

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128351

OSOBNOSŤ MANAŽÉROV A ŠTÝL PRÁCE

2010

Andrea ČAPKOVIČOVÁ

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

OSOBNOSŤ MANAŽÉROV A ŠTÝL PRÁCE

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra 2010

Andrea Čapkovičová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Andrea Čapkovičová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Osobnosť manažérov a štýl práce“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 11. apríla 2010

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri spracovaní tejto bakalárskej práce. Moje poďakovanie patrí najmä vedúcej bakalárskej práce, doc. Ing. Márie Šajbidorovej, PhD., za odborné vedenie a cenné pripomienky a tiež zamestnancom Agrodelu – AG a Allianz – SP za ochotu pri vyplňovaní dotazníkov.

Abstrakt

V súčasnej podnikovej praxi sa stretávame s rozličnými metódami štýlu práce uplatňovanými manažérmi. Vplyvom emancipácie sa do popredných manažérskych funkcií dostáva čoraz viac žien a tento fakt mení aj podnikovú kultúru a manažment podniku. Osobnosť manažéra disponujeme svojimi vlastnosťami, schopnosťami a zručnosťami, ktoré manažérovi napomáhajú k dosahovaniu efektívnosti vo vykonávanej funkcii. Odlišnosti pohlaví vytvárajú priestor na rozvoj osobnosti manažéra, kedy sa spájajú znaky štýlu práce uplatňované mužom – manažérom a ženou – manažérkou. Cieľom bakalárskej práce bolo popísať osobnosti manažérov a štýlu ich práce, ktorý uplatňujú vo vzťahu k svojim podriadeným, s prihliadnutím na odlišnosť manažérskych praxi muža a ženy. K skúmaniu sa využívajú údaje získané na základe dotazníkového zisťovania v podnikoch Agrodeal – AG, kde sú manažérske funkcie zastávané mužmi a Allianz – SP, konkrétne na oddelení Oceňovania a taxácie, kde sú manažérske pozície zastávané ženami. Podkladom pre používaný dotazník sú dostupné zdroje zahraničných a domácich autorov viažuce sa k definovaniu osobnosti, typológie osobnosti a štýlu práce manažérov. V práci ide o ich konfrontáciu a poukázanie na odlišnosti, resp. spoločné znaky ich osobností a štýlu práce. Výsledky práce potvrdzujú, že je rozdielnosť uplatňovaného štýlu práce muža – manažéra a ženy manažérky, kedy tieto presadzujú skôr interaktívny manažment realizovaný najmä intenzívnou komunikáciou a stretávaním sa s podriadenými. Rozdiely sú v prípade vzťahu udržiavaného s podriadenými, kedy sa ženy prejavujú priateľsky a muži formálne. Atmosféra vytváraná ženou je označená ako príjemná, u muža získava označenie ako napätá a vecná. V oboch prípadoch prevláda autoritatívny štýl vedenia. Obidvaja sú opisovaní ako cholerickí a extrovertní. U muža podriadení považujú za kľúčové rešpekt a výsledky, keď u ženy je to dôvera a čestnosť. Význam práce spočíva v potvrdení teoretických znalostí o rozdielnosti štýlu práce muža – manažéra a ženy – manažérky uplatňovaného v konkrétnych podnikateľských subjektoch a tiež v poukázaní na znaky, ktoré tieto dva štýly spájajú.

Kľúčové slová: osobnosť, manažér, štýl práce, vedenie, efektívnosť

Abstract

In the current business practice we can see a lot of different methods which managers perform in their work style. As the result of globalization, more and more women are becoming managers and this fact influences business culture as well as business management. An effective manager's personality possesses certain personal qualities, abilities and skills, which help him or her to be productive in the workplace. The differences between genders allow the manager's personality to develop when the characteristics of work style performed by a man or a woman are combined. The aim of this work was to describe manager personality and his or her work style which he or she uses in relationship with subordinates, concerning the differences of leadership style performed by men and women. For investigation, the data from questionnaire are used. The source of this information are two companies – Agrodeal – AG where the managers are men and Allianz – SP, specifically Department of evaluation and taxation where the managers positions are held by women. The questions in the questionnaire were made on the basis of available sources from foreign and domestic authors when these were concerning the topics of personality, personality typology and work style of managers with respect to leadership style. In this work, the confrontation of work style performed by men and women is made, as well as the comparison of them is shown. The results of this work prove that there are differences in work style of men and women, since women prefer interactive management while coordinating the activities of her subordinates by communication and meetings with them. The description of relationship between a manager and subordinates is different in both cases, when women behave in a more friendly to their subordinates and men are more formal. The work atmosphere made by women is described as pleasant while subordinates leaded by man describe it as both tense and formal. In both cases, an authoritative leadership style prevails. They both are described as choleric and extrovert. For subordinates led by a man the respect and the effects are key factors in their relationship and for subordinates led by a woman trust and honesty are the most important factors. The importance of this work is in its confirmation of theoretical knowledge related to the area of differences in manager work style of a man or a woman performed in the real business entities and also the confirmation of attributes that create a connection between them.

Key words: personality, manager, work style, leadership, effectiveness

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	7
1. Súčasný stav riešenej problematiky	9
1.1 Osobnosť	9
1.2 Typológia osobnosti	9
1.3 Štýly práce manažérov	17
1.4 Osobnosť manažérov a štýl práce	21
2. Cieľ práce.....	29
3. Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Charakteristika objektu skúmania	30
3.2 Pracovné postupy	30
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	31
3.3.1 Dotazník	31
3.3.2 Zdroje údajov.....	31
3.3.2.1 Profil spoločnosti Agrodeal.....	31
3.3.2.1.1 Zdroje údajov v spoločnosti Agrodeal	32
3.3.2.2 Profil spoločnosti Allianz - SP.....	34
3.3.2.2.1 Zdroje údajov v spoločnosti Allianz - SP	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	38
4. Výsledky práce	39
4.1 Vyhodnotenie dotazníkov	39
4.1.1 Osobnosť manažérov	39
4.1.2 Štýl práce manažérov.....	42
4.2 Vlastné postoje k vytvorenej analýze	50
5. Diskusia	56
Záver.....	59
Zoznam použitej literatúry.....	61
Prílohy	63
Tabuľky	63
Dotazník	75

Úvod

V bakalárskej práci na tému Osobnosť manažérov a štýl práce ide o analýzu a zhodnotenie tej oblasti podnikového prostredia, kde sa dostávajú do styku líniovní manažéri s ich podriadenými. V uvedených prípadoch ide o každodenné interakcie tak z hľadiska pracovného procesu ako aj interpersonálne stretnutia, kedy dochádza k vzájomným stretom týchto dvoch kategórií osobností v priestore určitého podniku.

Ide tu o jav, ktorý je každému aktívnemu členovi ekonomického priestoru známy, keďže sa v zamestnaní stretáva s uvedeným či už na úrovni manažéra alebo práve v tej úrovni, keď je riadený.

Význam spracovávanej témy vidíme najmä v odhalení reálnej praxe uplatňujúcej sa v konkrétnych podnikoch slovenského podnikateľského priestoru, a teda vytvoreni následnej konfrontácie teórie s praxou.

Cieľom nášho skúmania je odhalenie tých skutočností, ktoré formujú, ovplyvňujú a charakterizujú vedenie manažérov spoločnosti s prihliadnutím na špecifickosť uplatnených štýlov z praxe muža – manažéra a ženy – manažérky.

Bakalárskou prácou sa tiež snažíme poukázať na fakt, že neexistuje jednotvárny pohľad na toho istého manažéra zo strany všetkých skupín zamestnancov, ktoré sa v danom podniku nachádzajú. Nie je preto tiež možné jednoznačne vykonať charakteristiku správania toho ktorého manažéra, možno teda len vytvoriť akýsi obraz, ku ktorému sa daný manažér pripodobňuje.

Z pohľadu podnikovej praxe je však dôležité, aby osobnosť manažéra bola vnímaná ako jeden harmonický celok reprezentujúci nielen tak samého seba, ale aj pracovný kolektív a tiež celý podnik, keď je akýmsi jeho vonkajším obrazom. V rámci uvedenej skutočnosti je tiež potrebné zohľadniť práve to, čo spája dané osobnostné atribúty jednotlivca so štýlom práce, ktorý ako manažér uplatňuje, predovšetkým z pohľadu jeho zefektívnenia a dosiahnutia tak väčšej efektivity práce samotných zamestnancov.

Danú tému sme spracovali práve z tohto dôvodu, keďže oblasť poznania a spoznávania ľudskej psychiky, a teda osobnosti jednotlivca je zložitým procesom a práve manažment možno vnímať ako umenie tvorby diela – vnútornej vyváženosti daného podniku, kde je potrebné, aby aj tento zložitý proces pomáhal dotvoriť synergiu celého diela. Na to, aby tento proces prebehol čo najefektívnejšie je tiež potrebné zohľadniť všetky čiastkové úlohy – cesty, ktoré sú vykonávané s cieľom dosiahnutia požadovaného výsledku. A práve štýl

práce manažéra je tým, čo nám napomáha pri vedení plnenia daných úloh a na ceste k nášmu cieľu v podniku. Nie je preto potrebné poznať len cieľ, ale tiež aj určiť ten správny spôsob ako sa k nemu dostať.

Práve touto prácou poukážeme na to ako zefektívniť metódy uplatňované v praxi manažéra, príp. sa pokúsime vytvoriť obraz manažéra, ktorý bude prototypom daného efektívneho štýlu práce.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

1.1 Osobnosť

K definovaniu a poznaniu osobnosti manažéra predchádza pochopenie samotnej osobnosti každého ľudského bytia, ktorá predurčuje každého jedinca zastávať určité postavenie v spoločnosti, a na základe zaradenia podľa typológií osobností aj predurčuje jeho správanie a postavenie v rámci spoločnosti ako rôznorodej množiny tvorenej samostatnými jednotkami – osobnosťami.

SZARKOVÁ (2009) pristupuje k termínu osobnosť v hraniciach všeobecnej psychológie, ktorá ho definuje ako súhrn zdedených, vrozených, pod tlakom výchovy a spoločnosti v určitom prírodnom a spoločenskom, kultúrnom a ekonomickom prostredí nadobudnutých vlastností, schopností, zručností a kvalít psychických procesov, ktoré riadia konanie a správanie človeka v konkrétnych situáciách a zároveň vytvárajú i predpoklady na jeho správanie a konanie v budúcnosti.

K definovaniu osobnosti z psychologického hľadiska sa pridal aj **TARDY** (*In Barát – Moravčíková - Svitačová, 2007*), ktorý ju definoval ako individuálnu jednotu človeka, jednotu jeho duševných vlastností a dejov, založenú na jednote tela, utváratej a prejavujúcej sa v jeho spoločenských vzťahoch.

Pretože človek je subjektom sociálneho priestoru, v ktorom prichádza do interakcií s inými jedincami, ale aj s okolitým prostredím, možno osobnosť chápať jednoznačne aj ako prvok spoločnosti. Z tohto tvrdenia vychádza aj **SZCEPAŇSKI** (*In Barát – Moravčíková - Svitačová, 2007*), ktorý spoločenskú osobnosť chápe ako súbor trvalých vlastností jednotlivca, ktoré pôsobia na jeho jednanie, súbor vyrastajúci z biologických a psychických vlastností, z vplyvov kultúry a štruktúry spoločnosti, v ktorej bol jedinec vychovaný a ktorého života sa zúčastňuje.

1.2 Typológia osobnosti

Ako je dôležité poznať osobnosť jedinca a na základe uvedeného poznania zvoliť stratégie ako k nemu pristupovať, **SZARKOVÁ (2009)** z hľadiska podnikovej praxe uvádza, že dôležitosť tohto poznania je umocnená práve pri výbere zamestnancov, utváraní

projektových tímov a pracovných skupín, kedy dochádza k spájaniu viacerých rôznorodých jedincov k naplneniu spoločného cieľa.

Preto má význam poznať štruktúru ich osobností a rozoznať ich na základe vytvorených typológií, aby úlohy, ktoré im budú zadané, boli zodpovedajúce ich nielen pracovnej, ale aj osobnej profilácii. Nad všetkými uvedenými však ešte možno vzhliadnuť osobnosť samotného manažéra, ktorý uvedené rozhodnutia prijíma a tiež disponuje určitými znakmi, na základe ktorých možno určiť aj jeho typ osobnosti, ktorý v konečnom dôsledku determinuje samotný štýl jeho práce a vedenia podriadených, resp. členov tímu.

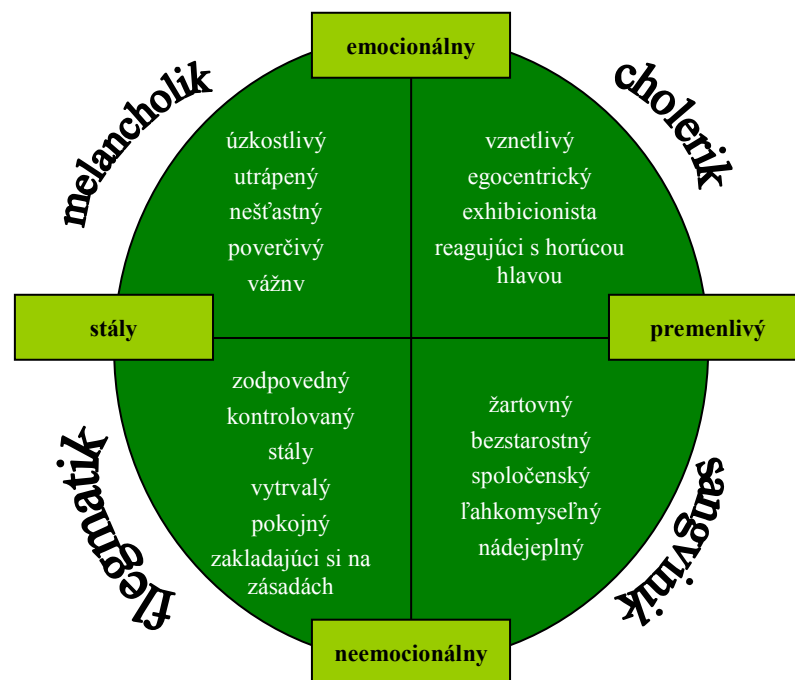
Počiatky teórií zaoberajúcich sa štruktúrou osobnosti siahajú do obdobia starovekého Grécka, kedy základy typológie osobnosti položil vo svojej práci **HYPOKRATES** (*In Rohm, 2004*), keď začal rozoznávať rozdiely v správaní, ktoré naznačovali, že vychádzajú z určitého vzoru. Na základe jeho prehlásenia v roku 400 pred Kristom, že rozličné druhy osobnosti sú tvorené v závislosti od rovnováhy telesných tekutín, sa termíny ktoré zaviedol, využívajú aj v súčasnosti na definovanie osobnostných charakteristík. Flegmatickí (alebo pokojní) ľudia mali vyššiu koncentráciu flegmy, sangvinickí (alebo optimistickí) ľudia mali viac krvi, melancholickí (alebo depresívni) ľudia mali vysoký stupeň čiernej žlče a cholericí (alebo iritujúci) ľudia mali zase vysoký stupeň žltej žlče. (*In Personality*)

Teória štyroch pováh alebo štyroch temperamentov v jej súčasnej akceptovanej forme je vďaka ďalšiemu gréckemu fyzikovi **GALENOVI** (*In Eysenck, 2006*), ktorý zinterpretoval Hypokratove myšlienky do uvedených teórií a dal im tak charakter ucelenej teórie, ktorá sa stala základom aj ďalších vývojových teórií klasifikácie osobnosti. (*In Personality theories, types and tests*)

Známy nemecký filozof **KANT** (*In Eysenck, 2006*) akceptoval túto teóriu v jeho učebnici psychológie, ktorú nazval Antropológia (Anthropologie) a práve jeho opisy štyroch temperamentov sa stali zdrojom aj pre jeho nasledovníkom. Svojou teóriou položil základ tvrdenia, že každá kategória je samostatná, do ktorej každý jednotlivец môže byť zaradený bez možnosti prekrývania alebo prípustnej zmeny.

To však nebolo v zhode s realitou, keďže nikto neprejavuje len jeden typ uvedenej povahy. Každý jednotlivec má osobitnú preferenciu alebo dominantný typ štýlu, ktorý je umocnený a podporovaný zmesou ostatných. Je tiež prijatý predpoklad, že žiadny jednotlivec nemôže tvoriť rovnomerne zastúpenú zmes všetkých štyroch pováh. (*In Personality theories, types and tests*)

Koncom 19. storočia preto viacerí psychológovia proklamovali, že lepší opis osobnosti môže byť vyjadrený prostredníctvom dvoch kolmíc, pozdĺž ktorých môžu byť jednotlivci rovnomerne rozmiestnení. Na základe predpokladu **WUNDTA** (*In Eysenck, 2006*) existuje jedna kolmica, ktorou možno oddeliť premenlivé povahy, akými sú cholericá a sangvinická, od stálych, a to melancholickej a flegmatickej. Uvedenú skutočnosť zobrazuje Obr. 1.



Obr. 1 Rysy tradične zobrazujúce štyri povahy Galena adaptované opismi Kanta a rozmiestnením dvoch hlavných os podľa Wundta Zdroj: Eysenck

Ďalším nasledovníkom a rozvíjateľom teórie štyroch pováh bol švajčiarsky psychológ **JUNG** (*In Personality theories, types and tests*). Jung predstavil osobnosť a psychologické typy z perspektívy klinickej psychoanalýzy, kde je dôležité porozumieť štruktúre, prostrediu alebo smerovaniu psychickej energie vnútri druhého človeka.

Jung (In Szarková, 2009) zistil, že psychickú energiu človek zameriava buď na vlastnú osobu alebo na vonkajší svet, na základe čoho osobnosť rozdelil do dvoch jednoduchých všeobecných postojových typov, a to *introvertný* a *extrovertný*, ktoré vystupujú ako dve silné protikladné charakteristiky aj v ďalších moderných systémoch klasifikácie osobností, ako napríklad Myers Briggs a Keirsey.

Obidva typy, teda extrovertný a introvertný sú zastúpené v každom jednotlivcovi v rozličnom stupni, pričom väčšina ľudí sú primerane vyrovnaná zmes obidvoch, avšak s určitou náklonnosťou k jednému alebo druhému.

Tab. 1 Postojové typy osobnosti podľa Junga

extrovert	introvert
psychická energia je vedená von s osoby k okolitému svetu / prostrediu	psychická energia jednotlivca je vedená vo vnútri osoby
objektívny - vonkajší	subjektívny - vnútorný

Zdroj: *Personality theories, types and tests (ca.2009)*

Jung tiež predstavil štruktúru štyroch funkčných typov, ktoré čerpajú vo svojej podstate z Hypokratových teórií štyroch pováh.

Podľa Junga štyri funkcie psyché sú:

- **myslenie a cítenie**, ktoré sú nás podľa neho spôsobujú rozhodovať sa a súdiť (nazval ich racionálne, mužské)
- **vnem a intuícia**, ktoré nás podľa neho usposobujú na získavanie informácií a chápanie (nazval ich iracionálnymi, ženskými). (In Personality theories, types and tests)

Prácou Junga bola ovplyvnená **BRIGGS** (In Woodruff, 2005), ktorá sa snažila nájsť praktické aplikácie jeho teórie typov osobnosti. Jej klasifikácia používa štyri páry preferencií a ich charakteristiky sú uvedené v Tab. 2. *Myers Briggs Type Indicator (MBTI)* determinuje individuálny typ osobnosti, kedy každý jednotlivec je buď introvert alebo extrovert, vnemový alebo intuitívny, mysliaci alebo cítiaci a chápaní alebo súdiaci.

