

Osobnostné vlastnosti manažéra ako základ celostnej kompetentnosti

Mgr. Barbara Nicole Čigarská*
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
barbara.nicole.cigarska@smail.unipo.sk

Ing. Veronika Vojtilová
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
veronika.vojtilova@gmail.com

doc. PhDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
zuzana.birknerova@unipo.sk

Abstrakt

Morálne vyspelý jednotlivec má disponovať schopnosťou morálne uvažovať a aj sa tak správať. Problematika osobnosti v manažmente a celostnej kompetencie s prvkom sociálnej zrelosti sa na prvý pohľad zdá byť ako málo prebádaná. Všeobecným trendom vnímať sociálnu zrelosť za dôležitú, ale pri výkone práce sú dôležité praktické zručnosti. Na tom nie je nič zlé, veď napokon, práca človeka živí podľa toho do akej miery je šikovný a zručný. Myšlienky, uvedené v príspevku, majú za cieľ zdôrazniť nevyhnutnosť venovať sa aj z vedeckého hľadiska problémom ohodnocovania spôsobilostí zastávať isté pracovné pozície. Preto je pre spoločnosť a aj pre organizácie efektívnejšie, ak pozíciu zastáva jednotlivec so istými predpokladmi – rozvinutou celostnou kompetentnosťou. Pretože *dôsledky nekompetentného prístupu pri obsadzovaní pracovných pozícií, založené častokrát na slobodnom výbere, sú v konečnom dôsledku veľmi smutné a nepraktické.* Z toho vyplýva, že ak sa nekompetentní jednotlivci stanú vlastníkami alebo manažérmi – ak pozíciu zamestnanca obsadí nespôsobilý zamestnanec – v závere tým trpí celý podnik a môže sa to odzrkadliť aj na efektívite práce.

V súčasnosti je trendom zdôrazňovať atribúty moderného človeka: získavanie a spracovávanie informácií, produktívne a tvorivé myslenie, efektívna komunikácia, rozvíjanie osobnosti, úloha človeka v spoločnosti, ako aj vplyv životného prostredia na človeka. V súčasnom turbulentnom vývoji spoločnosti je *dôležité skúmať nielen kvalitu a odbornosť manažérov, ale aj aktuálnosť a komplexnosť ich pripravenosti v systémovej spojitosti tých prvkov, ktoré postihujú rôzne stránky spoločenského rozvoja.* Kvalitný manažér vie prispieť akýmsi vlastným svetlom a znakom jeho dobrej odvedenej práce je to, že dokáže meniť neschopné na schopné, nevýkonné na výkonné, neúspešné na úspešné, nepríjemné na príjemné, stratové na ziskové, malé na veľké. Príspevok má za cieľ poskytnúť informácie, ktoré obdobné tvrdenia potvrdia a opíšu tak neustále trvajúcu ideu o kvalitnej osobnosti manažéra, ktorá je do istej miery podčiarknutá aj osobnostnými črtami.

Kľúčové slová

manažment, riadenie, osobnosť, charakteristiky osobnosti, manažér, kompetencie, kompetentný manažér

© Published by Journal of Global Science.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

1. Úvod

Na rad sa dostávajú rôzne otázky. Bude zastávať v blízkej budúcnosti sociálna zrelosť významnejšie miesto vo vnímaní u manažérov? Ako je možné pomôcť pri rozvoji tohto prvku kompetencie? Prečo spoločnosti nevenujú náležitú pozornosť ohodnocovaniu celostnej spôsobilosti a len veľmi nízke percento sa venuje tejto problematike? Možno aj toto sú otázky, ktoré by v budúcnosti mohli priniesť zaujímavé zistenia a riešenia.

V minulosti sa výskum jednotlivcov v manažmente zameriaval na odbornosť z praktického hľadiska. Výskum sa odrážal z historických súvislostí a pokroku v nazeraní na procesy, hodnotenia výkonnosti a systémy riadenia. Holistické nazeranie na subjekty v manažmente je ponímať ich z hľadiska komplexných jednotiek, ktoré by mali disponovať značným sociálnym rozmerom, rôznymi zručnosťami a odbornými znalosťami. Pretože *žiadna úroveň vedomostí a zručností, bez istej úrovne sociálnej zrelosti, nezaručí úspešnosť*, prípadný rozvoj alebo zvýšenie výkonnosti, manažérom manažovanej jednotky (Porvazník, Mišún, Mišúnová a kol., 2013). Pri rozvoji manažérov je cieľom aj to, aby sa naučili spravodlivo konať a myslieť, čo môže pozitívne podnecovať produktivitu. Tvorivým spôsobom tak dokážu posúvať hranice budúcnosti.

