
KAPITOLA 2

KOMPETENCE MANAŽERA

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery se nazývají manažerské kompetence. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Každý manažer by se měl snažit posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje.

2.1 Přehled manažerských kompetencí

Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický typ úspěšného manažera nelze. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit širší modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných skupin pracovníků.

E. Bedrnová a I. Nový (1998) zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

1. *Pracovní a osobní kompetence*
(způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace)
2. *Sociální kompetence*
(způsobilost vhodně se prosadit)
3. *Pozitivní uvažování a proaktivní jednání*
(pojímání problému a překážky jako výzvy)
4. *Pracovní ochota a výkonová motivace*
(zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě)
5. *Vyšší hladina aspirací a volního úsilí*
(dosahování stále náročnějších životních cílů)

6. *Schopnost sebekontroly*
(ovládání citových vzruchů, ukázněnost)
7. *Rozvinuté etické a estetické cítění*
(tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání)
8. *Tvořivost*
(schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)
9. *Pochopení a tolerance*
(schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)
10. *Smysl pro humor*
(schopnost nadhledu s citem pro proporce)
11. *Ochota na sobě pracovat*
(nepřetržitý proces seberozvoje)

K ideální osobní kvalitě pak směřují manažeři, kteří:

- *co nejlépe plní své úkoly,*
- *vydávají ze sebe maximum,*
- *jsou zapálení pro věc,*
- *kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného,*
- *jsou schopni sebekontroly,*
- *nepotřebují mít práci detailně zadávanou,*
- *jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným,*
- *dodržují sliby,*
- *jsou přesní,*
- *umějí hospodařit s časem svým i svých podřízených,*
- *cítí odpovědnost za chyby svých podřízených,*
- *učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností,*
- *neplýtvají zdroji,*
- *berou v úvahu nejen své zájmy,*
- *mluví spíše s ostatními než o sobě,*
- *jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc,*
- *dokáží být asertivní,*
- *plní více než své povinnosti,*
- *pečují o svůj rozvoj.*

J. Adair (1993) sestavil pořadí vlastností, které reprezentativní vzorek úspěšných vrcholových manažerů označil za nejceněnější pro vrcholovou úroveň řízení:

- | | |
|--|---|
| 1. Schopnost rozhodovat | 14. Schopnost jasně se vyjadřovat |
| 2. Umění vést lidi | 15. Bystrost |
| 3. Osobní integrita | 16. Schopnost efektivního řešení správních otázek |
| 4. Nadšení pro práci | 17. Objektivnost |
| 5. Představitivost | 18. Schopnost „vytrvat“ |
| 6. Ochota usilovně pracovat | 19. Ochota pracovat dlouhou přesčas |
| 7. Analytické schopnosti | 20. Ambicióznost |
| 8. Pochopení pro druhé | 21. Soustředěnost |
| 9. Schopnost vystihnout příležitosti | 22. Schopnost srozumitelného písemného projevu |
| 10. Schopnost řešit nepříjemné situace | 23. Zvědavost |
| 11. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám | 24. Nadání pro práci s čísly |
| 12. Ochota brát na sebe riziko | 25. Schopnost abstraktního myšlení |
| 13. Podnikavost | |

F. Bělohávek (1995) sestavil *seznam kompetencí*, který je rozčleněn na způsob myšlení, vlastnosti osobnosti, postoje, odborné znalosti a praktické dovednosti:

A Způsob myšlení

- *koncepční myšlení*
- *operativní myšlení*
- *pružnost myšlení*
- *schopnost analýzy*

B Vlastnosti osobnosti

- *průbojnost, asertivita*
- *citová stabilita*
- *spolehlivost*
- *vytrvalost*
- *energie*
- *pohotovost*

C Postoje

- *orientace v nejistotě*
- *orientace na zákazníka*
- *orientace na výkon*
- *tvořivost, kreativita*

D Odborné znalosti

- znalosti managementu a marketingu
- znalost ekonomiky a financování
- znalost práva
- technické znalosti
- znalost informační technologie

E Praktické dovednosti

- jazykové znalosti
- práce s počítačem
- praktické zkušenosti
- organizační dovednosti a řízení času
- komunikační dovednosti a sebe prezentace
- dovednost vedení lidí a motivování

Potřebná úroveň kompetencí

Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve *analýzu pracovního místa*. V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence (viz seznam) a určí se jejich požadovaná úroveň (např. pomocí stupnice 1 až 5, slovně nebo popisem). Manažer pak může posoudit svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, by měl usilovat o zlepšení.

