technologizace života). Proto když se v osmdesátých letech 20. století v psychologii objevilo téma emocí a emoční inteligence, trefilo se tak říkajíc do ducha doby a stalo se téměř přes noc mediálním tématem, tzv. media buzzword. Ale historie tohoto konceptu je mnohem delší a složitější. Poprvé se tento termín objevil v odborném tisku v Leunerově práci z roku 1966 v době, kdy se emoce teprve vracely do centra pozornosti psychologů poté, co dlouhou dobu předtím byly záměrně opomíjeny coby příliš subjektivní, a tedy vědecky nezkoumatelé jevy (Stuchlíková (ed) 2005).

Pochopení pojmu emoční inteligence si žádá **zkoumání jeho dvou složek, tedy inteligence a emoce**. Inteligence je užívána k charakterizování kvality kognitivních neboli poznávacích funkcí, jako je vnímání, pozornost, paměť, usuzování, hodnocení, abstraktní myšlení. Emoce patří do druhé z tradičně vydělovaných tří oblastí psychických procesů, tj. afektivní oblastí. Třetí oblastí jsou konativní neboli motivačně volní procesy. Vedle emocí tam podle Scherera (in Stuchlíková (ed) 2005) náleží všechny tzv. valenční stavy a procesy definované libostí-nelibostí, například nálady, emoční epizody jako je hádka, emocionální vztahy, třeba nenávisť. Termín emoční inteligence tedy obě naznačené domény propojuje, a to ne ledajakým způsobem. Od sedmdesátých let minulého století se v psychologii dynamicky rozvíjely výzkumy, které pro zkoumání emoční inteligence připravily půdu. Byly věnovány tomu, jak emoční stavy ovlivňují kognitivní funkce. Objevilo se mnoho poznatků o tom, že nálada modifikuje zpracování informací tak, že jsou preferovány informace, které jsou s ní v souladu. To se týkalo hodnocení, zapamatování, tvořivé produkce apod. Jednalo se ale pouze o změnu obsahu, nikoli o to, že by jedny procesy (např. emoce) zvyšovaly kvalitu druhých (tedy kognice). Navíc se začalo dařit na neuropsychologickém poli, kde byla ve výzkumu mozku identifikována propojení kognitivních a emocionálních funkcí. Zdálo se tedy, že existuje určitá oblast lidských schopností, která byla dosud přehlížena. A tak se

v pracích Mayera a Saloveye na začátku devadesátých let minulého století objevil termín emoční inteligence (EI), který se rychle vžil. Emoční inteligenci bylo zapotřebí jasným způsobem definovat, odlišit ji od dosavadních známých konceptů inteligence, ukázat, že má reálný obsah, a vytvořit metody k jejímu měření. Ve své původní definici Mayer se Saloveyem 1990 (in Stuchlíková (ed) 2005) vymezili EI ve dvou rovinách: za prvé jako obecné zpracování emocionální informace a za druhé výčetem dovedností, které takové zpracování zahrnuje (Stuchlíková (ed) 2005).

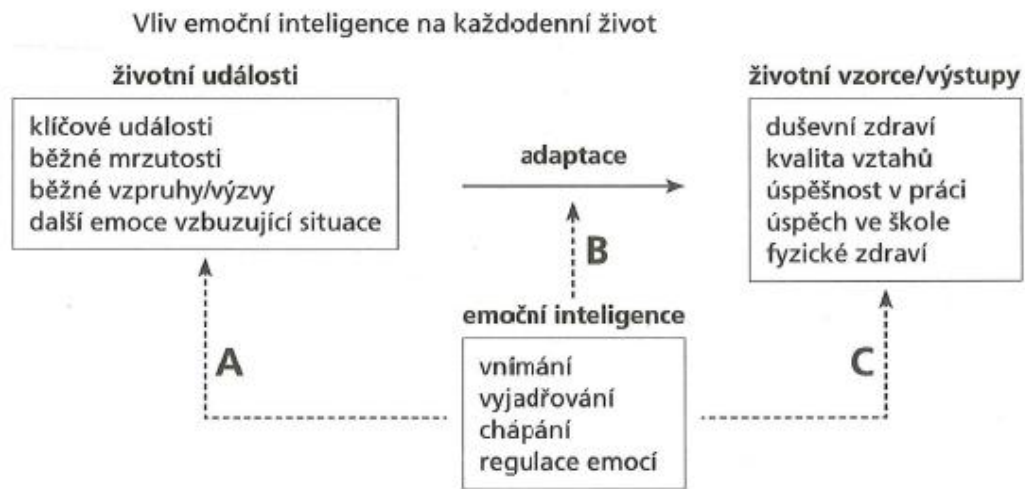
## 1.2 Co rozumíme pod pojmem „emocionální inteligence“?

Z hlediska obsahu záleží na přístupu k vymezení tohoto pojmu. V původním /užším/ smyslu se jedná o takovou vzájemnou souhru emočních a kognitivních procesů při zpracování informací, která zvyšuje naše schopnosti vypořádat se s požadavky prostředí. Ve smíšeném přístupu se objevuje snaha o kompromis, hovoří se častěji o sociálně-emočních dovednostech a zahrnutím motivace se dostáváme k popisu kompetencí osobnosti jako celku. Je tedy emoční inteligence predikátorem úspěchu v životě? Mayer se Saloveyem (in Stuchlíková (ed) 2005) ve svých střízlivých ambicích hovořili pouze o tom, že emoční inteligence existuje, je odlišitelná od ostatních druhů inteligence a je velmi důležitá v celkovém souboru osobnostních předpokladů. Během popularizace se nicméně takový předpoklad, že totiž EQ (tj. kvocient emoční inteligence) je pro úspěch v životě mnohem důležitější než IQ, objevil. Goleman (in Stuchlíková (ed) 2005) hovoří o dvojnásobné důležitosti. To bylo patrně jedním z důvodů, proč EI přitáhla tak široký zájem veřejnosti. Nicméně hledání seriózních vědeckých podkladů pro takové tvrzení selhalo. IQ má totiž silný vztah ke školní úspěšnosti (korelace v průměru  $r = 0,5$ ) a k prestiži zastávaného zaměstnání dokonce velmi silný (korelace v průměru  $r = 0,8$ ). Překonat takový předpovídající faktor není snadné. Snad ještě významnější je, že emoce obsahují informace. Pak emoční inteligence ukazuje na to, že existuje určitý obecně platný způsob, jak s nimi nakládat, který může zvyšovat potenciál člověka zvládat životní situace. Emoční inteligence má nepochybně vliv na náš každodenní život (Stuchlíková (ed) 2005).

Schématicky to lze znázornit na níže uvedeném obrázku podle Ciarrochi, Chan, Caputi, Roberts (in Stuchlíková (ed) 2005).

Obecně vzato předpokládáme, že lidé s nízkou emoční inteligencí se hůře adaptují na stresující životní události (šipka B), které u nich vyvolávají vyšší míru depresivity, bezmocnosti a jiných negativních životních vzorců. Naopak u těch, kteří mají vysokou míru emoční inteligence, se odhadují adaptivnější odpovědi na negativní životní situace.

**Obrázek č. 1: Vliv emoční inteligence na každodenní život**



Navíc lze předpokládat přímé působení životních událostí a životních vzorců (např. tyto lidé si život organizují tak, že se méně vystavují negativním životním situacím – šipka A – a jsou šikovnější v získávání a udržování velmi kvalitních vztahů – šipka B). Takové spekulace jsou zatím v rovině hypotéz, postupně je ale těmto předpokladům věnována rostoucí pozornost psychologického výzkumu. Na druhé straně obrázek umožňuje poukázat i na to, co emoční inteligence není. EI není všelék na problémy, které v současnosti jako jedinci i společnost zažíváme, a bohužel někdy není ani to, co přehnaná očekávání popularizátorů tvrdí (Stuchlíková (ed) 2005).

### 1.3 Emocionální inteligence a její vývoj

Popisy emoční inteligence jsou stejně staré jako poznání lidského chování. Od Starého a Nového zákona po řecké filozofy, Shakespeara, Thomase Jeffersona a moderní psychologii se emocionální hledisko rozumu bere jako základní prvek lidské povahy. Proximální

kořeny emocionální inteligence leží v Gardenerově práci věnované mnohočetné inteligenci a konkrétněji v jeho konceptu intrapersonální a interpersonální inteligence. Podle Gardenera znamená interpersonální inteligence schopnost jedince rozumět záměrům, motivacím a přáním druhých lidí a následně si vytvořit účinný funkční model vlastních přání, strachů a schopností a používat tyto informace k účinné regulaci vlastního života. Emoční inteligence /EQ/ získala své současné jméno teprve v osmdesátých letech 20. století. Brzy následoval intenzivní výzkum včetně řady studií na univerzitě v Yale, které spojovaly emoční inteligenci s osobními výsledky, štěstím a profesionálním úspěchem.

Pojem emoční inteligence jako první použili v roce 1990 psychologové Peter Salovey z Harvardovy univerzity a John Mayer z univerzity v New Hampshire. Pomocí tohoto pojmu popsali emoční vlastnosti, které jsou důležité pro dosažení úspěchu. Mezi ně zařadili:

- vcítění,
- vyjadřování a chápání pocitů,
- ovládání nálad,
- nezávislost,
- přizpůsobivost,
- oblíbenost,
- schopnost řešit mezilidské problémy,
- vytrvalost,
- přátelskost,
- laskavost,
- úctu.

P. Salovey a J. Mayer (in Schulze, Roberts (eds.) 2007) definovali poprvé emoční inteligenci jako „součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní a cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat tyto informace ve svém myšlení a chování“.

V roce 1997 Mayer a Salovey (in Schulze, Roberts (eds.) 2007) představili přepracovanou a vylepšenou konceptualizaci emoční inteligence, která nekompromisně vymezuje emoční inteligenci jako duševní schopnost a odlišuje ji od klasických sociálně emočních osobnost-

ních vlastností. Autoři definují emoční inteligenci jakou soubor emočních schopností, které lze rozdělit do čtyř tříd. Tyto čtyři třídy schopností ve vztahu k emocím jsou uspořádány od základních k nejvyšším dovednostem.

**Větev I. (vnímání, posuzování a vyjadřování emocí)** zahrnuje příjem a rozpoznávání emočních informací a obsahuje základní dovednosti ve vztahu k emocím. Tyto složky sahají od schopnosti identifikovat emoce u sebe ke schopnosti rozlišovat mezi emocemi, například čestné versus nečestné vyjádření pocitů (viz níže uvedené schéma). Tyto základní vstupní procesy jsou nezbytným předpokladem dalšího zpracování emočních informací nutného k řešení problémů.