Osobnosť popisuje Birknerová (2011) ako jednotu, resp., integritu celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností jednotlivca, ktorá určuje správanie sa v konkrétnej situácii. V osobnosti je ukryté to, čo špecifikuje aj jeho jedinečnosť – individualitu alebo inak, štruktúru osobnosti, ale aj to, čo určuje zmeny jeho správania, čiže dynamiku osobnosti. Podotýkame, že v súčasnosti sú jedným zo základných kritérií kvality osobnosti aj hard skills a soft skills.

Práca manažéra predstavuje dôležitý komponent fungovania podniku a preto by vykonávanie a riadenie práce malo byť v jednoznačnom súlade. V minulosti záležalo zväčša na tom, aby jednotlivec konal usilovne, ale v súčasnosti sa dostávame k myšlienke efektívneho využívania pracovného času (Malega, 2010). Súčasťou tejto myšlienky je predpoklad, že jednotlivec disponuje kvalifikáciou, schopnosťou pracovať, vzdelaním, sebedovomím, určitým životným názorom, samostatnosťou a vhodným spôsobom konania a myslenia (Helmut, Wolfgang, 2005).

Landis (2020) dodáva, že osobnosť zohráva významnú úlohu v kariérnom úspechu a preto je jej dôležitosť vyzdvihovaná z viacerých logických a najmä praktických dôvodov. Niektoré osobnostné vzorce môžu byť problematické a jednotlivci by mali myslieť na skutočnosť, že aj vlastnosti osobnosti majú svetlú a tmavú stránku, ktoré však niekedy dokážu padnúť na úrodnú pôdu, napríklad, nízky stupeň svedomitosti je užitočný v zamestnaní, ktoré vyžaduje flexibilitu a ochotu improvizovať (namiesto dodržiavania striktných pravidiel).

Abedi a kol. (2016) uvádza, že výber zamestnania závisí od typu osobnosti, typu postoja a tendencie človeka. Vyvodený význam z tejto teórie spočíva v tom, že ak si jednotlivec vyberá prácu na základe osobnostných vlastností, má pozitívny názor a tendenciu mať danú činnosť rád, bude so svojou prácou spokojný, v opačnom prípade nebude uspokojený. Najari a kol. (2012) veril, že osobnostné črty manažéra súvisia s organizačným a osobnostným pokrokom.

1.1 Predpoklad úspechu skrz osobnostných vlastností a zručností subjektov v manažmente

Osobnostné vlastnosti sú súčasťou štruktúry jednotlivca. Manažéri disponujú vlastnosťami, ktoré sú pre nich charakteristické a dynamické a preto sa v priebehu života menia a vyvíjajú. Na druhej strane, zručnosti

(schopnosti vykonávať rôzne úlohy) je možné rozvíjať. Zručnosti sú považované za špeciálne schopnosti nadobúdané prostredníctvom odbornej prípravy, životných skúseností a vrozených daností (Čigarská, 2021).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádzajú, že talent, správanie, schopnosti, postoje, skúsenosti, šikovnosť, vedomosti, know-how, hodnoty, motívy a inteligencia, patria medzi jedny z najpožadovanejších zložiek u manažérov. Uvedené zložky, podmieňujúce výkon manažérov v rôznej miere, sa vyskytujú v modeloch kompetencií a uplatnenie nachádzajú v praxi v takmer 90% všetkých činností. Preto sú nazývané *univerzálne* (Vodák, Kucharčíková, 2007). Na poste manažérskej profesie zohráva dôležitú úlohu vyrovnanosť, pozitívny prístup k životu, temperament, spoľahlivosť atď. *Predpokladom k úspechu manažérov je tiež dobré zdravie*, najmä to psychické. Medzi charakterové vlastnosti by mali patriť aj tie, ktoré svedčia o spravodlivom konaní jednotlivca: sebaistý v spoločenských situáciách, javí nefalšovaný záujem o ostatných, hlboké porozumenie pre sociálne prostredie, pružne reaguje na spôsoby konania iných, schopnosť vyjadrovať sa zrozumiteľne a asertívne, neskrývať emócie a pocity (Bočincová, 2013).