2.2 Osobní potenciál manažera

Osobní potenciál je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout.

Znalost svého potenciálu je pro manažera důležitá, protože mu:

- umožní zaměřit se na oblasti činností, ve kterých má šanci vyniknout,
- dodá přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle,
- odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků,
- pomáhá při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce.

(Bělohávek, 1995)

Hodnocení potenciálu je náročnou formou posuzování možností člověka, protože se uvažuje o potenciálu, který zatím pracovník neměl možnost projevit v práci. Potenciál lze zkoumat:

- psychologickými metodami (test manažerského potenciálu),
- assessment center (skupinové provedení simulací, manažerských her, sebezprezentace atd.),
- kariérovými testy (test kariérových kotev, test profesionálního zájmu),
- testováním na úkolech, které nejsou pro pracovníka běžné, delegováním náročnějších úkolů.

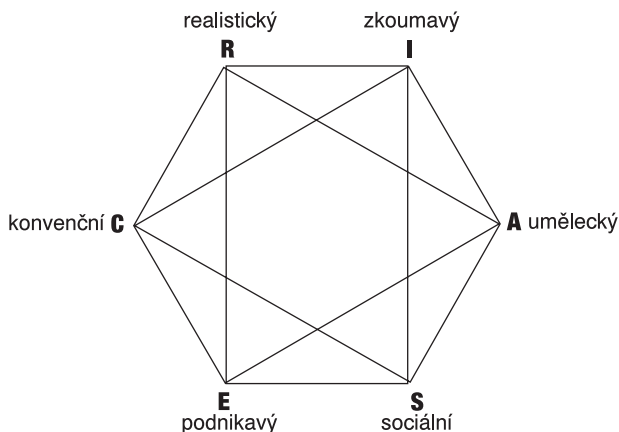
Dvěma rozdílnými přístupy k typologii potenciálu ve vztahu k profesi a funkci jsou *typy profesionální osobnosti* podle J. Hollanda, postihující spíše profesionální zaměření a *kariérové kotvy* podle E. Scheina postihující spíše funkční zaměření.

Typy profesionální osobnosti

J. Holland (1966) vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobností podle profesionálního prostředí. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností:

- **typ realistický** se vyznačuje agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi, spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla),
- **typ zkoumavý** dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami (biologie, matematika, kybernetika, geologie),
- **typ sociální** preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, psychologické poradenství),
- **typ konvenční** vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování),
- **typ podnikavý** využívá své schopnosti k získávání ostatních a přesvědčovat je k dosahování svých cílů (management, právo, obchod),
- **typ umělecký** usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví).

Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace jedince v podstatě jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, nastávají u člověka kariérové konflikty například při volbě profese nebo zaměstnání, a v průběhu další kariéry se budou potlačené varianty nějakým způsobem znovu připomínat. Různé povahové orientace však nemusí být při volbě zaměstnání vždy v rozporu. J. Holland se pokusil znázornit slučitelnost kariérových orientací grafem.



Obr. 2-1 Profesionální typy

V tomto grafu jsou si některé kariérové typy vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závadu a dokonce to může být v určitých profesích výhodou. Naopak při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům.

Kariérové kotvy

E. Schein zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co nazýváme *kariérovou kotvou*:

1. vlastní obraz talentu a schopností (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích),
2. vlastní obraz motivů a potřeb (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních),
3. vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé) (Schein, 1978).

Kariérová kotva – soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.

E. Schein našel napřed pět typů kariérových kotev:

- *technicko-funkční kompetence,*
- *manažerská kompetence,*
- *jistota,*
- *autonomie,*
- *kreativita,*

Později k nim doplnil další – *službu, soutěž a životní rovnováhu.*

Technicko-funkční kompetence

Pro lidi s vysokou úrovní této kariérové kotvy je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Uvažují s další kariérou pouze v rámci své odbornosti. Manažeři s touto kariérovou kotvou se budou vyhýbat obecným manažerským funkcím. Přijatelné pro ně budou pouze manažerské funkce odborné.

