

# FEMALES AND MALES FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGEMENT COMPETENCIES

P. Rymešová<sup>1</sup>, R. Zuzák<sup>2</sup>, L. Kolman<sup>1</sup>

*Czech University of Life Sciences, Faculty of Economics and Management, <sup>1</sup>Department of Psychology, <sup>2</sup>Department of Management, Prague, Czech Republic*

The issues regarding the diagnostics and the subsequent development of a management competency profile are one of the cornerstones of research project No. MSM 6046070904 – Information and Knowledge Support of Strategic Management in which the Department of Psychology of the Czech University of Life Sciences participates. Human capital currently represents one of the most important production factors in the economy and is considered to be the most valuable asset. Attention is paid primarily to the personality of a manager and manager's skills and abilities that are generally called "management competencies". For several decades, management competencies, or rather their identification and development, have been playing a lead role in companies, firms and institutions striving to improve their productivity. With respect to the fact that the topic of gender equality has been recently frequently discussed, our survey focuses on management competencies from the gender perspective. While the variations between the sexes arise from biological differences, gender differences are the result of culture. Apart from social constructs that are associated with the sexual identity of an individual and assign the individual certain features and behavioural patterns that shape in the process of socialisation, mental constructs are likely to exist, too. To identify management competencies, the current methodology of Hossiep and Paschen has been used, covering the elements of professional orientation, work behaviour, social competencies and selected items of mental constitution.

manager; competency; personality profile; motivation; work behaviour; social competencies; mental constitution; knowledge; skill; ability; gender

## INTRODUCTION

Human capital recently represents one of the most important production factors in the economy and is considered to be the most valuable asset. The main stress is then placed on the personality of a manager and on manager's skills and abilities that are generally called "management competencies". This is based on the presumption that manager's activities are quite broad and have a significant impact and success is thus dependent on the quality of these key employees. The requirements for the personality of a manager are therefore quite extensive. For several decades, management competencies, or rather their identification and development, have been playing a lead role in companies, firms and institutions striving to improve their productivity.

It has to be admitted, however, that the term "competency" as such has been and is likely to be a subject of terminological disputes. Generally, it may be interpreted in two basic layers of meaning. Firstly, competency may be understood as a skill to perform a certain activity (be able to perform it and be qualified for it), i.e. as a capability. Secondly, it may be perceived as a power or authorisation.

These two layers are projected in Woodruffe's conception of competency: "A competency is the set of behaviour patterns that employees need to bring to a position in order to perform their tasks with competence" (Woodruffe,

1992, cit. Kuběš et al., 2004, p. 27). If, in compliance with the above said, an employee is competent, it means that the following three preconditions (only the first two of which are connected with the personal characteristics of an employee) are met (Kuběš et al., 2004). The first precondition is the possession of qualities, knowledge, skills and abilities that are quite easy to develop. The second precondition is the employee's motivation to implement such behaviour, i.e. the willingness to invest energy as required. This component is one of the more stable components of personality and is thus difficult to influence. It consists of needs, attitudes, value orientation and life philosophy of a human being. The third precondition is the possibility of applying such behaviour in the given environment; it means that it is a component connected with external conditions. A competent manager must therefore simultaneously meet all three above-mentioned preconditions.

To identify the necessary competencies, it is essential to be familiar with the demands of the relevant task, function or position. On the basis of these facts, it is possible to create a profile of those personal characteristics that are directly present during working activities and that seem to be decisive for the high-quality performance of work in the given work field.

Despite the above condition, a "general competency profile of a manager" may be developed and later further specified by other relevant specific requirements (most

\* The paper was supported by a grant project of the Ministry of Education, Sports and Youth of the Czech Republic No. MSM 6046070904 – "Information and Knowledge Support of Strategic Management".

frequently these include knowledge and skills). Within the frame of the general profile we may distinguish several personality components that constitute a competency. One of the basic components (in particular due to the relatively low influenceability) is the area of motivation. It consists of a set of internal intentions influencing the activity of an individual. Other crucial elements fall within the category of work behaviour and include self-perception, approach and attitude to oneself as well as to the surrounding world and the ability to adapt to the continuously changing conditions. The third important group are social competencies, i.e. abilities to successfully communicate with other people. Last but not least the general competency profile includes some selected items of mental constitution, for example, resistance against stress or emotional stability.

