



obchod, marketing, psychológia a etika predaja

3

Táto kapitola je zameraná na marketing a obchodnú činnosť spoločností. Stručne sú tu rozobraté základné marketingové nástroje (tzv. marketingový mix) a stratégie, dôležitosť vhodnej segmentácie trhu a vhodných distribučných kanálov. Veľmi dôležitá v rámci obchodnej činnosti je psychológia a etika predaja, správna komunikácia s klientom a efektívna technika predaja.

obchod a marketing

3.1

Podnik využívaním výrobných faktorov vyrába výrobky alebo poskytuje služby určené na predaj. V trhovej ekonomike býva jeho hlavným cieľom dlhodobá maximalizácia bohatstva vlastníkov podniku, ktorú je možné dosiahnuť len vtedy, ak podnik dokáže reagovať na potreby a požiadavky trhu a zohľadňuje aj celospoločenské potreby, predovšetkým ekologické požiadavky.

Podstatou a zmyslom existencie každého podniku je premena vstupov, t.j. výrobných faktorov, na výstupy, t.j. výrobky alebo služby, a to čo najefektívnejším spôsobom. Tento proces premeny (transformácie) výrobných faktorov na výrobky alebo služby sa nazýva podnikový transformačný proces. Tvoria ho činnosti zamerané na zabezpečenie výrobných faktorov, samotná výroba, a napokon odbyt, t.j. zabezpečenie predaja vyrobených výrobkov alebo služieb. Pre každú z týchto činností musí podnik zabezpečiť potrebné finančné prostriedky. Na financovanie využíva vlastné alebo cudzie finančné zdroje.

1. Činnosti súvisiace so zabezpečením výrobných faktorov
 - Zásobovanie. Jeho úlohou je zabezpečiť zásoby v potrebnom množstve, kvalite a sortimente. Zahŕňa nákup, prepravu a skladovanie.
 - Investičná činnosť. Jej úlohou je zabezpečiť pre podnik potrebný dlhodobý majetok (budovy, stroje, technológie a pod.). Môže ísť o zabezpečenie nového majetku, alebo o modernizáciu alebo rekonštrukciu už existujúceho.
 - Personálna činnosť. Jej úlohou je zabezpečiť pre podnik výrobných, administratívnych a riadiacich pracovníkov. Zahŕňa získavanie zamestnancov, starostlivosť o ich odmeňovanie, školenia, stravovanie, skončenie pracovného pomeru a ďalšie činnosti súvisiace so zabezpečením ľudského výrobného faktoru.
2. Činnosti súvisiace s tvorbou podnikových výkonov, t.j. výroba
3. Činnosti súvisiace s realizáciou podnikových výkonov, t.j. odbyt

odbyt

Odbyt je spojovacím článkom medzi výrobou a spotrebou. Odbyt predstavuje záverečnú fázu podnikového transformačného procesu, pri ktorej dochádza k predaju výrobkov alebo služieb na trhu. Vyrábať výrobky alebo tvoriť služby, o ktoré nemá nikto záujem znamená, že sa vlastníkom podniku nevrátia finančné prostriedky ktoré vložili do nákupu výrobných faktorov. Preto je zabezpečenie odbytu pre každý podnik veľmi dôležité.

Úlohou odbytu je predaj výrobkov a ich dodanie odberateľom, a tiež aktívne ovplyvňovanie výrobného procesu na základe informácií získaných prieskumom trhu, keďže podnik musí vyrábať to, o čo má trh záujem.

Manažment podniku sa zvyčajne snaží o dosiahnutie čo najväčšieho odbytu. Veľký odbyt totiž umožňuje zvyšovať zisky vlastníkov, odmeny manažérov, umožňuje ďalší rozvoj podniku, vyvoláva dôveru bánk, zákazníkov, burzy, posilňuje postavenie firmy voči konkurencii. Veľký odbyt môže byť dosiahnutý napríklad nízkou cenou výrobkov v porovnaní s konkurenciou. Cena však nemôže byť dlhodobo príliš nízka. Musí byť stanovená tak, aby pokryla všetky náklady na výrobu a predaj výrobku, a aby vlastníkom podniku zabezpečila nimi požadovaný zisk. Rast odbytu je možné dosiahnuť tiež zvyšovaním kvality produktov, dobrou reklamou, rôznymi akciami, darčekmi, predajom na splátky a pod.

marketing

Dôležitou zložkou odbytu je marketing. Marketing je odvodený z anglického slova market – trh. Vznikol na začiatku 20. storočia v Spojených štátoch amerických. Jeho cieľom je správne identifikovať potreby zákazníka, na základe toho vytvoriť dobré produkty s optimálnymi cenami, distribúciou a efektívnou propagáciou, a tým zvýšiť dopyt po výrobkoch a službách podniku. Jadrom marketingových činností je teda prieskum trhu, spolupráca na vývoji produktov, cenotvorba, distribúcia a vhodná komunikácia s trhom. Zjednodušene povedané, cieľom marketingu je, aby sa dostal správny výrobok v správnej kvalite za správnu cenu v správnom čase na správne miesto.