Hough, Ones a Viswesvaran (1998) zistili, že aspekt svedomitosti a energetická stránka extravenzie sa radia ku kľúčovým prediktorom úspešného manažérskeho pracovného výkonu. Ones a Dilchert (2009) uvádzajú, že kvalitní manažéri majú tendenciu byť extrovertnejší, emocionálne stabilnejší, príjemnejší, svedomitejší a otvorení skúsenostiam. Howard a Bray (1988) vo svojej dlhodobej štúdii manažérov AT&T zistili, že túžba uspieť a interpersonálne zručnosti boli najsilnejšími prediktormi napredovania medzi manažérmi. Vzhľadom na silne interpersonálny charakter niektorých manažérskych zamestnaní, Salgado (1997) dospel k záveru, že prívetivosť je dôležitou osobnostnou črtou manažérskych profesií.

Wilmot a Ones (2022) syntetizovali osem oblastí, ktoré zachytávajú charakteristické fungovanie prívetivosti, osobnostnej črty, ktorá sa týka pomoci ľuďom a budovania pozitívnych vzťahov. Oblasti ilustrovali podstatu toho, ako prívetivosť napomáha ľuďom aj organizáciám z hľadiska kariérneho postupu a pracovného výkonu:

- 1) Sebatranscendencia: snaha o vlastný rast a udržiavanie motivácie, presadenie samého seba.
- 2) Spokojnosť: prijímanie života takého aký je, schopnosť prispôbiť sa novým kontextom a situáciám.
- 3) Vzťahová investícia: motivácia udržiavať pozitívne vzťahy s ostatnými.
- 4) Tímová práca: empatická schopnosť koordinovať ciele s inými, schopnosť efektívne spolupracovať pri dosahovaní kolektívnych cieľov bez ohľadu na rolu.
- 5) Pracovná investícia: ochota vynaložiť úsilie pre úlohy, vykonávať kvalitnú prácu a prejavíť ústretovosť k pracovnému prostrediu.
- 6) Nižší dôraz na výsledky: všeobecne nižší dôraz na stanovovanie cieľov a dosahovanie individuálnych výsledkov a tendencia hodnotiť výkon iných s väčšou zhovievavosťou.
- 7) Orientácia na sociálne normy: väčšia citlivosť a rešpekt k dodržiavaniu sociálnych noriem a pravidiel a vyhýbanie sa porušovaniu pravidiel a nesprávne konaniu.
- 8) Sociálna integrácia: schopnosť úspešnej integrácie do sociálnych rolí, znížená pravdepodobnosť delikvencie, antisociálneho správania a fluktuácie.

Byť prívetivý, neznamená byť vždy typický "áno zamestnanec". Znamená to, mať dostatočnú silu zaujať názor iného bez hádok alebo bránenia sa, ochotu dočasne nemyslieť na vlastný uhol pohľadu a pokúsiť sa vnímať perspektívu druhého s cieľom nájsť spoločné riešenie, i keď zaujať súhlasné stanovisko je náročné. Umožňuje reagovať na pracovné nezhody s menším úsudkom a nevraživosťou, vyspelejšie, objektívnejšie, rovnocenne a čestne (Robinson, 2022).

1.2 Prvky (celostnej) kompetentnosti subjektov v manažmente

Nie je jednoduché osvojiť si elementárnu sebadisciplínu, dodržiavať sľuby, prejavovať odvahu, meniť návyky, brať ohľad na presvedčenia a pocity iných, rešpektovať záväzky, rozvíjať dobré vlastnosti. Ale pokiaľ to jednotlivec dokáže, znamená to prejav zrelosti a vyspelosti. Esencia jednotlivca, a tiež základ efektívneho vedenia, paradoxne tkvejú v schopnosti ceniť si samého seba a podriaďiť konanie vyšším princípom a cieľom (Grinčová, 2018).

K zadefinovaniu kompetenčného modelu (kompetencie) je vymedzenie štruktúry založené na troch pilieroch: *osobnostné spôsobilosti*, vypovedajú o tom, či si manažér uvedomuje, pre koho pracuje a v čom spočíva jeho práca, svedčí o úrovni sociálnej zrelosti subjektu manažmentu; *vedomostné znalosti* (funkčné spôsobilosti), napríklad celostné a systémové myslenie alebo spôsobilosti prepojené s vedomosťami o objekte riadenia; *praktické spôsobilosti*, značiace to, či manažér vie ako vykonávať svoju náplň práce. Tieto spôsobilosti svedčia o stupni praktických zručností subjektov manažmentu. V rámci osobnostných charakteristík, je možné pri každej z nich, detailne rozlišovať čiastkové manažérske kompetentnosti (Bruothová, Mesároš, 2013).

