

EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA AKO DÔLEŽITÝ ASPEKT V PRÁCI MANAŽÉRA

EMOTIONAL INTELLIGENS AS AN IMPORTANT ASPECT IN MANAGERIAL PRACTICE

Valéria Párová, Gabriela Štefková

UPJŠ, Košice, Lekárska fakulta, Ústav ošetrovateľstva
valeria.parova@upjs.sk, gabriela.stefkova@upjs.sk

Abstrakt:

Emocionálna inteligencia (EI) predstavuje spolu s osobnostnými vlastnosťami manažérov významné prediktory výkonovej motivácie. Cieľom našej práce je zistiť, či emocionálna inteligencia má vplyv na výkonovú motiváciu manažéra. Zistili sme, že čím vyššia emocionálna inteligencia tým vyššia je výkonová motivácia u manažérov. Manažéri s vyššou emocionálnou inteligenciou sú úspešnejší a svedomitejší. Výsledky nášho prieskumu prispeli k overovaniu využitia metodiky WLEIS a DMV v oblasti znalostí problematiky riadenia.

Abstract:

Emotional intelligence (EI) along with personality characteristics of managers are important predictors of achievement performance motivation. The aim of our work is to find out whether emotional intelligence influences the manager's performance motivation. We have found that the higher the emotional intelligence the higher the power motivation for managers. Managers with higher emotional intelligence are more successful and more conscientious. The results of our survey contributed to the validation of WLEIS and DMV methodology in the area of management knowledge.

Kľúčové slová:

Emocionálna inteligencia, výkonová motivácia, manažéri, WLEIS, DMV

Key words:

Emotional intelligence, performance motivation, managers, WLEIS, DMV

JEL: M 54

1 Vplyv emocionálnej inteligencie na výkonovú motiváciu v manažérskej praxi

Manažéri sú ľudia, ktorí vedú a usmerňujú zamestnancov za účelom naplňania cieľov organizácie. Podľa Daft (2005) úspech všetkých organizácií závisí predovšetkým od intelektuálnych schopností každého zamestnanca. Yukl (2002) pod pojmom riadenie chápe proces interakcie medzi manažérom a podriadenými, v rámci ktorého sa manažér snaží ovplyvňovať správanie svojich zamestnancov, aby spoločnými silami dosiahli ciele organizácie. Inými slovami, manažér ľudí motivuje k dosiahnutiu určitého výkonu a používa rôzne metódy k výkonovému riadeniu. Výkonová orientácia je pozorovateľná počas celej ontogenézy človeka. Začína hrou dieťaťa, pokračuje v rámci školského obdobia, voľno-časových aktivít, až po zaradenie sa do pracovného procesu, kedy sa človek musí vyrovnávať s požiadavkami a úlohami, ktoré sú na neho kladené (Pašková, 2008). Nakonečný (1992) chápe motív výkonu ako všeobecnú túžbu ľudí po dosiahnutí úspechu, obdivu, túžbe dokázať niečo, čo by mohlo byť subjektívne prežívané ako kladný výsledok jeho činnosti, a čo by podnietilo a vyvolalo úctu

a obdiv okolia. Z existujúcich prameňov psychologickej a manažérskej literatúry, ktorá sa venuje výkonovej motivácii vieme, že v súčasnosti neexistuje jeden ucelený overený koncept výkonovej motivácie, ktorý by bolo možné univerzálne používať pre rôzne prostredia (Schuler, Prochaska, 2003). Podľa Bělohlávka (2005) je hodnotenie pracovného výkonu považované za jeden z najsilnejších motivačných nástrojov v rukách manažéra za predpokladu, že systém hodnotenia pracovného výkonu je pripravený a premyslený dôkladne. Výkonová motivácia je považovaná za osobne typickú, relatívne stálu tendenciu človeka dosahovať v rámci možností, čo najlepší výkon, či aspoň držať sa čo najlepšie v činnostiach, v ktorých je možné merať kvalitu, a ktoré sa môžu alebo nemusia podariť, resp. v ktorých môžu ľudia dosiahnuť úspechy alebo neúspechy (Heckhausen, 1989). Bedmová a Nový (2002) uvádzajú, že výkonová motivácia úzko súvisí s potrebou dosiahnuť úspech a s potrebou vyhnúť sa neúspechu. Tieto potreby má každý človek, a sú vyjadrené interindividuálne odlišne a v rozdielnej miere. Znamená to, že čo u jedného človeka môže prevažovať potreba úspechu, u iného môže byť dominantnejšia potreba vyhnúť sa neúspechu.