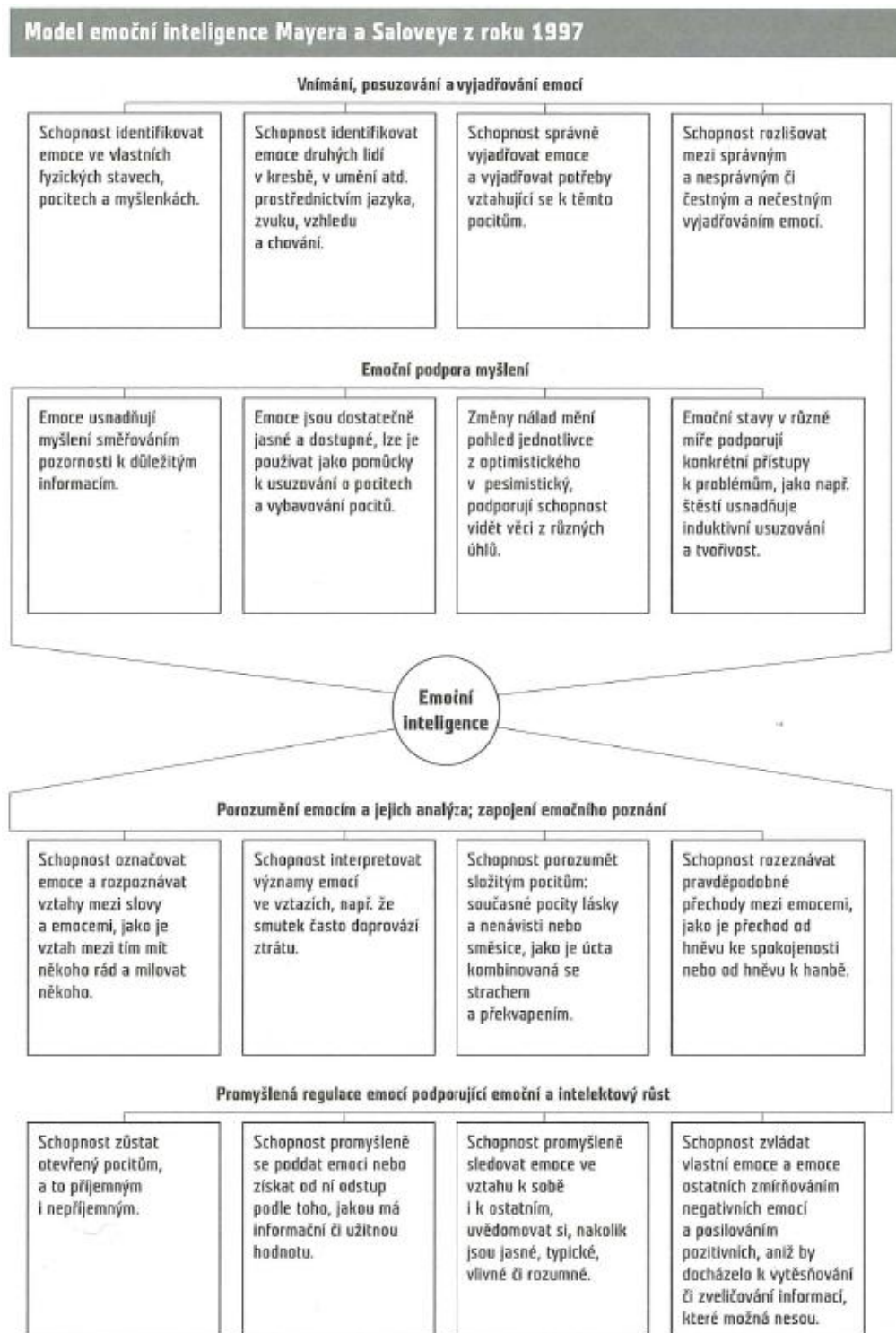
**Větev II. (emoční podpora myšlení)** popisuje užití emocí k lepšímu usuzování a navrhuje různé emoční události, které pomáhají při rozumovém zpracování emocí. Tato větev obsahuje emoce, které směřují pozornost k důležitým informacím, a různé druhy nálad, které mohou usnadňovat různé formy usuzování (např. deduktivní versus induktivní usuzování).

**Větev III. (porozumění emocím a jejich analýza)** se týká kognitivního zpracování emocí a zahrnuje čtyři reprezentativní schopnosti včetně abstraktního porozumění a uvažování o emocích. Mezi tyto složky patří jak schopnost označovat emoce a rozpoznat vztahy mezi slovy a samotnými emocemi, tak schopnost rozpoznávat pravděpodobné přechody mezi emocemi.

**Větev IV. (promyšlená regulace emocí)** poukazuje na schopnost zvládat vlastní emoce a emoce ostatních tak, aby docházelo k emočnímu a intelektovému zrání. Tato schopnost obsahuje ty nejpokročilejší dovednosti od schopnosti zachovat si otevřenost vůči pocitům – jak příjemným, tak nepříjemným – ke schopnosti zvládat emoce vlastní i ostatních posilováním pozitivních emocí a zmírňováním negativních. Tato nejvyšší větev představuje styčnou plochu mnoha faktorů včetně motivačních, emočních a kognitivních faktorů, které je třeba rozpoznat, aby člověk byl schopen pocity úspěšně zvládat a vyrovnávat se s nimi (Schulze, Roberts (eds) 2007).



Obrázek č. 2: Model emoční inteligence Mayera a Saloveye z roku 1997



Emoční dovednosti nejsou protikladem inteligenčních nebo rozumových schopností, spíše se vzájemně dynamicky doplňují na pojmové úrovni i ve skutečném světě. Snad nejvýznamnější rozdíl mezi inteligencí a emoční inteligencí podle těchto autorů je, že emoční inteligence je mnohem méně geneticky zatížená a lze ji rozvíjet v kterémkoliv věku, jak dokazují některé úspěchy psychoterapie. Každá naše citová vlastnost je totiž do značné míry tvořena návykem. Na rozdíl od inteligence, která se po dosažení 19 let už významně nemění, kvality emoční inteligence se ukazují jako dlouhodobě se vyvíjející a naučitelné (Schulze, Roberts (eds) 2007).

## **1.4 Nejdůležitější prvky emocionální inteligence**

Strukturu kvalit emoční inteligence objasňujeme se dvou hledisek: prvním je struktura schopností vztahujících se k vlastní osobě, druhým jsou kompetence v oblasti mezilidských vztahů (Goleman 1999).

### **1.4.1 Schopnosti vztahující se k vlastní osobě**

Osobní schopnosti se týkají naší úspěšnosti ve dvou důležitých dovednostech: sebeuvědomění a sebeovládání. Jediný způsob jak dokonale porozumět svým emocím je strávit dostatek času jejich promýšlením, abychom přišli na to, odkud pocházejí a proč tady vlastně jsou (Goleman 1997).

### **1.4.2 Kompetence v oblasti mezilidských vztahů**

Sociální schopnosti se zaměřují na naše umění pochopit jiné lidi a zvládat mezilidské vztahy. To často znamená vnímat, co si někdo jiný myslí a cítí, přestože my to takto rozhodně necítíme. Solidní vztahy jsou komoditou, která by měla být vyhledávána a pěstována. Jsou výsledkem toho, jak rozumíme lidem, jak s nimi zacházíme a jaké sdílíme společné zážitky (Goleman 1997).

## 1.5 Hlavní charakteristiky emoční inteligence

**1/ Poznávání vlastních emocí:** sebeuvědomění – vědomé rozpoznání citu v okamžiku jeho vzniku je základní dovednost emoční inteligence. Schopnost vědomě zachytit okamžik zrodu citu, sledovat jej a rozpoznávat, jakým směrem se rozvíjí, je klíčové pro porozumění sám sobě a hlubšímu pochopení vlastní psychiky. Pokud se orientujeme ve svých citech, máme moc nad svými rozhodnutími. Lidé, kteří tuto schopnost nemají vytrénovanou, svádějí své životní nezdary na druhé lidi, okolnosti nebo tradiční výmluvu – štěstí. Jakmile si uvědomíme, co se v našem nitru děje, a jsme schopni tento proces vědomě a s jakýmsi odstupem sledovat, pak neovládají emoce nás, ale my je využíváme jako nástroje. Rozdíl mezi „být ovládán emocí“ a „být si vědom vládnoucí emoce“ je naprosto esenciální, protože uvědomění si dává moc citu vzdorovat a podrobit jej rozumu (Goleman 1997).

**2/ Zvládnutí emocí:** sebeovládání – umění nakládat s city tak, aby odpovídaly situaci, např. schopnost uklidnit vlastní rozčilení, zbavit se úzkosti, sklíčenosti či podrážděnosti. Lidé, kteří mají tuto schopnost málo rozvinutou, se neustále potýkají s tísnivými pocity, zato ti, kteří v ní vynikají, se dokáží z životních šoků a zklamání dostat podstatně rychleji. Nedostatek v této oblasti emoční inteligence nemá efekt pouze na naše vztahy s okolím a pracovní výkon, ale dotýká se také vlastní vnitřní pohody a vlivem stresu také velmi výrazně i našeho zdraví (Goleman 1997).

**3/ Schopnost sám sebe motivovat** a odkládat uspokojení na později je nezbytná při jakékoli činnosti, která vyžaduje dlouhodobé soustředění, jako třeba studium vysoké školy. Zapojit emoce do našeho snažení – jediné tak můžeme něčeho dosáhnout. Neodbíhat neustále od jednoho k druhému, ale zapojit všechny smysly k dosažení jednoho cíle a teprve potom se soustředit na další. Emoční sebeovládání, odkládání odměny nebo uspokojení a také potlačování zbrklosti je základem jakéhokoli úspěchu. Lidé, kteří tyto dovednosti ovládají, jsou produktivnější a výkonnější prakticky ve všem, do čeho se pustí (Goleman 1997).

**4/ Vnímavost k emocím druhých lidí: empatie** – rozvíjet v sobě schopnost vcítit se do emocí ostatních a tomu přizpůsobit své schování je základní lidskou kvalitou. Empatičtí lidé, kteří mají tuto schopnost rozvinutou, jsou dokonaleji naladěni na subtilní projevy toho, co druzí chtějí či potřebují. Proto vynikají v profesích, kde se mohou o někoho starat, jako je povolání učitele, lékaře, práce manažera či lídra v podnikání. Empatie otevírá brány

vzájemnému porozumění a je základem morálního jednání a altruismu. Emoční hluchota k ostatním ubližuje nejenom druhým lidem, ale také nám zavírá dveře k mnoha příležitostem, a to jen kvůli neschopnosti opravdu pochopit jádro problému (Goleman 1997).

**5/ Umění mezilidských vztahů:** to, jestli člověk má dobré mezilidské vztahy, záleží do značné míry na tom, zda je schopen vcítit se do emocí ostatních a přizpůsobit tomu své jednání. Jsou to právě tyto vlastnosti, které jsou v pozadí oblíbenosti vedoucího postavení nebo schopnosti konstruktivně jednat s lidmi. Lidem, kteří v tomto směru vynikají, se velmi dobře daří vše, při čem je potřeba spolupracovat s ostatními lidmi a dobře s nimi vycházet (Goleman 1997).