Manažerská kompetence

Tato kariérová kotva se vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost nositelů jim dává důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady nutné k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí:

- **analytická kompetence** (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení),
- **interpersonální kompetence** (schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi, a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují),
- **emocionální kompetence** (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí - zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokáží nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Lidé se podivují, že dokáží lidsky zvládnout nepříjemnou interpersonální situaci jako je uvolnění pracovníka, a pocítit uspokojení nad tím, že situaci, vyřešili a že mají nepříjemný kus práce za sebou).

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů – analytického, interpersonálního i emocionálního – přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět.

Nositelé manažerské kompetence se na rozdíl od lidí s technicko-funkční kompetencí cítí dobře v „džungli“ organizačních vztahů, politická aréna je uspokojuje, mají dojem, že jsou v jádru dění. Na rozdíl od předešlého typu (technicko-funkčního) mají vytčený cíl, kterým je management jako takový. Odborná funkční práce je považována pouze za přechodné zaměstnání, které je nezbytným stupněm na cestě k obecnému managementu. Ať už ekonom, strojař, právník nebo matematik, cítí se dobře v řídicí funkci, která nemusí vůbec rozvíjet odborný potenciál.

Jistota

Lidé, kteří jsou zakotveni v *jistotě*, se snaží dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem a další výhody (služební auto, lacinou podnikovou rekreaci atd.), také jistou budoucnost. Důvěřují organizaci, že s nimi bude zacházet spravedlivě. Nemají velké ambice; nejdůležitější je pro ně stabilita a bezpečnost jejich situace. Rádi se vzdávají určité části odpovědnosti ale i svobody myšlení ve prospěch organizace. Snadno akceptují organizační normy a zvyklosti.

V manažerských pozicích jim chybí odvaha, situační nejednoznačnost a nejistota v rozhodování je uvádí v zoufalství. Fungují jako obětaví vykonavatelé příkazů a strážci předpisů. Preferují profese, kde se mohou opřít o jednoznačná pravidla, jako je finančnictví, účetnictví nebo právo.

Kreativita

Jedná se o méně běžnou kariérovou kotvu. Kreativní jedinci mají silnou potřebu udělat něco, co je jejich vlastním výtvozem. Může to být založení nové firmy, které dají své jméno, nového výrobku, úspěchu, který je mírou jejich výkonu. Výtvor je jejich primární motivací, teprve v dalším pořadí může následovat finanční zisk. Při vytváření nových organizací jsou kreativní jedinci ve svém živlu a jsou pro organizaci nezbytní. Když se však organizace zaběhne, jejich význam klesá a oni sami ztrácejí zájem. Realizují se zejména v podnikání jakéhokoli druhu. Na rozdíl od manažersky orientovaných jedinců často postrádají vysokou úroveň – odpovědnosti, což činí jejich činnost v manažerských funkcích problematickou. Neustálé prosazování nových nápadů, zanedbávání otravných rutinních povinností, se stane zdrojem obtíží pro podřízené i pro ostatní vedoucí pracovníky.

Autonomie a nezávislost

Jakožto kariérová kotva brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou klade práce a život v organizacích. Organizační život je považován za restriktivní, iracionální, nevybíravě vnikající do soukromí. Tito lidé chtějí být samostatní, osvobození od organizačních tlaků. Stejně jako kreativní jedinci jsou i autonomní typy lákány samostatným podnikáním. Utíkají z úřadů, velkých výrobních organizací a často působí jako soukromé poradenské firmy v různých odborných sférách.

(Bělohávek, 2001)

2.3 Osobní rozvoj manažera

Osobním rozvojem manažera jsou postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Systematický postup rozvoje manažera vyžaduje provedení *analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb* manažera, sestavení *plánu rozvoje*, volbu metod *realizace* a *vyhodnocení výsledků*.

Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb

Analýza rozvojových potřeb zjišťuje kompetence potřebné k výkonu současné, resp. cílové funkce a porovnává je se stávající úrovní kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá *vzdělávací (rozvojovou) potřebou*.

(Bělohávek, 2001)

Plán rozvoje

Individuální plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět, a časový harmonogram.

Realizace osobního rozvoje

Rozvoj manažera může být realizován metodami *získávání zkušeností* a *vzdělávání*.

A Získávání zkušeností

Získávání zkušeností se odehrává při práci. Jedná se tedy o rozvoj manažera prostřednictvím plnění pracovních úkolů, během kterého dochází zejména k rozvoji dovedností, ale i rozšiřování znalostí. Často se tak děje poměrně pomalu a za cenu chyb, které je ale třeba chápat jako cenný zdroj poučení.