Tab. 2 Typológia osobností Briggsovej podľa štyroch párov preferencií

štyri páry preferencií	
introvert (Introversion - I)	volí samotu ako zdroj energie
extrovert (Extraversion - E)	volí spoločnosť ako zdroj energie
vnemový (Sensing - S)	opisuje seba ako praktického
intuitívny (Intuition - N)	opisuje seba ako inovatívneho
mysliaci (Thinking - T)	volí neosobný základ voľby
cítiaci (Feeling - F)	volí osobný základ voľby
chápajúci (Perceive - P)	volí udržať veci otvorenými a plynúcimi
súdiaci (Judge - J)	volí uzavretosť pred otvorenou možnosťou

Zdroj: *Personality theories, types and tests (ca.2009)*

Hoci MBTI je najrozšírenejším testom osobnosti, boli vytvorené aj ďalšie, ktoré na neho nadväzujú, resp. využívajú uvedené charakteristiky. Jedným z nich je aj *Keirsey – Bates Temperament Sorter*. Na základe tohto systému sa rozlišujú tiež štyri temperamenty, a to:

- racionalisti (ekvivalent k NT),
- idealisti (ekvivalent k NF),
- remeselníci (SP)
- a strážcovia (SJ).

Každý z týchto ďalej obsahuje 4 typy osobností, ktoré bližšie uvádza Tab. 3.

Tab. 3 Štyri temperamenty podľa systému Keirsey – Bates Temperament Sorter

Keirsey – Bates Temperaments		
racionalisti	architekti (INTP)	vynálezcovia (ENTP)
	riadiaci (INTJ)	poľní maršali (ENTJ)
idealisti	liečitelia (INFP)	šampióni (ENFP)
	právnici (INFJ)	učitelia (ENFJ)
remeselníci	skladatelia (ISFP)	umelci (ESFP)
	budovatelia (ISTP)	promotéri (ESTP)
strážcovia	dozorcovia (ISTJ)	kontrolóri (ESTJ)
	ochrancovia (ISFJ)	zabezpečovatelia (ESFJ)

Zdroj: *Personality theories, types and tests (ca.2009)*

Koreláciu medzi teóriou štyroch pováh, teóriou osobnosti podľa Keirseya a Jungovými 'extrovert – introvert' charakteristikami možno hľadať aj v ďalšom modeli osobnosti, ktorý uviedol **MARSTON**. (*In Personality theories, types and tests*) Ten založil svoju teóriu na tvrdení, že ľudia sú motivovaní štyrmi vnútornými jednotkami. Tieto priamo vedú správanie podľa určitého vzoru a nazval ich *DISC*. (*In Rohm, 2004*)

Tab. 4 Model DISC

D – dominantný typ (Dominant type)	spoločenský, orientovaný na úlohy	klúčové vo vzťahu s uvedeným je <i>REŠPEKT a VÝSLEDKY</i>
I – inšpirujúci typ (Inspiring type)	spoločenský, orientovaný na ľudí	klúčové vo vzťahu s uvedeným je <i>OBDIV a UZNANIE</i>
S – podporujúci typ (Supportive type)	rezervovaný, orientovaný na ľudí	klúčové vo vzťahu s uvedeným je <i>PRIATELSKOSŤ a ÚPRIMNÁ POCHVALA</i>
C – obozretný typ (Cautious type)	rezervovaný, orientovaný na úlohy	klúčové vo vzťahu s uvedeným je <i>DÓVERA a ČESTNOSŤ</i>

Zdroj: Rohm (2004)

Uvedené typy sú tvorené na základe pozorovateľného správania a vlastností. To znamená, že predstavujú vzor, od ktorého závisí naše správanie. (Tab. 4)

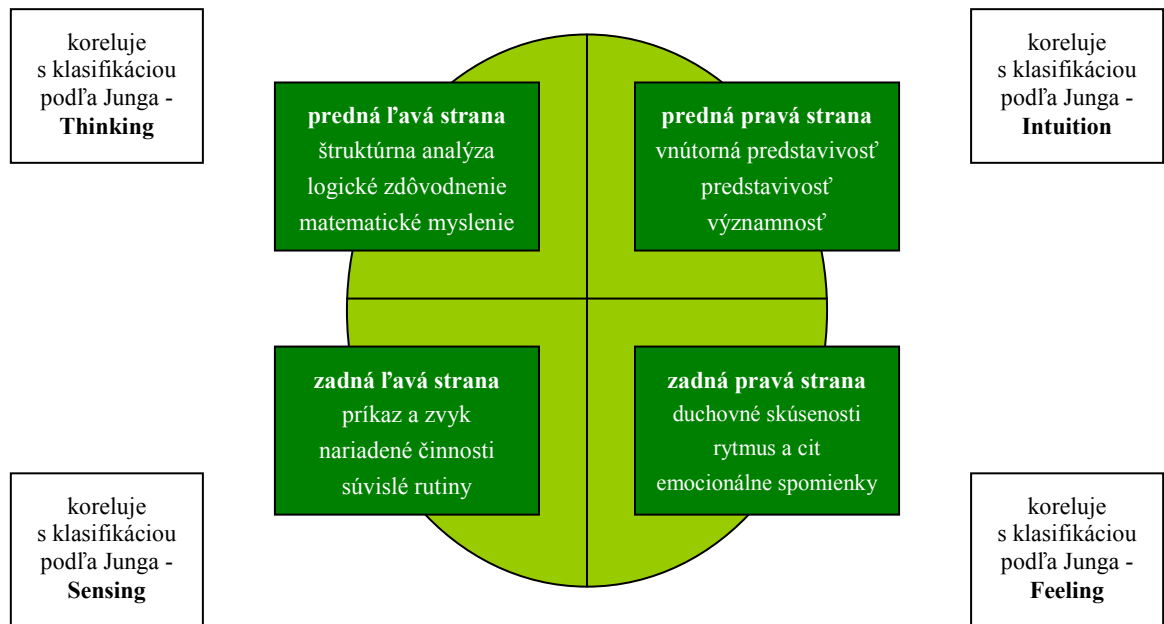
BENZIGER (2004) bola ďalšou, kto postavil svoju prácu zaoberajúcu sa typológiou osobnosti na zisteniach Junga, a konkrétne na tvrdení, že viac ako polovica populácie má náchylnosť k potláčaniu a zmene vlastnej osobnosti v práci alebo doma. Svoje zistenia bola schopná prezentovať hlavne vďaka vytvorenému nástroju merania, a to *Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA)*.

Benzigerovej teória chápe osobnosť v zmysle štyroch kvadrantov mozgu ako znázorňuje Obr. 2.

Podľa **EYSENCKA** (*In Personality*), ktorý nadviazal svojou teóriou na Galenove štyri povahy, k meraniu osobnosti pristupuje metódou využívajúcou dva základné rysy, a to:

- extrovertný – introvertný
- neurotický – stabilný.

Vychádzajúc z daného rozdelenia, ľudia, ktorí sú vysoko *extrovertní* sú spoločenský, otvorení, vyhľadávajú vzrušenie a pozornosť iných. Na druhej strane, ľudia, ktorí majú vysoký stupeň *introvertnosti*, uprednostňujú tráviť čas osamote a byť opatrní v spôsobe plánovania svojho života. Vysoko *neurotickí* ľudia sú náchylní byť bojzlivými, náladovými a ľahko zraniteľnými, zatiaľ, čo ľudia s protikladnou hodnotou neurotizmu sú stabilnými, pokojnými a vyrovnanými.



Obr. 2 Štyri kvadranty mozgu prezentujúce teóriu osobnosti podľa Benzigerovej

Zdroj: *Newcomb (2004)*

Ďalším použiteľným modelom na zadefinovanie osobnosti je tzv. **BIG FIVE** (Veľká päťka) model (*In Personality theories, types and tests*), ktorý opisuje päť najzákladnejších faktorov osobnosti. Prvé triedenie uviedol Paul Sinclair, na prácu ktorého na viazali svojou prácou aj ďalší psychológovia, ako napr. McCrae, WT Norman, Costa, Brand a Egan, LR Goldman. Zároveň sa stal podkladom aj ďalších testov osobnosti, nakoľko je dokázaná jej stabilitnosť a použiteľnosť v priebehu dlhšieho časového obdobia. (*In Cable – Judge, 2003*) Model osobnosti Big Five je modelom využívajúcim faktorovú analýzu s cieľom pokúsiť sa určiť kľúčové vlastnosti osobnosti. (*In Personality*) Považuje sa tiež za najkonsenzuálnejší model typológie osobnosti. (*In Cable – Judge, 2003*)

Na základe skúmania COSTU a McCREA (*In Personality*) sa uvádzajú nasledovné faktory:

- extroverzia,
- ochota,
- svedomitosť,
- neurotizmus
- a otvorenosť.

Chápanie extroverzie a neurotizmu je v zhode s ich vysvetlením u Eysenecka. Otvorenosť k zážitkom a intelektu odkazuje na náchylnosť k novým myšlienkam a skúsenostiam. Ľudia disponujúci len nízkou úrovňou tejto vlastnosti preferujú veci známe, praktické a konkrétne, zatiaľ čo tí, ktorí dosahujú vysoký stupeň uvedenej vlastnosti sú zvedavými a vynaliezavými. Stupeň ochoty predstavuje, do akej miery sú ľudia dôverujúcimi, veľkorysími a zaujímavými sa o ostatných. Svedomitosť sa vzťahuje na organizáciu a úspech. Veľmi svedomití jedinci sú ambiciózni, usilovní, kompetentní a zorganizovaní, naopak, nízky stupeň uvedenej vlastnosti sa prejavuje ako uvoľnenosť, slabá sebadisciplína a slabá orientácia na ciele, resp. tá chyba úplne. (*In Personality*)

Popri teórii BIG FIVE rozvinul svoju teóriu **TORGERSEN** (*In Hochwälder, 2009*), ktorý ju nazval GIANT THREE (Obrovská trojka), keď tvrdil, že neurotizmus, extroverzia a psychotizmus (ktorý je nepriamoúmerný svedomitosti - conscientiousness) sú postačujúcimi determinantami na opis osobnosti. Najprv je dôležité charakterizovať hodnotu jednotlivých determinantov u jednotlivcov, a to ako buď vysokú (označuje ako +) alebo nízku (označuje ako -). Jednotlivec je následne kategorizovaný podľa uvedeného stupňa jednotlivých determinantov, pričom je zaradovaný do jedného z ôsmich nasledujúcich typov:

Divák (-N-E-C) - málo citlivý k ostatným ľuďom, alebo situačným podnetom, citovo plochý, nie príliš zaujímavý sa o spoločenské normy a má len nízke ambície v práci

Skeptik (-N-E+C) – relatívne uzavretý vo vzťahu k druhým, emocionálne vyrovnaný, zabezpečujúci si osobné bezpečie, úspešný v organizovaní svojho života, niekedy však trochu strnulý

Pôžitkár (-N+E-C) – spoločensky skúsený, vychutnávajúci si pôžitky, emocionálne a fyzicky silný, ale nespoľahlivý

Podnikateľ (-N+E+C) – spoločensky bezpečný, nezávisle mysliaci, panovačný, jednajúci s chladnou hlavou, orientovaný na ciele a efektívne konajúci

Neistý (+N-E-C) – sebavedomý, závislý na názoroch druhých, príliš citlivý na osobné duševné a fyzické skúsenosti a zle zorganizovaný

Zadumaný (+N-E+C) – plachý a uzavretý, rozporuplný a veľmi svedomitý, dumajúci nad každým rozhodnutím a náchylný rýchlo sa vzdať v prípade, že nastanú ťažkosti

Impulzívny (+N+E-C) – orientujúci sa na potešenie, vyhľadávajúci pozornosť, potrebujúci spoločenské uznanie, len malá kontrola nad emocionálnymi reakciami, pôsobiaci chaoticky a premenlivo

Komplikovaný (+N+E+C) – veľmi emocionálne prežívajúci s príležitostnými emočnými výbuchmi s následným pocitom viny, citlivý, závislý na iných a disciplinovaný

1.3 Štýly práce manažérov

MALONE (In Čambál – Holková – Hornák, 2000) definuje vedenie ľudí ako schopnosť primäť ľudí, aby robili veci radi. Rozličné štýly vedenia majú rozličný vplyv na celkovú dynamiku skupiny, resp. organizácie. (In Flynn, 2009). Manažéri využívajú rozličné možnosti uplatnenia moci, sankcií, trestov, hrozieb a pod. V súčasnosti sa stretávame s viacerými prístupmi k rozdeľovaniu a charakterizovaniu štýlov vedenia ľudí, z ktorých každý disponuje svojimi špecifickými prístupmi a organizáciou vedenia.

LEWIN (In Flynn, 2009) rozdeľuje štýly vedenia do troch základných skupín:

- autoritatívny štýl
- demokratický štýl
- laissez – faire štýl

Autoritatívni manažéri, inak nazývaní aj autokratickí, sú charakterizovaní ako dominantní. Vytvárajú pravidlá a majú sklon byť vzdialenými a strániť sa skupiny. Autoritatívny štýl sa tiež dosahuje cez tresty, hrozby, pravidlá a príkazy.

Funkciami autoritatívneho vedenia sú:

- vytváranie jednostranných pravidiel
- hodnotenie úloh
- riešenie problémov, pričom úlohou podriadených je dodržiavať pokyny nadriadeného bez akýchkoľvek otázok a pripomienok.

Autoritatívne vedenie sa neodporúča pre to pracovné prostredie, kde je vôľa podriadených zúčastňovať sa na riadiacom procese, a naopak, je vhodným v prípade uvádzania nových pracovníkov do pracovného zaradenia, a tiež v prípade, ak je len obmedzený čas na rozhodovanie alebo vtedy, ak je potrebná široká koordinácia s ostatnými skupinami a organizáciami.

Demokratickí manažéri sú podporovateľmi kolektívneho prijímania rozhodnutí, aktívnej účasti podriadených, oprávnenej pochvaly a umiernennej kritiky. Dosahujú svoju autoritu vo vzťahu k podriadeným cez zodpovednosť, spoluprácu a delegovanie úloh a zodpovednosti.

Funkciami demokratického vedenia sú:

- rozdelenie zodpovednosti v rámci organizácie
- povzbudzovanie jednotlivých členov kolektívu, resp. podriadených
- zabezpečenie skupinovej diskusie.

Demokratické vedenie je vhodné pri osobitných podmienkach, aké sú napr. v medzinárodných spoločenstvách, verejných vysokých školách, vzájomne spätom susedstve alebo kooperujúcich sociálnych skupinách a organizáciách. Nie je vhodným štýlom riadenia v tých prípadoch, kedy sú v rámci organizácie jasne definované a nemenné pravidlá, úlohy a zaužívaná podniková prax.

Laissez – faire (liberálni) manažéri, resp. manažéri voľného štýlu vedenia, sa charakterizujú nezáujmom o svojich podriadených a možno tiež tvrdiť, že uvedený štýl je štýlom bez vedenia v pravom slova zmysle. Manažéri tohto typu nevytvárajú žiadne plány alebo na kolektív orientované rozhodnutia, kedy však členovia kolektívu sú zodpovední za všetky ciele, rozhodnutia a riešenia problémov. Majú len veľmi málo, až takmer žiadnu autoritu zo strany podriadených.

Funkciami laissez – faire vedenia sú:

- dôvera v členov skupiny a podriadených pri rozhodovaní
- získavanie vysoko školených a zodpovedných členov do organizácie.

Tento štýl vedenia dosahuje najväčšie úspechy v prostredí akým je napr. vedecké laboratórium alebo spoločnosť zamestnávajúca na základe uzatvorenia dlhoročných pracovných zmlúv. Nie je vhodný do prostredia, kde podriadení vyžadujú spätnú väzbu, flexibilitu, nasmerovanie a pochvalu.

Podľa **HOUSA a DRESSLERA** (In Mulki – Jaramillo – Locander, 2009) manažéri disponujú dvoma rozdielnymi prístupmi, ktorými motivujú správanie podriadených, a tie charakterizovali ako praktické vedenie (zavádzajúce štruktúru) a participatívne, alebo aj podporujúce vedenie.

Praktické vedenie predstavuje manažérov, ktorí uplatňujú priamy štýl vedenia a ponúkajú podriadeným vedenie a nasmerovanie k dokončeniu úlohy. Manažér ďalej definuje úlohy, opisuje roly, ktoré sú jednotliví členovia očakávaní naplniť a vytvára jasný postup plnenia úloh. Taktiež implementuje primerané systémy odmeňovania slúžiace k motivovaniu podriadených na dodržanie stanovených postupov. Uvedený štýl vedenia je najvhodnejším v tom prípade, keď práca zahrňuje neštruktúrované a komplexné úlohy.

Participatívne vedenie charakterizuje manažérov, ktorí vytvárajú prostredie psychologickej podpory a priateľskosti vo vzťahu k podriadeným. Toto dosahujú tým, že zahŕňajú návrhy a nápady zamestnancov v rámci procesu rozhodovania.

BASS (In Bass – Steidlmeier, 1999) predstavuje ďalšie rozdelenie štýlov vedenia, ktoré sú síce rozdielne a protichodné, ale vzájomne prepojitelné.

Prvým štýlom je transakčné vedenie, kedy podriadení sú motivovaní sľubmi, pochvalou a odmenami alebo sú opravovaní spätnou väzbou, pokarhaním, hrozbou, alebo disciplinárnym konaním. V prípade, ak manažéri využívajú **aktívny manažment s námietkou** (management by exception), svojich podriadených neustále sledujú a opravujú ich chyby a nedostatky. Ak naopak využívajú **pasívny manažment s námietkou**, len čakajú, kým chyby podriadených zaujmú ich pozornosť predtým ako sa odhodlajú k ich náprave spojenej s negatívnou spätnou väzbou alebo výčitkou.

Druhým štýlom, ktorý Bass popisuje, je transformačné vedenie, ktoré pozostáva zo štyroch komponentov, a to: charizma alebo idealizovaný vplyv (postojový alebo vychádzajúci zo správania), inšpiratívna motivácia, intelektuálna stimulácia a zosobnená pochvala. Podriadení sa stotožňujú s úsilím charizmatického manažéra a chcú ho napodobniť. Je tiež štýlom, kedy odmena smerovaná k podriadenému ma vzbudiť patričnú usilovnosť a odhodlanie na plnenie úloh. (In Flynn, 2009)

Vo svojej teórii uvádza štýl vedenia, ktorý sa objavil už u Lewina, a to je laissez – faire vedenie, kedy manažér neprejavuje žiadnu snahu uspokojiť potreby podriadených a nereaguje na ne a možno až úplne prehliada ich nedostatky.

McGREGOR (In Čambál – Holková – Horňák, 2000) vo svojej známej *Teórii X* a *Teórii Y* vyjadril dva predpoklady na správanie sa ľudí na základe ich povahy. Z vnímania správania sa ľudí je potom odvedený vzťah manažérov k ostatným, ktorý sa prejavuje správaním manažérov v procese vedenia ľudí.

Teória X je pesimistická, statická a strnulá. *Teória Y* je naopak dynamická, optimistická a pružná. Kladie dôraz na sebariadenie a integrovanie individuálnych a podnikových potrieb. Manažéri v zmysle teórie Y majú názor, že ľudia a práca sa dobre „kombinujú a znášajú“. Úplne odlišne sa na uvedený vzťah pozerajú manažéri nasledujúci teóriu X, ktorí vidia ľudí ako lenivých, nesamostatných a ich prístup k podriadeným je „tvrdší, ako prístup manažérov, ktorí vidia ľudí a prácu vo vzájomnej harmónii.“

Manažéri v zmysle teórie X:

- správajú sa k ľuďom ako k strojom
- dávajú podrobné pokyny, čo urobiť a ako urobiť prácu
- dôsledne kontrolujú činnosti podriadených, všetko sledujú
- chyby a nedostatky trestajú, hľadajú vinníkov
- dávajú plat a pracovnú istotu na prvé miesto
- nepýtajú sa na názory svojich podriadených, nediskutujú.

