

Súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami a rozhodovacími štýlmi v organizácii

The relationships between personality characteristics and decision-making styles in an organization

Dávid Miško, Matúš Vagaš, Jana Kovaľová

Abstract

The aim of this contribution is to identify and analyze the relationship between individual personality characteristics and the decision making style of managers. Decision-making in managerial work is one of the most important tasks of the manager. Managers have different personality feature and they appeal to a different style of decision making. We analyzed and interpreted the results, which confirms the significant relationship between personality traits and choosing decision styles in the organization.

Keywords: managers, personality, decision-making, Big Five

Abstrakt

Cieľom tohto príspevku je identifikovať a analyzovať vzťah medzi jednotlivými osobnostnými charakteristikami a rozhodovacím štýlom manažérov. Riadenie v manažérskej práci je jednou z najdôležitejších úloh manažéra. Manažéri majú odlišné osobnostné črty a odvolávajú sa na odlišný štýl rozhodovania. Analyzovali sme a interpretovali výsledky potvrdzujúce významný vzťah medzi osobnostnými črtami a výberom rozhodovacích štýlov v organizácii.

Kľúčové slová: manažéri, osobnosť, riadenie, Big Five

Klasifikácia JEL:

1 Úvod

V súčasnosti je nájst' dobrého manažéra s vhodnými osobnostnými charakteristikami a kompetenciami značne namáhavé. Len málo skutočných manažérov disponuje zlatým stredom vlastností a zručností, ktoré sú potrebné pre dosahovanie konkurencieschopnosti a zaistenie stabilnej pozície na trhu. Osobnosť, ako taká predstavuje súbor udržateľných a jedinečných vlastností, ktoré sa môžu zmeniť v rámci reakcie na rôzne situácie (Parker, et. al., 2007). Na základe tvrdení psychológov osobnostné charakteristiky predstavujú dynamický koncept, ktorý sa týka rastu a vývoja všeobecného psychologického systému (Naroui a Karazee, 2015). Ako uvádzajú Bejwa et. Al. (2016) osobnostné črty majú rozhodujúci vplyv na rozhodovacie štýly manažérov.

Predispozície, ktorými oplýva manažér v organizácii mu umožňujú vykonávať svoju činnosť tak, aby zosúladiť svoj štýl rozhodovania, intuíciu a emočné stimuly na dosiahnutie finálneho cieľa (Ziapour, et. al., 2015). Na základe modelu Big Five, ktorý pozostáva z piatich osobnostných rozmerov vrátane neuroticizmu, extravenzie, otvorenosti, svedomitosti a prívetivosti sme sa orientovali na charakteristiku jednotlivých oblastí (Takalo, et. al., 2015, Murphy, 2002). Rozhodovací proces medzi zamestnancami v organizácii hrá dôležitú úlohu. Štruktúra a poznanie rozhodovacích štýlov nie je vôbec novodobým trendom. V posledných rokoch výskumov a štúdií rozhodovania bolo navrhnutých mnoho inovácií, súhrnných modelov a štýlov rozhodovania. Práve riadenie tvorí podstatu krokov človeka ako manažéra, čo tvorí jeho osobnosť, zručnosti a schopnosti (Adair, 2010, Frankovský, Birknerová, Zbihlejová, 2016).

1.1 Osobnosť a osobnostné charakteristiky manažérov

Osobnostné črty je možné koncipovať ako súbor stabilných individuálnych rozdielov a motivačných reakcií na vonkajšie stimuly prostredia. Charakter osobnosti predstavuje vzor myslenia, pocitu alebo správania, ktorý má tendenciu byť konzistentný v čase a vo všetkých relevantných situáciách (Ali Taha, Sirková, Tej, 2014, Lorincová, Tomková, Suhányi, 2018). Každá individuálna osobnosť je potvrdená tromi základnými prvkami: charakterom, kognitívnou inteligenciou a emocionálnou inteligenciou. Charakter sa považuje za infraštruktúru človeka, ktorý podporuje schopnosti a zručnosti, zároveň posilňuje kompetencie manažéra (Petkovski, 2012, Kohail, et. al. 2016).

