

SOCIÁLNA INTELIGENCIA MANAŽÉRA A MOŽNOSTI JEJ ZVÝŠENIA

THE SOCIAL INTELLIGENCE OF THE MANAGER AND POSSIBILITIES ITS IMPROVEMENT

KIKA Marián

Abstrakt

Príspevok je venovaný sociálnej inteligencii manažéra. Začína zdôvodnením jej aktuálnosti, vysvetľuje podstatu sociálnej inteligencie uvedením niekoľkých definícií a modelov jej komponentov. Ďalšia časť je venovaná sociálnej kompetencii manažéra. Záverečná časť sa zaoberá možnosťou zvýšenia sociálnej inteligencie a kompetencie manažéra.

Abstract

The contribution is devoted to manager's social intelligence. It justifies its relevance and explains the essence of social intelligence by some definitions and models of its components. The next part deals with social competence of the manager. The final part concerns with the possibility how to improve the social intelligence and competence of the manager.

ÚVOD

Vyjadrenia stavovských organizácií podnikateľov i podnikateľov samotných potvrdzujú, že sa externé podmienky pre ich činnosti pomerne rýchlo a často menia a stávajú sa náročnejšími. Postupujúca globalizácia, rast domácej i zahraničnej konkurencie, potreba využívať moderné technológie spolu s nemalými nákladmi na suroviny a energie a zmenami v legislatívnom prostredí stavajú podniky pred náročné úlohy. Ich úspešné zvládnutie je možné len ak sa zvýši kvalita predpokladov riadenia a aj kvalita samotného procesu riadenia podniku. V tomto náročnom úsilí je ľudský činiteľ v podobe odborne vyspelých, motivovaných, výkonných a podniku oddaných zamestnancov len ťažko nahraditeľný. Predovšetkým a v plnom rozsahu to platí pre manažérov. Zaznamenané zmeny sa v konečnom dôsledku premietajú do posunu požiadaviek, ktoré sú kladené na manažérov. Badateľný je posun od dôrazu na zvládanie prevádzkových procesov k dôrazu na zvýšenie kvality a efektívnosti. Vo vyspelých spoločnostiach sa veľký dôraz kladie na schopnosti pohotovo a pružne reagovať na zmeny, úspešne ich uskutočňovať a trvalo kultivovať a efektívne využívať ľudský potenciál spoločnosti. Bez obáv môžeme konštatovať, že ťažisko splnenia uvedených úloh spočíva na pleciach manažérov. Potvrdzuje sa tým staro-nový fakt, že manažéri, ich kvalita a kvalita ich činnosti predstavuje zásadný predpoklad úspešného procesu riadenia.

Kvalite manažérov rovnako kvalite ich činnosti bolo venované už veľmi veľa pozornosti, čo prinieslo mnoho dôležitých poznatkov. Práve pre zmeny, ktoré do problematiky vnáša modernizácia a postmodernizácia, táto pozornosť nesmie ochabnúť. Naopak, má sa sústrediť na nové a aktuálne aspekty. Vychádzajúc z už "bradatej" charakteristiky manažéra ako osoby, ktorá dosahuje ciele podniku prostredníctvom činnosti iných – si uvedomujeme a pripomíname, že práca manažéra je predovšetkým práca s ľuďmi. Či už s jednotlivcom, alebo s pracovnou skupinou, zákazníkom/kmi, sub/dodávateľmi, vlastníkami a pod. Táto práca sa vždy deje v určitom sociálnom prostredí, vždy tam dôjde k radu rôznych druhov interakcií, vytvoria sa rôzne vzťahy, prebehnú rôzne sociálne procesy a vždy je tam sociálna

