

Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce

Miroslav Frankovský, Zuzana Birknerová

2013



Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce

Miroslav Frankovský, Zuzana Birknerová

2013

Publikácia vznikla v rámci riešenia grantového projektu VEGA 1/0637/12: "Možnosti konceptualizácie a operacionalizácie sociálnej inteligencie ako výkonovej osobnostnej charakteristiky"

Autori:

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Recenzenti:

Mgr. Michal Kentoš, PhD.

Slovenská akadémia vied, Spoločenskovedný ústav, Košice

doc. Mgr. Ing. Milan Droppa CSc., mim. prof.

Katedra manažmentu a marketingu, KU v Ružomberku

Za odbornú a jazykovú stránku tejto publikácie zodpovedajú autori.

© doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc., PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Žiadna časť publikácie nesmie byť reprodukováaná alebo ďalej šírená v žiadnej forme, žiadnymi prostriedkami, elektronickými alebo mechanickými bez písomného súhlasu autorky. Šírenie bez písomného súhlasu majiteľa práv je trestný čin.

Vydal: Bookman, s. r. o. Prešov

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-8165-026-0

EAN 9788081650260

OBSAH

ÚVOD	5
1 KAPITOLA - OSOBNOSŤ MANAŽÉRA	9
1.1 Manažér	13
1.2 Osobnostné charakteristiky manažéra	16
1.3 Manažérke schopnosti a vlastnosti	20
2 KAPITOLA - SOCIÁLNA INTELIGENCIA	36
2.1 Sociálna inteligencia a príbuzné oblasti poznania	41
2.2 Vymedzenie štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie	46
2.3 Etický rozmer sociálnej inteligencie	51
2.4 Osobnostný a psychometrický prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie	55
2.5 Dispozičný a situačný prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie	57
2.6 Metodiky skúmania sociálnej inteligencie	61
2.7 Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte	65
3 KAPITOLA - SOCIÁLNA INTELIGENCIA AKO MANAŽÉRSKA KOMPETENCIA	70
3.1 Manažérske kompetencie	71
3.2 Sociálna inteligencia ako manažérska sociálna kompetencia	78
4 KAPITOLA - MOŽNOSTI ZISŤOVANIA SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE	85
4.1 Behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie (RIPS2, RIPS4, RIPS(r))	85
4.1.1 Vývoj metodiky RIPS4 a jej vybrané výskumné aplikácie	86

4.1.2 Vývoj metodiky RIPS2 a jej vybrané výskumné aplikácie	100
4.1.3 Vývoj metodiky RIPS(r) a jej vybrané výskumné aplikácie ..	106
4.2 Dispozičný koncept zisťovania sociálnej inteligencie (TSIS)	115
4.2.1 Sociálna inteligencia (TSIS) v kontexte vekových a rodových súvislostí	116
4.3 Psychometrický koncept zisťovania sociálnej inteligencie (EMESI)	122
4.3.1 Vývoj metodiky EMESI	122
4.3.2 Sociálna inteligencia v kontexte študijných odborov	130
4.4 Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte	136
4.4.1 Sociálna inteligencia v kontexte slovenského a českého prostredia	137
ZÁVER	149
LITERATÚRA	152
PRÍLOHY	169

ÚVOD

Predikcia správania v sociálnej situácii sa odohráva v rôznych spoločenských kontextoch, v rôznych oblastiach spoločenskej praxe. Je jednou z dominantných oblastí záujmu viacerých vedných disciplín a zároveň je aj jednou z podstatných požiadaviek praxe vo vzťahu k týmto vedným disciplínam.

Z hľadiska spoločenských kontextov môžeme uvažovať o oblasti práce, vzdelávania, trávenia voľného času, rodine a o množstve ďalších typických oblastí výskytu sociálnych situácií. V tejto súvislosti vystupuje do popredia predikcia správania v oblasti práce, pretože je významne prepojená s ďalšími oblastami života človeka. Z hľadiska manažérov je tento vzťah ešte významnejší, lebo je spätý aj so životom iných ľudí. Je potrebné upozorniť, že vo všetkých týchto súvislostiach je nevyhnutné zohľadniť nielen faktor efektívnej predikcie správania, ale aj efekt dopadu výsledkov správania v sociálnej situácii na konkrétneho človeka, resp. riešenie následkov týchto dopadov.

Manažéri vykonávajú svoju prácu v rôznych kontextoch a riešia problémy v rôznych konkrétnych situáciách. Jednou z takýchto špecifických oblastí v práci manažérov sú interpersonálne situácie a správanie sa ľudí v situáciách, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu. Aj keď predpokladáme, že každé správanie človeka a teda aj manažéra je sociálne determinované, predsa však existujú situácie, v ktorých aspekt sociálnej interakcie zohráva dominantnú úlohu. Vo všetkých týchto situáciách je zdôraznená interakcia jedinca a

sociálneho prostredia, prítomnosť vzájomných vzťahov osôb, skupín, sociálnych objektov. Akcentuje sa teda sociálny rozmer týchto situácií.

Je zrejmé, že spôsob riešenia interpersonálnych situácií je podmienený celou osobnosťou manažéra. Manažéri sa preto v týchto situáciách správajú individuálne rozdielne. Niektorí sa cítia príjemne, správanie v týchto situáciách im nerobí problém, dokonca tieto situácie vyhľadávajú. Iní sa zase, pokiaľ je to možné, sa týmto situáciám vyhýbajú, necítia sa v nich príjemne, nevedia zvoliť v takejto situácii vhodné spôsoby správania. Príčiny týchto rozdielov je možné hľadať vo viacerých oblastiach a analyzovať ich z rôznych uhlov pohľadu. Je zrejmé, že špecifiká správania v sociálnych situáciách môžu byť spôsobené charakteristikami na individuálnej úrovni každého manažéra (temperament, osobnostné charakteristiky), ale aj na úrovni obsahu konkrétnej situácie (konflikt, priateľská atmosféra, ohrozenie, spor s nadriadeným alebo podriadeným a pod.). Analýza súvislostí medzi správaním manažéra v interpersonálnej situácii a možnými prediktormi tohto správania je preto reprezentovaná pestrou paletou faktorov tak na strane konkrétneho človeka, ako aj na strane konkrétnej interpersonálnej situácie.

Ako tvrdí Aghazadeh (1999) pred manažérmi stále stojí výzva myslieť globálne, konať lokálne, predovšetkým však operační manažéri a profesionáli z útvarov riadenia ľudských zdrojov musia tvoriť partnerstvo a spoločne dotvárať a realizovať rôzne funkcie orientované na výstupy organizácie. V kontexte práce ako výrobného faktora tak významne pôsobí na celkový výkon podniku popri množstve

pracovníkov, ich kvalifikácii, najmä ich kvalita, ich odolnosť voči stresom, trénovanosť, schopnosť spoločne riešiť problémy.

V prezentovanej publikácii venujeme pozornosť problematike sociálnej inteligencie ako jednému z možných prediktorov úspešnosti manažérskej práce. Našou snahou bolo nielen priblížiť problematiku sociálnej inteligencie z hľadiska historického vývoja, teoretických a metodologických konceptov vymedzenia a skúmania tejto problematiky, ale aj oboznámiť čitateľov s konkrétnymi spôsobmi zisťovania sociálnej inteligencie v kontexte manažérskej práce a jej vplyvu na efektívnosť tejto práce.

Nájsť a vybrať správnych ľudí na manažérske pozície je snahou každej firmy alebo organizácie. Naplniť toto úsilie však nie je ani ľahké, ani jednoduché. Zadefinovať a následne vedieť aj diagnostikovať podstatné predpoklady, prediktory pre manažérsku prácu je multidisciplinárny problém, riešenie ktorého predpokladá spoluprácu odborníkov viacerých vedných disciplín.

Prezentovaná monografia je predovšetkým venovaná odborníkom, ktorí sa venujú skúmaniu problematiky efektívnosti manažérskej práce. Na báze informácií, ktoré boli získané z literatúry, ako aj na základe výsledkov z vlastných výskumov, sme sa v publikácii pokúsili poukázať na možnosti využitia poznatkov o sociálnej inteligencii tak na teoretickej úrovni skúmania manažérskej práce, ako aj v rovine praktického, aplikačného využitia týchto poznatkov pri vzdelávaní, výbere a tréningu manažérov.

Prezentované zistenia, ako aj metodiky merania sociálnej inteligencie manažérov môžu byť podnetné aj pre ľudí zodpovedných za výber a prípravu manažérov, ale aj pre samotných manažérov.

Autori

1 KAPITOLA

OSOBNOST' MANAŽÉRA

Osobnosť je možné považovať za jeden z centrálnych pojmov psychológie, za jeden z najvýznamnejších tak praktických, ako aj teoretických problémov tohto vedného odboru. Ako uvádza Kováč (2003) osobnosť je leitmotív psychologického finále. Je však potrebné upozorniť, že s týmto pojmom sa nestretávame len na poli psychologickéj vedy, ale aj v iných vedných oblastiach. Pozornosť tejto problematike je venovaná v pedagogike, sociológii, histórii, čoraz viac aj v medicíne a v ďalších predovšetkým spoločenskovedných disciplínach, čo dokumentuje interdisciplinárnu povahu skúmania osobnosti človeka.

Kováč (2005, s. 12) následne vymedzuje osobnosť ako bio-psycho-sociokultúrno-spirituálny: „Osobnosť je možné vymedziť ako psychologickú kvalitu človeka, jedinečnú a relatívne konštantnú, vznikajúcu síce z genetického vybavenia, ale formovanú enviromentom – prírodným, civilizačným, sociálnym, kultúrnym a duchovným, no nadovšetko dotváranú samo sebou, vlastným self. A tento potenciálny no rozhodujúci proces sebautvárania osobnosti sa uskutočňuje pomocou nadobúdaných skúseností, získavania kompetencií, vyznávania hodnôt a v procese realizácie toho všetkého v konkrétnom živote jednotlivca. Slovom osobnosť je napokon to, čo zo seba ľudský jedinec vytvorí v priebehu života v tom, ktorom čase svojho vývinu“.

Osobnosť je jedinečným spojením psychických rysov, ktoré charakterizujú jednotlivca. Šuleř (2002) medzi psychické rysy zaraďuje schopnosti, zručnosti, vedomosti, vlastnosti, potreby, motívy, postoje, hodnoty. Boroš (2002, s.278) pod pojmom osobnosť rozumie „integrovaný súhrn vnútorných črt a zvláštností človeka, cez ktoré sa lámu všetky vonkajšie vplyvy.“ Ondrušková a kol. (2009) osobnosť definuje ako organickú jednotu telesného a psychického, vrodeného a získaného – typickú pre daného jednotlivca, ktorá sa prejavuje v jeho prežívaní a správaní. Vágnerová (2010) poukazuje na osobnosť ako na komplexný a relatívne stabilný systém, ktorý funguje ako celok, skladá sa zo vzájomne prepojených somatických a psychických vlastností a prejavuje sa v reakciách na rôzne podnety a situácie, resp. v interakcii s nimi.

Frk, Kredátus (2002) pod pojmom osobnosť uvádzajú vyhraneného jednotlivca, individualitu, človeka, ktorý svojím konaním výrazne zasahuje do udalostí a hrá v nich významnú alebo rozhodujúcu rolu. Pauknerová a kol. (2006) pod pojem osobnosť označujú psychiku človeka a zdôrazňujú na jednej strane celistvosť, na strane druhej odlišnosť a jedinečnosť každého človeka. Osobnosť, ako sa zmieňuje Sorcher (1992, s. 253) „sa skladá zo súboru názorov a presvedčení, čo spôsobuje, že človek jedná a myslí určitým spôsobom“. Osobnosťou Vetráková (2002) rozumie každého jednotlivca s relatívne stálymi a trvalými aspektmi, ktoré ho odlišujú od iných ľudí a sú základom jeho správania. Existujú prejavy správania, ktoré sú relatívne pevné a vyjadrujú temperament, charakter, schopnosti, typické črty jedinca a motívy jeho správania. Podľa Mikšíka (1999) je pre pochopenie

osobnosti nevyhnutné vytváranie jednoduchých modelov reálne fungujúcej osobnosti. Z podmienok, ktoré tento model má zohľadňovať, vyberáme:

- vlastnosti osobnosti sa vždy prejavujú v reálnych interakčných súvislostiach,
- ten istý nástroj merania črt osobnosti môže mať v rozdielnych podmienkach rozdielnu informačnú hodnotu.

Z uvedeného je zrejmé, že autor preferuje interakčné chápanie osobnosti v kontexte dispozičných a situačných charakteristík. Koncept osobnosti je založený na interakčnom modeli reálnej entity, ktorý je spolu s rešpektovaním systémogenetického prístupu základom pre komplexný model osobnosti.

Takto vymedzený koncept osobnosti súvisí s myšlienkou a konceptom, ktorý je definovaný ako person-environment-fit (Sekiguchi, 2004) a má svoje konkrétne podoby v pracovnej oblasti ako person-job-fit prístup alebo v širšom chápaní ako person-organization-fit koncepcia (Hossiepa, Paschena, 2003).

Osobnosť je podľa Armstronga (2006) daná predovšetkým tým, ako človek vie kontrolovať svoju činnosť svojím svedomím a tým, ako uvedomelo, zodpovedne a ohľaduplne rieši úlohy vo svojom bežnom aj pracovnom živote. Alexy, Boroš, Sivák (2004) predpokladajú, že osobnostné črty manažéra dávajú predpoklady aj pre jeho spôsob vedenia ľudí. Za dôležité pokladajú okrem všeobecných a odborných znalostí aj tvorivý prístup, istý stupeň odvahy vyplývajúci z dôvery v

seba samého aj spolupracovníkov, prirodzenú komunikatívnosť, schopnosť delegovať úlohy, právomoci aj zodpovednosti a tým vytvárať vo vnútri firmy podnikateľský priestor. Ich úlohou by malo byť taktiež vedieť navodiť dobrú a tvorivú pracovnú atmosféru v tíme, vytvoriť celkovo vhodné podmienky na prácu a motivovať ľudí k požadovaným výkonom. Tieto osobnostné predpoklady korešpondujú z už prezentovaným konceptom Hossiepa, Paschena (2003), na základe ktorého môžeme významné osobnostné predpoklady manažérskej práce zhrnúť do štyroch okruhov:

1. Profesijná orientácia (motivácia k výkonu, motivácia k vedeniu).
2. Pracovné správanie (svedomitosť, flexibilita a rozhodnosť).
3. Sociálne kompetencie (senzitivita, schopnosť kontaktov, sociabilita, orientácia na team, schopnosť presadiť sa).
4. Psychické atribúty (emocionálna stabilita, odolnosť voči záťaži a sebavedomie).

Person-job-fit koncepcia v komplexnom chápaní zahŕňa perspektívu požiadaviek manažérskej práce a perspektívu schopností na strane manažéra, ako uvádza Edwards (1991) túžby osoby a atribúty práce. Vysoká úroveň person-job-fit je spätá so satisfakciou z práce, nízkou úrovňou stresu z práce, motiváciou tak na úrovni manažérov, ako aj na úrovni výkonových zamestnancov.

1.1 Manažér

V spoločnosti majú manažéri významné poslanie, pretože v dobrom i zlom ovplyvňujú jej činnosť a výsledky. Názory, koho považovať za manažéra, nie sú zhodné (Sedlák, 2012). Manažér je ten pracovník organizácie, ktorý hovorí ostatným čo a ako majú robiť, ten, kto definuje trvalejšie a vyššie ciele spoločného snaženia. Týmito cieľmi môžu byť dlhodobé strategické vízie, ktorých naplnenie je cieľom a snom každého manažéra. Manažér koordinuje aktivity ľudí tak, aby boli naplnené ciele organizácie (Robbins, Coulter, 2004).

Armstrong, Stephens (2008) uvádzajú, že manažéri prispievajú k úspešnosti organizácie tým, že dosahujú to, aby ostatní ľudia vynakladali svoje najlepšie schopnosti a úsilie, ale tiež tým, že sami manažéri vynakladajú svoje najlepšie schopnosti a úsilie. Termín manažér môže mať podľa Folwarcznej (2010) viac definícií:

- v podnikateľskej sfére je manažérom ten, kto riadi prevádzku podniku v mene a v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov tejto organizácie,
- v malých alebo stredných firmách je majiteľ aj hlavným manažérom.

Manažéra autorka charakterizuje ako osobu, ktorá zastáva postavenie, v ktorom sa od nej očakáva výkon vedenia bez akýchkoľvek predpokladov, že k tomuto procesu skutočne dochádza. Vedenie je interpersonálny vplyv vykonávaný pri určitých situáciách a smerujúce

s pomocou komunikačného procesu k dosiahnutiu určitého cieľa. Sojka (2007) definuje manažéra ako človeka, ktorý disponuje znalosťami, skúsenosťami a obvykle aj právomocou v jemu zverenej oblasti. Jeho primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človek, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje v organizácii. Gualco (2010) uvádza, že manažér je niekto, kto má zodpovednosť za využívanie materiálových zdrojov organizácie a spolupráce zamestnancov organizácie so zámerom dosiahnuť cieľ, ktorý je dôležitý pre úspešnosť organizácie. Pojem manažér sa dá priblížiť aj popísaním toho, čo tvorí náplň jeho práce. Ani v tomto však podľa Sedláka (2012) neexistuje úplná zhoda. Autor uvádza dva najznámejšie prístupy, ktoré vysvetľujú manažérsku prácu:

1. Funkčný prístup, t.j. na základe manažérskych funkcií. Tento prístup sa pokladá za klasický; jeho pôvod je v teórii „administratívneho riadenia“, ktorej hlavným tvorcom bol Henri Fayol.
2. Prístup založený na manažérskych rolách, pomocou ktorých Henry Mintzberg vymedzil náplň práce manažérov a sformuloval ich hlavné úlohy.

Manažérom je podľa Provazníka (2002), Pauknerovej (2006) predovšetkým človek, ktorý určuje čo, kedy a ako sa bude na pracovisku odohrávať. Úspešne riadi a vedie ten, ktorý pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov, ktorý ich dokáže vhodne ovplyvňovať a prepájať ich záujmy a ciele s podnikovými. Musí vedieť vhodne

komunikovať, predostrieť svoje požiadavky, ale i načúvať. Podstatu manažérskej práce vysvetľuje podľa Mihoka, Trebuňu (2009) odlišnosť manažérskych a nemanadžérskych činností:

1. Manažérska práca nie je (resp. by nemala byť) rutinnou, ale tvorivou činnosťou, prevažovať by mali prvky duševnej práce.
2. Časť manažérskej práce je neopakovateľná. Vztahuje sa to najmä na prácu vrcholových manažérov.
3. Manažérske rozhodovanie sa odlišuje od osobného rozhodovania v tom, že realizátorom manažérskeho rozhodnutia sú obyčajne iní (podriadení) pracovníci.

Za manažéra sa podľa Pošvára, Erbesa (2008) považuje spravidla vedúci či riadiaci pracovník, osoba poverená v záujme jedného alebo viacerých súkromných vlastníkov, aby vykonávala v danom podniku manažérske funkcie a roly vedúce k dosiahnutiu maximálneho zisku. Organizácie preto potrebujú svojich manažérov zodpovedných za chod organizácie. Manažéri pracujú na rôznych stupňoch riadenia, kde plnia svoje funkcie a podľa toho sa rozlišujú na vrcholových manažérov, manažérov na stredných stupňoch riadenia a manažéri na základných stupňoch riadenia.

Objektom manažérskeho pôsobenia sú hlavne zdroje organizácie, a to ľudské, fyzické, peňažné a informačné zdroje, ktoré organizácia prijíma a využíva z okolia. Úlohou manažérov je tieto zdroje vzájomne skombinovať a využívať tak, aby sa dosiahol stanovený cieľ organizácie. Za týmto účelom manažér koordinuje tieto aktivity prostredníctvom jemu podriadených ľudí (Sojka, 2007). Ruisel (2006) definuje

manažérov ako špičkový potenciál firiem pre zajtrajšok. Charakteristické osobnostné dimenzie sú významným faktorom úspešnosti mladého manažéra a prediktorom jeho udržania v organizácii, ako aj odolnosti vplyvu domácej i zahraničnej konkurencie.

1.2 Osobnostné charakteristiky manažéra

V psychológii práce sa podľa Zibrínovej (2013) na osobnosť manažéra nahliada z hľadiska psychickej regulácie pracovných činností a systémových dôsledkov ich mnohoúrovňovej integrácie. Najnovšie štúdie o faktoroch osobnosti podstatných pre pracovné zaradenie sa zaoberajú kognitívnymi, psychickými a psychomotorickými schopnosťami, svedomitosťou, sociálnym správaním a podobne. Osobnosť je viac než len súčet všeobecnej inteligencie a svedomitosti, je inšpirovaná množstvom najnovších pohľadov na osobnostné faktory podstatné pre uskutočňovanie práce.

Podľa Tarafdera (2004) manažér musí byť osobnosťou. Je to jeden z najdôležitejších faktorov, od ktorých závisí úspech manažéra. Osobnosť je základná zložka potrebná k udržiavaniu úspechu manažéra. Osobnosť nie je len o tom, že manažér musí dobre vyzerieť, ale hlavne disponovať potrebnými schopnosťami a zručnosťami. Osobnosť je stelesneným rysov ako sebavedomie, stálosť mysle, schopnosť ovplyvňovať iných, zrozumiteľnosť prejavu, schopnosť rýchleho porozumenia, pozitívny prístup k otázkam, zmysle pre etiketu, dobré správanie a iné. Dobrý a schopný manažér, ktorého majú jeho

podriadený aj kolegova akceptovať, by mal byť podľa autora osobnosťou aj z hľadiska výnimočných vlastností, schopností alebo iných charakteristických črt.

Hickman (1995) považuje manažéra za osobu, ktorá uplatňuje svoje myšlienky pri riešení každodenných organizačných problémov. Manažérske myslenie sa podľa neho orientuje predovšetkým na autoritu, uniformitu, principiálnosť, logické myslenie, skepticizmus, preberanie zodpovednosti, formálnosť a kontrolu. Drucker (1970) dodáva, že úlohou manažéra je dosiahnuť efektívnosť. Okrem inteligencie, rozvinutej predstavivosti a dostatku znalostí by mal byť schopný aj efektívnej činnosti. Zameriava sa na ciele prínosné pre celú organizáciu, nie len pre neho samotného, alebo jeho najbližších nadriadených. Od manažéra sa podľa Alexyho, Boroša, Siváka (2004) čaká, že sa svojim vedením procesov, činností aj ľudí postará o to, aby bola práca a jej celkový výsledok v súlade s očakávaniami. Dosiahnuté ciele by mali byť racionálne, úspešne realizované a v neposlednom rade hlavne efektívne. Autori popisujú dimenzie osobnosti manažéra, ktoré môžu slúžiť len ako všeobecná orientácia v osobnosti manažéra:

1. Extrovertovaný rozumový (myšlienkový) typ – manažér s prevahou tohto typu dodržiava normy a pravidlá platné v spoločnosti, je to empirik a pragmatista, prejavuje sa ako objektívny a asi práve preto, že v jeho myslení a názoroch prevláda ráció, logika, má tendenciu potláčať vlastné city a emócie, byť chladný a tvrdý.
2. Extravertovaný citový typ – u takéhoto manažéra prevažuje emocionalita, je citlivý a vnímavý aj voči názorom a postojom

iných, je priateľský, spoločenský, závislý na spoločenských konvenciách s prevládáním citového hodnotenia, zakladá si na vštepených tradičných hodnotách a osvojenom morálnom kódexe, ale so sklonom potláčať myslenie.

3. Extravertovaný perцепčný (vnímavý) typ – je to typ manažéra, ktorý prirodzene prežíva radosť, nadšenie, šťastie a vyhľadáva nové reálne zážitky, schopný prispôbiť sa rôznym povahovým typom ľudí a zmeneným situáciám, menej pozornosti venuje svojmu vnútru (sebaanalýze), ale je otvorený svetu s veľkou schopnosťou užívať život.
4. Extravertovaný intuitívny typ – usudzuje sa, že manažér tohto typu má predpoklady byť úspešný v podnikaní aj v politike, dokáže využiť príležitosti, dokáže sa inšpirovať novými myšlienkami, má tvorivé schopnosti a hoci u neho prevláda tendencia „preskakovať“ z jedného nápadu na druhý a vlastné rozhodovanie je viac emocionálne podfarbené, intuitívne, neraz sporné, dôležité je, že sa vie nadchnúť pre dosiahnutie výkonu a plnenie ďalších cieľov.
5. Introvertovaný rozumový (myšlienkový) typ – takýto manažér má určité problémy s vyjadrovaním svojich myšlienok, pretože sa zameriava viac na city, intenzívnejšie sa sústreďuje na svoje súkromie, snaží sa viac pochopiť sám seba, ako iných, neraz sa o ňom tvrdí, že je umiernený, povznesený, ale aj netaktný a arogantný, že mu chýba aj praktické uvažovanie.
6. Introvertovaný citový typ – manažér potláčajúci racionálne myslenie, uvoľňuje prežívanie hlbokých citov, ktoré však

navonok neprejavuje, pritom nie veľmi chápe emócie a zmýšľanie iných a neraz je hodnotený ako nespoločenský, chladný ale sebaistý, tým sa zdá byť tajomný a neprístupný, ale aj pokojný, skromný až detinský.

7. Introvertovaný perцепčný typ – manažér, u ktorého prevažuje pasivita, pokoj, ale aj istá odtrhnutosť od každodennej reality, hoci na druhej strane je esteticky vnímavý, má sklon prejavovať sa umením, ale potláčať intuíciu, na väčšinu aktivít iných sa pozerá pobavene a hodnotí ich zhovievavo.
8. Introvertovaný intuitívny typ – typ manažéra, ktorý je považovaný za zvláštneho a excentrického, má problémy zvládať každodenný praktický beh života a aj s plánovaním vlastnej budúcnosti, intúícia ho ovládne natoľko, že stráca kontakt s realitou a stáva sa nepraktickým, nad všetko povzneseným vizionárom, fantastom, ostatnými často celkom nepochopený.

Emócie rozhodujú o cieľoch, kognitívne procesy rozhodujú o metódach, prostriedkoch a spôsoboch dosahovania cieľov. Manažér nie je len bytosť rozumová, ale skôr racionalizuje svoje emocionálne správanie, aby sa vyhla vnútorným konfliktom, výčitkám svedomia a pod. (Alexy, Boroš, Sivák, 2004).

Existujú špecifické požiadavky na osobnosť manažéra, ktoré vznikli na základe rôznorodých názorov, výskumov a ktoré určujú osobnostné charakteristiky, ktoré by mal mať správny a úspešný manažér. Aj Baumgartner (2002) uvádza, že manažéri vyznačujúci sa vnútornou kontrolou, vysokou mierou sebaúcty a nízkou mierou neuroticizmu sa javia ako flexibilnejší vzhľadom k podmienkam situácií.

Manažérovi jeho osobnosť pomáha vymedziť si svoj pracovný model, ktorý určuje spôsob využívania času a organizovania vlastnej práce. Každý manažér by sa mal preto pokúsiť poznať stránky vlastnej osobnosti ako základu svojho ďalšieho rozvoja a zamerať sa na odstránenie problematických znakov svojho pracovného typu (Šuleř, 2002). Podľa Lojdu (2011) je manažér človek, ktorý dosahuje stanovené ciele s ľuďmi a prostredníctvom nich. Analyzuje a porovnáva tri zložky osobnosti manažéra: aký je a ako sa prejavuje (vlastnosti, správanie, charakter, temperament), čo vie (vedomosti, zručnosti, kompetencie), čo chce a kam smeruje (osobné motívy, potreby, záujmy, hodnoty, postoje).

1.3 Manažérke schopnosti a vlastnosti

Manažéri pracujú na rozličných pozíciách a úrovniach riadenia, preto je podľa Lojdu (2011) ťažké jednotne charakterizovať a popísať základné schopnosti alebo vlastnosti úspešného manažéra. Charakteristiky manažérov rozdeľuje podľa toho, aký je manažér, čo vie a kam smeruje. Šimková (2007) uvádza delenie vlastností manažéra na všeobecné (strategické myslenie, princíp vodcovstva) a špecifické vlastnosti (inteligencia, psychická odolnosť). Manažéri sa odlišujú od ostatných pracovníkov svojimi špecifickými znalosťami a schopnosťami vykonávať manažérske funkcie. Každý manažér okrem vedomostí, znalostí musí mať i určité vlastnosti a schopnosti (vrodené alebo nadobudnuté). Manažér pre výkon manažérskej práce by mal podľa Pitru (2002) spĺňať určité predpoklady:

- vrodené predpoklady – tu patria vlastnosti a sociálne charakteristiky ako temperament, inteligencia. Tieto významne ovplyvňujú prácu manažéra a celkový štýl jeho práce (schopnosť klásť otázky, objavovať a riešiť problémy, predstavivosť, zdravý úsudok, schopnosť účinne komunikovať a pod),
- predpoklady nadobudnuté výchovou, výcvikom a vzdelávaním (ide najmä o vedomosti, skúsenosti a zručnosti).

Od manažérov sú podľa Sedláka (2012) zvyčajne požadované odborné a interpersonálne schopnosti; schopnosť poznať rozličné súvislosti, príčiny a výsledky svojej organizácie, chápať všetky časti ako celok; a v neposlednom rade aj diagnostické a analytické schopnosti. Požiadavky na manažérske schopnosti by sa mali prelínať s požiadavkami na manažérske osobnostné charakteristiky, respektíve manažérske kompetencie. Zoznam manažérskych kompetencií identifikovaných v priebehu niekoľkých posledných desaťročí podľa Frencha (2011) pomáha lepšie a jasnejšie pochopiť kompetencie potrebné pre efektívne riadenie. Armstrong, Stephens (2008) definujú systém schopností, ktorými by mal manažér disponovať:

- orientácia na úspech, výsledky,
- znalosť podniku a podnikania,
- komunikácia,
- orientácia na zákazníka,
- rozvíjanie iných ľudí,
- flexibilita,

- schopnosť viesť a riadiť,
- plánovanie,
- riešenie problémov,
- tímová práca.

Autori tvrdia, že efektívni manažéri zabezpečujú, aby sa spravilo všetko, čo sa spraviť má; uplatňujú vizionársky spôsob vedenia ľudí; plánujú efektívne využívanie zdrojov, ktoré sú im pridelené; ukazujú smer a zabezpečujú, aby každý vedel čo sa od neho očakáva; iniciujú a riadia zmeny smerujúce k zlepšeniu výkonu; rýchle sa prispôsobujú meniacim sa požiadavkám a okolnostiam a reagujú na nich; predchádzajú problémom, ale rýchle riešia tie, ktoré sa nečakane objavajú; sústavne sledujú výkon, aby bolo v prípade potreby možné okamžite podniknúť nápravné kroky.

Bennis, Thomas (2002) sú názoru, že manažérske schopnosti sú výsledkom skúseností, ktoré manažérov formovali. Rozhodujúcimi sú podľa autorov schopnosť adaptácie, schopnosť dosahovať angažovanosť ostatných ľudí v spoločnej veci, podmanivý hlas a čestnosť. Domnievajú sa, že jedným z najspoľahlivejších indikátorov a prediktorov „skutočnej schopnosti viesť“ je schopnosť jedinca nájsť zmysel, nájsť východisko v nepriaznivých situáciách a učiť sa nachádzať poučenie z existujúcich okolností. Bennis, Nanus (1985) uvádzajú schopnosť prijať ľudí takých, akí sú a nesnažiť sa ich zmeniť; riešiť problémy a situácie v prítomnosti a nie z hľadiska minulosti; správať sa ku podriadeným za každých okolností zdvorilo a slušne, ako ku cudzím ľuďom alebo známym;

dôverovať ľuďom; vykonávať svoju prácu aj bez neustáleho odobrovania a chválenia.

Schopnosť manažéra predstavuje jeho spôsobilosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a dosahovať pritom požadovanú úroveň výkonu. Podľa Prokopenka, Kubra (1996) ich môžeme rozdeliť do jednotlivých zložiek, ktoré vyjadrujú ich štruktúru a dynamiku:

1. Znalosti – ide o informácie o ekonomickom, podnikateľskom a manažérskom prostredí, technológiách, organizácii a jej štruktúre, podnikovej kultúre organizácie, manažérskych koncepciách a metódach a o faktoroch spoločenských, politických, kultúrnych a psychologických, ktoré dokážeme využiť v praxi.
2. Povahové rysy – charakteristické spôsoby, ktorými osobnosť reaguje na rovnaké skupiny podnetu. Ide o vzorce myslenia, ktorých výsledkom je charakteristický spôsob správania osobnosti v rôznych situáciách. Patrí tu iniciatíva, pružnosť, adaptabilita, sebedomie, či trpezlivosť. Nie je možné vypracovať univerzálny model ideálnej osobnosti a preukázať, že osobnosť, ktorá spĺňa jeho požiadavky, dosiahne vo vedúcej pozícii zaručený úspech.
3. Postoje – sú prejavom cítenia a zaujímania kladných a záporných stanovísk k rôznym otázkam sveta. Odrážajú hodnoty, ktoré konkrétna osoba uznáva. Hodnoty predstavujú preferencie človeka, prejavujú sa voľbou medzi konkurujúcimi si záujmami. Často bývajú hodnoty postavené na iracionálnych základoch a majú emocionálny podtext. Postoje, ktoré z nich vyplývajú sú

formované skúsenosťami získanými v priebehu života. Ovplyvňuje ich rodina, škola, spoločnosť, kultúra, či zamestnanie.

