

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Dana Franková**

**Psychologické aspekty zvyšovania výkonu osobnosti  
manažéra**

**Praha 2014**

**Vedúca diplomovej práce: Ing. Lilla Svatošová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2012 – 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Dana Franková**

**Psychological aspects of trading performance figures**

**Manager**

**Prague 2014**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Lilla Svatošová**

## Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní práce čerpala, riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 14. 3. 2014

Dana Franková

## Podakovanie

Touto cestou ďakujem vedúcej diplomovej práce Ing. Lille Svatošovej za cenné rady a pripomienky pri písaní diplomovej práce.

## **Anotácia**

Osobnosť manažéra je riadiacim prvkom spoločnosti. V tejto práci sa práve tematikou osobnosti manažéra zaoberáme, a to z niekoľkých pohľadov. Cieľom práce je základná orientácia v teoretickej rovine problematiky a jej skúmanie v praxi vo vybranej spoločnosti. V prvej kapitole vymedzujeme základné terminologické súvislosti tematiky. Druhá časť sa venuje vo všeobecnosti osobnosti manažéra. V tretej kapitole sa zameriavame na výkon a na možnosti jeho ovplyvnenia. Štvrtá časť práce je praktická. Ide o analýzu vybranej spoločnosti zaoberajúcej sa predovšetkým výrobou a softvérovým riešením registračných pokladníc. Prieskum realizujeme medzi manažérskou obcou spoločnosti a jej vedením. Zistené výsledky a ich interpretáciu prezentujeme v ucelenej podobe, pričom zároveň navrhujeme implementáciu niektorých zmien v danom systéme.

## **Kľúčové slová**

Typy osobnosti. Osobnosť manažéra. Faktory ovplyvňovania výkonu. Riadenie ľudí. Vedenie spoločnosti. Psychologické aspekty.

## **Annotation**

Personality manager is a control element. In this work, just dealing with the theme manager personality, and from several angles. The work will focus on basic theoretical issues and investigating the practice in the selected company. The first chapter defines basic terminology connection theme. The second part deals with the general manager of personality. In the third chapter, we focus on performance and the possibility of intervention. The fourth part is practical. To the analysis of the selected company is engaged in software solution and cash registers. The survey carried out between a management company and its community leadership. The results and their interpretation present in a coherent form, while at the same time we propose to implement some changes in the system.

## **Key words**

Personality types. Manager personality. Factors influencing performance. People management. Management of the company. Psychological aspects.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1 VYMEDZENIE ZÁKLADNEJ TERMINOLÓGIE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Výkon a súvisiace termíny .....	12
1.2 Osobnosť z psychologického hľadiska .....	17
1.3 Osobný rozvoj .....	22
<b>2 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA .....</b>	<b>26</b>
2.1 Vlastnosti manažéra.....	28
2.2 Schopnosti a zručnosti manažéra.....	35
2.2.1 Vonkajšie a vnútorné prostredie manažmentu.....	38
2.3 Psychologické aspekty .....	40
<b>3 MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA PRACOVNÉHO VÝKONU .....</b>	<b>43</b>
3.1 Motivácia manažéra.....	45
3.2 Osobnostný rozvoj manažéra .....	48
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	
<b>4 PRIESKUM A HĽBKOVÉ INTERVIEW .....</b>	<b>51</b>
4.1 Vymedzenie cieľov a typu prieskumu .....	52
4.2 Príprava projektu, návrh metodiky a hypotézy prieskumu .....	54
4.2 Príprava projektu, návrh metodiky a hypotézy prieskumu .....	54
4.2.1 Hypotézy prieskumu .....	55
4.3 Realizácia prieskumu a statické spracovanie dát.....	57
4.3.1 Predstavenie spoločnosti .....	57
4.3.2 Výsledky prieskumu .....	64
4.4 Hĺbkové interview .....	82
4.5 Diskusia a záverečné hodnotenie.....	85
4.5.1 Analýza potvrdenia hypotéz.....	88

<b>5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....</b>	<b>90</b>
<b>ZÁVER .....</b>	<b>94</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV .....</b>	<b>96</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV .....</b>	<b>99</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>101</b>
<b>PRÍLOHA A – PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK PRE MANAŽÉROV .....</b>	<b>I</b>
<b>PRÍLOHA B – PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV .....</b>	<b>IV</b>
<b>PRÍLOHA C – OSOBNOSŤ VO SVETLE MODERNEJ PSYCHOLÓGIE .....</b>	<b>VII</b>
<b>PRÍLOHA D - KRHOVÝ MODEL HODNÔT – SLOVENSKÝ PREKLAD .....</b>	<b>VIII</b>
<b>PRÍLOHA E - KOMPARÁCIA ŠPECIFICKÝCH ASPEKTOV EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE PODĽA RODU.....</b>	<b>IX</b>
<b>PRÍLOHA F – ROZDIELY MEDZI MANAŽÉROM A VODCOM (LÍDROM).....</b>	<b>X</b>
<b>PRÍLOHA G – SÚČASTI PRÁCE MANAŽÉROV PODĽA ÚROVNE .....</b>	<b>XI</b>
<b>PRÍLOHA H– ROZDIEL MEDZI MANAŽÉROM A VODCOM (LÍDROM) II.....</b>	<b>XII</b>



## ÚVOD

Pracovný výkon je súčasťou pracovného života každého z nás. Ku všetkým činnostiam a aktivitám súvisiacich s pracovnou činnosťou, a to či už v rámci zamestnania alebo voľného času. Všetka ľudská činnosť, ktorá je vykonávaná vedome, má svoje zásady, svoje pravidlá.

V každom prípade je motivácia podstatnou súčasťou ľudskej psychiky, teda človeka ako takého. Do veľkej miery popísaný stav vysvetľuje výber témy pre predkladanú prácu, ako aj jej dôležitosť pre spracovanie. Výber témy je teda zameraný na motiváciu ako dôležitú súčasť „ľudského“, teda oblasti, ktorá nás vymaňuje z prírodného diania nutnosti a determinácie.

Práca *Psychologické aspekty zvyšovania výkonu osobnosti manažéra* sa zaoberá predovšetkým fenoménom osobnosti manažéra. V rámci práce je práve osobnosť manažéra popísaná komplexne. Teoretická časť predstavuje súčasné vnímanie manažéra a psychologických aspektoch možností zvyšovania výkonu využívané v praxi.

Predkladaná práca je v súlade s potrebami a podmienkami členená vo všeobecnosti na dve časti, a to teoretickú a praktickú časť. Tieto súčasti majú v rámci textu svoje funkcie, a to základná orientácia v problematike a vymedzenie súvislostí v prípade teoretickej časti a zaradenie týchto informácií a motiváciu ako takú do kontextu ich reálneho využívania v prípade praktickej časti.

Prvá kapitola sa zaoberá základným terminologickým vymedzením. Jej úlohou je vyjasniť elementárne termíny súvisiace s hlavnou témou práce. Ide o základné termíny manažmentu, ale aj modernej teórie osobnosti v rámci psychologických skúmaní.

Druhá časť práce sa zaoberá osobnosťou manažéra v troch podkapitolách, a to *Vlastnosti manažéra*, *Schopnosti a zručnosti manažéra* a *Psychologické aspekty*. Priradili sme k nej aj podkapitolu, ktorá nás orientuje vo vonkajšom a vnútornom prostredí manažmentu.

Tretia kapitola nadväzuje na prvú časť a druhá časť, a to oblasťou súvisiacou s možnosťou zvyšovania výkonu prostredníctvom motivácie. Samotná

motivácia, jej zdroje a celkové nastavenie, totiž môže mať za následok zvýšenie, ale aj zníženie výkonu, čo závisí aj od jej sily. Zameraním sa na jej zvyšovanie sa však zároveň dostávame aj k problematike jej znižovania. Tejto oblasti sa venujeme prostredníctvom niekoľkých podkapitol. Druhá podkapitola sa venuje osobnostnému rozvoju manažéra, čo je ďalšou hlavnou oblasťou možnosti zvyšovania výkonu pri práci v manažérskom povolani.

Štvrtá časť je prakticky ladeným textom, ktorá skúma možnosti zvyšovania výkonu popísané v predchádzajúcich častiach v jej praktickom vyjadrení. Prieskum rozdeľujeme do niekoľkých častí, a to konkrétne: Zameranie prieskumu, Ciele a metodológia prieskumu, Prezentácia výsledkov, Návrhy a odporúčania. Ide o klasické rozdelenie praktickej časti typické pre diplomové práce.

Popisuje sa v nej prieskum vykonaný v rámci vybranej organizácie. Predkladaný text tým získava dva relevantné pohľady, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Práca tak tvorí komplexný celok popisujúci osobnosť manažéra z viacerých pohľadov, teoretickej, ale aj praktickej roviny.

