

Sociálna inteligencia ako významný prediktor manažérskeho správania¹

Daniel LAJČIN* – Gabriela SLÁVIKOVÁ* – Miroslav FRANKOVSKÝ** – Zuzana BIRKNEROVÁ**

Social Intelligence as a Significant Predictor of Managerial Behavior

Abstract

The report presents the results of the verification of the original methodology MESI – Measuring Social Intelligence and its validation study. The data for verification of the factor structure of the MESI methodology were gained from 2135 respondents and the validation study with the TSIS methodology (Tromso Social Intelligence Scale) was carried out on the sample of 1130 respondents. Subsequently, the data which were based on the usage of the MESI and TSIS methodologies were analyzed in relation to the selected characteristics of male and female managers. The acquired results confirm the fact that the managers evaluated themselves more positively in the factors of empathy, manipulation, social information processing, social skills and social awareness.

Keywords: manager, managerial work, social intelligence

JEL Classification: M12, M54, D23, Z13

Úvod

Predikcia správania v sociálnej situácii 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 situácií. V danej súvislosti vystupuje do

* Daniel LAJČIN – Gabriela SLÁVIKOVÁ, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom; e-mail: lajcin@dupres.sk; slavikova@dupres.sk

**Miroslav FRANKOVSKÝ – Zuzana BIRKNEROVÁ, Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Katedra manažérskej psychológie, Konštantínova 16, 080 01 Prešov; e-mail: miroslav.frankovsky@unipo.sk; zuzana.birknerova@unipo.sk

¹ Príspevok je publikovaný ako jeden z výstupov grantov Grantovej agentúry VEGA č. 1/0637/12.

popredia predikcia správania v oblasti práce, pretože je významne prepojená s ďalšími oblasťami 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 vplyvu výsledkov správania v sociálnej situácii na konkrétneho človeka.

Predikcia správania je jeden z dôležitých faktorov výberu správnych ľudí na jednotlivé manažérske pozície. Naplniť toto úsilie však nie je jednoduché. Definovať a následne vedieť aj diagnostikovať podstatné predpoklady pre manažérsku prácu na konkrétnej pozícii je multidisciplinárny problém a jeho riešenie predpokladá spoluprácu odborníkov viacerých vedných disciplín.

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 na celkový výkon podniku – popri množstve pracovníkov, ich kvalifikácii – významne pôsobí najmä ich kvalita, ich odolnosť voči stresom, tréňovanosť, schopnosť spoločne riešiť problémy.

Špecifickú oblasť predikcie a vysvetľovania správania manažérov tvoria interpersonálne situácie, ako aj prežívanie a správanie jedinca v týchto situáciách. Ide o situácie, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu ľudí, sociálnych konfliktov, presadzovania vlastných záujmov, ako aj ovplyvňovania a riadenia ľudí. Jednou z podstatných charakteristík, ktorá sa využíva pri vysvetľovaní a predikcii tohto správania, je *sociálna inteligencia*. Pri vymedzení sociálnej inteligencie zdôrazňujeme to, ako jedinec chápe, interpretuje vlastné správanie a správanie iných ľudí, ich myslenie a cítenie, a zároveň ako efektívne dokáže v závislosti od tejto interpretácie usmerňovať svoje správanie a správanie iných ľudí. Rozvíjanie sociálne inteligentného správania jedinca predpokladá zlepšenie sebareflexie, reflexie sociálnych procesov, reflexie subjektívneho zmyslu, interpretácií správania a tréňovanie sociálnych spôsobilostí (Orosová et al., 2004).

Je zrejmé, že spôsob riešenia interpersonálnych situácií je podmienený množstvom faktorov. 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, 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 manažéra (temperament, osobnostné charakteristiky, skúsenosti, rolové očakávania), ale aj na úrovni obsahu konkrétnej situácie (konflikt, priateľská atmosféra, ohrozenie, spor s nadriadeným alebo podriadeným, pretrvávajúce problémy 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 (Frankovský, 2010).

Výskumný projekt, výsledky ktorého v príspevku prezentujeme, vychádzal z úrovne poznania v problematike sociálnej inteligencie všeobecne (Gardner, 1993; Barnes a Sternberg, 1989; Kosmitzki a John, 1993 a i.), ako aj špecificky v manažérskej práci (Lorr, Youniss a Stefic, 1991; Boyatzis, 2011; Sigmar, Hynes a Hill, 2012 a i.), a zároveň aj z našich poznatkov (Frankovský a Baumgartner, 1997; Baumgartner a Frankovský, 2004; Makovská a Kentoš, 2006; Frankovský, Štefko a Baumgartner, 2006; Frankovský, Ištvaníková a Štefko, 2009; Lajčín a Frankovský, 2011; Frankovský a Birknerová, 2012; Lajčín, Frankovský a Štefko, 2012), získaných v oblasti skúmania zvládania náročných situácií v manažérskej práci a sociálnej inteligencie ako prediktora správania.