Na dosiahnutie svojich marketingových cieľov využíva podnik tzv. **marketingový mix**, teda vhodnú kombináciu štyroch základných marketingových nástrojov, ktorými sú:

- **Product** - produkt,
- **Price** - cena,
- **Place** - miesto predaja,
- **Promotion** - podpora predaja.

Pre rozhodovanie podnikov sú veľmi dôležité správne informácie o trhu, ktoré získavajú marketingovým prieskumom trhu. Pri tomto prieskume sa podnik môže zamerať na objektívne veličiny trhu, ktoré sú merateľné (množstvo predávajúcich, množstvo kupujúcich, veková štruktúra kupujúcich, objem predaja, ceny konkurenčných produktov, a pod.), alebo môže ísť o prieskum sociologický, ktorý sleduje osoby na trhu a ich správanie (predstavy, očakávania, vnútorné pocity, názory, a to v závislosti od veku, pohlavia, povolania a pod.). Podľa toho, akým spôsobom sú získavané informácie môže

ísť o primárny prieskum, tzv. prieskum v teréne, keď podnik získava informácie priamo na trhu, alebo môže ísť o sekundárny prieskum, ktorý sa orientuje na spracovanie už známych dostupných informácií o trhu (štatistické údaje, výkazy podnikov o hospodárení, informačné brožúry, a pod.).

Poznatky, ktoré podnik získa pri prieskume trhu, využije na stanovenia správnej marketingovej stratégie, na základe ktorej sa rozhoduje o použití nástrojov marketingového mixu.

Marketingová stratégia určuje ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť na trhu. Na základe poznania reálnej situácie si podnik stanoví za cieľ dosiahnuť určité postavenie na trhu. Základné marketingové stratégie sú:

- **využitia trhu**

Podnik sa snaží zvýšiť odbyt doterajších výrobkov na doterajších trhoch. Môže to robiť rôznymi spôsobmi, napríklad účinnejšou reklamou, zlepšením obalu, poskytovaním dodatočných služieb a pod;

- **rozšírenia trhu**

Podnik sa snaží získať nové trhy pre svoje doterajšie výrobky;

- **diferenciácie výrobkov**

Podnik sa snaží uplatniť na doterajších trhoch, ale s novými výrobkami;

- **diverzifikácie**

Podnik sa snaží presadiť novými výrobkami na nových trhoch.

Cena býva rozhodujúce pre úspech väčšiny produktov. Pri stanovení ceny musí brať manažment podniku do úvahy:

- náklady na výrobu a odbyt daného produktu, pričom cena by nemala byť nižšia ako priame a nepriame náklady súvisiace s jeho výrobou a marketingom,
- dopyt na trhu po danom produkte, predovšetkým veľkosť dopytu a citlivosť dopytu na zmenu ceny,
- konkurenciu na trhu, pričom cena by nemala byť vyššia ako ceny konkurencie.

Podnik môže byť schopný dosiahnuť primeraný zisk pri cene 100 Sk za jeho výrobok, no ak je trh ochotný zaplatiť napríklad až 120 Sk, vo väčšine prípadov stanoví podnik cenu výrobku na 120 Sk. Naopak, ak podnik zistí, že trh nie je ochotný zaplatiť za tovar cenu, ktorá pokrýva jeho náklady na výrobu a dodanie, potom prestane tento tovar vyrábať.

Niekedy však môže byť rozumné pripustiť krátkodobú stratu, ak je perspektíva strednodobého alebo dlhodobého zisku. Napríklad ak sa podnik pokúša o priaznivé spotrebiteľské prijatie svojho nového produktu, potom špeciálna uvádzacia cena stanovená na úrovni nákladov, alebo dokonca pod touto úrovňou, môže podporiť počiatočný predaj. Akonáhle sa dosiahne priaznivé spotrebiteľské prijatie, podnik bude cenu postupne zvyšovať, kým nedosiahne taký objem predaja, pri ktorom pri danej cene dosiahne maximálny zisk.