komunikácia ako nositeľ sociálneho diania. Neodmysliteľnou súčasťou týchto situácií je o.i. percepcia a empatia partnerov, pochopenie a interpretácia ich zámerov a snáh, overovanie porozumenia, argumentácia a protiargumentácia, riešenie nezhody, sporov či konfliktov, vyhodnocovanie situácie, taktizovanie, konfrontácia so sociálnymi, etickými normami a pravidlami, výber a uplatňovanie vhodnej reakcie. Uvedomovaním si týchto - a mnohých ďalších pojmov a poznatkov tohto druhu - sa presúvame do zložitého a dôležitého medziľudského priestoru, do sociálneho sveta, oblasti, ktorá v sebe skrýva značný energetický potenciál. Ak sa má tento potenciál naplno využiť, mali by sa subjekty pôsobiace v tomto priestore (predovšetkým manažéri) správať rozumne a inteligentne. Čo to prakticky znamená viac prezrádza problematika sociálnej inteligencie. Venovať pozornosť sociálnej inteligencii manažérov preto chápeme ako zámer aktualizovať aj pri príležitosti tohto odborného podujatia tému, ktorá môže významne prispieť ku skvalitneniu činnosti manažérov.

1. SOCIÁLNA INTELIGENCIA

Za východisko podrobnejšieho spoznávania problematiky sociálnej inteligencie môžeme použiť pojem inteligencia vo všeobecnom zmysle. Ten pochádza z lat. intellectus – vhlád, chápanie, rozum resp. intelligens – chápaný, znalý niečoho. Vzhľadom na ťažšiu definovateľnosť tohto psychologického pojmu s dávkou zjednodušenia možno na úvod povedať, že ide o schopnosť riešiť problémy, resp. „schopnosť človeka názorne alebo abstraktne myslieť v rečových, numerických, časopriestorových a iných vzťahoch a nájsť riešenie problému“ (Průcha et al.2003). Inteligencia je predmetom záujmu už dlhý čas, za ktorý sa objavilo mnoho názorov a konceptov jej vysvetlenia. Zhodným východiskom bola myšlienková – rozumová činnosť, ktorú autori postupne prehľbovali a rozširovali v ďalších súvislostiach. Napríklad W. Stern ju v čase vzniku legendárneho pojmu IQ vysvetľoval ako schopnosť učiť sa zo skúsenosti, prispôbiť sa, riešiť nové problémy, používať symboly, myslieť, usudzovať, hodnotiť a orientovať sa v nových situáciách na základe určovania podstatných súvislostí a vzťahov. Thorndike ju považoval za schopnosť zovšeobecňovať, učiť sa a riešiť nové problémy. V 80-tych rokoch 20. st. prišiel Sternberg s konceptom mnohofaktorovej inteligencie a rozoznával tri jej zložky: schopnosť plánovať a riešiť problémy, schopnosť využívať vlastnú skúsenosť na rutinné riešenie problémov a na uvoľnenie priestoru pre tvorivé riešenie nových problémov a nakoniec aj zdravý rozum, založený na poznatkoch, ktoré sa neučili v škole, ale sú dôležité pre život. Dôležitý bol Gardnerov koncept inteligencie, ktorý pôvodnú neštruktúrovanú chápanú schopnosť začal členiť a rozlišovať sedem a viac jej zložiek – jazykovú, matematicko-logickú, priestorovú, pohybovú, hudobnú, pre ľudské vzťahy a pre vlastný rozvoj. Podstatné bolo to, že v uvažovaných druhoch inteligencie sa začalo uvažovať aj s oblasťou „ľudských vzťahov“, čo nepriamo upozornilo, že sa táto schopnosť môže/má týkať aj sociálneho prostredia. Aj keď sa inteligencii venovala veľká pozornosť, doposiaľ nemá všeobecne platnú definíciu a v názoroch autorov existuje zjavná difúzia. Napriek tomu môžeme povedať, že inteligencia je všeobecná rozumová schopnosť, je to schopnosť diskurzívneho, kritického a tvorivého myslenia a riešenia problémov. Bělohávek (1996) to vcelku výstižne formuloval ako globálna schopnosť jedinca racionálne myslieť, účelovo konať a efektívne zaobchádzať so svojím okolím“ (s.59).