Sociálna inteligencia

Konceptualizácia a operacionalizácia sociálnej inteligencie, t. j. teoretické vymedzenie a spôsoby kvantifikácie tejto problematiky, sú dve základné otázky, bez riešenia a vyriešenia ktorých nie je možné produktívne uvažovať o akejkoľvek kategórii, v akejkoľvek oblasti poznania, a teda ani zmysluplne uvažovať o kategórii *sociálna inteligencia*.

Z hľadiska využitia poznatkov v manažérskej praxi je nevyhnutné verifikovať postupy a nástroje zisťovania a merania sociálnej inteligencie. Diskusia o teoretickom vymedzení sociálnej inteligencie a následne aj o možnostiach jej kvantifikácie koncentruje pozornosť autorov minimálne na sedem okruhov otázok (Birknerová a kol., 2013):

1. Rozlíšenie a špecifikácia vymedzenia sociálnej inteligencie vo vzťahu k podobným, príbuzným oblastiam poznania
2. Etický rozmer konceptu sociálnej inteligencie
3. Vymedzenie štrukturálnych prvkov konštruktu sociálnej inteligencie
4. Osobnostný a psychometrický prístup ku skúmaniu a zisťovaniu sociálnej inteligencie
5. Dispozičný a situačný prístup ku skúmaniu sociálnej inteligencie
6. Metodiky skúmania sociálnej inteligencie
7. Výskum sociálnej inteligencie v kultúrnom kontexte.

Prvé tri okruhy otázok skúmania problematiky sociálnej inteligencie súvisia predovšetkým s konceptualizáciou, teoretickým vymedzením sociálnej inteligencie. Nasledujúce okruhy otázok sa týkajú skôr operacionalizácie tohto pojmu, teda riešenia problémov spätých s meraním sociálnej inteligencie.

Sociálna inteligencia je individuálnou charakteristikou a počiatky snáh o jej meranie siahajú až k Thorndikeovi (1920). Napriek tomu, pri úsilí o jej presnejšie vymedzenie narážame na určité ťažkosti (Silvera, Martinussen a Dahl, 2001). Už vymedzenie sociálnej inteligencie podľa Thorndika (1920) zahŕňa schopnosť porozumieť a zvládať iných ľudí, konať múdro v medziľudských vzťahoch. Uvedený autor sa vo svojej definícii priklonil k dvojfaktorovej 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.

Teoretické vymedzenie 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 definovanie možností a postupov jej zisťovania.

Existenciu sociálnej inteligencie podporuje Gardnerov (1993) názor, podľa ktorého nie je možné uvažovať len o jednej inteligencii, ale práve naopak, je potrebné špecifikovať jednotlivé druhy inteligencie. Hoci niektoré výskumy nepotvrdili existenciu rozdielov medzi sociálnou a akademickou inteligenciou, predsa však sú aj výskumy (Ford a 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 a Kentoš 2006).

Aj napriek značným rozdielom vo vymedzovaní sociálnej inteligencie, spoločnými prvkami pre jednotlivé koncepty, z ktorých sme vychádzali pri návrhu metodiky MESI, sú viacdimenzionálnosť štruktúry konštruktú sociálnej inteligencie a zastúpenie kognitívnych a behaviorálnych atribútov v tejto štruktúre.

Sociálna inteligencia v manažérskej práci

Už v rámci historického pohľadu na vymedzenie kategórie *sociálna inteligencia* je potrebné poznamenať, že tento fenomén je paradoxne identifikovateľný skôr 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) než teoretického vymedzenia a poznávania.

Sociálnu inteligenciu v tomto kontexte považujeme za jednu z podstatných charakteristík správania manažéra v sociálnej situácii, jeho predikcie a interpretácie jeho výsledkov.

Táto skutočnosť sa prejavuje aj tým, že takmer v každej špecifikácii manažérskych predpokladov, aj keď sa sociálna inteligencia ako pojem priamo nevyskytuje, sa vo väčšej alebo menšej miere stretávame aj s charakteristikami, ktoré súvisia so sociálnou oblasťou manažérskej práce. Pauknerová (2006) napríklad uvádza tieto: *predpoklady pre organizačnú prácu; účasť na spoločenskom dianí; vstupy do sociálnych interakcií; väčšia dominantnosť; určitý nadhľad a zmysel pre humor.*

Možnosť špecifikovať a poznať sociálnu inteligenciu, ako jeden z dôležitých predpokladov efektívneho správania manažérov, umožňuje:

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

S problematikou sociálnej inteligencie sa najčastejšie stretávame v manažmente ľudských zdrojov (napr. riešenie konfliktov v medziľudských vzťahoch, odmeňovanie, motivovanie zamestnancov a pod.). Treba však upozorniť, že aj iné manažérske činnosti (rokovanie o dôležitých rozhodnutiach, obchodné rokovania a pod.) sú výrazne ovplyvnené sociálnou inteligenciou.

Podľa Sigmara, Hynesa a Hilla (2012) sú sociálne a emocionálne schopnosti lepším prediktorom profesionálneho úspechu ako kognitívne predpoklady.