Nesmie sa však zabúdať na to, že hoci je správne stanovená cena veľmi významná, je len jedným zo „4 P“ marketingového mixu, ktoré môže využívať marketingový manažér. Pokiaľ nie je v súlade s charakterom a kvalitou produktu, a pokiaľ nie je zvolená vhodná distribúcia a reklama, potom produkt na trhu neuspeje a jeho odbyt bude nízky.

Podnik sa môže zamerať určitú skupinu kupujúcich, napríklad na študentov, na matky s malými deťmi, na dôchodcov, majiteľov automobilov, majiteľov psov, mačiek a pod. Hovoríme o tzv. segmentácii trhu, o jeho podrobnejšom rozčlenení. Existuje mnoho spôsobov, ako možno **segmentovať** trh, napríklad geograficky, etnicky, podľa veku, pohlavia, príjmu spotrebiteľov, ich záujmov, povolania a podľa mnohých iných faktorov. V rozličných trhových segmentoch majú spotrebiteľia často rozdielne potreby a požiadavky, a tiež odlišné zdroje a možnosti na ich uspokojenie. Podnik sa môže svojimi produktmi zamerať na jeden alebo viacero segmentov trhu, alebo na väčšinu trhu. Žiadny podnik však nedokáže uspokojiť potreby všetkých potenciálnych zákazníkov, pretože sú často veľmi rôznorodé.

Dôležitú úlohu pri presadení sa produktu na trhu zohráva **distribúcia**, t.j. spôsob, akým sa produkt dostáva od výrobcu k spotrebiteľovi. Rozhodnutie o spôsobe predaja je dlhodobé. Odbytové cesty totiž v porovnaní s ostatnými zložkami marketingového mixu možno meniť pomerne ťažko (kvôli existencii zmlúv). Podnik môže svoj produkt na trhu ponúkať priamo alebo nepriamo.

- **Priamy predaj** sa uskutočňuje zvyčajne prostredníctvom podnikových predajní, kontakt medzi výrobcom a zákazníkom je priamy, bez sprostredkovateľov.
- **Nepriamy predaj** znamená, že medzi výrobcom a zákazníkom existuje jeden alebo viacero sprostredkovateľov (veľkoobchod, maloobchod, obchodný zástupca).

Marketing je možné chápať ako spoločenský proces reflektujúci výmenu hodnôt na trhu, pričom keď sa spoločnosť a jej hodnoty menia, mení sa súčasne aj obsah marketingu. Marketing je založený na obojstrannej komunikácii medzi trhom a výrobcom, resp. poskytovateľom služieb, a prispôbení produktu potrebám zákazníka. Marketingovo orientovaná firma sa nezameriava na celý trh, ale len na jeho časť - cieľový trh. Výber segmentu zákazníkov sa následne prejavuje v cene výrobku, jeho balení, službách, voľbe reklamných prostriedkov, predajnej sieti a pod. V marketingovej koncepcii riadenia spoločností sa kladie dôraz na poznanie potrieb zákazníka, nielen na využitie výrobných kapacít a predaj vyrobeného produktu. Najprv sa skúmajú potreby a želania zákazníka a následne sa určuje druh a množstvo výroby produktov a spôsob ich distribúcie. Marketingová koncepcia vychádza z prístupu „zvonka dovnútra“. Začína sa presne definovaným trhom, sústreďuje sa na potreby zákazníkov, koordinuje všetky marketingové aktivity tak, aby sa dosiahol zisk pri súčasnom uspokojovaní potrieb zákazníka. Zameranie podnikového výskumu a vývoja sa podriaďuje poznatkom o jestvujúcich a očakávaných budúcich želaniach zákazníkov. Pritom sa posudzuje, či je podnik schopný splniť tieto želania za ceny, ktoré budú zákazníci ochotní zaplatiť. Rozvíja sa manažment zákazníckeho portfólia, ktorý zisťuje, akí zákazníci sú

pre podnik najefektívnejší a sústreďuje pozornosť na rozširovanie ich počtu, na ich udržanie a vernostné prepojenie s nimi.