Bližšie predstaviť sociálnu inteligenciu predpokladá vrátiť sa do 20-tych rokov 20. st., pretože už vtedy sa začalo seriózne uvažovať o existencii sociálnej inteligencie. Medzi prvými ju charakterizoval Thorndike (1920) ako schopnosť chápať a zvládať iných ľudí na jednej strane a na druhej strane konať múdro v medziľudských vzťahoch – inými slovami v súlade so sociálnymi požiadavkami. Ako vidno autor uvažoval o sociálnej inteligencii v dvojfaktorovej štruktúre – rozlišuje v nej kognitívne prvky (porozumieť iným ľuďom) a behaviorálne prvky

(múdre konanie v medziľudských vzťahoch). Na tomto základe bola spracovaná aj prvá metodika merania sociálnej inteligencie. Veľmi blízke názory mal aj Marlowe, ktorý ju charakterizoval ako schopnosť porozumieť iným ľuďom a sociálnym interakciám a uplatniť tieto poznatky pri vedení a ovplyvňovaní iných ľudí v záujme ich vzájomnej spokojnosti.

Výskumy realizované v ďalšom období sa ešte podrobnejšie venovali rozpracovaniu jednotlivých zložiek sociálnej inteligencie a potvrdili, že ide o multidimenzionálny fenomén. Orosová et. al. (2004) vymedzuje sociálnu inteligenciu tak, že rozlišuje ako človek rozumie a interpretuje svoje vlastné správanie, správanie sa iných ľudí a ako sa v závislosti od toho dokáže efektívne správať. Podľa Silvera – Martinussen - Dahl (2001) sociálna inteligencia zahŕňa vnímavosť stavov a nálad iných ľudí, všeobecnú schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, schopnosť využívať sociálne techniky manipulácie, komunikáciu, sociálnu príťažlivosť a sociálnu adaptáciu. Autori týmto zdôraznili a aj potvrdili význam sociálneho vnímania, sociálneho poznávania, analýzy sociálnej situácie ako kognitívnej časti sociálnej inteligencie a efektívne správanie zodpovedajúce sociálnemu poznávaniu ako behaviorálnej časti sociálnej inteligencie. Svoj vklad do poznania sociálnej inteligencie upevnili aj vymedzením troch jej zásadných štrukturálnych zložiek: spracovanie sociálnych informácií (napr. porozumenie sociálnej situácii), sociálne spôsobilosti (napr. úspešnosť pri nadväzovaní nových vzťahov) a sociálne uvedomenie, sociálna vnímavosť (vnímanie reakcií iných na vlastné správanie). Vernon – (podľa Ruisel 2004) tvrdí, že sociálna inteligencia sa prejavuje vo všeobecnej schopnosti poradiť si s ľuďmi, v sociotechnickej zbehlosti, v poznaní spoločenských záležitostí, v pohotovosti reagovať na podnety prichádzajúce od jednotlivcov i skupín, ako aj vcítenie do premenlivých nálad i skrytých osobných vlastností priateľov i neznámych ľudí. Špecifikácií prvkov štruktúry sociálnej inteligencie je pomerne veľa. Majú mnoho spoločného, rôznia sa v hĺbke a šírke rozpracovania jednotlivých prvkov, ale čo ich spája je multidimenzionálny prístup k vymedzeniu jej prvkov.

Rámcový pohľad a názory na štrukturálne komponenty sociálnej inteligencie uzatvárajú zhrňujúce charakteristiky. Veľký sociologický slovník charakterizuje sociálnu inteligenciu pomerne jednoducho ako schopnosť riešiť sociálne problémy, problémy vystupujúce v medziľudských interakciách. Chápe ju aj ako schopnosť orientovať sa v sociálnych štruktúrach a ako schopnosť vyznať sa vo svete. Orosová et. al. (2004) o nej hovorí ako o schopnosti človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a na základe tohto poznania sa aj primerane správať.