V súvislosti s identifikáciou sociálnej inteligencie, ako prediktora úspešného manažérskeho správania, existujú dva druhy prístupov. Prvý vyplýva z potrieb manažérskej práce, ktorú reprezentuje požiadavka na sociálne kompetencie ako nevyhnutný predpoklad pre manažment pracovných tímov, ktoré sú primárnymi pracovnými zoskupeniami. Odlišným spôsobom identifikoval problematiku sociálnej inteligencie v manažmente Boyatzis (2011), ktorý nadviazal na výskum manažérskych kompetencií a skúmal vlastnosti úspešných manažérov. Podľa jeho zistení sociálna a emocionálna inteligencia vysvetľuje významnú časť variancie pri predikcii výkonových kompetencií manažérov. Sociálna inteligencia zároveň úzko súvisí s ďalšími osobnostnými charakteristikami, ako je múdrosť, dominantnosť a extravergia (Výrost a Kyšľová, 2006). Zaccaro a kol. (1992) identifikovali v súvislosti s efektivitou lídrov dva základné faktory sociálnej inteligencie, ktoré odlišujú lídrov a ostatných – *sociálne vnímanie* a *behaviorálnu flexibilitu*. Sociálne vnímanie sa uplatňuje najmä pri identifikácii problémových situácií, ktoré vyžadujú flexibilné reakcie manažérov. Všetky manažérske charakteristiky (samozrejme aj sociálne) je nevyhnutné chápať a aj ich interpretovať v celkovom kontexte osobnosti manažéra. Osobnosť manažéra je integrujúcou

zložkou, ktorá spája všetky uvedené atribúty do jednotného celku, a zároveň ich musí konfrontovať a uplatniť v konkrétnej situácii riadenia.

V našom koncepte sociálnej inteligencie je táto kategória vymedzená ako eticky neutrálna, resp. ako kategória, ktorá nemá etický rozmer. Kosmitzki a John (1993) a Kaukiainen et al. (1999) sa domnievajú, že sociálna inteligencia má neutrálny náboj, jej zložkou je i používanie sociálnych techník na manipuláciu iných, takže ide o konštrukt, ktorý možno používať tak v sociálne pozitívnom, ako aj sociálne negatívnom zmysle. 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 et al., 2008 a i.).

Pripomíname, že cieľom tohto príspevku je na báze analýzy rozdielov medzi manažérmi a nemanadžérmi identifikovať pozíciu sociálnej inteligencie ako významného atribútu a prediktora manažérskej práce, a zároveň špecifikovať súvislosti medzi sociálnou inteligenciou a dĺžkou praxe manažérov, ako aj rozdiely medzi manažérmi a manažérkami v posudzovaní sociálnej inteligencie. Súčasťou prezentovaných analýz bolo aj validačné overenie metodiky MESI v komparácii s metodikou TSIS v špecifických podmienkach zamestnaných respondentov.

K takto postavenému cieľu príspevku boli sformulované nasledovné hypotézy:

Predpokladáme existenciu štatisticky významných súvislostí medzi posudzovaním faktorov sociálnej inteligencie metodikou MESI a metodikou TSIS na vzorke zamestnaných respondentov.

Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v posudzovaní vybraných atribútov sociálnej inteligencie medzi manažérmi a nemanadžérmi.

Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v posudzovaní vybraných atribútov sociálnej inteligencie medzi manažérmi a manažérkami.

Predpokladáme existenciu štatisticky významných súvislostí medzi posudzovaním sociálnej inteligencie a dĺžkou praxe manažérov.

Metóda výskumu

V príspevku sú prezentované výsledky z troch samostatných výskumných projektov, v rámci ktorých bola realizovaná validačná štúdia metodiky MESI (1 130 respondentov), porovnanie manažérov a nemanadžérov (527 respondentov) a porovnanie manažérov a manažérok (132 respondentov).

Sociálna inteligencia sme zisťovali pôvodnou metodikou MESI – Meranie sociálnej inteligencie. Uvedená metodika meria sociálnu inteligenciu na báze psychometrického prístupu a je vývojovým pokračovaním metodiky EMESI

(Frankovský a Birknerová, 2012). Návrh a vývoj obidvoch týchto metodík bol inšpirovaný metodikou PESI, ktorú vyvinuli autori Kaukiainen, Björkqvist, Osterman, Lagerspetz a Forsblom (1995). Táto metodika bola koncipovaná na zisťovanie sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. Obsahuje 10 položiek a jej vnútorná konzistencia (Cronbach alpha) bola 0,90.

Metodika MESI obsahuje 21 položiek, ktoré sú posudzované na 5-bodovej škále (0 – nikdy, 4 – veľmi často). Metodika bola preložená do viacerých jazykov. Dostupná je anglická verzia metodiky MESI (Frankovský a Birknerová, 2014a), ako aj jej slovenská verzia (Frankovský a Birknerová, 2014b).