Existujú rôzne modely osobnostných znakov v oblasti psychológie. Päťfaktorový model BIG FIVE je všeobecne akceptovaným a obľúbeným modelom na kategorizáciu individuálnych rozdielov (Wang, 2014, Hřebíčková, 2011). V mnoho akademických štúdiách je ľudská osobnosť v organizáciách atraktívnou témou, najmä pri budovaní vzťahu medzi charakteristikami osobnosti a správaním súvisiacim s prácou (Yakasai a Jan, 2015). Johnson (2017), Vagaš a Frankovský (2017) vysvetľujú dôležitosť neustáleho výskumu pomocou modelu BIG FIVE, na základe historických prvých výskumov osobnostných charakteristík (McCrae a John, 1992). Prvý a starší historický pôvod tohto modelu možno nájsť v analýzach osobnostných opisných slov z bežného jazyka. Pretože tieto slová boli identifikované zo slovníka, táto línia výskumu sa časo nazýva lexikálny výskumný program alebo lexikálna tradícia. Každá z piatich osobnostných charakteristík podľa Sota (2018), Hřebíčkovéj (2011), a Zaidu et. al (2013), Ülgena et. al. (2016) predstavuje širokú škálu súvisiacich bipolárnych charakteristík:

- **Extraverzia (E)** – predstavuje individuálne rozdiely v spoločenskej angažovanosti, asertivite a určité úrovni energie a zároveň je zastupuje osobné hľadanie v rámci komunikácie v skupine. Ľudia, ktorí majú bližší vzťah k extraverzii si môžu vychutnávať komunikáciu s ostatnými, sú pohodlní, najradšej komunikujú a vyjadrujú svoj názor v skupinových situáciách a často zažívajú pozitívne emócie (nadšenie, vzrušenie, byť aktívny, optimistický, veselý apod.)
- **Prívetivosť (P)** – sa vyznačuje spoluprácou, dôverou v iných ľudí, starostlivosťou a láskavosťou. Prívetivosť najčastejšie vystupuje a nachádza sa medzi príjemnými a uspokojivými vzťahmi. Jednotlivci, ktorí inklinujú k prívetivosti majú tendenciu prejavovať sa navonok a sú pravdepodobne šťastnejší, pretože sa držia vzťahov, ktoré ich posilňujú, čo značí vyššiu spokojnosť so životom, sú starostlivejší, pozornejší, veľkorysí, sympatizujú s ostatnými a majú túžbu pomáhať iným.
- **Neuroticizmus (N)** – je niekedy označovaný aj ako spoločenským žiadúcim protipólom v rámci emočnej stability. Meria kontinuum medzi emocionálnymi úpravami alebo stabilitou a emocionálnou nesprávnou reguláciou alebo neuroticizmom. Zachytáva rozdiely vo frekvencii a intenzite negatívnych emócií. Jedinci, ktorí inklinujú viac k neuroticizmu sú náchylní k zažívaniu úzkosti, smútku a náladám, zatiaľ čo emočne stabilní jedinci majú tendenciu zostať pokojní a odolní aj za ťažkých okolností.
- **Otvorenosť (O)** – je niekedy označovaná ako intelekt a predstavuje rozdiely v intelektuálnej zvedavosti, estetickej citlivosti a predstavivosti. Jednotlivci majú tendenciu byť nápadití, citliví, originálni v myslení, oplývajú pozornosťou k svojim vlastným vnútorným pocitom, blízky vzťah k umeniu, sú intelektuálne zvedaví a citliví na krásu.
- **Svedomitosť (S)** – vyznačuje sa jedincami, ktorí sú pracovití, vytrvalí, myšlienkovito čistí, dobre organizovaní, zodpovední, spoľahliví a cieľovo orientovaní. Majú združenú svedomitosť so sebadisciplínou, snažia sa o dosiahnutie účtyhodnosti a určitých kompetencií. Pretrvávajú u nich sebadisciplína svedomitého človeka, ktorá s najväčšou

pravdepodobnosťou spôsobuje, že svoje úlohy dokončí. Takýto jedinci majú sklon k workoholizmu a pedantnosti.