### 1.5.1 Součásti emoční inteligence

Mezi další nezbytné součásti emoční inteligence Goleman (1997) podřazuje:

- **nezávislost, individuální snažení:** každý sám přispívá svým dílem.
- **vzájemné propojení:** do jisté míry každý těží ze schopností ostatních lidí. Ve skupině existují silné interakce.
- **hierarchické uspořádání:** složky emoční inteligence se navrší jedna na druhou, vzájemně ze sebe vychází – například sebeuvědomění je jakousi vstupní branou k sebeovládání a empatii, seberegulace a sebevědomí jsou zase zdrojem motivace a všechny společně jsou podmínkou společenského uplatnění se.
- **nezbytný, ale nedostačující předpoklad:** základní úroveň emoční inteligence ještě není zárukou úspěchu. Důležitou úlohu má osobní zainteresovanost člověka. Emoční kompetence (sebevědomí, motivace, seberegulace, empatie a adaptabilita) bývají sdružené, navazující na sebe. Je třeba je ovládat i v praxi, zejména v pracovním procesu. Pokud někdo trpí nedostatkem schopnosti zacházet s lidmi, nemůže být úspěšný jako vedoucí pracovního týmu, kdo nemá dostatek sebevědomí, má tendenci podléhat vlastním slabostem a chybí mu nezbytná dávka sebejistoty, která vychází z uvědomění si vlastních kvalit. Nikdo z nás není dokonalý a nedisponuje celým arzenálem emočních schopností. Každý má vlastní, individuální emoční profil, silné stránky, ale také slabiny. Každý si může vytyčit perspektivy zlepšení vlastních kvalit nebo zlepšení konkrétních kompetencí emoční inteligence (Goleman 1997).

## 1.6 Měření emoční inteligence

Smíšené modely emoční inteligence vedly badatele k vytvoření sebedopisných metod měření emoční inteligence, které se překrývají s metodami měření osobnosti. Existují tu tedy dva evidentně odlišné teoretické rámce, z nichž jeden srovnává emoční inteligenci s akademickou inteligencí a pro měření schopností používá testy s více či méně správnými odpověďmi a druhý se zaměřuje více na osobnostní vlastnosti a používá sebedopisné metody. Sebedopisné metody měření EI jsou problematické z několika důvodů, mezi něž patří to, že: 1) jsou náchylné ke zkreslení odpovědí a sociální dezirabilitě a předstírání, 2) hodnotí spíš dimenze, které jsou velmi blízké již zavedeným osobnostním konstruktům než inteligenci.

Bylo navrženo několik metod měření EI jako schopnosti. Potíž s těmito metodami spočívá v tom, že není snadné identifikovat správnou odpověď na problém EI, aniž by existovala metoda stanovení objektivních kritérií definice správného řešení. Dvěma navrženými systémy skórování je expertní a konsensuální. Určení správné odpovědi u expertního skórování by záleželo na schopnosti expertů v oblasti EI stanovit správnou odpověď a na druhu problému. Problém se prohlubuje s tím, že sociální chování je determinováno kontextem a kulturou, a tedy že je obtížnější definovat koncept správné odpovědi. Také není jasné, zda badatelé zabývající se EI, kteří navrhují kritéria expertního skórování, skutečně platí za odborníky na emoce a zda jsou tedy opravdu schopni stanovit správnou odpověď. Konsensuální skórování se těmto problémům vyhýbá tím, že definuje správnou odpověď jako nejčastější reakci velké normativní skupiny. Opět je tu ale ignorován situační a kulturní vliv.

Sebedopisné metody jsou také odsuzovány, a to z důvodu, že lidé dokážou popsat úroveň vlastních schopností nedokonale, nehledě na nevyhnutelné zkreslení při sebehodnocení. Zatímco respondenti nejspíš věří, že žádoucí je vysoká EI, mohou být alespoň částečně schopni realistického zhodnocení toho, jak emočně inteligentní skutečně jsou. Co se týče prediktivní validity EI, byly zjištěny pozitivní korelace se štěstím, životní spokojeností a velikostí a kvalitou sociální sítě a negativní korelace s depresí, náchylností k depresím a osamělostí (Schulze, Roberts 2007).

Sebedopisné metody byly vyvinuty z různých definic toho, co lze označovat za emočně inteligentní chování. Navzdory problémům s předstíráním mají v praxi větší oblibu sebedopisné metody. Ones a Viswesvaran (in Schulze, Roberts 2007) uznávají, že empirický

výzkum ukazuje, že validita takovýchto osobnostních škál vlivem předstírání nepadá. Může to být důkazem toho, že předstírání dovedností a ochota předstírat jsou samy o sobě komponentou validity. Možná lidé, kteří v osobnostních testech předstírají, jsou zdatnějšími manipulátory i v jiných situacích.

Oliver Wilhelm (in Schulze, Roberts 2007) vidí hrozbu v tom, že již probíhají měření a intervence založené na emoční inteligenci a používají se v praxi dřív, než byly empirickou cestou zodpovězeny důležité otázky. Jeho obava vychází z myšlenky, že možná ještě nejsme schopni formulovat správné otázky.

### **1.7 Emoční inteligence a věk**

Z dosavadních průzkumů vyplývá, že výše emoční inteligence s věkem obvykle stoupá. Většina lidí si během života zvyšuje sebeuvědomění a s přibývajícím věkem snáze zvládá své emoce a chování. Padesátníci mívají v průměru o 25 bodů víc než lidé kolem dvacítky. Většina lidí získává za každé desetiletí života několik bodů navíc. Ale přestože se emoční inteligence u většiny lidí s věkem zvyšuje přirozeně, je důležité maximalizovat ji v každém věku (Bradberry, Greavesová 2007).

## 2 EMOČNÍ INTELIGENCE A PROFESIONÁLNÍ ZDATNOST

Přestože měření emoční inteligence pomocí ověřených testů je teprve ve svých počátcích, ukazuje se, že pro dosažení profesionální zdatnosti je využití jejich zásad podstatné. Některé zdroje uvádějí až 60 %. Do určité míry je ukazatelem výkonnosti na pracovišti a nejsilnějším motivátorem vůdcovství a osobní zdatnosti. Jestliže lidé pracují na rozvoji své emoční inteligence, podávají lepší výkony, chovají se k sobě navzájem lépe a práce jim přináší lepší uspokojení. Také organizace jako celek těží z emoční inteligence. Zlepší-li se dovednosti tisíců lidí v jedné organizaci, celá firma pokročí kupředu. Dovednosti emoční inteligence motivují vedení, týmovou práci i zákaznické služby (Bradberry, Greavesová 2007).

### 2.1 Emoční inteligence na pracovišti

Emoční inteligence v organizaci je vyjádřením prosociálního chování, kdy zaměstnanci dobrovolně přebírají odpovědnost za intenzivní seberozvoj, pomáhají novým zaměstnancům, vystupují v zájmu organizace a přijímají nové, náročné či neobvyklé úkoly. Emoční inteligence může takové chování podporovat v tom smyslu, že si zaměstnanec lépe uvědomuje osobní problémy druhých. Schopnost empatie umožňuje porozumět zvláštním problémům včetně rodinných potíží či pokárání za nesplnění firemního úkolu. Optimismus může podporovat rozvoj pozitivního naladění, poskytnout radu a podporu. Studie nálad ukázaly, že pozitivní nálady, které jsou pro emoční inteligenci typické, podporují soudržnost v organizaci. Zaměstnanci s pozitivní náladou si pamatují pozitivní informace a pozitivní zkušenosti, je tedy pravděpodobnější že budou svou pozitivní náladu posilovat například poskytováním pomoci druhým (Schulze, Roberts 2007).

#### 2.1.1 Kontrola nad prací

Salovey a Mayer (in Schulze, Roberts (eds) 2007) jako jeden z aspektů emoční inteligence identifikovali „pozornost vůči náladě“. Emočně inteligentní jedinci jsou schopní si stanovovat priority v úkolech a zabývat se úkoly nejvyšší priority. Protože pozorně vnímají své pocity, mohou tak přesouvat pozornost od banálních úkolů k těm důležitějším. Svobodná volba při stanovování priorit a při nutnosti přesměrovat úsilí k novým cílům vyžaduje, aby

měl zaměstnanec dostatečnou kontrolu nad svou prací, aby si mohl vhodně rozvrhnout čas a úsilí. V případě, že organizace takovouto kontrolu zaměstnanci dává, jsou pracovní spokojenost a závazek vůči organizaci posíleny. V jedné ze studií, zabývajících se emoční inteligencí v organizacích, potvrdili Cooper a Sawaf (in Schulze, Roberts (eds) 2007) hodnotu emoční poctivosti. Hovořili o nutnosti pocitů „vnitřní pravdy“, které vyrůstají částečně ze spojitosti mezi emoční inteligencí, intuicí a svědomím. Emočně poctivý člověk odmítá vytěšňovat pocity poctivosti, aby se zachoval politicky správně. V represivním prostředí mohou však být pocity poctivosti nadřizenými cenzurovány, nebo mohou vést dokonce k ukončení zaměstnaneckého poměru. Schopnost monitorovat vlastní emoce, emoce druhých, umožňuje emočně inteligentnímu člověku získat vhled do příčin stresu natolik, že může rozvíjet schopnosti vytrvale formulovat strategie zvládnání negativních důsledků stresu či destruktivních konfliktů. Je zřejmé, že takováto vytrvalost bývá odměněna pouze v organizacích, kdy mají ti, kdo rozhodují, rozumná očekávání ohledně smysluplných výsledků (Schulze, Roberts 2007).

### 2.1.2 Výkon

Bylo vypořádováno, že schopnost využívat emočních znalostí je základem úspěšného rozhodování. Když se před člověkem, který se rozhoduje, objeví nový problém, vychází tato osoba při hledání funkčního řešení ze svých znalostí o vztazích. Studie obchodníků na burze a generálů na bitevním poli, tedy profesních skupin, pro které je okamžité rozhodování pravidlem, zjistily, že tito lidé odmítají analytické řešení problémů a k úspěšným řešením docházejí na základě zásoby znalostí, kterou si vytvořili díky zkušenostem. Podle výsledků u přijímacích pohovorů postulovaly hypotézu, že výkon bude zvyšovat empatie, seberegulace, nálada a pozitivní sebe prezentace, kterou poprvé formuloval Goffman (in Schulze, Roberts (eds) 2007) v dnes již klasické knize *The Presentation of Self in Everyday Life* (Sebe prezentace v každodenním životě), ve které je vyjádřen názor, že cílová osoba bude důkladně připravená vytvořit pozitivní dojem, kontrolovat jakékoli neverbální pocity a skrývat nepříznivý dojem. Model byl validizován významnou prediktivní hodnotou tohoto kritéria pro empatický zájem, kontrolu neverbálního chování a pozitivní emoce, které jsou všechny základem proměnných emoční inteligence, jako je empatie, prezentace a seberegulace (Schulze, Roberts 2007).



### 3 JAK ZVÝŠIT SVOU EMOČNÍ INTELIGENCI?

Dosavadní výzkumy ukazují, že největší překážku pro zvyšování emoční inteligence představuje snaha vyhnout se nepříjemným pocitům spojeným se zvyšováním svého sebeuvědomění. Více než dvě třetiny lidí, které byly testovány, si jen neochotně připouštěly své nedostatky. To, že se nám ze zřetele ztrácejí věci, na které se snažíme nemyslet, má svůj důvod. Když se vynoří, mohou nás pěkně štípnout. Tím, že se téhle bolesti vyhýbáme, vzniká problém, protože to je jen krátkodobá záplata. Jedinou cestou ke změně je „opřít se“ o své nepříjemné pocity a využít jich. Neměli bychom se tedy vyhýbat svým pocitům. Naopak, měli bychom jim vyjít vstříc, vejít do nich, a je-li třeba, projít jimi. To platí i pro malé „citové nepohodlí“ jako je nuda, zmatek nebo očekávání. Lidé, kteří dosáhli vysoké emoční inteligence, se opřeli o své těžkosti, dělali chyby, cvičili a zlepšovali se ve svých dovednostech po celé roky. Může se zdát, že mluvit sám se sebou je podivná rada, ale samomluva je silným nástrojem kontroly dalšího našeho jednání a ovlivňuje dokonce naši následující emoci. Není tím myšleno hlasité samomluvy, ale té soukromé uvnitř své vlastní hlavy. Děláme to všichni, ať už si to uvědomujeme nebo ne, ale to co si řekneme, má obrovský dopad na naše chování (Bradberry, Greavesová 2006).