Údaje, na základe ktorých bola overovaná faktorová štruktúra metodiky MESI, sme získali od 2 135 respondentov, z toho bolo 576 (27 %) mužov a 1 558 (73 %) žien. Priemerný vek respondentov bol 27,43 rokov (smerodajná odchýlka bola 9,299 rokov). Minimálny vek respondentov vo výskumnej vzorke bol 18 rokov, maximálny vek bol 65 rokov. Na účely validačnej štúdie a pri vybraných analýzach sme použili metodiku TSIS (Silvera, Martinussen a Dahl, 2001). Metodika TSIS má tri subškály, pričom každú zo subškál tvorí 7 položiek dotazníka, spolu 21 položiek:

1. Spracovanie sociálnych informácií (*social information processing* = SP). Príklad položky metodiky TSIS: *Lahko porozumiem sociálnym situáciám.*

2. Sociálne spôsobilosti (*social skills* = SS). Príklad položky metodiky TSIS: *Som úspešný pri nadväzovaní nových vzťahov.*

3. Sociálna vnímavosť (*social awareness* = SA). Príklad položky metodiky TSIS: *Často som prekvapený, ako iní ľudia reagujú na moje konanie.*

Autori Silvera, Martinussen a Dahl (2001) uvádzajú hodnoty Cronbachovej α pre jednotlivé subškály: SP = 0,79; SS = 0,85; SA = 0,72. Položky sú hodnotené na 7-bodovej škále, pričom 1 znamená – vystihuje ma to veľmi slabo a 7 znamená – vystihuje ma to veľmi dobre.

Faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) boli v metodike MESI potvrdené tri faktory sociálnej inteligencie (Frankovský a Birknerová, 2014a; 2014b):

1. *Manipulácia*: Ľudia, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore, sú schopní presvedčiť iných, aby spravili čokoľvek. Vedia ich využiť vo svoj prospech a presvedčiť ich, aby stáli na ich strane. Využívajú klamstvá iných pre vlastný úžitok. Hodnota Cronbachovej alfa – 0,845; percento vysvetlenej variancie – 20,9 %. Príklad položky metodiky MESI: *Správaním viem ľudí presvedčiť, aby urobili pre mňa to, čo chcem.*

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

– 0,772; percento vysvetlenej variancie – 16,9 %. Príklad položky metodiky MESI: *Som schopný rozpoznať priania iných.*

3. *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. Hodnota Cronbachovej alfa – 0,725; percento vysvetlenej variancie – 9,4 %. Príklad položky metodiky MESI: *Kontakt s inými ma znervózňuje.*

Validačné štúdiu sme uskutočnili na výskumnej vzorke 1 130 zamestnaných respondentov, z toho bolo 21,9 % mužov a 78,1 % žien. Priemerný vek respondentov bol 25,5 rokov (smerodajná odchýlka bola 7,301 rokov). Minimálny vek respondentov vo výskumnej vzorke bol 18 rokov, maximálny vek bol 57 rokov.

Analýza súvislostí medzi výsledkami metodikami MESI a TSIS priniesla dôležité poznatky pre potvrdenie obsahovej validity vnútornej štruktúry metodiky MESI (tab.1).

T a b u ľ k a 1

Korelačné koeficienty medzi faktormi metodiky MESI a metodiky TSIS

Stratégia	SP – spracovanie sociálnych informácií	SS – sociálne spôsobilosti	SA – sociálne uvedomenie
Manipulácia	.189**	.221**	-.088**
Empatia	.617**	.355**	.192**
Sociálna iritabilita	-.257**	-.513**	-.369**

** – štatistická významnosť na 0,01 hladine významnosti.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Medzi faktormi MESI empatia, manipulácia a faktorom TSIS spracovanie sociálnych informácií bola zistená vysoká štatisticky významná pozitívna korelácia. Faktor MESI sociálna iritabilita negatívne koreluje so všetkými tromi faktormi TSIS. Uvedené zistenie svedčí o tom, že uplatnenie sociálnej inteligencie, jej jednotlivých komponentov, významne súvisí s pozitívnym vnímaním sociálnej interakcie. Naopak človek, ktorý sa necíti príjemne v prítomnosti iných ľudí, sa neprezentuje vysokou úrovňou sociálnej inteligencie.

Zaujímavé je zistenie, že s faktorom MESI manipulácia pozitívne korelujú dva faktory TSIS, a to sociálne spôsobilosti a spracovanie sociálnych informácií. Tieto korelácie potvrdzujú náš predpoklad o neutrálnom etickom náboji sociálnej inteligencie (Frankovský a Birknerová, 2012), ktorý súvisí s chápaním sociálnej inteligencie v kontexte diskusie o jej možnom prosociálnom, resp. antisociálnom charakterizovaní (Kosmitzki a John, 1993; Kaukiainen et al.,1999). Zároveň faktor manipulácia negatívne koreluje s faktorom sociálne uvedomenie, ktorý má jednoznačne prosociálny náboj.

Popísané súvislosti medzi zložkami sociálnej inteligencie zisťovanej metodikou MESI a metodikou TSIS svedčia jednoznačne v prospech obsahovej validity faktorov metodiky MESI.

V nasledujúcej časti príspevku prezentujeme zistenia, ktoré vyplývajú z použitia metodiky MESI a z analýzy jej výsledkov vo vzťahu k vybraným charakteristikám manažérov a nemanadžérov, ako aj manažérov a manažérok.