Spomínané dimenzie modelu BIG FIVE sa s rôznymi pracovnými skúsenosťami a povinnosťami rozvíjajú. Johnson (2019) zdôrazňuje rozvoj osobnostných a manažérskych schopností, ktoré sú rozhodujúcou a dôležitou súčasťou úspešnej organizácie. Manažéri, ktorí vykonávajú nielen dohľad nad zamestnancami, musí v rámci svojich povinností prijímať dôležité rozhodnutia, ktoré priamo ovplyvňujú spoločnosť (Lorincová, Tomková, Širilová, 2016, Mihalčová, Štofová, Gallo, 2018). Zamestnávateľia, ktorí chcú zamestnať svojich manažérov, musia pochopiť tie vlastnosti, ktoré tvoria manažment podniku a jeho súčasti. Pochopenie týchto vlastností umožňuje organizáciám robiť dobré rozhodnutia a pomáha manažérom pochopiť čo sa od nich vyžaduje. Dobrí manažéri – osobnostne a kompetenčne zdatní podľa Johnsona (2019) rešpektujú niekoľko kvalít dobrého manažmentu:

- **Ocenenie zamestnancov** – spoločnosť dobrými riadiacimi tímami chápe dôležitosť rešpektovania a ocenenia svojich zamestnancov nie len za svoje pracovné skúsenosti a schopnosti, ale aj osobnostný charakter, ktorý zosobňuje. Ocenenie môže prísť v rôznych podobách (osobné poďakovanie, peňažné bonusy, platené voľno apod.). Výsledkom oceňovania zamestnancov má za následok posilnenie pracovnej morálky. Spokojní zamestnanci oceňujú svoju prácu, len zriedkakedy chýbajú v prácu a s nadšením si plnia svoje povinnosti.
- **Poskytovanie potrebných zdrojov** – dobrý a stabilný podnik poskytuje svojim zamestnancom zdroje, potrebné na splnenie svojich úloh. Manažéri a zamestnanci môžu trpieť nedostatkom motivácie, keď sú poverení, aby splnili ciele bez toho, aby dostali správne zdroje.
- **Podeliť sa so svojimi schopnosťami a znalosťami** – podniky musia disponovať potrebnými znalosťami kvôli konkurencieschopnosti. Spojitosť osobnostných a pracovných znalostí a schopností predstavuje stabilnú základňu pre nerovný boj na trhu. Manažéri preto musia zostať aktuálni v otázkach týkajúcich sa dosahovania konkurencieschopnosti prostredníctvom svojich manažérov.
- **Počúvať a dobre sa rozhodovať** – manažér, ktorý počúva svojich zamestnancov môže aspoň čiastočne pomôcť svojim podriadeným. Riadenie a určitý riadiaci štýl, ktorý použije bude mať za následok budúce reakcie svojich podriadených zamestnancov.

Osobnostné charakteristiky do určitej miery vykrešľujú výber rozhodovacieho štýlu manažérov. Rowe (1992) determinuje riadenie a rozhodovacie štýly ako kombináciu kognitívnej zložitosti a hodnotovej orientácie.

1.2 Riadenie a rozhodovacie štýly manažérov

V súčasnej dobe je pracovné prostredie pre manažérov a zamestnancov čoraz viac neprijemné, čo značí, že manažéri majú zodpovednosť byť dobrým rozhodovacím orgánom, aby sa zachovala existencia pracovného tímu a organizácie (Muhammed, 2015). Niekedy majú manažéri neúplné a nedostatočné informácie a čas na prijatie rozhodnutia, teda manažéri by mali disponovať všetkými možnými zdrojmi, ktoré potrebujú na určité rozhodnutie, pretože oneskorené rozhodnutie môže ovplyvniť organizáciu ako celok (Ejimabo, 2015).

Rozhodovacie štýly majú charakteristické správanie a konkrétny spôsob konania nie len u ľudí, ale aj u manažérov. Sumarizujúc rôznorodú a obsiahnu literatúru môžeme rozhodovacie štýly definovať ako šablónu odpovede, prostredníctvom ktorej sa manažér približuje k dôležitým rozhodnutiam (Ogarca, 2013). Koncept skúmania rozhodovacích štýlov a ich kompetencií z rôznych perspektív ponúka širokú škálu volieb spomínaných štýlov. Faktom

zostáva to, že schopnosť prijať rozhodnutia je na zozname manažérov na tom najvyššom mieste. Výskumy za posledných 30 rokov odhalil početné spôsoby, ako jednotlivé rozhodnutia zlyhávajú, väčšinou bez toho, aby sme o tom vedeli (Misra a Srivastava, 2012). Riadenie a rozhodovacie štýly koncipujeme ako učeníu odpoveď, prostredníctvom ktorej jednotliviec pristupuje k dôležitosti rozhodnutia. Štýl rozhodovania je predovšetkým kognitívny proces, ktorý spája duševné aktivity, vnímanie, spracovanie informácií alebo poznanie (Tej, 2012, Ali Taha, Sirková, Tej, 2010).

