



Munich Personal RePEc Archive

Emotional intelligence as an important factor of valuation of the holistic competence of a manager

Misunova Hudakova, Ivana and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54292/>
MPRA Paper No. 54292, posted 11 Mar 2014 15:29 UTC

EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR OHODNOCOVANIA CELOSTNEJ KOMPETENTNOSTI MANAŽÉRA

Emotional intelligence as an important factor of valuation of the holistic competence of a manager

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Ing. Juraj Mišún, PhD.

ABSTRAKT

Aby človek mohol stúpať v rámci svojej profesionálnej kariéry, musí dokázať, že má lepšie schopnosti, vlohy a znalosti ako jeho kolegovia alebo konkurenti z oboru. Prístup človeka k budovaniu vlastnej emocionálnej inteligencie má efekt na úroveň jeho uplatnenia v samotnej spoločnosti.

Cieľom príspevku je skúmanie manažéra vo vybranom podniku z hľadiska jeho osobnosti a miery vplyvu osobnosti na výkon jeho práce. Pozornosť venujeme nevyhnutným znalostiam a schopnostiam, ktoré by mal manažér pri výkone svojej funkcie uplatňovať vo vzťahu k svojim podriadeným. V príspevku poukazujeme na emocionálnu inteligenciu ako významný faktor ohodnocovania celostnej kompetentnosti manažéra, miestami poukazujeme na zistené nedostatky v riadení podniku a na odstránenie týchto nedostatkov, aby mohol podnik v budúcnosti fungovať efektívnejšie a byť konkurencieschopný v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí.

KEÚČOVÉ SLOVÁ

emocionálna inteligencia, emócie, tímová práca

ABSTRACT

So a man could grow in his professional careers, he must prove he they has better skills, abilities and knowledge than his colleagues or competitors in the field. Access to the building of a man's own emotional intelligence has an effect on the level of his application in the company itself.

The aim of this paper is to examine a business manager in a selected company in terms of his personality and the degree of influence of the personality on the performance of his work. We pay attention to the necessary knowledge and skills that a manager in the performance of his duties should apply in respect of his subordinates. In this paper we refer to emotional intelligence as a significant factor in the valuation of the holistic competence of a manager; sometimes we point out the deficiencies in corporate governance and the elimination of these shortcomings, to enable the enterprise to operate efficiently in the future and be competitive in a constantly changing business environment.

KEY WORDS

emotional intelligence, emotions, teamwork

ÚVOD

Už od narodenia na človeka pôsobia milióny podnetov, ktoré zachytáva a stávajú sa súčasťou jeho každodenného života. Všetky faktory, ktoré utvárajú osobnosť človeka budujú aj jeho emocionálnu inteligenciu. Už počas celého života a jej úrovne môže tak človek pracovať na svojej emocionálnej inteligencii. Môže využívať rôzne alternatívy od študovania literatúry na rozvoj osobnosti, cez vytváranie dobrých medziľudských vzťahov a nadväzovanie komunikácie v okolí, či už svojich známych, až po rozvíjanie empatického správania, trpezlivosti a iných povahových črt smerom k ostatnému okoliu. Seberealizácia človeka sa

zvyčajne nachádza na najvyššej úrovni v pyramíde usporiadania potrieb človeka. S touto teóriou prišiel známy americký psychológ Abraham Harold Maslow. Uspokojenie takejto potreby je u mnohých ľudí možné zrealizovať prostredníctvom budovania kariéry, kariérneho postupu alebo iných pracovných úspechov.

VYMEDZENIE POJMU EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA

Ukazuje sa, že charakter novoprijímaných ľudí je dnes pre niektoré západoeurópske podniky dôležitejší ako kedykoľvek v minulosti. Záujem je predovšetkým o charakterné osobnosti s vysokou emocionálnou inteligenciou (EQ). Potvrdil to aj prieskum uskutočnený redakciou Wirtschafts Woche medzi 250 personálnymi riaditeľmi. Spôsobilosť charakteru podľa tohto prieskumu zatiaľ neújde dokonca aj odbornú spôsobilosť (IQ), dĺžku štúdia a výsledky dosiahnuté na skúškach.¹

