ISSN 1339-3189

8/2017

# Mladá veda

## Young Science

Asociácia doktorandov Slovenska

Determinanty pracovnej mobility na Slovensku

Úvod do problematiky nákupných centier

www.mladaveda.sk

Mladá veda
Young Science

**MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE**

Číslo 8, ročník 5., vydané v decembri 2017
ISSN 1339-3189
Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk
Fotografia na obálke: Pltník v Pieninách. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

**REDAKČNÁ RADA**
*doc. Ing. Peter Adamišin, PhD.* (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)
*doc. Dr. Pavel Chromý, PhD.* (Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)
*prof. Dr. Paul Robert Magocsi* (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)
*Ing. Lucia Mikušová, PhD.* (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)
*doc. Ing. Peter Skok, CSc.* (Ekomos s. r. o., Prešov)
*prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D.* (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)
*prof. PhDr. Peter Švorc, CSc.*,predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)
*doc. Ing. Petr Tománek, CSc.* (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

**REDAKCIA**
*PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD.* (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)
*Mgr. Martin Hajduk* (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)
*RNDr. Richard Nikischer, Ph.D.* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)
*Mgr. Branislav A. Švorc, PhD.*, šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)
*PhDr. Veronika Trstianska, PhD.* (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)
*Mgr. Veronika Zuskáčová* (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

**VYDAVATEĽ**
Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.
www.universum-eu.sk
Javorinská 26, 080 01 Prešov
Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

Mladá veda
Young Science
ISSN 1339-3189

Vol. 5 (8), pp. 41-46

# IDENTIFIKÁCIA SÚVISLOSTÍ MEDZI ATRIBÚTMI EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE A VÝSKYTOM KOGNITÍVNYCH OMYLOV V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI

IDENTIFICATION OF LINKS BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE ATTRIBUTES OF MANAGERS AND ASSESSMENT OF OCCURRENCE OF COGNITIVE DISTORTIONS BY MANAGERS.

**Dávid Miško, Miroslav Frankovský[1]**

Dávid Miško pôsobí ako interný doktorand na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, na Katedre manažérskej psychológie. Vo svojom výskume sa venuje problematike výskytu kognitívnych omylov v manažérskej práci. Miroslav Frankovský pôsobí ako docent na Fakulte manažmentu PU v Prešove na Katedre manažérskej psychológie. Vo svojom výskume sa venuje problematike manažérskeho rozhodovania, zvládania stresu, sociálnej a emocionálnej inteligencie, výskytu kognitívnych omylov v manažérskej práci.

Dávid Miško works as an internal doctoral student at the Faculty of Management of University of Prešov in Prešov at the Department of Managerial Psychology. In his research, he focuses on the occurrence of cognitive distortions in managerial work. Miroslav Frankovský is an associate professor at the Faculty of Management of University of Prešov in Prešov at the Department of Managerial Psychology. In his research, he focuses on managerial decision-making, stress handling, social and emotional intelligence, the occurrence of cognitive mistakes in managerial work.

**Abstract**

The effectiveness of managerial work is multidimensional and at the same time it represents the interdisciplinary problem of exploration. The perception of the situation is important for right decisions. Cognitive distortions are not only related to the cognitive sphere. Their occurrence may also be affected by emotions. Research focuses on one important aspect of emotional survival - emotional intelligence. The aim is to analyse the relationship between the attributes of emotional intelligence and the occurrence of selected cognitive distortions.

Key words: cognitive distortions, emotional intelligence, management, methodology PKO18, methodology TEIQue

[1]Adresa pracoviska: Mgr. Dávid Miško, doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove, Katedra manažérskej psychológie, Konštantínova 16, 080 01 Prešov,
E-mail: dav.misko@gmail.com, miroslav.frankovsky@unipo.sk

**Abstrakt**
Efektívnosť manažérskej práce je mutlidimenzionálne podmienená a zároveň reprezentuje interdisciplinárny problém skúmania. Dôležité pre správne rozhodnutia je vnímanie situácie. Kognitívne omyly nesúvisia len s kognitívnou sférou. Ich výskyt môže byť ovplyvnený aj emóciami. Výskum sústreďuje pozornosť na jeden významný aspekt emocionálneho prežívania – emocionálnu inteligenciu. Cieľom je analýza súvislostí medzi atribútmi emocionálnej inteligencie a výskytom vybraných kognitívnych omylov.
Kľúčové slová: kognitívne omyly, emocionálna inteligencia, manažment, metodológia PKO18, metodológia TEIQue