#### 3.1 Empatie

Citovým zážitkem, který má důležitou funkci sociální, je empatie či vcítění, tj. obrazně řečeno vpravení se do citového stavu druhé osoby, jakési spoluprožívání tohoto stavu, ovšem v zeslabené míře, např. při spoluprožívání smutku. To spojuje vcítění s dalšími city, např. s lítostí. V tomto smyslu existuje důležitá sociální funkce vcítění, totiž chápání toho druhého: cizí chování uvolňuje rezonanci, následné prožívání, vcítění. Takové spojení vcítění a chápání druhého se pak stává důležitým činitelem sociální interakce mezi subjektem vcítění a jeho objektem (pochopení druhého může často předejít různým nedorozuměním a konfliktům, vyvolává snahu pomoci mu atd.). Vcítění může dále provokovat slovní komunikace, např. stěžování si na něco, na stávající obtížnou situaci apod. Vcítění je tedy důležitou podmínkou chápající komunikace a to je patrně jeho původní význam. Vysvětluje se nevědomým napodobením emočního výrazu druhé osoby, která způsobuje slabý zážitek těžé emoce. Schopnost empatie zesilují také životní neúspěchy a krize, s trochou nadšázky můžeme říci, že vývoj lidí žijících ve velmi harmonických podmínkách v této oblasti často zaostává, takže život jako by empatií odškodňoval člověka, který se často dostává

do problémů a nevýhodné situace. Ale také „úspěšný“, bez problémů žijící člověk se může pro nedostatek empatie často dostat do nějaké větší krizové situace nepřipravený, protože často nechápe pocity druhých. Empatický základ má také vytváření prvních dojmů o druhé osobě, které je primárně produktem citové rezonance a s ní spojeného vcítění (nevědomá emociogenní kategorizace, zejména na sympatické a antipatické osoby). Nejde tu o diskurzivní lineární posuzování druhé osoby, nýbrž o citovou reakci, kterou vyvolává a kterou její subjekt více či méně zdařile verbalizuje, nebo zůstává u neverbalizovatelného dojmu. Také pro vytváření prvních dojmů o druhé osobě platí, že je funkcí sociálního učení (sociální zkušenosti jsou generalizovány a poskytují klíče ke kategorizacím druhých osob) (Nakonečný 2000).

V poslední době vyšlo několik knih, které velmi srozumitelným způsobem podávají návod, jak se sám zdokonalovat a cvičit v dovednostech emoční inteligence. Jmenuji např. knihu *Emoční inteligence v praxi* od autorů Travis Bradberry a Jean Greavesová (2007) nebo knihu autora Marc A. Pletzera *Emoční inteligence* (2009), která se výhradně soustředí na praktické každodenní návody, jak rozvíjet a využívat emoční inteligenci.

## 4 EMOČNÍ INTELIGENCE A BUDOUCNOST

Při přijímání vedoucích či odborných pracovníků se firmy čím dál častěji zajímají i o emocionální inteligenci kandidátů. Pracovní podmínky se mění takovým tempem, že potřeba emocionální inteligence u odborných a vedoucích pracovníků dramaticky roste. Inovace v informačních a telekomunikačních technologiích, rostoucí globalizace a tlak konkurence kladou na práci nové požadavky. Společně se strukturálními změnami klesá význam výrobních činností, přičemž zároveň získávají na významu všechny formy služeb, včetně služeb veřejných. A právě ty vyžadují od pracovníků velkou orientaci na zákazníka, na klienta, porozumět tomu, co partner potřebuje. Tedy schopnost umět vybudovat a pěstovat trvalé vztahy. V důsledku této potřeby se mění požadavky na zaměstnance, kromě nutných odborných znalostí jsou vyžadovány osobnostní předpoklady jako např. samostatnost, zodpovědnost, motivace a schopnost týmové práce a tyto vlastnosti jsou obecně řazeny do spektra emocionální inteligence. Kompetence se přesouvají na nižší stupně hierarchie organizací a tím rostou i požadavky na vlastní organizaci práce jednotlivce v provádění pracovních úkolů. I když, jak bylo výše uvedeno, nejsou k dispozici vědecky podložené testy pro měření úrovně emoční inteligence, přesto jsou tyto základní charakteristiky emoční inteligence v mnoha organizacích testovány (<http://www.personal.cz/Emocional-intelligence.html>).

## 5 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE Z RŮZNÝCH POHLEDŮ

Důležitou složkou emocionality je emocionální inteligence jako komplexní způsobilost řešit emocionální problémy. Je to analogie a současně jev komplementární inteligenci racionální, která se opírá o řešení problémů myšlením. K přijetí konceptu emocionální inteligence vede několik skutečností, především to, že neexistuje vysoká korelace mezi obecnou a sociální inteligencí (lidé dosahující vysoké úrovně obecné inteligence nemusí být také vysoce sociálně inteligentní). Slouží-li obecná inteligence jako komplex kognitivních dispozic k řešení praktických a teoretických problémů a nekoreluje-li výrazně se sociální inteligencí, je zřejmé, že řešení sociálních problémů či problémů vystupujících v mezilidských vztazích vyžaduje zvláštní druh inteligence, kterou Thorndike nazval „sociální“ a Goleman „emocionální“ (Nakonečný 2005).

V roce 1995 publikoval Daniel Goleman, žurnalista zaměřený na teorii vědy, knihu *Emotional Intelligence*, která zpopularizovala výsledky výzkumu amerických psychologů týkajícího se emocí. Jeho hlavní teze obrátila dosavadní způsob pohledu vzhůru nohama: lidé úspěšní v zaměstnání se často nevyznačovali nijak mimořádným vysokým IQ (intelligenční kvocient), ale především výrazným EQ (emoční inteligencí). Emoční inteligence je v této průlomové knize popsána jako jeden z nejlepších předpokladů úspěchu v životě, je dosažitelná zdánlivě pro kohokoli a blíží se svou obecností charakteru. Tato kniha vzbudila mimořádná očekávání směrem k EI a velmi uvolněné vymezení pojmu vedlo k výraznému nárůstu zájmu o tuto oblast. **Emoční inteligence se nejčastěji definuje jako schopnost vnímat, vyjadřovat, chápat a usměrňovat vlastní emoce i emoce druhých lidí (Goleman 1997).**

Emoční inteligence je „něco“ v každém z nás, co je těžko měřitelné. Určuje, jak řídíme své chování, proplováme společenskými záležitostmi a činíme osobní rozhodnutí, díky nimž dosahujeme určitých výsledků (Pletzer 2009).

Doba, v níž pouze úroveň vzdělání a odbornosti byly trvalou zárukou úspěchu, je už minulostí. Společnost si začala uvědomovat, že k dosažení úspěchu nestačí pouze intelektuální schopnosti a odborné vědomosti, ale je k tomu třeba víc. Do popředí se dostávají takové kvality, jako jsou houževnatost, iniciativa, optimismus, přizpůsobivost apod. Emoční inteligence se v poslední době dostává do popředí pozornosti nejen psychologů a pedagogů, ale i jiných odborníků, a to jako reakce na překonání současné „kolektivní emoční krize“. Je to reakce na rozpad etických norem společnosti, u nás zejména v souvislosti s novými

společensko-ekonomickými podmínkami po roce 1989, reakce na agresi, násilí, zhoršené chování dětí, kriminalitu, drogy a všeobecnou nesnášenlivost. Tyto skutečnosti potvrzuje množství výzkumů. Lze konstatovat, že podle celosvětového trendu mají současné generace lidí mnohem víc citových problémů než předešlé generace, častěji trpí osamělostí a depresemi a mají větší sklon si dělat starosti než jejich rodiče a prarodiče. Koncepce emoční inteligence si dále všímá mezilidských vztahů, jejich tvorby a způsobu, jakým špatné mezilidské vztahy a negativní emoce ohrožují naše fyzické a psychické zdraví. Moderní svět je plný konfliktů, frustrací, zátěží a rizik. Pokud se výchovou dětí v raném dětství a v pubertě nepodaří zvládnout citovou stránku osobnosti, potom nedostatek emoční inteligence vystaví člověka velkým rizikům – depresím, projevům surového chování, užívání drog apod. Z toho vyplývají negativní pocity, jakými jsou nespokojenost, smutek, osamělost či neschopnost prožít radost a štěstí, což může v krajním případě vést i k sebevraždě. Citovou výchovu dnešní škola zanedbává, resp. ponechává na náhodě. Škola se v otázkách citové výchovy často spoléhá na rodinu, zatímco úspěšná rodina se zase spoléhá alespoň na částečný výchovný vliv školy (Gajdošová, Herényiová 2006).

## 5.1 Srovnání literatury, z níž vycházejí teoretické poznatky

Při zpracování práce o emocionální inteligenci jsem zjistila, že je k dispozici málo odborné literatury. Většina knih k tomuto tématu se mi jeví spíše jako populistická než podložená seriózními vědeckými poznatky.

Základní knihou, ze které jsem čerpala teoretické poznatky, je „Emoční inteligence“ (Goleman 1997), a to i přesto, že tato kniha má v psychologické komunitě své kritiky. Objevují se názory, že tato kniha je spíše bestsellerem než podložena vědeckými výzkumy. Kritikou emoční inteligence je, že oproti měření IQ nemá žádnou stupnici, a nelze tak stanovit její přesnou nebo alespoň přibližnou vypovídající hodnotu. Já osobně si myslím, že díky svému populárně čtivému obsahu se tato kniha a tím i pojem emocionální inteligence dostal do povědomí velké části veřejnosti, což má také svůj význam.

Další knihou, ze které jsem čerpala informace, byla kniha „Emoční inteligence“ (Schulze, Roberts (eds) 2007). Tato kniha na rozdíl od mnoha popularizačních titulů, které někdy až nekriticky vyzdvihují roli emoční inteligence, přehledně a střídavě prezentuje dosavadní výzkum v dané oblasti s ohledem na její silné a slabé stránky. Tato kniha také poukazuje

na dosud nevyřešené problémy spojené s pojmem emoční inteligence. Tato kniha je určena odborníkům v oboru psychologie.

Kniha autorek Gajdošové a Herényiové (2006) „Rozvíjení emoční inteligence žáků“ a kniha „Zvládání emočních problémů školáků“ (Stuchlíková (ed) 2005) podle mého názoru velmi seriózním způsobem vysvětlují problematiku emoční inteligence a její rozvoj u dětí.

Kniha „Lidské emoce“ (Nakonečný 2000) je jednou z odborných knih, která mi pomohla pochopit podstatu emocí v lidském životě.

Ostatní knihy a materiály, které jsem prostudovala v souvislosti s bakalářskou prací, byly spíše populární a čtivé, obsahovaly informace, jak dosáhnout úspěchu v životě pomocí schopností a znalostí emocionální inteligence, např. knihy „Emocionální inteligence“ (Huber 2005), „Emocionální inteligence“ (Urban 1998), „Jak rozvíjet svou emoční inteligenci“ (Kanitz 2008) nebo „Emoční inteligence v praxi“ (Bradberry, Greavesová 2007), avšak některé informace z těchto knih se mi jeví nekritické, až nadnesené.