Pričinu môžeme hľadať i v samotnej podstate človeka, ako sociálneho tvora, ktorý vytvára s inými ľuďmi interaktívne vzťahy. Zložitosť týchto vzťahov skúma psychológia a sociológia. Pojem emocionálna inteligencia sa po prvý raz objavil v deväťdesiatych rokoch. V roku 1995 sa dostala na trh populárno-vedecká kniha amerického novinára Daniela Golemana, zameriavajúceho sa na teóriu vedy. Titul s názvom „Emocionálna inteligencia“ sa stal svetovým bestsellerom. Pojem emocionálna inteligencia sa bleskovo stal všeobecne známy.²

Autor v publikácií tvrdí, že emocionálna inteligencia opisuje správne zaobchádzanie s citmi, so svojimi aj s cudzími. K tomu patrí aj uvedomovanie si vlastných pocitov, schopnosť vcítiť sa do iných ľudí spolu so schopnosťou využívať sociálne vzťahy. Tiež konštatuje, že v súčasnej dobe sa tento pojem používa čoraz častejšie nielen v spojení s profesijným životom, ale aj v rámci súkromného života. Rodina je základná jednotka spoločnosti a vzťahy v nej ovplyvňujú každého jedinca. V mnohých prípadoch sa osobné problémy prenášajú aj do prostredia pracovného, čo má potom dosah aj na kolegov, ktorí s ním prichádzajú počas pracovných činností do styku. Uvedomenie si negatívnych pocitov spojených so súkromnými problémami a regulovanie ich pôsobenia smerom k vonkajšiemu okoliu, je nutné aj z dôvodu udržiavania harmonických vzťahov a zvyšovania osobného kreditu nekonzfliktnosti v očiach kolegov. V prípade manažmentu podniku je požiadavka na sebaovládanie ešte naliehavšia. Dobrá atmosféra na pracovisku sa prenesie aj do kvality života zamestnancov a v neposlednom rade aj do ich motivácie a chuti pracovať.

Emócie môžeme definovať ako určité vzrušenia ľudí, ktoré sa vytvárajú pôsobením vnútorných a vonkajších vplyvov. To, ako vieme emócie vnímať, prežívať a ovládať ovplyvňuje naša emocionálna inteligencia. Pre jej výskum je nevyhnutné poznať oba protipóly emocionálnych vlastností. Goleman vytýčil základné pocity (ostatné sa dajú vyjadriť ako kombináciou základných pocitov) nasledovne:³

- pocit zlosti verus pocit pokoja,
- pocit deprimovanosti verus pohody,
- pocit smútku verus pocit radosti,
- pocit strachu verus pocit nebojácnosti,
- pocit odporu verus pocit blízkosti,
- pocit nešťastia verus pocit šťastia.

¹ PORVAZNÍK, J. – LADOVÁ, J. – RAJOŠOVÁ, V. 2007. Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7. s. 472.

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

³ GOLEMAN, D. 2004. Emocionální inteligence v leadershipu. In Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Červen 2004, roč. 39, č. 6, s. 55-56.

Na výkon zamestnancov má veľký dopad aj schopnosť manažéra vytvárať pozitívnu atmosféru na pracovisku. Tá súvisí s tým, ako je tolerované prežívanie emócií v pracovnej dobe.⁴

EQ určuje štyri pätiny úspechu v pracovnom živote. Osobitne dôležitá je emocionálna inteligencia pre vedúcich pracovníkov. Iba múdra hlava nerobí úspešného manažéra.

Emocionálna inteligencia sa považuje za kľúčovú kvalifikáciu na pracovnom trhu a pri zamestnávaní pracovníkov má popri potrebných odborných vedomostiach rozhodujúcu úlohu nielen pri obsadzovaní vedúcich miest. Do spektra emocionálnej inteligencie patria mäkké zručnosti (soft skills), ako schopnosť pracovať v tíme, komunikačná a integračná schopnosť, samostatnosť, ochota prevziať zodpovednosť a motivácia, ktoré sa vyžadujú v pracovnom živote.⁵