Cieľom práce je hierarchizácia a popis aspektov zvyšovania výkonu s ohľadom na osobnosť manažéra. Súčasťou cieľa je aj praktický prieskum, ktorý sa realizuje vo vybranej organizácii a faktory psychologických aspektov zvyšovania výkonu osobnosti manažéra rozšíri o praktickú rovinu.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 VYMEDZENIE ZÁKLADNEJ TERMINOLÓGIE

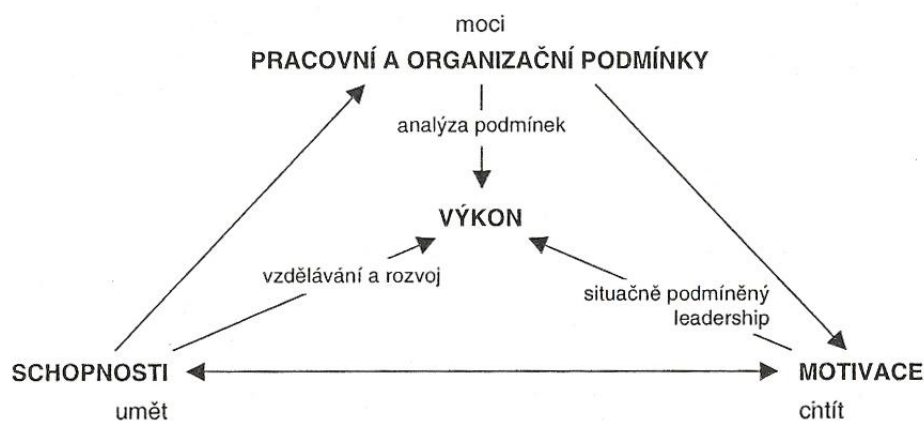
V rámci tejto úvodnej kapitoly práce je potrebné vymedziť terminológiu a naše vnímanie určitých termínov, ktoré sú pre prácu kľúčové. Ide o základné termíny ako je výkon, výkonnosť, a to aj vo vzťahu k vykonávanej činnosti, teda - pracovný výkon. Keďže ide v rámci predkladaného textu o zlepšovanie výkonu manažéra, je dôležité vymedziť termíny týkajúce sa osobnosti manažéra, resp. osobnosti vo všeobecnosti. Ide o termíny v rámci psychológie osobnosti, a to predovšetkým osobnosť a zložky osobnosti.

Obširnejšie sa zaoberáme predovšetkým termínmi výkon a súvisom s činnosťou, ktorá je vykonávaná na pracovisku, v užšom ponímaní teda ide o pracovný výkon a faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Do istej miery ide o elementárny termín celého odborného textu.

## 1.1 Výkon a súvisiace termíny

Nasledujúci graf vysvetľuje proces vzniku pracovného výkonu, resp. jeho zložky. Dôležitými zložkami sú pracovné a organizačné podmienky a schopnosti, ktoré sa dajú vyjadriť aj termínmi „môcť“ a „vedieť“. Pracovné a organizačné podmienky jednoznačne identifikujeme prostredníctvom analýza pracovných podmienok a schopnosti identifikujeme analýzou vzdelávania a rozvoja konkrétnej osoby, zamestnanca.

**Graf č. 1 Vzťah medzi podmienkami, schopnosťami a motiváciou**



Zdroj: Tureckiová, 2004

Tretou zložkou pracovného výkonu je motivácia, inak vyjadrená slovesom „chcieť“. Motivácia je podľa Tureckiovej analyzovateľná situačne podmieneným leadershipom, teda výkonom manažéra a zároveň motivátora. Z tohto je jednoznačne vyjadrená potreba motivácie ako jednej z troch zložiek pracovného výkonu, ale aj úloha manažéra – podstatná zložka pre samotný vznik a vývoj motivácie dôležitej pre pracovný výkon.

Podľa Koubeka (2004) pracovný výkon je vlastne hlavným zmyslom personálnej práce v spoločnosti. Ide teda o primárnu charakteristiku náplne celého komplexu činností súvisiacich s personálnou prácou. Jednoduchá, takmer fyzikálne pojatá definícia, pochádza od Wagnerovej (2008), ktorá pracovný výkon vníma ako výsledok konkrétnej pracovnej činnosti človeka, ktorý je dosiahnutý v konkrétnom čase a za konkrétnych podmienok.

Dôležitou oblasťou je podľa Koubeka (2002) aj riadenie či vo všeobecnosti ovplyvňovanie pracovného výkonu. Integruje v sebe zlepšovanie individuálneho pracovného výkonu, ktoré je jednoznačne nutne založené na dohode manažéra a samotného zamestnanca. Ide aj o implementáciu hodnôt konkrétnej organizácie, ktoré súvisí so zvyšovaním výkonu jednotlivcov, na čom je vlastne založený aj zvýšený výkon organizácie ako celku. Súvisí aj so stratégiou spoločnosti v oblasti hodnotenia a odmeňovania (teda vonkajšej motivácie) zamestnancov.

Koubek (2007) pracovný výkon charakterizuje aj bližšie. V jeho ponímaní ide o úsilie, schopnosť a vnímanie úlohy, a to v každom prípade v jedinečnom pomere, ktorý vlastne v konečnom dôsledku utvára pracovný výkon, jeho kvalitu, kvantitu a pod.:

- *Úsilie charakterizuje ako odraz motivácie. Je to v podstate energia vynaložená na podanie výkonu, ktorá nie je stabilná v čase. Úsilie závisí od stavu, v ktorom sa pracovník nachádza (psychického i fyzického) a od povahy vykonávanej úlohy.*
- *Schopnosti sú „osobné charakteristiky pracovníka využívané pri vykonávaní práce a potrebné k úspešnému vykonávaniu tejto práce.“ Ide o veličinu, ktorá sa v čase veľmi nemení.*
- *Vnímanie role či úloh predstavuje mieru, v akej pracovník chápe svoju rolu a smer, ktorým sa rozhodne vyvíjať svoje pracovné úsilie.*

Riadenie či ovplyvňovanie pracovného výkonu nie je jednorazovou aktivitou, ale ide o komplexný proces, ktorý je rozdelený do niekoľkých etáp. Niektoré z týchto etáp sa pravidelne, niektoré nepravidelne opakujú v prípade potreby. Ide konkrétne o tieto etapy:

*Základné etapy riadenia pracovného výkonu:*

1. *Zostavenie dohody alebo zmluvy o pracovnom výkone – ciele, merateľnosť (riadenie podľa cieľov)*
2. *Zostavenie plánu pracovného výkonu pracovníka (plán osobného rozvoja)*
3. *Riadenie pracovného výkonu v priebehu roka*

4. *Raz ročne formálne hodnotenie výkonu.* (Koubek, 2002, s. 89)

Koubek k tomuto procesu pridáva aj svoju definíciu: „*Riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom/nadriadeným a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu. Na základe zmienenej dohody či zmluvy teda dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja pracovníka, hodnotenie pracovníka (hodnotenie pracovného výkonu pracovníka) a odmeňovania pracovníka. Ide v podstate o výraz zvyšujúcej sa participácie každého pracovníka na riadení.*“ (Koubek, 2002, s. 89-90) Ide o plánovaný, trvalý a flexibilný proces, ktorého súčasťami sú:

*dohoda,*

*meranie,*

*spätná väzba,*

*pozitívne povzbudzovanie a*

*dialóg.* (Armstrong, 2009, s. 619 - 620)

Koubek v inej publikácii definuje proces riadenia pracovného výkonu ako „*integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom/nadriadeným a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu. Na základe zmienenej dohody či zmluvy teda dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja pracovníka, hodnoteniu pracovníka (hodnoteniu pracovného výkonu pracovníka) a odmeňovaniu pracovníka. Ide v podstate o výraz zvyšujúcej sa participácie každého pracovníka na riadení.*“ (Koubek, 2007, s. 203)

Každý podnik, každá spoločnosť, musí mať svoj pohľad na riadenie výkonu pracovníkov. Tie sú implementované v ich prístupe, resp. v interných dokumentoch spoločnosti. Aj medzi týmito pohľadmi sa však dá abstrakciou získať niekoľko spoločných bodov. V koncentrovanej podobe ich nájdeme u Koubeka. Ide konkrétne o tieto:

- *pomáha porozumieť cieľom organizácie a premeniť ich na útvary, tímové a individuálne ciele,*

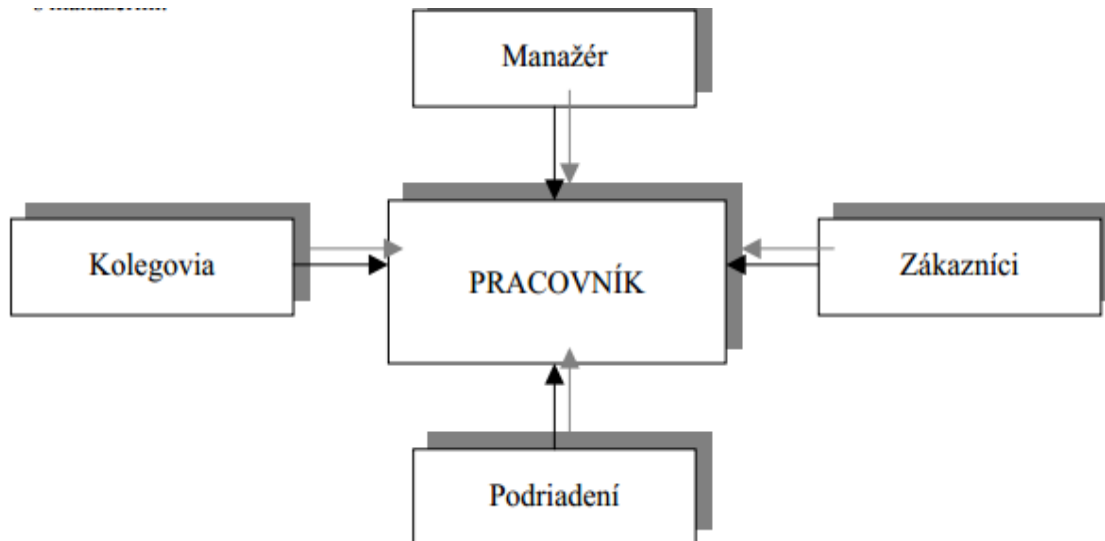
- *ide o neustály, sústavný a evolučný proces, v priebehu ktorého sa zlepšuje pracovný výkon,*
- *spolieha skôr na zhodu, súčinnosť a kooperáciu než na kontrolu, prikazovanie a nátlak,*
- *vyžaduje sústavnú a nepretržitú spätnú väzbu, a to obojstrannú, zhora i zdola,*
- *meria a posudzuje pracovný výkon na základe spoločne dohodnutých cieľov,*
- *mala by sa uplatňovať rovnakou mierou u všetkých pracovníkov a nemala by sa zameriavať iba na väzbu výkonu na peňažnú odmenu,*
- *zameriava sa najmä na zlepšovanie pracovného výkonu, na rozvoj pracovníka, na uspokojovanie potrieb a napĺňanie očakávaní, na komunikáciu a zapájanie ľudí do diskusie. (Koubek, 2004, s. 28)*

Riadenie pracovného výkonu sa podľa autorskej dvojice Foot a Hook usiluje primárne vzhľadom na jeho samotnú podstatu a základné charakteristiky o „čo najlepší výkon tímu a organizácie ako celku.“ (Foot, Hook, 2001, s. 231) Ide teda o maximalizáciu výkonu na základe dostupných možností, ktoré sú do veľkej miery určujúce.