Cieľom marketingu teda je predovšetkým správne identifikovať potreby zákazníka, na základe toho vytvoriť kvalitné produkty s optimálnymi cenami, distribúciou a efektívnou propagáciou, a tým zvýšiť dopyt po výrobkoch a službách podniku. Jadrom marketingových činností je teda prieskum trhu, spolupráca na vývoji produktov, cenotvorba, distribúcia a vhodná komunikácia s trhom. V sektore finančných služieb je veľmi dôležitou zložkou marketingu zabezpečenie vhodnej vnútropodnikovej kultúry, štýlu práce a organizácie riadenia spoločnosti, ktoré motivujú zamestnancov k čo najlepším výkonom v prospech spoločnosti. U finančných produktov, ktoré v prevažnej miere tvoria finančné služby, je totiž veľmi dôležitý práve ľudský faktor, ktorý sa priamo podieľa na ich tvorbe. S rozvojom znalostnej ekonomiky tvorba hodnôt v rastúcej miere závisí od znalostí a ideí. Prístup ku kapitálu už neprináša udržateľnú konkurenčnú výhodu v takej miere ako v nedávnej minulosti. Rozhodujúcou výrobnou silou sa stávajú kvalifikovaní a vzdelaní pracovníci (tzv. knowledge workers). Nákup mozgov je najefektívnejším investovaním. Kvalifikovaní pracovníci prestávajú byť zamestnancami plne spojenými len s jednou spoločnosťou, a preto uspokojovanie ich požiadaviek a záujmov je stále dôležitejšou marketingovou aktivitou.

Existuje veľké množstvo rizík, ktoré ohrozujú úspešné zvládnutie marketingových aktivít spoločností, k tým základným však patrí nedostatočný prieskum trhu, predovšetkým nesprávna identifikácia potrieb zákazníkov, nerozpoznanie ich skutočných potrieb, zlý výber cieľového trhu, nesúlad medzi vlastnosťami a kvalitou produktov a ich cenou a neefektívna distribúcia a komunikácia s trhom.

psychológia a etika predaja

3.2

Psychiku človeka tvoria psychické javy. Psychológia ich definuje ako subjektívny odraz objektívnej reality, ktoré človek neustále prežíva a preto sú pre neho všedné a zdanlivo jednoduché. Napríklad pocity, vnemy a predstavy, ktoré sú bezprostrednou formou odrazu objektívnej skutočnosti, sú také samozrejmé pre každého z nás, že mnohokrát si ich „existenciu naplno uvedomíme“ až v prípadoch, keď o niečom premýšľame, rozprávame alebo spomíname a keď na základe nich formujeme svoj vzťah k okoliu, situácii, v ktorej sa nachádzame. V takýchto situáciách si často zrazu uvedomíme nielen odchýlky v pociťovaní, vnímaní, myslení, zapamätávaní si, vyjadrovaní sa medzi nami a inými ľuďmi, ale aj určité „súzvuky“, ktoré môžu byť výsledkom napríklad porovnateľného tempa myslenia, alebo porovnateľného mechanizmu zapamätávania, teda jednotlivých psychických javov.

V praxi je dôležité vedieť v ktorých psychických javoch dosiahneme s inými ľuďmi „súzvuk“ a v ktorých naopak, nie. V bežnom živote nám často postačí intuícia, alebo skúsenosť iných ľudí. V podnikateľskej praxi je potrebné tieto informácie verifikovať pomocou psychodiagnostických metód.

V súčasnosti medzi najviac využívané v **podnikateľskej praxi** patria tieto **psychologické disciplíny**:

- psychológia práce,
- psychológia riadenia,
- sociálna psychológia,
- pedagogická psychológia,
- psychológia poradenská,
- psychológia marketingu a obchodu,
- psychológia reklamy a psychológia ovplyvňovania verejnosti (PR).

Psychológia práce vo všeobecnosti študuje vzájomnú podmienenosť človeka a práce ako takej. Analyzuje mnohotvárne prejavy psychiky človeka v pracovnom procese a v konkrétnej pracovnej činnosti a spätne skúma vplyv práce na psychický rozvoj a vývoj človeka. Disponuje súborom psychologických metód, ktoré umožňujú diagnostikovať psychické a psychologické predpoklady jednotlivca na výkon konkrétnej profesie, skúmať jeho výkonnosť, motiváciu, ako aj zmeny (únava, frustrácia, psychická záťaž, stres), ktoré ju ovplyvňujú. S najširším použitím jej poznatkov, metód a postupov sa stretávame v personálnom manažmente, a to najmä pri tvorbe profesiogramov a funkciogramov a následne pri výbere a rozmiestňovaní ľudí v podniku.