V súvislosti s inteligentným pôsobením človeka v sociálnych situáciách sa objavuje a používa aj pojem sociálna kompetencia. Viacerí autori ju vnímajú a používajú ako synonymum sociálnej inteligencie, iní vidia v oboch pojmoch rozdiel. Podstata problému spočíva v otázke, či sa má sociálna kompetencia považovať za črtu /rys osobnosti, alebo predstavuje sociálne spôsobilosti, ktoré jedinec získal učením, alebo si ich osvojil skúsenosťou. Výrost – Baumgartner (2006) považujú sociálnu inteligenciu za bazálnejšiu štruktúru všeobecnej inteligencie a sociálnu kompetenciu ako určitú nadstavbu, ktorá sa manifestuje v správaní. Tento názor podporuje aj skutočnosť, že sociálna inteligencia sa vo väčšine metód a postupov meria a hodnotí pomocou prvkov sociálnej kompetencie.

Termín sociálna kompetencia ako prvý použil E.A. Doll (Oudová 2008) ešte v r. 1953 v Measurement social competence a charakterizoval ju ako spôsobilosť jedinca postarať sa o seba v sociálnom prostredí a schopnosť nadviazať a udržať sociálny kontakt. Pôvodný – mierne upravený význam – spôsobilosť človeka efektívne sa vyrovnávať s požiadavkami a pravidlami sociálneho prostredia zásluhou ďalších výskumov presiahol tento rámec a v súčasnosti má transdisciplinárny charakter. Uvedme niekoľko pokusov o jeho definovanie. Kollárik uvažuje o sociálnej kompetencii ako o schopnosti jedinca úspešne

a efektívne riešiť sociálne situácie, interagovať so sociálnym prostredím, pochopiť nielen sociálnu situáciu, ale aj jej účastníkov, ich potreby a záujmy a ako aj schopnosť riešiť túto situáciu podľa potrieb a záujmov účastníkov. Argyle (Oudová 2008) vysvetľuje sociálnu kompetenciu ako spôsobilosť jednotlivca začať, viesť rozvíjať a kontrolovať sociálnu interakciu. Je to psychologicky primeraná reakcia na sociálne podnety v určitej sociálnej situácii. Kanning (Weis 2008) považuje sociálnu kompetenciu za súhrn osobných schopností, zručností a vedomostí, ktoré zabezpečujú sociálne kompetentné správanie. Tvoria ju sociálna percepcia, regulácia správania, asertivita, sociálna orientácia a komunikačné zručnosti. Relatívne najprepracovanejšiu charakteristiku sociálnej kompetencie ponúkli Baumgartner – Orosová (Výrost 2008) – je to kapacita jedinca ku kognitívno-afektívno-behaviorálnemu riadeniu správania sa v smere dosiahnutia osobných/sociálnych cieľov, ako schopnosť jedinca nachádzať vzájomné súvislosti medzi myslením, cínením a správaním, ktoré vedú k dosiahnutiu sociálnych úloh a očakávaných výsledkov.

Sociálna kompetencia sa tiež chápe ako sociálna obratnosť, šikovnosť, ktorú človek používa v sociálnych interakciách a v živote. Aj ona má v podstate dve hlavné zložky – percepčnú a akčnú. Pomocou nich človek správne interpretuje signály zo sociálneho prostredia, utvára si o tom obraz a použijúc adekvátnu techniku ako reakciu dosahuje svoje ciele. Sociálna kompetencia predpokladá mať schopnosť prijímať podnety zo sociálneho prostredia, schopnosť odovzdávať podnety a schopnosť regulovať komunikačný proces, ktorý je nositeľom sociálneho diania. Prejavuje a uplatňuje sa vo všetkých sociálnych situáciách a platí, že sociálne kompetentný človek je schopný správne interpretovať sociálnu situáciu a zvoliť primerané správanie.