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Ako už bolo vyššie spomenuté emocionálna inteligencia ako významný faktor vplývajúci na osobnosť manažéra v podniku sa významne prejavuje v osobnosti manažéra. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné skúmať vedúcich pracovníkov v podniku. Objektom skúmania sa stal podnik Spravodlivý strážnik, s.r.o.⁶ Svoju činnosť vykonáva v oblasti práva a bezpečnostných zložiek. Bol založený v roku 1991. V súčasnosti je v poskytovaní týchto činností lídrom na Slovensku. Z hľadiska veľkosti skúmaného podniku podľa počtu zamestnancov a ďalších ekonomických kategórií ide o stredný podnik. Má 197 zamestnancov, ktorí sú rozdelení do siedmich odborov. Každý odbor sa venuje inej činnosti a na čele každého odboru stojí riaditeľ, ktorému sú priamo podriadení vedúci oddelení jednotlivých odborov. Podnik je vedený devätnástimi riadiacimi pracovníkmi na rôznych úrovniach riadenia. V priemere na každého pripadá približne 10 radových zamestnancov. Všetci riadiaci pracovníci sa podrobili jednoduchému testu, ktorý preveril ich emocionálnu inteligenciu. Test bol prevzatý z publikácie „IQ, EQ testy“ od Wolfganga Reichela. Išlo o test EQ 2, ktorý hodnotí EQ od sebakritiky až po sociálnu kompetenciu. V teste bolo použitých 25 otázok, pričom každá otázka ponúkala respondentovi na výber štyri rôzne alternatívy. Odpovede každého respondenta boli porovnané s kľúčom k vyhodnoteniu testu, ktorý bol súčasťou publikácie.

Test po vyhodnotení upresňoval tri možné úrovne emocionálnej inteligencie podľa počtu dosiahnutých bodov v teste:⁷

0 – 10 bodov – nízky kvocient EQ

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

11 – 18 bodov – stredný kvocient EQ

Vaša emocionálna inteligencia sa neprejavuje veľmi zreteľne, ale vcelku dokážete zaobchádzať so svojimi citmi, ako aj s citmi vašich blízkych. V styku s inými vám nechýba v mnohých situáciách schopnosť vcítiť sa do ich pocitov a porozumenie a vaše reakcie sú primerané. Viete iným poradiť v problémových situáciách a pri konfliktoch robíte šťastí

⁴ GOLEMAN, D. 2004. Emocionální inteligence v leadershipu. In Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Červen 2004, roč. 39, č. 6, s. 55-56.

⁵ GOLEMAN, D. 2011. Emoční inteligence. Praha: Metafora, 2011. ISBN 9788073593346. 336 s.

⁶ Názov skúmaného podniku je fiktívny, z dôvodu zelanej anonymity.

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

správne rozhodnutia. Okrem toho dokážete vyjadriť svoj názor a pri ťažkostiach sa hneď nevzdáte. Mali by ste sa snažiť ďalej zvyšovať svoju emocionálnu inteligenciu a ešte lepšie rozumieť ľuďom.

19 a viac bodov – vysoký kvocient EQ

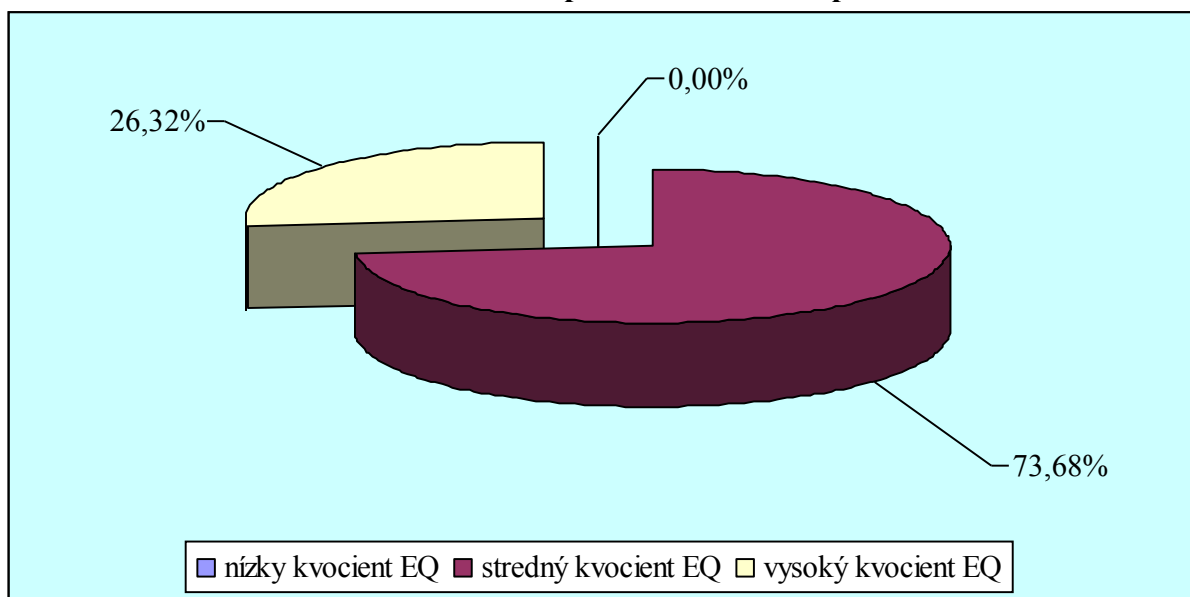
Vaša emocionálna inteligencia je veľmi výrazná. Viete dobre zaobchádzať so svojimi citmi a primerane reagovať. V styku s inými ste veľmi obratný a máte veľkú schopnosť vcítiť sa do pocitov iných. Ste emocionálne citlivý, takže viete s porozumením a správne reagovať na citové stavy iných. Pri problémoch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