## Úvod

Rogers (2003) ako predstaviteľ humanistickej psychológie uvádza, že to, čo vnímame, sa pre nás stáva realitou. Každý vníma svet rozdielnym spôsobom vzhľadom na genetickú výbavu a skúseností (Mikuláštik 2010). Ištvániková (2012) uvádza, že vnímanie býva ovplyvnené nie len kognitívnou zložkou, ale aj osobnosťou, postojmi a záujmami. Vzhľadom na jedinečnú osobnosť každého človeka je disparátne vnímanie prirodzené. Ľudia však nemajú tendenciu overovať svoje vnímanie a hypotézy, preto je výskyt kognitívnych omylov častý.

Kognitívne omyly sú prevažne nevedomou zjednodušenou formou spracovania informácií (Heuer 1999). Sú to bežné a každodenné chyby v myslení a vnímaní, ktoré neodzrkadľujú skutočnú situáciu. Podľa Baláža (2006) sa sklony k chybám delia na kognitívne a emocionálne. Kognitívny omyl môže vzniknúť na základe nesprávneho použitia informácie, emocionálny sklon pochádza z pocitov a postojov. Beck (1976) ako predstaviteľ tejto problematiky považuje kognitívne omyly za prehnané alebo iracionálne vzorce. Sú to skreslenia, ktoré bránia vnímaniu reálnej situácie. Predpokladá sa, že extrémne a dlho pretrvávajúce kognitívne omyly sú výsledkom depresie, úzkosti a negatívnych myšlienok. Príkladom kognitívneho skreslenia je, že ľudia s depresiou budú mať väčšiu tendenciu prehliadať svoje pozitívne stránky a diskvalifikovať svoje úspechy. Beck (1976) identifikoval viaceré kognitívne omyly ako dichotómne myslenie, generalizácia, selekcia, diskvalifikácia pozitívneho, nepodložené závery a ďalšie. Frankovský a Birknerová (2016) za účelom konkrétnejšieho a špecifického charakterizovania atribútov kognitívnych omylov extrahovali 4 faktory: negatívne veštby, čítanie myšlienok, nepodložené závery a argumentácia emóciami.

Organizácie vyžadujú, aby ich zamestnanci a manažéri rozhodovali racionálne. Vyspelé podniky si plne uvedomujú, že akceptovať ľudský faktor, osobnostné rozdiely a emocionálnu inteligenciu sú signifikantné aspekty pre pochopenie zamestnancov, dlhodobý úspech a spokojnosť. Spoľahlivosť a kvalita manažérov je značne obmedzená vzhľadom na výskyt kognitívnych omylov, ktoré ovplyvňujú vnímanie a myslenie manažérov, teda aj výkonnosť podniku (Santos, Garcia 2006). Na druhej strane organizácie v súčasnosti požadujú kreatívnych zamestnancov a manažérov, ktorí dokážu využívať intuíciu a divergentné myslenie pre riešenie problémov a získanie konkurenčnej výhody.

Emócie sa vytvárajú pôsobením vnútorných a vonkajších vplyvov. To, ako vieme emócie vnímať, prežívať a ovládať ovplyvňuje naša emocionálna inteligencia (Porvazník a kol. 2013). Emocionálna inteligencia ovplyvňuje a podporuje schopnosť uvažovať, rozhodovať, riešiť problémy, stanoviť si ciele a následne ich realizovať. Rozhodujú o našom

živote a úspešnej kariére (Kanitz 2008). Emocionálnu inteligenciu charakterizujú mäkké zručnosti, ktoré implikujú schopnosť vytvoriť a pracovať v tíme, schopnosť motivovať a udržiavať prijemnú atmosféru, schopnosť vhodne komunikovať a venovať pozornosť zamestnancom (Goleman 2004). Môžeme ju definovať aj ako schopnosť chápať a riadiť svoje emócie a emócie ostatných (Neubauer, Freudentaler 2007). Ďalšia teória, v súčasnosti preferovaná, chápe emocionálnu inteligenciu ako črty, resp. zmes konštruktov, ktoré je možné merať prostredníctvom sebahodnotiacich dotazníkov. Tento model sa označuje ako TEIQue. Existujú rôzne modifikácie pôvodného modelu. Model TEIQue-SF implikuje 15 vlastností a 4 faktory, ktoré majú všeobecnejší význam (Petrides 2009).