Modely štruktúry sociálnej kompetencie resp. zoznamy jej komponentov sa u autorov líšia. Hupková (2011) spracovala model, ktorý je možné aplikovať aj v manažérskej profesii. Má tvar pyramídy, na vrchole ktorej je cieľ – žiaduce (prosociálne, kooperatívne, asertívne) správanie prispievajúce k úspešnému riadeniu ľudí. To si môžu manažéri osvojiť rozvíjaním a zdokonaľovaním komponentov na nižších úrovniach. Na nižšiu úroveň pyramídy zaradila sociálne spôsobilosti, sociálne vedomosti a skúsenosti a na základnú úroveň umiestnila sociálne vlastnosti a sociálnu motiváciu. Obsah jednotlivých častí charakterizuje takto: sociálne vlastnosti – dominancia, afiliácia, kooperatívnosť, otvorenosť, empatia, reflexivita. Sociálna motivácia – sociálne potreby, ktoré ak sa vzbudia stávajú sa motívom sociálneho správania. Sociálne spôsobilosti: sociálna percepcia, sociálna komunikácia, asertívna komunikácia, zvládanie interpersonálnych konfliktov a iných záťažových situácií, tvorivosť. Sociálne vedomosti a skúsenosti predstavujú základ pre získanie a stabilizáciu sociálnych spôsobilostí. Výrost (2008) spracoval zoznam komponentov a oblastí, ktoré sociálne kompetencie pokrývajú:

- | | |
|---|---|
| ➤ efektívna komunikácia | sociálne poznávanie |
| ➤ efektívne riešenie sociálnych problémov | sebakontrola |
| ➤ schopnosť vytvárať a udržať vzťahy | vnímanie seba |
| ➤ schopnosť rozhodovať sa | vlastná identita |
| ➤ konštruktívne riešenie konfliktov | poskytovanie a získavanie sociálnej opory |
| ➤ uplatňovanie soc. spôsobilostí | efektívna sociálna sieť |
| ➤ záujem o druhých | orientácia na budúcnosť |
| ➤ schopnosť prebrať zodpovednosť za druhých | rešpektovanie indiv. odlišností. |

Príklady modelov štruktúry sociálnej kompetencie resp. zoznam jej komponentov uvádzame spolu s otázkou do akej miery sú uvedené časti sociálnej kompetencie aktuálne v prípade manažérov. Súhlasnú odpoveď dávajú nielen výsledky práce akademikov, ale aj samotná prax. Zhodujú sa v tom, že pre úspešný výkon manažérskej práce je nevyhnutná nielen odborná technická kompetencia, ale aj metodická a koncepcná a hlavne sociálna kompetencia.

Prokopenko – Kubr (1996) hovoria o kompetencii manažéra ako o jeho schopnosti vykonávať určitú funkciu a dosahovať tak želanú úroveň výkonnosti a za základné zložky manažérskej kompetencie radia vedomosti, povahové rysy, postoje, zručnosti, skúsenosti, kompetenciu technickú a kompetenciu v jednaní s ľuďmi. Východisko komplexnej odpovede dáva aplikácia princípov analýzy práce manažéra. Jej princípy v rámci systému riadenia ľudských zdrojov poskytujú dostatok argumentov a nenahraditeľnom význame sociálnej kompetencie manažéra. Manažérska práca je práca úzko spätá s ľuďmi a manažér musí tejto práci rozumieť, je to práca, ktorej jadro je riadenie a vedenie ľudí a to sa nedá úspešne zvládnuť bez toho, o čom hovorí problematika sociálnej kompetencie. Zmeny v externých podmienkach podnikania znamenajú odklon od pôvodných požiadaviek kladených na manažerov (technické, prevádzkové a pod.) ku požiadavkám byť efektívnejší a hlavne byť efektívnejší a kompetentnejší v práci s ľudským kapitálom podniku. To považujeme za ťažisko odpovede na vyššie položenú otázku. Modely štruktúry sociálnej kompetencie ako aj zoznamy jej komponentov sú východisko a neoceniteľná pomôcka úsilia o zvýšenie sociálnej kompetencie.