Hodnotenie pracovného výkonu sa tradične považuje za jednu z motivačných techník, resp. možností zvyšovania či znižovania motivácie. Autorská dvojica Foot a Hook (2002) ho považujú priamo za techniku povzbudenia a pomoc zamestnancom pre zlepšenie ich výkonu. Hodnotenie je podľa nich do istej miery aj informačným zdrojom, ktoré svedčí o jeho potenciáli, pracovnom výkone a prínose, ale aj o budúcich potrebách.

Pre pracovný výkon je dôležitá jeho spätná väzba. Základným modelom v tomto zmysle je tristošesťdesiatstupňová spätná väzba, kedy sa pracovníkovi dostávajú informácie z viacerých strán. Pracovník je konfrontovaný s manažérom, kolegami, podriadenými, ale aj zákazníkmi. Názov tohto modelu vyjadruje, že jeho výkon je hodnotený zo všetkých strán, teda pomerne komplexným spôsobom, kedy dostáva spätnú väzbu od všetkých, s ktorými sa pri výkone svojich pracovných činností priamo kontaktuje.

**Graf č. 2 Tristošest'desiatstupňový model spätnej väzby**



Zdroj: Krausová, Szombathyová, 2003, s. 124

Spätná väzba súvisí s implementáciou jej výsledkov, ktorým je hodnotenie. To umožňuje uplatniť päť kľúčových prvkov riadenia pracovného výkonu. Tie vyjadruje Armstrong (2002) takto:

- *Meranie* – hodnotenie výsledkov porovnávaním s dohodnutými normami.
- *Spätná väzba* – poskytnutie informácií jednotlivým pracovníkom o tom, ako prácu vykonávali.
- *Pozitívne upevnenie vedomia správnosti* – zdôraznenie toho čo bolo vykonané dobre (pomocou konštruktívnej kritiky).
- *Výmena názorov* – hodnotenie dosiahnutého pracovného výkonu poskytuje zúčastneným stranám príležitosť pozrieť sa na dosiahnutý výkon ako na východisko plánov rozvoja a zlepšovania.
- *Dohoda o pláne krokov*, ktoré by mali pracovníci urobiť sami, resp. spoločne s manažérmi.



## 1.2 Osobnosť z psychologického hľadiska

Osobnosť vo všeobecnosti je jednoducho povedané tým, čím sa zaoberá psychológia. Je jej predmetom. Táto oblasť sa týka každého z nás, pričom k jej komplexnému porozumeniu je nutné sa prepracovať cez poznanie jednotlivých aspektov. Je potrebné ju charakterizovať ako celok a takisto aj jej jednotlivé zložky, ktoré sú pre nás podstatné.

Samotný termín osobnosť v rámci tejto práce vnímame vo svetle psychológie. Ide o termín, ktorý sa využíva aj v bežnej hovorovej reči, preto je potrebné ho takto vymedziť. Osobnosť sa v psychologizujúcom chápaní mení, je v procese, vyvíja sa, a to aj napriek tomu, že jednoznačne v nej môžeme vnímať pomerne stabilnú základnú štruktúru. (Mikšík, 2007) Smékal (2004) takisto vníma v rámci osobnosti pohyb, zmenu. V rámci jeho popisu ide o „individualizovaný systém (integrácia) psychických procesov, stavov a vlastností, ktoré vznikajú jednak socializáciou (pôsobením výchovy a prostredia), jednak pretváraním vrodenných vnútorných podmienok bytia človeka a determinujú a riadia predmetné činnosti jedinca, jeho sociálne styky a duchovné vzťahy.“

Vlastnosti určitej osobnosti sú podľa Hartla (2000) pomerne konštantnými reakciami v podobajúcich sa situáciách, pričom môže ísť o reakcie na vonkajší svet ale aj o introspektívne reakcie na podnety seba samého. Tieto vlastnosti sú ovplyvňované vonkajšími vplyvmi, ako je napríklad skúsenosť či výchova, ale aj vnútornými stavmi ako je napríklad únava. Kohoutek (2000) vidí vo vlastnostiach to, čo je vrodenné, čo je dané pri narodení jedinca. Tie rozdeľuje na základe určitých kritérií do niekoľkých základných kategórií:

- telesné a výrazové vlastnosti,
- rysy temperamentu,
- rysy charakteru,
- osobné schopnosti a
- štrukturálne vlastnosti.

Zložkami osobnosti je označovaných viacero entít. V každom prípade zhoda psychológov jednoznačne je na troch elementárnych zložkách osobnosti,

ktoré sa vyskytujú v každej definícii či každom odbornom vymedzení osobnosti.

Ide konkrétne o tieto tri:

- temperament,
- charakter a
- schopnosti.

Temperamentom disponuje každý jedinec, pričom ide o mieru či intenzitu prežívania. Ako neaktuálne môžeme označiť poňatie, ktoré je pomerne známe aj laickej verejnosti, a to klasifikačný model vymedzujúci štyri základné charaktery (sangvinik, cholerik, melancholik a flegmatik). Dnes temperament teda psychológia chápe ako silu prežívania skutočnosti.

Nakonečný (1995) vymenúva niekoľko príkladov, ktoré jednotlivosti môžeme vnímať ako známky charakteru, či prežívania skutočnosti. Má na mysli predovšetkým tieto:

- vzrušivosť,
- tempo reakcií,
- ich intenzita a podobne.

V zmysle vyššie popísaného je nutné upozorniť na pohľad modernej psychológie, ktorá temperament vrátane vymenovaných jednotlivostí vníma ako málo ovplyvniteľné skutočnosti, ktoré sú dané predovšetkým pri narodení. Do istej miery pripúšťa isté zmeny v detstve a v neskoršom veku určitú rigiditu, čo však nepopiera nemennosť.

S vyjasnením pôvodu a determinantov temperamentu pomáha psychológii moderná fyzika, biológia a ďalšie, ktoré označujú dôležité faktory. Ide predovšetkým o nervovú sústavu, ktorá organizmus riadi. Dôležitými faktormi sú aj neurotransmitery a hormóny. (Říčan, 2007)

Temperament a charakter môžeme vnímať do istej miery ako opozitá. Temperament je determinovaný predovšetkým fyzickou stránkou človeka, pričom charakter je determinovaný práve psychickou stránkou. Ide o sociálnu a psychologickú stránku tej istej osobnosti, ktorá ju vlastne dopĺňa. To len naznačuje komplexnosť vnímania termínu osobnosť modernou psychológiou.

Prejavy charakteru môžeme sledovať vo vzťahu k okolitým veciam, k ľuďom, teda k okoliu. Ide však aj o introspektívne prejavy, teda napríklad vzťah

k sebe samému, reakcie na svoje konanie. Hartl (2007) ho všeobecne charakterizuje aj ako svetonázorová orientácia jedinca. Ide o štruktúru závislú na flexibilitate či pevnosti jednotlivých vlastností, ich väzieb, resp. postojov alebo hodnôt každého jedinca schopného uvedomenia. Je vytvorený predovšetkým vonkajším vplyvom, akými sú výchova a sociálne pôsobenie.

Smékal (2007) v rámci psychológie osobnosti definuje tri druhy chápania termínu charakter:

- 1) vymedzený ako sústava základných vzťahov ku skutočnosti ako reprezentácii vonkajšieho sveta;
- 2) vymedzený ako komplex prevládajúcich vlastností;
- 3) vymedzený ako systém zásad vrátane toho, ako ich daný jedinec v živote realizuje.

Schopnosti sú vlohy a predpoklady každého jedinca, ktoré mu umožňujú či neumožňujú poznávať realitu a riešiť z nej vyplývajúce situácie. Schopnosti človeku uľahčujú, sťažujú alebo dokonca znemožňujú prevádzanie praktických činností vo svete. Ide vlastne o potencialitu pre akúkoľvek činnosť, ktorá vyžaduje aktivitu zo strany jedinca, a to v oblasti modernej psychológie. Môžeme ich teda vnímať ako „dosiahnutú úroveň niektorých psychických a psychofyziologických funkcií, resp. komplexov znalostí a zručností, ktoré umožňujú konať určité činnosti, napríklad organizovať. Tieto funkcie či komplexy sú už vyvinuté a natréňované a uplatňujú sa, nie je to niečo, čomu by sme sa ešte len mali učiť. Sú hotovými realizáciami možností.“ (Řičan, 2007, s. 73)

Schopnosti podľa Mikulášika (2007) môžeme vnímať v dvoch oblastiach, a to konkrétne:

- v teoretickej oblasti – čo sú znalosti,
- v praktickej oblasti – čo sú zručnosti.