Pokiaľ manažér má za cieľ rozvíjať svoje kompetencie, mal by začať na rozvoji sebareflexie, sebapoznania a sebakontroly. *Sociálne kompetentné správanie*, ako hlavný prvok celostnej kompetentnosti v manažmente, udržiava vzájomné a rešpektujúce medziľudské vzťahy, nabáda k celkovej spoločenskej akceptácii (Čigarská, 2021). Z toho vyplýva skutočnosť, že má výrazný *prosociálny charakter* (Výrost, Slaměník, 2008). Pokrokové organizácie pretavujú obsah sociálnej zrelosti do spoločenskej zodpovednosti, kultúry práce a etiky, postojov pracovníkov, sociálnej zodpovednosti, citlivosti, povinnosti a do sociálnej spätnej väzby (Skorková, 2013).

Aby boli vyššie uvedené tvrdenia pochopené, tak samotná sociálna zrelosť má predstavovať synonymum pre morálne, zodpovedné a humánne správanie sa, pretože sociálna zrelosť je úzko prepojená práve s morálnou inteligenciou, dodáva autorka (2021). Morálna inteligencia a sociálna zrelosť majú aj hlboký, ekonomický dopad pre podniky, a spoločnosť ako takú, pretože sociálne zrelý manažér, nepodľahne neuváženému emocionálnemu prejavu voči iným subjektom (podriadeným alebo kolegom), ale do istej miery cíti za nich zodpovednosť (Ruisel, 2004).

Zavedenie kompetenčného prístupu do riadenia ľudských zdrojov znamená systémový pohľad na správanie organizácie. V súčasnom prostredí charakterizovanom dynamickými zmenami prináša kompetenčný prístup organizáciám množstvo výhod. Rozširuje pracovný potenciál manažérov a tým aj možnosti dynamického rozvoja pracovných tímov a následne organizácie ako celku. Efektívne využitie manažérskych kompetencií v procese riadenia v organizácii závisí od toho, ako úspešne sú manažérske kompetencie identifikované a transformované do výsledného správania. Metodika identifikácie manažérskych kompetencií pozostáva z 11 krokov (Königová, Hron, 2012):

1. definovanie cieľov,
2. špecifikácia právomocí a zodpovedností,
3. plán rozvoja,
4. identifikácia kriteriálnych opatrení,
5. analýza práce,
6. techniky zberu údajov,
7. špecifikácia a popis kompetencií,
8. meranie a hodnotenie,
9. vytvorenie modelu manažérskych kompetencií,
10. testovanie a validácia modelu,
11. aplikácia modelu manažérskych kompetencií.

Osobnostné vlastnosti, úroveň sociálnej zrelosti (inteligencie) sú základom celostnej kompetentnosti každého jednotlivca v manažmente a základom pre určitý level osobnostných charakteristík (Porvazník, 2013). Dôležité je poznamenať, že popri výkone manažéra je jeho kompetentnosť ovplyvňovaná takisto výkonom vrcholového tímu a to vplýva na celkovú výkonnosť podniku. Najčastejšie však, hodnotenie individuálnych aspektov celostnej manažérskej spôsobilosti nasvedčuje tomu, že keď si jednotlivci uvedomia v čom spočívajú ich rezervy, manažérske (pracovné) správanie sa môže zmeniť k lepšiemu (Čigarská, 2021).

Tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície by mala obsahovať vybrané spôsobilosti, usporiadané do logickej štruktúry vo vzájomnom prepojení. To, ktoré spôsobilosti bude kompetenčný model obsahovať je určené manažmentom podniku (Hoghová, 2009). Kompetenčný model predstavuje spojenie medzi hodnotami podniku a charakteristikou pracovných pozícií (Babelová a kol., 2010). Model hodnotenia predpokladov celostnej manažérskej kompetentnosti (CQ) sa odráža od predpokladov, že potenciálna miera manažérskej spôsobilosti je daná stupňom odborných vedomostí (IQ), sociálnou zrelosťou (SQ), založenou na osobnostných vlastnostiach a úrovňou praktických zručností (AQ). Vzorec, charakterizujúci tento vzťah, vizuálne zrozumiteľnejšie, je nasledovný: $CQ = IQ, SQ, AQ$.