Získávání zkušeností zahrnuje metody *asistování*, *delegování*, *individuálního koučování*, *rotace*, *rozšiřování práce* a *obohacování práce*.

Asistování představuje spolupráci rozvíjeného manažera s nadřízeným resp. starším zkušenějším kolegou (též *mentor* nebo *tutor*), učení se prací pod jeho dohledem či vedením. Výhodou této metody je rychlý přenos dobrých metod a vzorů a vyhnutí se opakování chyb, nevýhodou je možnost převzetí paradigmat a „zabřednutí“ do rutiny.

Delegování spočívá v pověřování rozvíjeného pracovníka vykonáváním určitých činností či úkolů náležejících k práci nadřízeného, výše postaveného manažera. Výhodou je možnost otestování jeho potenciálu, povzbuzení k vyššímu úsilí, získání konkrétní kompetence. Nevýhodou může být nebezpečí demotivování rozvíjeného manažera – je přirozené, že delegovaný úkol zpočátku nezvládne tak rychle, snadno a kvalitně jako vyšší delegující manažer, který jej běžně vykonává.

Individuální „koučování“ je systematický proces, během kterého se manažer, resp. externí konzultant, pokouší skrze řízené diskuse včetně kladení otázek a poskytování zpětné vazby aktivizovat pracovníka a pomoci mu rozvíjet se, řešit problémy, dosahovat lepších výsledků. Výhodou je individuální pozornost věnovaná konkrétním potřebám rozvíjeného manažera, přizpůsobení se jeho časovým možnostem a samotný proces postupného aktivního poznávání. Nevýhodou je velké časové zatížení a nároky na úroveň „kouče“.

Rotace spočívá v systematickém převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního pracovního místa na druhé. Během doby strávené na jednotlivých místech vykonávají některé rutinní práce, pozorují způsob řízení zkušených manažerů, příp. sami přebírají vedení určité pracovní skupiny. Aby ale skutečně získali všechny potřebné řídicí zkušenosti, znalosti a dovednosti, musela by být doba pobytu na jednotlivých pozicích poměrně dlouhá (1 až 3 roky).

Rozšiřování práce je doplňování stávajících vykonávaných činností o další odlišné aktivity, které jsou však na zhruba stejné úrovni náročnosti. Jde tedy jen o posun horizontální, spočívající v získávání dalších zkušeností na stávající úrovni řízení. Výhodou je oživení práce manažera a prohloubení jeho odborných znalostí a dovedností, nevýhodou pocit „uvíznutí“ na stávající pozici.

Obohacování práce představuje doplňování pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější. Jde tedy o kvalitativní posun zkoumající další možnosti potenciálu manažera. Většinou představuje vyšší stupeň kontroly nad vlastní prací a přináší pocit sebe-realizace. Nevýhodou je možnost překročení potenciálu pracovníka, což by mělo za následek jeho frustraci z neúspěchu.

B **Vzdělávání**

Cílem vzdělávání je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, ale i dovednostech a postojích. Vzdělávání spočívá především v předávání potřebných informací a možnosti realizovat se metodou *sebevzdělávání* nebo *vzdělávacích programů*.

Sebevzdělávání je postaveno na rozvoji osoby manažera prostřednictvím jeho samotného. Vyžaduje velkou dávku disciplíny a vůle. Výhodou je možnost určit si vlastní tempo, efektivní využívání času, zaměření se na skutečné potřeby a rozvoj samostatnosti a důvěry v jeho schopnosti. Nevýhodou je nebezpečí nesprávných závěrů v důsledku chybějící zpětné vazby a konfrontace s poznatky a názory jiných a také případné opomíjení potřeby všeobecnějšího vzdělání, které vytváří předpoklady pro lepší vnímání souvislostí.

Vzdělávací programy jsou buď obecnější, *pro veřejnost* sestavené programy odborných seminářů sledující všeobecné trendy a nové metody a postupy v jednotlivých manažerských specializacích, nebo speciálně pro jednotlivé organizace sestavené *firemní* programy seminářů či výcviků zaměřené na vzdělávací potřeby identifikované v jednotlivých skupinách manažerů. Využívanými nástroji jsou *výklad, diskuse, skupinové úkoly, simulace (hraní rolí) a řešení případových studií*. Výhodou je efektivní předávání množství informací většímu počtu manažerů najednou, dále možnost obohacovat se vzájemně výměnou znalostí a zkušeností a lepší vzájemné poznání účastníků vedoucí k efektivnější spolupráci. Nevýhodou je nemožnost zaměřit program tak, aby plně vyhovoval potřebám všech manažerů, a poměrně pasivní role účastníků, která vede k rychlejší ztrátě pozornosti a obtížnému zapamatování přednášených znalostí.