*Když shrneme dosavadní poznatky o emoční inteligenci, dospějeme k názoru, že tyto schopnosti jsou součástí taktu, společenského úspěchu a dokonce i osobní přitažlivosti. Ti, kteří jsou nadaní v oblasti emoční inteligence, dokáží bez problémů navazovat vztahy s druhými lidmi, rozeznávají reakce a pocity lidí, patří k vůdcovským typům a dobrým organizátorům. S přehledem řeší konflikty a nedorozumění neodmyslitelně patří ke každé lidské činnosti.*

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝZKUM

První část bakalářské práce byla věnována teoretickému vymezení pojmu a obsahu emoční inteligence z dostupné odborné literatury a je základním východiskem pro část praktickou, kdy teoretické poznatky jsou využity v rámci výzkumu. Výzkum má doplnit teoretickou část bakalářské práce o využití emoční inteligence v praxi matričních úřadů.

Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného tématu v příslušném oboru. Ověřování teorie ve společenskovědním výzkumu se neděje na principu jejího důkazu, ale zvyšováním důvěry v platnost teorie.

### 6.1 Cíle výzkumu a výzkumný problém

Cílem výzkumu je zjistit, zda úředníci na matričních úřadech využívají znalostí a dovedností emoční inteligence v praxi a zda by považovali za vhodné zařazení tohoto tématu do odborného proškolení pro výkon matriční agendy.

Dílejší otázky průzkumu zjišťovaly:

- 1/ zda jsou pro výkon matriční agendy potřebné i jiné kompetence než odbornost,
- 2/ jaká je úroveň využívání schopností empatie na matričních úřadech,
- 3/ jaká je úroveň využívání motivace na matričních úřadech,
- 4/ jaká je úroveň využívání neverbální komunikace na matričních úřadech,
- 5/ jaká je úroveň zvládnutí stresu.

### 6.2 Metodika výzkumu

Pro zjištění vytčeného cíle jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii a jako nástroj sběru dotazníků. Forma dotazníkového šetření se mi jevila pro účely této práce jako nejefektivnější vzhledem k možnosti oslovit všechny matriční úřady ve Zlínském kraji. Na soubor otázek bylo odpovídáno anonymně, což omezilo zkreslování odpovědí a zvýšilo objektivitu dat.



## 7 MATRIČNÍ ÚŘADY

Ve Zlínském kraji je pověřeno výkonem matriční agendy celkem 97 matričních úřadů z celkového počtu 306 úřadů, tedy zhruba 1/3 všech úřadů na území kraje. Matrika je státní evidence narození, uzavření manželství, vzniku registrovaného partnerství a úmrtí fyzických osob, k nimž došlo na území České republiky i v zahraničí, jinak řečeno rozhodujících životních událostí v životě každého člověka, které jsou doprovázeny příslušnými emočními prožitky. Na matričních úřadech probíhají v souvislosti s těmito událostmi veřejné slavnostní obřady – nejčastěji vítání nových občánek do života a uzavírání manželství a registrovaného partnerství. Je to především práce s nejcitlivějšími informacemi občanů, při veřejných obřadech navíc ve vypjatě emočních situacích. Proto se domnívám, že kdo nerad komunikuje s lidmi, kdo nemá zájem jim porozumět a nedokáže se s nimi podílet např. na pocitu radosti z narození dítěte, pocitu radosti a štěstí při uzavírání manželství či smutku při úmrtí, nemůže v této práci najít uspokojení.

Před nástupem do funkce matrikáře musí všechny pracovnice /dále jen matrikářky/ vykonat tzv. zkoušku odborné způsobilosti, která se skládá výhradně z odborných předpisů. Pro ty matrikářky, které se zabývají pouze základní agendou, stačí zkouška vykonaná u krajského úřadu. Matrikářky, které vykonávají rozšířený výkon, tedy pokud vykonávají metodickou a kontrolní činnost u matričních úřadů zařazených do svého správního obvodu, musí mít zvláštní odbornou způsobilost ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, tedy tzv. velkou odbornou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti /tzv. ZOZ/ v Benešově. Ať se jedná o zkoušku u krajského úřadu nebo v Benešově, obsahem těchto zkoušek jsou výhradně odborné předpisy týkající se obecně veřejné správy a dále předpisy, stanoviska a metodická doporučení určené k odbornému výkonu agendy. Neobsahují žádné znalosti a informace z komunikace, empatie, motivace či k uskutečňování občanských obřadů apod. Tyto znalosti a schopnosti musí matrikářky získat samy.

## 8 POPIS DOTAZNÍKU A VYBRÁNÍ REPREZENTAČNÍHO VZORKU

K průzkumu byly vybrány všechny matriční úřady ve Zlínském kraji, což je 97 úřadů. Navráceno bylo 94 dotazníků. Seznam matričních úřadů Zlínského kraje je přílohou prováděcí vyhlášky k zákonu o matrikách (vyhláška č. 207/2001 Sb.).

Dotazník obsahuje celkem 14 otázek. Ke každé otázce je možnost vybrat z pěti možností odpovědí, a to pro analýzu přesvědčivosti průzkumu /ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne/. Otázky byly sestaveny tak, aby zahrnovaly všechny prvky emoční inteligence, tedy kompetence vztahující se k vlastní osobě /sebeuvědomění, motivace, zvládání stresu – otázky č. 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10/, ale i kompetence vztahující se k oblasti mezilidských vztahů zasahující do pracovního procesu /empatie, neverbální komunikace – otázky č. 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14/.

1. otázka zjišťuje, zda se pracovníce na matričních úřadech domnívají, že k jejich úspěšné práci postačuje pouze dobrá znalost právních předpisů. Jak jsem již výše popsala, úřednice musí mít složenou odbornou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Stát si těmito zkouškami zajišťuje, aby výkon této agendy byl na území celého státu vykonáván jednotně.

2. a 3. otázka se zaměřuje na zjištění, zda se pracovníce na matrikách domnívají, že je nutno porozumět pocitům svým klientů. Např. při uzavírání manželství je možno obřad uskutečnit na zámku, v kostele, v obřadní síni, v zahraničí, případně na jiném vhodném místě. Uzavření manželství představuje v životě člověka podstatný životní krok. Počet uzavíraných manželství v naší společnosti klesá a ti snoubenci, kteří se k tomuto kroku rozhodnou, jej chtějí mít pro sebe i pro své blízké uskutečněn tak, aby se stal jejich „krásným dnem v životě“ a nikdy na něj nezapomněli. Některé obřady čítají i 100 lidí, kteří se v tento slavnostní den mnohdy poprvé na úřadě setkají. Nevěsta, ženich i rodiče bývají pod silným vlivem svých emocí, plni radosti, štěstí, očekávání, ale i stresu. S přihlédnutím k těmto emočním projevům je potřeba volit vhodnou komunikaci a reakci ze strany úřadu.

Jak uvádí Schmidt-Atzert (in Nakonečný 2006), jsou právě svatby, narození dítěte, ztráta blízkých osob – tzv. emociogenní situace, které svou vzácností a svým silným vlivem zasáhnou účastníky – řazeny mezi „velké události života“.

Zejména sňatky s cizinci jsou složité, neboť se zde projevují specifické faktory emocí z jiných kultur. Snoubenci nechtějí doložit potřebné doklady s potřebnými překlady a ově-

řeními, odmítají si opatřit tlumočníka, protože se domnívají, že to stačí přetlumočit celému obřadu sami, mají pocit, že je jim sňatek záměrně komplikován ze strany úřadu. Jsou i takové případy, že v pátek přijedou dva cizinci, odpoledne zavolají na úřad, že by v sobotu v 10:00 ráno chtěli uzavřít manželství v motorkářském oděvu na své motorce mezi přáteli u rybníka v Hustopečích. Vysvětlit jim, že uzavření manželství je v České republice slavnostní a veřejný obřad, že musí doložit veřejné listiny vystavené, ověřené a přeložené úředními znalci a tlumočnickými, že musí mít svědky a že třeba zrovna tuto sobotu se sňatky neuskutečňují, představuje pro matrikářku komunikační dovednost, neboť tato negativní informace způsobí v těchto snoubencích nespokojenost, hněv a mnohdy osobní emocionální vyhrůžky typu, že jim je bráněno v životním štěstí. Osobní vyhrůžky jsou ze strany cizinců poslední dobou velmi časté, neboť pod nátlakem, že jim končí legální pobyty, chtějí uzavřít manželství bez potřebných dokladů a mnohdy s podplacenou nevěstou a tím si zajistit svůj další legální pobyt v naší zemi. Zrovna tak je poslední dobou čím dál častější určení otcovství českého občana k dítěti, jehož matkou je cizinka. Toto dítě se automaticky stává českým občanem a cizinka nemusí opustit naši zemi. Sňatky jsou většinou uskutečňovány v sobotu a téměř u každého dojde k nějakému problému. Dokázat vhodně zareagovat, nepodlehnout stresu, ale přitom udržet slavnostní podtext obřadu vyžaduje od matrikářek sebeuvědomění, sebeovládání, empatické schopnosti a míru citlivosti pro realitu vzniklé situace, tedy dovednosti spadající pod charakteristiku emoční inteligence.

4. otázka zjišťuje, zda by matrikářky věděly, jak si lze rozšířit schopnost empatie. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, empatie podle Nakonečného (2005) má důležitou funkci sociální. Podle Prekopa (2004) je vcítění náročný proces, který vyžaduje kombinaci několika schopností (spolehlivé vnímání sebe sama, sebereflexe, včetně vědomí vlastní identity, úcty k druhému, schopnost mentální kombinace potřebné k nabídnutí vhodné pomoci apod.). Velmi záleží na sebereflexi každé matrikářky, jak sama vyhodnocuje svou úroveň empatie a zda se rozhodne, že bude pracovat na zdokonalení této schopnosti, či ji vyhodnocuje pro svou práci za dostatečnou.

Otázka č. 5 zjišťuje, zda respondenti dokáží na sobě rozpoznat emoce. Jde o schopnost sebeuvědomění, která patří k základním charakteristikám emoční inteligence.

Otázka č. 6 se dotazuje, zda respondenti dokáží své emoce udržet pod kontrolou. Sebeovládání je další z charakteristik emoční inteligence.

Motivaci přidal k původnímu vymezení teorie emoční inteligence D. Goleman (1997). Zapojení emocí do našeho snažení, optimistický přístup a vytrvalost jsou vlastnosti a schopnosti, které posilují naši motivaci (Goleman 1997). Zodpovězením otázek č. 7-10 dotazníku respondenti celkově vyjádřili, jestli je práce na matrice uspokojuje. Obecně se dá říct, že tato práce většinu pracovníků zajímá, vtáhne je do událostí, s kterými se setkávají, a přinutí je přemýšlet nad smyslem života a jeho prioritami. Nejen ve Zlínském kraji, ale celorepublikově pracovníci na matrikách mají svou práci rády, zajímají se o ni a neodcházejí od ní.