Psychológia riadenia sa rozvíjala súbežne s psychológiou práce, reagujúc na potreby hospodárskej praxe. Za jej zakladateľa sa považuje americký inžinier F. W. Taylor, ktorý sa ako jeden z prvých zaoberal štúdiom organizácie práce. Jeho snahy vychádzali najmä z technických poznatkov o parametroch strojov a vo vzťahu k človeku uvažoval predovšetkým o jeho fyzickej zdatnosti. Svoje názory zhrnul v štyroch "princípoch vedeckého riadenia", ktoré však boli neskôr pre výrazne technicistický prístup kritizované a odmietnuté. Predmetom štúdia psychológie riadenia v súčasnosti je skúmanie psychologických zákonitostí, princípov a funkcií procesu riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese.

V americkej psychologickej literatúre sa psychológia riadenia uvádza pod názvom organizational behavior, ktorej predmetom skúmania sú ľudia v organizácii, ich správanie a konanie.

Sociálna psychológia sa zaoberá štúdiom sociálnych podmienok práce. Za jej zakladateľa sa považuje americký psychológ E. Mayo, ktorý na základe výsledkov početných experimentov odhalil existenciu formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku, ktoré sa premietajú do výkonnosti pracovníkov, ovplyvňujú ich motiváciu a pracovné postoje a v konečnom dôsledku sú priamou determinantou profitu a stability firmy. Mayova teória o medziľudských vzťahoch na pracovisku (human relations) sa v súčasnosti široko rozvíja tak v teórii, ako aj v praxi manažmentu a považuje sa za dôležitý faktor profitu firmy. Pre súčasnú podnikovú a podnikateľskú prax majú veľký význam hlavne poznatky z oblasti typológie a kreovania pracovných skupín, najmä efektívnych tímov vrátane vzťahov, interakcií, hodnotových systémov a noriem, ktoré v pracovných tímoch vznikajú a zefektívňujú pracovný výkon tímu aj jeho jednotlivých členov.

Pedagogická psychológia sa zaoberá problematikou didaktiky a metodiky vzdelávania, pričom vzdelávanie sa chápe ako celoživotný proces. Z tohto hľadiska skúma predovšetkým schopnosť učiť sa a schopnosť meniť pracovný stereotyp a obohacovať ho o nové poznatky vo vzťahu k veku a pohlaviu v rámci pracovného procesu. Jej poznatky sa využívajú hlavne pri výchove a vzdelávaní zamestnancov a manažérov v podniku, ktorý inovuje výrobu alebo získal nové trhy, a teda aj nových zákazníkov, ktorí kladú nové nároky na správanie zamestnancov podniku, alebo investuje v iných regiónoch a kultúrne odlišných komunitách. Systematické vzdelávanie zamestnancov je predpokladom zvyšovania ekonomických výsledkov podniku iba v prípade, keď akceptuje poznatky pedagogickej psychológie, najmä jej špecifickej súčasti psychológie vzdelávania dospelých.

Poradenská (kaučing) psychológia sa rozvinula na základoch psychotechniky koncom 50. rokov 20. st. a dodnes patrí k najprosperujúcejším psychologickým disciplínam. Jej cieľom je odhaľovať skryté rezervy vyššej prosperity podniku na základe využitia psychodiagnostických analytických postupov a metód. Je úzko spätá so strategickým manažmentom, personálnym manažmentom a strategickým marketingom podnikov. Predmet jej činnosti možno stručne vyjadriť heslom: zamestnanec je poklad podniku, ktorý však treba dennodenne objavovať.

Psychológia marketingu a obchodu sa vyprofilovala ako jedna z najmladších disciplín psychologických vied. Jej predmetom je skúmanie psychologických javov v oblasti trhu z hľadiska využitia psychologických postupov pri umiestňovaní produktov na trhu, ich efektívnej výmeny vo vzťahu k spotrebiteľskému správaniu.

Z psychológie marketingu a obchodu, ktoré sa rozvíjali súčasne, sa postupne vyčlenila **psychológia reklamy a psychológia PR**.

Je nesporné, že od svojho vzniku poznatky psychologických disciplín našli široké uplatnenie v ekonomickej praxi. V súčasnosti sa ich význam v oblasti manažmentu a marketingu ešte zvýšil. Väčšina autorov však zhodne uvádza, že medzi psychologické disciplíny, ktoré svojím poznatkovým fondom a metódami skúmania prispievajú k rozvoju a skvalitňovaniu teórie a praxe manažmentu a marketingu, patria predovšetkým: psychológia práce, sociálna psychológia, psychológia riadenia a poradenská psychológia.