Tabuľka 1 Osobnostné charakteristiky subjektov (celostnej) manažérskej kompetentnosti

VEDOMOSTI		VLASTNOSTI		APLIKAČNÉ ZRUČNOSTI	
systémovej teórie	IQ1	charakterové	SQ1	self a time management	AQ1
o uplatnení man. funkcií	IQ2	kognitívne	SQ2	tímovej práce	AQ2
o manažovanom objekte	IQ3	vôľové	SQ3	komunikácie	AQ3
o funkciách manažmentu	IQ4	povahové	SQ4	motivácie	AQ4
		tvorivé	SQ5		
		duševné	SQ6		
		emocionálne	SQ7		
		fyzické	SQ8		

(zdroj: spracované podľa Porvazník 2013 In Čigarská 2021)

Ahmed, Philbin a Cheema (2021) pomocou metódy SLR (Systematic Literature Review) vykonali dôslednú syntézu vysokého počtu výskumov (1 780 článkov), pretože i napriek tomu, že počas posledných rokov boli vykonané viaceré výskumy o kompetenciách manažérov, tak systematické prehľady literatúry, zaoberajúce sa práve touto problematikou, sú doposiaľ veľmi zriedkavé. Syntéza zistení odhalila, že:

- chýba kategorizácia alebo klasifikácia manažérskych (vodcovských) kompetencií,
- 20 výskumných štúdií (46 %) sa uskutočnilo na vzorke s veľkosťou menšou ako 100 respondentov,
- iba niekoľko výskumných štúdií (<10 %) použilo na analýzu údaje z rozhovorov,
- žiadna z výskumných štúdií neuviedla prijatie triangulačnej metódy (triangulácie)*.

* otázka validity a reliability výskumu v prípade kvalitatívneho prístupu, pre tento účel slúži predovšetkým tzv. *triangulácia*. Pojem požíčaný z geodézie, kde označuje určenie bodu prostredníctvom merania z dvoch miest s už známymi súradnicami. V prípade výskumu ide o spôsob overenia validity použitím viacerých metód.

1.3 Osobnostné charakteristiky úspešného manažéra

Skorý výskum identifikoval zoznam osobných charakteristík, ktoré odlišujú efektívnych manažérov od ostatných a platí pre každého manažéra v každom kontexte. V dôsledku toho sa výskum manažovania posunul smerom – čo robia efektívni vodcovia? Po celé desaťročia boli vlastnosti jednotlivca do istej miery ignorované a nebrané do úvahy. Pre efektívne vedenie sú dôležité osobné charakteristiky ako je inteligencia a aspekty osobnosti, ako je spoločnosť, zdravá dominancia a sebavedomie, extravertizácia, energickosť, odolnosť (reziliencia) (Australian Leadership Development Centre, 2007).

Košťuriak (2012) uvádza, že jednotlivci sa rodia so zdedenými morálnymi prvkami. Toto tvrdenie vychádza z *princípu morálnej inteligencie* od Arona Hassa z roku 1998. Toto tvrdenie potvrdili rôzne výskumy, niektoré boli realizované medzi deťmi a podľa výsledkov, niektoré z detí mali tendenciu prejavovať súcit, empatiu alebo zmysel pre spravodlivosť. Naopak, praxou dospelých zisťujeme, že niektorí majú tendenciu vnímať kariéru a úspech za nadriadené vlastnej morálke.

Medzi moderné požiadavky pre úspešnú kvalifikáciu manažérov sa zaraďuje vysoká odborná úroveň alebo inak, profesionalita, schopnosť samostatne pracovať, predvídať a efektívne riešiť nezrovnalosti, podnikavosť, kreativita, spoľahlivosť, schopnosť nadviazať a udržať priaznivé pracovné podmienky a medziľudské vzťahy atď. (Majerčák, Farkašová, 2005).

Výskum vplyvu osobnostných črt manažéra na pracovnú spokojnosť zamestnancov uvádza, že manažéri s osobnostnými črtami extravertizácia, prispôsobivosť, pracovitosť a horlivosť (dychtivosť) po skúsenostiach, majú u podriadených väčší úspech – väčšia pracovná spokojnosť. Ale pri črte neurotizmu sú výsledky opačné. Na základe toho autori výskumu navrhli, aby aspirant na manažérsku pozíciu absolvoval kvalitný osobnostný test, a v prípade neurotickej črty, aby došlo k primeranému zásahu (Abedi a kol., 2016).