Manažéri v zmysle teórie Y:

- dôverujú podriadeným a pokúšajú sa učiť z ich chýb
- dovoľia robiť ľuďom svoju robotu, nechávajú ľudí vybrať si, ako prácu spravia
- snažia sa viesť ľudí k samostatnosti
- sú zdvorilí a rešpektujú práva jednotlivca
- vyhľadávajú nápady pre zmenu a zlepšenie od každého
- vyhľadávajú nové spôsoby ako urobiť prácu zaujímavejšou.

Ako doplnok býva k teórii X a Y uvedený ešte model Z, ktorý je prezentovaný japonským rodinným podnikom. Vzorom je rodina, ktorá zamestnáva svojich členov, kladie dôraz na dlhodobú spoluprácu a vidí podnik ako orchester hrajúci v súhre jednotlivých nástrojov. Japonské firmy kladú dôraz na celoživotné zamestnanie, život vo firme chápu ako významnú súčasť osobného života a lojalitu k zamestnávateľovi ako zásadné hodnoty. (In Štěpaník – Kohoutek, 2000)

1.4 Osobnosť manažérov a štýl práce

V manažérskej praxi sa zaužívalo tvrdenie, že ľudia neopúšťajú firmy, ale manažérov. Na základe tohto tvrdenia možno ešte väčšmi potvrdiť dôležitosť pozitívneho vzťahu, ktorý si vytvára zamestnanec s manažérom, a ktorý je zároveň predpokladom toho, či vo firme zostane. (In Garlick, 2007) Osobnosť manažéra a štýl, ktorý vo svojej práci a vedení svojich podriadených uplatňuje, sú tými faktormi, ktoré nepochybne daný vzťah utvárajú, modifikujú a rozvíjajú.

Pojem manažér sa často spája s iným termínom, a tým je vodca. Avšak neplatí, že ľudia zastávajúci manažérske pozície musia byť nevyhnutne aj vodcami. Pozíciu manažéra ako vodcu možno chápať v zmysle stanoveného formálneho vodcovstva, kedy je do danej funkcie jednotlivec menovaný, príp. volený. Naopak, prirodzené vodcovstvo vychádza zo situácie, kedy jednotlivec koná ako vodca bez toho, že by zastával nejakú formálnu pozíciu. Na základe uvedeného možno tvrdiť, že manažérske zamestnania obsahujú aj vodcovské povinnosti, napriek tomu by sa však manažment nemal stavať na roveň vodcovstvu. (In Berry, 2009)

Aj keď vodcovstvo nestotožňujeme úplne s prácou manažéra, manažér sa môže správať ako vodca na základe legitímácie jeho formálneho vodcovstva. Podľa **WELCHA (2008)** správni vodcovia robia:

1. Vodcovia neúnavne zdokonaľujú svoj tím, využívajú každé stretnutie ako príležitosť k hodnoteniu, koučovaniu a posilňovaniu podriadených.
2. Vodcovia zaisťujú, aby ľudia nielen mali víziu, ale tiež aby víziou žili a dýchali.
3. Vodcovia sa dostávajú každému pod kožu a vyvolávajú v ňom pozitívnu energiu a optimizmus.
4. Vodcovia získavajú dôveru otvorenosťou, priehľadnosťou a uznaním.
5. Vodcovia majú odvahu presadzovať nepopulárne opatrenia a intuíciu.
6. Vodcovia skúmajú a prenikajú do všetkého so zvedavosťou.
7. Vodcovia podnecujú riskovanie a ponaučenia z príkladov.
8. Vodcovia oslavujú, čo vytvára atmosféru uznania a generuje pozitívnu energiu.

No to, aby manažér bol úspešným a rešpektovaným vodcom svojich podriadených treba, aby disponoval určitými vlastnosťami a kvalitami jeho osobnosti, ktoré ho budú v uvedenej funkcii podporovať.

Podľa koncepcie osobnosti manažéra **ŠTĚPANÍKA-KOHOUTKA (2000)**, kľúčovou vlastnosťou so zásadným významom je dominancia, teda tendencia ovládať druhých. S uvedenou charakteristikou súvisí tiež rozhodnosť, pribojnosť a schopnosť sebakpresadenia, posúdenie situačných momentov, čo vyžaduje kritickosť, vrátane sebakritickosti.

Ako druhý atribút osobnosti manažéra uvádzajú charizmu, a teda hlavne schopnosť pôsobiť na druhých, získavať ich pre svoje myšlienky, strhnúť ich a byť výraznou autoritou. Má tiež tesnú väzbu na osobný image.

SZARKOVÁ (2009) uvádza, že atribúty osobnosti manažéra možno chápať v zmysle psychickým a psychologických vlastností, ktoré sa u jedinca v rámci socializácie buď utlmia alebo rozvinú. *Psychické vlastnosti* sú označované ako zdedené, nemenné a konštantné (napr. temperament) a *psychologické vlastnosti* sú tie, ktoré môžu mať dedičný základ, ale sa menia, dotvárajú a môžu sa vyvinúť až do novej kvality (telesné a výrazové vlastnosti). Môžu byť nadobudnuté aj pod vplyvom výchovy. Obidve skupiny vlastností sa pod vplyvom vedomých a podvedomých regulačných mechanizmov počas života formujú, čím vytvárajú individuálnu odlišnosť psychického vybavenia manažéra, príp. zamestnanca. Spolu vytvárajú osobnostný profil.

Treba však spomenúť, že nedostatočné rozvinutie niektorých psychických a psychologických vlastností, resp. ich absencia v osobnostnom profile manažéra, napr. ctižiadostivosť, vytrvalosť, pracovitosť a i., môžu v dosť širokej miere kompenzovať psychické a psychologické vlastnosti jednotlivých zamestnancov, ktorých manažér riadi a vedie v pracovnom procese.

Ďalšími atribútmi osobnosti manažéra podľa Szarkovej sú schopnosti, ktoré psychológia definuje ako osobnostné predpoklady na vykonávanie určitej činnosti, ktoré zaručujú jej úspešnú realizáciu. Vyvíjajú sa na základe zdedených dispozícií – vlôh pomocou učenia. Schopnosti na úspešné vykonávanie manažérskej funkcie sa diagnostikujú pomocou psychodiagnostických metód a postupov. V rámci nich sa psychické schopnosti delia:

1. všeobecné psychické schopnosti, nevyhnutné na výkon funkcie manažéra, akými sú *všeobecná inteligencia a všeobecný pracovný stereotyp*.

Všeobecná inteligencia sa definuje ako schopnosť jednotlivca riešiť nové problémy a orientovať sa v nových situáciách na základe porozumenia podstatným súvislostiam

a vzťahom. Vyjadruje tiež schopnosť narábať s poznatkami v určitých logických nadväznostiach a tiež adekvátne ich v konkrétnych situáciách používať.

Všeobecný pracovný stereotyp, ktorého podstatu tvoria určité zovšeobecnené pracovné postupy, upevnené vôľovo-návykovými mechanizmami, ako sú napr. schopnosť dokončiť úlohu, disciplína v práci, schopnosť rozhodnúť sa a rozhodnutie realizovať a pod.

2. *špeciálne psychické schopnosti*, želateľné na výkon funkcie manažéra, medzi ktoré viacerí autori zaraďujú napr. schopnosť utvárať organizačné a iné podmienky na efektívnu prácu, schopnosť sebakontroly v každom okamihu (zniest' i kritiku), schopnosť vzbudiť dôveru, presvedčiť iných (nemanipulovať nimi) a i.

Na to, aby manažér zastával svoju funkciu efektívne, potrebuje na výkon svojej roly tiež určité zručnosti. Podľa **SWEETA (2009)** týmito zručnosťami sú:

- **komunikácia** - pravdepodobne najdôležitejšia zručnosť je byť jasný a pevný v tom, čo manažér očakáva od svojich zamestnancov. Bez jasného vedenia uvedeného ohrozujú svoj úspech v budúcnosti.
- **interpersonálne zručnosti** – niekto ich tiež nazýva zúčastnenosťou alebo sympatiami. Kľúčovým je dennodenná interakcia so zamestnancami, budovanie dôvery a vzťahu. Ak zamestnanci manažérovi nedôverujú, nemôže ten od nich očakávať, že ho budú nasledovať.
- **nebojnosť** – manažéri by sa nemali báť chopiť sa príležitosti, veľakrát však manažéri pochybujú o svojom rozhodnutí, najmä ak je v hre ich osobný majetok.
- **delegovanie** - len najlepší manažéri vedia, kedy byť za veci zodpovední a kedy nie. Podstatou úlohy manažéra je vybrať si dobrých ľudí, ktorí sa budú vedieť vyrovnáť so stanovenými úlohami s patričným nasadením a konečným výsledkom.
- **rozhodnosť** – dobrý manažér musí byť schopný urobiť zložité rozhodnutia, nemôže sa báť zbaviť sa záťaže.

ŠTĚPÁNEK – KOHOUTEK (2000) sa domnievajú, že všeobecne žiaducimi osobnostnými predpokladmi a vlastnosťami manažéra sú:

- *emočná stabilita*, vyrovnanosť, vysoká frustračná tolerancia, pozitívne videnie, zdravá sebadôvera
- *silná vnútorná motivácia k úspechu*, aktivita

-
- *schopnosť koncepčného myslenia*, flexibilita a kreativita
 - *voľné vlastnosti* – prekonávanie prekážok, vytrvalosť, húževnatosť v dosahovaní stanovených cieľov
 - *morálne vlastnosti*, pre ktoré je uznávaným a tiež viditeľným vzorom a modelom chovania pre ostatných

Uvedené atribúty osobnosti sú tými, čo utvárajú a rozhodujú o charaktere riadenia, vedenia a štýlu práce, ktoré manažéri vo svojej praxi uplatňujú. Ako bolo už v podkapitole 1.3 naznačené, kategórie štýle práce manažérov sú rozsiahle obsahom a viacerí autori predstavujú rozličné ich druhy, definované na základe dlhodobých skúmaní. V uvedených triedeniach však boli tieto štýly uvádzané z pohľadu ako manažéri pristupujú k podriadeným a aké metódy volia na dosiahnutie cieľa, vízie, rešpektu od podriadených a tiež o praktické uplatnenie ich postavenie v hierarchii podnikovej štruktúry.

Vychádzajúc z uvedených charakteristík osobnosti manažéra však možno danú klasifikáciu štýlov práce manažérov, ich vedenia a riadenia, rozšíriť o tie skupiny, ktoré boli vytvorené na základe priamych skúmaní psychológie osobnosti manažéra.

Jedna z uvedených teórií bola vytvorená americkým psychológom **REDINOM** (*In Szarková, 2009*), ktorý popísal nasledovné štýly riadenia:

1. **pružný štýl riadenia**, ktorý aplikovali manažéri, ktorí sami boli vysoko flexibilní, nebáli sa zmien ani inovácií, sami ich vyhľadávali, rýchlo sa zbavovali pracovných stereotypov a návykov, boli ‚necitliví‘ k pocitom moci, odmietali demagogický prístup, altruizmus a o záležitosti podriadených sa zaujímali účelovo.
2. **impulzívny štýl riadenia**, ktorý aplikovali manažéri citovo labilní, s výrazným nedostatkom organizačných schopností, s nízkou zručnosťou kvalifikovane sa rozhodnúť, s vysokou pripravenosťou prispôbiť sa druhým, s nedostatkom vlastného názoru, rýchlym podliehaním vlastnému, subjektívnemu dojmu a náladám.
3. **participatívny štýl riadenia**, ktorý vyžaduje, aby manažéri mali veľmi dobrý sociálny odhad, aby boli veľkorysí, empatická, prajní a aby vedeli prejavit' radosť nielen zo svojho pracovného úspechu, ale aj z úspechu ostatných zamestnancov.

GARLICK (2007) svoju výskumnú prácu zamerlal na skúmanie vplyvu osobnosti manažéra a štýlu jeho práce na pracovný výkon zamestnanca. Vykonal prieskum, kde sa zamestnancov pýtal, aké tri vlastnosti najviac a najmenej opisujú ich nadriadených. Na základe výsledkov zostavil typológiu šiestich druhov osobnosti manažéra, ktoré obsahujú aj opis ich práce.

Klasifikácia uvedených typov osobnosti:

- **rešpektovaný profesionál** – orientovaný na úlohy, ale tiež považovaný za čestného a spoľahlivého. Ich správanie je stále, nie sú vnímaní ako bezohľadní alebo ovládajúci. Ak si to situácia vyžaduje, reagujú flexibilne a rozhodnutia prijímajú z cieľom byť prospešný k podniku. Aj keď zamestnanci neudržiavajú priateľské vzťahy s manažérmi, títo naopak majú ich plnú dôveru, čo sa prejavuje v ich práci, ktorú vykonajú bez väčšieho osobného zásahu zo strany nadriadených. Osobný život si udržiavajú mimo pracovného prostredia.

Vo všeobecnosti sú teda pozitívne vnímaní ako manažéri, podriadení ich pripodobňujú *Supermanovi* alebo *Wonder Woman* – otvorení k vašim nápadom, ale tiež k *Charlie Brownovi* – každého kamarát.

- **starostlivý radca** – prejavuje sa príbuzenským vzťahom k podriadeným a je patrične oceňovaný pre uvedený vzťah. Jeho čestnosť je jedným z jeho silných atribútov. Je veselý, štedrý, priateľský a flexibilný. Skutočne sa zaujíma o ľudí, ktorí sú pre neho najdôležitejšia priorita v práci. Zamestnanci pracujúci práve pod jeho vedením majú tendenciu pôsobiť v podniku dlhšie časové obdobie.

Uvedený typ manažéra je tiež označovaný ako *Superman / Wonder Woman*.

- **vyhrať za každú cenu** – títo manažéri sú tvrdými, kontrolujúcimi a neľútostnými. Riadia sa heslom : účel svätí prostriedky, pričom im neprekážajú ani urážky adresované k podriadeným. Môžu dosiahnuť úspech vo svojich metódach vedenia v prípade, že sú považovaní za členov vyššej triedy.

Priamymi podriadenými sú vnímaní ako nejednotní a veľakrát jednajúci bez významu. Ako nadriadení si pestujú vo svojich podriadených nespokojnosť a nelojalitu. Sú opisovaní ako *Daffy Duck*, príp. *Cruella DeVille*.

- **obstarávateľ úloh** – orientujúci sa na úlohy, tvrdý a kontrolujúci. V porovnaní s vyššie uvedeným typom je však viac etickejší a spôsobilý. Nie je veľmi veselý alebo pokojný, ale o to väčšmi orientujúci sa na dosiahnutie vytýčených cieľov. Viest' produkciu je top

prioritou pre tento typ manažéra. Je nekompromisný, keďže ľudia nie sú práve stanovení ako priorita jeho práce.

Jeho zamestnancami je vnímaný ako primerane efektívny s rešpektom ako slúži zákazníkom. Na základe uvedeného ho možno opísať ako niekoho na rozhraní medzi *Supermanom* / *Wonder Woman* a *Cruellou DeVille*, čo vyplýva na základe jeho orientácie na úlohy avšak bez väčšieho záujmu o dobro podriadených zamestnancov.

- **sympatický smoliar** – priami podriadení si o ňom myslia, že je primerane slušný, len nie zvlášť kompetentný. Je prospešný a očarujúci, ale zároveň tiež nejednotný a tiež jednajúci bez väčšieho významu. Nie je dostatočne nápaditý, inteligentný, tvrdý, úspešný alebo orientujúci sa na úlohy. Predpokladá sa, že svoje miesto dosiahli len preto, že mali určité rodinné kontakty, príp. osobné sympatie k osobe, ktorá ich do funkcie menovala.

Podriadení ho nerešpektujú a uprednostnili by niekoho iného v ich pozíciách. Nie je pravda, keď tvrdíme, že tento typ manažéra nenávidia, jednoducho im nie je dostatočne prospešný. Býva opisovaný ako *The Invisible Man* alebo *Charlie Brown*.

- **podávajúci ruku** – opisovaný ako priateľskejšia verzia typu vyhrať za každú cenu. Tento typ manažéra je vnímaný ako nečestný, nespoľahlivý konajúci bez väčšieho významu a bezcitný, ale tiež je vnímaný pozitívne pre jeho priateľskosť a flexibilitu. Je tiež osobnejší ako je to pri manažérskom type, s ktorým sa porovnáva.

Opis prirovnávajúci ho k určitému hrdinovi je veľmi nejednoznačný. Najčastejšie je opisovaný ako *Charlie Brown* – niekto, kto chce byť obľúbený, menej ako *Daffy Duck*, príp. *The Invisible Man*. Existujú však skupiny ľudí, ktorí práve oceňujú jeho prístup, vyrovnali sa s jeho štýlom práce a prosperujú z jeho manažérskych metód, tí ho potom označujú ako *Superman* / *Wonder Woman*.

Ak však uvažujeme o osobnosti manažéra vo všeobecnosti, nemožno zabúdať na fakt, že v súčasnosti sú manažérske pozície v podnikovej praxi čoraz viac obsadzované príslušníkmi oboch pohlaví. Z tohto dôvodu je potrebné rozoznať štýl práce, ktorí muži, resp. ženy vo svojej práci s podriadenými a pri riadení svojho tímu uplatňujú.

Ako uvádza **BERRY (2009)**, ženy a muži sú vnímaní ako protiklady. Muži sú tými, ktorí sú rázni, a naopak ženy sú tie, čo prejavujú svoje city. Muži bývali za manažérov považovaní už vo svojej podstate, kedy boli opisovaní ako dostatočne kompetentní a so

silným egom. Ženám boli pripisované charakteristiky ako málo sebavedomé a ambiciózne, a tiež, že v skupinových interakciách nie sú veľmi orientované na plnenie úloh.

Nakoľko však spoločnosť vývojom napredovala a stále napreduje, aj manažéri už nevyzerajú rovnako, nakoľko už viac nezdieľajú rovnaké zázemie, keďže aj ženy čoraz viac prenikli do manažérskeho funkcie a do organizácie podnikovej praxe priniesli osobné kvality a vlastnosti, ktoré sú odlišné od tých mužských. (In Johansen, 2007). K uvedenej skutočnosti sa pripája tiež **BERRY (2009)**, ktorá uvádza, že vodcovstvo, a teda aj práca manažéra si vyžaduje aj mužské, aj ženské charakteristiky. Ďalší uvedený názor vyjadruje, že niektoré ženy môžu vykonávať rolu vodcu, nakoľko sa naučili konať ako muži. Osvojili si mužské vlastnosti, musia však ešte prejavovať dost' sily na to, aby boli vo svojej pozícii brané vážne, nie však až natoľko, aby narušili kultúrne stereotypy agresívnych žien. Bolo dokázané, že podriadení tolerujú, ba dokonca podporujú u nadriadených – mužov to isté správanie, aké sa im nepáči i nadriadených – žien.

HELGESEN (In Johansen, 2007) podporil pozitívny prínos ženských kvalít do manažérskej praxe vo svojej knihe *Ženská výhoda (The Female Advantage)*, kde uvádza, že ženy sú lepšie práve v komunikácii, nastavení si priorit a videní vo väčších súvislostiach. Pričom táto odlišnosť v schopnostiach tiež vedie k rozdielnosti štýlov práce mužov a žien.

Tiež **ROSENER** (In Johansen, 2007) uviedol najdôležitejšie elementy, ktoré manažérske štýly žien odlišujú od toho mužského. Týmito elementmi sú:

1. *ženy podporujú participáciu, teda aj rozhodovanie zdieľajú s druhými,*
2. *ženy zdieľajú informácie a moc,*

čím vyzdvihnú hodnotu ostatných tím, že podriadených informujú o dianí a tiež oceňujú ich dobre odvedenú prácu. Tieto elementy zároveň definujú **interaktívny manažment**, ktorý ženy uplatňujú.

Rozdiely medzi mužom – manažérom a ženou – manažérkou nie sú len v samotnom štýle práce, ale v prvom rade v myslení, a teda v tom, koho si muži, resp. ženy predstavujú ako dobrého manažéra.