Otázky č. 11 a 12 byly zaměřeny na neverbální komunikaci neboli řeč těla. K tomu cituji (Goleman 1997): “Zatímco racionální složka duše se vyjadřuje pomocí slov, je řeč emocí neverbální. Když něčí slova nesouzní se zvukem jeho hlasu, držením těla a jinými neverbálními vyjádřeními, spočívá emoční pravda v tom, jak to říká, a ne v tom, co říká. Základní poučka komunikačního vědce je, že přes devadesát procent emocionálního sdělení je neverbální. To, co takto sdělujeme – ať je to strach rozpoznatelný z tónu hlasu, rozhořčení prozračené v rychlém gestu –, je přijímáno téměř vždy nevědomky, aniž bychom sdělení věnovali zvláštní pozornost, mlčky ho přijímáme a reagujeme na něj. Odpovídající schopnosti, díky nimž to méně či více umíme, se rovněž povětšinou učíme mlčky. Určit, jak se jiný člověk cítí, nebývá vždy snadné, protože lidé mají tendenci své skutečné emoce skrývat.“

Otázka č. 13 se přímo dotazuje, zda matrikářky znají pojem emocionální inteligence a zda se s ním setkaly. Co je podstatou tohoto pojmu, bylo podrobně z dostupných pramenů popsáno v teoretické části práce.

Otázkou č. 14 bylo zjišťováno u matrikářek, zda se domnívají vzhledem k obsahu práce na matričních úřadech, zda by bylo vhodné, aby problematika emoční inteligence byla zahrnuta do proškolení k výkonu funkce matrikáře, zda tedy považují tuto věc z hlediska obsahu práce za tak podstatnou, že je potřeba se jí zabývat.

## 9 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Zjištěná data byla zanesena do tabulek pro jednotlivé otázky dotazníku. Ke zpracování dat byly použity metody popisné a pořadové statistiky s využitím počítačového programu Excel.

**Tabulka č. 1: Počty odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku**

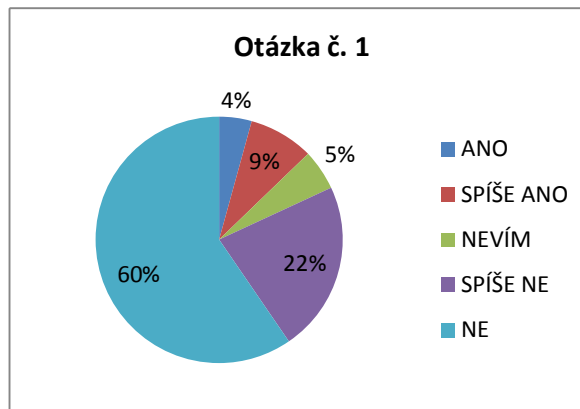
Číslo otázky	Počty odpovědí					Celkem
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	
1.	4	8	5	21	56	94
2.	67	15	-	-	12	94
3.	48	38	5	-	3	94
4.	15	14	4	36	25	94
5.	72	16	4	2	-	94
6.	20	55	10	9	-	94
7.	26	36	26	6	-	94
8.	74	20	-	-	-	94
9.	42	38	14	-	-	94
10.	26	10	34	12	12	94
11.	41	8	3	4	38	94
12.	21	59	10	4	-	94
13.	31	6	12	25	20	94
14.	74	16	4	-	-	94

**Tabulka č. 2: Procentní podíly odpovědí u jednotlivých otázek dotazníku**

Číslo otázky	Procentní podíly odpovědí					Celkem
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	
1.	4%	9%	5%	22%	60%	100%
2.	71%	16%	-	-	13%	100%
3.	51%	40%	5%	-	3%	100%
4.	16%	15%	4%	38%	27%	100%
5.	77%	17%	4%	2%	-	100%
6.	21%	59%	11%	10%	-	100%
7.	28%	38%	28%	6%	-	100%
8.	79%	21%	-	-	-	100%
9.	45%	40%	15%	-	-	100%
10.	28%	11%	36%	13%	13%	100%
11.	44%	9%	3%	4%	40%	100%
12.	22%	63%	11%	4%	-	100%
13.	33%	6%	13%	27%	21%	100%
14.	79%	17%	4%	-	-	100%

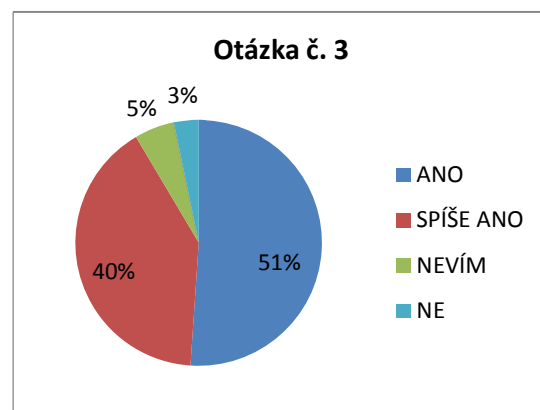
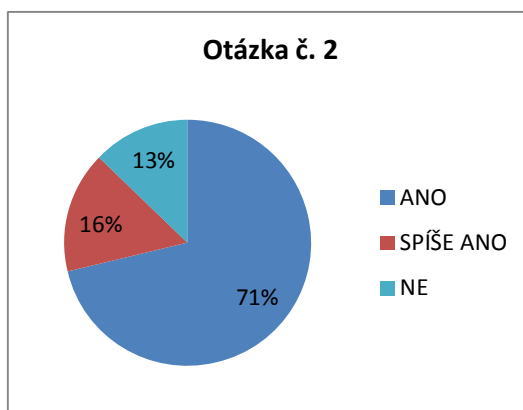
## 10 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

**Graf k otázce č. 1 – Domníváte se, že pro úspěšnou práci matrikářky je postačující dobrá znalost právních předpisů?**



Z odevzdaných odpovědí na otázku č. 1 je jednoznačně zřejmé, že k výkonu této agendy jenom znalost odborných předpisů není postačující. U 82 % matričních úřadů převládá názor, že je potřeba ovládat i jiné kompetence než odbornost. 5 % respondentů uvádí, že neví, a 13 % se domnívá, že odborné informace jsou dostačující.

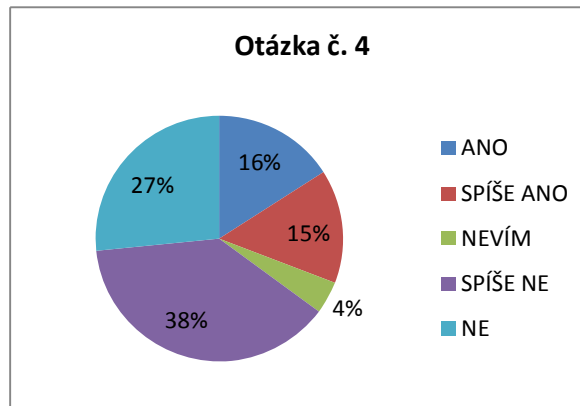
**Grafy k otázkám č. 2 a 3 – 2. Myslíte si, že k práci matrikářky patří takové věci jako např. schopnost vcítit se do pocitů /emocí/ ostatních lidí a rozumět jim?  
3. Dokážete vnímat a rozpoznat ve vypjatě emočních situacích /např. při obřadu/ také citové rozpoložení u ostatních účastníků obřadu, např. u snoubenců či pozůstalých?**



Z odpovědí průzkumu na otázku č. 2 a 3 je patrné, že rozumět svým klientům a chápat jejich emoce je při této práci důležité. U otázky č. 2 se tak domnívá 87 % a u otázky č. 3

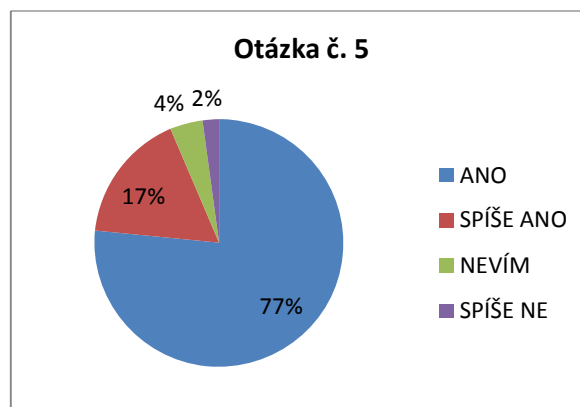
celkem 91 % respondentů. U otázky č. 2 jednoznačně ne odpovědělo pouze 13 % respondentů.

**Graf k otázce č. 4 – Už jste se někdy více věnovali tomu, jak si lze rozšířit schopnost empatie?**

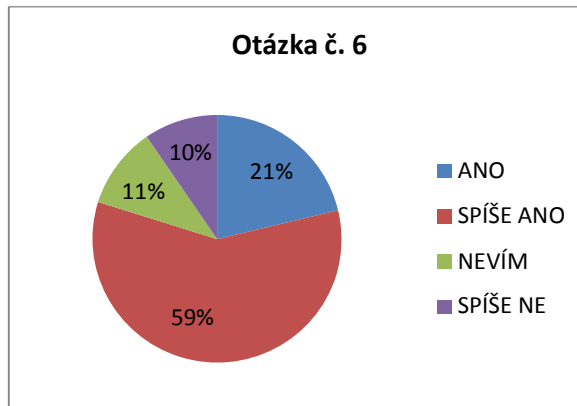


V průzkumu na otázku č. 4 se ukázalo, že velká většina respondentů pravděpodobně neví o možnosti, že schopnost empatie lze do jisté míry zdokonalit a nebo tuto schopnost považuje u své osoby za dostačující. 65 % respondentů neuvažuje o rozšíření schopnosti empatie, 4 % neví a 31 % respondentů uvažuje o možnosti zdokonalení své empatické schopnosti.

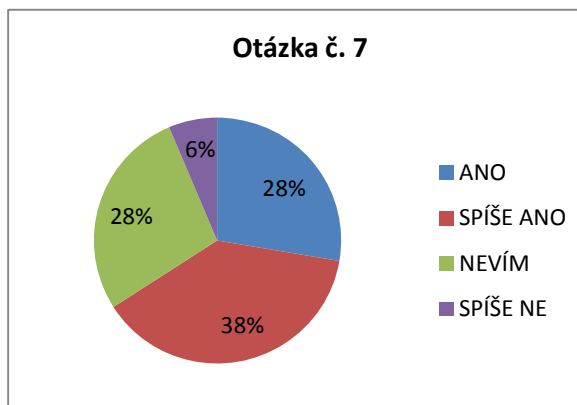
**Graf k otázce č. 5 – Dokážete na sobě rozpoznat své pocity /emoce/?**



Celkem 77% respondentů vypovědělo, že dokáže jistě rozpoznat své emoce. 17 % se přiklání k tomu, že je spíše dovede rozpoznat, 4 % respondentů neví a 2 % spíše ne.

**Graf k otázce č. 6 – Umíte své pocity /emoce/, stres udržet pod kontrolou?**

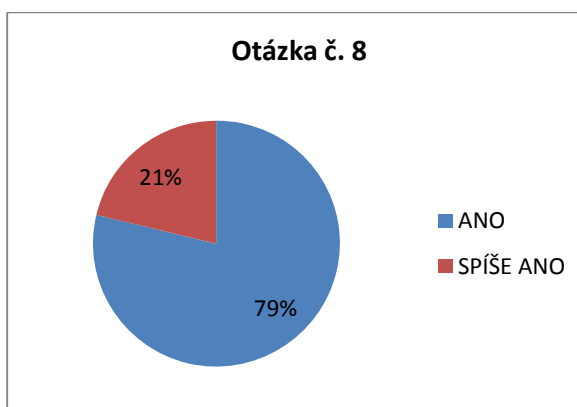
Přesvědčivě odpovědělo 21% respondentů, 59% se domnívá, že spíše ano, 11% respondentů neví a 10% spíše ne.