Ogarca (2013) a Azeska, Starac a Kevereski (2017) popisali rozhodovacie štýly:

- **Direktívny štýl** – tento štýl väčšinou využívajú autokratickí manažéri a lídri, ktorí inklinujú k agresívnemu správaniu. Prijímajú rozhodnutia na základe pomerne malého množstva informácií a chýba im tolerancia pre neurčité informácie.
- **Analytický štýl** – manažéri s týmto štýlom sú všeobecne vnímaní ako kognitívne zložitý. Svoje rozhodnutia robia na základe skúmania rozsiahlych javov a údajov a majú zvýšenú toleranciu voči vágnym informáciám.
- **Koncepcný štýl** – manažéri v rámci tohto štýlu sú vnímaní ako pozoruhodní ľudia s potrebou uznania a úspechu. Rozhodujú sa na základe rozsiahleho spracovania a majú tendenciu byť kreatívni a vynaliezaví.
- **Behaviorálny štýl** – tento štýl manažérov je charakteristický prehnanou akceptáciou (pridruženia) a demokratickými vzťahmi s podriadenými. Takýto manažéri sa rozhodujú na základe dobrých a udržiavaných vzťahov s ostatnými zamestnancami.

Základnú kategorizáciu rozhodovacích štýlov dopĺňa metodika GDMS, ktorá implikuje: racionálny, intuitívny, spontánny, vyhýbavý a závislý rozhodovací štýl. Na základe vyššie spomenutých teórií môžeme povedať, že riadenie a rozhodovacie štýly tvoria neodmysliteľnú súčasť osobnosti a osobnostných charakteristík manažéra. Osobnosť a riadenie spolupracujú a tvoria jeden celok.

2 Metodológia a výsledky výskumu

V nadväznosti na teoretické rozpracovanie riešenej problematiky sme pozornosť sústredili na identifikáciu súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami manažérov a voľbou rozhodovacích štýlov. Cieľom príspevku je posúdenie štatisticky významných súvislosti ako aj posúdenie rozhodovacích štýlov prostredníctvom deskriptívnej štatistiky.

Výskumnú vzorku tvorilo 91 manažérov, z toho 48 žien a 43 mužov vo veku od 23 do 59 rokov. Priemerný vek respondentov 33 rokov. Zber dát sa realizoval v priebehu jedného mesiaca prostredníctvom online dotazníka rozposlaním e-mailov do rôznych podnikov na Slovensku a následne metódou snowball. Manažéri pôsobia na rôznych stupňoch riadenia podniku.

Použité metódy

Výskum sme realizovali použitím skrátenej verzie B5 – BIG FIVE na posúdenie osobnostných charakteristík. Autorka dotazníka Janovská (2011) navrhla metodiku, ktorá posudzuje päť základných dimenzií osobnosti prostredníctvom 40 položiek dotazníka. Posudzované dimenzie osobnosti: neurotizmus, otvorenosť, prívetivosť, svedomitosť a extravergia. Položky sú posudzované na 8-bodovej škále (1 – úplne nepresne až 8 – úplne presne).

Pre posúdenie rozhodovacích štýlov bola aplikovaná metodika General Decision Making Styles – GDMS. Metodika pôvodne posudzovala tri rozhodovacie štýly a to: závislý, racionálny a intuitívny. Následne bola doplnená o rozhodovací štýl spontánny a vyhýbavý (Haren 1979,

Scott a Bruce 1995). Dotazník pozostáva z 25 položiek, ktoré posudzujú uvedené rozhodovacie štýly prostredníctvom 5-bodovej škály (1 – úplne nesúhlasím až 5 – úplne súhlasím).

Výsledky sú spracované v IBM SPSS 21. Distribúcia dát bola posúdená šikmosťou a špicatosťou (skewness and kurtosis). Vzhľadom na splnenie podmienky normálneho rozloženia dát sme aplikovali parametrické testy – Pearsonov korelačný koeficient a T-test pre dva nezávislé výbery.

Výsledky

Posúdenie rozhodovacích štýlov prostredníctvom deskriptívnej štatistiky (tabuľka 1). Priemerné dosiahnuté hodnoty v jednotlivých rozhodovacích štýloch naznačujú, že dominantným rozhodovacím štýlom v manažerskej práci je racionálny štýl (**priemer = 3,96**) a následne intuitívny rozhodovací štýl (**priemer = 3,54**).