Posúdenie sociálnej inteligencie manažérmi a nemanadžérmi

Porovnanie odpovedí medzi manažérmi a nemanadžérmi vychádzalo z predpokladu, že budú existovať významné rozdiely v posúdení jednotlivých faktorov sociálnej inteligencie v súvislosti s tým, či respondent vykonáva riadiacu alebo výkonnú funkciu. Tieto analýzy sme uskutočnili na vzorke 527 respondentov, z toho 221 manažérov a 306 nemanadžérov. V tabuľke 2 sú uvedené priemerné hodnoty skóre dosiahnutého v jednotlivých faktoroch MESI a TSIS, výsledky testovacieho kritéria t-test a ich významnosť.

T a b u ľ k a 2

Porovnanie posúdenia faktorov sociálnej inteligencie medzi manažérmi a nemanadžérmi

	Zaradenie v organizácii	Priemer	Testové kritérium t-test	Významnosť
MESI				
Empatia	manažér nemanadžér	3.28 2.69	5.057	.000
Manipulácia	manažér nemanadžér	2.32 1.99	2.811	.006
Sociálna iritabilita	manažér nemanadžér	.95 1.55	3.860	.000
TSIS				
Spracovanie sociálnych informácií	manažér nemanadžér	4.94 4.65	3.462	.001
Sociálne spôsobilosti	manažér nemanadžér	4.93 4.35	6.661	.000
Sociálna vnímavosť	manažér nemanadžér	4.96 4.23	7.700	.000

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe výsledkov matematicko-štatistickej analýzy boli potvrdené významné rozdiely medzi manažérmi a nemanadžérmi v posúdení všetkých skúmaných faktorov sociálnej inteligencie. Získané výsledky svedčia o skutočnosti, že vo všetkých prípadoch, s výnimkou faktora sociálna iritabilita, manažéri dosiahli vyššie skóre než nemanadžéri. Znamená to, že manažéri sa pozitívnejšie posúdili

vo faktoroch empatia, manipulácia, spracovanie sociálnych informácií, sociálne spôsobilosti a sociálna vnímavosť. Naopak, nemanadžéri sa posúdili ako viac sociálne iritabilní. Je potrebné upozorniť, že táto tendencia sa prejavila vo výsledkoch tak metodiky MESI, ako aj metodiky TSIS (Birknerová a Kentoš, 2011).

Posúdenie sociálnej inteligencie manažérmi a manažérkami

V nasledujúcej časti príspevku prezentujeme výsledky komparácie odpovedí manažérok a manažérov pri posudzovaní skúmaných atribútov sociálnej inteligencie. Túto analýzu, ako aj nasledujúcu, súvisiacu s dĺžkou praxe manažérov, sme realizovali na vzorke 132 manažérov, z toho bolo 73 manažérok a 59 manažérov, s priemernou dĺžkou manažérskej praxe 6,23 rokov (minimálna dĺžka praxe 1 rok a maximálna 28 rokov).

Výskum rodových (*gender*) rozdielov patrí k základnému výskumnému zameraniu v sociálnych vedách. *Gender* problematike sa pozornosť venuje od konca 60. minulého storočia. Je celkom logické, že významnú úlohu zohráva štúdium rodových rozdielov aj v manažérskych výskumoch. Výskumné štúdie rodových rozdielov v manažérskej práci (Burke a Richardson, 2009; Muhonen, 2008; Aluko, 2009) sú orientované prevažne na problematiku stresu a špecifik jeho pôsobenia z hľadiska rodových rozdielov. V mnohých z týchto štúdií sa ako stresujúci faktor skúma tzv. pracovno-rodinný (*work-family*) konflikt, teda konflikt, ktorý vzniká u žien manažérok z nevyhnutnosti zladit' pracovné a rodinné požiadavky. Ďalšou významnou oblasťou skúmania rodových špecifik v manažérskej práci je problematika manažérskych predpokladov, vodcovstva, komunikácie v manažmente.

Porovnanie odpovedí manažérov a manažérok poukázalo na existenciu troch štatisticky významných rozdielov (tab. 3). Pri posúdení faktorov sociálnej inteligencie sme zistili tri z nich: sociálna iritabilita, spracovanie sociálnych informácií a sociálna vnímavosť. Manažérky sa pozitívnejšie posúdili vo faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálna vnímavosť. Naopak, manažéri sa posúdili ako menej sociálne iritabilní. Je potrebné upozorniť, že sociálnu iritabilitu posúdili manažérky aj manažéri ako zriedkavo sa vyskytujúcu.