Posledné roky priniesli veľa realizovaných výskumov, ktoré sa orientovali na výkonnosť podniku a skúmali rôzne faktory a ukazovatele, ktoré sú základom pre úspešné vedenie. K týmto faktorom, ktoré determinujú úspech resp. neúspech podniku sa radí aj emocionálna inteligencia (Albrecht 2006). Podľa Bar-Ona (2006) je emocionálna inteligencia súbor emocionálnych a sociálnych schopností a zručností, ktoré pomáhajú ľuďom vyrovnávať sa s požiadavkami a nárokmi každodenného života a pomáhajú im aj v tom, aby boli výkonnejší v osobnom a sociálnom živote.

2 Metódy

Cieľom prezentovaného príspevku je zistiť rozdiely v ukazovateľoch výkonovej motivácie manažérov s dominantnou orientáciou na emocionálnu inteligenciu (EI). Respondentom bola administrovaná metodika WLEIS – Emotional Intelligence Scale na zisťovanie emocionálnej inteligencie. Autormi tejto metodiky sú Wang and Law (2002) a názov metodiky WLEIS pozostáva zo začiatkových písmen mien autorov (Wang, Law - WL) a oblasti skúmania (Emotional Intelligence Scale - EIS). Ďalšou metodikou, ktorú sme použili je metodika DMV, ktorej autormi sú Pardel, Maršálová, Hrabovská (1992), zisťujúca prediktory výkonovej motivácie. Metodika DMV charakterizuje motív výkonu z hľadiska širšie chápaných aspektov, ako sú: aspekt výkonového správania, aspekt ašpiračnej úrovne, aspekt vytrvalosti v práci a aspekt časovej orientácie do budúcnosti (Pardel a kol., 1992).

Získané údaje sme spracovali pomocou štatistického programu IBM SPSS 20.0. Použili sme induktívnu štatistiku Pearsonova korelacia a Friedmanov test, a vypočítali sme Cronbachalpha pre metodiku WLEIS a DMV. Údaje identifikujúce úroveň EI metodikou (WLEIS) boli získané s využitím 16-tich položiek. Škála položiek meria štyri atribúty emocionálnej inteligencie, a to: posúdenie vlastných emócií (WLEIS 1 – 4), posúdenie emócií iných (WLEIS 5 – 8), používanie emócií (WLEIS 9 – 12) a reguláciu emócií (WLEIS 13 – 16). Emocionálna inteligencia bola meraná na 7 bodovej škále s možnosťou odpovedí (*Rozhodne nesúhlasím (1), Nesúhlasím (2), Takmer nesúhlasím (3), Ani nesúhlasím ani súhlasím (4), Takmer súhlasím (5), Súhlasím (6) a Rozhodne súhlasím (7)*).