Podľa *mužov* je dobrým manažérom ten, kto je predvídateľný, zastrašujúci, súťaživý, dominantný, ambiciózny a asertívny. *Ženy* tiež uvádzajú, že dobrý manažér by mal byť súťaživý, ale tiež orientujúci sa na proces, riaditeľský, kreatívny, dominantný, asertívny, emocionálny, majúci dobré interpersonálne zručnosti a schopnosti a mal by byť tiež úprimný a otvorený.

Pre dosiahnutie efektívnosti v riadení a vedení je potrebné, aby sa príp. rozdiely, ktoré sa medzi pohlaviami prejavujú stali práve tými elementmi, ktoré v konečnom dôsledku prispievajú k naplneniu stanovenej vízie a tiež podporia legitimitu manažéra vo svojej funkcii, a nie naopak, teda že určité predsudky voči jednotlivým pohlaviam budú pôsobiť negatívne na synergiu celého podniku, príp. jeho organizačnej štruktúry.

2. Cieľ práce

V bakalárskej práci Osobnosť manažérov a štýl práce sa zameriavame na analýzu uvedenej problematiky. Ako už v úvode bolo naznačené, ide o spracovanie tej skutočnosti, ktorá ich spája v synergický celok v rámci podniku. Cieľom práce bude teda poukázať ako osobnosť manažéra možno spojiť so štýlom, ktorý uplatňuje, a teda či konkrétne existuje rozdielnosť vedenia muža – manažéra a ženy – manažérky.

K tomu, aby sme daný cieľ naplnili, je však ešte potrebné definovať určité čiastkové ciele, ktoré možno považovať za platformu pre konečnú analýzu a zhodnotenie celej práce.

V prvom rade pôjde o preskúmanie osobnosti manažéra s využitím doterajších poznatkov zo štúdií viacerých odborníkov, ktorí sa skúmaním ľudskej psychiky zaoberali a vytvorili aj na základe svojich pozorovaní aj konkrétne typológie osobnosti.

Bude tiež rovnako dôležité poukázať na tie vlastnosti osobnosti, ktoré sú prioritne dôležité pre samotný výkon funkcie manažéra v rámci organizačnej štruktúry podniku a ktoré by daná osobnosť zastávajúca uvedenú funkciu mala mať, príp. s poukázaním na tie, ktoré nie sú v danej funkcii žiaduce.

V druhom rade pôjde o popísanie a zhodnotenie štýlu práce, ktorý manažéri vo svojej praxi uplatňujú so zameraním na ich interakcie s podriadenými, čo je dôležité z hľadiska ďalšej analýzy aj vplyvu konkrétnych osobnostných charakteristík na uplatňovaný štýl práce. Je dôležité zohľadnenie práve tej skutočnosti, že manažér v rámci výkonu svojej funkcie je v každodennom styku so svojimi podriadenými a on je tým, čo dotvára charakter aj samotného pracovného kolektívu a tiež celkovú atmosféru v rámci podniku.

V poslednom rade je cieľom okrem samotného zosumarizovania výsledkov výskumu aj zhodnotenie toho, ako sa osobnosť manažéra a štýl jeho práce uplatňuje v konkrétnom podniku, a teda, či možno poukázať na rozdiely vedenia mužom – manažérom a ženou – manažérkou.

3. Metodika práce a metody skúmania

Bakalárskou prácou sme sa zamerali na analýzu manažérskeho prostredia v dvoch podnikateľských subjektoch podľa vlastného výberu a na základe vykonaného zisťovania a následného vyhodnotenia pozorovania sme spracovali hodnoty výstupov na základe štatistických metód a zinterpretovali takto získané výsledky výskumu.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Ako objekt skúmania sme zvolili dva podniky, ktorých výber sme vykonali na základe predošlej vedomosti, nakoľko sme sa našim výskumom zamerali na osobnosť manažérov a ich štýl práce v konkrétnom skúmanom podniku. Špecifikom každého z uvedených podnikateľských subjektov je to, že v jednom z nich vedúcu pozíciu manažérov zastávajú muži, a naopak, v druhom prípade sú vedúce pozície zastávané ženami.

Objektom nášho skúmania sa teda popri zameraní na osobnosť manažéra a štýl práce stala tiež tá skutočnosť, ako sú rozdielne pohlavia vnímané svojimi podriadenými, a tiež ako to ovplyvňuje aj samotný prístup k riadeniu a vedeniu.

3.2 Pracovné postupy

Bakalársku prácu sme začali prvotným oboznámením sa s problematikou osobnosti manažérov a jej vplyvom na štýl práce. V prvom rade išlo o preskúmanie uvedenej problematiky na základe dostupných tak domácich, ako aj zahraničných zdrojov.

Ďalším krokom bolo vytvorenie vlastného dotazníka, na základe ktorého sme vykonali následné zisťovanie v prostredí obidvoch podnikateľských subjektov na vzorke ich zamestnancov.

Následne sme pristúpili ku komputácii takto získaných údajov a k ich štatistickému, ale aj slovnému interpretovaniu, pričom cieľom bolo zhodnotenie konkrétneho manažérskeho prostredia uvedených podnikateľských subjektov, avšak so zreteľnom odlišnosti pohlavia jednotlivcov, ktorí pozície manažérov zastávajú.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

3.3.1 Dotazník

Hlavným spôsobom získavania údajov bol dotazník, ktorého vecný obsah tvorili skupiny otázok zamerané na základné údaje o respondentovi, osobnosti manažéra a štýle práce manažéra.

Dotazníkové zisťovanie bolo anonymné, čo zabezpečilo tiež pravdivé výpovede respondentov a následne tak vytvorilo priestor na plnohodnotnejšiu analýzu. Kladené otázky boli otvoreného a zatvoreného typu. V otvorených otázkach úlohou respondenta bolo napísať jednoslovné odpovede, zatvorené otázky boli polytomické (výberové, vylučovacie), ale aj polytomické stupnicové, kedy v rámci konjunktívnych otázok respondent vyberal vždy len jednu z uvedených možností a v prípade polytomických stupnicových otázok tieto boli zodpovedané práve vtedy, keď bolo vytvorené poradie zvolených alternatív. Zastúpenie otázok bolo s podielom 3,84% pre otvorené otázky, 88,46% pre polytomické otázky a 7,69% pre polytomické stupnicové otázky.

3.3.2 Zdroje údajov

Pre dotazníkové zisťovanie sme zvolili dva podnikateľské subjekty, a to Agrodeal – AG Náradie, s.r.o. (ďalej len Agrodeal), konkrétne jeho trnavskú pobočku a Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. (ďalej len Allianz – SP), konkrétne Oddelenie oceňovania a taxácie so sídlom v Trnave.



Obr. 3 Logo Agrodealu

Zdroj: www.agrodeal.sk

3.3.2.1 Profil spoločnosti Agrodeal

Agrodeal je veľkoobchodná spoločnosť založená v roku 1991 so sídlom v Trnave. V súčasnosti tím tohto podniku tvorí viac ako 40 spolupracovníkov, ktorý ponúka sortiment renomovaných výrobkov, a teda konkrétne viac ako 100 000 položiek rôzneho náradia vo viacerých kvalitatívnych úrovniach od Hobby až po Profi úroveň významných európskych výrobcov.

Svoju pobočku má v Bratislave a Piešťanoch a ich zákazníkmi sú významné priemyselné podniky v regióne, obchodné spoločnosti v rámci celého Slovenska, ako aj živnostníci a malopredajcovia náradia.

Spoločnosť je tiež dlhodobým držiteľom certifikátu kvality v zmysle normy ISO 9001. Zákazníkom poskytuje rôzne služby, ako napr. bezplatný rozvoz tovaru, výrazné zľavy pre obchodníkov, predĺžené splatnosti faktúr a pod.

3.3.2.1.1 Zdroje údajov v spoločnosti Agrodeal

Respondentmi v spoločnosti Agrodeal boli predovšetkým administratívni zamestnanci a robotníci, predovšetkým tí, ktorí pracujú v skladoch a pri výdaji tovaru zákazníčkovi, avšak aj ďalší, ako sú zamestnanci IT oddelenia a tiež jeden z manažérov danej spoločnosti.

Ich celkový počet bol 21 a ich zastúpenie v jednotlivých kategóriách ako uvádza Tab. 5.

Tab. 5 Pracovné zaradenie zamestnancov Agrodealu

Akú pracovnú pozíciu v podniku zastávate?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
manažér / vedúci	1	4,76 %
administratívny zamestnanec	10	47,62 %
robotník	8	38,10 %
iná pozícia, uveďte aká	2	9,52 %

Zdroj: *Vlastná práca*

Ďalším dôležitým prvkom z hľadiska posudzovania celého výskumu je charakteristika každej z uvedenej skupiny respondentov, preto bolo tiež potrebné zistiť zastúpenie pohlaví, vekovej kategórie, úrovne dosiahnutého vzdelania a počet odpracovaných rokov v konkrétnom podniku, pričom je tiež potrebné poznamenať, že všetci z uvedených pracujú v kolektíve.

Tab. 6 Štruktúra zamestnancov Agrodealu podľa pohlavia

	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
Pohlavie								
muž	1	100	0	0	6	75	2	100
žena	0	0	10	100	2	25	0	0
Spolu	1	100	10	100	8	100	2	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 7 Štruktúra zamestnancov Agrodealu podľa veku

V akej vekovej kategórii sa nachádzate?	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
do 25 rokov	0	0	0	0	1	12,5	0	0
26 – 30 rokov	0	0	2	20	0	0	1	50
31 – 40 rokov	0	0	3	30	1	12,5	1	50
41 – 50 rokov	1	100	4	40	6	75	0	0
51 – 60 rokov	0	0	1	10	0	0	0	0
61 rokov a viac	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	1	100	10	100	8	100	2	100

Zdroj: *Vlastná práca***Tab. 8** Štruktúra zamestnancov Agrodealu podľa vzdelania

Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie?	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
základné	0	0	0	0	0	0	0	0
stredné odborné bez maturity	0	0	0	0	4	50	0	0
stredné odborné s maturitou	1	100	10	100	4	50	2	100
vysokoškolské I. stupňa	0	0	0	0	0	0	0	0
vysokoškolské II. stupňa	0	0	0	0	0	0	0	0
iné, uveďte aké	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	1	100	10	100	8	100	2	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 9 Počet odpracovaných rokov zamestnancov v Agrodeali

Koľko rokov v tomto podniku pracujete?	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
menej ako 1 rok	0	0	0	0	1	12,5	0	0
1 – 3 roky	0	0	4	40	5	62,5	0	0
4 – 7 rokov	0	0	1	10	1	12,5	2	100
8 – 10 rokov	0	0	2	20	1	12,5	0	0
viac ako 10 rokov	1	100	3	30	0	0	0	0
Spolu	1	100	10	100	8	100	2	100

Zdroj: *Vlastná práca*

3.3.2.2 Profil spoločnosti Allianz - SP

Allianz – SP je najväčšou komerčnou univerzálnou poisťovňou na Slovensku. Poskytuje svojim klientom poisťné produkty a služby v oblasti životného, úrazového, majetkového a zodpovednostného poistenia a tiež v poistení podnikateľov a priemyslu.

**Obr. 4** Logo Allianz – SPZdroj: www.allianzsp.sk

V súčasnosti celkový počet zamestnancov všetkých vyše 200 pobočiek na Slovensku je 2900. Služby a produkty poisťovne ponúka takmer 5000 obchodných reprezentantov. Zastúpenie má v renomovaných makléřských spoločnostiach, cestovných kanceláriách, autosalónoch, či u predajcov automobilov.

Cieľom Allianz – SP na Slovensku je poskytovať klientom služby vysokej kvality, opierajúce sa o dlhoročné skúsenosti, kapitálovú silu a overené medzinárodné know-how materskej spoločnosti, ktorou je Allianz AG.

3.3.2.2.1 Zdroje údajov v spoločnosti Allianz - SP

V uvedenej spoločnosti boli respondentmi zamestnanci Oddelenia oceňovanie a taxácie trnavskej pobočky Allianz – SP. Uvedené oddelenie je vedené manažérom, pre ktorého používajú označenie vedúci. Zároveň sa však člení na dve skupiny, a to Skupinu oceňovania a Skupinu taxácie, ktoré majú poverených zamestnancov zodpovedných za

celú skupinu, ktorí zároveň v hierarchii spoločnosti sú označovaní tiež ako vedúci s prívlastkom príslušnej skupiny. Osobitné postavenie má tiež tzv. koordinátor, ktorého zodpovednosť prevyšuje kompetencie ostatných zamestnancov príslušnej skupiny, resp. celého oddelenia.

Úlohou skupiny oceňovania je zhodnotenie poistných zmlúv v prípade ak nastala poistná udalosť, príp. následné došetrovanie poistných udalostí, čo zahŕňa aj konzultácie konkrétnych prípadov s posudkovým lekárom na základe vyžiadanych informácií od lekárov zodpovedných za zdravotný stav poistníka. Tu sa vytvára priestor pre pozíciu koordinátora, ktorý je zodpovedný za úhradu odmeny lekárom, ktorí poskytnú informácie o skúmanom stave poistníka pre prípad konkrétnej poistnej udalosti s jeho súhlasom.

Úlohou skupiny taxácie je zaznamenanie poistných zmlúv do systému poisťovne a následné zhodnotenie konkrétnych prípadov uzatvorených poistných zmlúv, či je možné ich prijatie v podmienkach uzavretých medzi reprezentantom a poistníkom, alebo je potrebná ich korekcia, ako je napríklad aj zníženie alebo zvýšenie poistnej sumy.

Ako je už zrejmé, vedúce uvedených skupín sa zodpovedajú svojou činnosťou priamo vedúcej oddelenia, ktorá stojí na vrchole pyramídy organizačného členenia a zároveň vystupuje ako reprezentant daného oddelenia pre vonkajšie prostredie.

Skupiny respondentov tvorili manažéri, teda vedúci jednotlivých skupín a oddelenia a tiež koordinátor a administratívni zamestnanci, ktorí sú priamo zaradení v určitej skupine oddelenia. Ich celkový počet vo všetkých kategóriách spolu bol 25. Opäť je potrebné poznamenať, že ide o pracovné kolektívy jednotlivých skupín, a teda jeden pracovný kolektív Oddelenia oceňovania a taxácie.

Tab. 10 Pracovné zaradenie zamestnancov Allianz - SP

Akú pracovnú pozíciu v podniku zastávate?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
manažér / vedúci	3	12 %
administratívny zamestnanec	22	88 %
robotník	0	0 %
iná pozícia, uveďte aká	0	0 %

Zdroj: *Vlastná práca*

Po základnom roztriedení skupín respondentov sme pristúpili k ich zhodnoteniu. Rozhodujúcim pre ďalšie posudzovanie výskumu bolo opäť zastúpenie pohlaví, vekových kategórií, vzdelania a počtu odpracovaných rokov.

Tab. 11 Štruktúra zamestancov Allianz - SP podľa pohlavia

	Manažéri		Administratívni zamestnanci	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %
Pohlavie				
muž	0	0	0	0
žena	3	100	22	100
Spolu	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 12 Štruktúra zamestnancov Allianz – SP podľa veku

	Manažéri		Administratívni zamestnanci	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %
V akej vekovej kategórii sa nachádzate?				
do 25 rokov	0	0	7	31,82
26 – 30 rokov	0	0	1	4,55
31 – 40 rokov	1	33,33	5	22,73
41 – 50 rokov	0	0	7	31,82
51 – 60 rokov	0	0	2	9,09
61 rokov a viac	2	66,67	0	0
Spolu	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 13 Štruktúra zamestnancov Allianz – SP podľa vzdelania

Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie?	Manažéri		Administratívni zamestnanci	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %
základné	0	0	0	0
stredné odborné bez maturity	0	0	0	0
stredné odborné s maturitou	1	33,33	18	81,82
vysokoškolské I. stupňa	0	0	1	4,55
vysokoškolské II. stupňa	2	66,67	3	13,64
iné, uveďte aké	0	0	0	0
Spolu	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca***Tab. 14** Počet odpracovaných rokov zamestnancov v Allianz - SP

Koľko rokov v tomto podniku pracujete?	Manažéri		Administratívni zamestnanci	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %
menej ako 1 rok	0	0	2	9,09
1 – 3 roky	0	0	7	31,82
4 – 7 rokov	0	0	3	13,64
8 – 10 rokov	0	0	1	4,55
viac ako 10 rokov	3	100	9	40,91
Spolu	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Po zozbieraní všetkých údajov z dotazníkového zisťovania a roztriedení jednotlivých skupín respondentov v konkrétnych podnikoch sme pristúpili k samotnému vyhodnocovaniu výskumu.

Prvými metódami hodnotenia bolo štatistické určenie relatívneho a absolútneho počtu odpovedí na jednotlivé otázky v prípade konkrétnych možností. V prípade polytomických stupnicových otázok sme vykonali komputáciu početností preferencií jednotlivých ponúkaných možností. Odpovede na otvorené otázky sme zosumarizovali a vytvorili jeden samostatný súbor tvorený z práve získaných informácií.

Po štatistickom zhodnotení a vecnom zatriedení respondentov a ich odpovedí sme pristúpili k samotnej analýze výsledkov, kde sme sa zamerali na zisťovanie a analýzu diferenciácie správania sa manažérov a ich prístupu k podriadeným na základe odlišnosti pohlaví.

Samotná analýza a interpretácia výsledkov teda zahŕňa odlišnosti vnímania a prejavovania sa osobnosti manažéra svojimi podriadenými a tiež vplyv ich osobnostných atribútov na štýl práce, ktorý v podnikovej praxi uplatňujú.

Ide tu predovšetkým o zhodnotenie výsledkov vlastného výskumu a rovnako o porovnanie s už existujúcimi teóriami a zisteniami viažucimi sa ku skúmanej problematike.

4. Výsledky práce

4.1 Vyhodnotenie dotazníkov

Pri zhodnotení výsledkov nášho skúmania je potrebné zamerať sa na ich analýzu a interpretáciu z hľadiska definovaných cieľov. Potrebné je zohľadniť jeden dôležitý fakt, a to, že dochádza ku konfrontácii dvoch rozličných prostredí manažérskeho vedenia. Na jednej strane sa v spoločnosti Agrodeal uplatňuje vedenie mužskými manažermi – vedúcimi a na strane druhej je ženské vedenie reprezentujúce vedúce jednotlivých oddelení, resp. skupín v Allianz – SP. Preto aj náš prístup k samotnej analýze a interpretácii bude postavený na porovnaní, resp. protipólnom zhodnotení získaných informácií.

Výsledky práce zahŕňajú výsledky jednotlivých vecných častí získaných na základe dotazníkového zisťovania, a to konkrétne oblasť analýzy osobnosti manažéra a oblasť štýlu práce, ktorý manažéri pri práci s podriadenými uplatňujú.

4.1.1 Osobnosť manažérov

V spoločnosti Agrodeal postavenie manažérov zastávajú muži. Z údajov v Tab. 16, teda z hľadiska typológie, ktorú vytvoril Hypokrates na základe zastúpenia jednotlivých telesných tekutín v tele jednotlivca, je manažér z pohľadu administratívnych zamestnancov vnímaný ako cholerický (60 %), rovnako je to isté hodnotenie aj v skupine robotníkov s dokonca ešte vyšším percentuálnym zastúpením (87,5 %). IT pracovníci a manažéri pristupujú k hodnoteniu ako flegmatický a melancholický.

Vystupovanie manažérov nazývaných vedúcimi v spoločnosti Allianz - SP, kde sú tieto pozície zastávané ženami možno nachádzať určitú podobnosť. Až 63,64 % z administratívnych zamestnancov označuje svojho nadriadeného ako cholerického. U manažérov je táto charakteristika zastúpená rovnakým podielom ako flegmatický a melancholický typ. Označenie nadriadeného ako flegmatického má v skupine administratívnych zamestnancov tiež primerané početné zastúpenie (22,73%).

Keď vychádzame z predpokladu Wundta, ktorý cholerickej osobnosti pripisuje osobnostné atribúty ako exhibicionizmus, vonkajšiu aktivitu, vznetlivosť a i., možno vysloviť tvrdenie, že práve cholerickí manažéri budú rovnako tiež prejavujúci sa extrovertne vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu.