Tabuľka 1

Rozhodovacie štýly – priemerné hodnoty

		Racionálny	Intuitívny	Spontánny	Vyhýbavý	Závislý
Žena	Priemer	3,73	3,35	2,59	2,25	3,23
	SD	0,68	0,72	0,72	0,67	0,66
Muž	Priemer	4,22	3,75	2,53	2,00	3,64
	SD	0,43	0,36	0,43	0,61	0,37
Spolu	Priemer	3,96	3,54	2,56	2,13	3,42
	SD	0,63	0,61	0,60	0,65	0,58

Zdroj: vlastné spracovanie v SPSS 21

Racionálnosť považujeme v manažerskej práci ako signifikantný predpoklad manažéra. Racionálnosť je predpoklad, že manažér si rozumie so svojimi kolegami a zamestnancami, ale tiež rozumie sám sebe. Racionálny manažér dokáže interpretovať dôvody svojich rozhodnutí. Jeho rozhodnutia sú väčšinou podložené faktami, číslami, analýzou a reálnymi dôvodmi. Avšak, manažerské rozhodnutia nie sú vždy orientované len na tvrdé dáta. Riadenie za istoty sa v manažerskej práci vyskytuje len zriedka. Vedenie organizácie a jej zamestnancov značne súvisí s osobnosťou vedúceho manažéra ako aj jeho emocionálnou inteligenciou. Empatia voči zamestnancom, ich motivácia a udržiavanie dobrých vzťahoch je oblasť, kde racionálny rozhodovací štýl môže spôsobovať značné problémy. Druhý najvyšší priemer bol dosiahnutý v intuitívnom rozhodovacom štýle. Kombináciu racionálneho a intuitívneho štýlu rozhodovania považujeme za najlepšie riešenie pre organizáciu ako celok. Efektívny manažér je ten, ktorý situačne dokáže prispôbiť štýl svojho rozhodovania a vedenia. Tabuľka 1 prezentuje aj rozdiel v dosiahnutých priemeroch pre jednotlivé štýly z pohľadu rodu. Výsledky naznačujú, že pre racionálny a intuitívny štýl sú ženy pod priemerom a muži nad priemerom (tabuľka 1). Signifikantnosť týchto rozdielov potvrdzuje tabuľka 2.

Tabuľka 2

Rozhodovacie štýly – štatisticky významné rodové rozdiely

	Rod	Priemer	T-test	Sig. (2-tailed)
Racionálny štýl	Žena	3,73	-0,702	0,000
	Muž	4,22		
Intuitívny štýl	Žena	3,35	-2,061	0,001
	Muž	3,75		
Spontánny štýl	Žena	2,59	3,577	0,653
	Muž	2,53		
Vyhýbavý štýl	Žena	2,25	1,022	0,059
	Muž	2,00		
Závislý štýl	Žena	3,23	1,022	0,000
	Muž	3,64		

Zdroj: vlastné spracovanie v SPSS 21

Štatisticky významné rodové rozdiely sa potvrdili v racionálnom, intuitívnom a závislom štýle. Vo všetkých uvedených prípadoch dosiahli muži vyššie priemerné skóre. Manažéri sú pri rozhodovaní racionálnejší, využívajú intuíciu a závislý štýl rozhodovania. Komparácia s inými výsledkami, teóriami, ako Ghaheri, Pourshafei a Asadi Younesi (2017) konštatujú vo svojich štúdiách, že pri racionálnom rozhodovaní je cieľom nájsť to najlepšie medzi možnými spôsobmi rozhodovania. Na základe tejto metódy môže rozhodovací orgán získať všetko, čo potrebuje v rámci svojho rozhodnutia. V našom prieskume sú manažéri muži viac intuitívnejšie ako manažéri ženy. Viaceré empirické nálezy podporujú tieto výsledné podklady. Ukázalo sa, že intuitívni ľudia zahŕňajú afektívne reakcie pri ich voľbe, zatiaľ čo zámerní ľudia sa zdržia. Okrem toho sú intuitívni manažéri muži viac rýchlejší pri svojom rozhodovaní ako ženy (Raffaldi, Iannello, Vittani, Antonietti, 2012). Manažéri, ktorí uprednostňujú závislý rozhodovací štýl kladú dôraz na názory iných osôb a ich smerovanie. Závislý manažéri odmietajú niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutia a správa sa pasívne. Pri rozhodovaní majú vysoké očakávania od iných pracovníkov. Súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami manažerov a rozhodovacími štýlmi prezentuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 - Rozhodovacie štýly a osobnostné charakteristiky – štatisticky významné súvislosti