Interpersonálne zručnosti sú v niektorých prípadoch pre úspech dôležitejšie ako technologické. Autori Turner a Müller (2006) uviedli, že tradičné zručnosti manažéra sú zručnosti vždy len na základnej úrovni a nevedú tak často k úspešným výsledkom ako tie mäkké (interpersonálne) zručnosti. Žiaľ, týmto mäkkým zručnostiam (vrátane osobnostných črt a postojov) sa v minulosti v literatúre manažmentu nevenovala primeraná pozornosť (Skulmoski, Hartman, 2010; Hyvari, 2006). Gehring (2007) tvrdí, že na zvýšenie pravdepodobnosti úspechu v manažmente musí manažér pochopiť, aké manažérske kompetencie sú vyžadované a zhodnotiť vlastné osobnostné črty, ktoré fungujú alebo súperia s danými kompetenciami. Dvir, Sadeh a Malach-Pines (2006) zdôrazňujú dôležitosť zosúladenia osobnosti a štýlu riadenia manažéra s jeho pracovnou náplňou. Thal a Bedingfield (2010) zistili súvislosti medzi osobnostnými črtami jednotlivca (manažérom) a úspechom.

Literatúra o faktoroch úspechu pracovných náplní (projektov) prehliada vplyv osobnosti manažéra na úspech, pokiaľ sa jedná o dôsledky vonkajších environmentálnych faktorov. De Vale a kol. (2018) zdôraznil potrebu identifikovať vzťah kompetencií manažérov v kontexte organizačnej výkonnosti. Joslin a Müller (2016) zdôraznili účinky moderátora alebo mediátora, ktoré môžu mať vplyv na tento vzťah. Zistilo sa, že na základe teórie *fit jednotlivec = fit organizácia*, zohráva osobnosť manažéra dôležitú úlohu pri dosahovaní vysokého výkonu a úspechu (Kulkarni, 2021), zatiaľ čo neúspech je spôsobený nedostatkom zručností manažmentu a vodcovských kompetencií (Ali a kol., 2021).

Hussain (2021) skúmal prepojenie osobnosti projektového manažéra s úspechom zadaného projektu (práce) berúc do úvahy moderujúcu úlohu environmentálnych faktorov, akými sú politické, ekonomické a sociálne. V závere nebol zistený priamy vzťah medzi vonkajšími environmentálnymi faktormi a úspechom projektu. Avšak, moderujúce účinky vonkajšieho prostredia preukázali významný vzťah s osobnostnými črtami, napr.: ekonomické faktory negatívne a výrazne zmiernujú vzťah extravertie a otvorenosti s úspechom projektu a tiež vzťah medzi neurotizmom a úspechom projektu, ale majú pozitívny interakčný vplyv na jeho úspech. Podobne bol významný vplyv sociálnych faktorov ako moderátorov, pokiaľ sa jedná o vzťah s extravertiou, svedomitosťou, otvorenosťou, neurotizmom a úspechom projektu.

Tabuľka 2 Bivariačná korelačná matica všetkých premenných vyššie uvedenej štúdie

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Age	1											
2.Gender	0.237 **	1										
3.Work Experience	0.824 **	0.217 **	1									
4. Extraversion	-0.082	0.043	-0.096	1								
5. Conscientiousness	0.134	0.196 *	0.146	0.154	1							
6. Openness	0.048	-0.004	-0.075	0.358 **	0.066	1						
7. Agreeableness	-0.170	-0.061	-0.174 *	-0.313 **	-0.395 **	-0.138	1					
8. Neuroticism	-0.214 **	-0.136	-0.287 **	-0.353 **	-0.560 **	-0.206 *	0.433 **	1				
9. Project Success	-0.061	0.004	-0.070	0.513 **	0.159	0.382 **	-0.229 **	-0.302 **	1			
10. Political	-0.133	-0.113	-0.141	0.129	0.078	-0.185 *	-0.167 *	-0.018	0.112	1		
11. Economic	-0.106	-0.065	-0.150	0.180 *	0.141	-0.083	-0.200 *	-0.068	0.152	0.086	1	
12. Social	-0.135	-0.105	-0.141	0.152	0.046	-0.203 *	-0.141	-0.017	0.122	0.133	0.846 **	1

N = 145.