V skúmanom podniku, v ktorom boli testovaní riadiaci pracovníci a ich kompetentnosť zastávať nimi obsadené pozície sme dospeli k nasledovným výsledkom:

1. ohodnocovania sa zúčastnilo všetkých 19 manažérov,
2. žiaden manažér nemal menej ako 10 bodov, resp. nízky EQ,
3. 14 manažérov malo bodové ohodnotenie v rozpätí 11 – 18 bodov, resp. stredný EQ,
4. 5 manažéri mali bodové ohodnotenie nad 19 bodov, resp. vysoký EQ.

O danej skutočnosti informuje graf 1.

Graf 1 Percentuálne vyjadrenie počtu manažérov v skúmanom podniku s danou úrovňou EQ k celkovému počtu manažérov v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z daného prieskumu a hodnotenia manažérov sme dospeli k záveru, že takmer tri štvrtiny riadiacich pracovníkov v podniku Spravodlivý strážnik, s.r.o. majú priemernú úroveň EQ. Pre daný podnik to je impulz k tomu, aby prebehlo zisťovanie spokojnosti podriadených pracovníkov s prácou nadriadených, s ich snahou o kooperáciu, s ich empatiou a snahou vypočúť podriadených, ich úspešnosťou stmelovania kolektívu a riešenia problémov na pracovisku.

Ak v skúmanom podniku prevláda na riadiacich pozíciách priemernosť, je otázne do akej miery dokáže byť stimulovaná pracovná sila podniku k lepším výkonom a do akej miery

sú manažéri schopní vytvárať dobré medziľudské vzťahy na pracovisku. Hoci tieto výsledky nie sú alarmujúce, je nevyhnutné, aby sa okrem zisťovania spokojnosti zamestnancov s nadriadenými začali robiť prvotné kroky k osobnostnému rozvoju manažérov. V súčasnom období sú podnikom s podobnou charakteristikou k dispozícii napríklad školiace centrá, súkromní koučovia, široká škála literatúry a elektronických médií podporujúca samovzdelávanie. Využitím týchto alternatív zabráni podnik jeho stagnovaniu a môže byť hnacou silou pre ďalší rozvoj medziľudských vzťahov.

Podľa Armstronga (1999) ovplyvňuje spokojnosť pracovníkov celková úroveň riadenia ľudských zdrojov v organizácii, ktorej súčasťou sú:⁸

- objektívne hodnotenie pracovníkov,
- spoluúčasť na rozhodovaní,
- uplatnenie vlastnej kvalifikácie,
- potrebná miera informovanosti o významných záležitostiach,
- existencia príležitostí pre vzdelávanie a rozvoj,
- potrebná podpora zo strany manažmentu,
- starostlivosť o ochranu zdravia a bezpečnosť práce,
- sociálna starostlivosť a zaistenie.

Vo vybranom podniku Spravodlivý strážnik, s.r.o. sme skúmali tiež postavenie manažérov podľa preferovaného tímového profilu podľa Belbina. Britský vedec Raymond Meredith Belbin na základe svojich dlhoročných výskumov, ktoré sa začali už v sedemdesiatych rokoch minulého storočia sformuloval dotazník sebahodnotenia preferovaného tímového profilu, ktorý sa dodnes používa v mnohých podnikoch po celom svete. V siedmych rôznych otázkach odpovedá respondent váhami v ôsmych možných tvrdeniach. Dotazník sa ho pýta na také oblasti ako je jeho príspevok do tímu, jeho slabiny v oblasti tímovej práce, jeho prístup k práci v skupine a podobne. Odpovede nie sú správne alebo nesprávne.