		Racionálny štýl	Intuitívny štýl	Spontánny štýl	Vyhýbavý štýl	Závislý štýl
Extraverzia	Pearson Corr.	0,254	0,026	-0,026	-0,036	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,810	0,810	0,734	0,800
Prívetivosť	Pearson Corr.	0,178	-0,010	-0,218	-0,116	0,131
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,924	0,038	0,272	0,218
Svedomitosť	Pearson Corr.	0,525	-0,030	-0,294	-0,557	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,781	0,005	0,000	0,400
Neuroticizmus	Pearson Corr.	-0,368	-0,061	0,020	0,293	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,567	0,853	0,005	0,264
Otvorenosť	Pearson Corr.	0,112	-0,018	-0,001	-0,078	-0,169
	Sig. (2-tailed)	0,293	0,864	0,992	0,464	0,110

Zdroj: vlastné spracovanie in SPSS 21

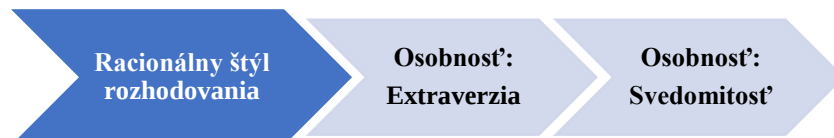
Tabuľka 3 prezentuje štatisticky významné súvislosti medzi faktormi metodiky na hodnotenie osobnostných charakteristík a rozhodovacími štýlmi: Racionálny rozhodovací štýl

je v kombinácii so spontánnym štýlom najžiadanejšia kombinácia pre manažérsku prácu. Opakom je vyhýbavý rozhodovací štýl, ktorý pre manažérske pozície neodporúčame. Úlohou manažéra je riadiť organizáciu, zamestnancov, niešť zodpovednosť za rozhodnutia alebo riešiť vzniknuté problémy a konflikty. Vyhýbavý štýl komplikuje chod organizácie, čo sa v konečnom dôsledku môže prejaviť na finančných a časových stratách.

Organizácie, ktoré potrebujú alebo vyžadujú racionálneho manažéra sa musia zaoberať aj osobnostnými faktormi. Racionálny štýl rozhodovania (Obrázok 1) využívajú viac manažéri, ktorí vyššie skórovali v týchto osobnostných charakteristikách:

Obrázok 1

Racionálny štýl rozhodovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Organizácie, ktoré vyžadujú racionálnych manažérov by mali sledovať minimálne osobnostné vlastnosti extravériu a svedomitosť. Tento vzťah je obojstranný. Racionálny rozhodovací štýl je typický pre extrovertov a svedomitých manažérov. Riadenie a osobnosť manažérov sú **multidimenzionálne podmienené**. Prezentované súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami a rozhodovacími štýlmi sú len čiastkové determinanty, ktoré by organizácie mali sledovať v procese náboru manažérov ako aj v práci manažéra.

Tabuľka 3 prezentuje aj súvislosti medzi prívetivosťou, svedomitosťou a spontánnym rozhodovacím štýlom. Manažér, ktorý je prívetivý a svedomitý využíva menej spontánný štýl rozhodovania, tak ako to vysvetľujú vo svojich štúdiách Yusuf a Kamil (2015) na vzorke 170 študentov, pričom manažéri, ktorí sú viac svedomitý využívajú vyhýbavý štýl rozhodovania v menšej miere.

3 Záver

Multidimenzionálny charakter riešenej problematiky neumožňuje na základe našich výsledkov priat' všeobecne platný profil manažéra. Do problematiky vstupujú ďalšie determinanty ako sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia, charakter a temperament manažéra ako aj jeho sociálny status a prostredie.

Výsledky nášho výskumu však zdôrazňujú potrebu venovať sa súvislostiam medzi vybranými determinantmi, ktoré ovplyvňujú úspešnosť manažéra ako aj organizácie. Pre výber vhodného manažéra je potrebné venovať sa predikcii. Utriediť schopnosti, zručnosti, vedomosti, poprípade výnimočné schopnosti, ktoré vyžadujeme. Pri výbere vhodného uchádzača by firma mala informovať záujemcov o presnej definícii manažéra a jeho náplni, ktoré od neho vyžaduje. Organizácie si môžu zostaviť vlastné prediktory podľa ktorých budú manažéri posudzovaní. Tvorbu prediktorov značne podporuje výskumná úroveň riešenia problematiky, ktorej výsledky by mali byť transformované v úspešnosti organizácie.