4. Zručnosti – sú schopnosti jedinca vykonávať určité činnosti, uplatniť poznatky, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí. Patria sem zručnosti odborné-technické, organizačné, analytické a koncepčné, vodcovské, komunikačné.
5. Skúsenosti – predstavujú znalosti, zručnosti a postoje získané doterajšou praxou. Praktické výsledky závisia tak na príležitosti sa niečomu naučiť, ako aj na schopnosti a snahe jedinca učiť sa a rozvíjať na základe skúsenosti získaných v praxi. V súčasnom neustále sa meniacom prostredí rastie potreba riešiť jedinečné problémy na úkor rutinných a opakujúcich sa problémov. Tento fakt spochybňuje dôležitosť skúsenosti a naopak vyzdvihuje osobnostný a rozvojový potenciál manažéra.

Folwareczná (2010) rozdeľuje schopnosti manažéra na odborné schopnosti a kompetencie v jednaní s ľuďmi. Odborné schopnosti (hard skills) predstavujú odborné znalosti, zručnosti, nadanie a postoje týkajúce sa ekonomických, technologických, štrukturálnych a procesných aspektov práce manažéra (patrí tu napr. finančné, či projektové riadenie). Schopnosť jednania s ľuďmi (soft skills) zahŕňa medziľudské vzťahy, prácu s ľuďmi, komunikáciu a jednanie manažéra vo vzťahu k jednotlivcom i skupinám. Pre úspešného manažéra je práve oblasť medziľudských vzťahov považovaná za kľúčovú, pretože umenie v tejto oblasti je predpokladom zvládnutia jeho vodcovskej roly. Na

výkon svojej funkcie potrebuje manažér špecifické schopnosti. Podľa Sojku (2007) sa za najdôležitejšie schopnosti manažérov pokladajú odborné (potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít), interpersonálne (potrebné na interakciu s ľuďmi vo vnútri i mimo svojej organizácie), koncepčné (potrebné na rozpoznanie rozličných súvislostí, príčin a výsledkov vo svojej organizácii), diagnostické (potrebné na správne diagnostikovanie problému štúdiom jeho symptómov), analytické (potrebné na určenie kľúčových faktorov v danej situácii, na rozhodovanie, stanovenie stratégie). Armstrong, Stephens (2005) tiež rozdelili charakteristiky úspešného manažéra podľa základných vlastností, ako znalosť základných faktorov, citlivosť, analytické zručnosti, odborné znalosti, emocionálna pružnosť, kreativita, druhú skupinu tvoria schopnosti ako komunikácia, flexibilita, schopnosť viesť, riešenie problémov, tímová práca.

Podľa Droppu (2008) sa od manažérov očakávajú aj nasledujúce schopnosti ako vyhľadávanie informácií, starostlivé skúmanie okolitého prostredia, koncepčná flexibilita a neustále zvažovanie možných alternatív, interpersonálne schopnosti a skúmanie názorov iných, snaha o ich porozumenie, podpora vzájomných väzieb a zapájanie ostatných, vytváranie tímov, pomoc ostatným pri ich vlastnom rozvoji spočíva najmä vo vzdelávaní, manažovanie v medzinárodnom meradle, zvládnutie kultúrnych odlišností, kombinácia rôznych vodcovských a tímových úloh, strategické jednanie, využívanie informačných a výrobných technológií, interná komunikácia, presadzovanie a rozvíjanie hodnôt, zodpovednosť v jednaní a konaní, manažovanie svojej vlastnej kariéry i vlastného profesionálneho a osobného rastu a jazyková pripravenosť.

Úspešnosť manažérov závisí od toho, aké podnety dokážu dávať svojim pracovníkom pre ich neustály rozvoj, ako ich dokážu motivovať k práci, ako dokážu kooperovať, zvládať ťažkosti, vnímať a vyhodnocovať podnety zo svojho sociálneho prostredia, správne komunikovať, argumentovať, presviedčať (Birknerová, 2011). Khelerová (2006) uvádza, že úspešný manažér sa vymyká bežnému prímeru svojim jednaním, prístupom k ostatným, svojím taktom, intuíciou a určitými výstrednosťami, ktoré sú pre neho typické a dodávajú kúzlo jeho osobnosti. Manažér by mal byť vyrovnanou osobnosťou, ktorá vie, že všetka energia sa vynakladá efektívne. K tejto vyrovnanosti patrí aj nutná dávka optimizmu a životnej energie, zdravá sebadôvera a nadšenie. Úspešný manažér by sa mal podľa Šuleľa (2002) vyznačovať týmito vlastnosťami osobnosti, ako empatia, asertivita, citová stabilita, komunikatívnosť a schopnosť ovplyvňovať ostatných, zodpovednosť, vytrvalosť a dôslednosť, pružnosť. Alexy (2011) uvádza, že úspešný manažér musí mať určitú konfiguráciu vlastností, ktoré by mali vychádzať z nasledujúcich charakteristík:

- inteligencie na nadpriemernej úrovni a sebaistoty v tom, čo robí;
- iniciatívy – schopnosti rozoznať, čo treba urobiť a konať;
- ambicióznosti – seriózneho prístupu k úspechu, súťaživosti a vysokej motivácie;
- perspektívnosti – schopnosti myslieť v dlhodobých dimenziách;
- energickosti – disponovať energiou, ktorá je potrebná na vytrvalosť i prekonávanie prekážok a neúspechov;

- nezávislosti od okolia – schopnosti rozlišovať podstatné od nepodstatného a nepodliehať bezprostredne vplyvu okolia;
- schopnosti kvalifikovaného výberu – vedieť si vybrať správnych ľudí a pracovať s rôznorodými ľuďmi;
- ochrany svojho pracoviska – schopnosti chrániť svoje pracovisko pred krízou a konfliktami.

Manažér by mal byť pre výkon manažérskych funkcií podľa Papulu, Papulovej (2008) vybavený vlastnosťami, ktoré vytvárajú predpoklady na dosiahnutie kvalitnej práce. Medzi pozitívne vlastnosti manažéra zaraďuje:

- iniciatívnosť – vynaliezavo a tvorivo vytyčovať ciele a hľadať cesty na ich dosahovanie, v opačnom prípade možno hovoriť o pasivite a ľahostajnosti,
- samostatnosť – rozhodovať a konať v určitej situácii na základe vlastných úvah, opakom je nesamostatnosť,
- rozvážnosť – schopnosť rozhodovať sa a konať až po dôkladnom zhodnotení dôsledkov konania, opakom je unáhlenosť,
- rozhodnosť – schopnosť rozhodovať sa i v konfliktných situáciách, v opačnom prípade hovoríme o nerozhodnosti,
- cieľavedomosť – schopnosť cieľavedome, organizovane a koordinovane pracovať, opakom je chaotickosť,
- zodpovednosť – schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si ich zmysel a dôležitosť a uvedomiť si seba ako dôležitého činiteľa, ktorý ovplyvňuje plnenie úloh.

- zásadovosť – schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj keď sú v rozpore s osobnými výhodami. V opačnom prípade hovoríme o bezzásadovosti,
- disciplinovanosť – schopnosť ovládať sa a regulovať svoje správanie, v opačnom prípade hovoríme o nedisciplinovanosti,
- vytrvalosť – húževnatosť pri prekonávaní prekážok až do dosiahnutia cieľa, opakom je vrtkavosť,
- optimizmus – zmysel orientovať sa na pozitívne veci a ciele, opakom je pesimizmus,
- fantázia – schopnosť vytvárať si predstavy, vízie, opakom je stereotyp,
- emocionálna a citová vyváženosť – schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám ako sú hnev, závisť, žiarlivosť, opakom je nevyrovnanosť.

Peck (2009) uvádza, že uvedomelý líder si je vedomý svojho presvedčenia a názorov a podľa potreby ich upravuje tak, aby viedli k správaniu, činnostiam a výsledkom. Ostáva zvedavý a otvorený, pýta sa, počúva, prijíma pomoc, učí sa a mení sa. Má predstavivosť a cení si ju aj u ostatných, je zodpovedný voči iným, organizácii a spoločnosti, vedie srdcom a rozumom, sleduje a rieši pravidelné zákernosti egoistického správania. Mihok, Trebuňa (2009) uvádzajú významné osobnostné vlastnosti, podľa ktorých sa odlišujú dobrí manažéri od zlých:

- pracovitosť – vnútorná energia, ktorá poháňa manažérov vpred,
- dôslednosť – schopnosť zaoberať sa detailmi bez straty celkovej vízie,

- cieľavedomosť – schopnosť sústrediť sa na výsledky,
- tvorivosť – schopnosť myslieť systematicky a laterálne,
- kultúrna prispôsobivosť a porozumenie – schopnosť odpútať sa od vlastného kultúrneho zázemia,
- schopnosť pracovať v tímoch – spolupráca s ostatnými ľuďmi a využívanie ich možností,
- sebaistota a sebapoznanie – schopnosť reálneho vnímania vlastných predností a nedostatkov,
- osobné kúzlo (charizma) – schopnosť inšpirovať iných,
- vlastný systém hodnôt – dobre vyvinutá schopnosť rozlišovať čo je správne, čo je zlé a ako sa správať v neprehľadných situáciách.

Rue, Byars (1990) uvádzajú krátky zoznam vlastností, ktoré sú podľa nich pre manažérov predpokladom, že budú aj dobrými vodcami:

1. Sebadôvera – byť si istý sám sebou a svojimi rozhodnutiami podloženými vedomosťami, skúsenosťami, či dobrým úsudkom. Keď vedúci pracovník sám verí vo svoje schopnosti, ľahšie v nich uveria aj jeho podriadení a spolupracovníci.
2. Telesná a duševná odolnosť – prejavuje sa tiež ako schopnosť sebakontroly, aj v náročnejších situáciách si vedieť zachovať chladnú hlavu a byť odolný voči frustrácii.
3. Nadšenie – ak vedúci pracovník robí svoju prácu s radosťou a elánom, ten sa zvyčajne preniesie aj na spolupracovníkov, čo vedie v konečnom dôsledku k lepšej pracovnej atmosfére, aj k lepším pracovným výsledkom.

4. Zmysel pre zodpovednosť – manažér je zodpovedný za väčšinu práce zamestnancov, preto by mal byť schopný ju zvládať. Jej odmietanie vedie ku strate autority a lojality pracovníkov.
5. Empatia a schopnosť dobrých interpersonálnych vzťahov – pre dobrého manažéra je veľkým pozitívom, ak sa vie vžiť do kože svojich podriadených, ak rozumie ich problémom a vie vo všeobecnosti dobre vychádzať s ľuďmi.

Pedler, Boydell, Burgoyne (1986, podľa Armstrong, Stephens, 2008) sa na základe svojho výskumu domnievajú, že existuje 11 vlastností alebo kvalít, ktoré majú úspešní manažéri:

- znalosť základných faktov,
- zodpovedajúce odborné znalosti,
- sústavná citlivosť na udalosti,
- analytické schopnosti a schopnosť riešiť problémy a rozhodovať/posudzovať,
- sociálne schopnosti,
- emocionálna pružnosť
- proaktivita, iniciatíva,
- kreativita,
- duševná čulosť, bystrosť,
- vyvážené zvyky a schopnosti učiť sa,
- znalosť seba samého.

Adair (1973) ich dopĺňa o húževnatosť a vytrvalosť (lídri majú byť pružní a odolní, musia sa usilovať o rešpekt); česťnosť a poctivosť (lídri majú byť pravdiví sami k sebe, musia byť zrelí, morálni a česťní, lebo to vyvoláva dôveru); láskavosť a srdečnosť (lídri majú mať záujem o starostlivosť o ľudí a rešpektovať ich); pokoru a skromnosť (lídri majú mať ochotu počúvať a priznávať si svoju vinu). Ak chceme popísať osobnosť ideálneho manažéra, je potrebné charakterizovať jeho vrodené a získané vlastnosti. Durdová (2002) uvádza vrodené vlastnosti manažéra:

1. Potreba riadiť – úspešným manažérom sa stane len človek, ktorý má potrebu riadiť ostatných ľudí a má z tejto činnosti vnútorné uspokojenie.
2. Potreba moci – dobrý manažér sa nespolieha iba na svoju autoritu, ale predovšetkým na svoje znalosti, skúsenosti a zručnosti a má silný vplyv na ostatných.
3. Schopnosť vcítiť sa (empatia) – úspešný manažér musí mať pre svojich spolupracovníkov pochopenie, musí vedieť zvládať často sa vyskytujúce emocionálne reakcie.
4. Temperament – vhodné povahové vlastnosti určujú správanie a reakciu človeka na vonkajšie podnety.
5. Inteligencia – skutočný manažér je schopný samostatného tvorivého myslenia a je vybavený takými vlastnosťami ako napríklad predstavivosť, zdravý úsudok či schopnosť komunikovať.

Ako ďalej autorka uvádza, niektoré vlastnosti sa dajú nadobudnúť, získať. Medzi získané vlastnosti manažéra radí odborné znalosti, ekonomické znalosti, sociálno-psychologické znalosti, znalosť

metód riadenia, dobrá duševná a telesná kondícia. Manažérske zručnosti člení autorka na:

1. Ľudské zručnosti – vedieť pracovať s ľuďmi, vedenie ľudí a utváranie vhodného pracovného prostredia, ktoré umožní rozvoj pracovného úsilia a iniciatívy.
2. Koncepcné zručnosti – vedieť riadiť celú organizáciu ako systém vedúci k určeniu cieľov, rozpoznávať podstatné od nepodstatného.
3. Technické zručnosti – zručnosť v používaní metód a postupov vedúcich k realizácii výkonných činností a procesov.

Kovács (2007) ich dopĺňa o dve ďalšie manažérske zručnosti:

4. Interpersonálne zručnosti – sú chápané ako schopnosť pracovať s ľuďmi vo vnútri aj mimo organizácie. Medzi týmito zručnosťami dominuje schopnosť manažéra viesť ľudí, motivovať ich, komunikovať s nimi, schopnosť riešiť konflikty, podpora tímovej práce. Interpersonálne zručnosti sú dôležitým predpokladom úspešnej práce na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach.
5. Projekčné zručnosti – znamenajú schopnosť manažéra nachádzať praktické riešenia, schopnosť v danej situácii ich realizovať.

Marquardt, Loan (2006) uvádzajú okrem manažérskych zručností aj zásady, ktorých by sa mal efektívny manažér pridŕžiavať:

1. Služba, podpora – manažér, ktorý slúži nie je ten, kto myslí len na to, ako poslúžiť svojim kolegom. Ide skôr o manažéra, ktorý má jasnú víziu pre spoločnosť a ktorý poskytuje povzbudenie, podporu a silu ostatným na dosiahnutie tejto vízie.

2. Dôvera – efektívny manažér dôveruje svojim zamestnancom a oni dôverujú jemu. Takýto manažér dodržiava svoje slovo a tak si udržiava stálu dôveru svojich zamestnancov. Očakáva od nich silu a vie, že im môže delegovať problémy bez pochybností, že nájdu najlepšie riešenie.
3. Delegovanie – efektívny manažér deleguje a poskytuje príležitosti svojim zamestnancom, slávi ich úspechy. Vplyv delegovania prevýši túžbu zamestnancov dosiahnuť plnú právomoc.
4. Pokora – pokora umožňuje manažérovi modelovať svoju identitu a realnosť. Túto hodnotu vystihuje citát Mohandas K. Gandiho: „Je hlúpe byť si príliš istý svojou múdrosťou. Je zdravé pripomínať si, že najsilnejší môže byť oslabený a najmúdrejší sa môže myliť.“
5. Otvorenosť – úspešní manažéri uznávajú, chápu a modelujú kvality vzťahu manažér – podriadený, ktorý je založený na objavovaní a učiaci sa nezávislosti.
6. Zvedavosť – manažéri by mali inšpirovať seba aj svojich zamestnancov k zvedavosti, nesmú strácať vášeň na otázky, skúmanie a objavovanie.
7. Odvaha – veľkí manažéri sú odvážni, riskujú, aby sa niečo naučili a podnecujú k odvahe aj svojich zamestnancov.
8. Úplnosť, poctivosť – predsudky ani zaujatosť nepatria do žiadneho partnerstva, ani medzi manažérom a jeho zamestnancami. Manažér, ktorý sa nedokáže preniesť cez zaujatosť, podporuje ukončenie kvalitného pracovného vzťahu. Úplnosť a poctivosť vo vzťahu zabraňuje otáľaniu

a zanedbávaní, preto by každý správny manažér mal podporovať úprimnosť a priamočiarosť v komunikácii.

9. Citlivosť – citlivosť umožňuje manažérovi prekonať potreby vlastného ega a stať sa zdrojom pre ostatných. Citlivý manažér zachytí nielen slová, ale aj pocity svojich zamestnancov, vie sa ponoriť do kontextu a vidieť veci tak, ako ich vidia jeho zamestnanci. Takto môže manažér priniesť vzťah „manažér – podriadený“ hlbšiu úroveň komunikácie. Citlivý manažér sa bez povýšenosti venuje viac univerzálnym, kolektívnym alebo globálnym záujmom.
10. Rovnováha v živote – vyrovnaný manažér sa vyhýba extrémom. Nesnaží sa ovládnuť svojich zamestnancov ani sa od nich oslobodiť. Manažér sa dostáva do extrému, ak sa spolieha na svoje postavenie a vnucuje svoju autoritu zamestnancom. Iným extrémom je, ak sa manažér stane ľahostajným k zamestnancom a ponechá svojich zamestnancov bez vedenia alebo spätnej väzby. Vyrovnaný manažér sa snaží vybudovať pracovný vzťah, ktorý rešpektuje obe strany a umožňuje obom stranám učiť sa. Takýto vzťah je vyvážené spojenectvo, v ktorom sa obe strany snažia o spoločné záujmy, vzájomnú závislosť a o rešpekt k odlišnostiam. Manažéri rešpektujú svojich zamestnancov, ktorí majú extrémne názory a ich vypočutím sa snažia pomôcť takýmto zamestnancom dostať sa k vyváženému stanovisku.

Napriek existencii množstva teórií osobnosti, teórií osobnosti manažérov a rôznych zhrnutiach, aké vlastnosti a predpoklady by mal

spĺňať efektívny a úspešný manažér, sa nedá každá osobnosť, každý manažér jednoznačne zaradiť do niektorej z kategórií, pretože osobnosť človeka (manažéra) vždy obsahuje niečo výnimočné, fascinujúce a „napriek sústredenému skúmaniu uchováva prvky tajomstva“ (Alexy, Boroš, Sivák, 2004).

Väčšina prístupov k osobnosti manažéra je založená na vymedzení určitého počtu charakteristík osobnosti. Tieto prístupy sa líšia počtom a šírkou záberu vymedzenia týchto faktorov.

2 KAPITOLA

SOCIÁLNA INTELIGENCIA

Špecifickú oblasť pri predikcii a vysvetľovaní správania človeka tvoria interpersonálne situácie, prežívanie a správanie sa človeka v týchto situáciách, resp. zvládanie a riešenie problémov, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu ľudí, sociálnych konfliktov, presadzovania vlastných záujmov, ovládania, manipulovania ľudí. S týmito typmi sociálnych situácií sa stretávame v rôznych životných kontextoch, v rôznych oblastiach spoločenskej praxe. Jednou z podstatných charakteristík človeka, ktorá sa môže využiť pri vysvetľovaní a predikcii správania ľudí v sociálnych situáciách, je sociálna inteligencia. Pri vymedzení sociálnej inteligencie zdôrazňujeme to, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie a správanie iných ľudí, ich myslenie a cítenie a tiež ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie a správanie iných ľudí.

V rámci historického pohľadu na vymedzenie kategórie sociálna inteligencia je potrebné poznamenať, že tento fenomén je paradoxne skôr identifikovateľný na úrovni praktických skúseností (je zrejmé, že v živote stretávame ľudí, ktorí sa vedú dobre orientovať v sociálnom prostredí, vedú dobre vychádzať s ľuďmi, presvedčiť ich a pod.), ako teoretického vymedzenia a poznávania.

Diskusia o sociálnej inteligencii (vymedzenie, odlíšenie od iných príbuzných pojmov, zmysluplnosť) je spätá s oveľa všeobecnejšou diskusiou o otázkach vymedzenia inteligencie, jej výskumu, spôsobov

merania. Inteligencia je podľa Vágnerovej (2002) všeobecná schopnosť myslieť, riešiť problémy, učiť sa, teda riešiť problémy lepšie, využívať skúsenosti a na ich základe sa vhodným spôsobom prispôbovať na svoje životné prostredie, adaptovať ho svojim potrebám.

Ruisel (2003) na báze výsledkov odpovedí na otázky: „Čo si predstavujete pod pojmom inteligencia?“ „Ako skúmať inteligenciu?“ a názorov Sternberga, Dettermána (1986), poukázal na zjavnú difúznosť v chápaní pojmu inteligencia aj v odbornej komunite psychológov. Tento stav vidí Ruisel (2003) ako dôsledok presvedčení, že inteligencia:

- je kvalitou rozumu,
- je jednotlivou a jedinečnou vlastnosťou,
- verne kopíruje priebeh logických operácií.

Avšak ako autor dodáva, inteligencia:

1. Výrazne reguluje aj reálne správanie, a preto je nevyhnutné zvažovať kvality ako efektívnosť a užitočnosť toho, čo ľudia robia, alebo by chceli robiť.
2. Reprezentuje rôznorodú entitu, komplex mnohých zložiek.
3. Nie je len kognitívnou schopnosťou.
4. Inteligentné správanie súvisí aj s konatívnymi, afektívnymi, osobnostnými, alebo sociálnymi faktormi. Tieto faktory v podstate tvoria autonómne zložky inteligencie.

Špecifikovanie autonómnych zložiek inteligencie môžeme chápať aj ako predetapu uvažovania o jednotlivých druhoch inteligencie

a v tomto kontexte aj o sociálnej inteligencii. Počiatočné úvahy o inteligencii, ktoré môžeme datovať na začiatok 20 storočia, boli v psychológii vymedzené chápaním inteligencie ako jedného všeobecného faktora, ktorý bol pomenovaný ako g-faktor (Ruisel, 1999). Neskôr bolo chápanie inteligencie ako univerzálneho faktora rozvinuté do konceptu špecifikovania autonómnych zložiek inteligencie.

V kontexte uvažovania o autonómnych zložkách inteligencie sa následne sústredila pozornosť aj na problematiku existencie viacerých druhov inteligencie.

Od 20-tych rokov minulého storočia sa takto uvažuje aj o existencii sociálnej inteligencie, ktorú Thorndike (1920) definoval, ako schopnosť chápať a zvládať iných ľudí a konať múdro v medzilľudských vzťahoch. Vychádzajúc z tohto vymedzenia je možné sociálnu inteligenciu považovať za reálnu individuálnu charakteristiku. Na Thorndikov (1920) koncept sociálnej inteligencie nadviazali viacerí autori. O pár rokov neskôr britský psychológ Vernon (1933) uvádza, že sociálna inteligencia je všeobecná schopnosť jedinca, od ktorej závisí úroveň vychádzania s inými ľuďmi, reagovanie na podnety od skupín i jednotlivcov a zahŕňa tiež sociotechnické spôsobilosti. SI taktiež spočíva v cítení sa do rôznych nálad a skrytých vlastností ľudí. Takto definovaná sociálna inteligencia sa často v praxi používa pri analýze pracovného miesta.

Už z uvedených definícií sociálnej inteligencie je zrejmé, že keď jednotlivé vymedzenia obsahujú určité špecifiká, predsa spájajúcim článkom týchto definícií aj akcent na sociálny kontext. Potvrďuje to aj prístup Kollárika (2002), ktorý charakterizuje sociálnu inteligenciu ako

schopnosťou človeka pôsobiť v sociálnom prostredí, aktívne sa adaptovať na sociálne situácie a súčasne v nich byť úspešný.

Existenciu sociálnej inteligencie podporuje aj Gardnerov (1993) názor, podľa ktorého nie je možné uvažovať len o jednej inteligencii, ale práve naopak, je potrebné špecifikovať jednotlivé druhy inteligencie:

- lingvistická,
- priestorová,
- muzikálna,
- logicko-matematická,
- kinestetická,
- interpersonálna,
- intrapersonálna.

Z uvedenej klasifikácie je zrejmé, že problematika interpersonálnej inteligencie je veľmi blízka k problematike sociálnej inteligencie. Bakalár (1999) uvádza, že k sociálnej inteligencii patria rozvinuté komunikačné schopnosti, schopnosť presviedčať ľudí, rozumieť tomu, čo hovoria, odhaliť manipuláciu a odmietnuť ju, schopnosť predvídať správanie iných ľudí, schopnosť rozoznať pretváрку či lož od pravdy, schopnosť vcítiť sa do vnútorného stavu jedinca alebo aj celej skupiny, všímavosť a pamäť na udalosti a tváre, znalosť prirodzenosti človeka (mať prehľad o motívoch, potrebách a hodnotách človeka).

Hartl, Hartlová (2000) definujú sociálnu inteligenciu ako schopnosť jednať s ľuďmi a tvorivo riešiť medziľudské konflikty. Vyšší

stupeň sociálnej inteligencie býva označovaný ako sociálny takt. Nakonečný (1999) poníma sociálnu inteligenciu ako zvláštny druh inteligencie, uplatňovaný v sociálnych interakciách. Podľa neho je sociálna inteligencia podobne ako všeobecná inteligencia reprezentovaná celým systémom parciálnych funkcií, ktoré môžu u odlišných jedincov vystupovať v rôznej miere.

Viacerí autori (Kangová, Dayová, Mearaová, 2007, Leea et al. 2000, podľa Austinová, Saklofske, 2007) pri uvažovaní o koncepte sociálnej inteligencie poukazujú aj na prítomnosť kryštalickej a fluidnej komponenty. Kryštalicá zložka je chápaná ako deklaratívne a procesné vedomosti o známych sociálnych udalostiach, napríklad pravidiel spoločenskej etikety, sociálne normy a pod. Fluidné komponenty je možné preukázať schopnosťou pružne uplatniť svoje znalosti pri riešení nových sociálnych problémov.

Aj napriek mnohým prístupom k vymedzeniu sociálnej inteligencie, pri úsilí o jej presnejšie vymedzenie narážame na určité ťažkosti (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Konceptualizácia a operacionalizácia sociálnej inteligencie, t. j. teoretické vymedzenie a verifikovanie postupu a nástroja zisťovania a merania sociálnej inteligencie sú dve základné otázky, bez riešenia a vyriešenia ktorých nie je možné produktívne uvažovať zmysluplnosti existencie kategórie sociálna inteligencia. Nie je prekvapujúce, že diskusia o teoretickom vymedzení sociálnej inteligencie a následne aj o možnostiach jej kvantifikácie je v centre pozornosti autorov, ktorí tejto problematike venujú pozornosť. Uvedená diskusia koncentruje pozornosť autorov minimálne na sedem okruhov otázok (Frankovský a kol., 2012):

1. Rozlíšenie a špecifikácia vymedzenia sociálnej inteligencie vo vzťahu k podobným, príbuzným oblastiam poznania.
2. Vymedzenie štrukturálnych prvkov konštruktu sociálnej inteligencie.
3. Prosociálny, resp. antisociálny charakter implikácie sociálnej inteligencie v praktickom živote.
4. Osobnostný a psychometrický prístup k skúmaniu a zisťovaniu sociálnej inteligencie.
5. Dispozičný a situačný prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie.
6. Metodiky skúmania sociálnej inteligencie.
7. Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte.

2.1 Sociálna inteligencia a príbuzné oblasti poznania

Konceptualizácia pojmu sociálna inteligencia poukazuje na jednu z podstatných otázok diskutovaných vo vzťahu k tejto problematike už od jej zrodu, a to je rozlíšenie sociálnej inteligencie od iných podobných konštruktov (akademická inteligencia, emocionálna inteligencia, praktická inteligencia, ale napr. aj komunikácia, sociálny vplyv) a v nadväznosti na túto skutočnosť aj zadefinovanie možností a postupov jej zisťovania.

V porovnaní s vymedzením všeobecnej inteligencie je napr. podľa Thorndike (1920) sociálna inteligencia chápaná ako spôsobilosť účelne riešiť rôzne sociálne problémy, pričom sociálnu inteligenciu

autor považuje za špecifický jav relatívne nezávislý na všeobecnej inteligencii, ktorý obsahuje dve zložky:

Vo vzťahu k takémuto vymedzeniu je potrebné upozorniť na skutočnosť, že všetky postupy ľudí pri riešení problémov sú chápané ako sociálne podmienené. Z hľadiska sociálnej inteligencie je však pozornosť sústredená na obsahový kontext týchto problémov, ktorý je dominantne podmienený konkrétnym sociálnym kontextom. Preto je možné očakávať a na základe získaných výskumných zistení aj interpretovať diferencie medzi sociálnou a všeobecnou inteligenciou.

Aj keď niektoré výskumy nepotvrdili existenciu rozdielov medzi sociálnou a akademickou inteligenciou, predsa však sú aj výskumy (Ford, Tisak, 1983), ktoré tieto rozdiely zachytili, resp. špecifikovali tie dimenzie sociálnej a akademickej inteligencie, kde bola zistená súvislosť, na rozdiel od tých dimenzií, kde takáto súvislosť nebola potvrdená (Makovská, Kentoš, 2006).

K odlíšeniu sociálnej a akademickej inteligencie sa prikláňa aj Boroš (2002), ktorý poukazuje na skutočnosť, že aj keď človek dosiahne vysoké skóre v intelligenčnom teste, je na vysokokvalifikovanom poste, nemusí ešte byť zároveň aj sociálne inteligentný (nevie vychádzať z ľudí, komunikovať s nimi, motivovať ich a pod.).

Koncept sociálnej inteligencie sa svojím obsahom veľmi blíži k chápaniu emocionálnej inteligencie (problematike emocionálnej inteligencie je venovaná pozornosť v druhej kapitole tejto monografie). Na ich úzky vzťah upozornil napr. Bar-On (2006), ktorý uvádza, že ide o popis dvoch aspektov toho istého konštruktu a že väčšina existujúcich

definícií sociálnej a emocionálnej inteligencie obsahuje jednu alebo viac nasledujúcich schopností:

- porozumieť a konštruktívne prejavovať emócie,
- porozumieť prežívaniu iných ľudí a vytvárať kooperatívne interpersonálne vzťahy,
- efektívne manažovať a regulovať emóciu,
- realisticky zvládať nové situácie a riešiť problémy osobnej alebo interpersonálnej podstaty,
- byť optimistický, pozitívne ladený, vnútorne motivovaný, formulovať a dosahovať ciele.

V koncepte, ktorý prezentuje tento autor sa stretávajú dve skupiny charakteristík, reprezentujúce intrapersonálnu rovinu (poznatie a uvedomenie si vlastných pozitívnych aj negatívnych vlastností, prežívanie) a interpersonálnu rovinu (poznatie a uvedomenie si vlastností a prežívania iných ľudí). Pre charakterizovanie sociálnej inteligencie je z hľadiska tejto koncepcie významné sústredenie pozornosti na obe roviny. Nestačí poznať, uvedomiť si, predvídať správanie a prežívanie iných ľudí, ale súbežne s tým je nevyhnutné poznať, uvedomiť si svoje vlastné danosti.

Bar-On (2006) definoval emocionálnu inteligenciu ako súbor emocionálnych a sociálnych schopností a zručností, ktoré človeku pomáhajú vyrovnávať sa s každodennými nástrahami a byť výkonnejší v osobnom a sociálnom živote. V konečnom dôsledku autor uvádza, že je možné vymedziť emocionálno-sociálnu inteligenciu, čo je v súlade

s chápaním emocionálnej a sociálnej inteligencie ako súčastí toho istého konštruktu.

Pri rozlíšení sociálnej a emocionálnej inteligencie môžeme vychádzať z vymedzenia emocionálnej inteligencie. Tento typ inteligencie je na významnom mieste medzi faktormi, ktoré určujú úspešnosť v živote. Základná definícia emocionálnej inteligencie podľa autorov Saloveyho, Mayera (1990) je zhrnutá do piatich hlavných oblastí:

1. Znalosť vlastných emócií. Sebauvedomenie je vedomím rozpoznaním citu v okamžiku jeho vzniku, je jedným zo základných kameňov emocionálnej inteligencie. Ak nie sme schopní si uvedomiť naše skutočné pocity, potom sme voči nim bezradní. Ľudia, ktorí sú svojimi citmi istejší, vedia sa vo svojich životoch lepšie rozhodovať.
2. Zvládanie emócií. Pracovať so svojimi citmi tak, aby zodpovedali situácii, je schopnosťou, ktorá súvisí s rozvinutým sebauvedomím. Ľudia, ktorí majú túto schopnosť málo rozvinutú, sa často stretávajú s pocitmi úzkosti. Naopak tí, ktorým sa v nej darí, sa dokážu zo životných šokov a sklamaní spamätať rýchlejšie.
3. Schopnosť sám seba motivovať. Emocionálne sebaovládanie je základom akéhokoľvek úspechu. Ľudia, ktorí túto schopnosť majú, sú produktívnejší a výkonnejší takmer vo všetkom, do čoho sa pustia.
4. Vnímavosť k emóciám iných ľudí. Empatia, táto vlastnosť sa s rastúcim emocionálnym sebauvedomovaním prehľbuje. Empatickí ľudia sú vnímavejší voči ostatným v tom, čo chcú, či

potrebujú. Vynikajú v profesiách, ako je povolanie učiteľ, manažér, či práca v odbyte.