Úroveň emocionálnej inteligencie manažérov zlepšuje výsledky podniku (Pletzer 2010). Manažéri s nižšou emocionálnou inteligenciou majú často problém prispôsobiť svoje emócie tak, aby boli vhodné pre konkrétnu situáciu. Tento problém sa pozoruje aj v oblastiach empatie a komunikácie (Dawey-Winter 2016). Emocionálne vyspelí manažéri sú citliví, empatickí, úspešne riešia problémy a asertívne prejavujú svoj názor. „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 kvocientom“ (Frankovský, Birknerová 2013, s. 77). Niektoré spoločnosti uprednostňujú emocionálnu inteligenciu pred vzdelaním a odbornými spôsobilosťami. Manažéri a zamestnanci sú v neustálej interakcii s inými ľuďmi, preto je táto oblasť nesmierne dôležitá na teoretickej, praktickej aj výskumnej úrovni.

Emocionálna inteligencia sa stala v USA významným nástrojom výberu tých najkompetentnejších manažérov, lídrov a špecialistov zastávajúcich vysoké funkčné posty v nadnárodných korporáciách a v štátnej správe a stala sa tak jedným zo základných predpokladov budovania úspešných tímov a oddelení špecializovaných expertov (Gagalová 2011).

**Cieľ výskumu a metódy zberu údajov**

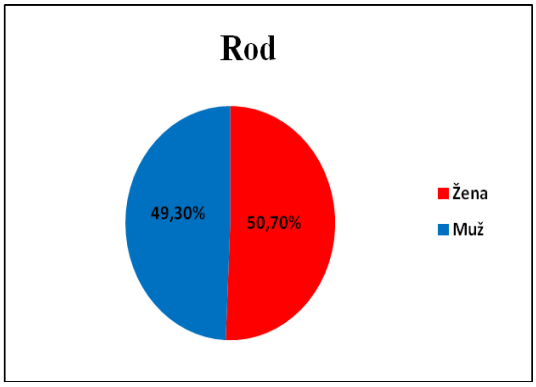
Emocionálna inteligencia je zásadná pri vnímaní situácie a následnom rozhodovaní. Primárny cieľ výskumu je identifikovať a popísať súvislosti medzi atribútmi emocionálnej inteligencie a výskytom kognitívnych omylov.

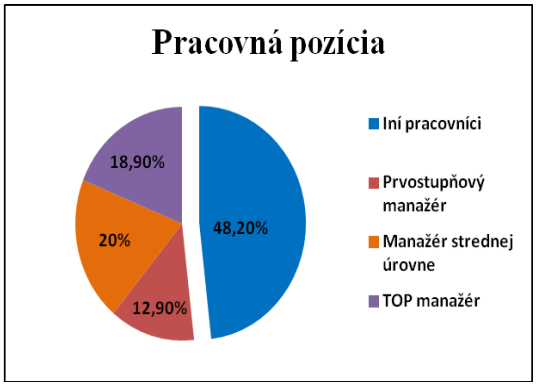
Pre zber údajov sú aplikované dotazníky s využitím Likertovej škály:

- Metodika PKO18: predikcia kognitívnych omylov v manažérskej práci. Uvedená metodika vychádza z kategorizácie kognitívnych omylov podľa Becka (1976). Obsahuje 18 položiek, ktoré charakterizujú 4 faktory: negatívne veštby, čítanie myšlienok, nepodložené závery a argumentácia emóciami. Položky boli hodnotené na škále: 5 – rozhodne áno, 4 – áno, 3 – skôr áno ako nie, 2 – skôr nie ako áno, 1 – nie, 0 – rozhodne nie“ (Frankovský, Birknerová 2016, s. 577).
- Metodika TEIQue hodnotenia emocionálnej inteligencie. Obsahuje 30 položiek, hodnotené na škále 1 – úplne nesúhlasím až 7 – úplne súhlasím a 4 faktory, ktoré majú všeobecnejší význam: emocionalita, sebakontrola, sociabilita a duševná pohoda“ (Petrides 2009, s. 67).

**Charakteristika výskumnej vzorky**

Výskumnú vzorku tvorilo 450, z toho 233 manažérov a 217 pracovníkov v oblasti inej než manažérskej, 228 žien a 222 mužov.