**Graf k otázce č. 7 – Dokážete sami sebe motivovat a dosáhnout tak nejlepších výsledků?**

Na otázku č. 7, zda respondenti dokáží sami sebe motivovat a dosáhnout tak nejlepších výsledků, odpovědělo zcela jednoznačně 28% respondentů a 38% se přiklání k této pozitivní odpovědi. 28% dotazovaných odpovědělo, že neví, a 6% odpovědělo, že spíše ne.

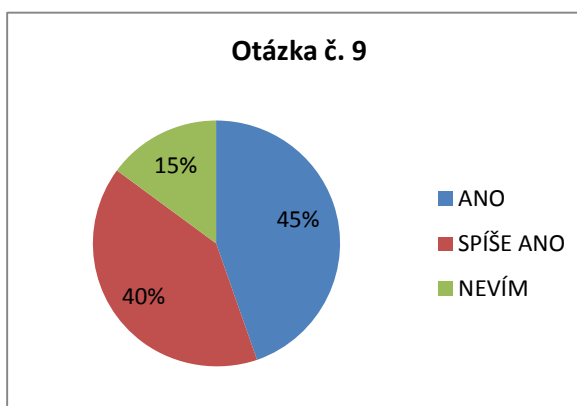


**Graf k otázce č. 8 – Dokážete říct, z čeho máte ve své práci matrikářky dobrý pocit, čím Vás tato práce naplňuje?**

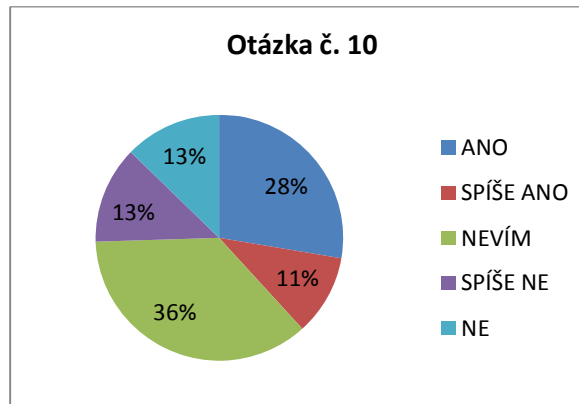


Na otázku č. 8, zda dokáží vyhodnotit, z čeho mají ve své práci dobrý pocit, čím je práce naplňuje, dokázali v kladném smyslu „ano, spíše ano“ odpovědět všichni respondenti.

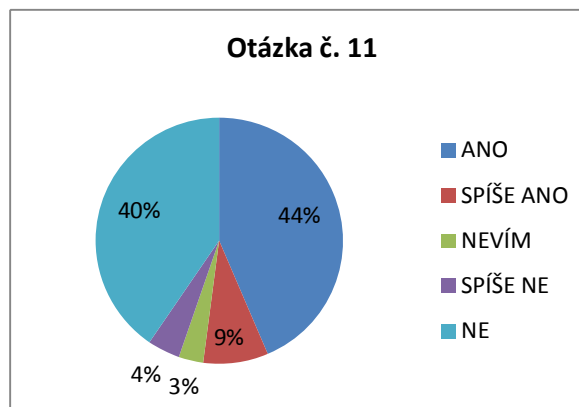
**Graf k otázce č. 9 – Dokážete vyhodnotit své nejsilnější a nejslabší stránky ve své práci?**



Na otázku č. 9, zda respondenti dokáží vyhodnotit své nejsilnější a nejslabší stránky, bylo odpovězeno ve 45 % jednoznačně ano a v dalších 40 % spíše ano. 15 % respondentů se vyjádřilo, že neví.

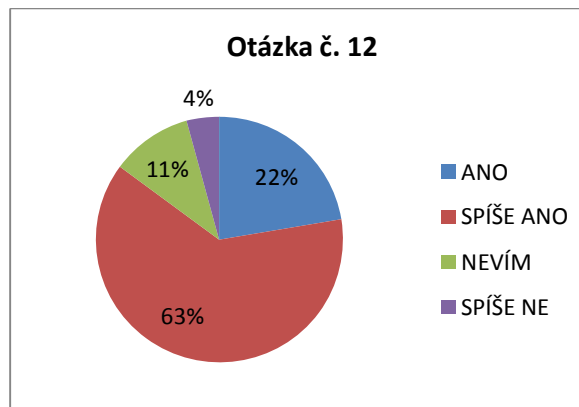
**Graf k otázce č. 10 – Dovedete si představit sami sebe ve své pracovní pozici za 10 let?**

Otázka č. 10, zda si respondenti průzkumu dokáží sami sebe představit ve své pracovní pozici za 10 let, byla zodpovězena nejistě. 28 % ano, 11 % spíše ano, 36 % neví, 13 % spíše ne a 12 % jednoznačně ne.

**Graf k otázce č. 11 – Víte jakou roli hrají gesta a mimika při jednání s klienty?**

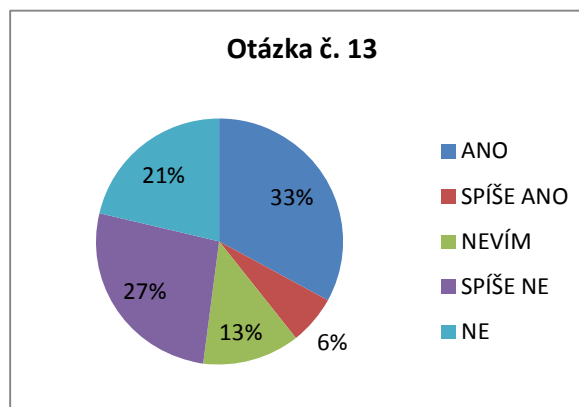
V otázce č. 11, jakou roli hrají gesta a mimika při jednání s klienty, průzkum ukázal, že touto znalostí si je jista zhruba polovina respondentů. Druhá polovina respondentů vyjádřila spíše negativní odpověď. S jistotou ano odpovědělo celkem 44 % respondentů, 9 % se přiklání k odpovědi spíše ano, 3 % neví a celkem 44 % tuto znalost nemá.

**Graf k otázce č. 12 – Dokážete rozpoznat podle gest a mimiky, čeho chce klient dosáhnout při jednání?**



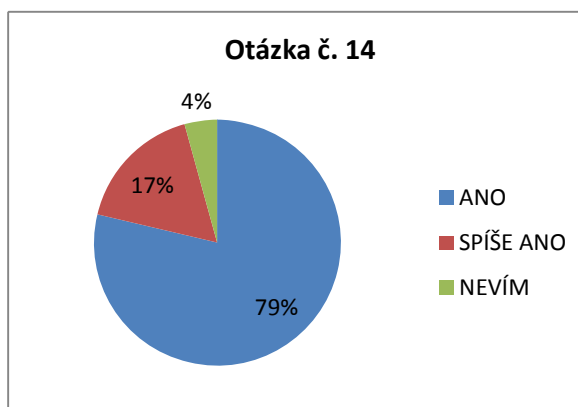
Otázka č. 12 zjišťovala, zda matrikářky dokážou rozpoznat podle gest a mimiky, čeho chce klient dosáhnout při jednání. Ke kladné odpovědi se přiklánělo 85 % respondentů, 11 % neví a 4 % spíše nerozpozná, co chce klient podle gest a mimiky dosáhnout.

**Graf k otázce č. 13 – Už jste se někdy setkali s pojmem „emocionální inteligence“?**



Na otázku č. 13, zda je matrikářkám známo, co se skrývá pod pojmem emocionální inteligence /což znamená schopnost vnímat vlastní emoce, umět s těmito emocemi zacházet, využívat je v nějaké věci, tedy sám sebe motivovat, ale také schopnost vcítit se do emocí ostatních lidí a správně nakládat se vztahy/, bylo odpovězeno zcela jasně pouze u jedné třetiny matričních úřadů. To plně koreluje s teoretickou částí práce, kde bylo konstatováno, že emoční inteligence je poměrně nový pojem, který se teprve dostává do povědomí veřejnosti.

**Graf k otázce č. 14 – Myslíte si, že by při proškolení nebo průběžném vzdělávání matrikářů /úředníků/ bylo vhodné zmínit i význam emocionální inteligence pro úspěšný život v pracovní kariéře i osobním životě?**



Otázka č. 14 byla z hlediska dotazníkového průzkumu klíčová, neboť její výsledek odpovídá na základní otázku mé práce – zda tedy matrikáři, kteří vykonávají agendu v praxi, by považovali za vhodné zahrnout do proškolení k výkonu funkce matrikáře také poznatky o emoční inteligenci. 79 % respondentů se zcela jednoznačně vyjádřilo, že ano, a 17 % se přiklání k této odpovědi. Pouze 4 % respondentů neví.

Analýzou dat se ukázalo, že poznatky emoční inteligence, tak jak byly popsány v teoretické rovině v první části bakalářské práce, se projeví v průzkumu, který byl uskutečněn u matričních úřadů Zlínského kraje.

## 11 SHRUTÍ ZÁVĚRU VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

1/ Emoční inteligence je v současné době nový pojem, který se teprve dostává do povědomí veřejnosti a mnoho úředníků státní správy /matrikářů/ úplně přesně neví, co si má pod ním představit. Z průzkumu vyplynulo, že 33 % respondentů ví, co emoční inteligence znamená. Průzkum ukázal, že matrikáři si uvědomují, že potřebují ke své práci i jiné kompetence, než pouze znalost odborných předpisů, což uvedlo 82 % respondentů.

2/ Základní charakteristika emoční inteligence /znalost vlastních emocí, motivace sebe samého, rozpoznávání emocí druhých lidí a zvládání sociálních vztahů/ jsou schopnosti a dovednosti potřebné pro osobní i pracovní život každého člověka a zvláště tam, kde se uskutečňuje každodenní kontakt mezi lidmi. Průzkum ukázal, že u matričních úřadů, které se zabývají citlivými osobními záležitostmi občanů, se poznatků emoční inteligence v praxi využívá a tato problematika se vykonávané agendy dotýká. Jednotlivé dílčí otázky, které zjišťovaly jednotlivé úrovně využívání schopností, vypověděly podle mého názoru dobré hodnoty. Např. mě překvapilo, jak vysoké procento matrikářek odpovědělo na otázku, že dokáží říct, čím je práce naplňuje. Naopak jsem předpokládala vyšší hodnotu znalosti role neverbální komunikace při jednání s klienty /40 % respondentů odpovědělo, že nezná/. Celkem 77 % respondentů vypovědělo, že dokáže na sobě rozpoznat své emoce, 21 % s jistotou odpovědělo, že dokáže své emoce udržet pod kontrolou a 58 % se přiklání k této kladné odpovědi. Je nutno brát do úvahy i fakt, že sebepopisné metody jsou mnohdy nepřesné, neboť emoce nedokáže každý přesně popsat a vyjádřit.

3/ Schopnosti jako empatie, neverbální komunikace, motivace lze zdokonalovat a trénovat v kterémkoliv věku, což říká teorie emocionální inteligence. Průzkum vypověděl, že např. o rozvoji schopnosti empatie spíše neuvažuje 65 % respondentů. Vzhledem k tomu, že tyto schopnosti nejsou stanoveny v žádných předpisech k výkonu agendy, je mnohdy obtížné přesvědčit nadřízené o potřebnosti k získání nebo rozvíjení těchto schopností.