With respect to the fact that recently the topic of gender equality has been often discussed, our survey focuses on management competencies from the gender perspective.

A dictionary of psychology defines a gender as a “set of socio-culturally developed social roles associated with the biological sexual identity” (Hartl, Hartlová, 2000).

Current western society continues to accept the organisational principle based on the idea that the differences between the sexes are more important than their common features. Thus two different processes are mixed up – distinguishing between the sexes and distinguishing in particular based on the sexes (Oklejšová, 2006). While the differences between the sexes are given by biological differences, gender differences are a result of a cultural background.

Apart from social constructs that are associated with the sexual identity of an individual and assign the individual certain features and behavioural patterns that shape in the process of socialisation (Krstén, 2006), mental constructs are likely to exist, too.

Social sciences currently tend to abandon the one-dimensional model of a male and female (Krstén, 2006) and tend to classify personality types as follows: masculine, androgynous (having an above-average rate of masculine and feminine features), non-differential (with below-average rate of masculine and feminine features) and feminine.

Although women are as successful managers as men, they usually apply different leadership approaches and approaches to work with people. Moreover, it is presumed that women are better disposed to management work than men (Šnýdřlová, 2006).

## OBJECTIVES AND METHODOLOGY

The objective of the article is to develop a management competency profile while taking into account gender issues.

To identify management competencies, the current methodology of Hossiep and Paschen has been used, until now applied primarily to identify occupational personal-

ity characteristics by our German-speaking neighbours (Germany, Austria). The test, however, has been validated for the Czech population as well.

The questionnaire contains a total of 214 items, out of which 4 items regard personal data and 210 items relate to the personality profile. In the personality profile, respondents, using a six-point scale, assess individual statements, where 1 means “fully agree” and 6 means “fully disagree”.

The total administration time is not limited and is approximately 45 minutes.

The questionnaire is based on the observation of the selected items of the personality occupational characteristics list, i.e. the items of professional orientation, work behaviour, social competencies and selected items of mental constitution.

From the professional orientation items the following initial mental constructs have been examined:

- Achievement Motivation (i.e. preparedness to cope with high standards, including the attempt to measure one’s own performance and possibly improve it);
- Formative Motivation (i.e. preparedness to stimulate other people to carry out activities by influencing processes and structures);
- Leadership Motivation (i.e. direct impact on social processes).

From the work behaviour items the following initial mental constructs have been examined:

- Conscientiousness (i.e. demonstration of accuracy and exactness);
- Flexibility (i.e. willingness and ability to adapt to changing conditions at work and to changing situations);
- Resoluteness (i.e. person’s focus on actions).

From the social competency items the following initial mental constructs have been examined:

- Sensitivity (i.e. ability to perceive interpersonal signals);
- Openness to Social Contacts (i.e. building, maintaining and using interpersonal relations);
- Sociability (i.e. willingness to adapt, prevent conflicts and tensions, desire for harmonious social relationships);
- Team Orientation (i.e. active overtaking of responsibility to enhance co-operation, willingness to support and participate in team decisions);
- Self-assertion (i.e. ability to adhere to one’s own conception despite troubles caused by other people).

From the mental constitution items the following initial mental constructs have been examined:

- Emotional Stability
- Stress Resistance
- Self-confidence

In the course of test evaluation, rough scores have been measured against the sten scale that provides initial data for statistical processing.