(zdroj: Hussain, 2021)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tabuľka 2 zdôrazňuje vzájomnú koreláciu premenných. Okrem toho je významnosť vzťahu reprezentovaná s 99% a 95% spoľahlivosťou. Vonkajšie faktory súvisiace s politikou významne korelujú s otvorenosťou ($\beta = -0,185$, $p=0,05$) a ústretovosťou ($\beta = -0,167$, $p=0,05$). Okrem toho ekonomické faktory korelujú s extravertiou ($\beta = 0,180$, $p=0,05$) a ústretovosťou ($\beta = -0,200$, $p=0,05$). Podobne sociálne faktory súvisia len s otvorenosťou ($\beta = -0,203$, $p=0,05$). Svedomitosť vykazuje významnú koreláciu s rodom. Otvorenosť výrazne koreluje s extravertiou ($\beta = 0,358$, $p=0,01$). Okrem toho ústretovosť koreluje s pracovnými skúsenosťami, svedomitosťou ($\beta = -0,395$, $p=0,01$) a extravertiou ($\beta = -0,313$, $p=0,01$). Neurotizmus významne koreluje s vekom ($\beta = -0,214$, $p=0,01$), pracovnými skúsenosťami ($\beta = -0,287$, $p=0,01$), extravertiou ($\beta = -0,353$, $p=0,01$), svedomitosťou ($\beta = -0,560$, $p=0,01$), otvorenosťou ($\beta = -0,206$, $p=0,05$), príjemnosťou ($\beta = -0,433$, $p=0,01$).

Záver

Informácie v tomto príspevku sú užitočné pre jednotlivcov, ktorí v súčasnosti pracujú a majú záujem zlepšiť výkony. Výsledky uvedených štúdií majú význam pre organizácie a školiteľov manažmentu, ktorí môžu klásť osobitný dôraz na rozvoj špecifických sklonov a štýlov správania sa medzi manažérmi na dosiahnutie úspechu v pracovných činnostiach. V dôsledku rôznych (miestnych) okolností sa kontext a význam vonkajších environmentálnych faktorov líši od projektu k projektu a od regiónu k regiónu. Uvedené zistenia niektorých štúdií poukazujú na dôležitosť dôkladného skúmania aj vonkajších faktorov, pretože tie moderujú vzťah medzi úspešnosťou zadanej práce (projektom) a osobnostnými črtami manažérov.

Moderný manažér (vedúci pracovník) by mal byť šikovný v zvládaní nových princípov a v osvojovaní si nových vedomostí. Akékoľvek cnosti, ktoré sú súčasťou jeho mysle a vôle, dodávajú osobnosti stabilitu a udržujú silu charakteru. V súlade s uvedeným by sa požadované vlastnosti mohli začleniť do procesu náboru a zlepšiť prostredníctvom školení, aby pravdepodobnosť zlyhaní nebola vysoká.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ABEDI, G., a kol. (2016). The Effect of Personality Traits of Managers/Supervisor on Job Satisfaction of Medical Sciences University Staffs. *Annals of medical and health sciences research*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.4103/2141-9248.20364>
2. AHMED, R., PHILBIN, S.P. & CHEEMA, F. E. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1-30. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0276>
3. ALI, M., a kol. (2021). Does humility of project manager affect project success? Confirmation of moderated mediation mechanism. *Manag. Res. Rev.*
4. AUSTRALIAN LEADERSHIP CENTRE. (2007). The ABC of Effective Leadership. A Practical Overview of Evidence Based Leadership Theory. [online]. Retrieved from: <https://silo.tips/download/the-abc-of-effective-leadership>
5. BABELOVÁ, Z., VAŇOVÁ, J. & A., HOLKOVÁ (2010). The Approach of Companies in Slovakia to the Managerial Competencies and Competency Models. In: *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*, 21(1), 683-684. ISSN 1726-9679.
7. BIRKNEROVÁ, Z. (2011). *Organizačné správanie: Od teórie k aplikácii v praxi*. Pezinok: Via Bibliotheca, s.r.o., ISBN 978-80-89527-01-4.
8. BOČINCOVÁ, Z. (2013). Z projektov prác a štúdií mladých manažérov študentov. Sociálna zrelosť – jeden z faktorov úspechu. In: *Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY*. Bratislava: Layout s.r.o. ISSN 1337-0510.
9. BRUOTHOVÁ, M. & MESÁROŠ, P. (2013). Ohodnocovanie manažérskej kompetentnosti prostredníctvom kompetenčných modelov. In: *Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie*. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.
10. ČIGARSKÁ, B. N. (2021). Podstata prvkov celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu. Prejav uplatňovania manažérskej kompetentnosti v praxi. Členenie pilierov manažérskej kompetentnosti. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/356193997_podstata_prvkov_celostnej_kompetentnosti_subjektov_manazmentu_prejavu_uplatnovania_manazerskej_kompetentnosti_v_praxi_clenenie_pilierov_manazerskej_kompetentnosti
11. DE VALE, J.W.S.P., a kol. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Proj. Manag. J.*, 49, 82–97.
12. DVIR, D., SADEH, A., & MALACH-PINES, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project manager's personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36–48.
13. GEHRING, D. R. (2007). Applying traits of leadership to project management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54.