5. Umenie medziľudských vzťahov. Či má človek primerané medziľudské vzťahy, závisí vo veľkej miere od schopnosti vcítiť sa do emócií ostatných a prispôbiť tomu aj svoje konanie. Ľudia, ktorí v tomto sme vynikajú, vedia dobre úzko spolupracovať s ostatnými, sú všeobecne spoločenský.

Aj v rámci uvedeného vymedzenia je možné identifikovať, predovšetkým v štvrtom a piatom bode, významný dôraz emocionálnej inteligencie položený na sociálny kontext.

Možno viac z hľadiska uplatnenia pri riešení konkrétnych problémov v živote ľudí je potrebné upozorniť aj na skutočnosť, že emocionálna inteligencia sa nemusí dotýkať bezprostredne situácií, v ktorých majú dominantné postavenie aspekty reálneho sociálneho kontextu. Môže ísť napr. o riešenie emocionálnych stavov, ktoré sú individuálnymi problémami konkrétneho človeka a v ktorých je sociálny kontext zahrnutý len sekundárne, ako individuálna vývinová charakteristika. Túto skutočnosť popisuje Goleman (2006) ako self orientáciu, oproti vzťahovej orientácii, ktorá je typická pre sociálnu inteligenciu. Aj keď autor prispel predovšetkým k rozšíreniu záujmu o oblasť emocionálnej inteligencie, predsa však poukázal na rozdiely vo vymedzení emocionálnej a sociálnej inteligencie. Okrem už uvedeným rozdielov self a vzťahovej orientácie je možné rozlíšiť aj sebauvedomenie na úrovni emocionálnej inteligencie a sociálne

uvedomenie (empatia, sociálne kognície) na úrovni sociálnej inteligencie.

2.2 Vymedzenie štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie

Vo všetkých prístupoch k vymedzeniu a skúmaniu sociálnej inteligencie viac alebo menej rezonuje aj druhá, veľmi často diskutovaná otázka vo vzťahu k sociálnej inteligencii, ktorá súvisí s vymedzením štrukturálnych prvkov tohto konštruktu.

Táto otázka navodzuje diskusiu v kontexte toho, čo má vstúpiť ako multidimenzionálna charakteristika do vymedzenia kategórie sociálna inteligencia, a čo bude len v polohe charakteristík (osobnostných, situačných), ktoré budú analyzované vo vzťahu k sociálnej inteligencii. Tak ako v prípade iných generalizovaných pojmov, aj v tomto prípade sa stretávame s tendenciou zahrnúť do vymedzenia sociálnej inteligencie čo najviac možných charakteristík.

Diskusia o mozaike prvkov štruktúry obsahu konštruktu sociálnej inteligencie vyúsťuje v konečnom dôsledku v akcentovaní buď kognitívneho rozmeru chápania tohto pojmu, t.j. schopnosti porozumieť iným ľuďom (Barnes, Sternberg, 1989) alebo sústredení sa na správanie, čiže riešenie interpersonálnej situácie (Ford, Tisak, 1983) a zdôraznenie behaviorálneho aspektu danej problematiky.

Väčšina prístupov k sociálnej inteligencii však zahŕňa obidva tieto komponenty (kognitívny aj behaviorálny) a možná diskusia je len

o otázke prevahy kognitívnych, resp. behaviorálnych prvkov pri charakterizovaní sociálnej inteligencie.

Už Thorndike (1920) sa pri vymedzovaní konceptu sociálnej inteligencie priklonil k dvoj-faktorovej štruktúre vymedzenia sociálnej inteligencie a v rámci tejto štruktúry rozlišuje kognitívne prvky (porozumenie druhým ľuďom) a behaviorálne prvky (múdre správanie v medziľudských vzťahoch) sociálnej inteligencie:

- percepčnú – schopnosť porozumieť iným ľuďom, spôsobilosť poznať druhého,
- akčnú, behaviorálnu – schopnosť jednať múdro v medziľudských vzťahoch, vlastný spôsob sociálneho správania, ktorým sa napĺňa určitý zámer jedinca.

Podobne vymedzuje štrukturálne prvky sociálnej inteligencie Marlowe (1986). Chápe ju ako schopnosť porozumieť iným ľuďom a sociálnym interakciám a uplatniť tieto poznatky vo vedení a ovplyvňovaní iných ľudí pre vzájomnú spokojnosť.

Zdôraznenie uvedených dvoch zložiek sociálnej inteligencie je typické pre viaceré prístupy k tejto problematike. Podľa Ruisela (2004) sociálna inteligencia ako konštrukt, ktorý obsahuje dve základné zložky: porozumenie a správanie v súlade so sociálnymi požiadavkami, je východisko pre viaceré teoretické koncepty. Uvedené konštatovanie plne podporuje aj názor Austinovej, Saklofske (2007), ktorí analyzovali štúdie, z ktorých bolo preukázateľné, že sociálna inteligencia pozostáva zo sociálno-behaviorálnej komponenty (schopnosť jednať s ľuďmi)

a sociálno-kognitívnej komponenty (porozumenie voči ľuďom a znalosť spoločenských pravidiel).

Uvedenú dvojfaktorovú štruktúru sociálnej inteligencie uvádzajú Greenspan, Gransfield (1992), ktorí behaviorálnu zložku charakterizujú v rovine sociálnej komunikácie a kognitívnu zložku v rovine sociálneho vzhľadu.

Špecifikovanie kognitívnej a behaviorálnej komponenty pri vymedzení sociálnej inteligencie sa opiera o skutočnosť, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie a správanie sa iných ľudí a tiež, ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie. Kosmitzki, John (1993) uvádzajú, že sociálna inteligencia sa skladá z týchto komponentov:

- vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí,
- všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi,
- poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote,
- schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách,
- využívanie sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi,
- sociálna príťažlivosť (čaro),
- sociálna adaptácia.

Orosová et al. (2004) v tomto smere uvažovania upozorňuje na schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a sebe samému a na základe tohto porozumenia sa primerane správať.

Ak je úroveň týchto schopností u človeka nízka, môže to spôsobovať problémy v sociálnych vzťahoch. Rozvíjať sociálne inteligentné správanie jedinca predpokladá zlepšenie sebareflexie, reflexie sociálnych procesov, reflexie subjektívneho zmyslu a interpretácií správania, tréning sociálnych spôsobilostí.

Vymedzenie kognitívnej a behaviorálnej komponenty sociálnej inteligencie reprezentuje všeobecnejšiu úroveň špecifikácie štrukturálnych prvkov tohto konštruktu. Vo viacerých prístupoch k špecifikácii obsahovej štruktúry sociálnej inteligencie sa však môžeme stretnúť aj s popisom faktorov tejto štruktúry na konkrétnejšej úrovni, čo je samozrejme späté s vymedzením viacerých prvkov štruktúry sociálnej inteligencie.

Na základe našich výsledkov výskumov sme v rámci štruktúry konštruktu sociálnej inteligencie špecifikovali tri zložky (Frankovský, Birknerová, 2012):

1. Empatiu ako schopnosť prispôbiť sa novým ľuďom, odhadnúť ich priania.
2. Manipuláciu ako schopnosť presvedčiť iných, aby spravili to, čo od nich potrebujeme, využiť ich vo svoj prospech a presvedčiť ich, aby stáli na našej strane. Využívajú na to aj klamstvá pre vlastný úžitok.
3. Sociálnu iritabilitu, ktorú charakterizuje vyššie negatívne vnímanie sociálneho kontaktu s inými ľuďmi. Znervózňuje ich kontakt s inými ľuďmi, pocity iných ich vyvádžajú z miery, prispôbenie iným ľuďom im robí problémy. Slabé stránky a želania iných ich rozptyľujú.

Uvedené zložky sociálnej inteligencie súviseli s jej konceptualizáciou ako psychometrickej charakteristiky. Na rozdiel od tohto prístupu sme tiež konceptualizovali sociálnu inteligenciu na báze osobnostného prístupu (Baumgartner, Frankovský, 2004) a špecifikovali sme tieto prvky štruktúry sociálnej inteligencie:

1. Behaviorálne riešenie v budúcnosti: tento prvok súvisí s reakciou v budúcnosti.
2. Behaviorálne riešenie aktuálne: tento prvok súvisí s bezprostrednou reakciou.
3. Kognitívne spracovanie: súvisí s odložením behaviorálnej reakcie a s kognitívnym spracovaním situácie.
4. Emocionálne uvoľnenie: súvisí s odložením behaviorálnej reakcie a s odbúraním emócií vyvolaných situáciou.

Prezentované faktory reprezentujú v podstate troj-zložkovú štruktúru sociálnej inteligencie, v rámci ktorej môžeme špecifikovať dve behaviorálne, sociálno-emocionálnu aj kognitívnu zložku.

V literatúre často citovaným konceptom štruktúry sociálnej inteligencie je prístup Silvera, Martinussena, Dahla (2001), ktorí na báze výsledkov vlastnej metodiky Tromso Social Intelligence Scale špecifikovali tri komponenty štruktúry sociálnej inteligencie vymedzenej ako psychometrický koncept. Tieto prvky štruktúry reprezentujú:

1. Spracovanie sociálnych informácií, napr. porozumenie sociálnym situáciám.

2. Sociálne spôsobilosti, napr. úspešnosť pri nadväzovaní nových vzťahov.
3. Sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť, napr. vnímanie reakcie iných ľudí na vlastné správanie.

Podobných špecifikácií prvkov štruktúry konštruktu sociálnej inteligencie je možné uviesť oveľa viac. Pozornosť niektorým prvkom budeme venovať v časti o metodikách skúmania sociálnej inteligencie. Aj napriek tomu, že sa od seba odlišujú v špecifikácii uvedených prvkov, to čo ich spája je multidimenzionálny prístup k vymedzeniu štruktúry prvkov sociálnej inteligencie. Uvedená multidimenzionálnosť je konkretizovaná buď v dvoj faktorom prístupe (kognitívna vs. konatívna zložka) ale vo vymedzení viacerých faktorov, ktoré sú však vo väčšine prístupov len podrobnejším popisom už uvedenej kognitívnej a behaviorálnej zložky. Špecifické postavenie majú prístupy, ktoré špecifikujú štrukturálne prvky sociálnej inteligencie, v psychológii často uvažovanom koncepte troch zložiek:

1. Poznávanie
2. Emocionálne prežívanie
3. Správanie

2.3 Etický rozmer sociálnej inteligencie

Ďalšou, z hľadiska frekvencie výskytu nie tak často diskutovanou otázkou je problematika, ktorá súvisí s prosociálnym, resp.

antisociálnym kontextom sociálnej inteligencie. Balvín (2012) nazýva prosociálnym také správanie, ktoré je zamerané na pomoc alebo prospech inej osoby bez nároku na odmenu. V bežnom, každodennom jazyku je „sociálne inteligentné správanie“ viac menej automaticky hodnotené ako prosociálne, morálne, etické. Domnievame sa, že konštrukt sociálna inteligencia má v tomto zmysle neutrálny náboj. Podľa Birknerovej, Ištvánikovej, Janovskej (2009) je sociálna inteligencia konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v prosociálnom, ako aj antisociálnom kontexte.

V konkrétnych podmienkach môže človek uplatniť sociálnu inteligenciu, napr. pri riešení sociálneho konfliktu s pozitívnym dopadom pre všetkých účastníkov, alebo môže sociálnu inteligenciu využiť, aby „vybabral, oklamal, prechytračil, manipuloval iných ľudí“. Takto požiadavky situácie a osobnostné aspekty determinujú ciele a postupy, v mene dosiahnutia ktorých jedinci môžu využívať svoju sociálnu inteligenciu (Kaukiainen et al., 1999). Uvedené chápanie úzko súvisí s diskusiou o machiavellisme (machiavellistickej inteligencii) ako súčasťou sociálnej inteligencie (Jakobwitz, Egan, 2006). Výskumy v našich podmienkach (Makovská, 2005) potvrdili už spomenutú myšlienku, že ľudia bežne nezahrňajú pod sociálnu inteligenciu negatívne prvky správania v sociálnych situáciách.

Výsledky výskumov svedčia o skutočnosti, že konštrukt sociálnej inteligencie môže byť prediktorom tak etického ako neetického správania (Birknerová, Ištvániková, Janovská, 2009). Kosmitzki, John (1993), Kaukiainen, et al. (1999) sa domnievajú, že sociálna inteligencia má neutrálny náboj, jej zložkou je i používanie

sociálnych techník k manipulácii iných, takže ide o konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v sociálne pozitívnom, ako aj sociálne negatívnom zmysle.

Goleman (1997) uvádza, že veľa psychológov zastáva vo vzťahu k inteligencii v medziľudských vzťahoch cynický postoj a považujú ju za schopnosť manipulovať s ľuďmi, „aby robili to, čo chcete vy, bez ohľadu na to, čo chcú sami“. Podstatou manipulácie je pôsobenie na ľudí, ale aj na sociálne skupiny. Toto ovplyvňovanie spočíva podľa Wróbela (2008, s.38) v tom, že manipulátor využíva svoje znalosti o pravidlách ľudského konania, snaží sa vyvíjať požadovaný vplyv na inú osobu alebo skupinu ľudí tak, aby si neboli vedomí toho, že sú podrobovaní cieľavedomému pôsobeniu. Konštatuje, že záujem jedinca nie je vždy identický so záujmom spoločnosti.

Byrne, Whiten (1988, Calvin, 2000) označujú machiavellistickú inteligenciu, ako schopnosť úspešne a cielene manipulovať s účastníkmi sociálnej interakcie za účelom dosahovať svoje vlastné, väčšinou egoisticky a mocensky motivované ciele. Vychádzajú pri tom z výskumov sociálneho správania primátov v prirodzených životných podmienkach, ktoré odhalili veľmi zložité štruktúry ich sociálnej hierarchie a komplexné presne vymedzené mocenské, súťaživé a kooperatívne vzťahy. Patrí sem napr. objavenie schopnosti cieľavedomo, účelovo klamať členov vlastnej sociálnej skupiny.

Machiavellismus zahrňujúci manipuláciu s cieľom získať osobné ciele a zvýšiť a udržať moc nad ostatnými je založený na neetickom konaní – na zámernom klamaní, lichotení a na nedostatku morálneho

úsudku (Grams, Rogers, 1989). Machiavellisti neradi spolupracujú s druhými, majú nedostatok empatie a idú tvrdo za svojim cieľom (Andrew a kol., 2008).

Machiavellistická osobnosť má štyri hlavné charakteristiky, a to relatívny nedostatok citov v medziľudských vzťahoch, nedostatok záujmu o konvenčnú morálku, patológia osobnosti a malá oddanosť ideológii (Christie, Geis, 1970).

Machiavellismus nesúvisí s ideologickou orientáciou ich nositeľov, ani s ich všeobecnou inteligenciou, avšak, ako tvrdí Goleman (1997), negatívne koreluje s emocionálnou inteligenciou. Viacero štúdií ukazuje, že machiavellismus pozitívne koreluje s psychopatológiou (Christie, Geis, 1970). Machiavellisti sú úspešní v málo prehľadných situáciách s protichodnými informáciami. Vedia vytvárať účelové koalície a môžu byť dobrými vyjednávačmi. V reálnom živote sú však málokedy úspešní v dlhodobom horizonte (Wilson, Near, Miller, 1996).

Machiavellisti sú presvedčiví klamári a ťažko u nich rozlíšiť klamstvo od pravdy. Ich klamstvá sú zamerané na manipuláciu a seba prezentáciu, čo súvisí s ich narcizmom (Vernon, Vilani, Vickers, Harris, 2008).

Sociálna inteligencia je v tomto chápaní umiestnená v priestore medzi osobnostnými charakteristikami prosociálneho správania a oblasťou, ktorá úzko súvisí napr. s machiavellistickou inteligenciou (Ruisel, 2003, Wróbel, 2008, Andrew a kol., 2008).

V našom výskume (Frankovský, Birknerová, 2012), v ktorom sme realizovali analýzu súvislostí medzi faktormi sociálnej inteligencie

a faktormi machiavellistickej inteligencie, sme zistili, že vyššia miera cynizmu a využívania klamstva pre vlastný úžitok súvisela s vyššou mierou schopnosti presvedčiť iných a vedieť ich využiť vo svoj prospech, vedieť s nimi manipulovať. Zároveň vyššia miera prejavov cynizmu súvisela s vyššou úrovňou sociálnej iritability. V tomto kontexte je cynizmus možné chápať ako obrannú reakciu, ak má pri sociálnom kontakte človek problémy. Je potrebné upozorniť, že faktor sociálnej inteligencie empatia a faktory machiavellistickej inteligencie lichôtky a nemorálnosť významne nesúviseli so žiadnym faktorom. V tomto prípade chceme upozorniť na neprítomnosť zápornej korelácia, ktorú by sme očakávali, ak by bola sociálna inteligencia vnímaná ako etická kategória.

Ešte komplikovanejší pohľad na túto problematiku je z hľadiska kultúrneho kontextu. V tomto prípade riešenie tejto otázky súvisí aj s tým, čo je v danej kultúre považované za etické a čo v tejto kultúre nie je považované za etické.

2.4 Osobnostný a psychometrický prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie

Špecifikácia psychometrického a osobnostného prístupu ako dvoch základných línii štúdia sociálnej inteligencie (Kihlstrom, Cantor, 2000) predstavujú ďalší, v poradí štvrtý, diskutovaný problém v tejto oblasti poznania.

Psychometrický prístup konceptualizuje a operacionalizuje sociálnu inteligenciu ako vlastnosť alebo skupinu vlastností, pričom ľudia môžu byť porovnávaní na dimenzii nízka, vs. vysoká a v tomto prípade rozdielnosť oproti štúdiu akademickej inteligencie je často špecifikovaná len zameraním na sociálnu sféru.

Pri charakterizovaní tohto psychometrického prístupu, je medzi autormi zhoda v názore, že tento prístup sa vyznačuje multidimenzionálnym konceptom. Znamená to, že ukazovateľom sociálnej inteligencie nie je jedna generalizovaná charakteristika. Práve naopak, vo všeobecnosti sa prijíma názor, že ide o štruktúru viacerých charakteristík. Samozrejme existujú rozdiely vo vymedzení a charakterizovaní týchto komponentov sociálnej inteligencie.

V tomto kontexte je potrebné upozorniť, že aj psychometrický prístup ku konceptualizácii a operacionalizácii sociálnej inteligencie môže vychádzať z originálneho konceptu a merania sociálnej inteligencie. Ako príklad uvádzame už spomínané špecifikovanie sociálnej inteligencie na báze vymedzenia jej štrukturálnych prvkov buď ako sociálnych informácií, sociálnych spôsobilostí, sociálneho uvedomenia, sociálnej vnímavosti (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), alebo ako empatie, manipulácie a sociálnej iritability (Frankovský, Birknerová, 2012).

Naproti tomu predstavitelia osobnostného prístupu uvažujú o sociálnej inteligencii väčšinou na základe správania v rôznych interpersonálnych situáciách, ktoré sa nehodnotí striktne na dimenzii výkonnosti. Do popredia teda nevystupuje priamo otázka diferencie ľudí s vyššou a nižšou sociálnou inteligenciou. Značná pozornosť sa

sústred'uje na aspekt subjektívneho posudzovania situácie, jej vnímania a interpretácie.

Podľa Baumgartnera, Vasiľovej (2005) je tento prístup založený na predpoklade, že sociálne správanie je inteligentné a že individuálne rozdiely v sociálnom správaní sú výsledkom rozdielov vo vedomostiach. Takéto vymedzenie sociálnej inteligencie je výrazne poznamenané kognitívnym konceptom.

2.5 Dispozičný a situačný prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie

Diskusiu o dispozičnom a situačnom prístupe k skúmaniu sociálnej inteligencie je potrebné interpretovať na pozadí oveľa všeobecnejšej diskusii o výhodách, resp. nevýhodách týchto metodologických konceptov poznávania sociálnych javov. Uvedená diskusia je koncentrovaná na riešenie otázky, nakoľko je možné uskutočniť predikciu správania na základe poznania stabilných, dispozičných, transsituačných charakteristík, ktoré ovplyvňujú správanie bez ohľadu na konkrétnu situáciu, resp. ako konkrétna situácia, typ situácií (ich vnímanie) modifikuje uvedené správanie (Terry, 1994, Carver et al., 1989, Parkes, 1986, Holahan, Moos, 1987).

Podľa Frankovského (2002) sa jedna skupina autorov zhoduje v tom, že existujú relatívne stabilné spôsoby riešenia náročných situácií, ktoré bez ohľadu na konkrétne aspekty situácií ovplyvňujú voľbu odpovedí. Akceptuje sa všeobecná, generalizovaná transsituačná

stabilita v správaní sa ľudí v podmienkach záťaže. Konkrétne situácia v tejto súvislosti je väčšinou charakterizovaná ako spúšťač správania. Tento prístup reprezentuje napríklad Amirkhanov (1990) koncept stratégií zvládania.

Druhá skupina autorov upozorňuje na skutočnosť, že voľbu odpovedí v náročnej situácii ovplyvňujú faktory situácie (Stone, Neale, 1984, McCrae, 1984, Stone et al., 1991, Terry, 1994). V zmysle tejto línie je vplyv situácie považovaný za rozhodujúcu príčinu voľby spôsobu správania a zároveň je vplyv situácie charakterizovaný ako mediátor intraindividuálnych zmien v čase (Ruiselová, 1994). V krajnej polohe tohto prístupu musíme zvažovať skutočnosť, že v podstate nie je možné predikovať spôsob správania. V tejto krajnej polohe zodpovedá každej situácii iné, originálne, neopakovateľné správanie a analýza sa v podstate môže sústrediť len na spätné uvažovania a dedukciu o príčinách tohto správania, resp. o príčinách úspechu alebo neúspechu správania.

Tretiu názorovú skupinu reprezentujú prístupy, v ktorých je akcentovaný význam interakcie osobnostných, dispozičných a situačných činiteľov (Frankovský, 2002). Ideovým východiskom tejto línie, ktorú predstavujú interakčné koncepcie, je myšlienka, že diskusia o tom, či je lepším prediktorom správania dispozícia alebo situácia, je pseudoprobém (Anastasi, 1986).

Rovnako by zrejme k úspešnému riešeniu nevedlo súbežné zvažovanie dispozície a situácie ako prediktorov správania. Dôležitý význam má práve moment interakcie týchto činiteľov. V tomto zmysle Endler, Magnuson (1976) uvádzajú, že správanie je funkciou

neustáleho, kontinuítneho a mnohostranného procesu interakcií človeka a situácie. Podobne aj Folkman, Lazarus (1980) sa prikláňajú k názoru, že vzťah jedinca a situácie je dynamický, recipročný teda transakčný.

Nastolená otázka však nemá len teoretický, ale aj metodologický rozmer. V plnej miere sa odráža aj v prístupoch k navrhovaniu a overovaniu konkrétnych nástrojov zisťovania prediktorov správania. V tomto zmysle Frankovský (2002) špecifikuje:

1. Dispozičný prístup je charakterizovaný požiadavkou na vysokú mieru generalizácie v odpovediach respondenta. Ten musí abstrahovať od špecifík konkrétnych situácií a svojho momentálneho stavu a v odpovediach sa všeobecne posúdiť z hľadiska určitej vlastnosti alebo správania (zvyčajne som..., väčšinou mi nerobí problémy... a pod.). Do pozície odborníka je takto postavený samotný respondent.
2. Situačný prístup je špecifický zdôraznením vplyvu situácie na voľbu. Správanie v konkrétnej situácii, aj napriek tomu, že ľudia majú zaužívané spôsoby reagovania, je vždy uskutočnené jedinečným spôsobom. Človek sa preto posudzuje vždy vo vzťahu ku konkrétnej situácii. Pre tento prístup je typické určité zjemnenie krajného pohľadu (v každej situácii sa človek správa jedinečne) a hľadanie určitých zoskupení situácií, v ktorých sa človek správa rovnako. Do pozície odborníka, ktorého úlohou je nájsť tieto zoskupenia situácií, typy situácií, je v tomto prípade postavený samotný výskumník a nie respondent, ako sme to uviedli pri dispozičnom prístupe.

3. Interakčný prístup je charakterizovaný expozíciou viacerých relevantných komponovaných situácií (podľa obsahového zamerania výskumu alebo diagnostiky), ktoré respondent posudzuje väčšinou na intervalových niekoľkobodových škálach. Generalizáciu v zmysle postihnutia prevládajúcej tendencie v odpovediach respondenta vykonáva následne výskumník. Otvorenou a diskutovanou otázkou je zmysluplná miera úrovne generalizácie predikcie správania. Je potrebné upozorniť, že tento prístup väčšinou predpokladá experimentálny model projektu výskumu, čo v podmienkach sociálneho výskumu nie je jednoduché zabezpečiť.

Behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie reprezentuje jeden z možných prístupov k vymedzeniu, skúmaniu a diagnostike sociálnej inteligencie. Tento koncept vychádza z uplatnenia situačného prístupu, pričom akcentovaný bol aspekt správania v sociálnej situácii. Situačný prístup bol uplatnený vo viacerých našich výskumoch (Frankovský, 2001; Baumgartner, Frankovský, 2004; Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006). Vo vzťahu vybraných antecendentov a konzekventov situačný prístup vychádza z predpokladu, že správanie nie je vo vzťahu k jednotlivým situáciám homogénne. Naopak, považuje situácie, alebo typ situácií za jednu z možných príčin modifikácie správania (Ruiselová, 1994).

Zároveň koncipovanie behaviorálno-situačného prístupu k sociálnej inteligencii bolo inšpirované niektorými koncepciami

vypracovanými v kontexte štúdia sociálnej inteligencie a metodikami, ktoré vznikli na báze podobných prístupov. Išlo konkrétne o koncepciu Gettera a Nowiskeho (Lorr, Youniss, Stefic, 1991) venovanú zisťovaniu interpersonálnych zručností, koncepciu Maesen de Sombreffa (2000) zameranú na problém zaznamenávania sociálneho vhl'adu, ďalej koncepciu Greshama, Elliotta (Lorr, Youniss, Stefic, 1991), v ktorej sa pozornosť sústreďuje na posudzovanie a sebaposudzovanie sociálneho správania a napokon koncepciu Lorra, Younissa, Stefica (1991) orientovanú na štúdium sociálnych vzťahov. Hlavne sme sa však opierali o prístup Forda, Tisaka (1983), ktorí na základe svojich výskumov dospeli k záveru, že meranie sociálnej inteligencie je efektívnejšie na základe zisťovania behaviorálnej efektívnosti v sociálnych situáciách, než pomocou kognitívneho porozumenia sociálnym situáciám.

2.6 Metodiky skúmania sociálnej inteligencie

Konštrukcia metodík skúmania a zisťovania sociálnej inteligencie je spätá predovšetkým s operacionalizáciou pojmu sociálna inteligencia. Nie je však nezávislá od konceptualizácie tohto pojmu. Práve naopak, väčšinou sa priamo odvíja od vymedzenia teoretického konceptu sociálnej inteligencie.

Analýza používaných metodík skúmania sociálnej inteligencie, ktorú uskutočnili Baumgatner, Vasil'ová (2005) potvrdila existenciu

mnohých metodík, ktoré je možné, podľa týchto autorov, zoskupiť do štyroch skupín:

1. Metódy založené na výkonových charakteristikách, ktoré majú blízko ku klasickým intelligenčným testom, ale súvisia so sociálnym kontextom.
2. Metódy založené na sebahodnotení sú pravdepodobne najčastejšie používané na výskumné účely, aj napriek možnému riziku subjektívneho skreslenia.
3. Metódy založené na hodnotení druhých (rodičmi, učiteľmi, rovesníkmi).
4. Metódy založené na hodnotení správania druhých.

Prehľad zaradenia konkrétnych metodík do jednotlivých skupín uvádza tabuľka 1, ktorú navrhli Baumgartner, Vasil'ová (2005).

Tabuľka 1 Metódy merania sociálnej inteligencie

Výkonové charakteristiky	Autori	Štruktúra
Washingtonský test sociálnej inteligencie	Hunt (1928), Moss (1931), Omwake (1949) and Woodward (1955)	- Usudzovanie v sociálnych situáciách - Pamäť na mená a tváre - Pozorovanie chovania človeka - Rozlišovanie mentálnych stavov zo slov - Rozlišovanie mentálnych stavov z výrazu tváre - Sociálne informácie - Zmysel pre humor
Šesťfaktorový test sociálnej inteligencie	O'Sullivan (1966)	- Poznávanie jednotiek správania - Poznávanie tried správania - Poznávanie vzťahov správania - Poznávanie systémov správania - Poznávanie transformácií správania - Poznávanie implikácií správania
Sternbergov triachnický test schopností	Sternberg et al. (1993)	- Analytické schopnosti - Tvorivé schopnosti - Praktické schopnosti
Sebahodnotenie	Autori	Štruktúra
Matsonov test hodnotenia sociálnych schopností detí.	Matson, Rotatori, Helsel (1983)	- Vhodné sociálne spôsobilosti - Neprimeraná asertivita - Impulzivnosť/vzdorovitosť - Sebadôvera - Žiarlivosť / Ústup
Posudzovací systém sociálnych spôsobilostí	Gresham, Elliott (1990)	- Sociálne spôsobilosti - Správanie v problémových situáciách - Akademické kompetencie - Rodičovská podpora
Inventár sociálnych spôsobilostí	Lorr, Youniss, Stefic (1991)	- Sociálne spôsobilosti - Empatia

Hodnotenie druhých	Autori	Štruktúra
Škála sociálnych kompetencií (verzia pre rodičov)	Corrigan (2003)	- Prosociálne/komunikatívne zručnosti - Spôsobilosti regulácie emócií
Rovesníkmi posudzovaná sociálna inteligencia	Björkqvist, Österman, Kaukiainen (1995)	- Percepcia iných - Sociálna flexibilita - Úspešné dosahovanie vlastných cieľov - Dôsledky správania
	Wong, Day, Maxwell and Meara (1995)	- Sociálna percepcia - Sociálny vhl'ad - Sociálne vedomosti
Hodnotenie správania druhých	Autori	Štruktúra
Frekvencia aktov správania	Buss, Craik (1983)	- Generovania aktov - Hodnotenie aktov - Hodnotenie prototypov aktov - Sebahodnotenie/hodnotenie rovesníkov
Video test sociálnej kompetencie	Funke, Schuler (1998)	
Frekvencia aktov správania	Buss, Craik (1983)	- Divergentná produkcia konatívnych jednotiek - Divergentná produkcia konatívnych tried - Divergentná produkcia konatívnych vzťahov - Divergentná produkcia konatívnych jednotiek - Divergentná produkcia konatívnych systémov - Divergentná produkcia konatívnych transformácií - Divergentná produkcia konatívnych implikácií

Autori tohto prehľadu poukazujú na nízku mieru korelácií medzi špecifikovanými faktormi sociálnej inteligencie. Zároveň poukazujú na nízku mieru spoľahlivosti, najmä u neverbálnych metód. Túto skutočnosť spôsobuje veľká diverzifikácia a roztrieštenosť definícií sociálnej inteligencie. Mnohé z nich sú časovo náročné a ťažko aplikovateľné v praktickom živote. Len niekoľko testov je komerčne dostupných.

2.7 Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte

V uvedenom širšom chápaní vplyvu kultúry na psychologické fenomény môžeme sústrediť pozornosť aj na problematiku sociálnej inteligencie. Z tohto uhla pohľadu je možné vymedziť minimálne na dva základe okruhy otázok, ktoré súvisia s riešením miery úrovne univerzálnosti extrahovaných faktorových štruktúr sociálnej inteligencie v jednotlivých kultúrach a s posúdením jednotlivých špecifikovaných atribútov sociálnej inteligencie v rôznych kultúrach.

Pri skúmaní sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte je pozornosť sústredená buď na analýzu rozdielov pri posudzovaní určitých sociálnych atribútov medzi kultúrami, alebo je pozornosť sústredená na vplyv kultúry na vývoj týchto sociálnych javov. Prezentované výsledky výskumov ako aj ich konceptuálne zarámkovanie sledujú skôr prvú líniu výskumov.

Výskum sociálnych javov (sociálnej inteligencie) v kultúrnom kontexte zaujíma v súčasnom sociálno-vedeckom výskumu dôležité

miesto. Pozornosť vedcov sa takto zameriava nielen na komparáciu sociálnych, etnických a kultúrnych rozdielov, ktoré sa premietajú do správania členov jednotlivých spoločností, ale aj na štúdium vplyvu kultúry na rozvoj jednotlivcov.

V súčasnosti čoraz viac do popredia vystupujú otázky, ako kultúra determinuje psychologické procesy. Rozvíja sa takto uvažovanie nielen v zmysle overovania všeobecne platných charakteristík psychologického života nezávisle od kultúrneho kontextu, ale aj zisťovanie, ako konkrétna kultúra, jej prvky, sociálne charakteristiky ovplyvňujú psychologické atribúty. Tento prístup automaticky predpokladá, že tieto atribúty nemajú všeobecne platnú podobu, ale práve naopak, sú dotvárané kultúrou, zvyklosťami, obyčajami, celým kultúrnym dedičstvom konkrétnej spoločnosti (Heine, Ruby, 2010, Markus, Kitayama, 2003).