2.1 Výskumná vzorka

Prierezová štúdia bola vykonaná v období novembra 2016 – február 2017. Dotazníky boli administrované respondentom technikou snowball v elektronickej a tlačenej forme. Účasť na štúdiu bola dobrovoľná. Štúdie sa zúčastnilo 213 respondentov - manažérov a výkonných pracovníkov. Mužov bolo 123 (58%) a žien 90 (42%). Priemerný vek populácie bol 40,77 rokov (SD= 10,878). Najmladší respondent mal 20 rokov a najstarší bol vo veku 67 rokov. Zo všetkých 213 respondentov ukončilo 40% (n = 86) stredoškolské vzdelanie, 31% (n = 66) vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, 25% (n = 53) vysokoškolské vzdelanie II. stupňa a 4% (n = 8) III. stupeň vysokoškolského vzdelania. Manažérov bolo 102 a z toho 18% (n = 39) pracovalo vo vrcholovom manažmente, 11% (n = 25) na strednej úrovne

manažmentu, 19% (n = 38) na pozíciách operačného manažmentu a 52% (n = 111) na pozícii výkonného pracovníka. Priemerná dĺžka manažérskej praxe bola 5,62 roka (SD = 8,521). Minimum odpracovaných rokov na manažérskej pozícii menej ako 3 mesiace a maximum 42 rokov.

3 Výsledky práce

Rozdiely v posúdení jednotlivých faktorov metodiky WLEIS manažermi sú štatisticky významné na všetkých štyroch aspektoch emocionálnej inteligencie. Pre jednotlivé ukazovatele výkonovej motivácie boli zistené nasledovné hodnoty Cronbachovej alfa: aspekt výkonového správania (0,972), aspekt ašpiračnej úrovne (0,946), aspekt vytrvalosti v práci (0,952) a aspekt časovej orientácie do budúcnosti (0,974). Uvedené vysoké hodnoty Cronbachovej alfa celkového skóre pre jednotlivé faktory emocionálnej inteligencie (0,973) svedčia o spoľahlivosti tejto metodiky. Pre jednotlivé atribúty ako aj pre celkové skóre EI, sme zistili nasledovné hodnoty Cronbachovej alfa: posúdenie vlastných emócií (0,934), posúdenie emócií iných (0,960), používanie emócií (0,963), regulácia emócií (0,949), celkové skóre emocionálnej inteligencie (0,973). Friedmanov test na hladine významnosti ($p < 0,01$) štatisticky významne potvrdil súvislosť medzi všetkými vybranými aspektmi EI. Zároveň sme zistili, že posúdenie jednotlivých faktorov metodiky WLEIS vysoko štatisticky významne korelujú s celkovým skóre tejto metodiky. Je potrebné upozorniť, že všetky aspekty emocionálnej inteligencie posúdili manažéri pozitívne (Tabuľka 1), rozdiely sú len v miere súhlasu. Manažéri svoje odpovede vyjadrovali na 7 - bodovej škále súhlasu resp. nesúhlasu, kde číslo 1 znamená rozhodne nesúhlasím a číslo sedem predstavuje odpoveď rozhodne súhlasím. Z priemerných hodnôt v tabuľke 1 teda vidíme, že manažéri najvyššiu mieru súhlasu vyjadrili s aspektom používanie emócií (5,639) a najnižšie skóre bolo zistené pre aspekt regulácia emócií (4,980). Znamená to, že ich odpovede na tvrdenia, ktoré charakterizujú štyri atribúty emocionálnej inteligencie cirkulovali na 7 bodovej škále súhlasu resp. nesúhlasu na hodnote 5, čo predstavuje odpoveď takmer súhlasím. Znamená to, že manažéri, ktorí boli súčasťou nášho výskumu sa považujú za ľudí, ktorí dokážu zhodnotiť a posúdiť tak svoje ako aj cudzie emócie, vedia s nimi narábať a regulovať ich, a rovnako tak ich dokážu aj efektívne používať takým spôsobom, aby naplnili ciele organizácie.