V súčasnosti rad otázok, ktoré spoločne riešia psychologické vedy a teória a prax manažmentu, rastie. Moderné riadenie súčasného podniku je čoraz náročnejšie a kladie na manažéra požiadavku synergicky spájať teoretické a praktické poznatky a skúsenosti oboch spomenutých vedných disciplín. V mnohých manažérskych prístupoch a riešení je interdisciplinárny prístup nevyhnutný. Psychologické vedy manažérovi ponúkajú celú škálu metód a postupov, ako zdokonaľiť svoje psychické predpoklady pre proces riadenia a vedenia ľudí v prospech cieľov podniku. Umožňujú mu odhaľovať a analyzovať príčiny často aj iracionálneho správania ľudí vo výrobnom procese, ale najmä v oblasti obchodu a marketingu. Učia ho identifikovať a reagovať na rôzne prejavy ľudí, hľadať motivačné faktory, a tak zvyšovať výkon a výkonnosť nielen jednotlivca, ale celej pracovnej skupiny a v konečnom dôsledku i celého podniku.

Veľmi dôležité je zaoberať sa štruktúrou a dynamikou osobnosti, vlastnosťami, psychickými procesmi a psychickými stavmi človeka z hľadiska obchodu a marketingu. Cieľom nasledujúcej časti je:

- opísať štruktúru osobnosti, jej zložky: psychické vlastnosti, schopnosti a zručnosti,
- vysvetliť dynamiku osobnosti a jej zložky: psychické procesy, motiváciu, emócie,
- Uviesť základné typológie osobnosti,
- Ukázať, ako osobnostný profil manažéra podmieňuje jeho štýl riadenia.

Osobnosť je otvorený, vnútorne integrovaný systém, ktorý aktívne existuje v interakcii s bezprostredným i vzdialenejším sociálnym prostredím. Je to každý konkrétny človek, ktorý sa vyznačuje pre neho charakteristickými fyzickými a psychickými vlastnosťami, ktoré sa prejavujú v jeho správaní a konaní.

Psychické vlastnosti sú dedične podmienené danosti, ktoré sa v rámci procesu socializácie jednotlivca buď utlmia, alebo rozvinú.

Osobnostný profil tvoria psychické vlastnosti a schopnosti jednotlivca. Osobnostný profil sa všeobecne nazýva povaha.

Schopnosti sú zdedené dispozície (vlohy), ktoré možno rozvinúť učením.

Inteligencia je mentálna úroveň jednotlivca, pozostáva z dvoch zložiek, racionálnej (IQ) a emocionálnej (EQ).

Psychické a psychologické zručnosti sú učením nadobudnuté postupy, ktoré umožňujú jednotlivcovi úspešne riešiť štandardné a neštandardné pracovné úlohy.

Dynamika osobnosti vyjadruje zmeny osobnosti v čase. Podstatu dynamiky osobnosti tvoria psychické procesy a motivácia.

Psychický stav je špecifická situačná pripravenosť jednotlivca na určité správanie a konanie.

Ani dvaja z nás nie sú rovnakí – každý z nás je jedinečný: Je osobnosť. V živote sme sa mnohokrát presvedčili, že všeobecne platí pravidlo: Keď dvaja robia to isté, málokedy je to to isté (aj keď dosiahnu rovnaký výsledok). Ak prijmeme túto pravdu, prijmeme aj fakt, že aj keď si človek stopercentne osvojí pracovný stereotyp, nikdy nebude v pracovnom alebo obchodnom procese postupovať ako „stroj“, ale vždy, aj keď niekedy len minimálne, vloží do pracovného alebo obchodného procesu svoje osobnostné psychické a psychologické dispozície, vlastnosti, zručnosti, ale aj vôľu, emócie, temperament a tým vnesie do pracovného procesu svoju osobitosť a individualitu. Niekedy je táto zamestnancova osobitosť taká výrazná, že môže prispievať k profitu firmy, inokedy naopak, môže byť brzdou.

Vo všeobecnej psychológii je **osobnosť** vymedzená ako súhrn zdedených, vrodenných a 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. Osobnosť sa tu chápe ako otvorený, vnútorne integrovaný systém, ktorý aktívne existuje v interakcii s bezprostredným i vzdialenejším sociálnym prostredím.

Osobnosť je teda každý konkrétny človek, ktorý sa vyznačuje určitými, pre neho charakteristickými psychickými a fyzickými vlastnosťami prejavujúcimi sa v každej, teda aj v pracovnej činnosti.

Štruktúra osobnosti

Osobnosť človeka je vnútorne členito štruktúrovaná. Tvoria ju jednak psychické vlastnosti, schopnosti, vôľové dispozície, temperament, ale aj nadobudnuté vedomosti a zručnosti, ktoré však nie sú počas života statické, ale majú tendenciu sa meniť, rozvíjať alebo naopak utlmovať.