Pri interpretácii týchto výsledkov môžeme vychádzať z rolových očakávaní, špecifických pre naše spoločensko-kultúrne prostredie. V danom prostredí sa všeobecne očakávajú určité prejavy a spôsoby správania typické pre ženy a pre mužov. Očakáva sa, že ženy budú sociálne vnímavejšie, a teda budú mať k dispozícii aj viac sociálnych informácií. Je zrejmé, že tieto všeobecné predpoklady súvisia aj s rozdielmi medzi manažérkami a manažérmi. V tomto kontexte Fedáková a Jeleňová (2004) identifikovali rozdiely medzi mužmi a ženami len

v oblasti sociálneho vnímania. Goleman a Boyatzis (2008) v tejto súvislosti zdôrazňujú, že kým v bežnej populácii možno rozdiely v sociálnej inteligencii medzi mužmi a ženami identifikovať najmä v oblasti väčšej citlivosti žien a väčšej sociálnej dôvery u mužov, medzi manažérmi a manažérkami uvedené rozdiely neboli identifikované. Hopkins a Bilimoria (2008) analyzovali sociálnu a emocionálnu inteligenciu manažérov mužov a žien v bankovom sektore. Ich výsledky potvrdili rovnakú úroveň týchto atribútov v oboch skupinách.

T a b u ľ k a 3

Porovnanie posúdenia faktorov sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi

	Zaradenie v organizácii	Priemer	Testové kritérium t-test	Významnosť
MESI				
Empatia	manažérky manažéri	3.06 2.89	1.306	.194
Manipulácia	manažérky manažéri	2.05 1.95	1.147	.254
Sociálna iritabilita	manažérky manažéri	1.42 1.08	3.040	.003
TSIS				
Spracovanie sociálnych informácií	manažérky manažéri	5.74 5.41	1.962	.050
Sociálne spôsobilosti	manažérky manažéri	5.57 5.67	.531	.579
Sociálna vnímavosť	manažérky manažéri	5.04 4.53	2.416	.017

Prameň: Vlastné spracovanie.

Súvislosť medzi posúdením sociálnej inteligencie a dĺžkou praxe manažérov

Na tejto vzorke manažérov sme uskutočnili aj analýzu súvislostí medzi dĺžkou praxe manažérov a atribútmi sociálnej inteligencie.

Analýza získaných údajov (tab. 4) potvrdila existenciu štyroch významných súvislostí medzi dĺžkou praxe manažérov a posudzovaním skúmaných atribútov sociálnej inteligencie. Štatisticky významné záporné korelácie boli zistené vo vzťahu k empatii, manipulácii, spracovaniu sociálnych informácií a sociálnej vnímavosti. Tieto korelácie svedčia o skutočnosti, že čím sú manažéri dlhšie v praxi, tým nižšie posudzujú frekvenciu výskytu v týchto atribútoch sociálnej inteligencie. Vo vzťahu k sociálnej iritabilite a sociálnym spôsobilostiam neboli zistené štatisticky významné korelácie.

Nižšiu úroveň posúdenia uvedených charakteristík sociálnej inteligencie staršími manažérmi môžeme interpretovať v kontexte ich skúseností s manažérskou prácou, čo spôsobuje kritickejší pohľad pri posudzovaní atribútov sociálnej inteligencie.

T a b u ľ k a 4

Súvislosti medzi dĺžkou praxe manažérov a posúdením sociálnej inteligencie

	Dĺžka praxe	Významnosť
MESI		
Empatia	-.341**	.000
Manipulácia	-.272**	.002
Sociálna iritabilita	.072	.409
TSIS		
Spracovanie sociálnych informácií	-.333**	.000
Sociálne spôsobilosti	.051	.562
Sociálna vnímavosť	-.272**	.002

** – štatistická významnosť na 0,01 hladine významnosti.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Diskusia a záver

Výsledky uskutočnených analýz potvrdili formulované hypotézy. Prezentované výsledky svedčia o tom, že uvažovanie o sociálnej inteligencii ako o významnom prediktore správania manažérov je produktívne. Popísaná faktorová štruktúra metodiky MESI, ktorá bola potvrdená aj v rámci medzikultúrnych štúdií (Birknerová a kol. 2013), umožňuje špecifikovať konkrétnejšiu úroveň predikcie manažérskeho správania.

Zistené rozdiely v posúdení charakteristík sociálnej inteligencie medzi manažérmi a nemanadžérmi jednoznačne potvrdzujú skutočnosť, že ľudia, ktorí manažérmi sú, alebo sa o manažérske pozície uchádzajú, musia spĺňať určité predpoklady. Sociálna inteligencia je v tomto kontexte jeden z významných ukazovateľov, o ktorom je možné predpokladať, že predikuje úspešnosť v rokovaní, pri 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 prispôbiť sa novým podmienkam i prostrediu aj z hľadiska sociálneho kontextu.