Kultúra ovplyvňuje formovanie mnohých vlastností skupín ľudí, vrátane postojov, správania, zvykov a hodnôt, ktoré sú prenášané z jednej generácie na druhú (Matsumoto, 2000).

Jedným z typických príkladov výskumu pôsobenia kultúrneho kontextu je práve oblasť hodnôt (Hofstede, 2001), ale ako uvádzajú Markus, Kitayama (2003) aj skúmanie vplyvu kultúry na procesy sebapoznania, sebaúcty, riadenia, výberu, disonancie, emócií, motivácie, kontroly, pozornosti a kategorizácia, tvorivosť, vplyvu kultúry na posudzovanie blahobytu, morálky, zdravia. V kontexte všetkých týchto oblastí nechýba ani inteligencia a analýza vplyvu kultúry na jej vymedzenie a zisťovanie. Významná je snaha zmapovať rôzne sociálno-kultúrne kontexty a preskúmať praktiky jazyka, vzdelanie, médiá,

právny systém, ktoré sú späté aj s výskumom každodennej sociálnej interakcie, well-beingu, moci a pod.

Pri tomto konštatovaní, vychádzame z predpokladu, že makrosociálne prostredie nepôsobí na jednotlivé sociálne javy rovnako. Analýza a diagnostikovanie tohto pôsobenia je takto jednou z dominantných oblastí záujmu viacerých vedných disciplín.

Skúmanie sociálnej inteligencie sa odohráva v rôznych spoločenských kontextoch, v rôznych oblastiach spoločenskej praxe. Takto môžeme uvažovať o oblasti práce, vzdelávania, trávenia voľného času, rodine a o množstve ďalších typických oblastí výskytu sociálnych javoch. Je potrebné upozorniť, že vo všetkých týchto súvislostiach je nevyhnutné zohľadniť nielen faktor analýzy sociálneho javu, ale aj efekt jeho dopadu na konkrétného človeka a aj ďalších následkov tohto dopadu a v konečnom dôsledku aj odstraňovanie týchto následkov (Birknerová a kol., 2013).

Konkrétne vo vzťahu k sociálnej inteligencii z hľadiska vplyvu kultúry možno diskutovať otázku, či tento vplyv mení jej vnútornú štruktúru a teda je možné v jednotlivých kultúrach špecifikovať rôzne faktory v ich štruktúre, alebo či sa kultúrny kontext prejaví len na úrovni hodnotenia jednotlivých parametrov sociálnej inteligencie a ich štruktúra zostane nezmenená.

Definovanie a následné diagnostikovanie podstatných predpokladov, prediktorov efektívneho správania ľudí v sociálnych situáciách je preto nielen multidisciplinárnym, ale aj multikultúrnym problémom. Diskusia o špecifikách predikcie správania z hľadiska vplyvu konkrétnej kultúry súvisí s riešením otázky, nakoľko je možné

prediktory správania, ich váhu, ako aj optimálnu úroveň, považovať za univerzálne, transkultúrne, resp. je nevyhnutné v danom kultúrnom prostredí modifikovať tieto prediktory.

Špecifickú oblasť v uvedenom zameraní tvoria sociálne situácie a správanie sa človeka v týchto situáciách, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu ľudí. Aj keď predpokladáme, že každé správanie človeka je sociálne determinované, predsa však existujú situácie, v ktorých aspekt sociálnej interakcie, sociálneho kontextu zohráva dominantnú úlohu.

Ľudia riešia sociálne situácie, správajú sa v nich individuálne rozdielne. Niektorí ľudia sa cítia v týchto situáciách príjemne, správanie v týchto situáciách im nerobí problém, dokonca tieto situácie vyhľadávajú. Iní sa zase týmto situáciám vyhýbajú, necítia sa v nich príjemne, nevedia zvoliť v takejto situácii vhodné spôsoby správania. Príčiny týchto rozdielov je možné hľadať vo viacerých oblastiach a analyzovať ich z rôznych uhlov pohľadu. Je zrejmé, že špecifiká správania v týchto situáciách môžu byť spôsobené charakteristikami na individuálnej úrovni každého človeka (temperament, osobnostné charakteristiky, skúsenosti), ale aj na úrovni situácie (kultúra, konflikt, priateľská atmosféra, ohrozenie, neznáma situácia).

Analýza súvislostí medzi správaním človeka v interpersonálnej situácii a možnými prediktormi tohto správania je preto reprezentovaná pestrou paletou faktorov tak na strane konkrétneho človeka, ako aj na strane konkrétnej interpersonálnej situácie. Sociálnu inteligenciu v tomto kontexte považujeme za podstatnú charakteristiku predikcie správania v sociálnej situácii a interpretácie výsledkov.

V podkapitole 4.4 prezentujeme výsledky výskumu orientovaného na analýzu konzistentnosti faktorovej štruktúry metodiky EMESI v českom a slovenskom prostredí a zároveň orientovaného na analýzu rozdielov posúdenia extrahovaných faktorov sociálnej inteligencie (empatia, manipulácia a sociálna iritabilita) pomocou tejto metodiky medzi respondentmi z Čiech a Slovenska.

Uvedomujeme si obmedzenosť zovšeobecnenia platnosti našich záverov, ako aj interpretácie získaných výsledkov. V texte sme už spomenuli špecifikáciu viac individualisticky, resp., viac kolektivisticky orientovanej kultúry, mohli by sme uviesť aj rozmer viac liberálne a viac konzervatívne orientovanej kultúry, vplyvu náboženstva a pod. Táto úroveň interpretácie získaných výsledkov presahuje možnosti realizovaných výskumov. Naopak, domnievame sa, že prezentované zistenia môžu prispieť k realizácii ďalších výskumných projektov v tejto oblasti.

Prezentované poznatky potvrdzujú nevyhnutnosť zohľadňovať pôsobenie kultúrneho kontextu pri skúmaní sociálnej inteligencie, individuálneho správania sa človeka a správania sa jednotlivca v sociálnej interakcii. Potvrdila sa existencia určitých rozdielov v posudzovaní sociálnych javov (sociálnej inteligencie) aj medzi veľmi príbuznými kultúrami, jednoznačne upozorňujú na nevyhnutnosť akceptovať kultúrny kontext pri skúmaní, hodnotení, ovplyvňovaní sociálnych javov.

3 KAPITOLA

SOCIÁLNA INTELIGENCIA AKO MANAŽÉRSKA KOMPETENCIA

Pojem kompetencia pochádza z latinského slova *compere*, ktoré v preklade znamená byť na niečo schopný, alebo hodiť sa na niečo. Často sa tento termín používa na označenie určitých schopností, zručností, alebo spôsobilostí (Matoušek a kol., 2013). Kompetencia je podľa Tureka (2003) schopnosť (správanie, činnosť alebo komplex činností), ktorú charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti. Kompetencie predstavujú podľa autora charakteristické prvky činnosti, ktoré sa vyskytujú častejšie a dôslednejšie pri dosahovaní znamenitých výkonov, ako pri dosahovaní priemerných a slabých výkonov v konkrétnej oblasti. Za kompetentného v určitej oblasti sa považuje človek, ktorý má dispozície, motiváciu, znalosti, zručnosti vykonávať kvalitne to, čo sa od neho v príslušnej oblasti robiť požaduje.

Psychologický slovník vysvetľuje pojem kompetencia ako schopnosť, spôsobilosť, kvalifikácia. Schopnosť definuje ako súbor predpokladov nutných k úspešnému vykonávaniu určitých činností, vyvíja sa na základe vlôh, a to učením. Zručnosti sú učením získané dispozície ku správne, rýchle a úsporné vykonávaniu určitej činnosti vhodnou metódou. Sociálne zručnosti (*social skills*) sa skladajú z čiastkových zručností, napr. sociálna komunikácia, sociálne prispôsobovanie, integrácia do sociálnej skupiny. K najbežnejším patrí zručnosť nadviazať a udržať kontakt, efektívne komunikovať, vyjadriť

svoje pocity, vypočúť iných a prijímať oprávnenú kritiku, mať vhl'ad do medziľudských vzťahov (Hartl, Hartlová, 2000).

McClelland (1973, podľa Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) vyzýval podniky, aby pri výbere uchádzačov brali do úvahy kompetencie namiesto inteligencie. To nabúrало vnímanie úspešnosti práce, ktorá dovtedy bola preukazovaná najmä pomocou inteligenčných testov. Začal sa meniť prístup personálneho riadenia. McLaganová (1980, podľa Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) ponúka prehľad, ako je možné uplatniť kompetenčný prístup k riadeniu a rozvoju ľudských zdrojov.

3.1 Manažérske kompetencie

Podľa Porvazníka (2007) je predmetom celostného manažmentu sústava poznatkov o požiadavkách na kompetentnosť subjektov manažmentu, ktorými sú jednotlivci, skupiny ľudí a vedenia organizácií. Popri odbornom (všeobecné a odborné vedomosti) a praktickom (praktické a aplikačné zručnosti) pilieri sa čoraz väčší dôraz kladie práve na sociálnu stránku osobnosti (pilier sociálnej zrelosti). Vyzretosť a morálne vlastnosti jednotlivca dotvárajú komplexný obraz o človeku. Je založený na osobnostných vlastnostiach subjektov manažmentu a je tvorený charakterom, kreativitou, temperamentom a somatickými vlastnosťami osobnosti manažéra.

Kompetencie predstavujú komplexný súbor dispozícií budujúcich na dvoch základných zložkách, ktoré Mesárošová, Mesároš, Mesároš (2010, s. 236) označujú ako „výkonovú a osobnostnú zložku,

ku ktorým je žiaduce dodať aj zložku metakognitívnu.“ Za kompetentného v určitej oblasti sa podľa Tureka (2010) zvykne považovať jedinec, ktorý má schopnosti, motiváciu, vedomosti, zručnosti robiť kvalitne to, čo sa v príslušnej oblasti robiť vyžaduje. Podľa autora obsah pojmu kompetencia výstižne vyjadruje behaviorálna definícia, podľa ktorej kompetencia je správanie (činnosť alebo komplex činností), ktoré charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti.

Sandberg (2000, podľa Gerber, Lankshear, 2000) považuje kompetenciu za integrovanú aplikáciu vedomostí, spôsobilostí, hodnôt, skúsenosti, kontaktov, externých znalostných zdrojov a nástrojov, ktoré slúžia na vyriešenie problému, vykonanie nejakej aktivity alebo na zvládnutie určitej situácie. Podľa Vodáka, Kucharčíkovej (2011) sa kompetencie delia na:

- manažérske kompetencie – tieto kompetencie predstavujú schopnosti a zručnosti, ktoré prispievajú k výbornému výkonu manažérskej roly. Medzi takéto kompetencie zaradíme napríklad delegovanie, riešenie konfliktov, hodnotenie zamestnancov, plánovanie a podobne,
- interpersonálne kompetencie – slúžia k efektívnej komunikácii, ako aj k budovaniu potrebných pozitívnych vzťahov so spolupracovníkmi alebo zákazníkmi,
- technické kompetencie – technické vedomosti, znalosti, zručnosti, ako aj postoje týkajúce sa technologických aspektov

práce (Schwarz, 2006). K týmto kompetenciám zaraďujeme aj súbor zručností, ktoré sa vzťahujú ku konkrétnej funkcii.

Cejthamr, Dědina (2010) rozlišujú koncepčné, sociálne a odborné kompetencie. Pri čom je treba vidieť, že na jednotlivých úrovniach riadenia nemusia byť ich zastúpenie rovnaké:

1. Koncepčné schopnosti sú nevyhnutné najmä u manažérov vyššej úrovne riadenia. Môžeme sem zaradiť schopnosť prijímať rozhodnutia. Koncepčné schopnosti sú nutné pre komplexný náhľad na operácie v organizácii ako celku, vrátane vplyvu na životné prostredie.
2. Sociálne kompetencie, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia. Dôležitým poslaním manažmentu je zabezpečiť v organizácii efektívne využitie ľudských zdrojov. Môžeme sem začleniť skupinovú prácu, vedenie a riadenie zamestnancov tak, aby koordinované úsilie bolo naplnené.
3. Odborne technické spôsobilosti by tiež mali byť vlastné každému manažérovi. Kladú predovšetkým dôraz na špecifické znalosti, postupy a zručnosti jednotlivých úkonov na úrovni kontroly ale aj u zaškolenia personálu pri každodenných operáciách výroby.

Tak v koncepte Vodáka, Kucharčíkovej (2011), ako aj v prístupe Cejthamra, Dědinu (2010) je evidentne zakomponovaná sociálna inteligencia, či už ako interpersonálna kompetencia (analogicky ako je vymedzená interpersonálna inteligencia Gardnerom (1993), alebo ako sociálna kompetencia.

Bělohlávek (2001) vymedzuje osobný potenciál ako schopnosť vykonávať v budúcnosti určitú prácu alebo funkciu. Potenciál manažéra je predpokladom dosiahnutia manažérskych kompetencií. Ak má podľa autora pracovník potrebné vlohy, ale požadovanú činnosť neovláda, môže sa ju doučiť. Avšak pracovník, ktorému potenciál chýba, požadované výsledky nemôže dosiahnuť. Znalosť svojho potenciálu je pre manažéra dôležitá z týchto hľadísk:

- umožní zamerať sa na oblasti činností, v ktorých má šancu vyniknúť,
- dodá presvedčenie, že v určitej činnosti dokáže dosiahnuť ciele,
- odradí manažéra od aktivít, v ktorých by len ťažko dosiahol dobré výsledky,
- pomáha pri rozhodnutiach, ktoré súvisia s prechodom do novej funkcie.

K manažérskym kompetenciám sa podľa Mesárošovej (2008) riadi zvládanie stresu (intrapersonálna spôsobilosť), delegovanie právomoci, zvládanie konfliktov, vedenie skupiny a vodcovstvo (interpersonálne spôsobilosti), kreativita a učenie sa prostredníctvom činnosti, aktivity – sú súčasťou spôsobilosti učiť sa. Ďalej rozhodovanie a plánovanie (administratívne spôsobilosti). Autorka zdôrazňuje v kontexte sociálnej inteligencie interpersonálne spôsobilosti.

Manažérske kompetencie nevyhnutné na rozvoj ľudského kapitálu v novej ekonomike uvádza Kubátová (2004), ktorá medzi znalosťami popisuje manažérske techniky v novej ekonomike, nástroje

na zvyšovanie produktivity, metódy plánovania kariéry, základy psychológie a motívov ľudského správania. V súvislosti s globalizačnými tendenciami sa podľa Gajdoša (2007) vyžaduje od súčasných manažérov, aby boli všestranní a multinacionálni vo vzdelaní, schopnostiach, skúsenostiach, ale aj osobnom profile, pričom kľúčovými kompetenciami sú komplexnosť, odolnosť, anticipácia, empatia, komunikatívnosť a dôveryhodnosť.

Prvé vnímanie pojmu kompetencie ako spôsobilosti vniesol do manažérskej praxe Boyatzis (1982, podľa Hroník, 2007), kde motívom jeho výskumu bol nesúhlas s názorom, že je možné formulovať rozhodujúce vlastnosti ako príčiny úspechu. Do záujmu sa dostáva možnosť zakomponovať do neustále sa meniaceho a rozvíjajúceho sa tržného prostredia požiadavky na vyššiu konkurencieschopnosť, ktoré sa premietajú na požiadavky na organizáciu a pracovníkov.

Kompetenčný prístup ponúka možnosť odpovedať na otázky, ako nájsť a rozvíjať úspešných manažérov. Úlohou kompetencií a ich modelov je nájsť to, čo odlišuje najúspešnejších od priemerných, stávajú sa rámcom pre budovanie vodcovských schopností a efektívnosti organizácie (Kanaga, 2007). Tureckiová (2004) ju spája so spôsobilosťou a podávaním vysokého výkonu a hovorí o skutočnej profesionalite. Aby sme dosiahli kompetentného zamestnanca a kompetentné (spôsobilé) správanie, musí mať kompletný mix zložiek, z ktorých sa skladá štruktúra kompetencie. Podľa Kubeša, Spillerovej, Kurnického (2004):

1. Je vybavený vnútornými vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, zručnosťami, a skúsenosťami, ktoré potrebuje

k vysoko efektívnemu správaniu. Túto zložku je možné relatívne ľahko rozvíjať. Môžeme identifikovať manažérske schopnosti, ktoré sa zapájajú do požadovaného správania.

2. Je motivovaný takéto správanie použiť, vidí v požadovanom správaní hodnotu a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu (ide o hodnoty, postoje, presvedčenie, motívy a životnú filozofiu). Táto zložka je ťažko ovplyvniteľná, pretože tvorí osobnosť manažéra.
3. Má možnosť v danom prostredí správanie použiť. Táto zložka nám ukazuje pôsobenie vonkajších udalostí a ovplyvňuje predchádzajúce dve.

Kompetenciu Veteška (2008) charakterizuje ako veľmi komplexnú možnosť jedinca pretaviť všetky svoje získané skúsenosti, znalosti, osobné vlastnosti a postoje spolu s motívmi do správania v ten pravý čas. Je kontextualizovaná (na základe prostredia a situácie), multidimenzionálna, definovaná štandardom (pre merateľnosť a hodnotenie) a má potenciál pre akciu a rozvoj. Kompetencie teda môžeme definovať ako „trs znalostí, schopností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa“ (Hroník, 2007), alebo ako „množinu správání pracovníka, ktoré musí v danej pozícii použiť, aby úlohy z tejto pozície úspešne zvládol.“ (Woodruffe, podľa Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Lojda (2011) uvádza, že kompetencie sú vyjadrením schopností nie len činnosť kvalifikovane vykonávať, ale tiež ju v stanovenom čase a v zodpovedajúcej kvalite dokončiť. Kompetencie vyjadrujú tiež schopnosť flexibilného konania v závislosti na meniacich sa okolitých

podmienkach. Na kompetentného človeka sa dá spoľahnúť v najrôznejších situáciách a zveriť mu i náročné dopredu neurčito definované úkoly. Pri hodnotení manažéra je dôležité vnímať jednak jeho osobnostné rysy, ale tiež potrebné kompetencie. Medzi základné manažérske kompetencie podľa autora patria:

- schopnosť samostatného rozhodovania,
- schopnosť dotáhovať veci do konca,
- schopnosť reagovať na meniace sa podmienky,
- schopnosť sebavzdelávania a učenia,
- flexibilita,
- inovatívnosť pri riešení úloh.

V súčasnosti vysoký inteligentný kvocient ako predpoklad úspešnosti manažérov, profesionálov nie je pre podniky postačujúci. Pre dlhodobé fungovanie organizácií sú potrební pracovníci aj s vysokým emocionálnym a politickým kvocientom. Tieto tri kvocienty (inteligentný kvocient – základ pre analytické riešenie, interpersonálny kvocient – potrebný pre tímovú spoluprácu, dobrú komunikáciu a medziľudské vzťahy, politický kvocient – schopnosť získať moc a schopnosť využívať svoju moc) sú predpokladom úspešnosti manažéra (Owen, 2008).

Vzdelávanie a riadenie podľa kompetencií sa stáva silnou alternatívou, či náhradou, tradičných foriem. Manažéri majú potrebné znalosti, zručnosti a duševné schopnosti, ale nevedia, kedy ich majú

použiť a ako ich pretaviť do svojho správania. Kompetencie sú prepojením zdrojov a výkonu (Plamínek, Fišer, 2005).

3.2 Sociálna inteligencia ako manažérska sociálna kompetencia

Smékal (1995) definuje sociálnu kompetenciu ako obratnosť a efektivitu v jednaní s ľuďmi v sociálnom styku založenú na rešpekte k ľudskej dôstojnosti a na vyspelej kultúre vlastnej osobnosti. Sociálna kompetencia je podľa autora zbehlosť, spôsobilosť až majstrovstvo človeka adekvátne a efektívne jednať s ľuďmi a riešiť problémy svojho začlenenia do sociálnej skupiny i svojho pôsobenia v skupine, a to v súlade s cieľmi organizácie. Každý, kto je začlenený do ľudskej spoločnosti a žije s ľuďmi, by mal disponovať sociálnou kompetenciou.

Sociálna kompetencia, ako uvádza Welsh, Bierman (1997) zodpovedá sociálnym, emocionálnym a kognitívnym predispozíciám a správaniu, ktoré ľudia potrebujú pre úspešnú sociálnu adaptáciu. Charakteristickú oblasť pri objasňovaní správania človeka tvoria podľa Birknerovej, Janovskej (2010) interpersonálne situácie a správanie človeka v týchto situáciách, v ktorých veľmi dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu ľudí. Pri popise tohto správania sa používa ako jedna z podstatných charakteristík sociálna inteligencia.

Sociálna inteligencia a sociálna kompetencia zohrávajú určitú úlohu pri formovaní múdrosti (Ruisel, 2006), avšak vo väzbe a v kontexte mnohých iných charakteristík (Výrost, Slaměník, 2008). Autori vymedzujú sociálnu inteligenciu ako schopnosť jedinca porozumieť

cítieniu, mysleniu a správaniu iných ľudí, porozumieť sebe samému a na základe porozumenia sa primerane správať.

V kontexte sociálnej inteligencie ako prediktora úspešného zvládania sociálnych situácií môžeme sústrediť pozornosť aj na prácu manažérov. Do problémových sociálnych situácií dostávajú takmer každodenne a pri ich riešení musia nezriedka zmobilizovať všetky svoje sily raz s väčším, inokedy s menším úspechom pri ich zvládnutí a vyskytnú sa aj prípady, keď zlyhajú v týchto situáciách (Droppa, Mikuš, 2008, Zibrínová, 2011). Manažér nemôže prijímať rozhodnutia bez zohľadnenia sociálneho kontextu. Efektívne riadiť môže len ak pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov a takto následne ich dokáže vhodne ovplyvňovať (Pauknerová, 2006). Táto skutočnosť sa prejavuje aj tým, že takmer v každej špecifikácii manažérskych kompetencií sa vo väčšej alebo menšej miere stretávame aj s charakteristikami, ktoré súvisia so sociálnou oblasťou manažérskej práce a môžu byť vzťahované aj k sociálnej inteligencii. Autorka napríklad uvádza:

- predpoklady pre organizačnú prácu,
- účasť na spoločenskom dianí,
- vstupy do sociálnych interakcií,
- odovzdávanie a vyžadovanie väčšieho množstva informácií,
- väčšia dominantnosť,
- určitý nadhľad a zmysel pre humor.

Na premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu personálnych systémov a porozumenie ľuďom v organizácii poukázali aj Henry,

Pettigrewa (Armstrong, 1999). Možnosť špecifikovať a poznať sociálnu inteligenciu ako jednu z dôležitých kompetencií efektívneho správania manažérov podľa Frankovského, Baranovej (2010) umožňuje:

- už pri výbere ľudí urobiť rozhodnutia s vyššou mierou pravdepodobnosti úspešného zvládnutia manažérskych pozícií,
- realizovať prípravu a výcvik manažérov v oblasti sociálnych kompetencií.

Rice, Cunningham, Young (1997) vymedzili sociálnu kompetenciu ako schopnosť rozvíjať interpersonálne vzťahy, získať si sociálnu oporu a cítiť sa dobre v sociálnych situáciách, Knight, Hughes (1995) ako schopnosť vyvolávať a udržiavať spokojné medziľudské vzťahy. Guralnik (1990) popisuje sociálnu kompetenciu ako schopnosť úspešne a primerane zvoliť a uskutočniť svoje interpersonálne ciele, Anderson, Messick (1974), Foster, Ritchey (1979) ako schopnosť byť efektívny v realizácii sociálnych cieľov, Cavell (1990) ako efektívne sociálne správanie. Sociálna kompetencia je podľa Orosovej a kol. (2004) efektívne, konzistentné, rešpektujúce správanie sa jednotlivca, ktoré mu pomáha dosahovať životné ciele a taktiež naplňovať životné úlohy. Rozvíjať a zdokonaľovať sociálne kompetentné správanie jedinca predpokladá zlepšovanie nielen sebareflexie, ale aj reflexie sociálnych procesov, reflexie subjektívneho zmyslu a tréning sociálnych spôsobilostí.

Z hľadiska všetkých týchto vymedzení je zřejmé, že úzko súvisia s efektivitou manažérskej práce, predovšetkým z hľadiska jej sociálneho

kontextu. Schopnosť rozvíjať interpersonálne vzťahy, získať si sociálnu oporu (Rice, Cunningham, Young, 1997), vytváranie dobrých medziľudských vzťahov (Knight, Hughes, 1995), voľba a realizácia interpersonálnych cieľov (Guralnik, 1990, Anderson, Messick, 1974, Foster, Ritchey, 1979) a pod., sú významné predpoklady efektívnej manažérskej práce.

Pri rozvoji sociálnych spôsobilostí manažérov je možné aplikovať často publikovaný model Whettena, Camerona (1983, 1991, podľa Mesárošová, 2006), ktorý vychádza z Bandurovho modelu sociálneho učenia. V spomínanom modeli možno nájsť nasledujúce kroky:

- predbežné hodnotenie – v tomto prípade ide o hodnotenie stavu momentálnej spôsobilosti,
- pojmové učenie – v tejto časti hodnotenie predchádza ďalšiemu stupňu, ktorým je uvedenie informácií určených na porozumenie pojmu označujúceho danú spôsobilosť,
- modelovanie – popisuje demonštráciu použitia rozvinutej spôsobilosti za pomoci videozáznamu,
- praktické cvičenie – jedinci v tejto fáze praktizujú, precvičujú to, ako pochopili podstatu danej spôsobilosti,
- aplikácia v praktickom živote – ide o záležitosť každého jedinca, či dokáže prenášať naučené aj na reálne situácie.

Riggio (1989) vytvoril koncepciu, ktorá je spracovaná v sebahopisnej metóde Social Skills Inventory (SSI). V nej popisuje šesť sociálnych zručností dôležitých aj v práci manažéra:

1. Emocionálna expresivita – schopnosť neverbálne vyjadrovať emocionálne stavy a podporovať druhých k vyjadreniu svojich citov.
2. Emocionálna senzitivita – schopnosť prijímať a interpretovať neverbálne signály od druhých ľudí, ale tiež schopnosť skrývať emócie.
3. Emocionálna kontrola – schopnosť regulovať emocionálnu komunikáciu a neverbálne prejavy, ale tiež schopnosť skrývať emócie.
4. Sociálna expresivita – schopnosť verbálne sa vyjadrovať, iniciovať a viesť konverzáciu, upútať a udržať pozornosť druhých.
5. Sociálna senzitivita – schopnosť interpretovať verbálne informácie, citlivosť na pravidlá, normy a vhodnosť sociálneho správania.
6. Sociálna kontrola – schopnosť sebaaprezentácie a regulácie svojho verbálneho prejavu, riadenie smeru i obsahu komunikácie a schopnosť hrať sociálne roly.

Albrecht (2005) definuje sociálnu inteligenciu v kontexte manažérskej práce ako schopnosť vychádzať s ľuďmi. Charakterizuje ju ako kombináciu základnému porozumeniu ľudí a skupine zručností potrebných na úspešnú interakciu s nimi. Je to teda schopnosť dobre vychádzať s inými a motivovať iných na spoluprácu s nami. Podľa neho má sociálna inteligencia nasledovných päť dimenzií:

1. Situačné vedomie – schopnosť „čítať“ situácie, vidieť sociálny kontext, ktorý ovplyvňuje správanie a vybrať stratégie správania, ktoré pravdepodobne budú úspešné.

2. Prítomnosť – externý význam seba samého, ktorý vnímajú iní (dôvera, sebarešpekt a sebahodnota).
3. Autenticita – spôsob správania, ktorý vytvára vnímanie, že je čestný k sebe, ako aj k iným.
4. Jasnosť – schopnosť jasne sa vyjadriť, použiť efektívne jazyk, vysvetliť jasne pojmy a presvedčiť s myšlienkami.
5. Empatia – schopnosť vytvoriť zmysel spojitosti s inými, priviesť ich na svoju vlnovú dĺžku a pozvať ich na cestu s vami a k vám.

Sedem štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie z hľadiska efektívnej manažérskej práce vymedzuje Viljoen (2008) nasledovne:

- empatia,
- naladenie,
- ocenenie,
- vplyv,
- rozvíjanie iných,
- inšpirácia,
- tímová spolupráca.

Manažéri s vysokou sociálnou inteligenciou priťahujú iných ľudí. A naopak s nízkou sociálnou inteligenciou sú pre iných nepríťažliví. Najväčšou príčinou nízkej sociálnej inteligencie je podľa Albrechta (2005) nedostatok vzhľadu. Ľudia s nízkou sociálnou inteligenciou sa tak zaoberajú svojimi osobnými problémami, keď nerozumejú, aký dopad majú na iných ľudí.

Pre úspešnú a efektívnu manažérsku prácu je dôležité, aby boli vybavení sociálnymi manažérskymi kompetenciami, ako aj sociálnou inteligenciou. (Nemec, Lelková, Gburová, 2013) Belz, Siegriest (2001) ju konkretizujú ako schopnosť tímovej práce, schopnosť spolupracovať, zvládať konfliktné situácie a komunikovať. Vymedzujú personálne sociálne kompetencie ako schopnosť sebareflexie, sebehodnotenia a vedomého rozvíjania vlastných hodnôt, schopnosť postupovať systematicky, štruktúrovať a klasifikovať nové informácie, dávať veci do kontextu, poznávať súvislosti, kriticky sledovať a posudzovať javy, okolnosti a možnosti, hľadať nové riešenia, zvažovať šance a riziká.

4 KAPITOLA

MOŽNOSTI ZISŤOVANIA SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE

Prezentované poznatky svedčia o skutočnosti, že existuje viacero prístupov merania sociálnej inteligencie. Aj napriek tomu, že uvedené koncepty predstavujú pestrú mozaiku riešení konkrétneho zisťovania sociálnej inteligencie, môžeme, tak ako sme to už uviedli, vymedziť dva zásadné uhly pohľadov na túto problematiku. Prvý je reprezentovaný osobnostno-psychometrickým konceptom, druhý situačno-dispozičným konceptom. V tejto kapitole prezentujeme výsledky vývoja niekoľkých pôvodných metodík zisťovania sociálnej inteligencie: RIPS2, RIPS4, RIPS(r), EMESI (pozri prílohu) a zároveň aj výsledky výskumov, v ktorých boli aplikované. V kontexte týchto poznatkov prezentujeme aj výsledky výskumov s oblasti sociálnej inteligencie, v ktorých bola použitá aj škála TSIS autorov Silvera, Martinussen, Dahl (2001).

4.1 Behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie (RIPS2, RIPS4, RIPS(r))

V kapitole 4.1 prezentujeme zistenia, ktoré sme získali použitím dotazníka RIPS4 (Riešenie interpersonálnych problémových situácií) (príloha). Pri jeho koncipovaní, ako sme to už uviedli

v predchádzajúcich štúdiách (Baumgartner, Frankovský, 2004, Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006), sme vychádzali z uplatnenia situačného prístupu, pričom akcentovaný bol aspekt správania vo vymedzenej situácii. Pri konštrukcii dotazníka sme sa inšpirovali predovšetkým prístupmi Maesen de Sombreffa (2000) – SQ test, Lorra, Younissa, Stefica (1991) – SRS. Aj keď je akceptovanie významu sociálnej situácie vo všetkých týchto prístupoch zrejmé, predsa len ideovým východiskom prezentovanej metodiky RIPS4 sa stali hlavne metodiky IPSAT a SQ test (Maesen de Sombreff, 2000), ktoré sú bezprostredne koncipované na situačnom princípe. Zároveň sme sa priklonili k prístupu Forda, Tisaka (1983), ktorí na základe svojich výskumov dospeli k záveru, že meranie sociálnej inteligencie je efektívnejšie na základe zisťovania behaviorálnej efektívnosti v sociálnych situáciách, než pomocou kognitívneho porozumenia sociálnym situáciám.

4.1.1 Vývoj metodiky RIPS4 a jej vybrané výskumné aplikácie

V rámci rozpracovania a overovania behaviorálno-situačného konceptu sociálnej inteligencie bola navrhnutá pôvodná metodika zisťovania sociálnej inteligencie RIPS4 (Riešenie interpersonálnych problémových situácií) (Baumgartner, Frankovský, 2004).

Z metodologického hľadiska dotazník RIPS4 vychádza zo situačného prístupu a z posudzovania správania. Respondentom sa písomne prezentuje konkrétna sociálna situácia a zároveň 18 foriem

možného správania v tejto situácii. Tie respondent posudzuje v zmysle prijímania alebo odmietania na 6 – bodovej škále intervalového typu (rozhodne áno, áno, skôr áno ako nie, skôr nie ako áno, nie, rozhodne nie).

Popis situácie:

Na ulici pozdravíte dobrého známeho(u), ktorého ste dlhšie nevideli. On(a) vám neodzdraví. Čo urobíte?

Príklady foriem správania:

- *zastavím ho (ju) a spýtam sa ho (jej), čo mu (jej) je,*
- *nebudem si to všímať a pokračujem v chôdzi,*
- *postávať sa naňho našim spoločným známym.*

Uvedenou metodikou boli výsledky získané vo výskume, ktorého sa zúčastnilo 564 respondentov (študentov manažmentu), z toho 96 mužov a 468 žien. Ich priemerný vek bol 24.9 rokov (vekové rozpätie od 19 rokov do 53 rokov).