Hodnocení výsledků rozvoje

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnávány s cíli a je posouzena také změna úrovně kompetencí. Hodnocení se tak stává podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera.

2.4 Image manažera

Mnoho manažerů by si přálo, aby byli posuzováni jen podle toho, co umí, a ne podle takových povrchních faktorů, jako je vzhled. Skutečností ale je, že náš vzhled vypovídá hodně o nás i o firmě, kterou reprezentujeme. Napovídá něco o naší tvořivosti, profesionalitě, vztahu k práci a okolí.

Špatný image může být destruktivní nejen pro manažera osobně, ale může způsobit potíže i jeho firmě. To, jak jsme oblečení, upravení, jak se dokážeme chovat v různých spo-

lečenských situacích, rozhoduje do značné míry o tom, jaký vyvoláme v lidech, které potkáváme, dojem o nás i organizaci, ve které pracujeme.

Náš image neovlivňuje jen to, jak nás vnímají druzí, ale i jak vnímáme sami sebe. Když vypadáme dobře, cítíme se jistěji, více si věříme, máme větší sebedůvěru, což nás může povzbudit k lepšímu výkonu. Na druhou stranu můžete ve firmách potkat velmi schopné, talentované a tvrdě pracující lidi, kterým špatný image a z něj pramenící nízké sebevědomí zabraňuje dosáhnout úspěchu a uznání, které si zaslouží.

Vztah mezi image firmy a jejích manažerů

Firma by se měla pokusit sladit propagované firemní hodnoty s osobním image zaměstnanců. V současné době extrémní konkurence, kdy více firem nabízí srovnatelné výrobky a služby, jsou to zaměstnanci, kteří mohou tvořit ten zásadní rozdíl. Jejich osobní image tak může zvyšovat hodnotu firmy a její úspěšnost.

Vzorem žádoucího chování a stylu oblékání jsou pro zaměstnance vždy jejich nadřízení. Změny v image firmy by se proto v prvé řadě měly promítnout do osobního image manažerů.

V případě tradičních firem se doporučuje držet se elegantních, klasických střihů s nepatrnými změnami v barvě obleků, košil a vázaneček. Čím je zase firma mladší, tím více potřebuje vzbuzovat důvěru a spolehlivost. Manažeři by proto měli vzbuzovat pocit jistoty spíše skromnějšími střihy v tradičních barvách, kvalitními košilemi a běžnými kravaty.

Dominantní typy – muži

Každý manažer by si měl určit své dominantní přirozené vybarvení. V denním světle po osprchování posuďte celkovou kombinaci barvy vlasů, odstínu pleti a barvy očí.

Můžete být typ barevně **sytý a výrazný** nebo spíše **vybarvený světle**. Pokud máte pihy a k tomu načervenalý nebo zlatý tón pleti a vlasů, mohli byste být **typ pro teplé barvy**. Nebo naopak můžete vypadat jako **typ pro studené barvy**. Pokud máte jasné a zářivé oči s kontrastujícími tmavými vlasy a světlou pletí, mohli byste být **typ pro jasné barvy**. Pokud jste někde mezi těmito barvotypy, s nevýraznými světlými vlasy a s tmavě hnědými očima, pak jste **typ matný a tlumený**.

Jestliže vám vlasy ustupují z čela nebo jste holohlaví, bude váš barvotyp jiný než v době, kdy jste měli vlasů dost. Ztratili jste totiž něco z kontrastu a dnes více záleží na odstínu pleti a barvě očí.

Pro každý dominantní typ jsou doporučovány určité barvy obleků, košilí i kravaty.

Typ pro syté barvy

Muži se sytým vybarvením mají tmavé vlasy – černé nebo hnědé nebo „pepř a sůl“, oči většinou tmavohnědé a pleť od béžové a žluté k olivové nebo hnědé.

Aby vypadali co nejlépe a nejzdravěji, měli by volit syté až tmavě zbarvené obleky, co nejsvětlejší košile zejména v pastelových barvách a barevně nejuhnutější kravaty v základních barvách.

Vyhýbat by se měli oblekům bledých nebo tlumených barev a světlým nevýrazným kravatám.