14. GRINČOVÁ, A. (2018). Zručnosti, kompetencie a cnosti manažéra. [online]. Retrieved from: https://www.unms.sk/swift_data/source/2018/kvalita/konferencia/prednasky/5_Grincova_Alena_Urad_vlady_SR.pdf
15. HELMUT, K., & WOLFGANG, M. (2005). Personální management. Řízení organizace. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
16. HUSSAIN, A., a kol. (2021). Project Managers' Personality and Project Success: Moderating Role of External Environmental Factors. *Sustainability*, 13, 9477. <https://doi.org/10.3390/su13169477>
17. HYVARI, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24, 216–225.
18. HOGHOVÁ, K. (2009). Comprehensive analysis of Organizational Culture – the basic condition of its forming. In: CO_MAT_TECH Industrial Engineering. Management and Quality for 21st century. Trnava: Alumini Press. ISBN 978-80-8096-100-8.
19. HOUGH, L. M., ONES, D. S., & VISWESVARAN, C. (1998). Personality correlates of managerial performance constructs. In 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas.
20. HOWARD, A., & BRAY, D. W. (1988). Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. Guilford Press.
21. JOSLIN, R., & MÜLLER, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 613–626.
22. KÖNIGOVÁ, M., & J., HRON. (2012). Methodology for the identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. [online]. *Agriculture journals*, 58(8), 347–353. Retrieved from: https://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/206_2011-AGRICECON.pdf
23. KOŠTURIÁK, J. (2012). Morálna inteligencia. [online]. Retrieved from: <https://ezisk.aion.cz/clanek/itemid/59603/>
24. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. & R. KURNICKÝ. (2004). Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-069 8-9.
25. KULKARNI, G. (2021). Review Paper On Competencies Essential For Project Manager. *Psychol. Educ. J.*, 58, 2502–2514.
26. LANDIS, B. (2020). How personality affects work behaviour and career success. [online] UCL School of Management. Retrieved from: <https://onlinelearning.ucl.ac.uk/resources/personality-affects-work-behaviour-career-success/>
27. MAJERČÁK, P., & V., FARKAŠOVÁ. (2005). Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In: *Manažment v teórii a praxi*, 1(2). ISSN 1336-7137.
28. MALEGA, P., (2010). Manažerska práca a jej hodnota pre podnik. In: *Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť. Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č.1/0865/08 Determinanty, kritéria a hodnotenia duševnej práce*. Košice: UPJŠ. ISBN 978-80-7097-847-4.

29. NAJARI, R., a kol. (2012). The Relationship Between Personality Characters of Managers with Organizational Behavior. The First National Conference of Management and Creative Working. [online]. Payam Noor University of Khansar. Retrieved from: http://www.civilica.com/Paper-NCMANENTER01-NCMANENTER01_008.html
30. ONES, D. S., & DILCHERT, S. (2009). How special are executives? How special should executive selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 163-170.
31. PORVAZNÍK, J., a kol. (2013). Metodologické východiská ohodnocovania pracovných a manažérskych spôsobilostí (kompetentností). In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.
32. PORVAZNÍK, J., MIŠÚN, J., & I., MIŠÚNOVÁ, a kol. (2013). Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3760-5.
33. ROBINSON, B. (2022). One Personality Trait Enhances Job Performance And Success The Most, New Study Finds. [online]. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/04/03/one-personality-trait-enhances-job-performance-and-success-the-most-new-study-finds/?sh=6470a9172848>
34. RUISEL, I. (2004). Inteligencia a myslenie. Bratislava: Ikar, a.s. ISBN 80-551-0766-1.
35. SALGADO, J. F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 30.
36. SKORKOVÁ, Z. (2013). Sociálna zrelosť subjektov manažmentu. Somatické vlastnosti manažérov. In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.
37. SKULMOSKI, G., & HARTMAN, F. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80.
38. THAL, J., & BEDINGFIELD, A. (2010). Successful project managers: An exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(2), 243–259.
39. TURNER, J., & MÜLLER, R. (2006). Choosing appropriate project managers: Matching their leadership style to the type of project. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
40. VODÁK, J., & A., KUCHARČÍKOVÁ (2007). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.
41. VÝROST, J., & I., SLAMĚNÍK. (2008). Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1428-8.
42. WILMOT, M. P., & D. S., ONES. (2022). Agreeableness and Its Consequences: A Quantitative Review of Meta-Analytic Findings. *Personality and Social Psychology Review*. <https://doi.org/10.1177/10888683211073007>