Faktorová analýza (metóda Principal components s Varimax rotáciou) získaných údajov umožnila špecifikovať štyri faktory (tabuľka 2 a obrázok 1), ktoré celkovo vysvetľovali 55.9% variancie.

Tabuľka 2 Sýtenie jednotlivých faktorov položkami metodiky RIPS4 (eigenvalue, % vysvetlenej variancie)

	Faktory			
	1	2	3	4
RIPS1	.075	-.786	.073	-.081
RIPS2	.109	-.430	.316	.114
RIPS3	-.320	.735	.100	-.006
RIPS4	-.090	.798	.238	-.014
RIPS5	.102	-.076	.082	-.743
RIPS6	.096	.014	.146	.822
RIPS7	.418	-.075	.225	.599
RIPS8	.794	-.210	-.050	.095
RIPS9	-.752	.243	.141	-.099
RIPS10	.001	-.155	.388	-.140
RIPS11	.627	.037	.316	.113
RIPS12	.830	-.076	-.065	.017
RIPS13	-.080	.100	.647	.236
RIPS14	-.114	.191	.769	.149
RIPS15	.432	.011	.342	-.032
RIPS16	.146	.664	.098	.085
RIPS17	.723	.067	-.116	-.074
RIPS18	.081	.099	.736	.020
Eigenvalue	3.830	3.053	1.787	1.392
% total variance	21.3	17.0	9.9	7.7

Prezentované faktory reprezentujú v podstate troj-zložkovú štruktúru sociálnej inteligencie, v rámci ktorej môžeme špecifikovať

behaviorálne, sociálno-emocionálnu aj kognitívnu zložku. Tieto faktory reprezentujú nasledovné obsahové kontexty:

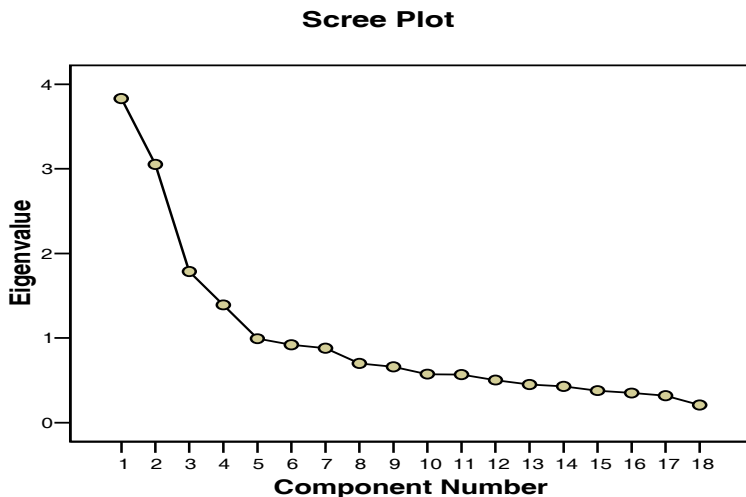
F1 – behaviorálne riešenie v budúcnosti – respondenti, ktorí nízko skórujú v uvedenom faktore uprednostňujú negatívnu behaviorálnu reakciu na situáciu, nazlostia sa na túto osobu, druhýkrát ju ako prví nezdravia, resp. pri stretnutí sa budú tváriť, že ju nevidia alebo jej na pozdrav neodzdravia.

F2 – behaviorálne riešenie aktuálne – respondenti, ktorí nízko skórujú v uvedenom faktore neponechajú situáciu bez povšimnutia, ešte raz kontaktujú osobu a to tak, že ju opätovne pozdravia, resp. zisťujú priamo od nej dôvody, prečo neodpovedala na pozdrav.

F3 – kognitívne spracovanie – respondenti, ktorí nízko skórujú v tomto faktore sa zamyslia nad tým, či osobe nejako neublížili, resp., čo sa jej asi mohlo prihodiť a v tomto zmysle budú získavať informácie aj od svojich známych.

F4 – emocionálne uvoľnenie – respondenti, ktorí nízko skórujú v tomto faktore, bezprostredne na situáciu nereagujú, ale porozprávajú o tejto príhode svojim priateľom, alebo sa postávajú svojim známym.

Obrázok 1 Faktorová analýza metodiky RIPS4 - scree plot



Vnútoraná konzistencia jednotlivých faktorov ako ukazovateľ reliability metodiky bola zisťovaná výpočtom koeficientu Cronbach's alpha (tabuľka 3). Zistené hodnoty koeficientu Cronbach's alpha svedčia o tom, že vnútoraná konzistencia položiek sýtiacich špecifikované faktory je v pásme akceptovateľnosti.

Tabuľka 3 Hodnoty Cronbach's alpha pre vymedzené faktory metodiky RIPS4

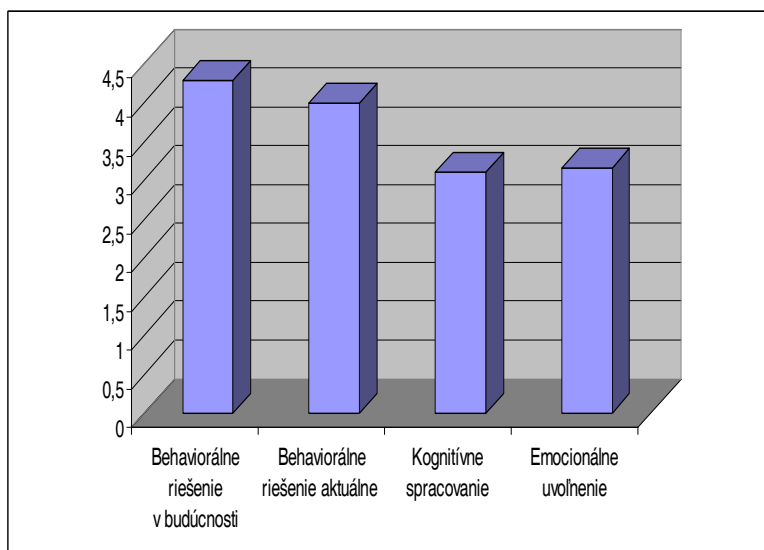
	F1	F2	F3	F4
Cronbach's alpha	.81	.79	.74	.62

Priemerné hodnoty posúdenia jednotlivých faktorov svedčia o skutočnosti, že respondenti vyslovili vyššiu mieru súhlasu s prístupmi založenými na kognitívnom spracovaní a emocionálnom uvoľnení, než pri posúdení behaviorálnych postupov (tabuľka 4 a graf 1).

Tabuľka 4 Posúdenie jednotlivých faktorov metodiky RIPS4 – priemerné hodnoty

	Priemer	Smerodajná odchýlka
Behaviorálne riešenie v budúcnosti	4.2739	.93104
Behaviorálne riešenie aktuálne	3.9924	1.06801
Kognitívne spracovanie	3.1008	1.00490
Emocionálne uvoľnenie	3.1498	.97571

Graf 1 Posúdenie jednotlivých faktorov metodiky RIPS4 – priemerné hodnoty



Navrhnutú štruktúru vymedzených faktorov metodiky RIPS4 podporujú aj hodnoty vypočítaných interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými faktormi (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Interkorelácie vymedzených faktorov metodiky RIPS4

	F1	F3	F4
F2	-.244**	.282**	.033
F3	-.007		.286**
F4	.225**		

Validita prezentovanej metodiky RIPS4 bola zisťovaná vo vzťahu k metodike Tromso social intelligence scale - TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Porovnanie výsledkov získaných týmto dotazníkom a metodikou RIPS4 prinieslo dôležité poznatky pre potvrdenie obsahovej validity verifikáciu vyvíjanej metodiky (tabuľka 6).

Metodika TSIS obsahuje 21 sebahodnotovacích položiek, na ktoré respondenti odpovedajú na 7 – bodovej škále a umožňuje špecifikovať 3 faktory: spracovanie sociálnych informácií, sociálne spôsobilosti, sociálne uvedomenie (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001).

Tabuľka 6 Korelačné koeficienty medzi faktormi RIPS4 a TSIS

Faktory	SP – spracovanie sociálnych informácií	SS – sociálne spôsobilosti	SA – sociálne uvedomenie
Behaviorálne riešenie v budúcnosti	.114**	.041	.180**
Behaviorálne riešenie aktuálne	-.066	-.114**	-.051
Kognitívne spracovanie	-.097*	-.001	.098*
Emocionálne uvoľnenie	-.023	.008	.053

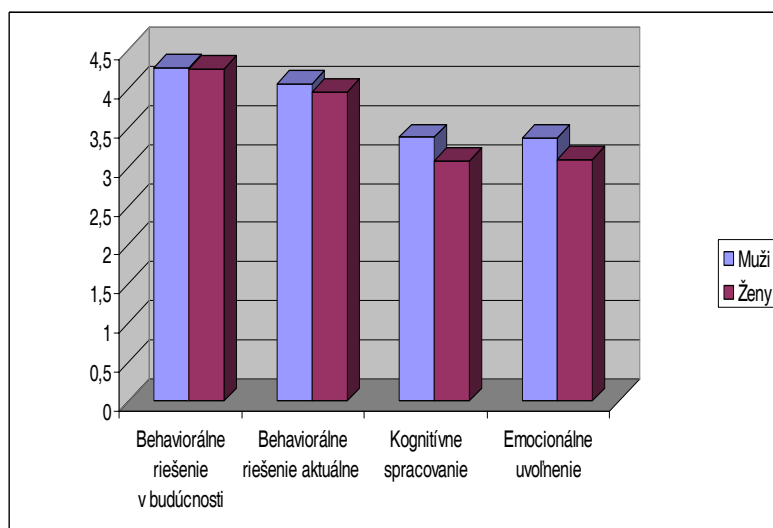
Celkom jednoznačne sa prejavila súvislosť medzi faktorom behaviorálne riešenie v budúcnosti dotazníka RIPS4 a škálami spracovanie sociálnych informácií a sociálne uvedomenie metodiky TSIS. Uvedené zistenie znamená, že sklon k sociálne pozitívnemu (konštruktívnemu) riešeniu sociálnej situácie súvisí s vyššou mierou sociálneho spracovania informácií a s vyššou mierou sociálneho uvedomenia. Zistili sme aj významnú negatívnu súvislosť medzi faktorom behaviorálne riešenie aktuálne a škálou sociálne spôsobilosti. Znamená to, že respondenti s vyššou úrovňou sociálnych spôsobilosti majú tendenciu neponechať situáciu bez povšimnutia, kontaktovať osobu a to tak, že ju opätovne pozdravia, resp. zisťujú priamo od nej dôvody prečo neodpovedala na pozdrav. Negatívna súvislosť medzi

faktorom kognitívne spracovanie a úrovňou spracovania sociálnych informácií tiež podporuje validitu vyvíjanej metodiky.

Tabuľka 7 Porovnanie odpovedí mužov a žien pri posudzovaní faktorov RIPS4

	Muži	Ženy	T - test	Významnosť
Behaviorálne riešenie v budúcnosti	4.28	4.27	.013	.989
Behaviorálne riešenie aktuálne	4.07	3.97	.839	.402
Kognitívne spracovanie	3.39	3.08	2.184	.029
Emocionálne uvoľnenie	3.38	3.10	2.568	.010

Graf 2 Porovnanie odpovedí mužov a žien pri posudzovaní faktorov RIPS4 – priemerné hodnoty



Z hľadiska rodových rozdielov sme v našom výskume významné rozdiely medzi odpoveďami mužov a žien pri posudzovaní

faktora kognitívne spracovanie a faktora emocionálne uvoľnenie (tabuľka 7 a graf 2). Ženy v oboch týchto faktoroch dosiahli nižšie skóre ako muži. Znamená to, že sa u nich prejavuje výraznejšia tendencia zamyslieť sa nad tým, či osobe nejako neublížili, resp. čo sa asi mohlo jej prihodiť a následne budú skôr hľadať na tieto otázky odpovede, než muži. Zároveň ženy budú vo väčšej miere hľadať emocionálnu a sociálnu podporu u svojich priateľov a známych. Porozprávajú im o tejto príhode, pošťávajú sa.

Z hľadiska posúdenia behaviorálneho riešenia aktuálneho aj v budúcnosti sme významne rozdiely v odpovediach mužov a žien nezistili.

Podobne ako pri analýze rodových rozdielov sme zistili diferencované štatisticky významné súvislosti medzi vekom respondentov a extrahovanými faktormi metodiky RIPS4 (tabuľka 8). Z hľadiska veku boli identifikované dve významné súvislosti. Štatisticky významná bola korelácia medzi vekom a aktuálnym behaviorálnym riešením a vekom a emocionálnym uvoľnením. Zistené korelácie svedčia o tom, že čím sú respondenti starší tým skôr nenechajú danú situáciu bez povšimnutia, opätovne kontaktujú danú osobu, zisťujú od nej dôvody jej správania a zároveň starší respondenti v menšej miere rozprávajú o tomto príbehu iným, nestávajú sa známym.

Tabuľka 8 Súvislosti medzi vekom a faktormi metodiky RIPS4

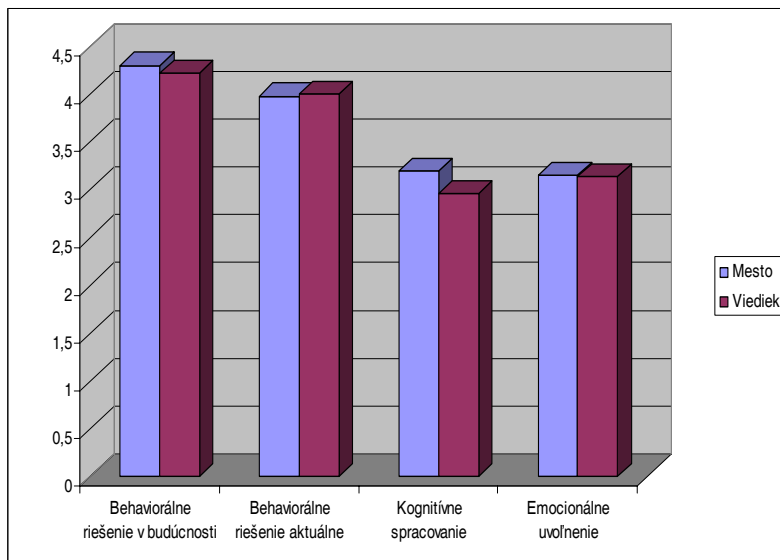
	Behaviorálne riešenie v budúcnosti	Behaviorálne riešenie aktuálne	Kognitívne spracovanie	Emocionálne uvoľnenie
Vek	-.013	-.141**	-.034	.085

Pri charakterizovaní možností vyvíjanej metodiky je zaujímavé aj porovnanie odpovedí respondentov z mesta a vidieka. Uvedená komparácia bola založená na predpoklade, že ľudia žijú predsa len v trošku odlišných komunitách v meste a na vidieku. Získané výsledky potvrdili existenciu štatisticky významného rozdielu v odpovediach týchto dvoch skupín respondentov len pri posudzovaní faktora kognitívne spracovanie (tabuľka 9 a graf 3). Respondenti z vidieka sa vo väčšej miere zamyslia nad tým, či danej osobe nejako neublížili, porozmýšľajú o tom, čo sa jej mohlo prihodiť, že sa takto správa, hľadajú informácie aj od iných ľudí pre vysvetlenie danej situácie.

Tabuľka 9 Porovnanie odpovedí respondentov z mesta a vidieka pri posudzovaní faktorov RIPS4

	Mesto	Vidiek	T - test	Významnosť
Behaviorálne riešenie v budúcnosti	4.30	4.22	.993	.321
Behaviorálne riešenie aktuálne	3.98	4.00	.241	.810
Kognitívne spracovanie	3.19	2.96	2.738	.006
Emocionálne uvoľnenie	3.16	3.14	.241	.810

Graf 3 Porovnanie odpovedí respondentov z mesta a vidieka pri posudzovaní faktorov RIPS4 – priemerné hodnoty



Na dynamiku zmien sociálnej inteligencie upozornili Birknerová, Frankovský (2009), ktorí pri použití Tromso social intelligence scale – TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Zistili, že pozitívny vývin v oblasti sociálneho vnímania bol dynamickejší u žien než u mužov, na rozdiel od sociálneho spracovania informácií a sociálnych spôsobilostí (v týchto dvoch oblastiach bol pozitívnejší vývin u mužov).

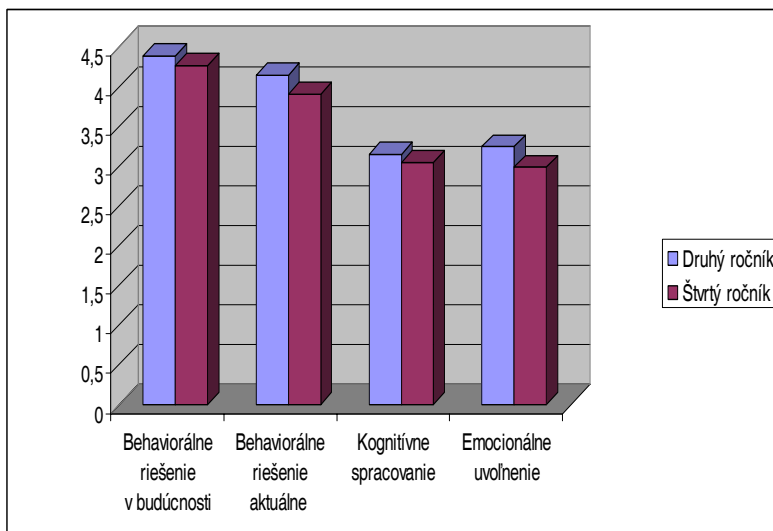
Pri aplikácii metodiky RIPS4 sme zistili štatisticky významné rozdiely v odpovediach vysokoškolských študentov druhého a štvrtého ročníka pri posudzovaní faktora behaviorálne riešenie aktuálne a emocionálne uvoľnenie (tabuľka 10 a graf 4). Starší študenti skôr nenechajú danú situáciu bez povšimnutia, opätovne kontaktujú danú

osobu, zisťujú od nej dôvody jej správania a zároveň starší študenti skôr rozprávajú o tomto príbehu iným, sťažujú sa známym.

Tabuľka 10 Porovnanie odpovedí vysokoškolských študentov druhého a štvrtého ročníka pri posudzovaní faktorov RIPS4

	Druhý ročník	Štvrtý ročník	T - test	Významnosť
Behaviorálne riešenie v budúcnosti	4.39	4.27	1.352	.177
Behaviorálne riešenie aktuálne	4.15	3.92	2.163	.031
Kognitívne spracovanie	3.15	3.05	.897	.370
Emocionálne uvoľnenie	3.25	2.99	2.704	.007

Graf 4 Porovnanie odpovedí vysokoškolských študentov druhého a štvrtého ročníka pri posudzovaní faktorov RIPS4 – priemerné hodnoty



Súvislosti medzi extrahovanými faktormi metodiky RIPS4 a osobnostnými charakteristikami, zisťovanými metodikou NEO

(Hřebíčková, Urbánek, 2001) a interpersonálnym správaním, ktoré bolo charakterizované metodikou IPQ (Trapnell, Wiggins, 1990), zistovali Birknerová, Janovská (2010). Autorky popísali z hľadiska osobnostných vlastností negatívnu koreláciu medzi neuroticizmom a pozitívne behaviorálnym riešením a naopak, pozitívnu koreláciu medzi negatívnym behaviorálnym riešením a neuroticizmom. Tento spôsob riešenia situácie zároveň negatívne koreloval s prívetivosťou.

Z hľadiska interpersonálneho správania Birknerová, Janovská (2010) zistili negatívnu koreláciu medzi pozitívnym behaviorálnym riešením a odmeranosťou a introverziou a pozitívnu koreláciu medzi negatívnym behaviorálnym riešením a dominanciou, manipulativnosť a chladnokrvnosť. Negatívne korelujú s uvedeným faktorom úctivosť, prívetivosť, starostlivosť a afiliantnosť. Všetky tieto korelácie svedčia v prospech obsahového a psychometrického vymedzenia uvedených faktorov metodiky RIPS4.

Prezentované výsledky a zistenia potvrdzujú navrhnutý metodologický postup skúmania a diagnostikovania sociálnej inteligencie, ako aj extrahovanú štruktúru metodiky, ktorá umožňuje efektívne postihnúť sociálnu inteligenciu.

Analýza súvislostí medzi faktormi metodiky RIPS4 a faktormi Tromso social intelligence scale (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), popísané štatisticky významné rozdiely medzi vybranými skupinami respondentov, korelačná analýza s vekom poukazujú na zmyslupnosť postupu a spôsobu vývoja metodiky RIPS4. Tieto závery potvrdzujú aj

zistenia Birknerová, Janovská (2010) vo vzťahu k vybraným osobnostným vlastnostiam a interpersonálnemu správaniu.

Je zrejmé, že vo vzťahu k validizácii tejto metodiky bude potrebné zrealizovať ďalšie výskumy a analýzy, ktoré by mali potvrdiť podstatné psychometrické parametre vyvíjanej metodiky. Zároveň bude nevyhnutné aplikovať z hľadiska overovania metodiky RIPS4 túto metodiku v rôznych sociálnych kontextoch z dôvodu potvrdenia úrovne generalizácie jej možného použitia v konkrétnej praxi. Predpokladáme využitie popisov viacerých rôznych obsahov sociálnych situácií a zároveň v ďalšom vývoji metodiky chceme sústrediť pozornosť na zakomponovanie viacerých spôsobov sociálne pozitívneho aj sociálne negatívneho behaviorálneho (aktuálneho aj v budúcnosti) riešenia situácie.

4.1.2 Vývoj metodiky RIPS2 a jej vybrané výskumné aplikácie

Prezentovaného výskumu sa zúčastnilo 187 respondentov, manažérov na rôznych pozíciách, z toho 67 žien a 121 mužov. Ich priemerný vek bol 41.5 rokov (vekové rozpätie od 31 rokov do 54 rokov). Analýza získaných údajov je zameraná na charakterizovanie predbežných, ale podstatných psychometrických parametrov metodiky RIPS2. Faktorová analýza získaných výsledkov potvrdila revíziu pôvodnej štvorfaktorovej koncepcie (Baumgartner, Frankovský, 2004) a podporila existenciu vnútornej štruktúry popísaných foriem správania, v rámci ktorej môžeme vymedziť dva faktory (tabuľka 11). Prezentované faktory môžeme obsahovo vymedziť nasledovne:

F1 – sociálne negatívne riešenie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore uprednostňujú negatívnu reakciu na situáciu, nazlostia sa na túto osobu, druhýkrát ju ako prvý nezdravia, resp. pri stretnutí sa budú tváriť, že ju nevidia, alebo jej na pozdrav neodzdravia. Tieto formy správania súvisia s nižšou úrovňou sociálnej inteligencie.

F2 – sociálne pozitívne riešenie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore neponechajú situáciu bez povšimnutia, ešte raz kontaktujú osobu a to tak, že ju opätovne pozdravia, resp. zisťujú priamo od nej dôvody, prečo neodpovedala na pozdrav. Tieto reakcie na situáciu sú prejavom vyššej úrovne sociálnej inteligencie.

Tabuľka 11 Dvojfaktorová štruktúra metodiky RIPS2

Položky	F1	F2
Nebudem si to všímať a budem pokračovať v chôdzi		-.622
Zastavím sa, otočím sa za ním, ale nič nepoviem		-.581
Ešte raz ho pozdravím	-.601	
Zastavím ho a spýtam sa ho, čo mu je		.649
Nikomu o tom nepoviem		
Poviem o tom svojmu dobrému priateľovi		.483
Postažujem sa naňho našim spoločným známym	.497	
Druhýkrát ho ako prvý nepozdravím	.813	
Druhýkrát ho opäť pozdravím ako prvý	-.712	

Nepokazí mi to náladu		
Nazlostím sa naňho	.732	
Ak ho opäť stretnem, budem sa tváriť, že ho nevidím	.689	
Spýtam sa známych, čo mu je		.582
Zamyslím sa nad tým, čo sa mu stalo		.631
Budem sa cítiť ako hlupák	.471	
Hlasno sa ho opýtam, či ma nevidí		.549
Keď ho opäť stretnem, tak mu ani ja neodzdravím	.712	
Zamyslím sa nad tým, či som mu niečo neurobil		.614
Eigenvalue	4.38	3.01
% total variance	25.1	16.2

Extrahované faktory vysvetľujú celkove 41.3 % variancie údajov, čo je možné považovať za uspokojivý ukazovateľ. Vnútoraná konzistencia jednotlivých faktorov, ako ukazovateľ reliability metodiky, bola zisťovaná výpočtom koeficientu Cronbach's alpha (tabuľka 12).

Tabuľka 12 Hodnoty Cronbach's alpha pre vymedzené faktory metodiky RIPS2

	F1	F2
Cronbach's alpha	.81	.80

Zistené hodnoty koeficientu Cronbach's alpha svedčia o tom, že vnútorná konzistencia položiek sýtiacich špecifikované faktory je v pásme akceptovateľnosti. Navrhnutú štruktúru vymedzených faktorov metodiky RIPS2 podporujú aj hodnoty vypočítaných interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými faktormi a korelácia týchto faktorov s výsledným skóre v metodike, ktoré bolo získané ako rozdiel sociálne pozitívnych riešení a sociálne negatívnych riešení (tabuľka 13). Ukazovateľ celkového skóre reprezentuje pohľad na sociálnu inteligenciu ako na výkonový parameter, aj keď pôvodný prístup môžeme charakterizovať skôr ako osobnostný.

Tabuľka 13 Hodnoty interkorelačných koeficientov medzi faktormi metodiky RIPS2

	F1	F2
F1	-	-.37**
F2		-
Celkové skóre	-.79**	.78**

Validita prezentovanej metodiky RIPS2 bola zisťovaná vo vzťahu k metodike Tromso social intelligence scale - TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Porovnanie výsledkov získaných týmto dotazníkom a metodikou RIPS2 prinieslo dôležité poznatky pre potvrdenie obsahovej validity verifikáciu vyvíjanej metodiky (tabuľka 14).

Tabuľka 14 Korelačné koeficienty medzi faktormi RIPS2 a TSIS

Faktory	SP – spracovanie sociálnych informácií	SS – sociálne spôsobilosti	SA – sociálne uvedomenie
F1	.11	.18*	.18*
F2	-.10	-.11	-.31**
Celkové skóre	-.12	-.13	-.29**

Celkom jednoznačne sa prejavila súvislosť medzi faktorom sociálne pozitívne riešenie dotazníka RIPS2 a škálou sociálne uvedomenie metodiky TSIS (-.31). Uvedené zistenie znamená, že sklon k sociálne pozitívnemu (konštruktívnemu) riešeniu sociálnej situácie súvisí s vyššou mierou sociálneho uvedomenia. Významne sa prejavila aj súvislosť medzi faktorom sociálne negatívneho riešenia a škálami sociálne spôsobilosti a sociálne uvedomenie. V tomto prípade sklon k sociálne negatívneho (nekonštruktívnemu) riešeniu sociálnej situácie súvisí s nižšou mierou sociálnych spôsobilosti a sociálneho uvedomenia. Polarizácia ostatných korelácií (aj keď nie sú štatisticky významné) podporuje validitu vyvíjanej metodiky (pozitívne súvislosti medzi sociálne pozitívnym riešením a úrovňou spracovania sociálnych informácií). Štatisticky významne súvisí aj výsledok celkového skóre metodiky RIPS2 (rozdiel hodnôt sociálne pozitívneho a sociálne negatívneho riešenia) a hodnota sociálneho uvedomenia. Znamená to, že vyššia úroveň sociálneho uvedomenia súvisí s prevahou sociálne pozitívnych riešení nad sociálne negatívnymi riešeniami. Prezentované

zistenia svedčia o skutočnosti, že metodika RIPS2 má najbližšie k škále sociálneho uvedomenia metodiky TSIS, čo vo vzťahu k obsahu riešenej sociálnej situácie je celkom logické.

To, ako ľudia riešia interpersonálne situácie, ako sa v nich správajú, je individuálne rozdielne. Efektívnosť tohto správania je podmienená viacerými faktormi, v rámci ktorých sociálna inteligencia zohráva významnú úlohu. Interpretácia získaných výsledkov umožňuje, aj so zohľadnením veľkosti súboru a špecifickej pozície respondentov, ktorých údaje boli využité pri vývoji metodiky RIPS2, urobiť vo vzťahu k možnostiam zisťovania sociálnej inteligencie určité čiastočné zovšeobecnenia. Domnievame sa, že využitie behaviorálno-situačného prístupu pri skúmaní sociálnej inteligencie je minimálne rovnako produktívne ako kognitívne, resp. dispozičné prístupy.

Potvrdila sa aj vhodnosť sociálno-osobnostného prístupu ku konceptualizácii a operacionalizácii konštruktu sociálnej inteligencie. Zohľadnenie štrukturálneho prístupu vo vzťahu k skúmanej problematike považujeme za jedno z najdôležitejších východísk pri jej teoretickom definovaní, ale aj vo vzťahu k metodológii konštrukcie nástrojov merania atribútov sociálnej inteligencie. Podobne ako uvažujeme o existencii viacerých druhov inteligencie, je nevyhnutné aj v rámci samotnej sociálnej inteligencie uvažovať o štruktúre jej vnútorných atribútov. V náväznosti na uvedené o kvalite sociálnej inteligencii nie je možné uvažovať len na generalizovanej úrovni. Práve naopak, je nevyhnutné zohľadniť jednotlivé štrukturálno-situačné prvky v kontexte sociálnej inteligencie.

Psychometrické ukazovatele metodiky RIPS2 ako aj výsledky validizačnej štúdie svedčia o tom, že ju môžeme považovať za vhodné východisko konštrukcie diagnostického nástroja merania sociálnej inteligencie aj v prípade predikcie správania manažérov.

4.1.3 Vývoj metodiky RIPS(r) a jej vybrané výskumné aplikácie

V rámci prezentovaného výskumu bola aplikovaná metodika RIPS(r) (Riešenie interpersonálnych problémových situácií – revidovaná forma metodiky RIPS) (príloha), ktorá z metodologického hľadiska reprezentuje situačno-behaviorálny prístup k skúmaniu sociálnej inteligencie. Vychádza z pôvodnej verzie dotazníka RIPS (Baumgartner, Frankovský, 2004), ktorý sme revidovali a doplnili o ďalšiu modelovú situáciu.

Z teoretického zarámcovania metodiku RIPS(r) možno považovať za prístup, ktorý sociálnu inteligenciu chápe ako osobnostnú črtu. Z metodologického hľadiska dotazník RIPS(r) vychádza, ako sme už uviedli, zo situačného prístupu a z posudzovania správania. Analýza získaných údajov v tomto príspevku je zameraná na charakterizovanie podstatných psychometrických parametrov metodiky RIPS(r).

Respondentom boli písomne prezentované dve konkrétne sociálne situácie a zároveň ako riešenie každej situácii bolo sformulovaných 16 foriem možného správania v danej situácii. Tieto spôsoby správania respondenti posudzovali v zmysle súhlasu, resp. nesúhlasu na 6 – bodovej škále intervalového typu (1 – rozhodne nie, 2 – nie, 3 – skôr nie ako áno, 4 – skôr áno ako nie, 5 – áno, 6 – rozhodne áno).

Popis prvej situácie:

Na ulici pozdravíte dobrého známeho(u), ktorého ste dlhšie nevideli. On(a) vám neodzdraví. Čo urobíte?

Príklady foriem správania:

- *zastavím ho (ju) a spýtam sa ho (jej), čo mu (jej) je,*
- *nebudem si to všímať a pokračujem v chôdzi,*
- *post'ažujem sa naňho našim spoločným známym.*

Popis druhej situácie:

Dozvedeli ste sa, že váš partner vám klame. Čo urobíte?

Príklady foriem správania:

- *spýtam sa ho, prečo mi klame,*
- *nebudem tomu venovať pozornosť,*
- *poviem o tom svojmu dobrému priateľovi.*

Výskumu sa zúčastnilo 145 respondentov (42 mužov a 103 žien). Ich priemerný vek bol 26 rokov (vekové rozpätie od 19 rokov do 45 rokov). Oslovili sme študentov Fakulty manažmentu, ktorí študujú externou formou a súčasne sú zamestnaní v rôznych oblastiach (napríklad manažér, obchodný zástupca, administratívny pracovník, ekonóm, referent, konateľ firmy, finančný analytik, riaditeľ banky, IT špecialista a podobne).

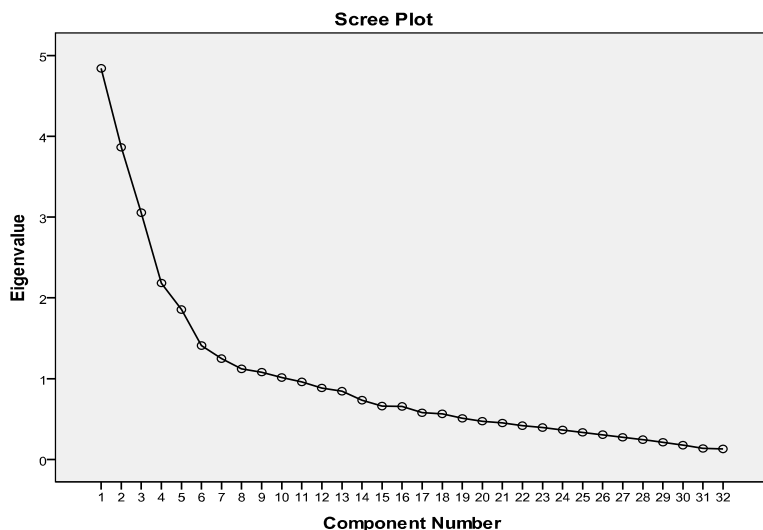
Faktorová analýza (metóda Principal components s Varimax rotáciou) získaných údajov umožnila špecifikovať štyri faktory (tabuľka 15 a obrázok 2), ktoré celkovo vysvetľovali 43,57% variancie.