Košile: čistě bílá, ledově modrá, růžová, broskvová, ledově šeríková, mátová.

Obleky: uhlově šedá, uhlově hnědá, tmavá námořnická modř, sytá olivová.

Kravaty: červená, rajčatová, terakoty, rezavá, mahagon, zelená, smaragdová, tmavozeleň, olivová, tyrkysová, kovově modrá, fialová.

Typ pro světlé barvy

Muži se světlým vybarvením mají blond, světle šedé nebo bílé vlasy, modré nebo zelené oči a světlou pleť.

Nosit by měli obleky v polotónech a pastelové košile. Vyhýbat by se měli tmavým nebo matným barvám a čistě bílým košilím.

Košile: pastelové jednobarevné i jako jemné proužky na bílém podkladu, pastelově růžová nebo broskvová, pastelově modrá, bledě žlutá, mátová, ledově šeríková.

Obleky: střední uhlová, uhlově modrošedá, světlá námořnická modř, cínová, tmavošedohnědá.

Kravaty: modř přímá, střední modř, fialková, korálová růžová, sytá růžová, melounová, bleděmodrozelená, modrozelená, smaragdová, tyrkysová světlá, kovově modrá.

Typ pro teplé barvy

Muži tohoto barvového typu mají slonovinový odstín pleti, pihy, červené nebo zlaté tóny ve vlasech a hnědé, oříškové nebo kovově modré oči.

Nosit by měli barvy se žlutými, červenými nebo zelenými podtóny. Sluší jim šedé a hnědé směsi na obleky. Vyhýbat by se měli tmavomodrým oblekům a bílým košilím.

Košile: slonovinová, žlutohnědá, broskvová, žlutá, modrá, terakota.

Obleky: střední uhlová, uhlově hnědá, velbloudí hněd, světlá námořnická modř, olivová, šedozeleň.

Kravaty: sytá broskvová, rajčatová, dýňová, rezavá, terakota, žlutohnědá, zlatožlutá, mechová zeleň, bronzová, nefritová zeleň, bleděmodrozelená, kovově modrá, tyrkysová, fialová, lilková.

Typ pro studené barvy

Muži se studeným vybarvením mají béžovou nebo narůžovělou barvu pleti, popelavě světlé, hnědé nebo šedé vlasy a většinou modré nebo modrošedé oči.

Hodí se k nim modré tóny, výborně vypadají v tradičních odstínech šedé a tmavomodré. Vyhýbat by se měli odstínům hnědé s výjimkou kakové, khaki nebo mechové zeleni.

Košile: tlumená bílá, ledově modrá, mátová, ledově růžová, ledově šeríková.

Obleky: uhlově šedá, uhlově modrošedá, tmavomodrá, kakaová.

Kravaty: sytě růžová, starorůžová, malinová, červenomodrá, smaragdová, tyrkysová, čínská modř, kovově modrá, tmavozelená, barvínková modř, fialová, švestková.

Typ pro jasné barvy

Tito muži mají tmavé nebo šedé vlasy, barvu pleti světlou až střední, zářící modré nebo zelené oči.

Nosit by měli obleky v jasných sytých barvách a doplněny kravatami v základní barvě, jako je červená nebo berlínská modř. Jejich šatník by měl skýtat množství kombinací k vytvoření prudkého kontrastu barev.

Košile: čistá bílá, ledově modrá, mátová, ledově šeríková, ledově růžová.

Obleky: uhlově šedá, uhlově hnědá, tmavomodrá, sytě olivová/ tmavozelená.

Kravaty: citronově žlutá, mango, sytě růžová, starorůžová, červeň přímá, tmavomodrá, smaragdová, ostrá tyrkysová, kovově modrá, zeleň přímá, čínská modř, fialková, jasná barvínková modrá.

Typ pro tlumené barvy

Muži tohoto typu jsou prostřední v barevných tónech. Vlasy nemají ani světlé, ani tmavé, šedé nevýrazné nebo bezbarvé. Barva pleti je neutrální – ani moc bledá, ani moc tmavá. Oči jsou jemná směs dvou barev, jako je modrošedá, hnědozelená nebo jsou měkce hnědé.

Oblékat by se měli do smíšených tónů tlumené barevné palety. Nosit by neměli velmi světlé nebo velmi tmavé obleky.

Košile: tlumená bílá, pastelová modř, pastelová broskvová nebo růžová, světlá citronově žlutá, mátová.