4/ Schopnostem a dovednostem, které se zahrnují do emoční inteligence není ze strany společnosti věnována pozornost, přesto však je nutno o nich vědět, stejně jako o možnostech jejich rozvoje. Jednou z cest je začlenění základních informací do systému proškolení úředníků k výkonu odborných agend a seznámit tak pracovníky s využíváním emoční inteligence v praxi. Tento závěr zrealizují ve své práci při proškolení matrikářů, kde využijí i výsledku uskutečněného průzkumu na matričních úřadech v kraji. Pro získání informací o emoční inteligenci v rámci proškolení se vyslovilo 96 % respondentů mat-

ričních úřadů, což vypovídá o zájmu o tuto problematiku. Rozšířím tak informace o využití poznatků emoční inteligence přímo na výkon matriční agendy v praxi a poskytnu tak matrikářkám další informace, které se dotýkají jejich práce. Do jaké míry je dokáží využít ve svůj prospěch dalšího rozvoje, záleží pouze na přístupu každé z nich.

## ZÁVĚR

Z provedeného průzkumu u matričních úřadů k problematice emoční inteligence vyplynul závěr, že emoční inteligence se této práci významně dotýká. Jsem ráda, že mi tuto moji životní domněnku potvrdily v uskutečněném průzkumu odborné pracovnice, kterým toto poznání potvrdila životní praxe. Emoční inteligence je těžko měřitelná, věda je s těmito měřeními na svém počátku, ale ten, kdo chce pracovat ve veřejné správě a hlavně v každodenním kontaktu s lidmi, by měl určité schopnosti pro tuto práci mít. Kdo nerad komunikuje s lidmi, nezvládá sám sebe, stěží pochopí ostatní, z čehož ve svém důsledku vznikají konflikty a nespokojenost. Průzkum ukázal, že emoční inteligence není pojem, který každý z nás běžně zná, přesto však o něj vzrůstá zájem, což se projevilo i u provedeného průzkumu.

Na základě výsledku průzkumu se ukázalo, že by bylo přínosné, aby se poznatky emoční inteligence zahrnuly do odborného vzdělávání nebo průběžného vzdělávání úředníků, neboť by to přispělo ke kvalitnějšímu výkonu veřejné správy a hlavně k sebeuvědomění, jak emoce ovlivňují pracovní proces, přestože to není v žádné právní normě uvedeno. Hned na začátku, když si pracovníci tuto práci vyberou, by měli být informováni a také testováni, zda jsou pro tuto práci vhodnými kandidáty. Vzhledem k tomu, že dobře vím, co vyžaduje práce na matričním úřadě, jsem přesvědčená, že jak já, tak i kolegyně se učily ze svých nedostatků. A to je věc, které je třeba předejít, a to především informováním a vzděláváním. V posledním období jsou v této oblasti k dispozici různé pomocné kurzy a knihy, které se této problematice věnují a podávají pomocné návody, jak se vyrovnat s problémy, které se v pracovním procesu objevují. Dovolím si tvrdit, že právě emoce, se kterými se každá matrikářka denně setkává, dělají tuto práci zajímavou, možná výjimečnou na rozdíl od jiných běžných úředních agend, aniž si to mnohé uvědomují. Emoce obsahuje informace, a kdo s nimi dokáže nakládat, může obohatit sám sebe i ostatní. (Stuchlíková (ed) 2005).

Na základě studia podstaty emoční inteligence, kterou jsem si vybrala za téma své bakalářské práce a která mě osobně velmi zajímá, se nejvíce ztotožňuji s názorem (Stuchlíková 2005), že emoční inteligence je důležitá, má své místo v životě člověka i v práci, kterou vykonáváme, ale rozhodně není všelék na problémy každého z nás a celé společnosti, jak někteří populární autoři knih a kurzů tvrdí. Emoční inteligence sama o sobě netvoří duševní zdraví ani kvalitu vztahů, příp. pracovní úspěšnost. Je to spíše něco, co nám pomáhá tyto

jevy pochopit a odhadnout jejich pravděpodobnost v pracovním a osobním životě každého člověka.

I já patřím k těm, kteří uvěřili populistickým informacím o emoční inteligenci. Když jsem se postupně tímto tématem více zabývala, dospěla jsem ke střízlivějšímu závěru. Dá se říct, že autoři R. Schulze a R. D. Roberts zásadně ovlivnili můj prvotní náhled na podstatu emoční inteligence. Poučila jsem sama sebe a vzhledem k tomu, jak jsem uvedla v úvodu práce, provádím v rámci své pracovní náplně proškolení a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti k výkonu matriční agendy, začlením v rámci svých životních zkušeností získané poznatky o emoční inteligenci i z realizovaného výzkumu do tohoto odborného vzdělávání.

Jsem vděčná, že jsem studiem k této závěrečné práci i studiem celého oboru získala další znalosti, které mohu využít ve své práci.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

SCHULZE, R., ROBERTS, R., (eds.) *Emoční inteligence*. Praha: Portál, 2007.

ISBN 978-80-7367-229-4.

STUHLÍKOVÁ, I., (ed.) *Zvládání emočních problémů školáků*. Praha: Portál, 2005.

ISBN 80-7178-534-2.

GAJDOŠOVÁ, E., *Rozvíjení emoční inteligence žáků*. Praha: Portál, 2006.

ISBN 80-7367-115-8.

STUHLÍKOVÁ, I., *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál, 2002.

ISBN 80-7178-553-9.

GOLEMAN, D., *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997.

ISBN 80-85928-48-5.

BRADBERRY, T., GREAVESOVÁ, J., *Emoční inteligence v praxi*. Praha: Columbus,

2007. ISBN 978-80-7249-220-6.

KANITZ, A., *Jak rozvíjet emoční inteligenci*. Praha: Grada Publishing, 2008.

ISBN 978-80-247-2582-6.

PLETZER, M., *Emoční inteligence Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada Publishing,

2009. ISBN 978-80-247-3057-8.

URBAN, D., *Emocionální inteligence*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998.

ISBN 80-85943-79-4.

HUBERT A., *Emocionální inteligence*. Praha: Finidr, 2005. ISBN 80-7205-907-6.

PREKOP, J., *Empatie Vcítění v každodenním životě*. Praha: Grada Publishing, 2004.  
ISBN 80-247-0672-5.

NAKONEČNÝ, M., *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

<http://www.personal.cz/Emocional-inteligence.html>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- IQ     Inteligenční kvocient  
EQ     Emocionální kvocient  
EI     Emocionální inteligence

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vliv emoční inteligence na každodenní život .....14

Obrázek č. 2: Model emoční inteligence Mayera a Saloveye z roku 1997 .....17

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Počty odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku .....37

Tabulka č. 2: Procentní podíly odpovědí u jednotlivých otázek dotazníku .....37

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf k otázce č. 1 – Domníváte se, že pro úspěšnou práci matrikářky je postačující dobrá znalost právních předpisů? .....	38
Grafy k otázkám č. 2 a 3 – 2. Myslíte si, že k práci matrikářky patří takové věci jako např. schopnost vcítit se do pocitů /emocí/ ostatních lidí a rozumět jim? 3. Dokážete vnímat a rozpoznat ve vypjatě emočních situacích /např. při obřadu/ také citové rozpoložení u ostatních účastníků obřadu, např. u snoubenců či pozůstalých? .....	38
Graf k otázce č. 4 – Už jste se někdy více věnovali tomu, jak si lze rozšířit schopnost empatie?.....	39
Graf k otázce č. 5 – Dokážete na sobě rozpoznat své pocity /emoce/?.....	39
Graf k otázce č. 6 – Umíte své pocity /emoce/, stres udržet pod kontrolou? .....	40
Graf k otázce č. 7 – Dokážete sami sebe motivovat a dosáhnout tak nejlepších výsledků?.....	40
Graf k otázce č. 8 – Dokážete říct, z čeho máte ve své práci matrikářky dobrý pocit, čím Vás tato práce naplňuje?.....	41
Graf k otázce č. 9 – Dokážete vyhodnotit své nejsilnější a nejslabší stránky ve své práci? .....	41
Graf k otázce č. 10 – Dovedete si představit sami sebe ve své pracovní pozici za 10 let?.....	42
Graf k otázce č. 11 – Víte jakou roli hrají gesta a mimika při jednání s klienty? .....	42
Graf k otázce č. 12 – Dokážete rozpoznat podle gest a mimiky, čeho chce klient dosáhnout při jednání? .....	43
Graf k otázce č. 13 – Už jste se někdy setkali s pojmem „emocionální inteligence“? .....	43
Graf k otázce č. 14 – Myslíte si, že by při proškolení nebo průběžném vzdělávání matrikářů /úředníků/ bylo vhodné zmínit i význam emocionální inteligence pro úspěšný život v pracovní kariéře i osobním životě?.....	44

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník zaměřený na průzkum pracovníků matričních úřadů v oblasti využití znalostí emocionální inteligence v jejich odborné praxi

# PŘÍLOHA Č. 1 - DOTAZNÍK

## D o t a z n í k

zaměřený na průzkum pracovníků matričních úřadů v oblasti využití znalostí  
emocionální inteligence v jejich odborné praxi

---

1. Domníváte se, že pro úspěšnou práci matrikářky je postačující pouze dobrá znalost právních předpisů?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
2. Myslíte si, že k práci matrikářky patří takové věci jako např. schopnost vcítit se do pocitů/emocí/ ostatních lidí a rozumět jim?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
3. Dokážete vnímat a rozpoznat ve vypjatě emočních situacích /např. při obřadu/ také citové rozpoložení u ostatních účastníků obřadu, např. u snoubenců či pozůstalých?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
4. Už jste se někdy více věnovali tomu, jak si lze rozšířit schopnost empatie?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
5. Dokážete na sobě rozpoznat své pocity/emoce/?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
6. Umíte své pocity/emoce/stres udržet pod svou kontrolou?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
7. Dokážete sami sebe motivovat a dosáhnout tak nejlepších výsledků?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
8. Dokážete říct, z čeho máte ve své práci matrikářky dobrý pocit, čím Vás tato práce naplňuje?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
9. Dokážete vyhodnotit své nejsilnější a nejslabší stránky ve své práci?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE
10. Dovedete si představit sami sebe ve své pracovní pozici za 10 let?  
 ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE



11. Víte jakou roli hrají gesta a mimika při jednání s klienty ?

ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE

12. Dokážete rozpoznat podle gest a mimiky, čeho chce klient dosáhnout při jednání ?

ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE

13. Už jste se někdy setkali s pojmem „emocionální inteligence“ /což v podstatě znamená schopnost vnímat vlastní emoce, umět s těmito emocemi zacházet, využívat je v nějaké věci, tedy sám sebe motivovat, ale také schopnost vcítit se do ostatních lidí a správně nakládat se vztahy/?

ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE

14. Myslíte si, že by při proškolení nebo průběžném vzdělávání matrikářů /úředníků/ bylo vhodné zmínit i význam emocionální inteligence pro úspěšný život v pracovní kariéře i osobním životě?

ANO     SPÍŠE ANO     NEVÍM     SPÍŠE NE     NE