Po vyplnení dotazníka, ktorý nesie meno svojho tvorca, sa zamestnanec podniku dozvie svoje preferencie pre určitú tímovú rolu. Osobnostný profil, ktorý respondent získa je takmer vždy jedinečný. Treba si však uvedomiť, že človek môže svoju rolu zmenou zamestnania zmeniť, a ak je potrebné robiť nový dotazník. Belbinova práca identifikuje deväť rôznych typov správania zaradených do troch pozícií podľa charakteru. Každá z nich sa nazýva tímová rola. Do praktickej pozície zaraďuje roly dokončovateľa, realizátora a tvorca, do sociálnej pozície zaraďuje roly koordinátora, hľadača zdrojov a stmelovača a teoretickú pozíciu zastávajú pozorovateľ, inovátor a špecialista.

V podniku Spravodlivý strážnik, s.r.o. boli oslovení rovnakí manažéri ako pri vyššie uvedenom prieskume. Prostredníctvom vyhodnotenia dotazníkov podľa Belbina sme dospeli k nasledovným záverom:

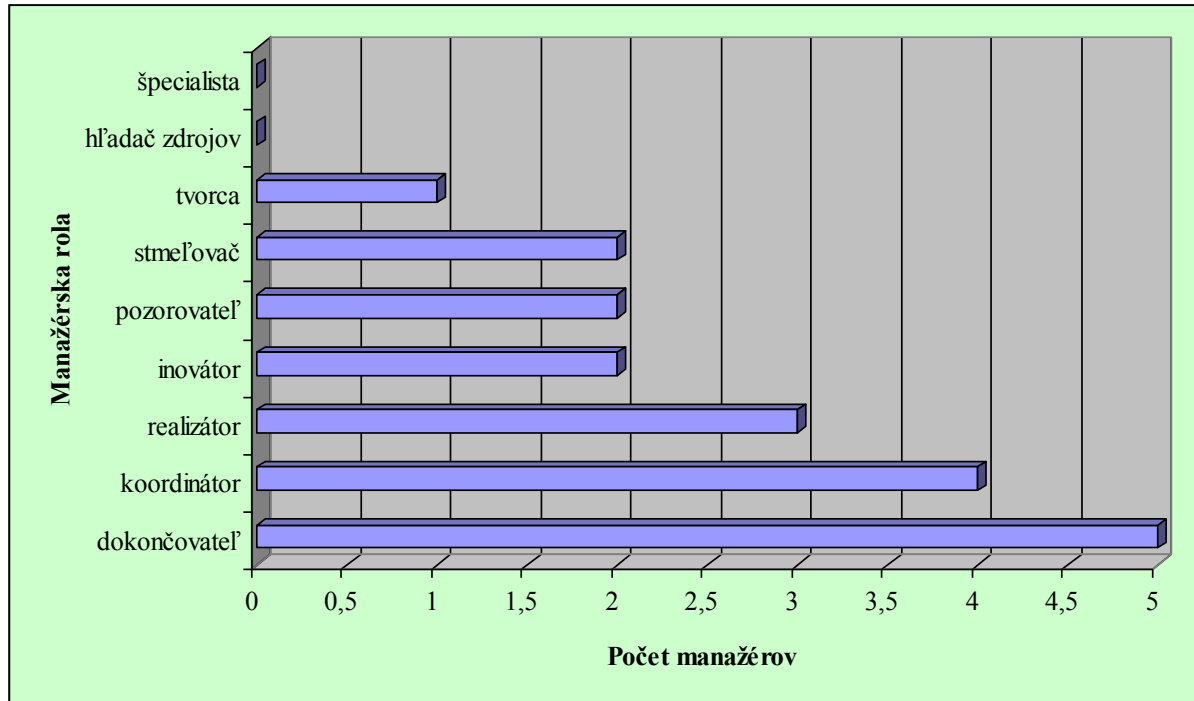
5 manažérov zastávalo rolu dokončovateľa,
4 manažéri zastávali rolu koordinátora,
3 manažéri zastávali rolu realizátora,
2 manažéri zastávali rolu inovátora,
2 manažéri zastávali rolu pozorovateľa,
2 manažéri zastávali rolu stmelovača,
1 manažér zastával rolu tvorca,

⁸ ŠTIKAR, J. - RYMEŠ, M. - RIEGEL, K. - HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. s. 117.

ani jeden manažér nezastával rolu vyhľadávača zdrojov ani špecialistu.

Aj túto skutočnosť dokumentuje graf 2.