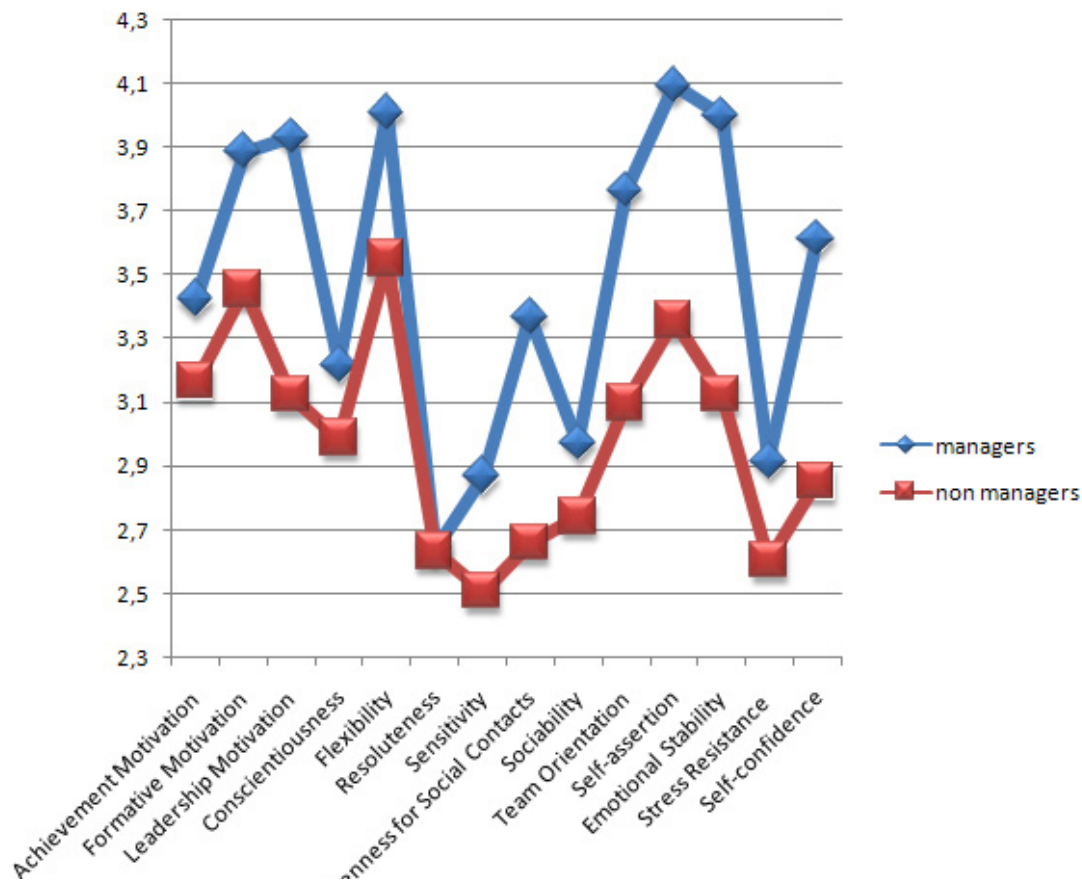


Fig. 1. Competency profile – managers versus non-managers

## RESULTS

179 questionnaires have been processed within the survey.

In the proband group there were 106 respondents in managerial positions and 73 respondents in non-managerial positions, out of which 99 females and 80 males.

The group of respondents-managers comprised 52 women and 54 men.

A profile of examined management competencies (or rather mental constructs of which they consist) has been developed on the basis of statistical data processing.

Fig. 1. compares the level of saturation of individual items of the profile in the manager and non-manager groups.

In terms of managerial positions, the *t*-test has shown a difference in the following mental constructs which is significant on a 5% level of significance: Leadership Motivation, Openness for Social Contacts, Team Orientation, Self-assertion, Emotional Stability and Self-confidence (see Table 1); a substantially higher occurrence of the above-mentioned mental constructs have been found in the group of managers.

Furthermore, the differences in the saturation of individual items of the given competency profile between women and men have been statistically processed. (See Fig. 2.)