V Tab. 17, kde sú uvádzané odpovede respondentov na charakterizovanie správania ich nadriadeného, v prípade spoločnosti Agrodeal je toto správanie označené ako extrovertné len u skupiny administratívnych zamestnancov (60%) a manažérov (100%). Naopak, robotníci vnímajú toto správanie skôr ako introvertné, a teda orientované na vnútorné prežívanie jednotlivca (62,5%). Skupina IT pracovníkov zastáva názor, že toto správanie je aj extrovertné, rovnako ako aj introvertné.

Postoj administratívnych zamestnancov k správaniu sa nadriadeného v Allianz - SP je väčšinou prikláňajúci sa k extrovertnému typu, vedenému von k okolitému svetu (68,18%). V skupine manažérov je toto hodnotenie jednoznačné, a teda konštatovanie, že správanie nadriadeného je výlučne extrovertné (100%).

Kľúčové elementy vo vzťahu s nadriadeným sú tými, ktoré motivujú a vytvárajú určitý model správania sa manažéra, ale aj podriadených vo vzťahu k manažérovi. Na uvedenom podklade bola vytvorená teória Marstona a model DISC.

Na základe údajov z Tab. 18, a teda podľa uvedeného modelu administratívni zamestnanci Agrodeal charakterizovali svojho nadriadeného ako dominantný typ, ktorý je zároveň spoločenský a orientovaný na úlohy a kedy za kľúčové vo vzťahu k nemu považujú rešpekt a výsledky (70%). Podobného názoru boli tiež robotníci (62,5 %). Skupina IT označila rovnakým podielom svojho nadriadeného aj ako dominantného aj podporujúceho, kedy za kľúčové s ním považujú práve priateľskosť a úprimnú pochvalu. Manažéri označili ako dôležitý element vzťahu s nadriadeným práve dôveru a čestnosť a poukázali tak na obozretný typ manažéra.

Obozretný typ bol tým, čo získal väčšinový podiel v hodnotení administratívnych zamestnancov Allianz – SP (40,91%). Zo skupiny manažérov prevládla zhoda v prospech dominantného typu.

Ďalší rámec hodnotenia osobnosti manažéra sa vytvoril na základe modelu Torgersena, a teda modelu Obrovskej trojky. Vychádzajúc z údajov Tab. 19 podľa 40 % administratívnych zamestnancov Agrodealu je ich nadriadený typom impulzívnym, čo možno do istej miery označiť ako zhodu s hodnotením podľa Hypokrata, keďže v tom prípade bol označený ako cholerický, ktorého prejavy sa môžu do istej miery stotožňovať aj s charakteristikou impulzívnej osobnosti na základe Torgersenovej typológie.

Zaujímavé bolo vyhodnotenie uvedenej charakteristiky v skupine robotníkov, kde nadriadený okrem označenia impulzívny dosiahol rovnaký výsledok aj v hodnotení ako

neistý (25%). Možno znova nájsť koreláciu, tentokrát s typológiou osobnosti podľa Junga, kedy rovnaká skupina označila správanie manažéra ako introvertné, čo sa môže zahŕňať aj v rámci charakteristiky neistého, príliš citlivého na osobné a fyzické skúsenosti, pôsobiaceho síce sebavedomo, avšak s určitou vnútornou nevyváženosťou, kedy je veľmi závislý na názoroch druhých.

IT zamestnanci označujú svojho nadriadeného tiež ako impulzívneho (50%), avšak pridávajú aj ďalšie hodnotenie, a to ako pôžitkára (50%), ktorý je spoločensky skúsený, emocionálne a fyzicky silný, ale tiež nespoľahlivý. K rovnakému názoru sa tiež prikláňa skupina manažérov.

S veľmi podobnou charakteristikou ako vyššie uvedenou sa stretávame aj v hodnotení nadriadeného podriadenými v spoločnosti Allianz – SP, kedy aj tu je práve polovicou (50%) hodnotený ako pôžitkár a následne ako impulzívny (36,36%).

Skupina manažérov je svojim hodnotením nejednotná, nakoľko okrem charakteristík ako impulzívny a pôžitkár pridáva ďalšie, a to podnikateľ.

K osobnosti manažéra neodmysliteľne patria určité atribúty osobnosti, ktoré možno pozorovať v interakcii nadriadeného s podriadeným, ale aj v samotnom prístupe nadriadeného ku skupine podriadeným, príp. k celkovému riadeniu procesu rozhodovania a hodnoty firmy.

Uvedené hodnoty daných vlastností reprezentujú Tab. 20 až Tab. 25. Iniciatíva nadriadeného bola v prípade administratívnych zamestnancov Agrodealu najdôležitejšia (40%) a za najmenej dôležitú bola označená priateľskosť. V skupine robotníkov prevládol názor, že najdôležitejšia je kreativita (62,5%) nadriadeného a ako najmenej dôležité boli rovnakým podielom označené iniciatíva, rozhodnosť a asertivita. Manažéri za najdôležitejšie označili práve rozhodnosť a najmenej dôležitou je podľa nich priateľskosť. Pre IT pracovníkov je iniciatívnosť veľmi dôležitá pre prácu manažéra a asertivita a kreativita najmenej dôležité.

Administratívni zamestnanci Allianz – SP považovali za dôležité pre prácu manažéra rozhodnosť (54,55%) a priateľskosť označili ako najmenej dôležitú na výkon uvedenej funkcie (36,36%). Skupina manažérov označila rovnakým podielom veľkej dôležitosti rozhodnosť, asertivitu a kreativitu a rovnako ako u skupiny administratívnych pracovníkov je podľa nich priateľskosť najmenej dôležitá (66,67%).

Celkové hodnotenie osobnosti manažérov je uzatvárané subjektívnym pohľadom podriadených na osobnosť svojho manažéra, a teda konkrétne ide o uvedenie tých vlastností, ktoré podľa nich ich nadriadeného najväčšmi vystihujú.

V skupine administratívnych zamestnancov Agrodealu manažér takto získal prívlastky ako workoholik, presný, neustále nespokojný, šikovný, múdry, rozhodný, priamy, zodpovedný a čestný. Priamosť a čestnosť bola ešte v skupine manažérov rozšírená o spoľahlivosť. Robotníci vnímajú svojho nadriadeného aj ako cholerika, pracovitého, introverta, impulzívneho, autoritatívneho, komunikatívneho, tiež priameho. Čo však možno najviac z pozície podriadeného vyznieva varovne smerom k manažmentu, je označenie nadriadeného ako lenivého. Zamestnanci IT oddelenia k vlastnostiam svojho nadriadeného pridali bystrosť, kľud a nadhľad.

V Allianz – SP administratívni zamestnanci ako vlastnosti najviac vystihujúce ich manažéra uviedli čestnosť, rozhodnosť, priateľskosť, bojovnosť, lojálnosť, spoľahlivosť, náladovosť, odbornosť, ochotu pomôcť, asertivitu, kreativitu, iniciatívu, spravodlivosť, vznetlivosť, úprimnosť, komunikatívnosť, fair – play prístup, usilovnosť, ústretovosť, flexibilitu a fakt, že ich nadriadená má príjemné vystupovanie.

Skupina manažérov v Allianz – SP svojho nadriadeného vníma ako nespravodlivého, cholerického, ale aj ako čestného, rozhodného, iniciatívneho, priateľského, ústretového a zodpovedného. Ako je už zrejmé, sú tu určité podobnosti s hodnotením nadriadeného tak z pohľadu skupiny administratívnych zamestnancov ako aj skupiny manažérov.

4.1.2 Štýl práce manažérov

Ďalšími výstupmi v rámci spracovania dotazníkov bolo hodnotenie štýlu práce, ktorý manažér konkrétneho podniku uplatňuje a tiež predovšetkým zhodnotenie tej toho, ako je jeho správanie a konanie vychádzajúce z jeho postavenia a osobnostného určenia vedené smerom k podriadeným a ako je tiež vnímané samotnými podriadenými.

Možno tvrdiť, že sú určité skutočnosti, ktoré priamo vytvárajú prostredie a atmosféru podnikov, predovšetkým tie, ktoré ovplyvňujú samotný výkon celého kolektívu. Jedným takýmto elementom je nepochybne komunikácia, kde je podstatné, aby komunikačný tok neplynul len smerom z vedenia k podriadeným, ale aby aj podriadení zaznamenávali určitú spätnú väzbu, či už v prípade určitého návrhu na zlepšenie alebo v prípade oprávnenej sťažnosti.

Komunikácia v podniku Agrodeal je aktívna, kedy 50 % administratívnych zamestnancov sa vyjadrilo, že nadriadený určite áno uplatňuje komunikáciu pri práci s podriadeným, rovnako ako 37,5 % robotníkov sa vyjadrilo, že skôr áno je táto komunikácia uplatňovaná. Rovnaký názor na komunikáciu nadriadeného s podriadenými v uvedenom podniku majú tiež IT zamestnanci a aj samotní manažéri.

V spoločnosti Allianz – SP sa stretávame s rovnakým výsledkom, kedy možnosť určite áno pre komunikáciu nadriadeného s podriadeným uviedlo až 63,64 % administratívnych zamestnancov a 66,67 % manažérov. Uvedené relatívne vyjadrenie výstupov výskumu je zobrazené Tab. 26.

Ďalším dôležitým elementom pre efektívne vykonávanie práce manažéra je, aby podriadení nadobudli presvedčenie, že ich prítomnosť je pre podnik významná a tiež, že práca, ktorú vykonávajú, je dôležitá z hľadiska tvorby celkovej hodnoty firmy. Je preto podstatné, aby manažment aj v tomto prípade prejavoval záujem o zamestnancov a zaujímal sa tiež o činnosti, ktoré sú v popise ich práce a dbal o to, aby na pracovisku prevládala spokojnosť a pozitívna pracovná nálada.

Ako je už na základe údajov z Tab. 27 zrejmé, administratívni zamestnanci spoločnosti Agrodeal sa vyjadrili 70 % k možnosti skôr áno, či sa nadriadený pravidelne stretáva s podriadenými a zaujíma sa o vykonanú prácu. V skupine IT zamestnancov bola odpoveď na uvedenú otázku jednoznačne v prospech možnosti určite áno (100%). Manažéri uviedli skôr áno na zisťovanú problematiku. Skupina robotníkov v tomto prípade prejavila celkom opačný postoj k trom predošlým, kedy až 50 % z nich uviedlo, že sa ich nadriadený s podriadenými skôr nestretáva ako stretáva.

Stretávanie podriadených s nadriadeným sú práve tým, čo v spoločnosti Allianz – SP prispieva k všeobecnej spokojnosti a vytváraniu pozitívneho pracovného prostredia. Administratívni zamestnanci až 63,64 % - ným podielom vyjadrili súhlas s tvrdením, že stretnutia s nadriadeným sú pravidelné a prejavuje sa tu tiež veľká zainteresovanosť zo strany samotného manažéra. Podobným podielom (66,67 %) sa k rovnakému vyjadrila tiež skupina manažérov.

Okrem samotnej komunikácie a prejavovania záujmu sú aj ďalšie znaky, ktoré priamo charakterizujú štýl práce, ktorý daný manažér v praxi skutočne uplatňuje. Typológiu štýlov práce manažérov vytvoril na základe svojich pozorovaní aj Lewin a táto sa následne stala jednou z tých najpoužívanejších a najrozšírenejších pri hodnotení praxe riadenia jednotlivých manažérov.

V hodnotení výsledkov dotazníka je však zaujímavé zistenie, ktorý z uvedených štýlov vedenia by respondenti zo strany nadriadeného najviac ocenili, a ktorý ich nadriadený skutočne uplatňuje, pričom samotný pohľad na riadenie celého podniku je iné z pohľadu nadriadeného, ktorý kladie do popredia predovšetkým komplexné riadenie hodnoty firmy a tvorbu zisku so zreteľom na celkovú efektívnosť vykonávaných činností, čo sa však môže podriadeným zdať príliš nekompromisné alebo nespravodlivé.

Na základe výstupov Tab. 28 sa zo strany zamestnancov Agrodeal najväčšmi žiada demokratický a liberálny štýl vedenia, a to konkrétne u administratívnych zamestnancov s podielom 60% demokratického vedenia, u robotníkov s vyrovnaným podielom 37,5 % tak demokratického ako aj liberálneho vedenia, rovnakým vyrovnaným podielom 50% vyššie uvedených u IT zamestnancov a tiež vyjadrením manažérov pre liberálny štýl vedenia.

Zaujímavý je však pohľad na to, ako sa výsledky idealizovaného stavu líšia od toho skutočného, kedy nám o tomto vypovedajú údaje v Tab. 29. Až 60 % administratívnych zamestnancov hodnotí skutočný štýl vedenia ako autoritatívny, čo však v skupine robotníkov tvorí zastúpenie až 87,5 %. V skupine IT zamestnancov je rovnaká hodnota tak pre autoritatívne ako aj demokratické vedenie. V skupine manažérov je jednostranný príklon k možnosti uplatňovaného demokratického vedenia.

Skupina administratívnych zamestnancov Allianz – SP by si podielom 54,55 % želala demokratický prístup nadriadeného k podriadenému, a podielom 50 % ako skutočný štýl vedenia označila autoritatívny.

Zvláštnosťou tohto podniku je tá skutočnosť, že nastala zhoda s hodnotením manažérov, kedy sa podielom 66,67 %, teda väčšinovým, vyjadrilo želanie o uplatnenie demokratického štýlu vedenia a rovnakou hodnotou sa potvrdilo, že skutočne uplatňovaným štýlom vedenia je autoritatívny.

Ak manažér vo svojej práci uplatňuje určitý štýl vedenia, tak neodmysliteľne si tak vytvára aj rámec vzťahov, ktoré môžu v jeho práci s podriadenými vzniknúť. V tomto prípade ide tiež o samotnú osobnosť manažéra a teda, či je skôr osobou vedenou k spoločnosti, ktorú aj aktívne vyhľadáva alebo sa skôr orientuje na vnútorný svet a teda aj vzťahy s podriadenými budú skôr chladnými, neosobnými, a teda formálnymi.

V spoločnosti Agrodeal je 60% zastúpený príklon k hodnoteniu vzťahu s nadriadeným ako formálneho a rovnaký postoj možno zaznamenať aj v skupine robotníkov, keď sa pre uvedenú možnosť vyslovilo až 50 % respondentov uvedenej skupiny zamestnancov.

V rámci zamestnancov IT oddelenia je rovnaká podpora (50%) tak pre možnosť priateľského ako aj formálneho vzťahu. Skupina manažérov vyslovuje svoj súhlas s tvrdením, že vzťah, ktorý nadriadený udržiava s podriadeným je priateľský.

S odlišným názorom sa stretáme v skupine administratívnych zamestnancov Allianz – SP, kde pre priateľský vzťah s podriadeným sa vyslovilo až 68,18 %. Skupina manažérom podielom 66,67 % charakterizuje uvedený vzťah skôr označením formálny. Uvedené výstupy reprezentuje Tab. 30.

S vykonávaním manažéra prirodzene súvisí aj získanie atribútu vodcu. V oboch prípadoch ide o manažérov – vodcov, ktorým vodcovstvo bolo určené na základe ich pracovného zaradenia, teda ide o formálne vodcovstvo. Možno však aj tu pristúpiť k zisťovaniu, či tento daný atribút je skutočne tým, čo možno zo strany podriadených vnímať ako prirodzené vodcovstvo, a teda či by boli schopní svojho nadriadeného nasledovať aj v prípade, ak by vodcovstvo nebolo formálne určené.

Na základe hodnôt relatívnych početností v Tab. 31 pre 62,5 % robotníkov spoločnosti Agrodeal ich nadriadený skôr nie je charizmatik a teda hodný nasledovania, čo potvrdzuje iba formálnosť jeho vodcovstva. Podielom 60 % získal rovnaké označenie aj v skupine administratívnych zamestnancov. Absolútnu podporu (100%) získal v skupine IT zamestnancov, ktorí sa priklonili k možnosti skôr áno. Manažéri sa vyjadrili podporou k rovnakej možnosti.

Ako charizmatikého, hodného nasledovania označilo v skupine administratívnych zamestnancov svojho nadriadeného 54,55 % opýtaných, keď podporili voľbu skôr áno. Manažéri sa vyjadrili rovnomernou podporou (33,33 %) pre možnosti určite áno, skôr áno a skôr nie.

Dôležité je potvrdenie okrem formálnosti vedenia aj jeho prirodzeného vodcovstva, rovnako však aj potvrdenie toho faktu, či je nadriadený vo svojej funkcii dostatočne spôsobilým, či už po stránke osobnej alebo ľudskej, nakoľko si daná práca v kolektíve vyžaduje aj interakcie v interpersonálnej rovine.

Pre spôsobilosť a zodpovednosť svojho nadriadeného pre vedúcu pozíciu sa v Agrodeali vyjadrilo, vychádzajúc z údajov Tab. 32, až 80 % administratívnych zamestnancov. Jednoznačnú podporu v uvedenom tvrdení vyjadrili tiež pracovníci IT a skupina manažérov. Názor robotníkov už nebol tak pozitívny v uvedenom hodnotení, keď sa 50 % priklonilo k tvrdeniu, že ich nadriadený nie je dostatočne spôsobilý a zodpovedný na výkon svojej pozície.

V rámci spoločnosti Allianz – SP prevládol súhlas administratívnych zamestnancov až na úrovni 77,27 %, teda že ich nadriadený je oprávneným človekom v zastávanej pozícii v rámci organizačnej štruktúry podniku. Jednohlasnú podporu získalo uvedené tvrdenie aj v skupine manažérov.

V pozícii manažéra je tiež dôležité popri aktívnej komunikácii prejavovania záujmu o podriadeného a okrem ostatných povinností vyplývajúcich z povinností manažéra ako formálneho vodcu tiež rešpektovanie nápadov a postrehov, s ktorými samotní podriadení prichádzajú. Znova sa tak dostáva do konfrontácie osobnostný charakter každého jednotlivca s okolitým prostredím, ktoré na neho vplyva a istým spôsobom dotvára ucelenosť jeho osobnosti. Z hľadiska funkcie manažéra je dôležité, či uvedené vonkajšie vplyvy akceptuje alebo prehliadne. Z pohľadu podriadeného je významné predovšetkým ich rešpektovanie a tým prejavenie záujmu o neho samotného a vyzdvihnutie dôležitosti jeho postavenia v celej spoločnosti.

Administratívni zamestnanci spoločnosti Agrodeal sa vyjadrili svojimi odpoveďami percentuálne vyjadrenými početnosťami jednotlivých možností v Tab. 33, že ich nápady a postrehy sú ich nadriadenými skôr nerešpektované a nevyužívané v procese rozhodovania na 60 %. Skupina robotníkov zastáva rovnaký názor s hodnotou relatívnej početnosti odpovedí 50 %. K možnosti skôr áno sa priklonilo absolútnym súhlasom s uvedeným IT oddelenie a tiež manažéri.

Podniková prax Allianz – SP, kde sú vytvárané aj samotné programy na zlepšovanie jednotlivých činností s následným finančným ohodnotením, sa k možnosti skôr áno vyslovila viac ako polovica opýtaných, a to 59,09 % z celkového počtu administratívnych zamestnancov. V skupine manažérov bol vyjadrený jednoznačný názor, že nápady a postrehy sú určite áno podporované nadriadenými.

Ak však podnik ako celok chce dosiahnuť určité výsledky, ktoré by zodpovedali stanoveným cieľom a predstavám vedenia, je potrebné, aby riadenie celého podniku bolo v súlade s osobnosťou jednotlivých manažérov, a teda aby bolo konzistentné, a manažér bol vo svojich rozhodnutiach stály, presvedčený o svojom konaní a schopný povzbudiť aj podriadených k výkonu.

