

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V PRÁCI MANAŽÉRA
PSYCHOLOGICAL ASPECTS IN MANAGERIAL WORK

ORAVSKÝ Pavol

Abstract

In my contribution I focus on a manager's personality as one of the determining preconditions of a company's success. The object of this analysis were managers from companies, which are considered to be successful within their industry segments. For the purpose of this analysis I used a sample of middle and top managers within each selected company, as success of these companies is not the result of the work of only single group of managers. I based my research on the presumption that managers in the above-mentioned positions within a company hierarchy, and by the means of their activities, have the biggest share on actual company results. My starting point the theoretical basis of a manager's personality, his structure and dynamic, psychological prerequisites needed for both, work and the manager's personality. I focused a lot of attention on the relationship between a manager's personality and his management style. It is the collection of personality attributes, which is most visible in the manager's management style in his everyday work.

Key words: Manager's personality, management style, communication in the working environment, financial management, conflict resolution, motivation, delegation of competences.

JEL Classification: A19

Abstrakt

V mojom príspevku sa zameriavam na osobnosť manažéra ako jedným z určujúcich predpokladov ale i podmienok úspechu firmy. Cieľom je poukázať na osobné predpoklady manažérov firiem, ktoré sú považované za úspešné v rámci svojich odvetví. Účelom tejto analýzy je použiť vzorku manažérov na strednom a vrcholovom stupni v rámci každej vybratej firmy, pretože úspech každej z týchto firiem nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov. Svoj výskum som založil na predpoklade, že manažéri vo vyššie spomínaných pozíciách v rámci hierarchie firmy a ich aktivity majú najväčší podiel na skutočných výsledkoch firmy. Východným bodom bol teoretický základ osobnosti manažéra jeho štruktúra a dynamika, psychologické požiadavky potrebné pre prácu a osobnosť manažéra. Veľkú pozornosť som zameral hlavne na vzťah medzi osobnosťou manažéra a štýlom jeho riadenia. Ide o súbor osobnostných charakteristík, ktoré sú najviac viditeľné v štýle riadenia manažéra v jeho každodennej práci.

Kľúčové slová: Osobnosť manažéra, štýl riadenia, komunikácia v pracovnom prostredí, finančné riadenie, riešenie konfliktov, motivácia, delegovanie právomoci.

Úvod

Súčasná manažérska prax kladie mimoriadne nároky na osobnostné, psychické a odborné kvality manažérov všetkých úrovní riadenia podnikovej sféry. Úroveň a stupeň pripravenosti týchto manažérov sa bezprostredne premieta do profilu podniku, ktorý riadia a kvalitatívne ovplyvňujú. Úspešnosť manažéra je zakotvená aj v psychologickú oblasti. Spočíva predovšetkým v jeho psychickej pripravenosti na neustálu zmenu, v jeho adaptačnej schopnosti túto zmenu pretransformovať do svojich pracovných návykov a pružne jej podriaďovať systém svojho myslenia a vôľového nasadenia.

Jedným z hlavných dôvodov môjho skúmania je skutočnosť, že každé správanie a konanie človeka je podmienené jeho osobnostnými vlastnosťami a schopnosťami. Platí to pre každodenný život každého jednotlivca. V prípade manažérov, riadiacich pracovníkov ale nie len iba nich sa tieto atribúty výraznou mierou prejavujú aj v pracovnom živote. Manažéri však majú v pracovnej oblasti výrazný vplyv na fungovanie a výsledky podniku. Ich osobnostné vlastnosti a schopnosti predurčujú akým spôsobom budú vykonávať svoju prácu, čo sa v konečnom dôsledku prejaví na výsledkoch a úspešnosti podniku. Osobnosť manažéra je teda jedným z predpokladov úspešnosti podniku.

Objektom mojej analýzy sú manažéri skupiny podnikov na Slovensku, ktoré sú považované vo svojich odvetviach za úspešné. Keďže ich úspech nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov použil som pre potreby analýzy v každom z podnikov vzorku vrcholových a stredných manažérov. Vychádzal som z predpokladu, že práve títo manažéri na svojich pracovných pozíciách sa prostredníctvom svojich činností najviac podieľajú na priaznivých výsledkoch podniku.