Tabuľka 15 Faktorová analýza metodiky RIPS(r) – rotovaná matica

	Faktory			
	1	2	3	4
RIPSa1	.134	-.662	-.094	.101
RIPSa2	-.016	-.378	-.049	.225
RIPSa3	.092	-.138	.300	.149
RIPSa4	.115	-.191	.520	.175
RIPSa5	.172	.754	.184	.036
RIPSa6	-.013	-.002	.013	.399
RIPSa7	-.022	.466	-.043	.574
RIPSa8	-.046	.030	-.643	.459
RIPSa9	-.019	.791	.049	.016
RIPSa10	.180	.756	-.027	-.046
RIPSa11	-.027	.170	-.009	.741
RIPSa12	.057	-.029	-.576	.386
RIPSa13	.222	-.642	-.050	-.029
RIPSa14	.151	.548	-.091	.162
RIPSa15	.153	-.356	.079	-.066
RIPSa16	.173	.061	.753	.013
RIP Sb1	.720	-.037	.007	.114
RIP Sb2	.586	.020	.134	.279
RIP Sb3	.082	-.030	.108	.168
RIP Sb4	.116	-.017	.619	.241

RIPSb5	.768	.022	.006	-.129
RIPSb6	.450	-.143	-.079	.180
RIPSb7	-.074	-.077	.176	.514
RIPSb8	.147	.276	.683	.108
RIPSb9	-.058	-.030	-.086	.149
RIPSb10	-.729	-.070	-.186	.184
RIPSb11	.541	-.218	-.046	.192
RIPSb12	-.006	-.245	-.672	.114
RIPSb13	-.768	-.009	-.141	.239
RIPSb14	-.582	-.038	-.123	.281
RIPSb15	.780	.156	.066	-.139
RIPSb16	.223	-.028	-.591	.065

Obrázok 2 Faktorová analýza metodiky RIPS(r) - scree plot



Prezentované faktory reprezentujú v podstate troj-zložkovú štruktúru sociálnej inteligencie – behaviorálnu, sociálno-emocionálnu a kognitívnu. V rámci behaviorálnej zložky je však možné charakterizovať dva samostatné faktory, ktoré sú situačne špecifikované, na rozdiel od sociálno-emocionálneho faktora a kognitívneho faktora, ktoré sú pre dané situácie univerzálne (nie sú situačne špecifikované). Extrahované faktory reprezentujú nasledovné obsahové kontexty:

F1 – behaviorálne riešenie pre sociálnu situáciu - klamstvo – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore uprednostňujú aktívne riešenie danej situácie, venujú jej pozornosť, neprehľadnú klamstvo, ozvú sa zisťujú príčiny prečo im partner klamal.

F2 – behaviorálne riešenie pre sociálnu situáciu - sociálne ignorovanie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore

neponechajú situáciu bez povšimnutia, spýtajú sa prečo im človek nepozdravil, v budúcnosti ho ale opäť pozdravia, budú sa správať prosociálne.

F3 – sociálno-emocionálne uvoľnenie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v tomto faktore bezprostredne na situáciu nereagujú, ale si túto skúsenosť nechajú pre seba, vypustia tento zážitok z hlavy, nepovedia o tom nikomu, ani dobrým známym.

F4 – kognitívne spracovanie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v tomto faktore, priamo na situáciu nereagujú, ale zamyslia sa nad tým čo sa stalo, či tej to osobe neublížili, či táto osoba nemá nejaké problémy.

Vnúťorná konzistencia jednotlivých faktorov, ako ukazovateľ reliability jednotlivých faktorov metodiky, bola zisťovaná výpočtom koeficientu Cronbach's alpha (tabuľka 16).

Tabuľka 16 Hodnoty Cronbach's alpha pre vymedzené faktory metodiky RIPS(r)

	F1	F2	F3	F4
Cronbach's alpha	.82	.78	.78	.56

Zistené hodnoty koeficientu Cronbach's alpha svedčia o tom, že vnúťorná konzistencia položiek sýtiacich špecifikované faktory je v pásme akceptovateľnosti. Navrhnutú štruktúru vymedzených faktorov metodiky RIPS(r) podporujú aj hodnoty vypočítaných interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými faktormi (tabuľka 17). Extrahované

faktory metodiky RIPS(r) minimálne navzájom korelujú, čo dokumentuje skutočnosť, že tieto faktory reprezentujú relatívne samostatne ukazovatele sociálnej inteligencie, charakterizujú rôzne oblasti tejto problematiky.

Tabuľka 17 Hodnoty interkorelačných koeficientov medzi faktormi metodiky RIPS(r)

	F1	F2	F3	F4
F1		-.011	.140	-.051
F2	-.011		.141	.147
F3	.140	.141		-.014
F4	-.051	.147	-.014	

Validita prezentovanej metodiky RIPS(r) bola zisťovaná vo vzťahu k metodike Tromso Social Intelligence Scale – TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Porovnanie výsledkov získaných týmto dotazníkom a metodikou RIPS(r) prinieslo dôležité poznatky pre potvrdenie obsahovej validity vnútornej štruktúry vyvíjanej metodiky (tabuľka 18).

Tabuľka 18 Korelačné koeficienty medzi faktormi RIPS(r) a TSIS

Faktory	SP – spracovanie sociálnych informácií	SS – sociálne spôsobilosti	SA – sociálne uvedomenie
F1	-.239**		
F2		.174*	
F3			.185*
F4			

Faktor RIPS(r) F1 – behaviorálne riešenie pre sociálnu situáciu - klamstvo negatívne koreloval s faktorom TSIS spracovanie sociálnych informácií. Tí respondenti, ktorí vyššie skórujú vo faktore F1 uprednostňujú aktívne riešenie situácie spojenej s klamstvom, nižšie skórujú v spracovaní sociálnych informácií. Znamená to, že títo respondenti okamžite riešia situáciu a menej venujú pozornosť spracovaniu sociálnych informácií.

Faktor RIPS(r) F2 – behaviorálne riešenie pre sociálnu situáciu - sociálne ignorovanie pozitívne koreloval s faktorom TSIS sociálne spôsobilosti. Ak respondenti vyššie skórujú v sociálnych spôsobilostiach, vyššie aj skórujú v aktívnom riešení situácie charakterizovanej ako sociálne ignorovanie. Títo respondenti neponechajú situáciu bez povšimnutia a správajú sa prosociálne.

Faktor RIPS(r) F3 – sociálno-emocionálne uvoľnenie taktiež pozitívne koreloval s faktorom TSIS sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť. Sociálne vnímavejší ľudia bezprostredne na situáciu nereagujú, ale si túto skúsenosť nechajú pre seba.

Medzi ostatnými faktormi metodík sociálnej inteligencie RIPS(r) a TSIS sme štatisticky významné súvislosti nezaznamenali.

Prezentované výsledky a zistenia potvrdzujú navrhnutý metodologický postup skúmania a diagnostikovania sociálnej inteligencie, ako aj extrahovanú štruktúru metodiky, ktorá umožňuje efektívne postihnúť sociálnu inteligenciu ako osobnostnú charakteristiku.

Extrahovanie dvoch behaviorálnych faktorov, špecifikovaných podľa modelových situácií potvrdzuje oprávnenosť uvažovania

o potrebe aplikácie situačného prístupu k skúmaniu a zisťovaniu sociálnej inteligencie.

Analýza súvislostí medzi faktormi metodiky RIPS(r) a faktormi Tromso Social Intelligence Scale (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001) poukazujú na zmysluplnosť postupu a spôsobu vývoja metodiky RIPS(r). Zároveň táto analýza potvrdila osobitosti situačno-behaviorálneho prístupu k skúmaniu a zisťovaniu sociálnej inteligencie a iný uhol pohľadu na danú problematiku.

Špecifikácia trojzložkového konceptu sociálnej inteligencie (behaviorálna, sociálno-emocionálna a kognitívna) korešponduje s poznatkami, ktoré prezentoval Bjorkqvist (2000). Tento autor, ako sme už uviedli v úvode charakterizoval sociálnu inteligenciu na báze klasického trojzložkového modelu s rozlíšením percepčnej, kognitívnej a behaviorálnej zložky.

Je zrejmé, že vo vzťahu k validizácii tejto metodiky bude potrebné zrealizovať ďalšie výskumy a analýzy, ktoré by mali potvrdiť podstatné psychometrické parametre vyvíjanej metodiky. Zároveň bude nevyhnutné aplikovať z hľadiska overovania metodiky RIPS(r) túto metodiku v rôznych sociálnych kontextoch z dôvodu potvrdenia úrovne generalizácie jej možného použitia v konkrétnej praxi. Predpokladáme využitie popisov viacerých rôznych obsahov sociálnych situácií a zároveň v ďalšom vývoji metodiky chceme sústrediť pozornosť na zakomponovanie viacerých spôsobov sociálne pozitívneho aj sociálne negatívneho behaviorálneho (aktuálneho aj v budúcnosti) riešenia

situácie. Z týmto postupom súvisí aj riešenie otázky možnej taxonómie sociálnych situácií ako modelových.

Analýza súvislostí sociálnej inteligencie a osobnostných črt, socio-demografických charakteristík, ako aj predpokladaných typologických znakov sociálnych situácií je ďalšou oblasťou, ktorá by mala prispieť k spresneniu chápania a vymedzenia sociálnej inteligencie.

4.2 Dispozičný koncept zisťovania sociálnej inteligencie (TSIS)

Na zisťovanie sociálnej inteligencie v kontexte dispozičného prístupu sme použili škálu TSIS (The Tromso Social Intelligence Scale) autorov Silvera, Martinussen, Dahl, 2001) (príloha). Metodika pozostáva z 21 položiek. Jednotlivé položky sú hodnotené respondentmi na 7 bodovej škále, pričom 1 znamená vystihuje ma veľmi slabo a 7 znamená vystihuje ma to veľmi dobre. V rámci metodiky TSIS je možné špecifikovať tri subškály, pričom každú zo subškál tvorí 7 položiek dotazníka:

SP – spracovanie sociálnych informácií - social information processing (Dokážem predpovedať správanie iných ľudí).

SS – sociálne spôsobilosti - social skills (Pohybujem sa ľahko v sociálnych situáciách).

SA – sociálna vnímavosť - social awareness (Ľudia ma často prekvapia vecami, ktoré robia).

Autori uvádzajú hodnoty Cronbach alpha pre jednotlivé subškály nasledovne: SP – .79; SS – .85; SA – .72 (Silvera, Martinussen, Dahl

2001). Vo výskume uskutočnenom na Slovensku (Baumgartner, Vasiľová, 2005) boli hodnoty Cronbach alpha pre jednotlivé subškály nasledovné: SP – .82, SS – .74, SA – 0.74. V našom výskume sme pre jednotlivé subškály vypočítali tieto hodnoty Cronbach alpha: SP – .77, SS – .75 a SA – .69.

Uvedené zistenia svedčia o uspokojivej úrovni vnútornej konzistencie jednotlivých subškál metodiky TSIS tak v podmienkach vývoja tejto metodiky, ako aj vo vzťahu k slovenským respondentom.

4.2.1 Sociálna inteligencia (TSIS) v kontexte vekových a rodových súvislostí

Prezentovaného výskumu sa zúčastnilo 392 študentov 2. a 4. ročníka Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. Vo výskumnej vzorke bolo zastúpených 92 (23.5%) mužov a 300 (76.5%) žien v priemernom veku 21.8 rokov (smerodajná odchýlka bola 1.436). Oslovili sme študentov na začiatku druhého roka štúdia v počte 190 respondentov a študentov na konci štvrtého roka štúdia v počte 202 respondentov.

Dáta boli spracovávané pomocou štatistického programu SPSS 16 s využitím univariačnej analýzy rozptylu. Možné vývinové zmeny v sociálnej inteligencii sme zisťovali porovnaním odpovedí študentov 2. a 4. ročníka v kontexte rodu. Vyššie skóre v sledovanom faktore sociálnej inteligencie znamená vyššiu úroveň tohto ukazovateľa.

V tabuľke 19 a grafe 5 uvádzame porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka v kontexte rodu z hľadiska spracovania sociálnych informácií.

Získané výsledky potvrdili štatisticky významný rozdiel v odpovediach študentov 2. a 4. ročníka. Zároveň tesne na hranici štatistickej významnosti bola zistená aj interakcia faktorov rod a ročník. Faktor rod nebol štatisticky významný. Z prezentovaných výsledkov je zrejmé, že tak muži ako aj ženy skórovali vyššie v 4. ročníku. Rozdiel medzi 2. a 4. ročníkom bol však u mužov oveľa väčší ako u žien. Muži v 4. ročníku skórovali vyššie na rozdiel od 2. ročníka, v ktorom naopak, skórovali vyššie ženy.

Výsledky analýzy faktora sociálnej spôsobilosti z hľadiska rodu a ročníka sú prezentované v tabuľke 20 a grafe 6. Štatistická analýza výsledkov nepotvrdila významnosť ani jedného z dvoch sledovaných faktorov a zároveň ani interakcie týchto faktorov. Je možné ale poukázať na tendencie, ktoré podobne ako pri analýze predchádzajúceho ukazovateľa sociálnej inteligencie, potvrdili vyššie skóre sociálnej spôsobilosti v 4. ročníku a zároveň sa opäť prejavila tendencia, že muži v 4. ročníku skórovali vyššie ako ženy na rozdiel od 2. ročníka, v ktorom naopak skórovali vyššie ženy.

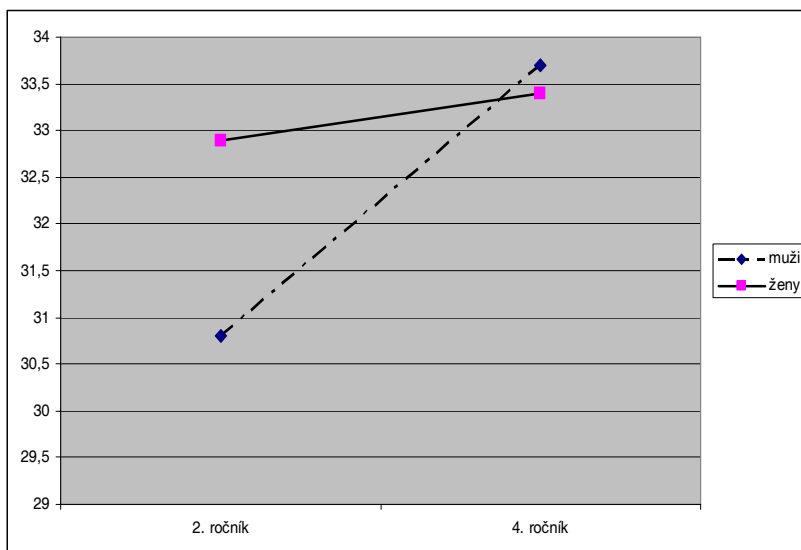
Z hľadiska tretieho skúmaného faktora sociálnej inteligencie – sociálna vnímavosť, podobne ako v prípade sociálnej spôsobilosti, nebol zistený ako štatisticky významný ani ročník ani rod a rovnako aj interakcia týchto faktorov nebola štatisticky významná. Zaujímavé je ale zistenie, že pozitívny vývin v oblasti sociálneho vnímania bol

dynamickejši u žien než u mužov, na rozdiel od predchádzajúcich oblastí, kde bol prudší vývin u mužov. Výsledky analýzy faktora sociálna vnímavosť z hľadiska rodu a ročníka sú prezentované v tabuľke 21 a grafe 7.

Tabuľka 19 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska spracovania sociálnych informácií v kontexte rodu

ročník/rod	2. ročník	4. ročník	rod	F	významnosť
muži	30.8	33.7	32.3	1.542	.215
ženy	32.9	33.4	33.1		
ročník	31.8	33.5		5.725	.017
rod *ročník				3.170	.076

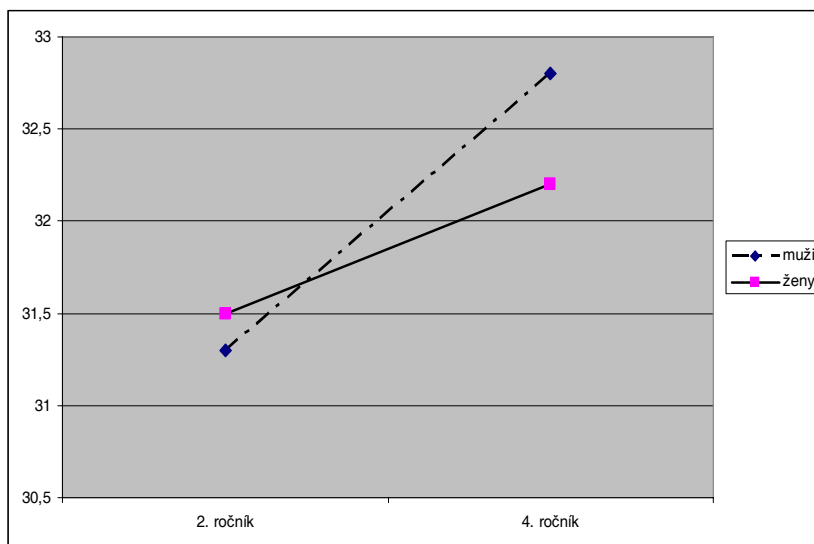
Graf 5 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska spracovania sociálnych informácií v kontexte rodu



Tabuľka 20 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnych spôsobilostí v kontexte rodu

ročník/rod	2. ročník	4. ročník	rod	F	Významnosť
muži	31.3	32.8	32.0	.034	.854
ženy	31.5	32.2	31.9		
ročník	31.4	32.5		5.725	.178
rod *ročník				3.170	.642

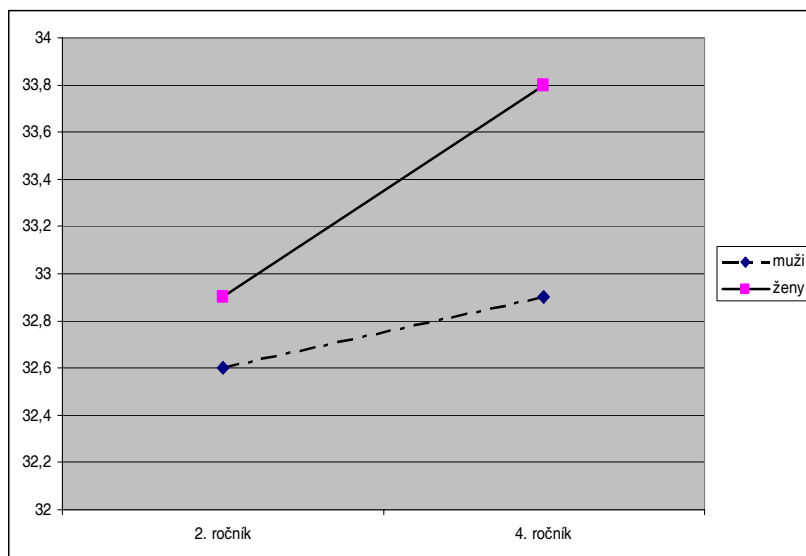
Graf 6 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnych spôsobilostí v kontexte rodu



Tabuľka 21 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnej vnímavosti v kontexte rodu

ročník/rod	2. ročník	4. ročník	rod	F	významnosť
muži	32.6	32.9	32.7	.830	.363
ženy	32.9	33.8	33.4		
ročník	32.8	33.4		.714	.399
rod *ročník				.158	.691

Graf 7 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnej vnímavosti v kontexte rodu



Respondenti patria vekom k mladšej dospelosti, ktorú vymedzila Končeková (2007) dolným medzníkom 18-21 rokov a horným medzníkom 30 rokov. Je to najdynamickejšie obdobie celého ľudského života. Typická je pohotovosť, rýchlosť, iniciatíva, vitalita, vysoká

činnosť. V mladšej dospelosti sa vo väčšej miere vyvíjajú aj iné zložky inteligencie než iba tie, od ktorých závisela školská úspešnosť.

Z vývinovej psychológie je známe, že pre každý vek je typická iná konfigurácia duševných vlastností a schopností: napríklad syntetická a sociálna inteligencia vrcholí po päťdesiatke (Vágnerová, 2002).

V realizovanom výskume sme venovali pozornosť trom zložkám v sociálnej inteligencii. Štatisticky významne sa prejavil len faktor ročník (porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka) vo vzťahu k spracovaniu sociálnych informácií. Z ďalších síce štatisticky nevýznamných, ale zaujímavých tendencií chceme upozorniť na vyššie skóre pri faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti v 4. ročníku ako aj sociálne vnímanie. Zároveň pri faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti skórovali ženy vyššie v 2. ročníku a muži v porovnaní s nimi v 4. ročníku. Vo faktore sociálne vnímanie skórovali muži vyššie aj v 4. aj v 2. ročníku.

Zaznamenané zmeny sociálnej inteligencie v sledovanom relatívne krátkom období svedčia o dynamike jej vývinu. Zistené progresívnejšie zmeny u mužov korešpondujú s poznatkami, ktoré prezentoval Kačáni (1999) z hľadiska nárastu všeobecných intelektových schopností, hlavne u mladších detí.

Charakterizované zmeny v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie svedčia o skutočnosti, že nastali progresívne vývinové zmeny v spracovaní sociálnych informácií a v sociálnych spôsobilostiach ako aj v sociálnej vnímavosti, ktoré vytvárajú predpoklady riešenia sociálnych situácií. Zároveň sme zaregistrovali

odlišné zmeny z hľadiska rodu v sociálnej vnímavosti. Pozitívny vývin v oblasti sociálneho vnímania bol dynamickejší u žien než u mužov, na rozdiel od sociálneho spracovania informácií a sociálnych spôsobilostí (v týchto dvoch oblastiach bol prudší vývin u mužov).

Uvedené zistenia poukazujú na skutočnosť, že vývin jednotlivých štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie z hľadiska rodu a veku neprebieha rovnako. Zároveň tieto zistenia potvrdzujú nevyhnutnosť štrukturálneho prístupu k skúmaniu sociálnej inteligencie (Baumgartner, Frankovský, 2004, Silvera, Martinussen, Dahl, 2001).

4.3 Psychometrický koncept zisťovania sociálnej inteligencie (EMESI)

Na meranie sociálnej inteligencie ako psychometrickej charakteristiky sme použili pôvodnú metodiku EMESI (Frankovský, Birknerová, 2012) (príloha), ktorá je inšpirovaná metodikou PESI autorov Kaukiainen, Björkqvist, Osterman, Lagerspetz, Forsblom (1995). Pôvodná metodika bola vytvorená pre rovesníkov alebo pre ich učiteľov a zisťovala mieru vnímania sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. Obsahuje 10 položiek a jej vnútorná konzistencia (Cronbach alpha) je .90.

4.3.1 Vývoj metodiky EMESI

Výskumu sa zúčastnilo 206 respondentov – vysokoškolských študentov z Českej republiky, z toho 177 žien a 29 mužov vo veku od 19

do 48 rokov, s priemerným vekom 22,21 roka. Na meranie sociálnej inteligencie sme použili pôvodnú metodiku EMESI (Frankovský, Birknerová, 2012), metodiku TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001) a na meranie manipulácie sme použili škálu Machiavellizmu MACH IV (Christie, Geis, 1970). Škála Mach IV obsahuje 20 výrokov, ktoré sa týkajú osobného názoru respondenta na vzťahy, situácie, stratégie a hodnoty medzi ľuďmi, na ktoré odpovedá prostredníctvom Likertovej škály od „1 – vôbec nesúhlasím“ po „5 – úplne súhlasím“.

Osoby, ktoré dosiahnu v teste 61-100 bodov sú definované ako „*silní machiavellisti*“. Do 59 bodov vrátane sú definované ako „*slabí machiavellisti*“ a skóre 60 bodov označuje osoby s priemerným skóre v machiavellizme. V tejto škále sa identifikovali štyri komponenty centrálnych dimenzií machiavellizmu: *lichôtky*; *klamstvo*; *nemorálnosť* a *cynizmus* (Hunter, Gerbing, Boster, 1982).

Faktorová analýza (Principal Component Analysis s varimax rotáciou) odhalila 3 faktory sociálnej inteligencie obrázok 3, tabuľka 22), ktoré sme pomenovali:

Empatia: Vyššie skórujúci jedinci v tomto faktore vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí. Dokážu sa prispôbiť novým ľuďom, odhadnúť ich prania a zároveň sú schopní tieto prania splniť.

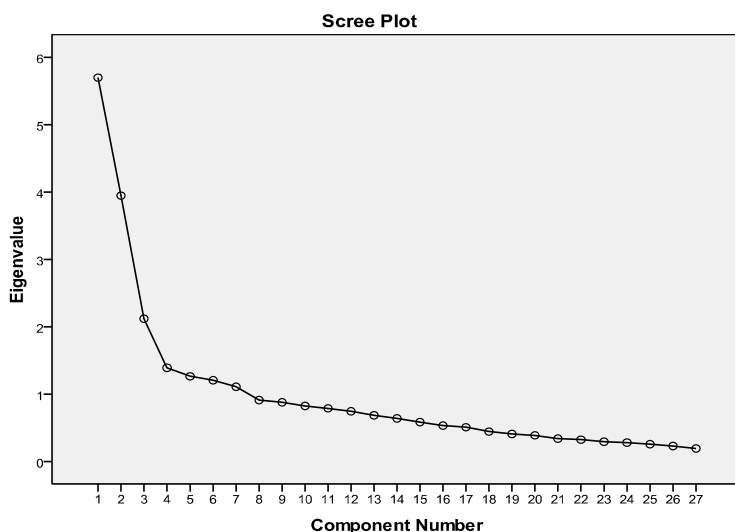
Manipulácia: Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sú schopní presvedčiť iných, aby spravili to, čo od nich potrebujú. Vedia ich využiť vo svoj prospech a presvedčiť ich, aby stáli na ich strane. Využívajú na to aj klamstvá pre vlastný úžitok.

Sociálna iritabilita: Osoby, ktorých charakterizuje vyššie skóre v tomto faktore, znervózňuje kontakt s inými ľuďmi. Pocity iných ich vyvádzajú z miery, prispôsobenie iným ľuďom im robí problémy. Slabé stránky a želania iných ich rozptyľujú. Znervózňujú ich ľudia, ktorí sú ochotní urobiť pre nich čokoľvek.

Tieto faktory počtom aj svojím obsahom korešpondovali s výsledkami, ktoré sme získali pri vyvíjaní a overovaní metodiky EMESI v podmienkach slovenskej výskumnej vzorky (Frankovský, Birknerová, 2012).

Extrahované faktory vysvetľujú 47.7% variance, čo je akceptovateľné a faktory bolo možné obsahovo špecifikovať. Vnútoraná konzistencia jednotlivých faktorov bola zisťovaná prostredníctvom Cronbachovho koeficientu (tabuľka 23), pričom jeho hodnoty sú akceptovateľné.

Obrázok 3 Faktorová analýza metodiky EMESI - scree plot



Tabuľka 22 Faktorová analýza metodiky EMESI

č.	Položky	F1	F2	F3
1.	Kontakt s inými ma znervózňuje.			.571
2.	Viem rozoznať, v čom sa mám prispôbiť novým ľuďom.	.587		
3.	Som schopný/á splniť prania iných.			
4.	Pocity iných ľudí ma vyvádzajú z miery.			.467
5.	Som schopný/á presvedčiť iných, aby spravili takmer čokoľvek.		.695	
6.	Využívanie iných vo svoj prospech ma teší.		.664	
7.	Ak sa mám prispôbiť novým ľuďom, cítim sa nepríjemne.			.692
8.	Som schopný rozpoznať prania iných.	.758		
9.	Viem sa správať v súlade s pocitmi iných ľudí.	.655		
10.	Slabé stránky iných ľudí ma vyvádzajú z miery.			.244
11.	Správaním viem ľudí presvedčiť, aby urobili pre mňa to, čo chcem.		.783	
12.	Ak chcem, som schopný/á využiť iných vo svoj prospech.		.771	
13.	Viem využiť klamstvá iných vo svoj prospech.		.696	
14.	Som neistý, keď sa mám prispôbovať novým ľuďom.			.822
15.	Želania iných ľudí ma znervózňujú.			.543
16.	Som schopný/á odhadnúť pocity iných, aj keď ich nechcú ukázať.	.819		

17.	Viem odhadnúť slabosti iných.	.654		
18.	Znervózňujú ma ľudia, ktorí sú schopní pre mňa urobiť čokoľvek.			.461
19.	Využívam iných vo svoj prospech.		.710	
20.	Som schopný/á presvedčiť iných, aby stáli na mojej strane.		.665	
21.	V styku s inými ľuďmi viem rozpoznať ich zámer.	.724		
	Eigenvalue	4.598	3.457	1.965
	% total variance	21.896	16.462	9.357

Tabuľka 23 Hodnoty Cronbachovej alphy pre vymedzené faktory metodiky EMESI

	F1 empatia	F2 manipulácia	F3 sociálna iritabilita
Cronbach's alpha	.804	.853	.658

Navrhnutú štruktúru vymedzených faktorov metodiky EMESI podporujú aj hodnoty interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými faktormi (tabuľka 24). Viaceré extrahované faktory metodiky EMESI navzájom štatisticky významne korelujú. Dokumentuje to skutočnosť, že tieto faktory reprezentujúce komponenty sociálnej inteligencie navzájom súvisia. Štatisticky významné hodnoty týchto korelácií však nie sú veľmi vysoké, čo svedčí o tom, že popisujú rozdielne aj keď súvisiace oblasti sociálnej inteligencie.

Zistená pozitívna korelácia medzi empatiou a manipuláciou poukazuje na skutočnosť, že ovládanie iných ľudí súvisí so schopnosť

peniknúť do ich myslenia, pocitov, prežívania, pochopiť ich a využiť vo svoj prospech (alebo niekedy aj v prospech týchto ľudí). Empatia však záporne koreluje so sociálnou iritabilitou. Svedčí to o tom, že vysoká úroveň sociálnej iritability je prekážkou empatického prístupu k ľuďom. Štatisticky nevýznamná je nízka pozitívna korelácia medzi manipuláciou a sociálnou iritabilitou. Uvedené zistenie, podľa nášho názoru, dokumentuje skutočnosť, že manipulácia s ľuďmi bezprostredne nesúvisí s vysokou, resp. nízkou úrovňou sociálnej iritability.

Tabuľka 24 Hodnoty interkorelačných koeficientov medzi faktormi metodiky EMESI

	F1 empatia	F2 manipulácia	F3 sociálna iritabilita
F1 empatia		.207**	-.284**
F2 manipulácia	.270**		.042
F3 sociálna iritabilita	-.284**	.042	

Získané výsledky potvrdili existenciu predpokladaných štatisticky významných pozitívnych korelácií medzi faktorom EMESI empatia a všetkými faktormi metodiky TSIS (spracovanie sociálnych informácií, sociálne spôsobilosti aj sociálna vnímavosť). Vyššie skórujúce osoby vo faktore empatia (vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí, dokážu sa prispôbiť novým ľuďom) zároveň vyššie skórovali aj vo všetkých faktoroch TSIS (lepšie spracúvajú sociálne informácie, majú vyššiu úroveň sociálnych spôsobilostí, sú sociálne vnímavejší).

S faktorom manipulácia (EMESI) – pozitívne koreluje iba jeden faktor TSIS a to sociálne spôsobilosti. Táto kladná korelácia znamená, že lepšie manipulujú s ľuďmi osoby, ktoré majú vyššiu úroveň sociálnych spôsobilostí.

Faktor sociálna iritabilita (EMESI) záporne koreluje so všetkými faktormi TSIS (tabuľka 25). Osoby s vyššou úrovňou sociálnej inteligencie skórovali nižšie v sociálnej iritabilite. Znamená to, že respondenti, ktorí ľahko porozumejú sociálnym situáciám, sú úspešní pri nadväzovaní nových vzťahov, nie sú prekvapení, ako iní ľudia reagujú na ich správanie, vykazujú nízku úroveň sociálnej iritability.

Medzi českým a slovenským výberom sme nenašli v uvedených koreláciách žiadne rozdiely.

Tabuľka 25 Korelácie komponentov sociálnej inteligencie TSIS a EMESI

	SP – spracovanie sociálnych informácií	SS – sociálne spôsobilosti	SA– sociálna vnímavosť
Empatia	.495**	.365**	.306**
Manipulácia		.203**	
Sociálna iritabilita	-.180*	-.484**	-.246**

V prezentovanom výskume sme analyzovali aj súvislosti medzi vybranými charakteristikami machiavellizmu a sociálnou inteligenciou (tabuľka 26). Štatisticky významné pozitívne súvislosti sme zaznamenali medzi faktorom manipulácia (EMESI) a faktormi klamstvo a cynizmus

(MACH IV). Okrem týchto dvoch korelácií sme zistili ešte jednu štatisticky významnú súvislosť medzi faktorom sociálna iritabilita (EMESI) a faktorom cynizmus (MACH IV).