Praktickú oblasť do značnej miery charakterizuje Durdová (2002), ktorá popisuje základné zručnosti manažéra:

- *ľudské zručnosti – vedieť pracovať s ľuďmi, vedenie ľudí a utváranie vhodného pracovného prostredia, ktoré umožní rozvoj pracovného úsilia a iniciatívy*

- *konceptné zručnosti – vedieť riadiť celú organizáciu ako systém vedúci k určeniu cieľov, rozpoznávať podstatné od nepodstatného technické zručnosti – zručnosť v používaní metód a postupov vedúcich k realizácii výkonných činností a procesov*

V kognitívnej oblasti je základnou schopnosťou inteligencia. V teoretickej oblasti ide o schopnosť vnímania a následného spracovania informácií. Psychológia vníma inteligenciu predovšetkým ako „individuálnu úroveň a kvalitu myšlienkových operácií, ktorá sa prejavuje pri riešení rozmanitých problémov.“ (Blatný, Plháková, 2003, s. 48) Inteligencia súvisí so schopnosťou riešiť problémy, pričom takto sa určuje aj jej výška. Túto vlastnosť inteligencie potvrdzuje aj Říčan, ktorý ju charakterizuje predovšetkým ako „schopnosť vyznať sa v novej situácii, kde nevystačíme so skúsenosťou.“ (2007, s. 78)

Vo všeobecnosti môžeme v rámci inteligencie rozlíšiť niekoľko typov. Napríklad Cattell identifikoval fluidnú a kryštalickú inteligenciu. Fluidná je daná skôr vrodennými vlohami, ako učením a skúsenosťou. Je to istá prirodzená pružnosť v myslení. Dosahuje svoj vrchol okolo 14. roku života a po približne 20. roku začína klesať. Kryštalická inteligencia je podmienená predovšetkým učením, vyvíja sa v priebehu celého života. Je súhrnom znalostí, vedomostí a zručností. Naproti fluidnej inteligencii sa kryštalická vyvíja pomerne dlho, má teda stúpajúcu tendenciu. (Říčan, 2007)

Inteligencia nie je samoúčelným či samostatným nástrojom, ktorá zaručuje úspech v akejkoľvek oblasti ľudskej činnosti, teda ani v osobnom raste manažéra. Pri konečnom úspechu rozhoduje jej prepojenosť s ostatnými schopnosťami a zároveň aj motiváciou jedinca k uskutočňovaniu určitej činnosti. Toto prepojenie je nutné. Inteligencia spoluvytvára štruktúru osobnosti v čase. Je dôležitá pri dosahovaní cieľov, vždy je nutná pri riešení pre jedinca nových, problematických situácií. Do istej miery ju môžeme vnímať aj ako schopnosť adaptovať sa na nové podmienky. (Smékal, 2009, s. 302)

V rámci riešenia nových problematických situácií pomocou inteligencie ide o isté nutné schopnosti, ktoré pomáhajú problémy zvládať a riešiť. Charakterizuje ich Laniado:

- *nejednať inštinktívne,*

- *každý krok si vopred rozmyslieť,*
- *analyzovať situáciu,*
- *porovnávať situáciu s doterajšími skúsenosťami a na ich základe prispôbiť svoju reakciu,*
- *zvoliť také kroky, ktoré najviac prispievajú spoločstvu, v ktorom sa jedinec nachádza.* (Laniado, 2004, s. 16)

Problémom inteligencie v rámci psychológie je v jej mnohostrannosti. V tom spočíva aj problém v jej meraní. To súvisí aj s množstvom jej druhov. Gardner ich popisuje sedem:

- *lingvistickú,*
- *logicko – matematickú,*
- *priestorovú,*
- *hudobnú,*
- *telesne – pohybovú,*
- *intrapersonálnu a*
- *interpersonálnu inteligenciu.* (Řičan, 2007, s. 76)

### 1.3 Osobný rozvoj

Schopnosti pracovníkov môžeme jednoznačne spájať s ich osobným rozvojom a jeho možnosťami. Aj tento osobný rozvoj však musí byť organizovaný a naplánovaný, aby jednoducho bol efektívne využitý čas a prostriedky, ktoré sú určené na tento rozvoj. Postup plánovania musia spracovať na základe dohody minimálne dvaja zamestnanci, a to manažér, ktorý riadi prácu zamestnanca a zamestnanec sám. Proces plánovania by mal vyzeráť takto:

#### 1. *Analýza:*

- *doterajšieho pracovného výkonu pracovníka, smerujúca k identifikácii problémov pracovného výkonu, spôsobených medzerami v znalostiach, schopnostiach a správaní pracovníka,*
- *novu dohodnutých cieľov pracovného výkonu a ich požiadaviek na znalosti, schopnosti a správanie pracovníka,*
- *potrieb a prianí pracovníka*

#### 2. *Stanovenie cieľov smerujúcich k:*

- *prekonávanie problémov pracovného výkonu, ktoré sa prejavili v doterajšom pracovnom výkone na súčasnom pracovnom mieste,*
- *zlepšenie a osvojenie si nových znalostí, schopností a správania vyžadovaných novu dohodnutými cieľmi pracovného výkonu na súčasnom pracovnom mieste,*
- *rozšírenie (rozvíjanie) znalostí, schopností a správania orientované na pripravenosť pracovníka na prevzatie náročnejšej a zodpovednejšej funkcie v organizácii – teda na kariéru pracovníka*
- *rozšírenie (rozvíjanie) znalostí, schopností a správania orientované na širší profil pracovníka – teda na jeho viacodborovosť, flexibilitu a zamestnatelnosť (konkurencieschopnosť pracovníka na trhu práce vnútri organizácie i mimo nej)*

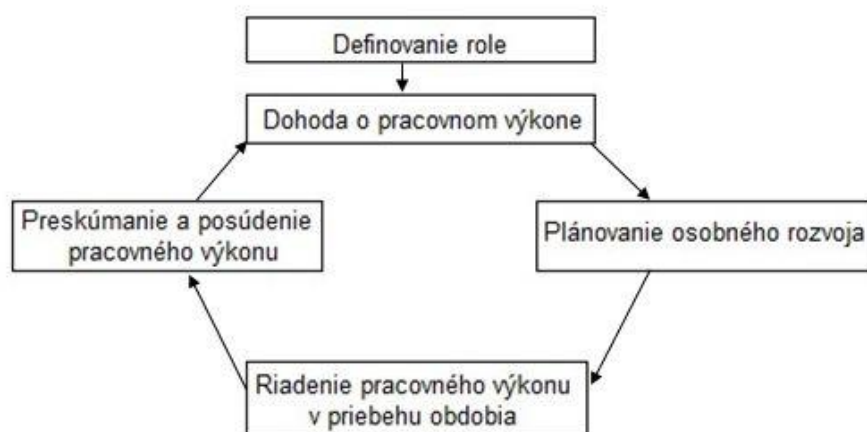
#### 3. *Príprava plánu činností*

#### 4. Realizácia plánu činností

5. *Vyhodnotenie plnenia plánu činností – informácie takto získané sú potom podkladom pri plánovaní osobného rozvoja pracovníka na ďalšie obdobie.* (Koubek, 2004, s. 40)

Koubek tento postup vyjadruje čiastočne aj v tabuľke, pričom ide o cyklus jeho riadenia. Charakterizuje ho predovšetkým ako sústavný a sám seba obnovujúci cyklus. (Koubek, 2004, s. 40) Priložená tabuľka vyjadruje nie len časti cyklu, ale aj vzťahy medzi nimi.

#### Graf č. 3 Pracovný výkon a súvisiaci proces



Zdroj: Koubek, 2004, s. 41

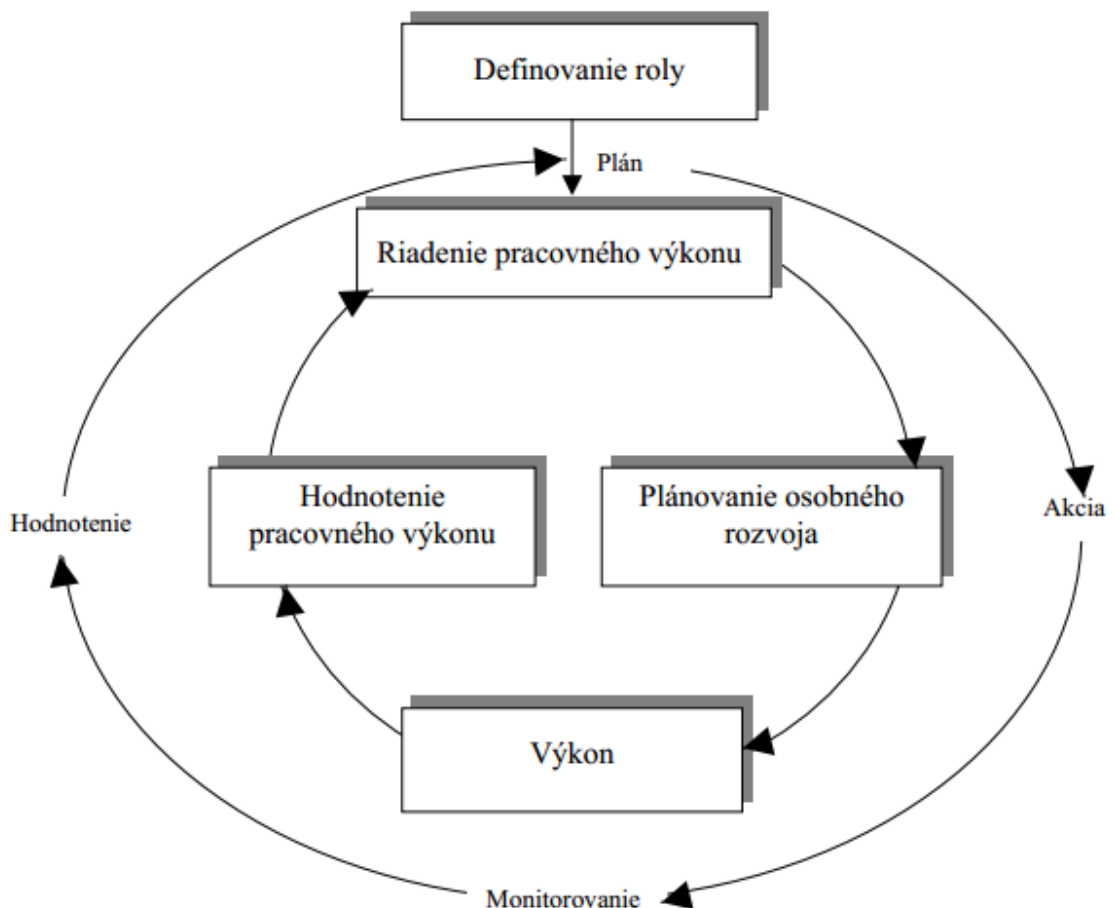
Graf ukazuje, že základom procesu je definovanie role. Ide o to, čo vlastne chce a bude pracovník vykonávať, aké aktivity a úlohy sú s tým spojené. Druhým a už cyklickým bodom je dohoda o pracovnom výkone, ktorá práve na definovanie role nadväzuje.