Metodika

Hlavným cieľom práce je identifikovanie spoločných osobnostných vlastností stredných a vrcholových manažérov skupiny úspešných podnikov na Slovensku. Tých vlastností, ktoré sa v najväčšej miere pričínili o úspech manažérov a tým i priaznivé výsledky podnikov ktoré riadia. Zistiť, čo majú úspešní manažéri spoločné, ktoré schopnosti im napomáhajú pri plnení pracovných úloh a akým spôsobom je možné tieto osobnostné vlastnosti a schopnosti nadobudnúť a rozvíjať.

Rozhodol som sa výskum smerovať do troch rovín:

- analýza osobnosti stredných a vrcholových manažérov úspešných firiem,
- zistenie spoločných, kľúčových osobnostných vlastností a ich potencionálny vplyv na úspešnosť podniku,
- možnosti rozvoja kľúčových vlastností manažérov.

Vychádzam z teoretického základu osobnosti manažéra, jeho štruktúry a dynamiky, psychologických nárokov na prácu a osobnosť manažéra. Zvýšenú pozornosť venujem vzťahu osobnosti manažéra a štýlu riadenia. Práve súbor osobnostných vlastností sa v každodennej práci manažéra najviac prejavuje v štýle jeho riadenia. To aká je manažér osobnosť sa priamo premieta do komunikácie na pracovisku, schopnosti efektívne dosahovať ciele, schopnosti motivovať podriadených a spolupracovníkov k činnostiam a výkonom. Definuje určitý model správania sa v bežných aj špecifických situáciách a súbor týchto vzorcov sa prostredníctvom štýlu riadenia v konečnom dôsledku opäť premieta do dlhodobých výsledkov podniku.

Na zistenie cieľom analýzy som použil Delfskú metódu, kde v každom zo skupiny podnikov boli použité dva okruhy otázok (otvorených i uzatvorených v pomere 1:4) osobitne pre vrcholový manažment a zvlášť pre manažment na strednej úrovni. Na základe výsledkov

som sa snažil identifikovať spoločné vlastnosti, schopnosti a priamo pôsobiace vplyvy na osobnosť manažérov.

Vzhľadom k tomu, že som desiatky rokov pracoval na rôznych pracovných pozíciách vo výrobných podnikoch, zamerlal som sa prevažne práve na túto skupinu a to na oblasti:

- výroba automobilov
- telekomunikácie
- gumárenský priemysel
- obchod
- chemický priemysel
- strojárstvo
- informačné technológie
- elektrotechnika
- potravinárstvo

Formou uzatvorených otázok volili respondenti tú odpoveď, s ktorou sa najviac stotožnili. Zo skúseností z predchádzajúcich prieskumov som sa snažil maximálne rozšíriť možnosť výberu, aby som dosiahol čo najväčšiu mieru objektivity odpovedí. Použil som otázky na zistenie dominantných osobnostných vlastností, ako aj otázky prostredníctvom ktorých so zisťoval presadzovaný štýl riadenia, motivačné faktory ako aj hodnotové priority.

Otvorenými otázkami som dával respondentom veľkú voľnosť pri odpovediach. Otázky smerovali na pýtaný jav, neurčovali však alternatívne odpovede. Výhodou otvorených otázok je, že neobmedzujú respondentov. Nevnučujú mu voľbu. Sú preto obvykle veľmi kvalitným zdrojom často i nových a nečakaných odpovedí, ktoré by nebolo možné získať pomocou uzatvorených otázok. Dávajú respondentovi možnosť sa zamyslieť a vyjadriť svoj názor. Nevýhodou otvorených otázok je, že zo strany respondentov som v mnohých prípadoch na otázku nedostal žiadnu odpoveď. Získané odpovede sa tiež veľmi prácne spracovávajú. Musím však podotknúť, že majú veľkú vypovedaciu hodnotu.

Dotazník obsahoval 30 otázok (24 uzatvorených a 6 otvorených). Dotazník bol pochopiteľne anonymný. V niektorých prípadoch (najmä v tých, kde mnohé odpovede na otázky chýbali) som mal možnosť aj osobného rozhovoru s manažermi, pričom pri tejto komunikácii bol priestor aj na doplňujúce otázky a vysvetlenia.

Výsledky

Pre značný rozsah môjho výskumu sa budem v tomto príspevku venovať vyhodnoteniam iba časti práce, ktorú však považujem za kľúčovú.

Otázka: Vyberte 3 z nasledovných vlastností, ktoré Vás najlepšie vystihujú:

vytrvalosť, ctižiadostivosť, rozhodnosť, sebadôvera, odvaha, skromnosť, disciplinovanosť, optimizmus, samostatnosť, zásadovosť, iniciatívnosť, zodpovednosť, kreativita.