From the gender perspective the *t*-test discovered that differences are significant on a 5% level in all examined items of professional orientation, i.e. in the following mental constructs: Achievement Motivation, Formative Motivation and Leadership Motivation; as well as in the construct of Self-assertion (falling within the group of social competencies) and the constructs of Stress Resistance and Self-confidence (mental constitution items). In statistical terms, the correlation with these items is significant and positive. We have found a significantly higher occurrence of the above-mentioned mental constructs in the group of women. Furthermore, substantial differences have been found in items of social competencies, in particular as regards Sociability and Team Orientation. In statistical terms, the correlation with these items is significant and negative (see Table 2). We have discovered a substantially higher occurrence of the above-mentioned mental constructs in men.

By comparing the impact of the sex on the occurrence of the examined mental constructs in the manager group, the *t*-test has shown important differences in identical mental constructs; as in the group not distinguishing between managerial and non-managerial positions (see Table 3).

In the group of managers the correlation between the sexes and age (0.16) is significant on a 5% level, which proves the fact that women reach managerial positions at a higher age than men.

Table 1. Psychological constructs from the perspective of managerial positions (Independent Samples Test)

	t-test for equality of means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. error difference	95% confidence interval of the difference	
						lower	upper
Leadership Motivation	-2.163	177	0.032	-0.81067	0.37473	-1.55018	-0.07117
Openness to Social Contacts	-2.140	177	0.034	-0.71039	0.33194	-1.36546	-0.05532
Team Orientation	-2.013	177	0.046	-0.66826	0.33201	-1.32347	-0.01305
Self-assertion	-2.177	177	0.031	-0.73818	0.33909	-1.40736	-0.06899
Emotional Stability	-2.609	177	0.010	-0.87671	0.33601	-1.53982	-0.21361
Self-confidence	-2.244	177	0.026	-0.76389	0.34038	-1.43561	-0.09217

Table 2. Mental constructs from the gender perspective (Independent Samples Test)

	t-test for equality of means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. error difference	95% confidence interval of the difference	
						lower	upper
Achievement Motivation	-6.353	177	0.000	-1.99962	0.31477	-2.62080	-1.37844
Formative Motivation	-3.078	177	0.002	-1.05682	0.34339	-1.73449	-0.37915
Leadership Motivation	-7.481	177	0.000	-2.44697	0.32710	-3.09248	-1.80146
Sociability	2.802	177	0.006	0.94545	0.33744	0.27953	1.61138
Team Orientation	3.801	177	0.000	1.21301	0.31914	0.58320	1.84281
Self-assertion	-3.544	177	0.001	-1.16313	0.32818	-1.81079	-0.51547
Stress Resistance	-2.893	177	0.004	-0.88182	0.30479	-1.48331	-0.28033
Self-confidence	-2.225	177	0.027	-0.74886	0.33652	-1.41298	-0.08475

Table 3. Mental constructs from the gender perspective – group of managers (Independent Samples Test)

	t-test for equality of means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. error difference	95% confidence interval of the difference	
						lower	upper
Achievement Motivation	-5.630	104	0.000	-2.29986	0.40852	-3.10997	-1.48975
Formative Motivation	-2.537	104	0.013	-1.09046	0.42989	-1.94294	-0.23797
Leadership Motivation	-8.439	104	0.000	-3.14957	0.37322	-3.88968	-2.40946
Sociability	2.197	104	0.030	1.03917	0.47297	0.10125	1.97710
Team Orientation	2.669	104	0.009	1.04701	0.39233	0.26900	1.82502
Self-assertion	-3.316	104	0.001	-1.43803	0.43373	-2.29813	-0.57793
Stress Resistance	-2.812	104	0.006	-1.14815	0.40831	-1.95785	-0.33845
Self-confidence	-2.613	104	0.010	-1.17450	0.44948	-2.06583	-0.28317

**DISCUSSION**

With respect to the fact that the group of respondents was quantitatively rather small, the survey findings cannot be generalised. Despite that, we have identified areas that seem to be highly significant in terms of the issues examined.