Typológiu riadenia na základe predošlého skúmania osobnosti manažéra vytvoril Redin, ktorý rozlišuje 3 štýly riadenia, a to pružný, impulzívny a participatívny. Odpovede respondentov v skúmaných podnikoch na uvedenú otázku reprezentuje Tab. 34.

V spoločnosti Agrodeal sa z pohľadu administratívnych zamestnancov uplatňuje pružný štýl riadenia s podporou 50 %. V skupine robotníkov je prevažujúci príklon k možnosti impulzívneho štýlu vedenia. A skutočne, je to v zhode s osobnostným hodnotením v rámci uvedenej skupiny, kedy označili svojho nadriadeného ako cholerického v rámci typológie podľa Hypokrata a aj ako impulzívneho (rovnako ako neistého) podľa Torgersenovej typológie. Istú koreláciu možno hľadať aj v zhodnutí postoja administratívnych zamestnancov, keď manažér využívajúci pružný štýl vedenia je o.i. charakterizovaný aj tým, že o záležitosti podriadených sa zaujíma účelovo, a teda vystupuje vo vzťahu k nim neosobne, len z pohľadu formálne určeného vodcu, k čomu sa väčšinou pridala aj práve daná skupina.

Manažéri vnímajú vedenie ako participatívne, k čomu sa sčasti prikláňa aj oddelenie IT (50%), avšak s rovnakým podielom podpory pre pružný štýl riadenia.

Administratívni zamestnanci Allianz – SP určili podielom 50 %, že štýl riadenia, ktorý ich vedúci uplatňuje, je pružný. V rámci uvedených charakteristík jednotlivcov konajúci na základe uvedeného vzoru je tiež vysoko flexibilný, nebojí sa zmien a inovácií a teda prejavuje silnú mieru rozhodnosti vo svojom konaní. Rozhodnosť ako vlastnosť dôležitú pre prácu manažéra v uvedenej skupine zamestnancov podporilo až 54,55 % z nich. Rovnaký štýl riadenia prevládol aj v názoroch skupiny manažérov (66,67%).

Ako pre každé prostredie je dôležitá celková atmosféra a charakter vzájomných vzťahov členov uvedenej spoločnosti, rovnako je to aj v prípade priestoru podnikateľského subjektu. Možno tiež vysloviť predpoklad, že atmosféra, ktorú nadriadený svojím správaním, postojmi a metódami vedenia a riadenia vytvára, sú tým, čo dotvára aj samotný vzťah podriadeného tak k nadriadenému ako aj k samotnému podniku a vytvára tak predpoklad dlhodobej kooperácie, z ktorej môžu profitovať obidve strany, teda tak podnik ako celok ako aj zamestnanci.

Pracovná atmosféra v spoločnosti Agrodeal je na základe údajov z Tab. 35 administratívnymi zamestnancami vnímaná skôr ako formálna, vecná (60%). Pre možnosť, že daná atmosféra, ktorú nadriadený vytvára, je napätá, sa v skupine robotníkov vyjadrilo 50 % z nich. V skupine IT zamestnancov sa rovnomerne priklonili k možnosti príjemnej a tiež formálnej atmosfére. Manažéri ju označili ako vecnú.

Podporou 54,55 % sa v spoločnosti Allianz – SP priklonila skupina administratívnych zamestnancov k možnosti, že pracovná atmosféra vytváraná ich nadriadeným je

príjemná. Nejednotne sa prejavila skupina manažérov, ktorá rovnakým podielom (33,33%) označila možnosti ako príjemná, vecná a napätá.

S atmosférou konkrétneho podniku tiež neodmysliteľne súvisí aj to, akým spôsobom sú podriadeným úlohy zadávané a aké správanie manažéri uplatňujú, ak je potrebné poukázať na nedostatky podriadených a vydať k nim impulz k náprave.

Pri poukázaní na nedostatky, kedy nadriadený využíva vyhrážky a pokarhanie, sa vyslovilo rovnakým podielom 40 % administratívnych zamestnancov Agrodeal k možnosti skôr áno a nie. V skupine robotníkov tiež vzišla zhoda (37,5%), tentokrát pre možnosti skôr áno a skôr nie. K rovnakému sa priklonili rovnomerným podielom zamestnanci IT oddelenia. Manažéri sa vyjadrili, že vyhrážky a pokarhanie ich nadriadení skôr nevyužívajú.

V spoločnosti Allianz – SP 40,91 % administratívnych zamestnancov súhlasilo s tvrdením, že ich nadriadení vyhrážky a pokarhania skôr nevyužívajú. Skupina manažérom znova prejavila rôznorodosť svojich názorov, kedy rovnakým podielom (33,33%) podporila možnosti určite áno, skôr nie a nie. Uvedené výstupy sú vyjadrené v Tab. 36.

V práci manažéra je okrem samotného vedenia tímu ľudí tiež podstatné, ako svoju funkciu a svoje postavenie sú schopní sami infiltrovať vo svojom osobnom živote a ako regulovať hladinu osobného a profesijného života, tak v podniku pri výkone svojho povolania, ako aj v súkromí, kedy je potrebné, aby sa jednotlivé hladiny príliš neprelínali a teda nesplývali v jedno, pretože je potrebné aj z hľadiska regulovania vnútorného psychického riadenia organizmu, aby bol človek schopný odosobniť sa od záležitostí vonkajšieho prostredia a sústrediť sa primerane aj na osobné prežívanie a vlastné záujmy. Je potrebné rozlišovať, čo je podstatné vo vzťahu k podriadeným odhliadnúc od faktu, že pristupujeme k niekomu osobne, a správať sa na základe postavenia, či už získaného formálnym delegovaním uvedenej funkcie alebo na základe prirodzeného vodcovstva. Preto aj podriadení by si mali byť vedomí, že ich nadriadení k nim pristupuje z pozície danej, kedy osobné vzťahy ustupujú všeobecnému záujmu tvoriť hodnotu firmy.

Hodnoty preferencií k tomu, čo podriadení považujú za najdôležitejšie v práci manažéra v prípade respondentov z oboch podnikov, sú prezentované Tab. 37 až Tab. 42.

Administratívni zamestnanci spoločnosti Agrodeal považujú za najdôležitejšie v práci manažéra vo vzťahu k podriadeným presné určenie úloh a direktívy (40%) rovnako ako

aj komunikáciu pri riešení problémov (40%). Za najmenej dôležité v uvedenom vzťahu je podľa nich schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu (30%) a tiež uznať chybu, omyl (30%). V skupine robotníkov za najdôležitejšiu považujú komunikáciu pri riešení problémov (62,5%) a naopak, najmenej je podľa nich dôležité presné určenie úloh a direktívy (50%) a tiež uznanie chyby, omylu (50%). Zamestnanci IT oddelenia považujú za dôležité rovnakým podielom (50%) presné určenie úloh a direktívy a komunikáciu pri riešení problémov. Rovnaké hodnoty dosiahlo hodnotenie najmenej dôležitých atribútov manažérskej práce vo vzťahu k podriadeným, a to konkrétne voľbou možností schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu a tiež uznať chybu, omyl. Manažéri označili ako veľmi dôležité práve direktívy a najmenej schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu.

Pre 40,91 % administratívnych zamestnancov Allianz – SP je dôležité vo vzťahu manažéra k podriadeným presné určenie úloh a direktívy a najmenej je to podľa nich uznať chybu, omyl (45,45%). Čo je však zaujímavé, až 36,36 % sa tiež vyjadrilo, že práve direktívy sú najmenej dôležitými, teda možno pozorovať určitú ambivalenciu postojov k uvedenému v danom pracovnom kolektíve. Skupina manažérov jednoznačne podporila tvrdenie, že najdôležitejšie je presné určenie úloh a direktívy (100%) a najmenej je to práve záujem o podriadeného, čo v istom zmysle pôsobí mierne šokujúco, keďže nadriadený by mal prejavovať aspoň záujem o vykonanú prácu manažéra a s tým súvzťažne vytvárať pokoj a pohodu na pracovisku.

Jednotlivé spoločnosti vystupujú ako jeden pracovný kolektív, ktorý je vedený či už jedným alebo viacerými manažérmi, ktorí môžu byť rozlične usporiadaní s prihliadnutím na charakter ich činností a rozsah zodpovedností do rôznej úrovne organizačnej štruktúry. Stále sú však vnímaný ako celok.

Z údajov v Tab. 43 je spoločnosť Agrodeal z pohľadu jej administratívnych zamestnancov vnímaná rovnako (30%) ako orchester, kde je dôležitá súhra všetkých nástrojov k vytvoreniu impozantného harmonického celku diela, čo môže byť v prípade podniku chápané ako spoločné dosiahnutie stanovených cieľov, ktorého hra je riadená a intenzita celého procesu regulovaná dirigentom, ktorým je v prípade podniku manažér.

Tiež bolo rovnako zastúpené prirovnanie danej spoločnosti k vojsku, kde sa celé riadenie uskutočňuje na základe presných direktív a rozkazov, kde je opäť prvoradé dosiahnutie cieľa, a teda v bitke víťazstva a v podnikovej praxi zisku, príp. iného

vytýčeného cieľa. Na čele uvedeného vojska je generál, ktorý dané rozkazy vydáva a z pohľadu vojakov vystupuje ako osoba, ktorá jedná autoritatívne s vyhlídkou jasného cieľa.

Rovnakou početnosťou hlasov bolo podporené prirovnanie k futbalovému mužstvu. Ak si predstavíme tím hráčov, ktorí majú opäť svoj cieľ – vyhrať, niečo dokázať alebo získať, ide znova o harmonizáciu celku. V prípade futbalového mužstva však v prípade stanovenia vodcu – kapitána možno zohľadniť viacero faktorov, a na ich základe možno uvedené vodcovstvo charakterizovať ako formálne alebo prirodzené. Ak si hráči zvolia kapitána spomedzi seba sami, ide o prirodzené vodcovstvo, ak však úloha kapitána je daná voľbou trénera, príp. iných externých rozhodovateľov, v tomto prípade možno dané vodcovstvo označiť skôr ako formálne. Je však potrebné, aby obidva typy vodcov – kapitánov boli charizmatickými, schopnými povzbudiť k výkonu a sceliť celý tím k spoločnému cieľu. To, čo je podstatné a dôležité pre funkciu kapitána je tiež dôležité vo výkone funkcie manažéra.

V skupine robotníkov až 62,5 % vyjadrilo názor, že ich pracovný kolektív popisuje vojsko na čele s generálom. Jednotné prirovnanie k futbalovému mužstvu uviedli IT pracovníci, rovnako ako aj manažéri.

Pracovný kolektív Allianz – SP je vnímaný na 31,82 % administratívnymi zamestnancami aj ako vojsko a aj ako futbalové mužstvo. Zaujímavosťou však je, že primerane početné má zastúpenie možnosti prirovnania k spolku (27,27%). Tu možno predpokladať, že všetci členovia sú si rovnocenní v rozhodovaní o metódach dosiahnutia stanoveného cieľa, pričom možno predpokladať, že v rámci uvedeného spolku je voľbou prirodzeného vodcovstva vybraný člen, ktorý je aj keď nie oficiálne menovaný, je vodcom uvedeného spolku.

Skupina manažérov vníma pracovný kolektív ako futbalové mužstvo (66,67%).

4.2 Vlastné postoje k vytvorenej analýze

Manažéri vystupujú ako reprezentanti jednotlivých podnikateľských subjektov, ale tiež aj ako zástupcovia jednotlivých pracovných kolektívov. Sú tými, ktorí nesú zodpovednosť tak za pozitívne ako aj negatívne výsledky. Pri hodnotení ich konania je potrebné odhliadnuť od toho, či vedenie zastupuje muž alebo žena. Ako sme však už vyššie naznačili, práve tu sa objavujú rozdiely prístupu a názorov podriadených k osobe manažéra a štýlu jeho práce.

Z pohľadu vytvorenej analýzy sú preto podstatné tie znaky, ktoré tieto dva pracovné kolektívy, teda konkrétne pracovný kolektív Agrodealu a Allianz – SP, odlišujú resp pripodobňujú práve na základe toho, či vo vedení daných spoločností vystupujú manažéri opačného pohlavia.

Ako je už zrejmé, obidva typy manažérov sú vnímané ako cholerické, vznetlivé. Možno teda predpokladať, že reakcie na vzniknuté skutočnosti v rámci podnikovej praxe budú viac-menej rovnaké, pričom však intenzita vznetlivosti sa môže značne diferencovať v závislosti od samotného stupňa zastúpenia žltej žlče (cholé) v tele danej osoby.

Ďalším znakom spájajúcim osobnosť manažéra – muža a manažérky – ženy je fakt, že boli podobným podielom označení na základe Torgersenov typológie ako impulzívni. Možno tu badať určitú koreláciu s označením cholerický, keď sa jedinec prejavuje dosť nekontrolovane, ľahko sa nechá strhnúť vonkajšími vplyvmi a tiež ako uvádza charakteristika impulzívneho typu, tento má len slabú kontrolu nad emocionálnymi reakciami.

V ostatných bodoch hodnotenia osobnosti manažéra sa už v rámci uvedených skupín vyskytli spozorovateľné rozdiely, kedy na základe modelu DISC bola žena – manažérka označená skôr ako obozretný typ, orientovaný na úlohy a rezervovaný. Podriadení za kľúčové vo vzťahu k nej považujú práve dôveru a česťnosť. Uvedené je v zhode s tým, čo ženy považujú za dôležité v práci dobrého manažéra, a teda aby bol orientujúci sa na proces, a jednotlivé úlohy formujúce celý jeho priebeh, a keďže by mal byť otvorený a úprimný, práve preto aj samotný manažér tohto typu oceňuje dôveru a česťnosť, ktorá udržiava pozitívny vzťah medzi nadriadeným a podriadenými.

Na základe uvedeného modelu sa muž – manažér skôr charakterizoval ako dominantný, vyžadujúci si rešpekt a výsledky. A skutočne, prístup muža – manažéra k definovaniu dobrého manažéra zahŕňa aj uvedené charakteristiky ako súťaživý, dominantný a asertívny. Uvedeným si určite vytvára priestor na rešpekt tak svojej pozície v podniku, ale aj osobný ako vodcu danej skupiny podriadených.

V skupine administratívnych zamestnancov však prevládol názor, že ich nadriadený je skôr obozretný typ, čo si možno vysvetliť na základe toho, že manažéri uplatňujú rozdielny prístup k zamestnancom vo výrobe ako k zamestnancom zodpovedným za správu osobnej kancelárie a pod.

Postoje podriadených sa odlišujú aj v charakterizovaní správania svojho nadriadeného – muža, kedy ho zamestnanci výroby označujú skôr ako introvertného a naopak,

administratívni zamestnanci ako extrovertného. Znova tu badať vplyv osobného prístupu a intenzity stretnutí s uvedenými podriadenými a tiež charakter vzťahov, ktorý nadriadení so svojimi podriadenými v jednotlivých skupinách udržiavajú. A skutočne, zamestnanci výroby tento vzťah označili skôr ako formálny, avšak s rovnakým názorom pristúpili k uvedenému aj administratívni zamestnanci. Muž – manažér vo svojej funkcii jednoducho vo vzťahu s podriadenými nepresahuje rovinu pracovného vzťahu, koná vecne, prevažne autoritatívne, čo potvrdili aj samotní podriadení uvedeného manažéra.

Podriadení vedení autoritatívnym vedúcim by však najväčšmi ocenili, keby ich nadriadený aplikoval skôr demokratický, v niektorých prípadoch dokonca aj liberálny štýl vedenia. Uvedené by tak mohlo odľahčiť náladu, ktorú v súčasnosti hodnotia zamestnanci výroby skôr ako napätú, príp. vecnú a teda formálnu. S podobným názorom sa stretáme aj u skupiny administratívnych zamestnancov.

Ak sa pozrieme na ženu – manažérku v intenciách uvedených porovnávacích charakteristík, tak táto sa jednoznačne prejavuje extrovertným správaním, teda môžeme konštatovať, že skutočne využíva v praxi interaktívny manažment, keď sa snaží zdieľať informácie a moc s podriadenými, nezatvára sa do seba a aktívne tiež využíva komunikáciu v práci s podriadenými. A skutočne, participáciu manažéra pri výkone práce uviedla väčšina opýtaných administratívnych zamestnancov pracujúcich pod vedením ženy – manažérky. Rovnako tiež pozitívne bola vnímaná komunikácia s podriadenými v uvedenom pracovnom kolektíve.

Ako vzťah, ktorý udržiava žena – manažérka s podriadenými sa väčšina priklonila k názoru, že daný vzťah je priateľský. Je zrejmé, že k formovaniu takéhoto vzťahu dochádza práve spomínanými stretnutiami a prejavovaným záujmom manažéra o dianie v pracovnom kolektíve, za ktorý zodpovedá a ktorý reprezentuje. S uvedeným súvisí aj ďalšia skutočnosť, a to, že aj atmosféra, ktorú uvedený manažér – žena vytvára je vnímaná ako príjemná.

Napriek všetkým predchádzajúcim charakteristikám prejavov vedenia ženy – manažérky však podriadení uvádzajú, že skutočný štýl vedenia, ktorý daná manažérka uplatňuje je autoritatívny, aj keď by rovnako ako podriadení vedení mužom ocenili skôr demokratický prístup.

Ak sa opätovne zameriame na hodnotenie muža – manažéra a štýl práce súvisiaci s jeho autoritatívnym vedením, tak môžeme pozorovať, že komunikáciu využíva skôr pri práci s administratívnymi zamestnancami ako so zamestnancami výroby, kde uplatňuje

direktívy. Rovnako tiež stretnutia a záujem o vykonanú prácu podriadeným je skôr vnímaný negatívne ako pozitívne zo strany podriadených – robotníkov.

Zaujímavé je tiež hodnotenie manažéra ako vodcu, príp. charismatickej osobnosti hodnej nasledovania. Ako ženu – manažérku by ju jej podriadení skôr nasledovali ako muža – manažéra, a tiež ju aj potvrdili ako kvalifikovanú osobu na správnom mieste, keď v druhom prípade získal manažér len podporu administratívnych zamestnancov a zamestnancov IT oddelenia.

Keď manažér komunikuje so svojimi podriadenými a pravidelne sa s nimi stretáva možno predpokladať, že takáto aktívna práca manažéra sa prejaví aj v tom, že nápady, s ktorými podriadení prichádzajú budú manažérom akceptované a príp. aj využité v procese rozhodovania. Skutočne, ak u ženy – manažérky je komunikácia a stretnutia jedným s hlavných pilierov ich manažérskej práce, tak aj postrehy podriadených sa skôr využívajú a aplikujú ako je to v prípade muža – manažéra, kedy tento skôr zostáva v riadení na základe autoritatívneho vedenia, s čím o.i. tiež súvisia vydávané pokarhanie a vyhrážky, ktoré sa v riadiacej praxi ženy – manažérky skôr nevyskytujú.

Špecifikom jednotlivých typov manažérov je tiež štýl riadenia, ktorý využívajú. Muži skôr pristupujú k impulzívnemu, najmä v práci s podriadenými z výroby a k pružnému pri práci s administratívnymi zamestnancami. Zo strany podriadených vedených ženou bol tento prístup označený ako pružný, kedy by sa však skôr očakávala väčšia participácia tak manažéra ako aj samotných zamestnancov pri riešení problémov a predkladaní návrhov na zlepšenie. Zamestnanci však zdá sa poukazovali na flexibilitu svojho nadriadeného a práve schopnosť aplikovať predložené návrhy a postrehy v podnikovej praxi.

Odlíšnosti možno pozorovať aj v názoroch na vlastnosti, ktoré sú dôležité pre prácu manažéra, ktorým je žena alebo muž a rovnako tiež v tom, čo je považované za najdôležitejšie v práci manažéra, muža, resp. ženy, vo vzťahu k podriadeným. Podriadení vedení ženou za dôležité vlastnosti označili práve iniciatívu a rozhodnosť a najmenej dôležitá je podľa nich asertivita a priateľskosť, čo však prichádza do rozporu s tvrdením, že práve vzťah, ktorý ich nadriadený, v tomto prípade žena, udržiava s podriadenými, bol označený ako priateľský.