Graf 2 Počet manažérov zastávajúcich jednotlivé pozície tímových profilov podľa Raymonda Mereditha Belbina



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ľudia sú nesmierne zložité a často nevyspytateľné bytosti. Každý je iný, každý z nás má odlišné povahové vlastnosti, priority a oblasti záujmu. Ľudia, ktorí tvoria tím by mali využiť dostupné testy a analýzy ľudských osobností a pomocou nich poskladať fungujúcim tím so všetkými predpokladmi pre dobrú spoluprácu. Každéj role by sa mal človek ujať, ktorý na ňu má vhodné predpoklady, v ktorej sa bude osobne cítiť prirodzene a príjemne. Človek, či už ako jednotlivec alebo ako hráč v tíme by mal mať vopred stanovený cieľ, ktorý by mal byť dostatočne náročný, avšak aj splniteľný.

V skúmanom podniku úplne absentovali dve roly, a to rola hľadača zdrojov a rola špecialistu. V tomto prípade je nevyhnutné, aby sa prehodnotilo personálne zastúpenie na jednotlivých riadiacich pozíciách. Ak podnik zabezpečí tím, v ktorom sa každá tímová rola objavuje aspoň u jedného člena tímu, je pravdepodobné, že sa zvýši efektívnosť celého tímu. Tieto výsledky by mal podnik sledovať a porovnať s predchádzajúcim stavom. Je v záujme vybraného podniku, aby sa snažil zistiť, aký je pre jeho podmienky ideálny pomer zloženia jednotlivých tímových rolí manažérov v riadiacom tíme.

Každý manažér vo vedúcom postavení v podniku má svoj osobnostný profil. Pre ilustráciu uvádzame schému 1 osobnostného optimálneho profilu manažéra vo vedúcej funkcii, kde prostredníctvom komparácie si môžeme porovnať svoj profil a zhodnotiť ho.⁹

Aby sme mohli namodelovať celostne kompetentného manažéra resp. ideálny typ takejto manažéra je potrebné skĺbiť viacero kritérií rôznych pohľadov autorov na emocionálnu inteligenciu ako významný faktor ohodnocovania celostnej manažérskej kompetentnosti.

⁹ SIEWERT, H. 1999. Testy osobnosti 2. Bratislava: Ikar, a.s., 1999. ISBN 80-7118-710-0. 193 s.

V manažerskej práci je EQ veľmi dôležitým faktorom celostného manažmentu a dôležitým faktorom pri výbere tých správnych rozhodnutí v práci manažéra na rôznych úrovniach manažerskeho trojuholníka.^{10,11}

Schéma 1 **Osobnostný profil manažéra vo vedúcom postavení**

<i>Nervozita</i> bez psychosomat. porúch	10	20	30	40	50	60	psychosomat. poruchy
<i>Agresivita</i> neagresívnosť, sebaovládanie	10	20	30	40	50	60	spontánna agresivita, emotívna nezrelosť
<i>Depresivita</i> spokojnosť, sebaistota	10	20	30	40	50	60	rozladenosť, neistota
<i>Vzrušivosť</i> pokojnosť, nevšímavosť	10	20	30	40	50	60	podráždenosť, sklon k frustrácii
<i>Družnosť</i> nespoločenskosť, zdržanlivosť	10	20	30	40	50	60	spoločnosť, živosť
<i>Uvoľnenosť</i> popudlivosť, váhavosť	10	20	30	40	50	60	sebadôvera, dobrá nálada
<i>Extroverzia</i>	10	20	30	40	50	60	<i>Introverzia</i>
<i>Maskulínnosť</i> typická mužskosť	10	20	30	40	50	60	<i>Feminínnosť</i> typická ženskosť

Zdroj: SIEWERT, H. 1999. Testy osobnosti 2. Bratislava: Ikar, a.s., 1999.

Viaceri autori uvádzajú, že sociálne zrelý a kompetentný manažér pozná a zvláda svoje emócie a vie prúd energie nasmerovať tak, aby bol vrcholne prospešný pre podnik. Z hľadiska emocionálnej inteligencie ako významného faktora celostnej manažerskej

¹⁰ REMEŇOVÁ, K. 2009. Prečo je emocionálna inteligencia potrebná pre správne rozhodnutia. In *Ekonomika, financie a manažment*. [CD-ROM]. Bratislava, FPM EU, 2009, ISBN 978-80-225-2808-5. 6 s.