By the statistical analysis of data provided by the group of respondents, six areas of important differences between managers and non-managers have been confirmed. Out of these, four areas have proven to be substantially gender determined. They include the following mental constructs: Leadership Motivation, Self-assertion, Self-confidence and Team Orientation. The level of occurrence of charac-

teristics constituting the first three constructs is associated with the female gender, while the fourth construct is associated with the male gender.

The importance of the mental construct of Leadership Motivation in relation to the female gender seems to correspond with the conditions existing in the Czech Republic, where the opportunities for career growth of women are limited; this causes what we call gender segregation. Gender segregation appears, for example, in professions with higher social status (managers in informatics, finance, building and other industries) employing primarily males while women usually work in areas with lower social status (education, health service, public administration, etc.). If a male element enters these highly feminised branches,

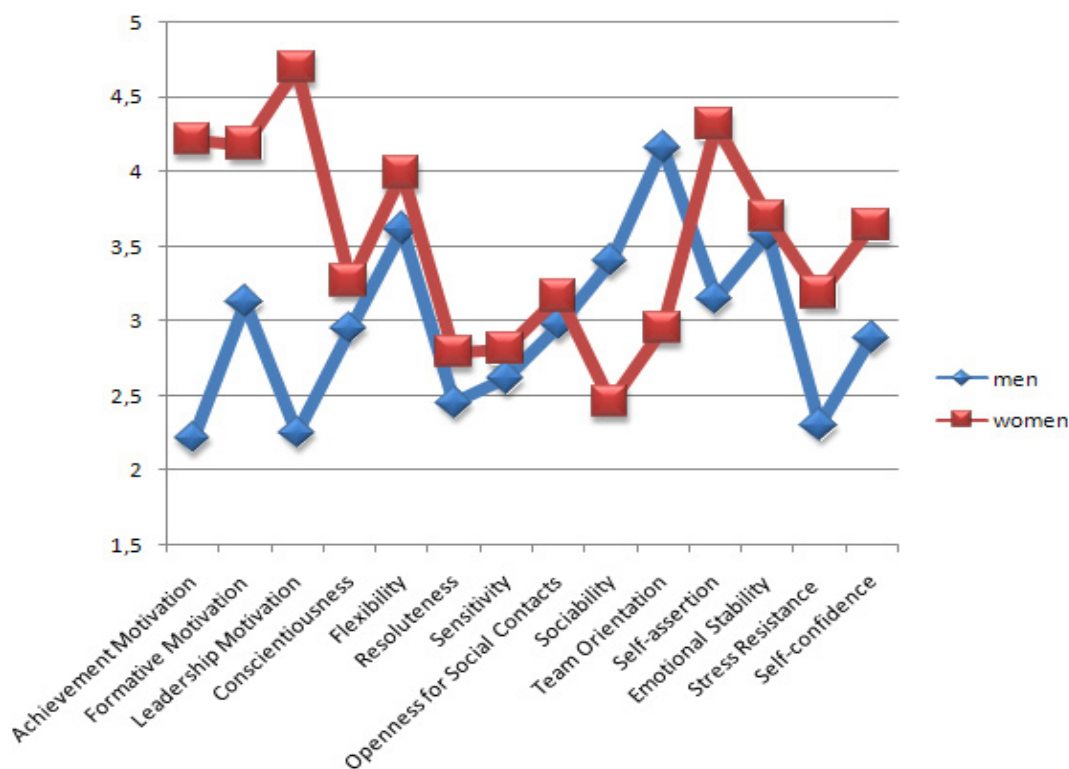


Fig. 2. Competency profile – women versus men

it is usually connected with a managerial position (Šnýdřlová, 2006).

The above said is perhaps also associated with the fact that women generally show a significant difference in the other two examined items of professional orientation, more specifically in the Achievement Motivation and Formative Motivation mental constructs. Further surveys might reveal to what extent this fact reflects a certain necessity to display these characteristics more intensely to enable women to enter into the labour process.