V tejto otázke som sa zamerlal na osobnostné vlastnosti manažérov, z ktorých mali vybrať 3 pre nich najvýstižnejšie. Pri súčte odpovedí stredného a vrcholového manažmentu sa vyprofilovali a takmer zhodne **rozhodnosť, zodpovednosť a sebadôvera** a s väčším odstupom zásadovosť, ctižiadostivosť a vytrvalosť. Dominancia rozhodnosti ako schopnosti rozhodovať v rôznych situáciách je charakteristická pre manažérsku prax. Treba však rozlišovať medzi rozhodnosťou, ktorá je definovaná ako schopnosť urobiť rozhodnutie a rozhodnosťou, ktorá predstavuje schopnosť robiť správne rozhodnutia. Ak však hovoríme o manažéroch úspešných podnikov, tak dominantnou vlastnosťou úspešných manažérov je

robiť správne rozhodnutia v akceptovateľnom časovom horizonte. Zodpovednosť za zverenú hodnotu a najmä zodpovednosť z rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú činnosť celého podniku je to, za čo je manažér odmeňovaný. Zodpovednosť za výsledky hospodárenia, za kvalitu a objem výroby, za dodržanie nákladov, za splnenie náročných termínov, zodpovednosť za podriadených sú tými najčastejšími. Pri presadzovaní samotných rozhodnutí je nutná silná miera sebadôvery. Manažér si musí byť sebaistý aby mohol rozhodnutie presadiť na ďalších úrovniach podnikovej hierarchie. V prípade tejto otázky bol pomer odpovedí vrcholového a stredného manažmentu 6:4. Vytrvalo a ctížiadostivo ísť za úspechmi podniku je neoddeliteľnou súčasťou zdravej súťaživosti a vytrvalosti manažéra. Dôležité je však pri napĺňaní a dosahovaní týchto cieľov nezabúdať na zásadovosť, ktorá by sa mala uplatňovať v interpersonálnej rovine aj smerom k spolupracovníkom.

Otázka: Vyberte 3 schopnosti, ktoré Vám najviac pomáhajú v práci:

Schopnosť načúvať, schopnosť riešiť konflikty, schopnosť pochopiť a byť pochopený, schopnosť motivovať, schopnosť delegovať právomoci, flexibilita, sebakritickosť, schopnosť regenerácie.

Táto otázka definuje schopnosti, ktoré najväčšou mierou napomáhajú výkonu manažérskej profesie. V prieskume prevažovali tieto štyri schopnosti a to v nasledovnom poradí: schopnosť motivovať, riešiť konflikty, delegovať právomoci a flexibilita. V rámci týchto schopností došlo opäť k zaujímavej zhode medzi oboma typmi manažérov a vo všetkých štyroch prípadoch nebol zaznamenaný výraznejší nepomer odpovedí. Vrcholový aj stredný manažment musí vedieť motivovať svojich podriadených z dlhodobého aj z krátkodobého hľadiska a dosiahnutie cieľov by nebolo možné bez aktívneho delegovania. Manažér nech má akékoľvek schopnosti nemôže pracovať za celý tím a urobiť všetko. V prípade nečakaného vývoja udalostí je na mieste flexibilita, prípadne schopnosť riešiť konflikty na akejkoľvek úrovni. Schopnosť a rýchlosť prispôbiť sa zmenám je vôbec v manažmente jednou z najdôležitejších schopností. Riešenie konfliktov, ktoré patria ku každej práci s ľuďmi je však omnoho efektívnejšie ak sa vykonáva na diplomatickej úrovni.

Najmenej odpovedí sa dostalo sebakritickosti z čoho môžeme vyvodzovať mieru určitej „neomylnnej“ viery vo svoje manažérske zručnosti. Taktiež schopnosť regenerácie fyzických a duševných síl sa považuje za dôležitú len u minima vrcholových manažérov. Skúsenosti súčasnosti však dokazujú, že je to veľký omyl v každej skupine manažérov, zvlášť u vrcholových.

Otázka: Uvedte svoje 3 silné (najsilnejšie) osobnostné stránky.