¹¹ REMEŇOVÁ, K. 2007. Emocionálna inteligencia jedným z pilierov manažerskej kompetentnosti v rozhodovacom procese. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v BA*. Bratislava: FPM EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.

kompetentnosti hodnotíme tento pohľad autorov kladne, pretože má silný vplyv aj na samotnú konkurenčnú schopnosť podniku.

Niektorí autori sú toho názoru, že emočná inteligencia je vrozeným potenciálom schopnosti cítiť, ovládať, komunikovať, spoznať, riadiť a porozumieť emóciám, pričom nehovorí už o možnostiach jej rozvoja.¹²

Výsledkom medzinárodného prieskumu EQ sú dôležité skutočnosti, ktoré ovplyvňujú pohľad na emocionálnu inteligenciu. Príkladom je:¹³

- emocionálna chrípka – aj napriek rastúcemu záujmu o emocionálnu inteligenciu sú stále medzery v chápaní a zvládaní emócií v globálnom meradle stále rozšírené. Umenie kvalitných a efektívnych rozhodnutí nespočíva len v poznaní poznatkov, ale predovšetkým v schopnosti riadiť emócie vo svoj prospech.
- zaškatuľkovaná emocionálna inteligencia – medzi predstaviteľmi rôznych profesií sú značné rozdiely v emocionálnej inteligencii. Všeobecne je dokázané, že technici, účtovníci, vedci majú nízke EQ, vyvrátili výsledky analýzy, ktoré súčasne priniesli prekvapujúce informácie. Ľudia pracujúci v rôznych odvetviach predaja, informačných technológií, financií, marketingu majú takmer identickú úroveň EQ. Tendenciu dosiahnutia najvyššieho EQ majú predstavitelia zákazníckych služieb a najnižším EQ disponujú nezamestnaní ľudia.
- vysoké EQ v top manažmente – vyjadruje vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a pracovným zaradením, ktorý je najvýraznejší. Medzinárodné prieskumy potvrdili i tú skutočnosť, že výška EQ stúpa s postavením od najnižšej podnikovej pozície k strednému manažmentu. Nad stredným manažmentom už dochádza k strmému poklesu. Od riaditeľských funkcií smerom k vrcholovému manažmentu klesá výška EQ. Prieskum potvrdil i to, že generálni manažéri ju majú najnižšie EQ.

Z medzinárodného prieskumu tiež môžeme skonštatovať, že najlepšie výsledky napriek tomu dosahujú výkonní vedúci, ktorí majú najvyššiu úroveň EQ. Zistilo sa, že schopnosti emocionálnej inteligencie sú pre pracovný výkon od určitej úrovne riadenia dôležitejšie, než iné vodcovské schopnosti. Tento princíp platí aj pri každom pracovnom zaradení, kde zamestnanci s vysokým stupňom EQ, v ktoromkoľvek postavení, dosahujú lepšie výsledky, ako ich kolegovia.

ZÁVER

V príspevku sme poukázali na dôležitosť ohodnocovania emocionálnej inteligencie (EQ) ako významného faktora celostného manažmentu vo vybranom podniku. Autor publikácie Celostný manažment tvrdí, že emocionálne vlastnosti sa prejavujú intenzitou a povahou reagovania na vnútorné a vonkajšie prostredie a následnou reakciou vyvolanou týmto prostredím.¹⁴ Daná hypotéza sa potvrdila aj v skúmanom podniku Spravodlivý strážnik, s.r.o., ktorý pôsobí v dynamickom a turbulentnom podnikateľskom prostredí. Výsledky Belbinovho dotazníka poukázali na skutočnosť, že bez tímovej práce sa v súčasnosti väčšina podnikov nezaobíde, a že úspešnosť týchto podnikov závisí nielen od dobre fungujúceho tímu, ale aj od jeho zloženia. Aby tím pracoval efektívne a v súlade, mal by obsahovať, čo najviac rolí. Dôležité je vedieť skĺbiť tieto pozície ktoré prinášajú podniku úspech. Ako odporúčanie pre súčasné podniky nielen na domácom, ale i zahraničnom trhu zdôrazňujeme, že netreba zabúdať na člena v tímovej práci, ktorý môže zohrávať aj niekoľko rolí naraz. Ak tieto role v tímovej práci chýbajú, zvyčajne v podniku vznikajú problémy. Má to negatívny vplyv na efektívnosť a výkonnosť tímu a podnik tak môže stratiť konkurenčnú schopnosť.

¹² HEIN, S. 1996. EQ for everybody: a practical guide to emotional intelligence. San Francisco: Aristotle Press, 1996. ISBN 13: 978-0965539302.