Základným kameňom štruktúry osobnosti sú psychické vlastnosti. Psychológovia ich vo všeobecnosti definujú ako určité dedične podmienené danosti, ktoré sa v rámci procesu socializácie buď utlmia, alebo rozvinú.

Psychické vlastnosti sa pod vplyvom vedomých a podvedomých regulačných mechanizmov počas života formujú, čím vytvárajú určitú individuálnu odlišnosť psychického vybavenia zamestnanca alebo manažéra a v koncentrovanej podobe sa prejavujú ako jeho charakteristický **osobnostný profil**. Možno povedať, že každá profesia vyžaduje určitý súbor vlastností a dispozícií, bez ktorých zastúpenia v štruktúre osobnosti nemožno dosiahnuť profesionálny úspech.

Napríklad **profesia obchodníka** okrem telesných a výrazových vlastností vyžaduje v osobnostnej štruktúre vysokú zastúpenosť takých vlastností, ako je

- **entuziazmus,**
- **optimizmus,**
- **otvorenosť,**
- **slušnosť,** a podobne.

Moderný výskum odhalil aj niektoré psychické vlastnosti, ktoré odlišujú manažérov od zamestnancov. Napríklad posledné analýzy ukazujú, že tí, ktorí vykonávajú funkciu manažéra, vykazujú vlastnosti ako bystrosť, vytrvalosť, dôslednosť, zodpovednosť a "poctivosť" voči sebe i ostatným.

Je veľa profesií, pre ktoré boli vypracované všeobecne platné inventáre psychických vlastností a ktoré dodnes slúžia pri personálnom výbere zamestnancov.

Ďalšou zložkou štruktúry osobnosti sú **schopnosti**. Na rozdiel od psychických vlastností sú schopnosti chápané ako určité osobnostné predpoklady na vykonávanie určitej činnosti, ktoré zaručujú jej úspešnú realizáciu. Psychické schopnosti sa vyvíjajú na základe zdedených dispozícií - vlôh pomocou učenia.

Medzi základné psychické schopnosti, ktoré sa v súčasnosti diagnostikujú pre potreby podnikateľskej praxe patria:

- a) **Všeobecná rozumová kapacita** - inteligencia, resp. mentálna úroveň manažéra, v psychológii všeobecne označovaná ako tzv. G- faktor, ktorý je podkladom ostatných psychických schopností. Inteligenciu psychológia definuje ako schopnosť riešiť nové problémy a orientovať sa v nových

situáciách na základe porozumenia podstatným súvislostiam a vzťahom. Inteligencia teda nevyjadruje kvantitu poznatkov, ale schopnosť s nimi narábať v určitých logických nadväznostiach a adekvátne ich v konkrétnych situáciách používať. Úroveň inteligencie sa zisťuje pomocou inteligenčných testov, pričom sa testuje racionálna zložka tzv. IQ, ktorá sa prejavuje nachádzaním originálnych praktických riešení konkrétnych praktických úloh a problémov, a emocionálna zložka tzv. EQ, ktorá sa prejavuje pružným situačným odhadom a vysokou empatiou v medziľudských (pracovných) vzťahoch.

b) **Všeobecný pracovný stereotyp**, ktorého podstatu tvoria vôľovo-návykové mechanizmy, ako sú napríklad schopnosť dokončiť úlohu, dôslednosť v práci, disciplína v práci, schopnosť dodržiavať časovú súslednosť v práci, schopnosť rozhodnúť sa a rozhodnutie realizovať a iné.

c) **Špeciálne psychické schopnosti**. Tie psychologické vedy definujú ako „želatelné“, čím sa myslí, že na určité pracovné podmienky sa vyberajú alebo vyhľadávajú jednotlivci, ktorí disponujú okrem všeobecných psychických schopností aj určitými špecifickými psychickými schopnosťami, ktoré sú pre výkon pracovnej činnosti nevyhnutné, napríklad schopnosť spolupracovať, schopnosť pracovať v stresových podmienkach a podobne.

d) Zvláštnou skupinou sú **charakterové vlastnosti**, ktoré sa tvoria a menia v mnohotvárných spoločenských vzťahoch, v práci, v procese, v ktorom si človek tvorí vzťah k druhým ľuďom a súčasne určuje sám seba. Vyjadriť dialektickú zložitosť celku, akou je charakter v jeho úplnosti, je veľmi zložitú. Charakter obsahuje biologickú, psychickú a interakčnú (vplyv spoločenského, rodinného prostredia, výchovy a podobne) podmienenosť. Všeobecne možno charakterové vlastnosti definovať ako osobné vlastnosti, ktoré človeka charakterizujú ako člena ľudskej spoločnosti vo vzťahovej rovine.