The level of saturation of the constructs of Self-assertion and Self-confidence significantly correlates with the above said and at the same time corresponds to the opinion that perhaps due to this fact a certain percentage of female managers apply in the work sphere a male model of communication (Bordieu, 2000). The low occurrence of the Team Orientation construct which is a part of social competencies and which is to a greater extent associated with women only underlines the outlined idea.

An issue of the future is, for example, the impact of the quota system on management competencies. Will this system eliminate masculine elements in the behaviour of a female manager who will no longer have to “pretend” in the fight for her “place in the sun” in competition with men or, on the contrary, will she use these elements as a weapon against its female competitors?

Apart from the gender issues, the survey also opens space for further research in other areas. Rather low values

on the sten scale measured in the group of managers can mean that they demonstrate the required skills only in situations when it is necessary, i.e. when directly performing management activities or when detecting the possible threat to the managerial position, for example, during tenders or in manager’s personal development projects.

## CONCLUSION

Our objective has been to develop a management competency profile while taking into account gender issues.

By using a psychodiagnostic method targeted at the analysis of management competencies we have carried out a probe and demonstrated significant differences in competency profiles of men and women. Four out of six areas of significant differences between managers and non-managers have proven to be substantially determined by gender.

The outcomes of the survey reveal that regardless of the fact whether the behaviour of a female manager is judged as more or less feminine or masculine, the high motivation to perform a managerial position that female managers or candidates for the position of a manager demonstrate remains to be a common characteristic.



## REFERENCES

- BORDIEU, P.: *Nadvláda mužů*. Praha, Karolinum 2000.
- HARTL, P. – HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. Praha, Portál 2000.
- KARSTEN, H.: *Ženy – muži*. Praha, Portál 2006.
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence*. Praha, Grada 2004.
- OAKLEYOVÁ, A.: *Pohlaví, gender a společnost*. Praha, Portál 2000.
- ŠNÝDRLOVÁ, H.: *Manažerka a stres*. Praha, Grada 2006.

Received for publication on November 14, 2007  
Accepted for publication on February 7, 2008

RYMEŠOVÁ, P. – ZUZÁK, R. – KOLMAN, L. (Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, katedra psychologie, katedra řízení, Praha, Česká republika):

### **Žena a muž z pohledu manažerských kompetencí.**

*Scientia Agric. Bohem.*, 39, 2008: 180–186.

Lidský kapitál v současné době vstupuje do ekonomiky jako jeden z nejvýznamnějších výrobních faktorů a je považován za kapitál nejcennější. Hlavní pozornost je zaměřena především na osobnost vedoucího pracovníka, jeho schopnosti či způsobilosti, které souhrnně označujeme jako manažerské kompetence. Výhodiskem je zde předpoklad, že působení vedoucího pracovníka je velmi široké, má značný dosah, a úspěch je tedy podmíněn kvalitou těchto klíčových pracovníků. Požadavky na osobnost manažera jsou tedy poměrně rozsáhlé. Manažerské kompetence, respektive jejich poznání a rozvoj, hrají již několik desetiletí výraznou roli ve snaze podniků, firem a institucí zvýšit svoji výkonnost.

Kompetenci lze chápat jednak jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být pro ni kvalifikován, tedy způsobilost. Může být chápána ale i jako pravomoc, oprávnění.

I přes tento dvojí pohled je možné stanovit jakýsi „obecný kompetenční profil manažera“, který pak lze vhodně doplňovat o další specifické požadavky (nejčastěji se jedná o vědomosti a dovednosti). V rámci obecného profilu můžeme rozlišit několik složek osobnosti, které do kompetence vstupují. Jednou ze základních složek (především z důvodu poměrně nízké ovlivnitelnosti) je oblast motivace. Představuje soubor vnitřních pohnutek ovlivňující aktivitu člověka. Dalšími významnými prvky je zastoupena oblast pracovního chování založená na vnímání sebe samotného, na přístupu a postoji k sobě samému i k okolnímu světu, na schopnosti přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám. Třetí významnou skupinu tvoří sociální schopnosti, tj. předpoklady spojené s úspěšným jednáním s druhými lidmi. V neposlední řadě zahrnuje obecný kompetenční profil i vybrané položky psychické konstituce, tj. například odolnost vůči zátěži či emocionální stabilitu.