Ďalším krokom je plánovanie osobného rozvoja, teda rozvoja osobnosti, kde je dôležitý prínos zamestnanca, ktorý sa musí na vymedzení a samotnom plánovaní plne podieľať. Záležitosťou manažéra je takmer výlučne ďalší dôležitý krok, a to riadenie pracovného výkonu v priebehu obdobia.

Ostatným krokom z grafu je preskúmanie a posúdenie pracovného výkonu, ktorý je takisto takmer výlučne záležitosťou manažéra. Ten potom nadväzuje opäť na dohodu o pracovnom výkone a tento proces sa cyklicky opakuje. Takto tento proces postupuje až do bodu, kedy je nutné opäť definovať rolu zamestnanca.

Podobne popisuje graficky situáciu aj Krauszová a Szombathyová (2003). Proces je komplikovanejší o prítomnosť akcie, monitorovanie a hodnotenie, ktoré sú súbežným cyklom s vyššie popísanými súvislosťami. Ide konkrétne o toto grafické vyjadrenie:

**Graf č. 4 Pracovný výkon v súvislostiach**



Zdroj: Krauszová, Szombathyová, 2003, s. 123

Koubek (2004) prináša aj vymedzenie, kedy systém ovplyvňovania výkonnosti funguje optimálne. Ide o jednoduché podmienky, ktoré je nutné naplniť pre dobré fungovanie a prijatie koncepcie riadenia pracovného výkonu, ktorý je v zodpovednosti manažéra:

- je to záležitosť líniového manažmentu, nie personálneho útvaru,
- dôraz je kladený na zdieľanie cieľov a hodnôt organizácie,
- riadenie pracovného výkonu je niečo, čo musí byť špecificky a individuálne vytvorené pre každú organizáciu, dokonca je možné a v mnohých prípadoch



*výhodnejšie aplikovať v rôznych častiach organizácie rôznu podobu riadenia,*

- *aplikuje sa na všetkých pracovníkov, nielen na manažérov.*

Schopnosti môžeme charakterizovať ako vstupy, teda input vzhľadom na požadovaný pracovný výkon. Práve pracovný výkon je výstupom, outputom, teda tým, čo je výsledkom všetkých vstupov. Ďalšie vstupy si charakterizujeme v nasledujúcich častiach.

Problematiku vyššie uvedených termínov vzťahujeme k téme, ktorou sa zaoberá predkladaná práca. V oblasti manažmentu sú pre manažéra v praktickej rovine tieto faktory dôležité, aj keď často neuvedomované. To však neuberá nič na ich samotnej dôležitosti.

## 2 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA

Osobnosť manažéra je jednou z oblastí, na ktoré sa v súčasnosti sústreďujú výskum mnohých odborníkov. Ide jednoducho o primárnu problematiku rôznych disciplín, a to či už psychológie, sociológie alebo ďalších spoločenských vied. Dôvodom je to, že ide v rámci riadenia, ktoré je v súčasnosti čím ďalej komplikovanejšie, o dôležitú riadiacu pozíciu, a to bez rozdielu faktickej úrovne riadenia, počtu podriadených či oblasti samotného manažovania.

Táto kapitola sa sústreďuje práve na osobnosť manažéra, a to z viacerých pohľadov. Jedným z pohľadov je motivácia, ako základ celého predkladaného textu. Práve motivácia je jednou z hlavných oblastí, ktorou sa musíme zaoberať, ak vôbec chceme preniknúť do toho, kto to manažér vlastne je, prečo ním je a aké sú jeho úlohy a zameranie činnosti. *„Rozvoj manažérov sa týka zlepšovania výkonu manažérov v ich súčasných rolách a ich prípravy na vyššie funkcie a väčšiu mieru zodpovednosti v budúcnosti. Rozvoj manažérov prispieva k úspešnosti podnikania tým, že pomáha organizácii rozvíjať manažérov, ktoré potrebuje k uspokojeniu svojich súčasných a budúcich potrieb.“* (Armstrong, 2007, s. 489)

Zameriavame sa aj na schopnosti a zručnosti, ktoré sú potrebné pre vykonávanie podobnej funkcie. Špeciálne tejto téme sa venujeme v druhej podkapitole tejto časti práce. Ide o základný prehľad elementárnych schopností a zručností nutných k vykonávaniu manažérskych kompetencií, ktoré sú teda nutne súčasťou osobnosti manažéra.

Tretím pohľadom je psychologická rovina, takisto pre osobnosť manažéra podstatná. Do istej miery môžeme povedať, že práve psychologický aspekt je základom manažérskych zručností, resp. tejto pozície vo všeobecnosti. V tejto časti sa zaoberáme niektorými konkrétnymi oblasťami súvisiacimi s psychológiou riadenia, vedenia ľudí, manažmente.

Konkrétne rozloženie a obsahová náplň podkapitol tejto časti jednoznačne ašpiruje na komplexný pohľad. Samozrejme vzhľadom na dispozície a rozsah práce nie je možné uviesť všetky existujúce pohľady, ale tematicky jednoznačne túto požiadavku naplňame.

Základným náhľadom na motiváciu ako takú je vlastne postoj vychádzajúci z etymológie slova, ktorá je odvodená od latinského výrazu „moveo“ s významom pohyb, vášeň. Ide teda jednoznačne o aktivitu, jej vyvolanie, resp. podnecovanie istej aktivity. Ďalším zásadným bodom je to, že ide o určitú, a to presne vymedzenú činnosť subjektu.

V tejto časti je podstatná osobnosť manažéra, ale do istej miery aj o manažovaní a riadení ako takom. Osobnosť manažéra je silou, ktorej úlohou je nie len riadenie, ale aj plánovanie a ďalšie funkcie. Odborná literatúra sa zmieňuje aj o nedostatočných riadiacich štruktúrach. Ich absencia má niekoľko negatívnych stránok. Ide konkrétne o tieto:

- *nízka motivácia, nedostatočná pracovná morálka*
- *neskoro prijímané a nesprávne rozhodnutia*
- *zlá alebo skoro žiadna koordinácia*
- *nedostatočná reakcia na aktuálne príležitosti, alebo vonkajšie zmeny*
- *zvýšené náklady (Cejthamr, Dědina, 2010.s.189-190.)*

## 2.1 Vlastnosti manažéra

Želané a nutné vlastnosti manažéra, dobrého manažéra sa odvíjajú od toho, čo by mal vlastne manažér vykonávať, čo riadiť, o čom rozhodovať. Jednoducho nutné vlastnosti osobnosti sa odvíjajú od samotnej vykonávanej činnosti, ktoré dávajú tejto náplni rás a tým aj nutnosť využívania konkrétne orientovaných vlastností. Tie sa dajú pre všetky manažérskej úrovne zovšeobecniť.

Kľúčom k manažmentu, k pozícii manažéra, ktorý vykonáva svoju úlohu kvalitne, je leadership. Práve vodcovstvo má „udávať smer, podporovať zmeny a dosahovať výsledky prostredníctvom efektívneho, tvorivého a uvážlivého využívania zdrojov“ (2006, s. 18),

Účelov pozície manažéra je niekoľko. Armstrong (2006) ich konkretizuje v rámci niekoľkých oblastí:

### *Udávanie smeru*

- *rozvíjanie vízie do budúcnosti,*
- *získanie záväzku a poskytnutie leadershipu,*
- *poskytnutie vedenia – v súlade s hodnotami, etickými a legálnymi pravidlami a zvládanie rizík v rovnováhe s čiastkovými cieľmi.*

### *Podpora zmien*

- *zavádzanie nových vecí,*
- *riadenie zmien.*

### *Dosahovanie výsledkov*

- *vedenie biznisu tak, aby dosahoval ciele a splňal plány,*
- *riadenie jednotlivých činností, aby dosahovali konkrétne výsledky,*
- *vedenie projektov tak, aby dosahovali konkrétne výsledky.*

### *Vyhovenie potrebám zákazníkov*

- *propagácia výrobkov, poprípade služieb zákazníkom,*
- *získavanie kontaktov na dodávanie výrobkov, prípadne služieb,*
- *dodanie výrobkov, prípadne služieb zákazníkom,*
- *riešenie problémov zákazníkov,*
- *zaisťovanie kvality výrobkov a služieb.*

### *Práca s ľuďmi*

- *budovanie vzťahov,*
- *rozvíjanie sietí a partnerstiev,*
- *vedenie ľudí.*

### *Využívanie zdrojov*

- *dobré hospodárenie s finančnými zdrojmi,*
- *obstarávanie výrobkov, poprípade služieb,*
- *hospodárenie s hmotnými zdrojmi a technológiami,*
- *hospodárenie s informáciami a znalosťami.*