Tabuľka 26 Korelácie komponentov sociálnej inteligencie (EMESI) s machiavellizmom (MACH IV)

	Lichôtky	Klamstvo	Nemorálnosť	Cynizmus
Empatia				
Manipulácia		.229**		.344**
Sociálna iritabilita				.152*

Respondenti, ktorí vykazujú vyššiu mieru cynizmu a využívania klamstva pre vlastný úžitok, sú vo vyššej miere schopní presvedčiť iných a vedia ich využiť vo svoj prospech, vedia s nimi manipulovať. Zároveň vyššia miera prejavov cynizmu súvisí s vyššou úrovňou sociálnej iritability. V tomto kontexte je cynizmus možné chápať ako obrannú reakciu, ak pri sociálnom kontakte má človek problémy. Je potrebné upozorniť, že faktor empatia (EMESI) a faktory lichôtky a nemorálnosť (MACH IV) štatisticky významne nekorelovali so žiadnym faktorom.

Výsledky analýz potvrdzujú skutočnosť, že o sociálnej inteligencii je možné uvažovať ako o výkonovej osobnostnej charakteristike. Zistené štatisticky významné súvislosti medzi faktormi metodiky EMESI a TSIS svedčia o skutočnosti, že ľudia s vyššou úrovňou spracovania sociálnych informácií, sociálnych

spôsobilostí a sociálnej vnímavosti sú zároveň aj empatickejší. Vyššia úroveň manipulácie s inými zároveň súvisí s vyššou úrovňou sociálnych spôsobilostí. Naopak, sociálna iritabilita korešponduje s nižšou úrovňou spracovania sociálnych informácií, sociálnych spôsobilostí a títo ľudia sú menej sociálne vnímaví. V tomto kontexte je zaujímavé a z hľadiska prezentovaného príspevku aj dôležité zistenie, že faktor manipulácia (EMESI) pozitívne koreluje so sociálnymi spôsobilosťami a súčasne aj s faktormi klamstvo a cynizmus (MACH IV).

Na základe prezentovaných výsledkov uskutočnených analýz sa prikláňame k názoru, ktorý prezentovali aj Birknerová a kol. (2009), že sociálna inteligencia nie je etickou kategóriou.

4.3.2 Sociálna inteligencia v kontexte študijných odborov

Prezentovaného výskumu sa zúčastnilo 451 respondentov – vysokoškolských študentov, z toho 369 žien a 82 mužov vo veku od 19 do 50 rokov, s priemerným vekom 22.24 roka. Z odboru sociálna pedagogika bolo 207 študentov a z odboru manažment bolo 244 študentov.

Cieľom výskumu bolo špecifikovať rozdiely v posúdení jednotlivých faktorov sociálnej inteligencie študentmi skúmaných pomáhajúcich profesií a na báze identifikovaných rozdielov medzi študentmi týchto dvoch odborov pomáhajúcich profesií (manažmentu a sociálnej pedagogiky) poukázať na nevyhnutnosť špecifikovaného

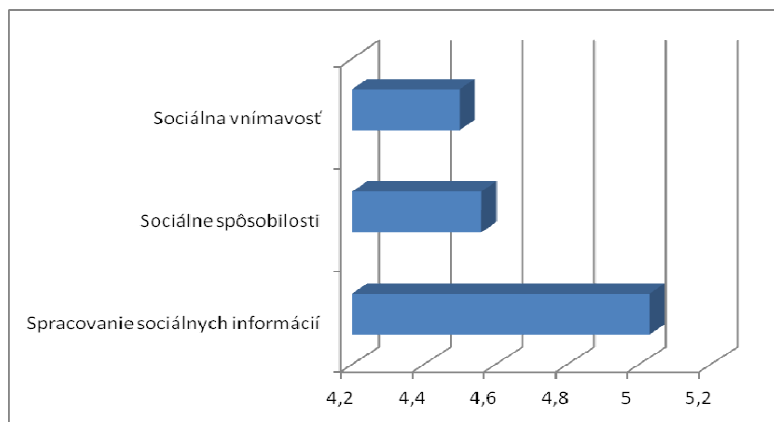
prístupu k jednotlivým pomáhajúcim profesiám, ktorý súvisí s prípravou ľudí pre tieto profesie, výberom ľudí na rôzne pozície v rámci pomáhajúcich profesií a ako aj ich kontinuálnym vzdelávaním.

Analýza posúdenia jednotlivých faktorov sociálnej inteligencie študentmi skúmaných pomáhajúcich profesií potvrdila štatisticky významné rozdiely tak z hľadiska metodiky EMESI, ako aj z hľadiska metodiky TSIS.

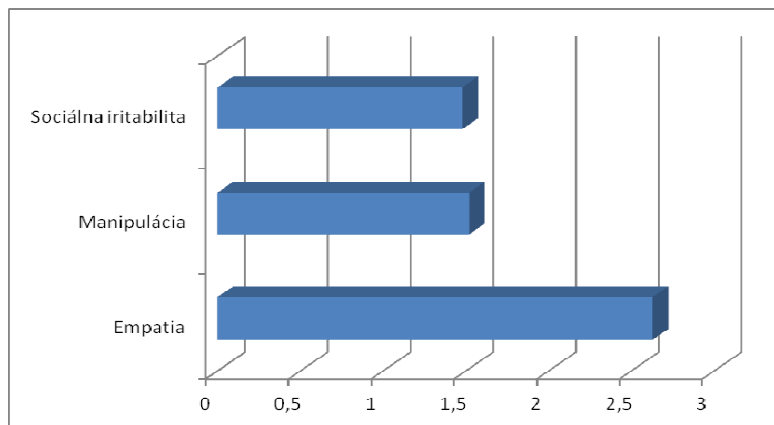
Výsledky prezentované v grafe 8 svedčia o skutočnosti, že študenti pomáhajúcich profesií najvyššie skórovali v kontexte metodiky TSIS vo faktore Spracovanie sociálnych informácií (5.03). Za ním nasleduje faktor Sociálne spôsobilosti (4.56) a Sociálna vnímavosť (4.50). Analýza posúdenia týchto faktorov sociálnej inteligencie študentmi skúmaných pomáhajúcich profesií Friedmanovým testom potvrdila štatistickú významnosť rozdielov (Chi-Square – 98.154, štatistická významnosť – .000).

V kontexte metodiky EMESI (graf 9) študenti pomáhajúcich profesií najvyššie skórovali vo faktore Empatia (2.63). Nižšie skóre títo študenti dosiahli pri posúdení faktora Manipulácia (1.54) a Sociálna iritabilita (1.48). Analýza posúdenia faktorov sociálnej inteligencie metodiky EMESI študentmi skúmaných pomáhajúcich profesií Friedmanovým testom potvrdila štatistickú významnosť rozdielov (Chi-Square – 479.931, štatistická významnosť – .000).

Graf 8 Preferencie faktorov sociálnej inteligencie TSIS študentov pomáhajúcich profesií



Graf 9 Preferencie faktorov sociálnej inteligencie EMESI študentov pomáhajúcich profesií



Porovnanie výsledkov vo vybraných ukazovateľoch sociálnej inteligencie medzi študentmi týchto dvoch odborov pomáhajúcich profesií sme uskutočnili na základe predpokladu o neexistencii rozdielov

v týchto ukazovateľoch sociálnej inteligencie v súvislosti so štátnou príslušnosťou respondentov. Vychádzali sme s viacerých zistení, ktoré poukázali na nevýznamný vplyv štátnej príslušnosti na posudzovanie konštruktov súvisiacich s inteligencie v rámci Európy (Frankovský, Takáčová, 2007).

Výsledky uvedené v tabuľke 27 reprezentujú výsledky štatistickej analýzy rozdielov medzi skupinami študentov dvoch odborov pomáhajúcich profesií v skúmaných faktoroch sociálnej inteligencie. Rozdiely sme zisťovali v štatistickom programe SPSS prostredníctvom t-testu pre nezávislé výbery.

Na báze uskutočnenej analýzy sme identifikovali štatisticky významné rozdiely medzi skúmanými skupinami študentov vybraných pomáhajúcich profesií pri posudzovaní faktorov metodiky EMESI – Empatia a Manipulácia a faktorov metodiky TSIS Spracovanie sociálnych informácií a Sociálne spôsobilosti. Vo všetkých týchto faktoroch vyššie skórovali študenti manažmentu než študenti sociálnej pedagogiky. Pri interpretácii získaných výsledkov musíme rešpektovať skutočnosť, že uvedené štatisticky významné rozdiely medzi skúmanými skupinami študentov boli posúdené len v miere intenzity. Neboli to rozdiely cez pomyselný stredový bod škál. V tomto zmysle študenti manažmentu častejšieho využívajú empatiu. Zároveň sa študenti sociálnej pedagogiky hodnotili v zmysle nižšej frekvencie využívania manipulácie s ľuďmi. Študentov manažmentu charakterizuje aj vyššia úroveň spracovania sociálnych informácií ako aj vyššia úroveň sociálnych spôsobilostí než študentov sociálnej pedagogiky.

Tabuľka 27 Rozdiely v skúmaných faktoroch sociálnej inteligencie medzi študentmi manažmentu a sociálnej pedagogiky

	Pomáhajúca profesia	Priemer	Smerodajná odchýlka	T-test	Významnosť
Empatia	Manažment	2.707	.477	3.336	.001
	Sociálna pedagogika	2.546	.546		
Manipulácia	Manažment	1.671	.717	4.780	.000
	Sociálna pedagogika	1.347	.700		
Sociálna iritabilita	Manažment	1.441	.554	1.467	.143
	Sociálna pedagogika	1.518	.523		
SP - spracovanie sociálnych informácií	Manažment	5.123	.721	2.398	.017
	Sociálna pedagogika	4.925	1.016		
SS - sociálne spôsobilosti	Manažment	4.695	1.071	3.051	.002
	Sociálna pedagogika	4.403	.925		
SA - sociálna vnímavosť	Manažment	4.524	.949	.521	.600
	Sociálna pedagogika	4.479	.889		

Prezentované zistenia svedčia o zmysluplnosti skúmania sociálnej inteligencie ako významného faktora predikcie správania ľudí v pomáhajúcich profesiách. Študenti skúmaných odborov pomáhajúcich profesií sa pozitívne posúdili vo faktoroch Spracovanie sociálnych

informácií, Sociálne spôsobilosti, Sociálna vnímavosť a Empatia. Naopak, nízke skóre si pripísali vo faktoroch Manipulácia a Sociálna iritabilita. Tieto výsledky potvrdzujú skutočnosť (Hrbáčková, Hladík, Vávrová, Švec, 2011), že študenti týchto pomáhajúcich profesií sa z hľadiska skúmaných faktorov sociálnej inteligencie posúdili v zmysle potenciálneho, efektívneho zvládnutia požiadaviek, ktoré tieto profesie kladú na ľudí.

Títo študenti sa vnímajú ako empatickí, vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí. Dokážu sa prispôbiť novým ľuďom, odhadnúť ich želania. Vedia získať potrebné informácie, ľahko porozumejú sociálnym situáciám, sú úspešní pri nadväzovaní nových vzťahov. Naopak, nezneužívajú ľudí vo svoj prospech, nevyužívajú klamstvá, podvody pre vlastný úžitok. Kontakt s inými ich neznervózňuje, pocity iných ich nevyvádzajú z miery, prispôsobenie iným ľuďom im nerobí problémy a zaujímajú sa o želania iných.

Študenti pomáhajúcich profesií a zrejme ani ľudia, ktorí tieto profesie v praxi vykonávajú, netvorí z hľadiska ich individuálnych vlastností úplne jednoliaty celok. Už na úrovni posúdenia skúmaných faktorov sociálnej inteligencie sme zistili významné rozdiely v posúdení vybraných faktorov tejto charakteristiky medzi študentmi manažmentu a sociálnej pedagogiky. Uvedené rozdiely dokumentujú skutočnosť, že pestrá paleta pomáhajúcich profesií (Křivohlavý, 1998) bude zrejme súvisieť aj s rozdielmi v miere preferovania jednotlivých vlastností, ktoré súvisia s efektívnosťou vykonávania týchto profesií. Prezentované zistenia poukazujú na skutočnosť, že je potrebné sústrediť pozornosť na

charakteristiku jednotlivých pomáhajúcich profesií a špecifikovanie prístupu k týmto profesiám z hľadiska prípravy ľudí, výberu ľudí na rôzne pozície v rámci pomáhajúcich profesií, ako aj z hľadiska kontinuálneho vzdelávania týchto ľudí.

Na základe prezentovaných výsledkov je možné vysloviť predpoklad, že na pomáhajúce profesie nie je možné pozerat' ako na jednotný homogénny celok, práve naopak, je nevyhnutné špecifikovať tak všeobecné charakteristiky týchto profesií, ako aj špecifické požiadavky konkrétnej pomáhajúcej profesie. Snaha vysvetľovať a upravovať správanie ľudí je typická pre viaceré vedné disciplíny (Zibrínová, 2011). Z tohto hľadiska má riešenie týchto otázok interdisciplinárny charakter, v ktorom majú zastúpenie tak odborné profesijne predpoklady, ako aj osobnostné predpoklady.

4.4 Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte

Pri skúmaní sociálnych javov v kultúrnom kontexte je pozornosť sústredená buď na analýzu rozdielov pri posudzovaní určitých sociálnych atribútov medzi kultúrami, alebo je pozornosť sústredená na vplyv kultúry na vývoj týchto sociálnych javov. Prezentované výsledky výskumov ako aj ich konceptuálne zarámčovanie sledujú skôr prvú líniu výskumov.

Výskum sociálnych javov v kultúrnom kontexte zaujíma v súčasnom sociálno-vedeckom výskumu dôležité miesto. Pozornosť vedcov sa takto zameriava nielen na komparáciu sociálnych, etnických a

kultúrnych rozdielov, ktoré sa premietajú do správania členov jednotlivých spoločností, ale aj na štúdium vplyvu kultúry na rozvoj jednotlivcov.

V súčasnosti čoraz viac do popredia vystupuje riešenie otázok, ako skúmať, interpretovať, ovplyvňovať sociálne javy, správanie ľudí zo zohľadnením kultúrneho kontextu, v ktorom sa tieto javy vyskytujú. Rozvíja sa uvažovanie o tom, ako kultúra formuje sociálne javy, ale zároveň aj úsilie identifikovať rozdiely v posudzovaní sociálnych javov, v správaní ľudí na báze kultúrneho kontextu. Uvedené uvažovania vychádzajú z predpokladu, že tieto atribúty nemajú všeobecne platnú podobu, ale práve naopak, sú dotvárané kultúrou, zvyklosťami, obyčajami, celým kultúrnym dedičstvom konkrétnej spoločnosti.

Analýza vplyvu kultúry na sociálnu inteligenciu koncentruje pozornosť na minimálne dva základe okruhy otázok, ktoré súvisia s riešením miery úrovne všeobecnosti, univerzálnosti extrahovaných faktorových štruktúr sociálnej inteligencie v jednotlivých kultúrach a na posúdenie jednotlivých špecifikovaných atribútov sociálnej inteligencie v rôznych kultúrach.

4.4.1 Sociálna inteligencia v kontexte slovenského a českého prostredia

Uvedeného výskumu sa zúčastnilo 245 vysokoškolských študentov pomáhajúcich profesií zo Slovenskej republiky (z tohto počtu bolo 22 % mužov a 78 % žien, priemerný vek bol 22.3 rokov so smerodajnou

odchýlkou 2.905) a 206 vysokoškolských študentov pomáhajúcich profesií z Českej republiky (z tohto počtu bolo 14 % mužov a 86 % žien, priemerný vek bol 22.2 rokov so smerodajnou odchýlkou 4.458). Na meranie sociálnej inteligencie sme použili metodiku EMESI (Frankovský, Birknerová, 2012). Metodiku EMESI sme predstavili v podkapitole 1.6 (Metodiky skúmania sociálnej inteligencie) tejto publikácie.

Údaje získané na výskumnej vzorke českých a slovenských študentov boli spracované faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) a potvrdili vyextrahované 3 faktory sociálnej inteligencie v obidvoch výskumných vzorkách (tabuľka 28).

Uvedomujeme si určité obmedzenia uvedeného medzikulturálneho overenia metodiky na báze respondentov z Českej a Slovenskej republiky. Považujeme ho z tohto dôvodu za prvý krok potvrdenia možnosti aplikácie metodiky EMESI aj v inom, než slovenskom prostredí.

Tabuľka 28 Faktorová štruktúra metodiky EMESI –
porovnanie výsledkov získaných v Českej a Slovenskej republike

Krajina		Česká republika			Slovenská republika		
č. p.	Položky	Empatia	Manipulácia	Sociálna iritabilita	Empatia	Manipulácia	Sociálna iritabilita
1.	Kontakt s inými ma znervózňuje.			.571			.640
2.	Viem rozoznať, v čom sa mám prispôbiť novým ľuďom.	.587			.589		
3.	Som schopný/ ná splniť prania iných.						
4.	Pocity iných ľudí ma vyvádzajú z miery.			.467			.569
5.	Som schopný/ná presvedčiť iných, aby spravili takmer čokoľvek.		.695			.539	
6.	Využívanie iných vo svoj prospech ma teší.		.664			.715	
7.	Ak sa mám prispôbiť novým ľuďom, cítim sa nepríjemne.			.692			.652

8.	Som schopný rozpoznať priania iných.	.758			.751		
9.	Viem sa správať v súlade s pocitmi iných ľudí.	.655			.558		
10.	Slabé stránky iných ľudí ma vyvádzajú z miery.			.244			.494
11.	Správaním viem ľudí presvedčiť, aby urobili pre mňa to, čo chcem.		.783			.701	
12.	Ak chcem, som schopný/ná využiť iných vo svoj prospech.		.771			.833	
13.	Viem využiť klamstvá iných vo svoj prospech.		.696			.711	
14.	Som neistý, keď sa mám prispôbovať novým ľuďom.			.822			.811
15.	Želania iných ľudí ma znervózňujú.			.543			.658

16.	Som schopný/ná odhadnúť pocity iných, aj keď ich nechcú ukázať.	.819			.603		
17.	Viem odhadnúť slabosti iných.	.654			.590		
18.	Znervózňujú ma ľudia, ktorí sú schopní pre mňa urobiť čokoľvek.			.461			.282
19.	Využívam iných vo svoj prospech.		.710			.791	
20.	Som schopný/ná presvedčiť iných, aby stáli na mojej strane.		.665			.657	
21.	V styku s inými ľuďmi viem rozpoznať ich zámer.	.724			.691		
	Eigenvalue	4.598	3.457	1.965	4.458	3.392	2.198
	% total variance	21.896	16.462	9.357	21.228	16.152	10.467

Prezentované výsledky analýzy faktorovej štruktúry metodiky EMESI na výskumnej vzorke českých a slovenských študentov jednoznačne potvrdili totožnosť extrahovaných faktorov ako aj vysokú mieru podobnosti sýtenia týchto faktorov jednotlivými položkami metodiky. Veľmi podobné hodnoty u oboch výskumných vzorkách boli zistené aj z hľadiska ukazovateľov eigenvalue a percenta

vysvetlenej variancie, tak pre jednotlivé faktory, ako aj z hľadiska faktorovej štruktúry ako celku.

Následne boli analyzované výsledky reliability, opäť samostatne pre výskumnú vzorku slovenských respondentov a samostatne pre českých respondentov (tabuľka 29). Podobne, ako pri faktovej analýze, ktorej výsledky sme uviedli vyššie, aj v prípade výpočtu koeficientov vnútornej konzistencie faktorov metodiky EMESI, boli na týchto výskumných vzorkách získané ukazovatele pre jednotlivé extrahované faktory s vysokou mierou podobnosti.

Tabuľka 29 Hodnoty vnútornej konzistencie extrahovaných faktorov metodiky EMESI – porovnanie výsledkov získaných v ČR a SR

Česká republika			Slovenská republika		
Empatia	Manipulácia	Sociálna iritabilita	Empatia	Manipulácia	Sociálna iritabilita
.804	.853	.658	.743	.851	.701

Výskum pôsobenia kultúry na psychologické fenomény súvisí okrem iného aj s riešením jednej zo základných otázok a aj požiadaviek pre diagnostické nástroje, ktorá sa dotýka ich medzikultúrnej kompatibility. Táto kompatibilita súvisí nielen s adekvátnym prekladom metodík do konkrétnych jazykov, ale aj s psychometrickými parametrami metodík a zvažovaním možných kultúrnych špecifik. Naše výsledky a zistenia jednoznačne potvrdili konzistentnosť metodiky EMESI z hľadiska týchto parametrov. Je potrebné však upozorniť, že uvedená komparácia bola zatiaľ uskutočnená len na vysokoškólakoch a z hľadiska kultúry na

spoločnostiach, u ktorých môžeme predpokladať vysokú mieru príbuznosti týchto kultúr, ako sme to už aj uviedli. Príprava metodiky EMESI pre praktické, diagnostické využitie vyžaduje jej ďalšie overovanie minimálne v dvoch podstatných smeroch. Nevyhnutné bude rozšíriť výskumnú vzorku a to nielen z hľadiska počtu respondentov, ale aj z hľadiska mozaiky podstatných charakteristík tých respondentov. Zároveň vytvoriť viacero jazykových mutácií metodiky pre jej overenie aj v iných krajinách, nielen v podmienkach Českej republiky.

V nadväznosti na prezentované zistenia, ktoré súviseli s potvrdením konzistentnosti faktorovej štruktúry metodiky EMESI v podmienkach slovenského a českého prostredia, sme analyzovali druhú otázku, ktorú sme v rámci uvažovania o kultúrnom kontexte pôsobenia psychologických atribútov už uviedli, súvisiacu s posúdením jednotlivých špecifikovaných atribútov sociálnej inteligencie v rôznych kultúrach.

Vo výskume sme aplikovali aj metodiky TSIS, ktorú sme rovnako ako metodiku EMESI podrobnejšie popisali v podkapitole 1.6 (Metodiky skúmania sociálnej inteligencie) tejto publikácie.

Výsledky uvedeného výskumu potvrdili existenciu viacerých významných rozdielov medzi slovenskými a českými respondentmi pri posudzovaní jednotlivých atribútov sociálnej inteligencie identifikovaných buď metodikou TSIS alebo metodikou EMESI.

Prezentovaného výskumu sa zúčastnilo 1101 účastníkov, z tohto počtu bolo 675 slovenských respondentov a 426 respondentov z Českej

republiky. Z hľadiska rodu bolo vo výskumnej vzorke z Českej republiky 19 % mužov a 81 % žien. Zo Slovenskej republiky bolo 23 % mužov a 77 % žien. Priemerný vek slovenských respondentov bol 26 rokov (smerodajná odchýlka 7.812 rokov) a českých respondentov 24 rokov (smerodajná odchýlka 6.028 rokov).

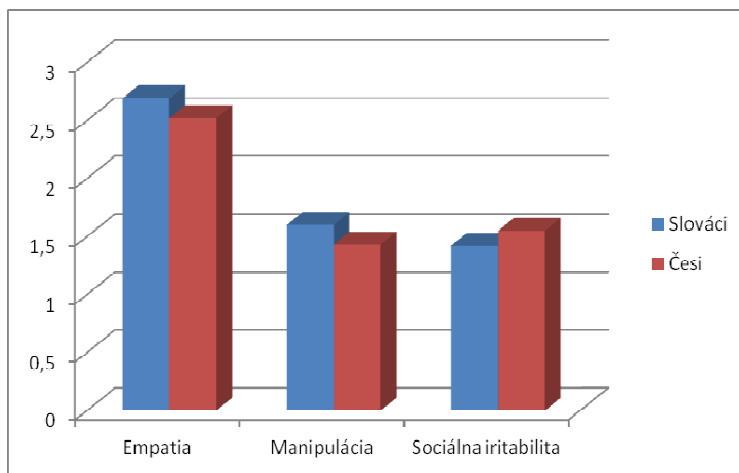
Výsledky matematicko-štatistickej analýzy (použitý bol t-test pre nezávislé výbery) potvrdili existenciu štatisticky významných rozdielov medzi Čechmi a Slovákmi pri posúdení všetky troch ukazovateľov sociálnej inteligencie zisťovanej metodikou EMESI (empatia, manipulácia a sociálna iritabilita) a dvoch ukazovateľoch sociálnej inteligencie, ktoré boli zisťované metodikou TSIS (spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti).

Výsledky analýzy uvádzame v tabuľke 30 a tabuľke 31, graficky v grafe 10 a grafe 11.

Tabuľka 30 Porovnanie odpovedí Slovákov a Čechov na základe metodiky EMESI

	Slováci	Česi	T - test	Významnosť
Empatia	2.69	2.52	5.010	.000
Manipulácia	1.60	1.43	3.651	.000
Sociálna Iritabilita	1.42	1.55	3.739	.000

Graf 10 Porovnanie odpovedí Slovákov a Čechov na základe metodiky EMESI



0 – nikdy, 1 – zriedka, 2 – príležitostne, 3 – často, 4 – veľmi často

Ukazovatele sociálnej inteligencie empatia a manipulácia posúdili slovenskí respondenti vyššie ako českí respondenti. Naopak, sociálnu iritabilitu posúdili vyššie Česi. Rozdiely, aj keď štatisticky významné, sú len v miere frekvencie posúdenia používania. Tak Slováci, ako aj Česi používajú empatiu skôr často, manipuláciu skôr zriedkavo a používanie sociálnej iritability posúdili tiež skôr zriedkavo. Predsa však zistené štatisticky významné rozdiely poukazujú na možné kultúrne rozdiely, ktoré pôsobia na hodnotenie týchto atribútov sociálnej inteligencie (tabuľka 30 a graf 10).

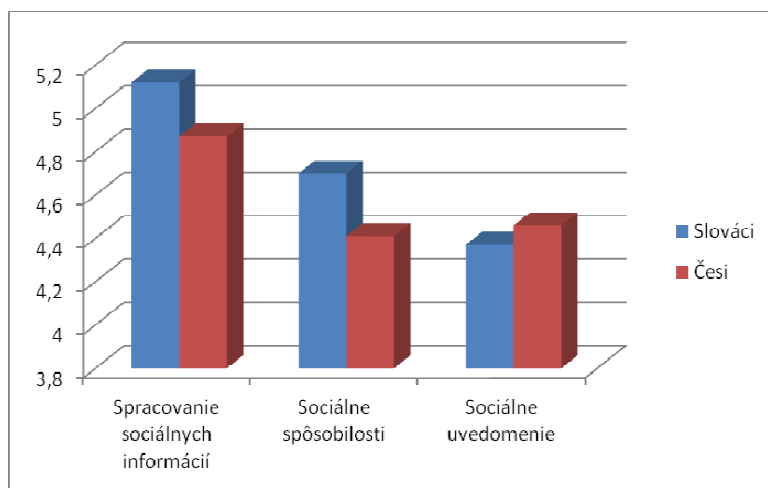
Rovnako, ako v predchádzajúcej analýze, aj pri posúdení ukazovateľov sociálnej inteligencie spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti vyššie skórovali slovenskí respondenti než respondenti z Českej republiky. Aj v tomto prípade však obidve skupiny

respondentov posúdili tieto ukazovatele pozitívne. Zistený rozdiel je len v miere pozitívnosti. Opäť pozitívnejšie sa vyjadrili Slováci (tabuľka 31 a graf 11).

Tabuľka 31 Porovnanie odpovedí Slovákov a Čechov na základe metodiky TSIS

	Slováci	Česi	T - test	Významnosť
Spracovanie sociálnych informácií	5.12	4.87	4.838	.000
Sociálne Spôsobilosti	4.70	4.41	4.567	.000
Sociálne Uvedomenie	4.37	4.46	1.427	.154

Graf 11 Porovnanie odpovedí Slovákov a Čechov na základe metodiky TSIS



1 – vystihuje ma to veľmi slabo, 7 – vystihuje ma to veľmi dobre

Prezentované výsledky poukazujú na skutočnosť, že kultúrny kontext pri posúdení rozdielov hodnotenia sledovaných atribútov sociálnej inteligencie sa prejavil len na úrovni miery pozitívneho alebo

negatívneho posúdenia. Neboli zistené rozdiely v zmysle prijímania ukazovateľa sociálnej inteligencie jednou skupinou respondentov a odmietania tohto ukazovateľa druhou skupinou respondentov.

Zistené poznatky svedčia v prospech myšlienky o konzistentnosti faktorovej štruktúry metodiky EMESI v skúmaných kultúrnych kontextoch. Zároveň potvrdzujú existenciu významných rozdielov pri posudzovaní vybraných atribútov sociálnej inteligencie respondentmi z rôznych kultúr. Opätovne upozorňujeme na obmedzenie našich zistení spôsobené blízkosťou a historickou minulosťou skúmaných kultúr Slovenska a Česka.

Analýza vplyvu kultúry na sociálnu inteligenciu koncentruje pozornosť, ako sme už uviedli, na minimálne dva základe okruhy otázok, ktoré súvisia s riešením miery úrovne všeobecnosti, univerzálnosti extrahovaných faktorových štruktúr sociálnej inteligencie v jednotlivých kultúrach a na posúdenie jednotlivých špecifikovaných atribútov sociálnej inteligencie v rôznych kultúrach.

Prezentujeme výsledky výskumu orientovaného na analýzu konzistentnosti faktorovej štruktúry metodiky EMESI v českom a slovenskom prostredí, ktoré potvrdili jednoznačne stabilitu a konzistentnosť tejto faktorovej štruktúry.

Zároveň však boli zistené viaceré rozdiely pri posúdení extrahovaných faktorov sociálnej inteligencie (empatia, manipulácia, sociálna iritabilita, spracovanie sociálnych informácií a sociálna spôsobilosť) medzi respondentmi z Čiech a zo Slovenska.

Pri interpretácii týchto rozdielov je však potrebné zdôrazniť, že kultúrny kontext pri posúdení rozdielov hodnotenia sledovaných atribútov sociálnej inteligencie sa prejavil len na úrovni miery pozitívneho alebo negatívneho posúdenia. Neboli zistené rozdiely v zmysle pozitívneho hodnotenia ukazovateľa sociálnej inteligencie Slováckmi a negatívneho hodnotenia tohto ukazovateľa respondentmi z Čiech.

Príčiny týchto rozdielov je možné hľadať vo viacerých oblastiach a analyzovať ich z rôznych uhlov pohľadu. Je zrejmé, že špecifiká správania v týchto situáciách môžu byť spôsobené charakteristikami na individuálnej úrovni každého človeka (osobnostné charakteristiky), ale aj na úrovni situácie (kultúra, konflikt, priateľská atmosféra, ohrozenie, neznáma situácia). Finálna interpretácia a zovšeobecnenie výsledkov výskumov v tejto oblasti preto musí akceptovať tak individuálne osobnostné rozdiely, ako aj situačné podmienky, v ktorých kultúra zohráva významnú úlohu.

Prezentované výsledky, ktoré potvrdili existenciu rozdielov v posudzovaní atribútov sociálnej inteligencie aj medzi veľmi príbuznými kultúrami, jednoznačne upozorňujú na nevyhnutnosť akceptovať kultúrny kontext pri skúmaní, hodnotení a interpretovaní problematiky sociálnej inteligencie.

ZÁVER

Zvyšovanie úrovne efektívnosti manažérskej práce úzko súvisí s efektívnosťou celej organizácie a v konečnom dôsledku aj celej spoločnosti, s úrovňou jej ekonomiky. Aktuálnosť tejto problematiky, ktorá púta pozornosť odborníkov z rôznych vedných oblastí, súvisí aj so zlepšením pozície organizácie v konkurenčnom prostredí, s efektívnejším využívaním jej hmotného aj nehmotného potenciálu, vrátane ľudského kapitálu.

Riešenie uvedených otázok predstavuje pestrú paletu aplikácie poznatkov z rôznych oblastí ľudského poznania, z rôznych vedných disciplín a vyžaduje si interdisciplinárny, resp. multidisciplinárny prístup. Manažérska práca je činnosť multifaktorovo podmienená. Súvisí so vzdelaním, životnými a pracovnými skúsenosťami, osobnostnými vlastnosťami, s vhodným výberom správneho človeka na konkrétnu manažérsku pozíciu.

V prezentovanej publikácii sme pozornosť sústredili na problematiku sociálnej inteligencie, ktorá reprezentuje jeden z významných faktorov v manažérskej práci. Má svoje implikácie v celom spektre manažérskych činností, vo výkonnosti manažérov, v efektívnosti a vo výkonnosti nimi riadených podnikov. Zvlášť hodné zreteľa sú podľa Bobákovej, Hečkovej (2007) uvedené dôsledky pre konkurencieschopnosť slovenských podnikov.

Prezentované výsledky svedčia o tom, že uvažovanie o sociálnej inteligencii ako o významnom prediktore správania manažérov je

produktívne. Popísané faktorové štruktúry uvedených metodík umožňujú špecifikovať konkrétnejšiu úroveň predikcie manažérskeho správania. Výsledky prezentovaných výskumov potvrdili zmyslupnosť uvažovania o viacerých koncepcných prístupoch (psychometrický, osobnostný, situačný, dispozičný) s rôznou faktorovou štruktúrou sociálnej inteligencie, ktoré ovplyvnili aj návrh a verifikovanie viacerých konkrétnych metodík zisťovania sociálnej inteligencie (RIPS, RIPS(r), EMESI, TSIS).