Z toho, čo považujú za najdôležitejšie v práci manažéra uviedli presné určenie úloh a direktívy spolu s komunikáciou pri riešení problémov. Komunikácia je práve tým, čo

žena – manažérka aktívne vo svojej práci využíva na základe tvrdenia svojich podriadených.

V prípade nadriadeného – muža za dôležité vlastnosti považovali jeho podriadení iniciatívu a kreativitu a najmenej dôležitá je podľa nich priateľskosť. Vo vzťahu manažéra k podriadeným je podľa nich dôležité presné určenie úloh a direktívy, ale tiež komunikácia pri riešení problémov. Ako najmenej dôležité v uvedenom vzťahu je schopnosť uznať si chybu.

V práci manažéra s podriadeným je podľa zamestnancov pracujúcich pod ženským vedením dôležité presné určenie úloh a direktívy, nasledované komunikáciou pri riešení problémov. Uznať si chybu a omyl je rovnako aj v prípade podriadených muža najmenej dôležité.

Prirovnanie pracovného kolektívu k orchestru, vojsku, futbalovému mužstvu, príp. spolku prinieslo jednoznačnejší obraz v prípade kolektívu vedeného mužom – manažérom, kedy prevládol názor, že ich pracovný kolektív je skôr ako vojsko, nasledované možnosťou futbalového mužstva.

V prípade ženského kolektívu vedeného ženou tento názor nebol tak jednoznačný, keď sa podriadení rovnomerne priklonili k možnosti vojsko a futbalové mužstvo s nepatrným náskokom pred prirovnaním k spolku.

Z môjho osobného pohľadu na skúmaný problém a uvedenú problematiku osobnosti manažérov a ich vplyvu na štýl práce nemožno vysloviť jednoznačný názor podpory pre muža – manažéra a ženy – manažérky. Každý z uvedených typov vystupuje ako reprezentant nielen podniku, ale aj seba a zastupovaného kolektívu. Podľa môjho názoru, či už boli do svojej pozície delegovaní a sú teda formálnymi vodcami, ako je to v prípade vyššie charakterizovaných, alebo sú vo svojej pozícii na základe prirodzeného výberu je dôležité, aby svoju pozíciu mali potvrdenú aj samotnými podriadenými, teda ľuďmi, za ktorých prácu zodpovedajú, ale zodpovedajú sa aj im samotným.

Práve preto by mali byť rešpektovanými profesionálmi s prirodzene autoritatívnym prístupom k práci a plneniu úloh. V tomto prípade teda podporujem autoritatívny prístup obidvoch manažérov avšak s jednou námietkou, resp. korekciou uvedeného, kedy by som rovnako ako aj samotní podriadení ocenila aj čiastočné uplatnenie demokratického prístupu, predovšetkým prejavujúceho sa v komunikácii a rešpektovaní názorov podriadených ako je to napr. v prípade kolektívu vedeného ženou – manažérkou.

K osobnosti jednotlivých manažérov je zložité sa vyjadriť a určiť kritické, resp. pozitívne aspekty povahy jednotlivcov, keďže sa jedná o ľudské osobnosti, ktorým boli narodením dané určité predispozície aj na výkon funkcie, ktorú zastávajú. Možno však len vysloviť pochvalné hodnotenie na označenie manažéra ako extrovertného, kedy na uvedenom oceňujem jeho otvorený prístup aj k problémom, ale aj k tým skutočnostiam, ktoré vytvárajú v konečnom dôsledku pozitívnu atmosféru na pracovisku.

Z pohľadu hodnotenia štýlov práce manažéra pozitívne hodnotíme označenie ženy – manažérky ako hodnej nasledovania a tiež charakter vzťahov, ktorý s podriadenými udržiava, teda priateľský. Atmosféra, ktorú svojím prístupom vytvára, je hodnotená kladne, keďže je pozitívna.

V obidvoch prípadoch sa vyskytujú tak pozitívne ako aj negatívne vnímané aspekty štýlu práce. Z pohľadu externých pozorovateľov kolektívu Agrodeal a interných účastníkov pracovného kolektívu Allianz – SP sme sa však snažili pristupovať nezaujato k obidvom hodnotením prostrediam a ponúknuť tak nezávislý pohľad na skúmanú problematiku, teda konkrétne osobnosti manažéra a jeho štýlu práce, predovšetkým z hľadiska rozdielnosti pohlaví v uvedených riadiacich pozíciách.

5. Diskusia

V rámci témy bakalárskej práce Osobnosť manažérov a štýl práce a následného výskumu skúmanej problematiky sme sa snažili primerane zmapovať pracovné prostredie kolektívov pracujúcich pod rozdielnym vedením, keď v jednom z nich bola v pozícií manažéra zastúpená ženská časť a v druhom práve tá mužská. Nebolo jednoznačné vysloviť podporu pre jeden z uvedených typov vedenia, kedy v oboch možno badať aj pozitívne, aj negatívne vnímané aspekty riadenia podľa uplatňovaného štýlu jednotlivých manažérov.

Ak však uvažujeme v intenciách efektívneho vedenia musíme zohľadniť dva fakty, a to, že daný pracovný celok je jeden kolektív a zároveň je tvorený jednotlivcami, z ktorých každý si vyžaduje iný prístup a očakáva niečo iné od svojho manažéra. Niektorí viac oceňujú presné direktívy a určenie úloh, keď iní uprednostňujú participatívnejší prístup zo strany vedenia. V uvedených prípadoch by sme preto trvali na zintenzívnení komunikácie a stretnutí so zamestnancami zo strany muža – manažéra, kedy práve to môže v konečnom dôsledku napomôcť aj výslednému zlepšeniu nálady na pracovisku.

Zároveň však netvrdíme a nepodporujeme myšlienku, aby vzťahy muža – nadriadeného boli rovnaké ako ženy – nadriadenej so svojimi podriadenými a teda priateľské, pretože psychológia osobnosti muža sa v mnohom odlišuje práve od tej ženskej, ktorá uplatňuje skôr jemnejší a pokojnejší prístup k príslušníkom pracovného kolektívu. Rovnako tiež charakter uvedeného vzťahu závisí od konkrétnej skupiny podriadených, kedy v tom prípade, kde je potrebné vykonanie práce podľa presných pokynov a inštrukcií formálny, a teda vecný vzťah pôsobí ideálne až harmonicky.

Znova však treba mať na zreteli, že manažér s podriadenými tvorí jeden celok. Ako je už zrejmé, v tomto celku je možné vyčleniť vodcu a rovnako tiež bežných členov daného spoločenstva. V tomto prípade oceňujeme prístup podriadených ženy – manažérky, ktorí ju skutočne hodnotia ako charizmatickú osobnosť hodnú nasledovania, z čoho plynie aj ich následný rešpekt. Rovnako pozitívne je tiež ich vyjadrenie sa k jej odbornej spôsobilosti, kedy ju potvrdzujú v pozícií, ktorú zastáva. Opäť však v prípade mužského nadriadeného by sme zo strany podriadeného viac ocenili, keby som ho mohli označiť ako charizmatického, hodného nasledovania. V tomto prípade však možno pozorovať určitú uzavretosť mužskej osobnosti, keď nevystupuje až tak emocionálne a empaticky ako žena v rovnakej pozícií a preto aj keď disponuje takými vlastnosťami, ktoré by sa mohli práve označiť ako charizmatické, ale nedokáže

a neprejavuje ich, je toto označenie pochopiteľné. Čo je však väčšmi prekvapujúce je fakt, že podriadenými nie je ani potvrdený vo svojej formálnej funkcii, kedy nie sú jednoznačného názoru o jeho spôsobilosti na výkon danej funkcie.

Odhladnuc na rozdielnosť pohlaví by správny manažér mal naplňať uvedené charakteristiky ako byť flegmatický, kedy bude vystupovať skôr pokojne, bez väčších emocionálnych extrémov. Jeho správanie by malo byť skôr extrovertné, aby jeho podriadení nadobudli presvedčenie, že je správnym človekom na správnom mieste, ktorý sa nebojí hájiť práva celého podniku a tiež práva jednotlivých zamestnancov, ak je to potrebné, a samozrejme, bez väčšej osobnej zaujatosti. Neznamená to však, aby sa jeho súkromný život stal životom verejným a teda predpokladám, že úroveň jeho extroverzie by nepresiahla úroveň jeho profesionálnosti.

Za kľúčové vo vzťahu s týmto manažérom považujeme dôveru a čestnosť a zároveň predpokladáme, že na vzájomnú kooperáciu a vytváranie určitej spoločnej hodnoty pre danú spoločnosť sú uvedené nevyhnutné.

Podľa Torgersenovej typológie tento typ manažéra najlepšie vystihuje označenie ako podnikateľ, hlavne kvôli uvedenej charakteristike jednajúceho s chladnou hlavou a efektívne konajúceho, na základe čoho očakávame, že jeho vedenie bude prinášať želané výsledky.

Z uvedených možností pre prácu manažéra je najdôležitejšia iniciatíva, kedy je predovšetkým dôležité rozhodnutie a nebojnosť prijať určité riziká s predpokladom budúceho úspechu. Naopak, najmenej dôležitá je práve priateľskosť, kedy nie je v pracovnom vzťahu potrebné, aby manažér bol aj priateľom podriadeného, čo môže spôsobiť práve problémy a konfliktné situácie, ak sa prejaví aj osobná zainteresovanosť pri riešení pracovných sporov a pod.

Štýl práce manažéra uplatňovaný vo vedení podriadených označujeme ako demokratický, kedy manažér komunikuje s určitou periodicitou so svojimi podriadenými, ich nápady a postrehy, ak sú oprávnené a aplikovateľné, uplatňuje v procese rozhodovania a tiež sa zaujíma o vykonanú prácu. Vzťah, ktorý udržiava so svojimi nadriadenými je formálny, vychádzajúci hlavne z jeho funkčného zaradenia ako manažéra a ostatných ako jeho podriadených. Mal by byť skutočne charizmatickou osobnosťou, aby tak bol tiež morálnym vzorom pre svojich podriadených a budoval si tak okrem pozície formálneho vodcu aj status prirodzeného vodcovstva. Štýl riadenia, ktorý uplatňuje charakterizujeme ako participatívny, vychádzajúci z komunikácie

s podriadenými a zo stretnutí s nimi. Taktiež atmosféra ním vytváraná na pracovisku je príjemná, keď každý podriadený má pocit, že práve on je dôležitý pre harmóniu celku. Vyhrážky a pokarhania skôr využíva, najmä ak je to v oprávnených prípadoch. Za najdôležitejšie v jeho práci s podriadeným považujeme komunikáciu pri riešení problémov a najmenej dôležité je uznať chybu, omyl, keďže on by mal byť práve tým, čo má pred podriadenými rešpekt a ak sa aj nejaké chyby v jeho práci vyskytnú, je potrebné nie ich priznanie, ale čo najrýchlejšia náprava. Samozrejme, priznanie si chyby zo strany manažéra môže byť vnímané aj pozitívne zo strany podriadených predovšetkým v tom prípade, ak v osobe manažéra podriadený zároveň vidia aj prirodzeného vodcu, ktorý je vo svojej podstate tiež len človekom.

Pracovný kolektív, ktorý by sme zároveň označili aj prívlastkom ideálny, by sme prirovnali k orchestru, kde je manažér vnímaný ako dirigent a kde je dôležitá súhra všetkých nástrojov a tiež rovnako je dôležitá súhra všetkých členov pracovného kolektívu ak si každý uvedomuje, že veľkolepý výsledok dosiahnu len vtedy, ak sa nebudú vnímať ako súťaživí jednotlivci, ale práve ako harmonický celok.

Záver

Cieľom bakalárskej práce na tému Osobnosť manažérov a štýl práce bolo vykonať analýzu osobnosti manažérov, teda tých charakteristík jednotlivca, ktorý zastáva danú manažérsku funkciu, ktoré ho predurčujú na jej výkon. Z hľadiska samotného posúdenia bolo potrebné zamerať pozornosť rovnako na štýl práce, ktorý v riadiacej praxi uplatňuje a zároveň nájsť súvislosti medzi práve uvádzanými oblasťami skúmania.

Zrealizovaným výskumom sa nám podarilo zhodnotiť osobnosť manažérov vo vybraných podnikateľských subjektoch s prihliadnutím na fakt, že ich vedenie bolo v prípade Allianz – SP zastupované ženou a v prípade Agrodeal boli v tejto pozícii muži.

Výsledky práce vyjadrili rozdielnosť ich vedenia len čiastočne, predovšetkým v tom, aký prístup uplatňujú jednotliví manažéri k podriadeným. Hlavné rozdielnosti boli v oblasti komunikácie nadriadeného s podriadeným, stretávania sa a prejavovania záujmu o podriadeného a tiež v implementácií nápadov a postrehov podriadených v procese rozhodovania a tvorby zisku podniku. V tom prípade, keď manažérska pozícia bola zastávaná ženou, tieto praktiky boli veľmi aktívne podporené podriadenými. V prípade manažéra – muža sa skôr prejavilo vedenie podriadených direktívami a teda autoritatívne.

Ďalšou odlišnosťou bol samotný fakt vnímania pracovného prostredia, ktoré manažér na pracovisku vytvára a tiež charakter vzťahov, ktoré s podriadenými udržiava. V prípade ženy – manažérky bola atmosféra na pracovisku popísaná skôr ako príjemná, čo možno tiež pripísať tomu, že vzťah, ktorý manažérka s podriadenými udržiava, bol označený ako priateľský. Na druhej strane atmosféra na pracovisku vedenom mužom – manažérom bol skôr vecná, ale aj napätá, a uvedené vzťahy boli rovnako vnímané ako formálne, resp. vecné.

Na základe výsledkov skúmania sa podobnosti obidvoch manažérov prejavili v atribútoch ich osobností, kedy obidvaja boli opísaní podriadenými ako cholerickí a extrovertní, avšak v prípade muža – manažéra tento získal aj prirovnanie jeho správania ako introvertného. Ďalšími vlastnosťami, ktoré boli pripísané rovnako mužovi – manažérovi a žene - manažérke boli impulzivnosť a iniciatíva pre efektívne vykonávanie ich práce.

V obidvoch prípadoch prevládol názor, že skutočne uplatňované vedenie je skôr autoritatívne a podriadení by ocenili demokratické, príp. laissez – faire.

V štýle riadenia svojho nadriadeného podľa klasifikácie Redina sa neprejavili podobné názory, kedy podriadení muža - manažéra označili skôr ako impulzívneho a naopak, pracovný kolektív riadený ženou ju vnímal skôr ako pružnú v uplatňovanom štýle riadenia.

V rámci charakteristiky pracovného kolektívu ako celku bolo autoritatívne vedenie mužom – manažérom podporené prirovnaním pracovného kolektívu k vojsku a v prípade ženy – manažérky bol tento rovnako vnímaný aj ako futbalové mužstvo.

Nemožno však vysloviť jednoznačnú podporu pre uvedený štýl práce, resp. podporu vedenia mužom manažérom alebo ženou – manažérkou. Je zrejmé, že obidva typy disponujú určitými špecifickými charakteristikami, ale ako je už na základe praxe zjavné, osobnosť manažéra v určitých charakteristikách túto ich rozdielnosť zotiera, avšak aj napriek tomu možno určité odlišnosti spozorovať, čo sa nám podarilo týmto výskumom.

Štýl práce uplatňovaný mužom – manažérom, resp. ženou – manažérkou vychádza rovnako z podobností vytvorených na základe manažérskej praxe, kedy v obidvoch prípadoch je najdôležitejšie, z hľadiska vykonávanej riadiacej funkcie efektívne dosahovanie stanovených cieľov a tvorba hodnoty pre podnik.

Isté odlišnosti sú však v intenzite správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným, kedy tu pozorujeme rozdielnosti v štýle práce muža – manažéra a ženy – manažérky, keď táto skôr uplatňuje interaktívny manažment a uprednostňuje tiež osobné zdieľanie informácií, ale aj moci.

Záverom je tiež potrebné dodať, že pracovné kolektívy majú byť upevňované práve osobnosťou manažéra a štýlom jeho práce. Z tohto pohľadu je teda dôležité pre synergiu celku, aby jednotlivé články boli vzájomne prepojené, keď tmeliacim prvkom by mal byť ich manažér reprezentujúci podnik navonok, čo len umocňuje jeho dôležitosť v rámci podniku.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BARÁT, Pavol – MORAVČÍKOVÁ, Danuša – SVITAČOVÁ, Eva. 2007. *Sociológia*. 3. vyd. Nitra: SPU, 2007. 152 s. ISBN 978-80-8069-844-7
- [2] BASS, Bernard, M. – STEIDLMEIER, Paul. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In *Leadership Quarterly* [online], roč. 10, 1999, č. 2, s. 37 [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rst&AN=2406536&site=ehost-live>> ISSN:1048-9843
- [3] BERRY, Lilly. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, 2009. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0
- [4] CABLE, Daniel, M. – JUDGE, Timothy, A. 2003. Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. In *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, s. 197 – 214.
- [5] ČAMBÁL, Miloš – HOLKOVÁ, Andrea – HORŇÁK, František. 2000. *Manažérstvo podniku*. 1.vyd. Bratislava: STU, 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1
- [6] EYSENCK, Hans, J. 2006. *The Biological Basis of Personality* [online]. New Jersey: Transaction Publishers, 2006. [cit. 2010-02-27]. 401 s. Dostupné na: <http://books.google.sk/books?id=VGFHrf3Rfv4C&printsec=frontcover&dq=eysenck&source=bl&ots=m9gebfhi5K&sig=wkWzS1ZoK0KrVwRaohS8wweAvy0&hl=sk&ei=W_t-S-fpFJnkmwPO9sGUDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=17&ved=0CDwQ6AEwEA#v=twopage&q=&f=false>. ISBN 1-4128-0554-6
- [7] FLYNN, Simone, I. 2009. Authoritarian, Democratic, & Laissez-Faire Leadership. In *Research Starters(Academic topic overviews)*, 2009, s. 1-6
- [8] GARLICK, Rick. 2007. *Managing Your Boss: The Impact of Manager Personality and Style on Employee Performance*. 2007 [online] Hospitality net. [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <<http://www.hospitalitynet.org/news/4032781.search?query=manager+personality+study>>.
- [9] HOCHWÄLDER, Jacek. 2009. Burnout among Torgersen's eight personality types. In *Social Behaviour and Personality*, 37(4), 2009. s. 467-480

-
- [10] JOHANSEN, Morgen, S. 2007. The Effect of Female Strategic Managers on Organizational Performance. In *Public Organiz Rev*, 7, 2007. s. 269 - 279
- [11] MULKI, Jay, P. – JARAMILLO, J., F. – LOCANDER, W., B. 2009. Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviour. In *Journal of Business Ethics*, 86, 2009, s.125 – 141
- [12] NEWCOMB, Jan. 2004. *BTSA: A Useful Tool For Coaches and Clients*. 2004. [online] KBA: The Human Resource Technology Company. [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <<http://www.benziger.org/articles/pdf/btsa-newcomb.pdf>>.
- [13] ROHM, Robert, A. 2004. *Knowing Personality Styles Helps You To Understand Yourself . . . And Others!* 2004 [online] Personality Insights. [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <http://www.personalityinsights.com/DISC_overview.pdf>.
- [14] SWEET, Jonathan. 2009. Leadership Lessons from the Industry's Best. In *Professional Remodeler*, 2009. s. 18-25
- [15] SZARKOVÁ, Miroslava. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 3. dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8
- [16] ŠTĚPANÍK, Jaroslav – KOHOUTEK, Rudolf. 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno : VUT, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5
- [17] WELCH, J. 2008 Čo robia správni vodcovia. In *Dane a Účtovníctvo* (Vrcholový manažment a financie), roč. 5, 2008, č.9, s. 14. ISSN 1336 – 426X
- [18] WOODRUFF, Chris. 2005. What is your management personality? In *Optometry*, roč. 76, 2005, č. 3, s. 191 – 193.
- [19] *Personality*. (ca 2000) [online] Blackwellpublishing. [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <<http://www.blackwellpublishing.com/intropsych/pdf/chapter14.pdf>>.
- [20] *Personality theories, types and tests*. (ca. 2009) [online] Business Balls. [cit. 2010-02-27]. Dostupné na: <<http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm>>.
- [21] *Profil firmy*. [online] Agrodeal – AG [cit. 2010-04-07]. Dostupné na: <<http://www.agrodeal.sk/>>.
- [22] *Základné informácie o spoločnosti*. [online] Allianz – SP [cit. 2010-04-07]. Dostupné na: <<http://www.allianzsp.sk/spolocnost>>.
-