Vzhledem k tématu rovnoprávnosti pohlaví, které je v poslední době značně diskutováno, jsme se v našem výzkumu zaměřili na pohled na manažerské kompetence z hlediska genderové problematiky.

K identifikaci manažerských kompetencí byla použita současná metodika Hossiepa a Paschena, dosud převážně využívaná k identifikaci profesních charakteristik osobnosti našimi německy mluvícími sousedy (Německo, Rakousko). Test je však již validizován na českou populaci.

Dotazník tvoří celkem 214 položek, z toho čtyři položky personálie a 210 položek osobnostního profilu. V části osobnostního profilu proband na šestibodové škále vyjadřuje míru, do které jej výrok vystihuje, kdy 1 představuje „zcela souhlasí“, 6 „vůbec nesouhlasí“. Celková doba administrace není omezena, pohybuje se okolo 45 minut. Při vyhodnocení testu dochází k převodu hrubého skóre na výslednou stenovou škálu, která představuje výchozí data pro statistické zpracování.

Dotazník je založený na sledování vybraných položek inventáře profesních charakteristik osobnosti, a to v položkách profesní orientace, pracovního chování a sociálních kompetencí a ve vybraných položkách psychické konstituce.

Z položek profesní orientace jsou sledovány psychické konstrukty: Motivace k výkonu, Motivace k utváření, Motivace k vedení.

Z položek pracovního chování jsou sledovány psychické konstrukty: Svědomitost, Flexibilita, Rozhodnost.

Z položek sociálních kompetencí jsou sledovány psychické konstrukty: Schopnost kontaktů, Sociabilita, Senzitivita, Orientace na tým, Schopnost prosadit se.

Z položek psychické konstituce jsou sledovány psychické konstrukty: Emocionální stabilita, Odolnost vůči zátěži, Sebevědomí.

V rámci výzkumu bylo zpracováno 179 dotazníků. Soubor dotazovaných tvořilo 106 respondentů v manažerských a 73 respondentů v nemanžerských pozicích, z toho 99 žen a 80 mužů. V manažerských pozicích bylo zastoupeno 52 žen a 54 mužů.

Na základě statistického zpracování dat byl vytvořen profil sledovaných manažerských kompetencí (resp. psychických konstruktů, které je naplňují).

Z hlediska závislosti na manažerské pozici byl *t*-testem zjištěn na 5% hladině významnosti signifikantní rozdíl v psychických konstruktech Motivace k vedení, Schopnost kontaktů, Orientace na tým, Schopnost prosadit se, Emocionální stabilita a Sebevědomí, kdy významně vyšší výskyt uvedených psychických konstruktů nalzáme u manažerů.

Dále byly statisticky zpracovány rozdíly dosahované v syčení jednotlivých položek sledovaném kompetenčním profilu mezi ženami a muži. Z hlediska závislosti na pohlaví byl *t*-testem zjištěn na 5% hladině významnosti signifikantní rozdíl ve všech sledovaných položkách profesní orientace, tj. v psychických konstruktech Motivace k výkonu, Motivace k utváření, Motivace k vedení; dále pak v konstrukt Schopnost prosadit se, plnicí položku sociálních kompetencí, a v konstruktech Odolnost vůči zátěži a Sebevědomí, plnicích položky psychické konstituce. S těmito položkami koreluje statisticky významně a kladně. U žen tedy nalzáme významně vyšší výskyt uvedených psychických konstruktů. Dále byly zjištěny signifikantní rozdíly v položkách sociálních kompetencí, a to Sociabilita a Orientace na tým. S těmito položkami koreluje statisticky významně a záporně. Významně vyšší výskyt uvedených psychických konstruktů tedy nalzáme u mužů.