Tabuľka 1 Posúdenie jednotlivých aspektov metodiky WLEIS manažermi - priemerné hodnoty

Aspekty	minimum	maximum	priemer	smerodajná odchýlka
Posúdenie vlastných emócií	3,25	7,00	5,227	1,056
Posúdenie emócií iných	3,50	6,75	5,235	0,844
Používanie emócií	3,75	7,00	5,639	0,915
Regulácia emócií	2,25	7,00	4,980	1,294

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali medzi ukazovateľmi výkonovej motivácie a jednotlivými úrovňami riadenia. Vo všetkých štyroch ukazovateľoch výkonovej motivácie dosiahli najvyššie skóre manažéri pôsobiaci vo vrcholovom manažmente (Tabuľka 2). Uvedené výsledky analýzy svedčia o existencii viacerých štatisticky významných rozdielov medzi ukazovateľov výkonovej motivácie a jednotlivými úrovňami riadenia. V rámci metodiky DMV, ktorá charakterizuje motív výkonu, manažéri odpovedali na jednotlivé tvrdenia na 6 bodovej škále súhlasu resp. nesúhlasu, kde hodnota 1 predstavuje tvrdenie vôbec pre mňa neplatí a naopak hodnota 6 znamená odpoveď úplne pre mňa platí.

V tabuľke 2 uvádzame, že vo všetkých štyroch ukazovateľoch výkonovej motivácie dosiahli najvyššie skóre manažéri pôsobiaci vo vrcholovom manažmente. Na základe priemerných hodnôt v tabuľke 2 vidíme, že odpovede manažérov vrcholového manažmentu sa pohybovali na úrovni 5,38 - 5,58, čo znamená, že odpovedali predovšetkým odpoveďami prevažne pre mňa platí alebo úplne pre mňa platí.

Manažéri vrcholového manažmentu, ktorí vysoko skórovali v aspekte výkonového správania radi pracujú, práca je zmyslom ich života, do práce vnášajú všetku svoju energiu, tvorivosť, kolegovia a okolie ich považuje za usilovných a pracovitých.

Aj v aspekte ašpiračnej úrovne najvyššie skóre dosiahli manažéri vrcholového manažmentu. Tieto výsledky ich vykresľujú ako ľudí, ktorí na seba aj na svoju prácu kladú vysoké požiadavky, nevyhýbajú sa práci, ktorá si vyžaduje zodpovedný prístup, sú súťaživí a majú úsilie v spoločnosti niečo dosiahnuť.

Manažéri vrcholového manažmentu najvyššie skórovali aj v aspekte vytrvalosti v práci, čo znamená, že pracujú viac, ako si predsavzali, v rámci svojej práce dosahujú dobré výsledky a len ťažko sa vedú od svojej práce odpútať.

Podobné výsledky boli zistené aj v aspekte časovej orientácie do budúcnosti, kde manažéri vrcholového manažmentu najvyššie skórovali. Tento aspekt vykresľuje týchto manažérov ako ľudí orientovaných na budúcnosť, ktorí radi plánujú, svoju prácu aj život si dopredu organizujú a pred náročnými úlohami sa poctivo a svedomito pripravujú

Tabuľka 2 Rozdiely v posúdení vybraných ukazovateľoch výkonovej motivácie z hľadiska úrovne riadenia

	Úroveň riadenia	Priemer	Smerodajná odchýlka	F	p
Aspekt výkonového správania	Vrcholový manažment	5,4295	0,523	117,949	0,000
	Stredný manažment	4,1800	0,679		
	Operačný manažment	3,4375	0,547		
Aspekt ašpiračnej úrovne	Vrcholový manažment	5,3846	0,558	112,403	0,000
	Stredný manažment	4,4500	0,535		
	Operačný manažment	3,6645	0,416		
Aspekt vytrvalosti v práci	Vrcholový manažment	5,5812	0,595	87,694	0,000
	Stredný manažment	4,0933	0,784		
	Operačný manažment	3,6491	0,643		
Aspekt časovej orientácie do budúcnosti	Vrcholový manažment	5,5641	0,651	101,345	0,000
	Stredný manažment	4,4960	0,768		
	Operačný manažment	3,5263	0,486		