Myšlienkou tejto otvorenej otázky bolo dať priestor na premyslenie sa ďalších možných pozitívnych vlastností manažéra, ktoré vyjadrujú jeho individualitu, pociťuje ich ako svoje silné stránky, okrem tých, ktoré boli použité v predchádzajúcich otázkach. Medzi odpoveďami respondentov boli v najväčšej miere zastúpené odpovede v tomto poradí: odbornosť, dôslednosť, komunikatívnosť, empatia, nadšenie a radosť z práce, náročnosť k sebe, racionalita, lojalita, čestnosť, priateľskosť, otvorenosť, priamosť, úprimnosť, tolerancia a spravodlivosť.

Z otvorenej otázky je vidieť, že manažéri nezabudli ani na svoju odbornú stránku ale z hľadiska osobnostnej charakteristiky sú viditeľné komunikačné a empatické vlastnosti a seba motivácia. Sebadisciplína vyjadrená dôslednosťou, náročnosťou k sebe a racionalita sú mnohokrát tým, čo úspešných manažérov delí od neúspešných. Etický rozmer osobnosti manažéra môžeme dedukovať z posledných najčastejšie subjektívne uvádzaných silných stránok (čestnosť, tolerancia, spravodlivosť).

Otázka: Uveďte aspoň jednu svoju slabú stránku.

Otázka o slabých stránkach manažéra má sčasti kompenzovať doteraz pozitívne ladené otázky. V rámci odpovedí má každý manažér najst' minimálne jednu svoju slabú stránku. To, čo je však pre jedného manažéra silnou stránkou, pre iného môže byť slabou. Týmto smerom som už svoj výskum nezameriaval. Medzi najčastejšie odpovede patrili (v poradí):

tvrdohlavosť, nedôslednosť, nerozhodnosť, emočnosť v rozhodovaní, impulzivnosť, odkladanie neprijemných rozhodnutí, prílišný perfekcionizmus.

Na odpovediach musím oceniť najmä snahu o objektívnosť manažérov. Každý si bol vedomý nejakej svojej slabej stránky, ktorej zlepšením by niektoré zo svojich činností istotne zefektívnili. Vôbec najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou bola tvrdohlavosť. Ak sa pozrieme na výsledky odpovedí z predchádzajúcich otázok nachádzame zaujímavý protiklad. Napriek tomu, že v silných stránkach osobnosti manažérov treťou najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou boli komunikačné schopnosti a empatia, najslabšou stránkou zostáva tvrdohlavosť. Vyplýva z toho pravdepodobne, že manažéri si síce svojich podriadených vypočujú, snažia sa ich pochopiť ale napriek tomu si vo väčšine prípadov stoja za svojim názorom, či rozhodnutím. Toto tvrdenie podporuje aj výsledok odpovedí v prvej otázke, kde sa sebakritickosť ako najvýstižnejšia manažérska vlastnosť umiestnila na poslednom mieste.

Pri druhej sa najčastejšie sa objavujúcej odpovedi – nedôslednosť som vďaka osobnej komunikácii s niektorými manažérmi dospel k názoru, že nejde o osobnú nedôslednosť chápanú ako vyhýbanie sa zodpovednosti. Ide najmä o nedôslednosť v dosledovaní si činnosti podriadených, respektíve nedôslednosti v sledovaní detailov.

Zaujímavé výsledky som zistil v tretej a štvrtej najčastejšie sa vyskytujúcej odpovedi – nerozhodnosť a emočnosť (emocionálna zainteresovanosť) v rozhodnutiach. Sú v úplnom protiklade s najvýstižnejšou vlastnosťou prvej otázky – rozhodnosť. Odôvodnením môže byť závažnosť rozhodnutia. V bežných, rutinných prípadoch rozhodovania sa manažéri na strednej aj vrcholovej úrovni rozhodujú rýchlo, racionálne, niekedy až automaticky. Vysvetlenie slabých stránok vidím v prípadoch závažných, strategických alebo personálnych rozhodnutí. Rozhodnutia v personálnej oblasti sú mnohokrát poznačené osobnými väzbami na pracovisku. V týchto prípadoch je prípustná určitá forma nerozhodnosti, ktorú môžeme interpretovať skôr ako potrebu dlhšieho časového úseku na vykonanie rozhodnutia – nie však príliš dlhého. Tieto momenty sú vhodné na komunikáciu s podriadenými. V konečnom dôsledku by sa na rozhodnutí mali prejavovať práve pozitívne charakterové vlastnosti a silné stránky osobnosti manažéra.

Pre značný rozsah výskumu poslednou otázkou v rámci môjho príspevku (nie však v rámci výskumu) bola:

Otázka: Ako najčastejšie trávite svoj voľný čas?