### *Vedenie samého seba a osobných zručností*

- *vedieť pomôcť,*
- *rozvíjať svoje vlastné znalosti, schopnosti a kvalifikáciu.*

V princípe želané schopnosti vieme vyjadriť v dvoch rovinách, ktoré súvisia s vykonávanými úlohami manažéra, ktorým sa venujeme vyššie. Ide o tieto dve veľké oblasti:

- *technické kompetencie – tzv. hard kompetencie – ide predovšetkým o znalosti, zručnosti, talent a postoje,*

- *kompetencie jednania s ľuďmi – tzv. soft kompetencie – ide o prácu s ľuďmi, komunikáciu a medziľudské vzťahy. (Coates, 2012, dostupné online na ,<http://www.2020insight.net/PeopleSkills.htm>)*

Kompetencie manažér využíva v niektorých oblastiach. Šuler (2002) vymedzuje oblasti, v rámci ktorých je pôsobenie manažéra žiaduce a realizované s ohľadom na vyššie uvedené kompetencie:

- *Organizácia práce a riadenie času*
- *Vedenie ľudí, motivovanie a delegovanie*
- *Komunikačné dovednosti a vyjednávanie*

Tieto zručnosti vychádzajú z toho, čo rozumieme pod obsahom termínu manažér, resp. od náplne činnosti manažéra vo firme: „Tradične sú pod týmto pojmom chápaní pracovníci so zodpovednosťou za prácu ostatných, ktorí sú vybavení príslušnou právomocou. V podstate sa jedná o vedúcu osobnosť, ktorá riadi a vedie kolektív pracovníkov. V súčasnosti je tento pojem definovaný predovšetkým ako profesie a jej nositeľ je zodpovedný za dosahovanie cieľov jemu zverenej organizačnej jednotky s využitím kolektívu spolupracovníkov a poskytnutých zdrojov, vrátane tvorivej účasti, na stanovenie cieľov a ich zaištenia. Pracovník na základe menovania, poverenia, ustanovenia, zmocnenia alebo zvolenia aktívne realizuje riadiace činnosti, pre ktoré je vybavený príslušnými kompetenciami.“ (Lednický, 2008, s. 5)

Šuler (2002) istým spôsobom vykonávanie manažérskej funkcie vníma cez determinanty. Manažér je pri svojich schopnostiach, resp. východiskovom stave determinovaný do veľkej miery tromi skupinami faktorov. Ide o biologické, sociálne a kultúrne faktory.

V rámci biologických determinantov ide predovšetkým o genetickú výbavu. Môžeme ich charakterizovať ako súčasti telesnej výbavy jedinca – hormonálna sústava, predchádzajúce úrazy, choroby, resp. vrodené genetické zvláštnosti. Ako príklad tu môžeme uviesť známeho českého kouča a podnikateľa Iva Tomana, ktorý má vrodený Touretteov syndróm. (viac informácií na <http://www.ivotoman.cz/kdo-je-ivo-toman/>) Genetické danosti do veľkej miery výkon manažérskej funkcie ovplyvňujú a determinujú.

Sociálnymi faktormi rozumie psychológia predovšetkým rodinné pôsobenie jej členov. Neskôr prístupujú ďalšie vplyvy do veľkej miery závislé od veku jedinca, a to spolužiaci, priatelia, partneri a pod. Aj pracovné vzťahy môžeme vnímať ako sociálne faktory vplývajúce na výkon funkcie. Sociálne faktory by sme mohli nazvať aj spoločenské okolie.

Kultúrne faktory sú determinanty väčšej skupiny ľudí. Tu môžeme zaradiť napríklad spoločenské skupiny, národnosti, národy. Kultúrnymi faktormi vnímame ich zvyky, normy, ale napríklad aj jazyk, ktorý je dôležitým nositeľom informácií a obsahov, preto do veľkej miery ovplyvňuje výkon manažérskych úloh vo viacerých oblastiach. Pri medzinárodných rokovaniach a obchodných stykoch sú samozrejme dôležité aj kultúrne faktory a determinanty partnerov.

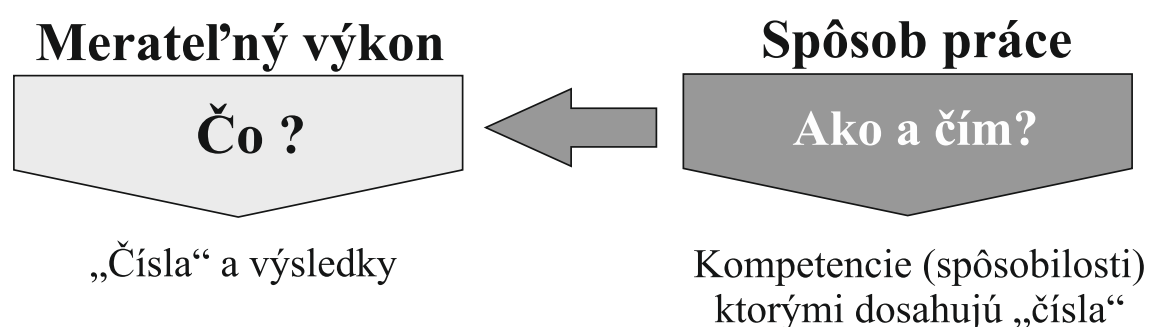
Súčasťou osobnosti manažéra musia byť aj hodnoty. Tie najpodstatnejšie vymenúva Šuler (2002), ktorý vidí kľúčové hodnoty zdieľané manažérom v týchto oblastiach:

- *peniaze,*
- *práca,*
- *istota postavenia,*
- *odborný rast,*
- *osobné postavenie,*
- *priatelia,*
- *spolupracovníci.*

Do istej miery sa náhľady psychológie, ale aj manažmentu v čase menia. Vyššie sme popísali schopnosti z pohľadu modernej psychológie. Náhľad manažmentu v minulosti môže napríklad reprezentovať Tomáš Baťa. V jeho podnikoch napríklad musel každý manažér raz za mesiac vyrobiť pár topánok, čo malo zabezpečiť jeho účasť na práci zamestnancov, ale aj to, aby s touto prácou nestratil kontakt a svoje rozhodnutia smeroval aj na základe praktických skúseností s danou konkrétnou činnosťou. (Tomáš Baťa. Dostupné [online] na [www.http://www.podnikajte.sk/podnikatelsky-zivot/category/pribehy/article/tomas-bata.xhtml](http://www.podnikajte.sk/podnikatelsky-zivot/category/pribehy/article/tomas-bata.xhtml)). Aktuálne sú vyžadované predovšetkým rozumové a organizačné schopnosti manažéra.

Súčasťou osobnosti manažéra jednoznačne musí byť aj inteligencia. Čo sa týka rozumovej inteligencie, tú sme dostatočne popísali vyššie. Manažérska funkcia je podmienená minimálne inteligenčným priemerom, pretože si vyžaduje pomerne náročné rozumové operácie. Stýblo (2008) upozorňuje na často zaznávanú skutočnosť, že veľmi podstatnou z pohľadu výkonu manažérskej funkcie je emočná inteligencia. Tá je do istej miery vrodená, ale dá sa tréningom pozitívne ovplyvňovať.

Obr. č.1 Vzťah spôsobu práce a výkonu



Zdroj: Hroník, 2007. s.62

Jednu z najdôležitejších schopností manažéra, ktorá spája rôzne druhy inteligencie vrátane emočnej inteligencie je pochopenie spôsobu práce a výkonu a vzťah medzi týmito entitami. Manažér jednoducho musí pochopiť aj proces, ktorým sa dosahuje výsledok, nie len kontrolovať výsledok samotný, pretože proces je vlastne know-how.

Na základe vyššie spomenutých skutočností je možné identifikovať požadované znaky osobnosti manažéra:

- *riešenie problémov,*
- *práce a vedenia ľudí,*
- *sebahodnotenie a*
- *prispôsobenie vlastného správania (Stýblo, 2008, s. 158)*

Jednou z najdôležitejších oblastí v aktuálnom pohľade na úlohy manažéra a ich realizáciu je leadership. Ide o vedenie ľudí, a to v pomerne presne stanovenom zmysle. Zmysel leadershipu nie je v tom, že má manažér – vodca



svojich podriadených k výkonu donútiť, ale motivovať, a to v pozitívnom zmysle. „Leadership je súbor identifikovateľných praktík a zručností, ktoré sú dostupné pre nás všetkých, teda nielen pre pár vyvolených charizmatických mužov a žien. Teória dokonalých ľudí – mužov alebo žien v leadershipe neplatí“ (Kouzes - Posner, 2002, s. 20).