(Zdroj: vlastné spracovanie)

p- štatistická významnosť

Rozdiely v posúdení jednotlivých faktorov metodiky WLEIS manažérmi sú štatisticky významné. Súvislosť medzi aspektmi emocionálnej inteligencie a ukazovateľmi výkonovej motivácie sme štatisticky overovali pomocou Pearsonovej korelácie. Analýza súvislostí medzi aspektmi emocionálnej inteligencie (*posúdenie vlastných emócií, posúdenie emócií iných, používanie emócií a regulácia emócií*) a ukazovateľmi výkonovej motivácie (*aspekt výkonového správania, aspekt ašpiračnej úrovne, aspekt vytrvalosti v práci, aspekt časovej orientácie do budúcnosti*) potvrdila existenciu štatisticky významných kladných korelácií (Tabuľka 3).

Súvislosť medzi ukazovateľom výkonovej motivácie manažérov a aspektom emocionálnej inteligencie dosiahol najvyššiu mieru súhlasu pre *používanie emócií* (0,933).

Tabuľka 3 Súvislosti medzi vybranými aspektmi emocionálnej inteligencie a ukazovateľmi výkonovej motivácie

Ukazovatele výkonovej motivácie	Posúdenie vlastných emócií	Posúdenie emócií iných	Používanie emócií	Regulácia emócií	Celkové skóre
Aspekt výkonového správania	0,913**	0,811**	0,933**	0,929**	0,948**
Aspekt ašpiračnej úrovne	0,862**	0,760**	0,879**	0,880**	0,894**
Aspekt vytrvalosti v práci	0,873**	0,751**	0,875**	0,877**	0,893**
Aspekt časovej orientácie do budúcnosti	0,827**	0,785**	0,858**	0,894**	0,889**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Štatistická významnosť na hladine významnosti *0,05, ** 0,01, ***0,001

4 Diskusia

V príspevku sa zameriavame na preskúmanie emocionálnej inteligencie ako osobnostnej črty manažéra metodikou WLEIS, ktorej autormi sú Wong a Law (2002). Údaje identifikujúce aspekty emocionálnej inteligencie boli získané s využitím 16-tich položiek, ktoré súvisia s emocionálnou inteligenciou. Táto škála bola navrhnutá ako nástroj na stručné a krátke meranie emocionálnej inteligencie pre využitie v organizačnom výskume. Škála meria štyri aspekty emocionálnej inteligencie. Wong a Law (2002) uvádzajú vysokú mieru spoľahlivosti a konzistentnosti v rámci tohto druhu merania. Analýza súvislostí medzi aspektmi emocionálnej inteligencie a ukazovateľmi výkonovej motivácie potvrdila existenciu štatisticky významných kladných korelácií. Predpokladáme, že čím manažéri vyššie skórujú v aspektoch emocionálnej inteligencie, tým môžu dosahovať vyššiu úroveň výkonovej motivácie. Výkonových manažérov môžeme charakterizovať ako ľudí, ktorí si stále vopred určujú ciele, ktoré sa snažia čo najlepšie dosiahnuť, sú kompetentní a kvalifikovaní, motivovaní k tomu, aby vykonali určitú úlohu aj bez nátlaku ostatných, a ktorí sa vždy dokážu povzbudiť, aby sa snažili čo najviac a najlepšie. Autori Dargová, Čonková (2002) dodávajú, že emocionálna inteligencia je cestou od personalizácie k socializácii. Bariaková a kol. (2012) zisťovali vzťah medzi výkonovou motiváciou a pracovnou úspešnosťou. V rámci výkonovej motivácie signifikantne dominovala dôvera v úspech, preferencia

obťažnosti a cielavedomosť so subjektívnou pracovnou úspešnosťou. Dôvera v úspech je vnímaná ako pravdepodobný výsledok činnosti a jedinec s vysokým skóre dôvery v úspech očakáva, že dosiahne svoje ciele a koná v očakávaní, že úspešne využije svoje schopnosti, zručnosti a vedomosti, a to aj pokiaľ sa objavia ťažkosti alebo konkurencia (Uhlář a kol., 2005).