Porovnáním vlivu pohlaví na zastoupení sledovaných psychických konstruktů pouze ve skupině manažerů byly *t*-testem zjištěny signifikantní rozdíly u totožných psychických konstruktů, jako u skupiny bez rozlišení manažerské pozice.

Ve skupině manažerů byla prokázána na hladině významnosti 5 % korelace mezi pohlavím a věkem (0,16), která vypovídá o skutečnosti, že se ženy dostávají na manažerské pozice ve vyšším věku než muži.

Na sledovaném vzorku respondentů se podařilo statistickou analýzou dat potvrdit šest oblastí se signifikantními rozdíly mezi pracovníky na manažerských a pracovníky na nemanžerských pozicích. Z těchto oblastí se čtyři ukázaly jako významně genderově podmíněné. Jedná se o psychické konstrukty Motivace k vedení, Schopnost prosadit se, Sebevědomí a Orientace na tým. Míra výskytu vlastností, plnicích první tři konstrukty, lze spojit s příslušností k ženskému pohlaví, čtvrtý konstrukt pak s pohlavím mužským.

Významnost psychického konstrukt motivace k vedení ve vztahu k ženskému pohlaví se jeví jako adekvátní podmínkám České republiky, kde je nutno konstatovat, že možnost kariérového postupu u žen je omezená. Dochází k tzv. genderové segregaci. Ta se projevuje například skutečností, že v profesích s vyšším sociálním statutem (manažeri v oblasti informatiky, peněžnictví, stavebnictví apod.) pracují především muži, zatímco ženy nalzáme především v oblastech s nižším sociálním statutem (školství, zdravotnictví, státní správa apod.). Pokud do těchto vysoce feminizovaných odvětví vstupuje mužský prvek, velmi často je to za účelem vykonávání řídicích funkcí.

Tento stav je možná i pozadím pro skutečnost, že u žen obecně lze zachytit signifikantní rozdíl v obou dalších sledovaných položkách profesní orientace, konkrétně v psychických konstruktech Motivace k výkonu a Motivace k utváření. Je jen na zjištění dalšího výzkumu, do jaké míry tato skutečnost odráží i jistou nutnost projevat tyto vlastnosti ve vyšší míře, aby vůbec žena vstoupila do pracovního procesu.

Významně korelující s předchozím a zároveň korespondující s názorem, že možná i pod tlakem této skutečnosti se pak určité procento manažerek uchyluje v pracovní sféře k naplňování spíše mužského modelu jednání, je i míra plnění konstruktů Schopnost prosadit se a Sebevědomí. Nízké plnění konstruktů Orientace na tým, který je součástí sociálních kompetencí, jejichž naplňování bývá obecně v širší míře přisuzováno právě ženám, jen podtrhuje nastíněnou myšlenku.

Otázkou do budoucna je vliv například kvótního systému na manažerské kompetence. Zda tento systém odbourá maskulinní prvky z chování manažerky, která se již nebude muset „přetvařovat“ v boji o své „místo na slunci“ v konkurenci mužů, či zda naopak tyto prvky použije jako výhodnou zbraň proti svým konkurentkám?

Zajímavé okruhy možného pokračování otevírá výzkum ale i mimo oblast genderové problematiky. Poměrně nízké zaznamenané hodnoty v rámci stenového škálování u manažerů poukazují na možnost, že tyto projevují požadované dovednosti nejčastěji pouze za situace, která toto vyžaduje, tedy v přímém aktu výkonu manažerských aktivit, či při detekování možného ohrožení pozice samotného manažera, tj. v rámci výběrových řízení či projektů osobního rozvoje manažera.

manažer; kompetence; profil osobnosti; motivace; pracovní chování; sociální kompetence; psychická konstituce; vědomost; dovednost; schopnost; gender

---

Contact Address:

PhDr. Pavla Rymesová, Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická, katedra psychologie, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6-Suchbát, Česká republika, tel.: +420 224 382 320, e-mail: rymesova@pef.czu.cz

---