Manažér sa musí svojou činnosťou a pôsobením priblížiť vodcovstvu. V rámci neho ide o vedenie ľudí nie na základe strachu zo zlyhania, ako je tomu v tradične poňatej firme súčasnosti, ale na základe dôvery v jeho schopnosti. Tento rozdiel sa dá charakterizovať aj spôsobom vyjadrovania: tradičný „šéf“ hovorí „ja“, vodca však hovorí „my“. Tieto rozdiely popisuje Hickman:

*1. Manažérske myslenie inklinuje k cieľovým požiadavkám, zatiaľ čo vodcovské kladie dôraz na kultúru a firemné správanie.*

*2. Manažérske myslenie zostáva nepretržite ostražité voči ohrozeniam a dbá primárne na prevenciu voči zlyhaniu. Vodca - líder hľadá skôr príležitosti ako ohrozenia, na podporu úspešnosti.*

*3. Vodcovská orientácia chápe budúcnosť v komplexnosti a určuje dlhodobú víziu firmy ako celku. Naopak manažérske myslenie rieši skôr konkrétne verzie, ktoré môžu v budúcnosti nastať.*

*4. Manažérska orientácia sa zameriava na konkrétne zložky jednotlivých plánov. Vodcovská orientácia uprednostňuje v prvom rade koreláciu, teda vzťahovú stránku jednotlivých častí.*

*5. Manažérsku orientáciu znepokojuje konkurenčná pozícia firmy a hľadá pre problémy okamžité riešenie. Vodcovská orientácia víta problémy, pretože udržiavajú organizáciu v aktivite a pripravenosti.*

*6. Manažérska orientácia sleduje segmenty trhu a pozíciu organizácie na týchto trhoch, naopak vodcovská orientácia je kladie dôraz na hľadisko zákazníkov.*

7. *Manažérska orientácia sa sústreďuje na jednotlivých rivalov na trhu, vodcovská hodnotí celkové konkurenčné prostredie ako aj možnosť spojenia sa s konkurenciou.*

8. *Manažérska orientácia sa zaoberá stratégiou postupného rastu. Vodcovská orientácia obsiahne jednotlivé zásadné a široké stratégie.*

9. *Manažérska orientácia sa chytá slabých stránok organizácie a rozmýšľa, ako ich prekonať. Vodcovská sa naopak chytá silných stránok spoločnosti, a premýšľa ako na nich stavať a využiť ich (1995, s. 21-34).*

Je jednoznačné, že aj úloha vodcu je do istej miery podmienená vrozenými schopnosťami. Ani v tejto oblasti to však nie je možné dosiahnuť bez skúseností a bez ďalších získaných zručností. Tieto schopnosti a zručnosti teda môžeme formovať. Úloha lídra je podstatná tým, že je nútený hľadať to, čo je ľuďom v jeho tíme spoločné, čo ich spája a na tomto základe postaviť ciele a budúcnosť tímu. Za každou tímovou individualitou musia zhliadnuť to spoločné, všeobecne zdieľané, čo jednoducho tím zomkne. (Stýblo, 2008, s. 156)

## 2.2 Schopnosti a zručnosti manažéra

Ak sa na situáciu pozrieme pragmaticky, manažérsku funkciu vlastne potrebuje každá väčšia organizácia. Ide o riadiacu pozíciu, ktorej úloha spočíva od koordinácie ľudí a strojov, cez byrokratické riadenie až po ďalšie vybrané úlohy, ktoré sú charakteristické pre konkrétnu organizáciu. Pošvár a Erbes (2008) rozlišujú niekoľko úrovní manažovania, ku ktorým môžeme priradiť vlastne aj úrovne samotných manažérov:

- *vrcholoví manažéri, teda vrcholový manažment,*
- *manažéri na stredných stupňoch riadenia, teda stredný manažment a*
- *manažéri na základných stupňoch riadenia, teda základný manažment.*

Vzhľadom na dôležitosť vykonávaných úloh, ktoré vyplývajú zo samotnej podstaty manažovania, sú na túto funkciu kladené aj isté nároky. Tie súvisia s rôznymi vlastnosťami, z ktorých niektoré sú získané, iné naopak odborné literatúra charakterizuje ako vrodené. Oba druhy zručností nájdeme v rámci odbornej literatúry napríklad u Durdovej (2002):

Vrodené vlastnosti:

- *Potreba riadiť*
- *Potreba moci*
- *Schopnosť vcítiť sa (empatia)*
- *Temperament*
- *Inteligencia*

Vrodené vlastnosti sú vlastne základnou výbavou psychiky jedinca, ktorý na manažérsku pozíciu ašpiruje. Potreba riadenia a potreba moci nie je vnímaná ako niečo negatívne, ako je to v niektorých laických pohľadoch. Ide o pozitívne sebavedomie a vôľa, ktorá napomáha či žiada zobrať zodpovednosť do vlastných rúk a ovplyvňovať svet okolo. K tomu sú potrebné aj ďalšie základné danosti na príslušnej úrovni, a to empatia, temperament a inteligencia.

Získané zručnosti:

- *ľudské zručnosti*

- *konceptčné zručnosti*
- *technické zručnosti*

S prezentovanými zručnosťami a schopnosťami súvisia aj funkcie, ktoré sú manažérovi príslušné. Ide o úzko späté kompetencie, ktoré sú elementárnou súčasťou všetkých manažérskych úloh. Ide konkrétne o tieto funkcie, ktoré bližšie vymedzujeme v texte nižšie:

- *plánovanie (planning)*
- *organizovanie (organizing)*
- *personalistika - výber a rozmiestnenie pracovníkov (staffing)*
- *vedenie ľudí (leading)*
- *kontrolovanie (controlling) (Koontz, Weihrich, In: Obdržálek, Horváthová kol., 2004, s. 95)*

Prvou z funkcií manažéra je *plánovanie (planning)*. Ide vlastne o cestu od aktuálneho bodu, teda stavu vecí, aká je teraz, k bodu či želanému stavu. Do veľkej miery môžeme plánovanie stotožniť s vytýčením cieľa a následne aj zvolenia cesty, ktorou sa k cieľu dopracujeme. Súčasťou je teda výber stratégií, ale aj vytváranie príslušných analýz a štúdií, ktoré podporujú či vyvracajú možnosti, resp. ich selektujú. Ak sa na problematiku pozrieme z časového hľadiska, jednoznačne ide o určovanie a predikovanie toho, čo sa v budúcnosti stane. V žiadnom prípade nejde o reakciu na veci minulé. (Durdová, 2002)

Druhou elementárnou funkciou manažérského postu je *organizovanie (organizing)*. Úloha organizácie z pozície manažéra spočíva v množstve drobných zručností, ale predovšetkým v jednoduchosti a pochopiteľnosti celého systému pre podriadených, prostredníctvom ktorých vlastne manažér vykonáva svoje úlohy. To súvisí aj s motiváciou týchto podriadených. Každý jednotlivec musí vedieť o svojej úlohe v celom systéme. Do istej miery môžeme organizovanie vnímať ako súhrn činností nutných k dosiahnutiu konkrétneho cieľa. Jedným z najdôležitejších obmedzení organizovania a vlastne jeho kvality je efektívnosť. Veber (2000) ponúka aj základné prvky organizovania, ktorými sú:

- špecializácia,
- koordinácia,
- tvorba útvarov a

- del'ba kompetencií.

V rámci personalistiky (staffing) manažér vykonáva vlastne funkciu práce s ľuďmi, ktorá súvisí s ich obsadzovaním na konkrétne pozície, a to predovšetkým podľa ich vhodnosti. Ide teda o selekciu, umiestňovanie v počiatočnej fáze a neskôr aj so stratifikáciou v oblasti vykonávaných funkcií, zodpovednosti, ale napríklad aj odmeňovania. Hlavným cieľom je teda dosadiť kvalifikovaného pracovníka na príslušné pracovné miesto, ktoré je k dispozícii, pričom neskôr je nutné sledovať jeho vykonávanú činnosť, priradzovať príslušné úlohy a zodpovednosť spolu s vykonávanou funkciou a okrem iného aj následné ohodnotenie práce pevnou a pohyblivou zložkou mzdy. (Durdová, 2002)

*Vedenie ľudí, líderstvo (leading)* je vlastne procesom ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby boli dosahované konkrétne a vopred určené a stanovené ciele. Manažér musí osobu pracovníka spoznať, analyzovať jeho priority a to predovšetkým s cieľom motivovať ho k výkonom, ale nie k ich manipulácii. Samotná motivácia vrátane procesu je postavená na potrebách rozdelených na prioritné a sekundárne. Oba tieto druhy musia byť v súlade. Durdová identifikuje v rámci vedenia ľudí priame a nepriame pôsobenie manažéra:

- *priame pôsobenie - ukladanie určitých úloh priamo daným osobám, a to za priameho dohľadu,*
- *nepriame pôsobenie - motivácia pracovníkov, resp. vzájomná kombinácia oboch prístupov* (Durdová, 2002).

*Kontrola (controlling)* je ďalšou z hlavných úloh a povinností manažéra. Táto funkcia a jej vykonávanie je nevyhnutné na všetkých zo spomínaných úrovni riadenia ako predpoklad pre zabezpečenie stanovených cieľov. Ide predovšetkým o priebežnú kontrolu, ktorá zisťuje prípadný problém v jeho počiatočnej fáze a zabezpečuje tak istým spôsobom rozbor a prijatie príslušných záverov vzhľadom na vzniknuté odchýlky od prijatého plánu. V tomto prípade ide teda o porovnávanie predpokladu a reality. (Vodáček, Vodáčková, 1996) Dôležitá je jej preventívna úloha kontroly, ale zároveň aj jej úloha preverenia správneho konania v rámci riadenia u ďalších manažérskych pozícií. (Bělohlávek, 2001, s. 145)

## 2.2.1 Vonkajšie a vnútorné prostredie manažmentu

Motivácia v rámci manažérskej oblasti je vnútorná a vonkajšia. Takisto sa rozdeľuje aj prostredie, v rámci ktorého manažment funguje v reálnom svete manažéra. Toto prostredie je vlastne priestorom realizácie manažérskych úloh a funkcií, ktorým sa venujeme vyššie.