Sontakke (2016) vo svojom výskume taktiež potvrdil významný vzťah medzi výkonovou motiváciou a emocionálnou inteligenciou (0,840*). Autor tejto výskumnej štúdie síce očakával, že všetky korelačné koeficienty medzi zložkami emocionálnej inteligencie budú vo vzťahu k výkonovej motivácii kladné a významné, avšak niektoré komponenty nepreukázali významný vzťah s výkonovou motiváciou. V spomínanej štúdiu napríklad, empatia nesúvisela štatisticky významne s výkonovou motiváciou. Na rozdiel od našich zistení, v štúdiu, ktorú realizovali Asl a Bayat (2011) neboli zistené významné korelačné vzťahy medzi výkonovou motiváciou a emocionálnou inteligenciou. Môžeme teda skonštatovať, že emocionálne inteligentní ľudia radi pracujú, kladú na seba vysoké požiadavky, sú zameraní na dosiahnutie dobrých výsledkov a pokladajú za dôležité plánovať a myslieť do budúcnosti.

V našom výskume sme zistili vo všetkých štyroch ukazovateľoch výkonovej motivácie aj štatistické rozdiely medzi manažérmi na jednotlivých úrovniach riadenia. Najvyššie hodnoty dosahovali manažéri pôsobiaci vo vrcholovom manažmente. Môžeme konštatovať, že manažéri vrcholového manažmentu rozhodujú o strategických záležitostiach firmy, od ktorých sa odvíja celá jej budúcnosť. Preto je priam nutné, aby manažéri vrcholového manažmentu boli zameraní na budúcnosť, kládli na svoju prácu vysoké požiadavky, aby mali radosť z práce, a aby mali snahu v spoločnosti niečo dosiahnuť.

S podobnými výsledkami sa stretávame aj vo výskume Lukeša a kol. (2005) a Sigmunda a kol. (2014).

5 Záver

Výsledky výskumov zaoberajúcich sa problematikou emocionálnej inteligencie môžu výrazne pomôcť k vnímaniu výkonovej motivácie u manažérov. V prezentovanom príspevku sme zistili, že emocionálna inteligencia je dôležitý aspekt vo výkonovej motivácii riadiacich pracovníkov, nakoľko bolo zistených viacero kladných korelácií medzi aspektmi emocionálnej inteligencie a ukazovateľmi výkonovej motivácie. Najvyššiu mieru súhlasu v odpovediach manažérov sme zistili v aspekte používanie emócií, ktorý vysoko kladne koreloval s ukazovateľom výkonového správania. Vychádzame z výsledkov našej štúdie, ktoré poukazujú na skutočnosť, že ľudia, ktorí vedia používať svoje emócie sa dokážu výkonovo správať a teda orientujú sa na dosiahnutie stanovených cieľov, radi pracujú, dokážu sa práci naplno venovať a svojim okolím sú vnímaní ako usilovní a pracovití ľudia. Mnohé štúdie dokazujú že vyššia úroveň EI nielen u manažérov ale aj u zdravotníckych pracovníkov pomáha vyrovnáť sa s emocionálnymi nárokmi ich pracovného prostredia, ktoré je často stresujúce a vedúce k nežiadúcim účinkom na zdravie. V oblasti zdravotníctva pomáha zdravotníckym pracovníkom vyrovnáť sa s emocionálnymi nárokmi ich pracovného prostredia, ktoré často vedie k syndrómu vyhorenia (Parová, 2018). Avšak bolo by potrebné skúmať nielen emocionálnu inteligenciu vo vzťahu k výkonovej motivácii, ale aj vo vzťahu k výkonu moci či afiliácie. V tejto súvislosti usudzujeme, že zistené výsledky sú dobrou inšpiráciou pre hlbšie preskúmanie tejto problematiky aj medzi zdravotníckymi pracovníkmi.