Graf 1, Graf 2 - Grafické znázornenie rodu výskumnej vzorky a pracovnej pozície
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Výsledky výskumu**

Údaje od respondentov, získané dotazníkovou metódou, sú spracované prostredníctvom matematicko-štatistických metód v IBM SPSS 20. Tabuľka prezentuje Pearsonov korelačný koeficient.

| | Wellbeing | Sebakontrola | Emocionalita | Sociabilita |
|---|---|---|---|---|
| Negatívne veštby | -0,544 | -0,438 | -0,285 | -0,375 |
| Čítanie myšlienok | -0,057 | 0,003 | 0,144 | 0,157 |
| Nepodložené závery | -0,188 | -0,217 | -0,147 | -0,168 |
| Argumentácia emóciami | 0,130 | -0,213 | 0,065 | -0,024 |

Tabuľka 1 - Korelácie faktorov emocionálnej inteligencie a kognitívnych omylov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyznačené korelácie boli posúdené ako štatisticky významné (štatistická významnosť 0,05). Výsledky potvrdzujú, že existujú súvislosti medzi atribútmi emocionálnej inteligencie a výskytom vybraných aspektov kognitívnych omylov. Vysoké skóre v jednotlivých atribútoch emocionálnej inteligencie vždy znižuje tendenciu výskytu minimálne jedného aspektu kognitívnych omylov.

Wellbeing má štatisticky významný vplyv na negatívne veštby a nepodložené závery. Tieto negatívne korelácie sú logicky interpretovateľné. Wellbeing je aspekt duševnej pohody, celkovej vyrovnanosti a relatívne stabilného psychického stavu, kde prevažuje pozitívne myslenie. Interpretácia potvrdzuje zápornú koreláciu, teda ak u manažéra prevláda aspekt wellbeing, znižuje sa tendencia k negatívnym veštbám a nepodloženým záverom.

Negatívne veštby, nepodložené závery a argumentáciu emóciami môžeme logicky interpretovať ako protikladné faktory pre aspekt sebakontrola. Človek, ktorý má kontrolu nad sebou samým znižuje výskyt uvedených faktorov. Manažéri, ktorí disponujú vysokou mierou sebakontroly dokážu zvíťaziť nad prvotným impulzom – afekt, prispôsobiť svoje správanie

konkrétnym situáciám a podmienkam. Dokážu zmeniť svoj stav a aktuálne psychické rozpoloženie vzhľadom na situáciu.

Súvislosti sa prejavili aj v aspekte emocionalita. Emocionálne vyrovnaný manažér sa pridržiava faktov a dokáže zachovávať relatívne stabilný stav vzhľadom na prebiehajúce emócie. Emocionalita udáva vplyv emócií a ich prežívania na konkrétnu situáciu. To vysvetľuje negatívne korelácie emocionalita – negatívne veštby a nepodložené závery, resp. emocionálne vyrovnaní manažéri majú nižšiu tendenciu využívať negatívne veštby a nepodložené závery. Riadenie emócií, ich uvedomenie si a prežívanie sú prvky, ktoré sa vyskytujú v každom medziľudskom vzťahu. Zo žiadnej interakcie dvoch alebo viacerých ľudí nemôžeme vynechať emócie. Schopnosť riadiť emócie a pracovať s nimi môže zvyšovať úspešnosť manažéra v medziľudských vzťahoch. Môže ísť o určitú mieru sebavedomia a empatie, ktorá zvyšuje tendenciu k čítaniu myšlienok.

Súvislosti sa prejavili aj v aspekte sociabilita. Sociabilita je schopnosť vytvárať vhodné medziľudské vzťahy. Ľudia, ktorí vyššie skórujú v uvedenom faktore sú spoločenskí, zodpovední a optimistickí, čo im umožňuje rýchlejšie a jednoduchšie vytvárať medziľudské vzťahy. Negatívne veštby a nepodložené závery sú aspekty, ktoré komplikujú vzťahy a vzájomne pochopenie. Manažéri, ktorí majú vysoké skóre v sociabilite preto znižujú tendenciu k negatívnym veštbám a nepodloženým záverom. Úspešnosť manažéra v medziľudských vzťahoch môže byť determinovaná aj schopnosťou empatie, resp. určitou mierou čítania myšlienok. To prezentuje pozitívnu koreláciu, že manažéri, ktorí majú vysoké skóre v sociabilite majú tendenciu čítať myšlienky iných.

**Záver**

Z výsledkov výskumu vyplýva, že vyššie skóre v emocionálnej inteligencii znižuje výskyt niektorých faktorov kognitívnych omylov.

Pre nadnárodné a veľké spoločnosti je kvalifikovaná pracovná sila nosným pilierom úspešnosti. Cieľom každej prosperujúcej spoločnosti je zamestnávať manažérov, ktorí efektívnym spôsobom realizujú základné manažérske činnosti. Pre splnenie podmienky správnosti a efektívnosti realizácie týchto činností je potrebné mať manažérske predpoklady.