Na generalizovanej úrovni špecifikované faktory štruktúry sociálnej inteligencie predstavujú typickú trojzložkovú štruktúru faktorov (poznávanie, emócie, správanie), s ktorou sa môžeme stretnúť aj v iných teoretických konceptoch. V kontexte výskumov zameraných na problematiku sociálnej inteligencie je to koncept, ktorý je alternatívou k dvojzložkovej štruktúre tohto konštruktu (Thorndike, 1920, Marlowe, 1986, Greenspan, Gransfield, 1992 a i.).

V porovnaní s uvedenými dvojzložkovými prístupmi, ktoré sú v konečnom dôsledku sústredené na charakterizovanie sociálnej inteligencie ako sociálno-behaviorálnej komponenty (schopnosť jednať s ľuďmi) a sociálno-kognitívnej komponenty (porozumenie voči ľuďom a znalosť spoločenských pravidiel) (Austinová, Saklofske, 2007), trojzložkový koncept sociálnej inteligencie rešpektuje aj rozmer emocionálneho prežívania sociálnych situácií.

Uvedené zistenia a závery reprezentujú len jeden z možných uhlov pohľadu na manažérsku prácu, jej efektívnosť, resp. možnosti

zvyšovania tejto efektívnosti. Svedčia však o skutočnosti, že aj z pohľadu sociálnej inteligencie ako manažérskej kompetencie, je možné získať významné výsledky a poznatky obohacujúce teoreticko-metodologickú úroveň poznania v oblasti manažmentu a manažérskej práce a zároveň aj významné zistenia využiteľné pri výbere ľudí na manažérske pozície, ich príprave a zdokonaľovaní, ako aj pri prijímaní opatrení v systéme efektívneho manažmentu celej organizácie.

Sociálna inteligencia je v tomto kontexte jedným z významných ukazovateľov, o ktorom je možné predpokladať, že predikuje úspešnosť v rokovaníach, sprostredkovaní obchodov a ovplyvňovaní ostatných. Okrem toho súvisí s udrжанím kontroly nad svojimi emóciami a spôsobom ich manifestovania. Umožňuje fungovať sebavedomo v rôznych sociálnych kontextoch. Je predpokladom vodcovských schopností a presadzovania svojich názorov a presvedčení. Je základom schopnosti vedieť počúvať a reagovať na ľudí. Súvisí s flexibilitou v práci, ochotou a schopnosťou sa prispôbiť novým podmienkam a prostrediu aj z hľadiska sociálneho kontextu.

Prezentované metodiky a metodologické princípy ich konštrukcie reprezentujú jednu z možností konkrétnej aplikácie uvedených poznatkov do praxe. Získané poznatky poukazujú na nevyhnutnosť uvažovania o miere abstrakcie a generalizácie pri taxonomickom vymedzení štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie v manažérskej práci.

LITERATÚRA

- ADAIR, J.E. 1973. Action-centred Leadership. London, New York: McGraw-Hill, 1973. 186 p.
- AGHAZEDAH , S.M. 1999. Human Resource Management: Issues and Challenges in the New Milenium. Management Reasearch Review, 1999, 22, 12.
- ALBRECHT, K. 2005. Social Intelligence: The New Science of Success. United States: Wiley, 2005. 304 p.
- ALEXY, J. 2011. Manažment znalostí a organizačné správanie. Bratislava: EKONÓM, 2011. 270 s.
- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. 2004. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004. 257 s.
- AMIRKHAN, J.H. 1990. A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 59, 1066-1074.
- ANASTASI, A. 1986. Evolving concepts of test validation. Annual Review of Psychology, 1986, 37, 1-15.
- ANDREW, J., et al. 2008. The relationship between empathy and Machiavellianism: An alternative to empathizing-systemizing theory. Personality and Individual Differences. 44, 1023-1211.
- ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. 2006. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London and Philadelphia, 10th ed. 2006. 1062 p.

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2005. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*. London: Kogan Page Publishers. 276 p.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s.
- ANDERSON, S., MESSICK, S. 1974. Social competency in young children. *Developmental Psychology*, 1974, roč. 10, č. 1, s. 282-293.
- AUSTINOVÁ, E.J., SAKLOFSKE, D.H. 2007. Příliš mnoho typů intelligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. In Schulze R., Roberts, R. D. (Eds). *Emoční intelligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál.
- BAKALÁŘ, E. 1999. Co ženy umějí a muži nevědí. Sociální intelligence mužů a žen. In *Vesmír* 78, 428, 1999/8.
- BALVÍN, J. 2012. *Pedagogika, andragogika a multikulturalita*. Praha: Hnutí R, 2012.
- BARNES, M.L., STERNBERG, R.J. 1989. Social intelligence and decoding of nonverbal cues. *Intelligence*, 1989, 13, 263-287.
- BAR-ON, R. 2006. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 2006, 18, 13-25.
- BAUMGARTNER, F. 2002. The Effect of Hardiness in the Choice of Coping Strategies in stressful situations. *Studia Psychologica*, 2002. Vol. 44, No. 1, pp. 69-74.
- BAUMGARTNER, F. FRANKOVSKÝ, M. 2004. Possibilities of a situational approach to social intelligence research. *Studia Psychologica*, 2004, 46, 4, 273-277.

- BAUMGARTNER, F., VASILOVÁ, K. 2005. K problematike merania sociálnej inteligencie. In Sociální procesy a osobnost 2005. Brno: Psychologický ústav AV ČR.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 375 s.
- BENNIS, W., NANUS, B. 1985. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1985.
- BENNIS, W.G., THOMAS, R.J. 2002. Geeks and Geezers. Boston: Harvard Business School Press. 2002.
- BĚLOHLÁVEK, F. a kol. 2001. Management. (1st ed.). Olomouc: Rubico, 624 s.
- BIRKNEROVÁ, Z. 2011. Organizačné správanie: Od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca, s.r.o., 2011. 204 s.
- BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. 2009. Zmeny v sociálnej inteligencii u študentov manažmentu. In Psychologie práce a organizace 2009. Praha: UK, 2009, s. 39-46.
- BIRKNEROVÁ, Z., IŠTVÁNIKOVÁ, L., JANOVSÁ, A. 2009. Osobnostné charakteristiky a hodnotové orientácie študentov manažmentu v kontexte sociálnej inteligencie. In Sympóziu Manažment '09. Žilina: IM ŽU, 2009, 32-38.
- BIRKNEROVÁ, Z., JANOVSÁ, A. 2010. Sociálna inteligencia, interpersonálne a osobnostné črty študentov manažmentu. In Journal of Management and Business: Research and Practice, 2010, 2, 1-2.

- BIRKNEROVÁ, Z., VÁVROVÁ, S. a kol. 2013. Vybrané sociální jevy v kulturních souvislostech: Výzkumná sonda mezi české a slovenské vysokoškolské studenty. Praha: Hnutí R, 2013, 158 s.
- BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K., KAUKIAINEN, A. 2000. Social Intelligence – Empathy = Aggression? Aggression and Violent Behavior, 5, 2000, 2, 191-200.
- BOBÁKOVÁ, V., HEČKOVÁ, J. 2007. Analýza konkurencieschopnosti slovenského spracovateľského priemyslu. Politická ekonomie, 2007, 55, č. 4, s. 490-507.
- BOROŠ, J. 2002. Úvod do psychológie. Bratislava: Iris, 2002. 305 s.
- CALVIN, W. 2000. Ako myslí mozog. Vývin inteligencie v minulosti a dnes. Bratislava: Kalligram.
- CARVER, C.S., SCHEIER, M.F., WEINTRAUB, J.K. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 56, 267-283.
- CAVELL, T.A. 1990. Social adjustment, social performance, and social skills: A tricomponent model of social competence. Journal of Clinical Child Psychology, 1990, roč. 19, č. 2, s. 111-122.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s.
- DROPPA, M. 2008. Riadenie ľudských zdrojov I. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2008. 130 s.
- DROPPA, M., MIKUŠ, P. 2008. Základy manažmentu. Ružomberok: Edičné stredisko Pedagogickej fakulty.

- DRUCKER, P. 1970. Výkonný vedoucí. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1970. 132 s.
- DURDOVÁ, I. 2002. Sportovní management. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU.
- EDWARDS, J.R. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds.): International review of industrial and organizational psychology, roč. 6, s. 283-357.
- ENDLER, N.S., MAGNUSSON, D. 1976. Interactional psychology and personality. Washington: Hemisphere.
- FOLKMAN, S., et al. 1980. An analysis of coping in middle-aged community sample. In Journal Health Social Behavior. 1980, 21, 219-239.
- FOLWARCZNÁ, I. 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s.
- FORD, M.E., TISAK, M.S. 1983. A further search for social intelligence. Journal of Education psychology, 1983, 75, 196-206.
- FOSTER, S.L., RITCHEY, W.L. 1979. Issues in the assessment of social competence in children. Journal of Applied Behavior Analysis, 1979, roč. 12, č. 4, s. 625-638.
- FRANKOVSKÝ, M. 2001. Strategies of behavior in demanding situations and the situational context. Studia Psychologica, 2001, 43, 4, 339-344.
- FRANKOVSKÝ, M. 2002. Stratégie správania v náročných situáciách v kontexte zmeny v týchto situáciách – interakčný prístup. In ČAS. [online]. 2002. Vol. 5. No. 3.

- FRANKOVSKÝ, M., ŠTEFKO, R., BAUMGARTNER, F. 2006. Behavioral-situational approach to examinig social inteligence. *Studia Psychologica*, 2006, 48, 3, 251-258.
- FRANKOVSKÝ, M., TAKÁČOVÁ, A . 2007. International comparison of management morality in economic context. In Polish association for knowledge management : *Studies & Proceedings*, 11 (2007), 57-65.
- FRANKOVSKÝ, M., BARANOVÁ, M. 2010. Social intelligence as a manager's competence. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 2010, 2, 1-2.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2012. Etický rozmer sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. In *Psychologica XLI: zborník FF UK v Bratislave*. Bratislava: Stimul, 2012, s. 163-174.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z., JANOVSÁ, A., ZIBRÍNOVÁ, Ľ. 2012. *Vybrané kapitoly sociálnej psychológie pre manažérov*. Prešov: PU v Prešove.
- FRENCH, R. a kol. 2011. *Organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons, 2011. 712 s.
- FRK, V., KREDÁTUS, J. 2002. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi: Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov*. Prešov: Cuper, 2002. 143 s.
- GAJDOŠ, J. 2007. Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe. In *Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007*, Košice: EU v Bratislave, PHF v Košiciach, s. 186-194.

- GARDNER, H. 1993. Multiple Intelligences: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books.
- GERBER, R., LANKSHEAR, C. 2000. Training for a smart workforce. London: Routledge, 2000. 215 s.
- GOLEMAN, D. 1997. Emoční inteligence. Praha: Columbus.
- GOLEMAN, D. 2006. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
- GRAMS, W.C., ROGERS, R.W. 1989. Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics. *Journal of General Psychology*, 117, 1, 71-82.
- GREENSPAN, S.I., GRANSFIELD, J.M. 1992. Reconsidering the construct of mental retardation: Implications of model of social competence. In *American journal of mental retardation*. Vol. 96, p. 442-553.
- GUALCO, D. 2010. The good manager: A guide for the Twenty-First Century Manager. Bloomington: iUniverse, 2010. 112 s.
- GURALNIK, M. J. 1990. Social competency and early intervention. *Journal of Early Intervention*, 1990, roč. 14, č. 1, s. 3-14.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s.
- HEINE, S.J., RUBY, M.B. 2010. Cultural psychology. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 1(2), 254-266.
- HICKMAN, C. 1995. Manažéri a lídri. 1. vyd. Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s.

- HOFSTEDE, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- HOLAHAN, C.J., MOOS, R.H. 1987. Personal and contextual determinants of coping strategies. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52, 946-955.
- HOSSIEP, R., PASCHEN, M. 2003. BIP - Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Hogrefe, 2003.
- HRBÁČKOVÁ, K., HLADÍK, J., VÁVROVÁ, S., ŠVEC, V. 2011. Development of the Czech Version of the Questionnaire on Self-Regulated Learning of Students. *The New Educational Review* 2011, Vol. 26, No. 4, p. 33-44.
- HRONÍK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s.
- HŘEBÍČKOVÁ, M., URBÁNEK, T. 2001. NEO pětifaktorový osobnostní inventář. Praha: Testcentrum, 2001.
- HUNTER, J. E., GERBING, D. W., BOSTER, F. J. 1982. Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1293-1305.
- CHRISTIE, R., GEIS, F.L. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- JAKOBWITZ, S., EGAN, V. 2006. The Dark Triad and Normal Personality Traits. *Personality and Individual Differences*, 2006, 40, 331-339.

- KAČÁNI, V. a kol. 1999. Základy učiteľskej psychológie. Bratislava: SPN, 1999, s. 87-91.
- KANAGA, K. 2007. Designing an Effective Competency Model. LIA - Leadership in Action, Vol. 27, No. 4, IX/X 2007.
- KANGOVÁ, S.M., DAYOVÁ, J.D., MEAROVÁ, N.M. 2007. Sociální a emoční inteligence: zahájení diskuse o jejich podobnostech a rozdílech. In Schulze, R. Roberts, R.D. (eds.), 2007. Emoční inteligence. Praha: Portál.
- KAUKIAINEN, A., BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., LAGERSPETZ, K, FORSBLOM, S. 1995. Peer-Estimated Social Intelligence (PESI). Turku, Finland: Department of Psychology, University of Turku, 1995.
- KAUKIAINEN, A., BJÖRKVIST, K., LAGERSPETZ, K., ÖSTERMAN, K., SALMIVALLI, C., ROTHBERG, S., AHLBORN, A. 1999. The Relationships between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression. Aggressive Behavior, 1999, 25, 81-89.
- KHELEROVÁ, V. 2006. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. propr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s.
- KIHLSTROM, J.F., CANTOR, N. 2000. Social Intelligence. [online]. [cit.2013-07-01]. Dostupné z <http://ist-socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm>.
- KNIGHT, B. A., HUGHES, D. 1995. Developing social competence in the preschool years. Australian Journal of Early Childhood Education, 1995, 20, 2, 13-19.
- KOLLÁRIK, T. 2002. Sociálna psychológia práce. Bratislava: UK.

- KONČEKOVÁ, L. 2007. Vývinový psychológia. Prešov: Vaško, 2007, s.264-274.
- KOSMITZKI, C., JOHN, O.P. 1993. The implicit use of explicit conceptions of social intelligence. *Personality and Individual Differences*, 1993, Vol. 15, 11-23.
- KOVÁCS, J. 2007. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 206 s.
- KOVÁČ, D. 2003. Osobnosť – leitmotív psychologického finále. In Ruisel, I. (Ed.): *Inteligencia v rôznych kontextoch*. Bratislava: UEP SAV, 2003.
- KOVÁČ, D. 2005. O systémových regulátoroch ľudského konania: Výzva. In Macek, P., Dalajka, J.: *Vývoj a utváření osobnosti v sociálních a etnických kontextech*. Brno. MU, 2005.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. Jak neztratit nadšení. Praha: Grada Publishing, 1998, 131 s.
- KUBÁTOVÁ, J. 2004. Rozvoj lidských zdrojů v informační společnosti. In EDMAN 04 „Education for Management“. *Proceedings, Acta Evidae* No. 32. Brno, 2004. Plzeň :Združenie Evidae, 2004, s. 151-164.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s.
- LOJDA, J. 2011. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a.s. 182 s.
- LORR, M. YOUNISS, R.P., STEFIC, E.C.1991. An Inventory of Social Skills. *Journal of Personality Assessment*, 1991, 57, 506-520.

- MAESEN de SOMBREFFA, P. 2000. SQ-test: Social Quotient Test.
<http://www.ou.nl/open/wpo-psy/ACpresentaties/Sqtest.ppt>, 2000.
- MAKOVSKÁ, Z. 2005. Implicitné teórie sociálnej inteligencie. In
 Výrost, J., Ruisel, I., Čermák, I. (Eds): Sociálne procesy a osobnosť.
 Košice: SAV.
- MAKOVSKÁ, Z., KENTOŠ, M. 2006. Correlates of social and abstract
 intelligence. In *Studia Psychologica*. 2006, vol. 48, no 3, 259-264.
- MARKUS, H.R., KITAYAMA, S. 2003. Culture, Self, and the Reality
 of the Social. *Psychological Inquiry* 14 (3), 277-83.
- MARLOWE, H.A. 1986. Social Intelligence: Evidence for
 Miltidimensionality and Construct Indepedence. *Journal of
 Educational Psychology*, 1986, 78, 52-58.
- MARQUARDT, M.J., LOAN, P. 2006. The manager as mentor.
 Westport: Praeger, 2006. 208 s.
- MATOUŠEK, O. a kol. 2013. Encyklopedie sociální práce. Praha:
 Portál, 2013. 576 s.
- MATSUMOTO, D. R. 2000. Culture and psychology. Pacific Grove,
 CA: Brooks/Cole.
- McCRAE, R.R. 1984. Situational Detrminants of coping responses:
 Loss, threat, and challenge. *Journal of Personality and Social
 Psychology*, 1984, 46, 919-928.
- MESÁROŠOVÁ, M. 2006. Výcvik sociálnych a manažérskych spôsobilostí.
 Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2006. 200 s.
- MESÁROŠOVÁ, M. a kol. 2008. Komunikačné a manažérske
 spôsobilosti pre prax. Košice: VÚSI, 2008. 274 s.

- MESÁROŠOVÁ, M., MESÁROŠ, F., MESÁROŠ, P. 2010. Kľúčové kompetencie vysokoškolských študentov pre znalostnú spoločnosť. In Sociálne procesy a osobnosť 2010. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 2010, s. 236-242.
- MIHOK, J., TREBUŇA, P. 2009. Základy manažmentu. 1. vyd. Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2009. 220 s.
- MIKŠÍK, O. 1999. Poznávání osobnosti. Psychologie v ekonomické praxi, 1999, roč. 24, č. 1-2, s. 68-81.
- NAKONEČNÝ, M. 1999. Sociální psychologie. Praha: Akademie věd České republiky, 1999. 287 s.
- NEMEC, J., LELKOVÁ, A., GBUROVÁ, J. 2013. The possibility of influence of social and emotional intelligence on manager`s work. In Exclusive e-journal: economy and society and environment. Vol. 1, no. 2 (2013), 8 s.
- ONDRUŠKOVÁ, E. 2009. Základy psychológie pre štúdium sociálnej práce. vyd. 1. Bratislava: OZ SP, 2009. 128 s.
- OROSOVÁ, O. a kol. 2004. Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia – definície a prístupy v ich skúmaní. In: Československá psychologie 2004, ročník XLVIII, číslo 4, s. 306-315.
- OWEN, J. 2008. Tři pilíře úspěšného manažera. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 223 s.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, E. 2008. Manažment pre OA. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2008.
- PARKES, K.R. 1986. Coping in stressful episodes: The role of individual differences, environmental factors, and situational

- characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, 1277-1292.
- PAUKNEROVÁ, D. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 254 s.
- PECK, D. 2009. *Self-Aware Leadership. Leadership Excellence* 2009, Vol. 26, No. 6, pp. 9 ABI/INFORM Global.
- PITRA, Z. 2002. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. 303 s.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 180 s.
- PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. 2008. *Management I*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008. 156 s.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s.
- PROVAZNÍK, V. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.
- RICE, K.G., CUNNINGHAM, T.J., YOUNG, M.B. 1997. Attachment to parents, social competence, and emotional well-being: A comparison of black and white late adolescents. *Journal of Counseling Psychology*, 1997, roč. 44, č. 1, s. 89-101.
- RIGGIO, R.E. 1989. *Social Skills Inventory. Manual, research edition*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1989.

- ROBBINS, S.P., COULTER M. 2004. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s.
- RUE, L.W., BYARS, L.L. 1990. Supervision: Key Link to Productivity. Boston: R.D.Irving, INC, 1990.
- RUISEL, I. 1999. Inteligencia a osobnosť. Bratislava: Veda.
- RUISEL, I. 2003. Niektoré aktuálne problémy výskumu inteligencie. In Človek a spoločnosť, roč. 6, č. 3, 2003.
- RUISEL, I. 2004. Inteligencia a myslenie. Bratislava: Ikar.
- RUISEL, I. 2006. Múdrosť – inteligencia – osobnosť. Bratislava: Don Bosco, 2006.
- RUISELOVÁ, Z. 1994. Charakteristiky situácie a zvládanie. In Ruiselová, Z., Ficková, E.: Poznávanie a zvládanie záťažových situácií. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie, 1994, 3-16.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D. 1990. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990, 9, 185-211.
- SEDLÁK, M. 2012. Základy manažmentu. 2. prepracované a doplnené vydanie. IURA EDITION spol. s r.o. 330 s.
- SEKIGUCHI, T. 2004. Person-organization fit and person-job fit employee selection. Ooka Kaidei Ronshu, 2004, roč. 54, č. 6, s. 179-196.
- SCHWARZ, M. 2006. Sociálna kompetencia u manažérov. In Absolvent v teórii a praxi. Trnava: Katedra psychológie, FF TU Trnave, 8 s.
- SILVERA, D.H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T.I. 2001. The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 2001, 42, 313-319.

- SMÉKAL, V. 1995. Sociální kompetence (Sociálně psychologická způsobilost a její rozvíjení). Brno: Psychologický ústav FF MU. Psychologické texty, č. 5, 1995.
- SOJKA, L. 2007. Základy manažmentu. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2007. 104 s.
- SORCHER, M. 1992. Tajemství úspěchu managera. Praha: Victoria Publishing a.s. 1992. 305 s.
- STERNBERG, R.J., DETTERMAN, D.K. (Eds). 1986. What is intelligence? Contemporary viewpoint on its nature and definition. Hillsdale: Ablex.
- STONE, A.A., NEALE, J.M. 1984. New measure of daily coping: Development and preliminary results. *Personality and Social Psychology*, 1984, 46, 892-906.
- STONE, A.A., et al. 1991. Self-report, situation-specific coping questionnaires: What are they measuring. *Personality and Social Psychology*, 1991, 61, 648-658.
- ŠIMKOVÁ, H. 2007. Manažment. 1. vyd. Košice: TU v Košiciach, Ekonomická fakulta. 137 s.
- ŠULEŘ, O. 2002. Zvládáte své manažerské role? Praha: Computer Press, 2002. 188 s.
- TARAFDER, S. K. 2004. Essence of a Competent Manager. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2004. 125 p.
- TERRY, D.J. 1994. Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66, 895-910.

- THORNDIKE, E.L. 1920. Intelligence and its use. Harpers Magazine, 140, 227-235.
- TRAPNELL, P.D., WIGGINS, J.S. 1990. Extension of the Interpersonal Adjective Scales to Include the Big Five Dimensions of Perosnality. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 59, p. 781-790.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. 172 s.
- TUREK, I. 2003. Klíčové kompetencie. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum, 2003. 40 s.
- TUREK, I. 2010. Didaktika. Bratislava: Iura Edition, 2010. 598 s.
- VÁGNEROVÁ, M. 2002. Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky. 3.vyd. Praha: Portál, 2002. 444 s.
- VÁGNEROVÁ, M. 2010. Psychologie osobnosti. vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 467 s.
- VERNON, P.E. 1933. Some characteristics of the good judge of personality. In Journal of Social Psychology, 4, p. 42-57.
- VERNON, P.A., VILANI, V.C., VICKERS, L.C., HARRIS, J.A. 2008. A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. Personality and Individual Differences, 44, 445-452.
- VETEŠKA, J. 2008. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s.
- VETRÁKOVÁ, M. 2002. Komunikácia v práci manažéra. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 2002.

- VILJOEN, John, 2008. Do the leaders in your business demonstrate social intelligence? – Do you? Melbourne. Vol. 3, 2008.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. Efektivní vzdělání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. a kol. 2008. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 408 s.
- WELSH, J. A., BIERMAN, K. L. 1997. Social Competence. In Kagan, J., Gall, S.B. (Ed). The Gale Encyclopedia of Childhood and Adolescence. Thomson Gale, 1997. 752 s.
- WILSON, D.S., NEAR, D.C., MILLER, R.R. 1996. Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. Psychol. Bull, 119(2), 285-299.
- WRÓBEL, A. 2008. Výchova a manipulace. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ZIBRÍNOVÁ, Ľ. 2011. Osobnosť manažéra v interpersonálnych vzťahoch a väzbách z pohľadu vekových osobitostí. In Sociálna inteligencia v manažmente školy a v pracovnom procese. Prešov: PU v Prešove, 301-307.
- ZIBRÍNOVÁ, Ľ. 2013. Osobnosť v pracovnom procese: teória a výskum. Prešov: Bookman, s.r.o. Prvé vydanie, 2013.

PRÍLOHY

DOTAZNÍK RIPS

Vážená respondentka/vážený respondent,

riešenie problémových situácií v medziľudských vzťahoch je bežnou súčasťou aj nášho každodenného života. Pri riešení týchto problémov používame rôzne formy správania. V nasledujúcej metodike je popísaná interpersonálna situácia a zároveň aj viaceré možnosti správania v tejto situácii. Vašou úlohou je posúdiť každú navrhnutú možnosť správania.

Na ulici pozdravíte dobrého známeho, ktorého ste dlhšie nevideli. On vám neodzdraví. Čo urobíte?

- **nebudem si to všímať a budem pokračovať v chôdzi**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zastavím sa, otočím sa za ním, ale nič nepoviem**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **ešte raz ho pozdravím**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zastavím ho a spýtam sa ho, čo mu je**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nikomu o tom nepoviem**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **poviem o tom svojmu dobrému priateľovi**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **post'ažujem sa naňho našim spoločným známym**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **druhýkrát ho ako prvý nepozdravím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **druhýkrát ho opäť pozdravím ako prvý**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nepokazí mi to náladu**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nazlostím sa naňho**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **ak ho opäť stretnem, budem sa tváriť, že ho nevidím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **spýtam sa známych, čo mu je**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, čo sa mu stalo**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **budem sa cítiť ako hlupák**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **hlasno sa ho spýtam, či ma nevidí**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **keď ho opäť stretnem, tak mu ani ja neodzdravím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, či som mu niečo neurobil**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1

2

3

4

5

6

DOTAZNÍK RIPS (r)

Vážená respondentka/vážený respondent, riešenie problémových situácií v medziľudských vzťahoch je bežnou súčasťou nášho každodenného života. Pri riešení týchto problémov používame rôzne formy správania. Predkladáme vám dve popísané interpersonálne situácie a zároveň aj viaceré možnosti správania v týchto situáciách. Vašou úlohou je posúdiť každú navrhnutú možnosť správania.

Na ulici pozdravíte dobrého známeho, ktorého ste dlhšie nevideli. On vám neodzdraví. Čo urobíte?

- **druhý krát ho ako prvý nepozdravím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nebudem si to všímať a budem pokračovať v chôdzi**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **vypustím tento zážitok z hlavy**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nikomu o tom nepoviem**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **druhý krát ho opäť pozdravím ako prvý**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zastavím sa, otočím sa za ním, ale nič nepoviem**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, čo sa mu stalo**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **poviem o tom svojmu dobrému priateľovi**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **ak ho opäť stretnem, bez problému sa mu prihovorím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **ešte raz ho pozdravím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, či som mu niečo neurobil**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **porozprávam o tom našim spoločným známym**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **keď ho opäť stretnem tak mu ani ja neodzdravím**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zastavím ho a spýtam sa ho čo mu je**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nebudem sa nad tým zamýšľať**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nechám si to pre seba**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

Dozvedeli ste sa, že váš partner vám klame.

Čo urobíte?

- **nebudem tomu venovať pozornosť, ani keď mi bude opätovne klamať**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nič mu nepoviem**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, prečo nehovorí pravdu**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nikomu o tom nepoviem**

rozhodne nie–nie–skôr nie ako áno–skôr áno ako nie–áno–rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **jeho klamstvá budem prehliadať**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nebudem tomu venovať pozornosť**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **zamyslím sa nad tým, či neklame kvôli mne**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nechám si to pre seba**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **budem sa stále dožadovať, aby mi povedal pravdu**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **spýtam sa ho, prečo mi klame**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **nebudem sa nad tým zamýšľať**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **poviem o tom svojmu dobrému priateľovi**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **pri ďalšom klamstve sa ho opýtam, prečo nehovorí pravdu**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **ešte raz sa ho spýtam, či je to naozaj tak, ako hovorí**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **vypustím túto skutočnosť z hlavy**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

- **porozprávam o tom našim spoločným známym**

rozhodne nie—nie—skôr nie ako áno—skôr áno ako nie—áno—rozhodne áno

1 2 3 4 5 6

DOTAZNÍK EMESI

Prečítajte si, prosím, každý výrok a uveďte, nakoľko zodpovedá Vášmu spôsobu reagovania. Účelom tohto dotazníka je preskúmať, ako ľudia konajú v spoločenských situáciách.

Odpovedajte označením alternatívy, ktorá najbližšie vystihuje vašu skúsenosť. Svoju odpoveď označte preškrtnutím zvoleného čísla na škále od 0 po 4:

nikdy	zriedka	príležitostne	často	veľmi často
0	1	2	3	4

1.	Kontakt s inými ma znervózňuje.	0	1	2	3	4
2.	Viem rozoznať, v čom sa mám prispôbiť novým ľuďom.	0	1	2	3	4
3.	Som schopný/ schopná splniť prania iných.	0	1	2	3	4
4.	Pocity iných ľudí ma vyvádzajú z miery.	0	1	2	3	4
5.	Som schopný/ schopná presvedčiť iných, aby spravili takmer čokoľvek.	0	1	2	3	4
6.	Využívanie iných vo svoj prospech ma teší.	0	1	2	3	4
7.	Ak sa mám prispôbiť novým ľuďom, cítim sa nepríjemne.	0	1	2	3	4
8.	Som schopný rozpoznať prania iných.	0	1	2	3	4

9.	Viem sa správať v súlade s pocitmi iných ľudí.	0	1	2	3	4
10	Slabé stránky iných ľudí ma vyvádzajú z miery.	0	1	2	3	4
11	Správaním viem ľudí presvedčiť, aby urobili pre mňa to, čo chcem.	0	1	2	3	4
12	Ak chcem, som schopný/ schopná využiť iných vo svoj prospech.	0	1	2	3	4
13	Viem využiť klamstvá iných vo svoj prospech.	0	1	2	3	4
14	Som neistý, keď sa mám prispôbovať novým ľuďom.	0	1	2	3	4
15	Želania iných ľudí ma znervózňujú.	0	1	2	3	4
16	Som schopný/ schopná odhadnúť pocity iných, aj keď ich nechcú ukázať.	0	1	2	3	4
17	Viem odhadnúť slabosti iných.	0	1	2	3	4
18	Znervózňujú ma ľudia, ktorí sú schopní pre mňa urobiť čokoľvek.	0	1	2	3	4
19	Využívam iných vo svoj prospech.	0	1	2	3	4
20	Som schopný/ schopná presvedčiť iných, aby stáli na mojej strane.	0	1	2	3	4
21	V styku s inými ľuďmi viem rozpoznať ich zámer.	0	1	2	3	4

DOTAZNÍK TSIS

Predložené výroky vypovedajú o človeku vo vzťahu k iným ľuďom. Rozpätie odpovedovej stupnice je od 1 (vystihuje ma to veľmi slabo) po 7 (vystihuje ma to veľmi dobre). Zakrúžkujte príslušnú možnosť tak, aby Vás to čo najpresnejšie charakterizovalo.

		veľmi slabo				veľmi dobře		
1.	Dokážem predpovedať správanie iných ľudí.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Často mám pocit, že je ťažké rozumieť rozhodnutiam iných.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Viem, ako moje správanie ovplyvňuje pocity ostatných.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Často sa cítim neistý v spoločnosti neznámych ľudí, ktorých nepoznám.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ľudia ma často prekvapia vecami, ktoré robia.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Rozumiem pocitom iných ľudí.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Pohybujem sa ľahko v sociálnych situáciách.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ostatní ľudia sa na mňa často hnevajú bez toho, aby som dokázal vysvetliť prečo.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Rozumiem želaniam ostatných.	1	2	3	4	5	6	7

10.	Som dobrý vo vyrovnávaní sa s novými situáciami a zoznamovaní sa s novými ľuďmi.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Zdá sa, ako keby ľudia boli často nahnevaní alebo podráždení, keď poviem, čo si myslím.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Vychádzať dobre s inými ľuďmi ma stojí veľa námahy.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Pokladám ľudí za nevyspytateľných.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Často rozumiem tomu, o čo sa ostatní snažia bez toho, aby mi o tom museli povedať.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Trvá mi dlho, kým ostatných dobre spoznám.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Často som zraňoval iných bez toho, aby som si to uvedomil.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Dokážem predpovedať, ako budú ostatní reagovať na moje správanie.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Som úspešný v nadväzovaní dobrých vzťahov s novými ľuďmi.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Často rozumiem, čo si iní naozaj myslia pomocou ich výrazu tváre, reči tela atď.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Pravidelne mávam problémy pri nachádzaní vhodných tém rozhovoru.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Často ma prekvapujú reakcie ostatných na moje konanie.	1	2	3	4	5	6	7

Titul:

Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce

Autori: doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.
PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Počet strán: 186

Náklad: 150

Vydal: Bookman, s.r.o.

Rok vydania: 2013

Vydanie: prvé

Tlač: GRAFOTLAČ PREŠOV, s.r.o.

ISBN 978-80-8165-026-0

EAN 9788081650260

ISBN 978-80-8165-026-0



9 788081 650260