2. ZVYŠOVANIE SOCIÁLNEJ KOMPETENCIE MANAŽÉRA

Sociálna inteligencia i sociálna kompetencia sú zložité a multidimenzionálne fenomény a ich zvýšenie je preto náročnejšie. Vyžaduje si prepracovaný a interdisciplinárny prístup. Naša vlastná skúsenosť potvrdená stanoviskami expertnej skupiny zástupcov vzdelávacích inštitúcií hovorí, že zámer zvýšiť úroveň sociálnej kompetencie nie je možné úspešne docieľiť bez rešpektovania a tvorivého využitia niekoľkých zásadných metodických požiadaviek.

Patrí k nim predovšetkým dôsledné dodržiavanie postupnosti krokov vzdelávacieho procesu. Ten v každom prípade má začať identifikáciou vzdelávacích potrieb / komponentov sociálnej kompetencie, ktoré je založené na objektívnom hodnotení úrovne sociálnej kompetencie účastníkov vzdelávania. K dispozícii je celý rad metodík a postupov na hodnotenie sociálnej kompetencie. Podľa výsledkov hodnotenia treba v ďalšom kroku pripraviť samotné vzdelávacie podujatie v prvom rade z hľadiska jeho obsahu a v závislosti od neho i z hľadiska formy, od ktorej závisí efektívnosť podujatia. Adekvátne logistické zázemie je samozrejmosťou tejto prípravy. Tretím a ťažiskovým krokom procesu je profesionálne uskutočnenie vzdelávacích aktivít. Ak má mať vzdelávanie reálny a vysoký efekt, musí sa v záverečnej fáze celé podujatie aj dôkladne vyhodnotiť, jeho výsledky a hlavne jeho skutočný prínos. Žiaduce je použiť kombináciu metód a postupov merania sociálnej kompetencie ako východisko pre ďalší postup. Odporúča sa hodnotiť aj vhodnosť a efektívnosť použitých metód vzdelávania.

Vzhľadom na zložitosť problematiky sociálnej inteligencie i kompetencie je nevyhnutné dôsledne rešpektovať a zabezpečiť úzke a tvorivé prepojenie obsahu a formy vzdelávania a to v takom zmysle, že výber a uplatnenie metód je podriadené špecifickému obsahu vzdelávania, resp. na dosiahnutie plánovaného žiaduceho stavu treba použiť zodpovedajúce a neraz aj špecifické metódy.

K zásadným metodickým požiadavkám patrí aj cielené stanovenie obsahu vzdelávania. Pri jeho určovaní je vhodné vychádzať predovšetkým z osvedčených modelov štruktúry sociálnej kompetencie resp. z prehľadov/zoznamov komponentov sociálnej kompetencie, ktoré však treba doplniť a aktualizovať zohľadnením špecifik účastníkov (odvetvie, úroveň riadenia, ich zistená východisková úroveň komponentov...). Zostavovanie obsahu vzdelávania sa tak zostavuje na základe požadovaných kompetencií a preto sa označuje ako vzdelávanie podľa kompetencií.

Medzi prioritnú metodickú požiadavku úspešného spôsobu zvýšenia sociálnej kompetencie manažérov (v zhode s expertnou skupinou) radíme formu vzdelávania, resp. metódy a spôsoby, ktoré sa používajú na dosiahnutie želaného stavu. Ako nevhodné a neúčinné sa ukázali pôvodné (klasické) prezentácie a prednášky, ktorých ťažiskom bolo len prezentovanie informácií resp. len vedomostí o daných komponentoch. Pretože cieľom vzdelávania je získanie/nadobudnutie schopností, spôsobilostí a aj zručností v jednotlivých komponentoch sociálnej kompetencie oveľa efektívnejšie sú postupy, ktoré nedirektívnym spôsobom facilitujú, vedú a podporujú účastníka vzdelávania k získaniu a hlavne osvojeniu si požadovanej zručnosti. Veľmi efektívne je nadobúdanie zručnosti cez získavanie osobnej praktickej skúsenosti s uplatňovaním požadovanej zručnosti (zážitkové učenie), prostredníctvom simulácie reálnych sociálnych situácií, hraním rol či riešením prípadových štúdií s využitím predností sociálneho učenia.