V súčasnosti sa venuje pozornosť problematike emocionálnej inteligencie manažérov ako manažérskym predpokladom pre vykonávanie tejto profesie. V minulosti bol primárnym faktorom IQ, resp. logický kvocient. Postupom času si uvedomujeme, že v niektorých situáciách sú úspešnejší jedinci, ktorí dosahujú nižšie IQ. Práve to je dôkazom existencie a potreby emocionálnej inteligencie. Základné úlohy manažérov spočívajú práve v jednotlivých aspektoch emocionálnej inteligencie ako sebaregulácia, sociálne zručnosti, empatia, ktorých sa sila v plnej miere prezentuje v medziľudských vzťahoch. Ideálnym prípadom sú manažéri, ktorí majú relatívne vysoko rozvinuté IQ aj EQ a dokážu flexibilne meniť správanie vzhľadom na prebiehajúcu situáciu.

Problematike kognitívnych omylov v manažérskej sfére sa venuje relatívne malá pozornosť. Vyspelé spoločnosti plne akceptujú ľudský faktor a uvedomujú si, že rovnakú situáciu vnímajú ľudia rozdielne. Manažérske rozhodnutia musia vychádzať z faktov. Nemôžeme však tvrdiť, že emócie treba ignorovať. Každé rozhodnutie je výsledkom logiky a emócie. Aj relatívne emocionálne rozhodnutie môže byť v niektorých prípadoch správne. Odporúčame si uvedomiť existenciu kognitívnych omylov a pri manažérskych rozhodnutiach

vychádzať v podmienkach organizácií, najmä z faktov a všetkých informácií potrebných pre riešenie daného problému.

*Príspevok je podporovaný projektom 003PU-4/2017 – KEGA Zvládanie náročných situácií - inovácia predmetu a príprava vysokoškolskej učebnice.*

*Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA*

## Použitá literatúra

1. BALÁŽ, V., 2006. *Rozum a cit na finančných trhoch. 1.vyd.* Bratislava: VEDA. ISBN 978-80-224-0923-0.
2. BECK, A.T, 1976. *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders.* New York: Penguin. ISBN 978-0140156898.
3. FRANKOVSKÝ, M. and Z. BIRKNEROVÁ, 2013. *Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce.* Prešov: Bookman. ISBN 978-80-8165-026-0.
4. FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2016a. Predictors of cognitive distortions in managerial decision-making: PCD18 methodology. In Economic Annals-XXI (2016), 162(11-12), p.93-97. ISSN 1728-6220.
5. GAGALOVÁ, R., 1999. *Emocionálna inteligencia ako jedna z kompetencií hodnotenia stredného a vyššieho manažmentu.* [online]. [cit. 2017-10.10]. ISBN 1336-779X. Dostupné z: http://www.i-psychologia.sk/view-2047.php
6. GOLEMAN, et al., 2004. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence.* Cambridge: Harvard Business Review Press. ISBN 9781422130995.
7. HEUER, R.J., 1999. *Psychology of Intelligence Analysis.* [online]. [cit. 2017-10.10]. ISBN 929667-00-0. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf
8. IŠTVÁNIKOVÁ, L., L. ZIBRINOVÁ, 2012. *Základy všeobecnej psychológie.* Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-37-6.
9. MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
10. PETRIDES, K. V., 2009. Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) Technical Manual. London: Psychometrie Laboratory. In *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue-SF / TEIQue –CSF): manuál k skráteným formám.*. 2015. Banská Bystrica: Belianum, s.67. ISBN 978-80-557-0948-2.
11. PLETZER, A.M., 2010. *Emoční inteligence.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3057-8.
12. PORVAZNÍK, J., a kol., 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovani.* Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3602-8.
13. ROGERS, C.R., 2003. *On becoming a person.* ISBN 978-1845290573.
14. SANTOS, V.M. and T. GARCIA, 2006. Manager's opinions: reality or fiction. [online].[cit. 2017-10-10]. Dostupné z: http://www.pulib.sk:2139/docview/212086825/9C93934D034591PQ/1?accountid=164160
15. WINTER, D.K., 2016. Emotional Intelligence for Project Managers – Nice to Have or Necessity? [online].[cit. 2017-10-10]. Dostupné z: https://www.pmiwdc.org/article/karen-davey-winter/emotional-intelligence-project-managers-%E2%80%93-nice-have-or-necessity