e) Poslednou zložkou štruktúry osobnosti sú **psychické a psychologické zručnosti**. Sú to učením nadobudnuté a rozvinuté dispozície (pohotovosť), ktoré umožňujú správne, rýchlo, efektívne a účinne plniť úlohy (funkcie) využitím vhodnej, adekvátnej metódy, resp. postupu. Psychické zručnosti sú založené na mechanizmoch osobnostnej regulácie a možno ich tréningom rozvinúť alebo utlmiť. Napríklad na úspešné vykonávanie funkcie manažéra boli na základe výskumov stanovené zručnosti, ktoré sa tiež označujú ako zručnosti profesionálne, resp. manažérske: komunikácia, rozhodovanie, komplex riadiacich zručností, riešenie konfliktov. Požiadavky na manažérske zručnosti sa však neustále menia.

Typológia a typy osobnosti

Typológia je hádam najznámejšia a najpopulárnejšia časť psychológie osobnosti. Kto by nechcel vedieť, aký typ osobnosti je. A koľkí by sme chceli s istotou vedieť, ktoré typy osobnosti sa k nám hodia a ktoré naopak sú pre nás konfliktné. Aj pri výbere ľudí do firmy je dôležité vedieť, aký typ osobnosti nebude v danej pracovnej skupine konfliktný alebo ktorý typ osobnosti nebude z hľadiska svojho temperamentu kontroverzný k manažérovi. Preto sa nemôžeme čudovať, že v súčasnej psychológii je rozpracovaných niekoľko 100 typológií a

typov osobnosti. Uvedieme si najmä dve, ktoré sú jednak známe a jednak sa najčastejšie používajú na komparatívne analýzy pri výbere ľudí do firmy.

Prvú typológiu ľudí na základe vlastností zostavil asi pred 460 rokmi n. l. **Hippokrates**. Jeho typológia, ktorá sa dodnes používa, hovorí o štyroch typoch osobnosti:

- **Sangvinik** - živý, pohyblivý, rýchlo reaguje, komunikatívny, ľahko prežíva neúspechy
- **Flegmatik** - pomalý, pokojný, ustálená nálada, navonok sa neprejavuje
- **Cholerik** - prudký, nevyrovnaný, náladový, impulzívny, všetko prežíva navonok
- **Melancholik** - uzavretý, „bez nálady“, nepresvedčivé reakcie, hlboko prežíva aj bezvýznamné udalosti, ťažko sa vyrovnáva s neúspechmi a nepríjemnosťami.

C. G. Jung rozdeľoval ľudí na dva typy, a to na základe zameranosti ich duševnej energie:

- **typ extrovertný**, ktorý charakterizujú vlastnosti ako praktickosť, rýchlosť, komunikatívnosť,
- **typ introvertný**, ktorý charakterizujú vlastnosti ako uzavretosť, hlbavosť, vzťahovačnosť, plachosť, nesmelosť, neistota v správaní.

V praxi je niekedy veľmi dôležité vedieť, aký typ osobnosti je náš zamestnanec, kolega alebo obchodný partner. Je dokázané, že ľudia sa typologicky priťahujú a naopak typologicky odpudzujú. Preto nemožno vždy pri výbere uprednostniť len odborné kvality. Je nutné zohľadňovať aj typ osobnosti, osobnostnú orientáciu, na základe ktorej sa človek včleňuje do pracovného kolektívu. Existujú aj ďalšie typológie osobnosti. Ich význam v podnikovej a podnikateľskej praxi spočíva hlavne v určitej nápomocnosti manažérovi rýchlo sa zorientovať v niektorých typoch správania, ktoré sú vždy podmienené určitými súbormi osobnostných vlastností, psychickými procesmi, ale aj psychickým stavom človeka.

Dôležité je uvedomovať si, že vlastnosti, charakter a temperament výrazne podmieňujú, aký človek je.

Literatúra

1. Kolektív: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava, Sprint 1996.
2. Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. Praha, Grada 1997.
3. Szarková, M.: Psychológia pre manažérsku prax. Bratislava, Kartprint 1998.
4. Szarková, M.: Psychológia. Základy ekonomickej psychológie Bratislava, EKONÓM 2000.