Príspevok prezentuje a zdôrazňuje signifikantnosť súvislostí medzi determinantmi, ktoré odporúčame dôsledne sledovať. Hodnotenie manažéra môže byť na úrovni vstupných dotazníkov, ktoré odhalia nezrovnalosti – rozdiel medzi tým, čo vyžaduje firma a aký je v skutočnosti uchádzač o manažérsku pozíciu. Je potrebné však prácu manažéra priebežne sledovať. Vstupný dotazník je len pomocný nástroj v procese náboru manažérov ako aj v procese vzdelávania manažérov.

Pre úspešnú a perspektívnu organizáciu je nevyhnutný efektívny a správne sa rozhodujúci manažér.

Použitá literatúra

- Adair, J. R., (2010). *Decision making and problem solving strategies*. United Kingdom: London, Philadelphia: Kogan Page, pp. 109, ISBN 978 0 7494 5890 4
- Ali Taha, V., Sirková, M., Tej, J., (2014). *Education of managers: learning and teaching methods enhancing students` creativity*. In (ed.) *Innovative approaches to business education - selected issues*. pp. 103-113, ISBN 978-87-996897-2-9
- Azeska, A., Stars, J., Kevereski, L., (2017). Styles of Decision Making and Management and Dimension of Personality of School Principals. In *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*. Vol. 5, Issue. 2, pp. 47-56, ISSN 2334-8496.
- Bajwa, R. et al. (2016). Personality Traits and Decision Making Styles among University Students (Pakistan). In *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. Vol. 14. Issue 1, pp. 38-41. ISSN 2221-7630.
- Ejimabo, N. O., (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. In *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*. Vol. 4, Issue. 2, pp. 1-13, ISSN 2299-7075.
- Frankovský, M., Birknerová, Z., Zbihlejšová, L., (2016). Assessment of occurrence predictors of cognitive distortions in managerial decisions. In *Polish journal of management studies*. Vol. 14, Issue. 2, pp. 61-70, ISSN 2081-7452.
- Ghaleno, R. F., Pourshafei, H., Younesi Asadi, R. M., Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. In *Cumhuriyet Science Journal*. Vol. 36, Issue. 3, pp. 1-11, ISSN 1300-1949.
- Hřebíčková, M., 2011. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada. S. 256, ISBN 978-80-247-3380-7.
- Janovská, A., (2011). *Subjektívna pohoda učiteľov a jej vzťah k osobnostným a interpersonálnym činiteľom*. Dizertačná práca. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Filozofická fakulta, Katedra psychológie.
- Johnson, J. A., (2017). Big-Five model. In V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (Eds.), In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. New York: Springer, p. 39, DOI: 10.1007/978-3-319-28099-8_1212-1
- Johnson, R., (2019). *Five Qualities of Good Management*. [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/five-qualities-good-management-25297.html>
- Kohail, Y., et. al., (2016). The Qualities of a Good Manager ... What Does It Mean? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco. In *International Journal of Business and Management*. Vol. 11, Issue. 8, pp. 86-96, ISSN 1833-8119.
- Lorincová, T., Tomková, A., Suhányi, L., (2018). Prediction of selected personality characteristics of businessmen in the context of their potential to work with customer. In *International Journal of Organizational Leadership*. Vol. 7, Issue. 1, pp. 99-105, ISSN 2345-6744
- Lorincová, T., Tomková, A., Širilová, N., (2016). *Social evaluation and perceived work performance in the context pf professions of managers and executive employees*. In *Management 2016 : international business and management, domestic particularities and emerging markets in the light of research*. Prešov: Bokman, s. 598-602. ISBN 978-80-8165-155-7
- McCrae, R. R., John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. In *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 175-215, 1467-6494
- Mihalčová, B., Štofová, L., Gallo, P., (2018). Gender stereotypes at managerial positions in selected public institution. In *Administratie si Management Public*. Vol. 30, pp. 96-108, ISSN 1583-9583.