Analýza rozdielov medzi vybranými charakteristikami sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi potvrdzuje zistenia, že prístupy ku skúmaniu

manažérskej práce musia zohľadňovať rodové špecifiká. Uvedený pohľad na problematiku rodu korešponduje s postštrukturalistickým feminizmom, ktorý otvára nový priestor skúmania vzťahov medzi rodmi a vnútri rodov. Cieľom tohto výskumu je zviditeľniť rodové vzťahy a špecifikovať ich z hľadiska spôsobu vzniku, fungovania, recepcie a možných efektov (Kiczková, Szapuová a Zelulová, 2009). Viac ako význam rodovej rovnosti, čo bolo typické pre esencionalistické koncepcie, sa zdôrazňujú špecifiká rodových rol. Akceptáciu naša téza: „Rod je skôr tým, čo jedinec robí, než tým, čo má.“ Preto je dôležité opustiť esencionalistické chápanie subjektu a uvažovať o jeho situovanosti a konštruovanosti v spoločenských, historických a kultúrnych kontextoch (Kiczková a Szapuová, 2010). V tejto súvislosti je možné uvažovať aj o diferenciách medzi manažérmi a manažérkami. Podstatou nie je, aby manažéri a manažérky boli rovnakí. Práve naopak, pozície v konkrétnych situáciách a spoločenských a kultúrnych kontextoch majú obohatiť o špecifiká ich rodových rol. Na určité typické taktiky riadenia pre manažérov a manažérky upozornili aj Guadagno a Cialdini (2007), Voelck (2003) a Anderson (2004).

Poznatky z výskumu rodových rozdielov, ale aj niektorých ďalších špecifík v kontexte manažérskej práce poukazujú na nie celkom jednoznačné a konzistentné výsledky skúmania týchto charakteristík. Jednu z možných príčin rozdielnych výsledkov výskumov, ako sme už uviedli, je možné hľadať v rôznych situačných kontextoch, v rámci ktorých sme tieto výskumy realizovali, vrátane špecifík jednotlivých kultúr.

Publikované poznatky, ako aj zistenia popísané v prezentovanom príspevku potvrdzujú nevyhnutnosť analyzovať diferencie medzi manažérmi a manažérkami v situačnom kontexte, a to nielen na báze vysoko generalizovaných porovnaní, ale aj na konkrétnejšej úrovni. Je potrebné brať zreteľ na kontexty späté s veľkosťou organizácie, formou podnikania, úrovňou manažérskej pozície, dĺžkou praxe, kultúrou a spoločenskými podmienkami.

Literatúra

- AGHAZADEH, S. M. (1999): Human Resource Management: Issues and Challenges in the New Milenium. *Management Reasearch News*, 22, č. 12, s. 19 – 32.
- ALUKO, Y. A. (2009): Work-family Conflict and Coping Strategies Adopted by Women in Academia. *Gender & Behaviour*, 17, č. 1, s. 2095 – 2122.
- ANDERSON, D. M. (2004): Gender Differences in Senior Management Decision Making in the New England Area Health Service. *Australian Health Review*, 28, č. 1, s. 73 – 77.
- ANDREW, J. et al. (2008): The Relationship between Empathy and Machiavellianism: An Alternative to Empathizing-systemizing Theory. *Personality and Individual Differences*, 44, č. 5, s. 1203 – 1211. doi:10.1016/j.paid.2007.11.014.
- BARNES, M. L. – STERNBERG, R. J. (1989): Social Intelligence and Decoding of Nonverbal Cues. *Intelligence*, 13, č. 3, s. 263 – 287.

- BAUMGARTNER, F. – FRANKOVSKÝ, M. (2004): Possibilities of a Situational Approach to Social Intelligence Research. *Studia Psychologica*, 46, č. 4, s. 273 – 277.
- BIRKNEROVÁ, Z. a kol. (2013): Vybrané sociální jevy v kulturních souvislostech: Výzkumná sonda mezi české a slovenské vysokoškolské studenty. Praha: Hnutí R, 156 s.
- BIRKNEROVÁ, Z. – KENTOŠ, M. (2011): Emocionálna a sociálna inteligencia manažérov a výkonných pracovníkov. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 3, č. 2, s. 18 – 28 [Prešov: FM PU].
- BURKE, R. J. – RICHARDSON, A. M. (2009): Work Experiences, Stress and Health among Managerial Women: Research and Practice. In: COPPER, C. L., QUICK, J. C. and SCHABRACQ, M. J. (eds): *International Handbook of Work and Health Psychology*. 3rd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, s. 169 – 183.
- BOYATZIS, R. E. (2011): Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15, č. 2, s. 91 – 100.
- FEDÁKOVÁ, D. – JELEŇOVÁ, I. (2004): Correlates of Social and Emotional Intelligence. *Studia Psychologica*, 46, č. 4, s. 291 – 296.
- FORD, M. E. – TISAK, M. S. (1983): A Further Search for Social Intelligence. *Journal of Education Psychology*, 75, č. 2 s. 196 – 206.
- FRANKOVSKÝ, M. (2010): Sociálna inteligencia v manažérskej práci. In: *Psychológia práce a organizácie 2010*. [Zborník príspevkov z medzinárodnej odbornej konferencie, CD-ROM.] Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 90 – 98.
- FRANKOVSKÝ, M. – BAUMGARTNER, F. (1997): Behavior Strategies in Demanding Life Situations. *Studia Psychologica*, 31, č. 2, s. 103 – 109.
- FRANKOVSKÝ, M. – BIRKNEROVÁ, Z. (2012): Etický rozmer sociálnej inteligencie ako výkonnej charakteristiky. In: *Psychologica XLI: Zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave*. Bratislava: FF UK, s. 657 – 675.
- FRANKOVSKÝ, M. – BIRKNEROVÁ, Z. (2014a): Measuring Social Intelligence – The MESI Methodology. In: *Asian Social Science*. Published by Canadian Center of Science and Education, 10, č. 6, s. 90 – 97.
- FRANKOVSKÝ, M. – BIRKNEROVÁ, Z. (2014b): Zisťovanie sociálnej inteligencie metodikou MESI – psychometrické charakteristiky. In: *Človek a spoločnosť. Individual and Society*, 17, č. 1, s. 97 – 111.
- FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ŠTEFKO, R. (2009): Strategies of Behavior in Demanding Managerial Work Situations in Social Contexts. *Studia Psychologica*, 51, č. 2 – 3, s. 231 – 236.
- FRANKOVSKÝ, M. – ŠTEFKO, R. – BAUMGARTNER, F. (2006): Behavioral-situational Approach to Examining Social Intelligence. *Studia Psychologica*, 48, č. 3, s. 251 – 258.
- GARDNER, H. (1993): *Multiple Intelligences: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 440 s.
- GUADAGNO, R. E. – CIALDINI, R. B. (2007): Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles*, 56, č. 7, s. 483 – 494.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. (2008): Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Growth: Journal of the Management Training Institute*, 36, č. 2, s. 52 – 55.
- HOPKINS, M. M. – BILIMORIA, D. (2008): Social and Emotional Competencies Predicting Success for Male and Female Executives. *Journal of Management Development*, 27, č. 1, s. 13 – 35.
- KAUKIAINEN, A. – BJORKQVIST, K. – OSTERMAN, K. – LAGERSPETZ, K. – FORSBLOM, S. (1995): *Peer-Estimated Social Intelligence (PESI)*. Turku, Finland: Department of Psychology, University of Turku.
- KAUKIAINEN, A. – BJORKQVIST, 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*, 25, č. 2, s. 81 – 89.