Literatúra

- [1] ALBRECHT, K. 2006. Social intelligence: the new science of success. San Francisco: John Wiley and Sons. ISBN 0-7879-7938-4.
- [2] ASL, M. E. a BAYAT, M. 2011. Relationship between emotional intelligence and achievement motive with locus of control among female nurses in north part of Khuzestan in 2009. In: Middle-East Journal of Scientific Research. Roč. 9, č. 2, s. 184 - 188. ISSN 1990-9233.
- [3] BAR-ON, R. 2006. The Bar-On Model of Emotional –Social Intelligence (ESI). In: Psicothema. Roč. 18, s. 13-25. ISSN 0214-9915.
- [4] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. 2007. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. 2005. Jak řídit a vést lidí. Brno: Computer Press. ISBN 8025105059
- [6] DAFT, L. R. 2005. The Leadership Experience. Mason, Ohio: Thomson-South Western. ISBN 9780324225167.
- [7] DARGOVÁ, J. a ČONKOVÁ, L. 2002. Emocionálna inteligencia a tvorivá výučba. Prešov: Privatpress, 2002. 192 s.
- [8] HECKHAUSEN, H. 1989. Motivation und Handeln. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-662-08870-8.
- [9] LUKEŠ, M., J. LUKEŠOVÁ, J., et al. 2005. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Výzkumná zpráva [online]. [cit. 2. februára 2017]. Dostupné z <http://nb.vse.cz/~lukesm/index_CZ.htm>.
- [10] NAKONEČNÝ, M. 1992. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management press. ISBN 80-85603-01-2.
- [11] PARDEL, T., MARŠÁLOVÁ, L. a HRABOVSKÁ, A. 1992. Dotazník motivácie výkonu. Psychodiagnostika, spol. s.r.o. Bratislava.
- [12] PÁROVÁ, V., DIMUNOVÁ, L. 2018. Emocionálna inteligencia ako jedna z osobnostných vlastností sestier. In Prohuman vedecko-odborný internetový časopis. [online] [cit. 2018-04-22] Dostupné z: <http://www.prohuman.sk/osetrovatelstvo/emocionalna-inteligencia-ako-jedna-z-osobnostnych-vlastnosti-sestier>. ISSN 1338-1414.
- [13] PAŠKOVÁ, L. 2008. Výkonová motivácia. Banská Bystrica: Občianske združenie PEDAGÓG. ISBN 978-80-8083-545-3.
- [14] SIGMUND, M. a J. KVINTOVÁ, 2014. Achievement motivation and its Structure in middle and top managers in the Pharmaceutical Industry in the Czech Republic. In: Ekonomika a management. č. 4. ISSN 1802-8934 (Online).
- [15] SCHULER, H., a PROCHASKA, M. 2003. Dotazník motivace k výkonu – LMI – příručka. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-09-8.
- [16] SONTAKKE, J. P. 2016. Achievement Motivation and Emotional Intelligence: A Correlational Study. In: The International Journal of Indian Psychology. Roč. 3, č. 2, s. 125 - 128. ISSN 2349-3429.
- [17] WONG, C. S. a LAW, K. S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In: Leadership Quarterly. Roč. 13, č. 2. s. 243-274. ISSN 1048-9843.
- [18] YUKL, G. A. 2002. Leadership in Organizations. Prentice Hall: National College for School Leadership 2003. ISBN 0132771861.
- [19] UHLÁŘ, P., HERMOCHOVÁ, S., BYCZKOWSKÁ, J. a HOŠEK, P. (2005). Vybrané psychické charakteristiky skupiny úspěšných zaměstnanců. *Psychologie v ekonomické praxi*, 40, 97-108.