Obleky: vhodné jsou střední tóny několika odstínů téže barvy – uhlově šedá, světlá námořnická modř, šedozeleň, uhlově modrošedá, tmavošedohnědá, cínová.

Kravaty: cínová, teple růžová, starorůžová, melounově červená, rajčatová, ametystová, tyrkysová, kovově modrá, sytá barvínková modř, fialková.

(podle M. Spillane, 1994)

Barevné ladění – ženy

Stanovit si své vlastní barevné ladění by si ženy manažerky měly podle svého současného vzhledu – pokud si barví vlasy, brát v úvahu by měly jejich přirozený odstín.

Mezi barevně laděné **výrazné a syté** patří ženy s tmavými vlasy a očima, sluší jim černé a výrazné barvy jako červená, nachová, smaragdová zeleň a královská modř. Modrooké blondýnky a ženy s velice světle šedými vlasy jsou typy **světlé a jemné**, kterým sluší světlejší barvy. **Teplo a zlatavý žár** vyzařují rusovlásky a ženy se středně hnědými vlasy, kterým sluší hřejivé odstíny. **Růžové a chladné** typy jsou ženy, jejichž pleť má zarůžovělý podtón, a které vypadají dobře v šedé, středně hnědé nebo v myší hnědi. Ženy s kontrastujícími tmavými vlasy, jasnými očima a čistým tónem pleti se označují jako **jas-**

né a zářivé. Ženy, kterým zářivé barvy příliš nesedí, jsou barevného ladění **nevýrazné a tlumené.**

Tmavé, výrazné ženy

Tyto ženy mají vlasy černé, tmavohnědé, tmavě kaštanové nebo barvy pepř a sůl, oči hnědé nebo oříškové a odstín pleti je slonová kost, sytější béžová, tmavě olivová či bronzová.

Svůj šatník by měly založit na neutrálních barvách, jako je černá, námořnická modř nebo barva dřevěného uhlí. Musí je ale oživit jasnými barvami – královskou modří, červenou, zářivou žlutou nebo tyrkysovou. Hodí se k nim kontrast, měly by proto nosit světlé barvy společně s tmavými.

Vyhýbat by se měly pastelovým barvám a ze světlých nosit jen ledové odstíny růžové, modré a citronové, ovšem jen na blůzy a sportovní oblečení.

Jejich prvořadě barvy jsou syté a jasné – mahagonová, nachová, olivová nebo borovicová zeleň.

Světlé ženy

Tyto jemné až průsvitné ženy mívají blond nebo světlé šedé vlasy, oči modré, modrošedé, barvy vody nebo světle zelené a pleť odstínu světlé slonoviny, porcelánu nebo broskvové.

Jejich přirozený rejstřík barev jde od velbloudí hnědé přes světle šedé, béžovou, tmavošedou až k bleděmodré a světlé námořnické modři.

Vyhýbat by se měly tmavým barvám, ve kterých jsou bledé a nevýrazné.

Vhodnou bílou je slonová kost. K docílení kontrastu mohou použít pastelové barvy – meruňkovou, žlutou, citronovou, světle růžovou nebo oblohovou modř.

Zkusit mohou i zářivé barvy – jasně středně modrou, zimostrázovou modř, modrozelenou. Zajímavě na nich působí i lososová a mangová růžová.

Ženy hřejivého typu

Tyto zlatavé ženy mají vlasy jahodové blond, červené nebo kaštanové, oči topasové, oříškové, hřejivě zelené nebo šedohnědé s pleť odstínu slonová kost s pihami, zlatavá hnědá, broskvový porcelán nebo žlutobéžová.

Zaměřit by se měly na barvy zlatohnědé, olivové, barvy velbloudí srsti a rezavé. K těmto barvám by měly volit žluté, červené nebo zelené podtóny.

Nehodí se k nim šedá a světle modrá. Vyhýbat by se měly i bílé a černé.

Místo bílé by měly používat smetanovou nebo žlutou. Nejprůtažlivěji vypadají v mechové zeleni, hořčičné žluté, cihlově červené a teplých odstínech hnědé.

Ženy chladného typu

Ženy chladného typu mají popelavě hnědé, blond nebo šedé vlasy, oči modré nebo hnědé, odstín pleti narůžovělý, hnědorůžový, béžový nebo středně olivový.