Manažérom poskytnuté možnosti: z kolegami z práce, s rodinou, pasívny oddych, aktívny relax, nemám voľný čas.

Uzatvorená otázka, ktorej cieľom je zistiť akým spôsobom sa úspešní manažéri najčastejšie regenerujú. Na výkon funkcie riadiaceho pracovníka je potrebných veľa fyzických a psychických síl. Kvalita odpočinku a regenerácia manažéra je veľmi dôležitá na jeho ďalšie výkony. Vypovedá tiež o jeho sociálnom zázemí s čím môžu súvisieť ďalšie motivačné faktory pre výkon profesie. Takmer polovica respondentov svoj voľný čas najradšej trávi s rodinou. Necelá štvrtina svoj voľný čas využíva aktívne, čo je možné zúžitkovať v prospech regenerácie aj získania nových profesionálnych kontaktov alebo dôležitých informácií. Je dôležité si uvedomiť, že osobnosť manažéra tvorí aj to ako žije vo voľnom čase, či má aktívny rodinný a tým aj pozitívny prístup k životu, čo sa nepriamo odzrkadľuje aj na kvalite jeho výkonu. Zároveň si svojimi voľno časovými aktivitami buduje

osobný image nielen v rámci svojho najbližšieho okolia ale aj kolegov a podriadených v práci. Bohužiaľ sa vyskytli i odpovede, že manažér uviedol, že nemá žiaden voľný čas. Schopnosť kvalitne regenerovať svoje sily sa odporúča najmä vrcholovému manažmentu. Nevychádzam len z predpokladu potencionálne vyššieho veku oproti manažérom strednej úrovne ale aj z predpokladu určitého vyššieho sociálneho zabezpečenia a spoločenského postavenia. Z dlhodobého hľadiska nemôže byť osobnosť manažéra vyrovnaná a úspešná ak nedokáže kvalitne oddychovať, nehovoriac o zdravotnej stránke. Neustále stresovaný, uponáhľaný a nervózny manažér nemá predpoklady úspešne viesť podnik.

Diskusia

Je nepochybné, že správanie manažérov a rozhodovanie manažérov je pre úspech podniku kľúčové. Všetko, čo podniku prináša úspech – ľudia, postupy, stratégie, sa začína pri vedení, ktoré je úzko spojené s osobnosťou manažéra. Vedenie ovplyvňuje aj budovanie vzťahov a schopností, od ktorých závisí strategický úspech. Všetko by bolo jednoduchšie, keby existoval všeobecný návod na to, ako správne riadiť podnik, divíziu alebo tím. Nič také zatiaľ neexistuje, pretože prostredie v ktorom sa manažéri pohybujú a situácie v ktorých sa ocitajú sú vždy jedinečné.

Záver

Jedinečnosť a špecifickosť týchto situácií bude v budúcnosti vyžadovať od manažérov široký prehľad z rôznych oblastí podnikovej praxe a tým bude klásť aj zvýšené nároky na psychickú pripravenosť manažéra a odolnosť voči stresu. Potvrdzujú to aj výsledky analýzy výskumu, kde sa manažéri vyjadrovali k najdôležitejším vlastnostiam, ktoré budú v budúcnosti podľa ich názoru kľúčové pre úspech. V odpovediach jednoznačne dominovala flexibilita, odbornosť a psychická vyrovnanosť. Prostredie, v ktorom sa podniky a manažéri budú nachádzať o niekoľko rokov bude vysoko konkurenčné, globalizované a význam informácií bude ešte silnejší. Len naozaj psychicky silní a vyrovnaní manažéri s dostatočnou odbornou dávkou vedomostí a manažérskych schopností a zručností budú schopní úspešne sa presadiť v podnikoch v turbulentnom prostredí.

Literatúra:

- [1] ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [3] KAMP, D. 2000. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- [4] MAJTÁN, M. a kol. 2001. *Manažment*. Ekonóm, Bratislava, 2001.
- [5] PROVAZNÍK, V. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [6] SMĚKAL, V. 1989. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: SPN, 1989. 346 s.
- [7] SUNTINGEROVÁ, L. 2004. *Kreativita v manažmente*. Ekonóm, Bratislava, 2004.
- [8] SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia*. Ekonóm, Bratislava, 2004.

Adresa autora:

Ing. Pavol Oravský, Ph.D., Ekonomická univerzita Bratislava, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, Slovensko, e-mail: oravsky@euba.sk, tel.:
421905689538.