¹³ www.talentsmart.com, 18.09.2012.

¹⁴ PORVAZNÍK, J. 2011. Celostný manažment. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 987-80-89393-58-9. 360 s.

Tímová práca je pohnútkou k zdokonaľovaniu manažérskych procesov v dobe veľkých zmien a turbulencií podnikateľského prostredia.

LITERATÚRA

1. GOLEMAN, D. 2004. Emocionální inteligence v leadershipu. In *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. Praha: *Economia*, 2004. ISSN 0026-8720, Červen 2004, roč. 39, č. 6, s. 55-56.
2. GOLEMAN, D. 2011. *Emoční inteligence*. Praha: *Metafora*, 2011. ISBN 9788073593346. 336 s.
3. HEIN, S. 1996. *EQ for everybody: a practical guide to emotional intelligence*. San Francisco: *Aristotle Press*, 1996. ISBN 13: 978-0965539302.
4. JANKELOVÁ, N. – SZABO, Ľ. 2012. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: *Vyd. EKONÓM*, 2012. ISBN 978-80-225-3393-5. 159 s.
5. LJUDVIGOVÁ, I. 2011. *Tímový leadership*. In *Ekonomické, politické a právne otázky medzinárodných vzťahov 2011: zborník príspevkov z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. Bratislava: *Vydavateľstvo EKONÓM*, 2011. ISBN 978-80-225-3271-6. s. 356-363.
6. LJUDVIGOVÁ, I. 2011. *Význam vodcovských schopností pre úspešný leadership*. In *Manažment, teória, výučba a prax 2011*. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie*. Liptovský Mikuláš: *Katedra manažmentu AOS gen. M. R. Štefánika*, 2011. ISBN 978-80-8040-427-7. s. 200-206.
7. MIŠÚNOVÁ, E. – MIŠÚN, J. 2009. *Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy: globálna kríza s akcentom na automobilový priemysel*. Bratislava: *Espirit, spol. s r.o.*, 2009. ISBN 978-80-970202-2-4. 289 s.
8. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava: *Sprint dva*, 2011. ISBN 987-80-89393-58-9. 360 s.
9. PORVAZNÍK, J. – LADOVÁ, J. – RAJOŠOVÁ, V. 2007. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: *Bratislavská vysoká škola práva*, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7. s. 472.
10. PORVAZNÍK, J. - TRANČÍK, I. – MIŠÚN, J. 2011. *Teoretický koncept a praktická skutočnosť uplatňovania celostného prístupu manažmentu v praxi*. In *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy: vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. Bratislava: *Slovenská akadémia manažmentu*, 2011. ISSN 1337-0510. Roč. 6, č. 16 (2011), s. 9 -17.
11. PRIEČKOVÁ, K. – REMEŇOVÁ, K. 2011. *Kompetentnosť manažéra a jej dôležitosť v znalostnej ekonomike*. In *Znalosti pro tržní praxi 2011. Sborník z mezinárodní vědecké konference*. Olomouc: *Societas Scientiarum Olomouensis II.*, 2011. ISBN 978-80-87533-02-4. s. 269-275.
12. REICHEL, W. 2005. *IQ, EQ testy*. Bratislava: *Príroda, s.r.o.*, 2005. ISBN 978-80-07-01915-7. 256 s.
13. REMEŇOVÁ, K. 2007. *Emocionálna inteligencia jedným z pilierov manažérskej kompetentnosti v rozhodovacom procese*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave*. Bratislava: *FPM EU*, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.
14. REMEŇOVÁ, K. 2009. *Prečo je emocionálna inteligencia potrebná pre správne rozhodnutia*. In *Ekonomika, financie a manažment*. [CD-ROM]. Bratislava, *FPM EU*, 2009, ISBN 978-80-225-2808-5. 6 s.
15. SIEWERT, H. 1999. *Testy osobnosti 2*. Bratislava: *Ikar, a.s.*, 1999. ISBN 80-7118-710-0. 193 s.

16. SZARKOVÁ, M. 2011. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3251-8. 258 s.
17. SZARKOVÁ, M. 1995. Psychologické aspekty osobnosti manažéra. In Ekonomický časopis = Journal of economics. Roč. 43, č. 4, 1995, s. 356-363.
18. ŠTIKAR, J. - RYMEŠ, M. - RIEGEL, K. - HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. s. 117.
19. www.talentsmart.com, 18.09.2012.