Za najvhodnejší a osvedčený spôsob zvyšovanie sociálnej kompetencie považujeme sociálno-psychologický výcvik. Jeho podstatou je metodicky prepracovaný nácvik konkrétnych základných i špecifických sociálnych zručností prebiehajúci v skupine pod vedením skúseného trénera/ov. Účastníci dostávajú príležitosť vidieť, skúsiť si a zažiť a takto aj osvojiť konkrétnu sociálnu zručnosť.

ZÁVER

V čase, keď sa podmienky pre podnikanie komplikujú a nároky na podnikanie sa zvyšujú stáva sa veľmi aktuálnou úloha hľadať rezervy a mobilizovať všetky podnikové zdroje. V tomto úsilí majú nezastupiteľnú úlohu ľudia, od činnosti ktorých záleží do akej miery sa im podarí zaktivizovať, zapojiť a plnohodnotne využiť všetky ostatné zdroje. Viacnásobne to platí pre manažérov na všetkých riadiacich úrovniach. Ich úspešnosť v tomto procese závisí od úrovne ich profesionálnej kompetencie. V štruktúre profesionálnej kompetencie manažéra má a aj v tomto období sa potvrdzuje významné postavenie sociálnej kompetencie. V príspevku sme predstavili z akých komponentov pozostáva sociálna kompetencia a aké sú možnosti a spôsoby jej zvýšenia. Je na riadiacich orgánoch podnikov, ale predovšetkým na samotných manažéroch ako sa s touto cestou svojho zdokonalenia vysporiadajú. Úroveň sociálnej kompetencie manažérov úspešných a prosperujúcich podnikov im môže byť inšpiráciou a vzorom.

Použitá literatúra

1. BAUMGARTNER, F. - OROSOVÁ, O. - VÝROST, J. 2008. Sociální inteligence, sociální kompetence. In. VÝROST, J. et al. (eds.) *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8, s. 199-215.
2. BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
3. HUPKOVÁ, M. 2011. Sociálna kompetencia sociálneho pedagóga a možnosti jej rozvoja. In CHUDÝ, S. et al. *Vybrané diskursy a praxe vzdělávání a uplatnění sociálních pedagogů v kontextu pomáhajících profesích [sic]II*. Brno: Paido, 2011. ISBN 978-80-7315-227-7, s.11.
4. OROSOVÁ, O. et al. 2004. Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia – definície a prístupy v ich skúmaní. In *Československá psychologie*. ISSN 0009-062X, 2004, roč. 48, č. 4 s. 306-315.

5. OUDOVÁ, D. 2007. *Analýza sociální kompetence dospívajících* : dizertační práce. Brno : Masarykova Univ., 2007. 188 s.
6. PROKOPENKO, J. – KUBR, M et al. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
7. PRŮCHA, J. - WALTEROVÁ, E. - MAREŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha : Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8
8. RUISEL, I. 2004. *Inteligencia a myslenie*. Bratislava: IKAR, 2004. 432 s. ISBN 80-551-0766-1.
9. SILVERA, D.H. - MARTINUSSEN, M. - DAHL, T. 2001. The Thomson Social Intelligence Scale a self-report measurement of social intelligence. In *Scandinavian journal of psychology*, ISSN 1467-9450, 2001, roč. 42,s.313-319.
10. SOLLÁROVÁ,E. - GALLOVÁ, I. 2010. Rozvoj sociálnej kompetencie manažerov v kontexte prístupu zameraného na človeka (PCA). In *Škola a zdravie* 21. 2010, s. 157 – 164.
11. WEIS, S. 2008. *Theory and measurement of social intelligence as a cognitive performance construct*. (dis.work, Otto-von-Guericke-Univ.Magdeburg 2007) [online] 2008. [cit. 2014-10-01] Dostupné na internete : <<http://diglib.univ.magdeburg.de>> .

Kontaktné údaje

Marián KIKA, PhDr. PhD.
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
E-mail: marian.kika@umb.sk