Jejich hlavním základem jsou bledě modrá a barva dřevěného uhlí v kombinaci s bílou, lila, pastelovou modrou, světle růžovou nebo světle fuchsiovou červenou.

Vyhýbat by se měly ostrým nebo zářivým barvám, většinou hnědých, béžových, khaki i smetanovým barvám.

K halenkám, šatům a sakům se jim hodí pastelové barvy. Zaměřit by se měly také na sytou červenou nebo burgundskou červeně.

Ženy jasného typu

Tyto ženy mají černé, hnědé nebo syté šedé vlasy, oči ocelově šedé, zelené, jasně oříškové nebo syté hnědé a barvu pleti slonová kost, porcelánová nebo jasně žlutobéžová.

Používat by měly světlé i tmavé barvy smíchané dohromady nebo samostatně jednu výraznou barvu. Základní barvy jsou černá, barva dřevěného uhlí, královská modř a červená.

Jednobarevné jemné oblečení na těchto ženách vypadá nudně.

V blízkosti obličeje by měly používat více světlých barev – žlutou, námořnickou modrou ve spojení se starorůžovou.

Ženy jemného typu

Ženy jemného typu mají vlasy středně šedé, středně hnědé, popelavě blond nebo myší hněd, oči modrozelené, hnědé nebo šedomodré, barvu pleti slonová kost, růžová nebo žlutobéžová, světle olivová.

Potřebují, aby jejich barvy byly syté a harmonické. Nejlépe jim sluší jednobarevné oblečení, ale ve světlejších a tmavších odstínech. Mohou míchat slonovou, tmavošedou, cínovou a bronzovou.

Jasně barvy na nich vyznívají křiklavě. Černá s bílou přehluší jejich jemné barevné ladění.

(podle M. Spillane, 1995)

Testová příloha

TEST PROFESIONÁLNÍHO TYPU

(F. Bělohlávek, 1994)

Před sebou máte seznam 48 různých profesí. Zamyslete se nad tím, které by se vám líbily a podtrhněte je. Musíte jich vybrat 16. Bude-li počet o jednu větší nebo menší než 16, nebude to vadit. Pak přeškrtněte 16 profesí, které byste rozhodně nechtěli vykonávat. Rozdíl o jednu profesi lze opět tolerovat.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. sochař | 25. básník |
| 2. neurolog | 26. archeolog |
| 3. automechanik | 27. lesník |
| 4. obchodník | 28. pracovník v reklamě |
| 5. praktický lékař | 29. sociální kurátor |
| 6. kontrolor zboží | 30. finanční úředník |
| 7. architekt | 31. divadelní herec |
| 8. farmaceut | 32. meteorolog |
| 9. řidič nákl.vozu | 33. stavbyvedoucí |
| 10. advokát | 34. burzovní makléř |
| 11. diplomat | 35. sekretářka/tajemník |
| 12. účetní | 36. hygienik |
| 13. hudebník | 37. spisovatel |
| 14. matematik | 38. historik |
| 15. pracovník připravující výrobu | 39. instalatér |
| 16. ekonomický poradce | 40. manažer cestovní kanceláře |
| 17. trenér | 41. personalista |
| 18. výpravčí | 42. normovač |
| 19. malíř | 43. filmový režisér |
| 20. biolog | 44. fyzik |
| 21. stolař | 45. elektrikář |
| 22. hoteliér | 46. soukromý autodopravce |
| 23. učitel ZŠ | 47. klinický psycholog |
| 24. státní zástupce | 48. notář |

Vyhodnocení:

1. Ke každé podtržené profesi si přiřičte 2 body.
2. Ke každé neoznačené profesi (nepodtržené a nepřeskrtnuté) si přiřičte 1 bod.
3. Ke každé přeskrtnuté odpovědi si přiřičte 0 bodů.
4. Sečtete body pro jednotlivé profesionální typy:
 - pro typ realistický u položek: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45
 - pro typ zkoumavý u položek: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44
 - pro typ umělecký u položek: 1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43
 - pro typ sociální u položek: 5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47
 - pro typ podnikavý u položek: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46
 - pro typ konvenční u položek: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48
5. Skóre 0 až 5 bodů znamená, že daný profesionální typ je vám úplně cizí.
6. Skóre 6 až 10 bodů znamená, že máte o tyto profese průměrný zájem a jejich vykonávání by vás sice neuspokojovalo, ale ani by vám příliš nevadilo.
7. Skóre 11 až 16 bodů vystihuje váš profesionální typ.