- Misha, S., Lal Srivastava, B, K., (2012). Decision-making: Path to Effectiveness. In *Human Resource Management Research*. Vol. 2, Issue. 4, pp. 46-52, ISSN 0742-7301.
- Muhammed, N, M., (2015). Influence of third opinion leaders on decision making quality: a case on financial decision making. In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, Issue. 2, pp. 292-300, ISSN 2039-2117.
- Murphy, C. E., (2002). "Coping strategies, family environment, & interpersonal fear: A study of Congruence between college students & their parents". In *Journal of Clinical Psychology*. pp. 101-109, ISSN 1097-4679.
- Narooi, S, Z., Karazee, F., (2015). Investigating the Relationship among Personality Traits, Decision-making Styles, and Attitude to Life (Zahedan Branch of Islamic Azad University as Case Study in Iran). In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, Issue. 6, pp. 311-317, ISSN 2039-2117.
- Ogarca, F, R., (2013). An investigation of decision making styles in SMEs from SouthWest Oltenia Region (Romania). In *Procedia Economics and Finance*. Vol. 20, pp. 443-452, ISSN 2212-5671.
- Parker, M, et. al. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcome. In *Judgement and Decision Making*. Vol. 2, Issue. 6, pp. 342-350, ISSN 1930-2975.
- Petkovski, K., (2012). Required Skills and Leadership Characteristics of a Modern Manager in Tourism and Hospitality. In *UTMS Journal of Economics*. Vol. 3, Issue. 1, pp. 91-96. ISSN 1857-6982.
- Raffaldi, S., Iannello, P., Vittani, L., Antonietti, A., (2012). Decision-Making Styles in the Workplace: Relationships Between Self-Report Questionnaires and a Contextualized Measure of the Analytical-Systematic Versus Global-Intuitive Approach. In *Sage Open*. Vol. 2, Issue. 2, pp. 1-11, ISSN 2158-2440.
- Rowe, A. J. (1992). *Managerial Decision Making*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Scott, S.G. and Bruce R.A, 1995. Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Takalo, F. et. al., (2015). Relationship between components Five Factor Model of Personality and Social laziness employees Kermanshah University of Medical Sciences in 2014. In *Journal of Clinical Reseaech in Paramedical Sciences*. Vol. 4, Issue. 1, pp. 43-51, ISSN 2345-3338.
- Tej, J., (2012). An analytical view of communication and managerial capabilities and their use in practice. In *Manažment v teórii a praxi*. Vol. 8, Issue. 3, s. 97, ISSN 1336-7137.
- Ülgen, B., et. al. (2017). Managers' Personality Traits over Management Styles and Decision-Making Styles. In *International Journal of Commerce and Finance*. Vol. 2, Issue. 1, pp. 125-136, ISSN 2149-9608.
- Vagaš, M., Frankovský, M., (2017). Posudzovanie výskytu kognitívnych omylov manažérmi v kontexte osobných vlastností manažérov. In *Mladá Veda*. Vol. 5, Issue. 8, ISSN 1339-3189.
- Wang, CH-H., (2014). Gender Differences in the Effects of Personality Traits on Voter Turnout. In *Electoral Studies*. Vol. 34, pp. 167-176, ISSN 0261-3794.
- Yakasai, A, M., Jan, M, T., (2015). The Impact of Big Five Personality Traits on Salespeople's Performance: Exploring the Moderating Role of Culture. In *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 4, Issue. 5, pp. 11-26, ISSN 2617-3018.
- Yusuf, M, N, B., K, S., (2015). Relationships of Big Five Personality Traits and Locus of Control on Entrepreneurship Intentions among Students in Higher Learning Institutions. In *Global Journal of Research in Social Sciences*. Vol. 2, Issue. 1, pp. 65-73, ISSN 1596-621.
- Zaidi, R, N, et. al., (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. In *African Journal of Business Management*. Vol. 7, Issue. 15, pp. 1344-1353, ISSN 1993-8233.

Ziapour, A, et. al., (2015). Association between Personality Traits and Social Laziness: (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2014). In *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*. Vol. 5, Issue. 1, pp. 49-54, ISSN 2051-0853.

Mgr. Dávid Miško

Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu
Katedra manažérskej psychológie
Konštantinová 16
080 01 Prešov
Slovenská republika
e-mail: david.misko@smail.unipo.sk

Mgr. Matúš Vagaš

Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu
Katedra manažmentu
Konštantinová 16
080 01 Prešov
Slovenská republika
e-mail: matus.vagas@smail.unipo.sk

Mgr. Jana Kovaľová, MBA

Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu
Katedra manažérskej psychológie
Konštantinová 16
080 01 Prešov
Slovenská republika
e-mail: jana.kovalova@smail.unipo.sk