Prílohy

Tabuľky

Tab. 15 Pohlavie nadriadeného

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Váš nadriadený je	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
muž	1	100	10	100	8	100	2	100	0	0	0	0
žena	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	22	100
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 16 Charakteristika nadriadeného podľa Hypokrata

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Charakterizovali by ste ho ako	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
cholerického, vznetlivého	0	0	6	60	7	87,5	0	0	1	33,33	14	63,64
sangvinického, bezstarostného	0	0	1	10	1	12,5	0	0	0	0	1	4,55
flegmatického, pokojného	1	100	3	30	0	0	1	50	1	33,33	5	22,73
melancholického, úzkostlivého	0	0	0	0	0	0	1	50	1	33,33	2	9,09
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 17 Charakteristika správania nadriadeného podľa Junga

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Jeho správanie by ste hodnotili ako	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
extrovertné, vedené von k okolitému svetu	1	100	6	60	3	37,5	1	50	3	100	15	68,18
introvertné, orientovaný najmä na vnútorné prežívanie	0	0	4	40	5	62,5	1	50	0	0	7	31,82
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 18 Charakteristika osobnosti nadriadeného podľa modelu DISC

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Čo považujete za kľúčové vo vzťahu s Vaším nadriadeným?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
rešpekt a výsledky	0	0	7	70	5	62,5	1	50	3	100	6	27,27
obdiv a uznanie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4,55
priateľskosť a úprimnú pochvalu	0	0	1	10	2	25	1	50	0	0	6	27,27
dôveru a česť	1	100	2	20	1	12,5	0	0	0	0	9	40,91
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 19 Charakteristika osobnosti manažéra podľa modelu Obrovskej trojky

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Typológia osobnosti manažéra podľa Torgersena	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
Divák (-N-E-C)	0	0	1	10	1	12,5	0	0	0	0	0	0
Skeptik (-N-E+C)	0	0	1	10	1	12,5	0	0	0	0	0	0
Pôžitkár (-N+E-C)	1	100	3	30	1	12,5	1	50	1	33,33	11	50
Podnikateľ (-N+E+C)	0	0	1	10	1	12,5	0	0	1	33,33	1	4,55
Neistý (+N-E-C)	0	0	0	0	2	25	0	0	0	0	2	9,09
Zadumaný (+N-E+C)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impulzívny (+N+E-C)	0	0	4	40	2	25	1	50	1	33,33	8	36,36
Komplikovaný (+N+E+C)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 20 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine manažérov Agrodealu

Manažéri - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
rozhodnosť	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
asertivita	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
priateľskosť	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
kreativita	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 21 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine administratívnych zamestnancov Agrodealu

Administratívni zamestnanci - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	4	40	3	30	1	10	2	20	0	0	10	100
rozhodnosť	3	30	2	20	4	40	0	0	1	10	10	100
asertivita	0	0	3	30	4	40	3	30	0	0	10	100
priateľskosť	0	0	0	0	1	10	3	30	6	60	10	100
kreativita	3	30	2	20	0	0	2	20	3	30	10	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 22 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine robotníkov Agrodealu

Robotníci - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	2	25	3	37,5	0	0	1	12,5	2	25	8	100
rozhodnosť	1	12,5	2	25	2	25	1	12,5	2	25	8	100
asertivita	0	0	0	0	5	62,5	1	12,5	2	25	8	100
priateľskosť	2	25	0	0	4	50	1	12,5	1	12,5	8	100
kreativita	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	0	0	8	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 23 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine IT zamestnancov Agrodealu

IT - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	2	100	0	0	1	50	0	0	0	0	2	100
rozhodnosť	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0	2	100
asertivita	0	0	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100
priateľskosť	0	0	1	1	0	0	1	50	0	0	2	100
kreativita	0	0	0	0	0	0	0	0	1	50	2	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 24 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine manažérov Allianz - SP

Manažéri – Allianz - SP											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	0	0	1	33,33	0	0	1	33,33	1	33,33	3	100
rozhodnosť	1	33,33	2	66,67	0	0	0	0	0	0	3	100
asertivita	1	33,33	0	0	1	33,33	1	33,33	0	0	3	100
priateľskosť	0	0	0	0	0	0	1	33,33	2	66,67	3	100
kreativita	1	33,33	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 25 Stupnicové hodnotenie dôležitosti vlastností pre prácu manažéra v skupine administratívnych zamestnancov Allianz - SP

Administratívni zamestnanci – Allianz - SP											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
iniciatíva	9	40,91	5	22,73	2	9,09	4	18,18	2	9,09	22	100
rozhodnosť	12	54,55	8	36,36	2	9,09	0	0	0	0	22	100
asertivita	0	0	4	18,18	6	27,27	5	22,73	7	31,82	22	100
priateľskosť	2	9,09	1	4,55	4	18,18	7	31,82	8	36,36	22	100
kreativita	0	0	7	31,82	7	31,82	4	18,18	4	18,18	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 26 Uplatňovanie komunikácie nadriadeného s podriadenými

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Uplatňuje Váš nadriadený komunikáciu pri práci s podriadenými?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel.%	abs.	rel. %
určite áno	0	0	5	50	1	12,5	1	50	2	66,67	14	63,64
skôr áno	1	100	3	30	3	37,5	1	50	0	0	7	31,82
skôr nie	0	0	1	10	4	50	0	0	1	33,33	1	4,55
určite nie	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 27 Záujem nadriadeného o vykonanú prácu, stretnutia s podriadenými

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Stretáva sa Váš nadriadený pravidelne s podriadenými a zaujíma sa o vykonanú prácu?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
áno, stretnutia sú pravidelné a veľká zainteresovanosť zo strany manažéra	0	0	0	0	0	0	2	100	2	66,67	14	63,64
skôr áno	1	100	7	70	3	37,5	0	0	0	0	6	27,27
skôr nie	0	0	3	30	4	50	0	0	1	33,33	2	9,09
nie, do kontaktu s nadriadeným sa nedostávam takmer vôbec	0	0	0	0	1	12,5	0	0	0	0	0	0
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 28 Želaný štýl vedenia zo strany nadriadeného

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Ktorý z nasledujúcich štýlov vedenia by ste najviac zo strany nadriadeného ocenili?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
autoritatívny	0	0	0	0	2	25	0	0	1	33,33	8	36,36
demokratický	1	100	6	60	3	37,5	1	50	2	66,67	12	54,55
laissez – faire (liberálny)	0	0	4	40	3	37,5	1	50	0	0	2	9,09
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 29 Skutočne uplatňovaný štýl vedenia nadriadeného

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Ktorý z uvedených štýlov vedenia Vás nadriadený skutočne uplatňuje?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
autoritatívny	0	0	6	60	7	87,5	1	50	2	66,67	11	50
demokratický	1	100	1	10	0	0	1	50	1	33,33	7	31,82
laissez – faire (liberálny)	0	0	3	30	1	12,5	0	0	0	0	4	18,18
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 30 Vzťah nadriadeného s podriadeným

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Aký vzťah udržia Vás nadriadený s podriadenými?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
príbuzenský	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
priateľský	1	100	2	20	2	25	1	50	1	33,33	15	68,18
formálny	0	0	6	60	4	50	1	50	2	66,67	7	31,82
vyhýba sa akýmkoľvek vzťahom	0	0	2	20	2	25	0	0	0	0	0	0
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 31 Hodnotenie nadriadeného ako charizmatického

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Označili by ste svojho nadriadeného ako charizmatického, hodného nasledovania?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
určite áno	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,33	5	22,73
skôr áno	1	100	3	30	2	25	2	100	1	33,33	12	54,55
skôr nie	0	0	6	60	5	62,5	0	0	1	33,33	5	22,73
určite nie	0	0	1	10	1	12,5	0	0	0	0	0	0
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 32 Spôsobilosť a zodpovednosť nadriadeného k výkonu vedúcej pozície

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Myslíte si, že Váš nadriadený je dostatočne spôsobilý a zodpovedný pre vedúcu pozíciu?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
áno	1	100	8	80	2	25	2	100	3	100	17	77,27
nie	0	0	1	10	4	50	0	0	0	0	1	4,55
neviete posúdiť	0	0	1	10	2	25	0	0	0	0	4	18,18
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 33 Aplikovanie a rešpektovanie nápadov a postrehov nadriadeným

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Vaše nápady a postrehy Váš nadriadený rešpektuje a využíva v procese rozhodovania	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
určite áno	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	5	22,73
skôr áno	1	100	3	30	3	37,5	2	100	0	0	13	59,09
skôr nie	0	0	6	60	4	50	0	0	0	0	3	13,64
určite nie	0	0	1	10	1	12,5	0	0	0	0	1	4,55
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 34 Štýl riadenia aplikovaný nadriadeným

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Štýl riadenia, ktorý Váš nadriadený aplikuje, by ste popísali ako	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
pružný	0	0	5	50	1	12,5	1	50	2	66,67	11	50
impulzívny	0	0	3	30	6	75	0	0	1	33,33	7	31,82
participatívny	1	100	2	20	1	12,5	1	50	0	0	4	18,18
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 35 Pracovná atmosféra vytváraná nadriadeným

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Pracovnú atmosféru, ktorú Váš nadriadený vytvára, by ste popísali ako	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
uvoľnenú	0	0	0	0	1	12,5	0	0	0	0	4	18,18
príjemnú	0	0	0	0	0	0	1	50	1	33,33	12	54,55
vecnú (formálnu)	1	100	6	60	3	37,5	1	50	1	33,33	5	22,73
napätú	0	0	4	40	4	50	0	0	1	33,33	1	4,55
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 36 Využívanie vyhrážok a pokarhaní pri poukázaní na nedostatky

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Pri poukázaní na nedostatky Váš nadriadený využíva vyhrážky a pokarhanie	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
áno	0	0	1	10	2	25	0	0	1	33,33	2	9,09
skôr áno	0	0	4	40	3	37,5	1	50	0	0	8	36,36
skôr nie	1	100	1	10	3	37,5	1	50	1	33,33	9	40,91
nie	0	0	4	40	0	0	0	0	1	33,33	3	13,64
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Tab. 37 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine manažérov Agrodealu

Manažéri - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
presné určenie úloh, direktívy	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
komunikácia pri riešení problémov	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
záujem o podriadeného	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
uznať chybu /omyl/	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 38 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine administratívnych zamestnancov Agrodealu

Administratívni zamestnanci - Agrodeal											Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%		
presné určenie úloh, direktívy	4	40	3	30	1	10	0	0	2	20	10	100
komunikácia pri riešení problémov	4	40	4	40	1	10	1	10	0	0	10	100
záujem o podriadeného	2	20	1	10	4	40	2	20	1	10	10	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	0	0	1	10	3	30	3	30	3	30	10	100
uznať chybu /omyl/	0	0	1	10	1	10	5	50	3	30	10	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 39 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine robotníkov Agrodealu

	Robotníci - Agrodeal										Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%
presné určenie úloh, direktívy	1	12,5	2	25	0	0	1	12,5	4	50	8	100
komunikácia pri riešení problémov	5	62,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5	0	0	8	100
záujem o podriadeného	2	25	3	37,5	3	37,5	0	0	0	0	8	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	0	0	2	25	3	37,5	3	37,5	0	0	8	100
uznať chybu /omyl/	0	0	0	0	1	12,5	3	37,5	4	50	8	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 40 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine IT zamestnancov Agrodealu

	IT - Agrodeal										Spolu	
	1		2		3		4		5		abs.	rel.%
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%
presné určenie úloh, direktívy	1	50	0	0	1	50	0	0	0	0	2	100
komunikácia pri riešení problémov	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	2	100
záujem o podriadeného	0	0	0	0	0	0	2	100	0	0	2	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	0	0	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100
uznať chybu /omyl/	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50	2	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 41 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine manažérov Allianz - SP

Manažéri – Allianz - SP											Spolu	
	1		2		3		4		5			
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%
presné určenie úloh, direktívy	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100
komunikácia pri riešení problémov	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	0	0	3	100
záujem o podriadeného	0	0	1	33,33	0	0	0	0	2	66,67	3	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	0	0	0	0	3	100	0	0	0	0	3	100
uznať chybu /omyl/	0	0	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 42 Stupnicové zhodnotenie dôležitosti aspektov správania sa manažéra vo vzťahu k podriadeným v skupine administratívnych zamestnancov Agrodealu

Administratívni zamestnanci – Allianz - SP											Spolu	
	1		2		3		4		5			
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%	abs.	rel.%
presné určenie úloh, direktívy	9	40,91	1	4,55	1	4,55	3	13,64	8	36,36	22	100
komunikácia pri riešení problémov	6	27,27	8	36,36	4	18,18	4	18,18	0	0	22	100
záujem o podriadeného	1	4,55	6	27,27	8	36,36	4	18,18	3	13,64	22	100
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu	3	13,64	7	31,82	5	22,73	6	27,27	1	4,55	22	100
uznať chybu /omyl/	3	13,64	0	0	4	18,18	5	22,73	10	45,45	22	100

Zdroj: Vlastná práca

Tab. 43 Prirovnanie pracovného kolektívu k orchestru, vojsku, futbalovému mužstvu a spolku

	Agrodeal								Allianz - SP			
	Manažéri		Administratívni zamestnanci		Robotníci		IT		Manažéri		Administratívni zamestnanci	
Ku ktorému z nasledujúcich by ste prirovnali Váš pracovný kolektív vedený Vaším nadriadeným?	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
orchester – dirigent	0	0	3	30	2	25	0	0	0	0	2	9,09
vojsko – generál	0	0	3	30	5	62,5	0	0	1	33,33	7	31,82
futbalové mužstvo – kapitán	1	100	3	30	1	12,5	2	100	2	66,67	7	31,82
spolok - člen	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	6	27,27
spolu	1	100	10	100	8	100	2	100	3	100	22	100

Zdroj: *Vlastná práca*

Dotazník

Vážený respondent,

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý má slúžiť k zhodnoteniu osobnosti manažéra a štýlu jeho práce uplatňovaného vo Vašom podniku. Mojou snahou je takto získané informácie využiť na porovnanie osobností manažérov a štýlu ich práce predovšetkým z rozdielností ich pohlaví.

Dotazník je anonymný a Vaše odpovede budú využité len pre účely spracovania výsledkov v mojej práci. Odpovede uvádzajte na vyznačené miesta označením krížikom (☒) tej možnosti, ktorú si volíte. V prípade hodnotenia preferencií možností používajte označenie 1 – 5. Odpovede na otvorené otázky uvádzajte na prázdnych riadkoch pod otázkami.

Ďakujem sa pomoc a čas strávený vyplnením tohto dotazníku.

Andrea Čapkovičová
študentka FEM, SPU Nitra

Údaje o respondentovi

1. Pohlavie

muž

žena

2. V akej vekovej kategórii sa nachádzate?

do 25 rokov

26 – 30 rokov

31 – 40 rokov

41 – 50 rokov

51 – 60 rokov

61 rokov a viac

3. Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie?

základné

stredné odborné bez maturity

stredné odborné s maturitou

vysokoškolské I. stupňa

vysokoškolské II. stupňa

iné, uveďte aké

4. Akú pracovnú pozíciu v podniku zastávate?

manažér / vedúci

administratívny zamestnanec

robotník

iná pozícia, uveďte aká

5. Koľko rokov v tomto podniku pracujete?

menej ako 1 rok

1 – 3 roky

4 – 7 rokov

8 – 10 rokov

viac ako 10 rokov

6. Pracujete v kolektíve?

áno

nie

Osobnosť manažéra

7. Váš nadriadený je:

muž

žena

8. Charakterizovali by ste ho ako:

cholerického, vznetlivého

sangvinického, bezstarostného

flegmatického, pokojného

melancholického, úzkostlivého

9. Jeho správanie by ste hodnotili ako:

extrovertné, vedené von k okolitému svetu

introvertné, orientovaný najmä na vnútorné prežívanie

10. Čo považujete za kľúčové vo vzťahu s Vaším nadriadeným?

rešpekt a výsledky

obdiv a uznanie

priateľskosť a úprimnú pochvalu

dôveru a čestnosť

11. Uved'te znak + (vysoká hodnota), resp. – (nízka hodnota) k príslušnému osobnostnému atribútu Vášho nadriadeného:

neurotizmus – jedinec je bojazlivý, náladový, zraniteľný

extroverzia – jedinec je spoločenský, otvorený, vyhľadáva pozornosť iných

psychotizmus – jedinec nie je dostatočne ambiciózny, usilovný a zorganizovaný

12. Ktoré vlastnosti sú podľa Vás dôležité pre prácu manažéra?

(1 – najdôležitejšie, 5 – najmenej dôležité)

iniciatíva

rozhodnosť

asertivita

priateľskosť

kreativita

13. Uved'te tri vlastnosti, ktoré najviac vystihujú Vášho nadriadeného:

.....

.....

.....

Štýl práce manažéra

14. Uplatňuje Váš nadriadený komunikáciu pri práci s podriadenými?

určite áno

skôr áno

skôr nie

určite nie

15. Stretáva sa Váš nadriadený pravidelne s podriadenými a zaujíma sa o vykonanú prácu?

áno, stretnutia sú pravidelné a veľká zainteresovanosť zo strany manažéra

skôr áno

skôr nie

nie, do kontaktu s nadriadeným sa nedostávam takmer vôbec

16. Ktorý z nasledujúcich štýlov vedenia by ste najviac zo strany nadriadeného ocenili?

- autoritatívny
- demokratický
- laissez – faire (liberálny)

17. Ktorý z uvedených štýlov vedenia Váš nadriadený skutočne uplatňuje?

- autoritatívny
- demokratický
- laissez – faire (liberálny)

18. Aký vzťah udržiava Váš nadriadený s podriadenými?

- príbuzenský
- priateľský
- formálny
- vyhýba sa akýmkoľvek vzťahom

19. Označili by ste svojho nadriadeného ako charizmatického, hodného nasledovania?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

20. Myslíte si, že Váš nadriadený je dostatočne spôsobilý a zodpovedný pre vedúcu pozíciu?

- áno
- nie
- neviete posúdiť

21. Vaše nápady a postrehy Váš nadriadený rešpektuje a využíva v procese rozhodovania:

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

22. Štýl riadenia, ktorý Váš nadriadený aplikuje by ste popísali ako:

pružný
impulzívny
participatívny

23. Pracovnú atmosféru, ktorú Váš nadriadený vytvára by ste popísali ako:

uvoľnenú
príjemnú
vecnú (formálnu)
napätú

24. Pri poukázaní na nedostatky Váš nadriadený využíva vyhrážky a pokarhanie:

áno
skôr áno
skôr nie
nie

25. Čo z uvedeného považujete za najdôležitejšie v práci manažéra vo vzťahu k podriadeným? (1 – najdôležitejšie, 5 – najmenej dôležité)

presné určenie úloh, direktívy
komunikáciu pri riešení problémov
záujem o podriadeného
schopnosť presvedčiť a povzbudiť k výkonu
uznať chybu (omyl)

26. Ku ktorému z nasledujúcich by ste prirovnali Váš pracovný kolektív vedený Vaším nadriadeným?

orchester - dirigent
vojsko - generál
futbalové mužstvo - kapitán
spolok - člen