- KICZKOVÁ, Z. – SZAPUOVÁ, M. – ZEZULOVÁ, J. (eds) (2009): Na ceste k rodovej rovnosti: ženy a muži v akademickom prostredí, Bratislava: IRIS, 419 s.
- KICZKOVÁ, Z. – SZAPUOVÁ, M. (eds) (2010): Rodové štúdiá. Súčasná diskusia, problémy a perspektívy. Bratislava: Univerzita Komenského.
- KOSMITZKI, C. – JOHN, O. P. (1993): The Implicit Use of Explicit Conceptions of Social Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 15, č. 1, s. 11 – 23.
- LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. (2011): Zisťovanie spôsobov zvládanie náročných situácií v manažmente podniku. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 3, č. 1, s. 93 – 104.
- LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. – ŠTEFKO, R. (2012): Možnosti predikcie správania manažérov pri zvládaní náročných situácií v manažérskej práci. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 60, č. 8, s. 835 – 853.
- LORR, M. – YOUNISS, R. P. – STEFIC, E. C. (1991): An Inventory of Social Skills. *Journal of Personality Assessment*, 57, č. 3, s. 506 – 520.
- MAKOVSKÁ, Z. – KENTOŠ, M. (2006): Correlates of Social and Abstract Intelligence. *Studia Psychologica*, 48, č. 3, s. 259 – 264.
- OROSOVÁ, O. et al. (2004): Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia – definície a prístupy v ich skúmaní. *Československá psychologie*, 48, č. 4, s. 306 – 315.
- PAUKNEROVÁ, D. (2006): Psychológia pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 254 s.
- RUISEL, I. (2003): Niektoré aktuálne problémy výskumu inteligencie. *Človek a spoločnosť*, 6, č. 3. Dostupné na internete: <<http://www.saske.sk/cas/archiv/3-2003/ruisel-ce.html>>.
- SIGMAR, L. S. – HYNES, G. E. – HILL, K. L. (2012): Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication. *Business Communication Quarterly*, 75, č. 3, s. 301 – 317.
- 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*, 42, č. 4, s. 313 – 319.
- THORNDIKE, E. L. (1920): Intelligence and its Use. *Harper's Magazine*, 140, č. 1, s. 227 – 235.
- TORKELSON, E. – MUHONEN, T. (2008): Work Stress, Coping, and Gender: Implications for Health and Well-being. In: NASWALL, K., HELLGREN, J. and SVERKE, M. (eds): *The Individual in the Changing Working life*. New York: Cambridge University Press, s. 311 – 327.
- VOELCK, J. (2003): Directive and Connective: Gender-based Differences in the Management Styles of Academic Library Managers Libraries and the Academy, 3, č. 3, s. 393 – 418.
- VÝROST, J. – KYŠELOVÁ, M. (2006): Personality Correlates of Social Intelligence. *Studia psychologica*, 48, č. 3, s. 207 – 212.
- WRÓBEL, A. (2008): *Výchova a manipulace*. Praha: Grada Publishing, 200 s.
- ZACCARO, S. J. – GILBERT, J. A. – THOR, K. K. – MUMFORD, M. D. (1992): Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perspectiveness and Behavioral Flexibility to Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2, č. 4, s. 317 – 342.