Rozdeľujeme ho teda na vnútorné a vonkajšie prostredie, pričom toto delenie je ešte špecifikované v rámci mikroprostredia a makroprostredia manažmentu, a to v každej z týchto oblastí. Jednoznačne treba vnímať aj faktory tohto prostredia členené podľa týchto kritérií:

- *faktory všeobecné a špecifické – všeobecné pôsobia na všetky organizácie špecifické len na niektoré*
- *faktory priame a nepriame – priame ovplyvňujú organizáciu priamo v podobe daní, odvodov miezd a pod. nepriame naopak nepriamo napr. nárastom cien*
- *faktory managementom ovplyvniteľné a neovplyvniteľné*
- *faktory predvídateľné a nepredvídateľné – predvídať vieme napr. rast cien vstupov opakom sú katastrofy či krachy bankových ústavov (Pošvár, Erbes, 2008, s. 112 - 120)*

Vonkajšie makroprostredie charakterizuje Slávik: „Popri pojme makroprostredie sa v literatúre často uvádzajú rovnocenné pojmy široké okolie alebo makrookolie. Makroprostredie sa vymedzuje ako prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia, alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť. Široké okolie je súbor premenných, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako, neúčinkujú teda selektívne, ich dôsledky však môže pociťovať každý podnik odlišne. Makroprostredie z hľadiska priemerného podniku (čo do veľkosti kapitálu, počtu zamestnancov a pod.) je vopred dané a pôsobí ako súbor faktorov vis major.“ (Slávik, 2009, s. 61-62)

Vo všeobecnosti je vývoj vonkajšieho prostredia závislé na niekoľkých faktoroch. Konkrétne ide o tieto:

- *rozvoj informačných a komunikačných technológií*

- *rastúce požiadavky zákazníkov*
- *rastúca intenzita konkurencie*
- *stupňovanie globalizácie trhu*
- *obmedzuje sa vplyv vlád*
- *zblížujú sa sektory a odvetvia*
- *rastie význam životného prostredia (Pošvár, Erbes, 2008, s. 134)*

Vnútročné prostredie je vlastne prostredím organizácie. V rámci každej organizácie je toto prostredie špecifické. Zaujímavá klasifikácia pochádza od Portera. Ide o princíp hodnotového reťazca, v ktorom Porter rozlišuje dve úrovne činnosti. Konkrétne ide o:

- *primárnu činnosť – sem patrí:*
  - *riadenie vstupných operácií*
  - *výroba a prevádzka*
  - *riadenie výstupných operácií*
  - *marketing*
  - *servisné služby*
- *sekundárnu činnosť – ktorá zahŕňa*
  - *procesy vytvárania organizačnej a riadiacej štruktúry*
  - *riadenie pracovných síl*
  - *technický rozvoj*
  - *zásobovanie (Pošvár, Erbes, 2008, s. 138)*

## 2.3 Psychologické aspekty

Psychológia je oblasťou, v ktorej sa musí manažér dobre orientovať, a to predovšetkým pri zvyšovaní výkonu zamestnancov, a to predovšetkým zvyšovaním ich motivácie. Práve touto oblasťou sa zaoberáme v tejto špecializovanej podkapitole predkladanej práce.

Psychológia je determinantom výkonu a úspešnosti manažéra, ale zároveň aj nástrojom, ktorým môže a musí svoj výkon ovplyvňovať. Práve psychologické pôsobenie zahŕňa niekoľko aspektov, ktoré musí manažér zvládať, aby bol úspešný a vykonával svoje úlohy kvalitne.

Hneď v úvode tejto časti práce je potrebné sa venovať aj negatívnym faktorom. Myslíme tu faktory, ktoré bránia motivácii, resp. spôsobujú jej absenciu. Ide konkrétne o tieto najčastejšie faktory:

*a) vonkajšie - charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania a d'.*

*b) vnútorné - nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh, neprímerané prežívanie alebo nezvládnutie osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných).* (Míka, 2006, s. 118, dostupné online na [http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_11.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf))

Bedrnová, Jarošová a Nový identifikujú základné zdroje motivácie, ktoré spočívajú v psychologickej oblasti, vo vnútornom svete subjektu. Úlohou manažéra je ovplyvňovať tieto zdroje (ktoré je možné ovplyvňovať) takým spôsobom, aby viedol zamestnanca na naplnení úlohy, teda vlastne aj k naplneniu základných úloh manažérskeho postu.

Spomínaní autori za základné zdroje motivácie považujú:

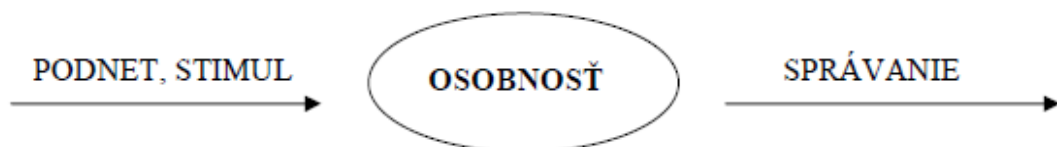
- *Potreby*: tie sa v oblasti psychológie chápu ako človekom prežívané nedostatky nejakej jednotlivosti, ktorá je pre konkrétneho jedinca dôležitá, záleží mu na nej. Tá nás aktivizuje k činnosti. Základné delenie potrieb pre danú oblasť je:



- *primárne: patria sem biologické a fyziologické potreby,*
- *sekundárne: sú potreby sociálne a spoločenské,*
- *potreby uvedomované a neuvedomované.*
- *Návyky:* ide o opakujúce sa riešenia situácií zo strany subjektu, sú už automatizované.
- *Záujmy:* v tomto prípade ide o osobné záujmy, zameranie na isté oblasti. Psychologická literatúra ich vníma aj ako špeciálny typ motívu.
- *Hodnoty a hodnotové orientácie:* jedinec všetko hodnotí svojimi kritériami, prisudzuje im svoju „známku“.
- *Ideály:* ide o dôležitý cieľ snaženia každého jednotlivca. Môžeme povedať, že je to vlastne stav vecí, ktorý je pre každého podľa predstáv najlepšie možný a ku ktorému sa snaží priblížiť.

Ešte bližšie a podrobnejšie nájdeme spracované psychologické aspekty popisovanej činnosti u Míku (2006). Ten rozkladá proces motivácie, teda pôsobenie stimulu na osobnosť ako takú a následné ovplyvňovanie správania, na psychologickú rovine:

**Obr. č. 2 Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet**



Zdroj: Míka, 2006, s. 118, dostupné online na [http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_11.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf)

Správanie je tu teda výsledkom pôsobenia podnetu či stimulu na osobnosť. V každom prípade na tomto mieste vnímame správa užšie špecifikované ako želané správanie jednotlivca či skupiny, teda ako želaná reakcia na vyvolávajúci podnet manažéra.

Pôsobiskom roly manažéra nie sú pudy ani primárne potreby. Jeho pôsobenie môže byť na úrovni osobných cieľov, ktoré môže v spolupráci so zamestnancom meniť, takisto je to aj s aspiráciami, hodnotami a ideálmi. Jeho pôsobiskom je aj oblasť vnútorných a vonkajších vplyvov.

Pre manažéra sú dôležité aj potreby zamestnancov, ktoré prejavujú, a to či už priamo alebo nepriamo. Míka tieto faktory vníma v piatich bodoch. Ide konkrétne o tieto potreby:

- *pracovať v zaujímavom podniku, mať zaujímavú a bezpečnú prácu,*
- *byť spravodlivo odmeňovaný,*
- *mať uznávaného a spravodlivého nadriadeného,*
- *mať priateľských spolupracovníkov,*
- *mať možnosť profesionálneho rastu a kariérového rozvoja.*(Míka, 2006, s. 118, dostupné online na [http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_11.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf))

Manažér musí vnímať na pracovníkovi, ktorý je vlastne jeho nástrojom dosahovania cieľov niekoľko psychologických aspektov. Takisto je potrebné tieto fenomény vnímať aj v rámci pracovnej skupiny ako celku. Ide konkrétne o tieto vnímané fenomény:

- *akú rolu má jednotlivec v skupine (neformálna a formálna rola) kto je v skupine neformálnym vodcom a aký vplyv na ňu má*
- *aká je štruktúra a hierarchia členov skupiny*
- *aké procesy v skupine prebiehajú*
- *aká je súdržnosť skupiny*
- *aké sú skupinou vytvorené normy a pravidlá, prípadne ako sa odlišujú od noriem a pravidiel spoločných pre celú organizáciu*
- *ako skupina reaguje na zmenu pravidiel, aká je miera jej tolerancie a*
- *aké sankcie používa pri porušení pravidiel.* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 112)

### 3 MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA PRACOVNÉHO VÝKONU

V rámci tejto časti sa zaoberáme tromi hľadiskami možností zvyšovania výkonu pracovníka pôsobením manažéra. Výkony sa skladajú z niekoľkých zložiek, nejde teda o monoliticky poňatú veličinu. Odborná literatúra ju vyjadruje ako spojenie niekoľkých faktorov.

Na zvyšovanie výkonu sa môžeme pozerat' z mierne zjednodušeného pohľadu, ktorý rozloží výkon ako taký na menšie súčasti kvôli prehľadnosti a jednoduchosti. Hitka (1999) výkon rozčleňuje tri základné súčasti identifikované vlastne v procese pracovného výkonu:

- *pracovná metóda,*
- *pracovná intenzita,*
- *pracovná zručnosť.*

Tieto zložky môžu v rámci pracovného výkonu jeho celkový výsledok znižovať alebo zvyšovať. Ako príklad môžeme viesť nesústredenosť manažéra v konkrétny pracovný deň. Jeho pracovné metódy sú prepracované, pracovná zručnosť takisto na uspokojivej úrovni, ale v rámci danej pracovnej jednotky nebude výkon dosahovať možných 100 %, pretože nesústredenosť ovplyvňuje jeho aktuálnu pracovnú intenzitu a tá za pracovný výkon ako komplex týchto faktorov. (1999, s. 43)

Hitka v rámci oblasti manažmentu vidí možnosť zvyšovania pracovného výkonu jednoducho v tom, že zvýšime popísané tri základné veličiny, ktoré do pracovného procesu vstupujú, a to predovšetkým s využitím moderných motivačných a riadiacich metód. U manažérov využiteľná predovšetkým motivácia a osobnostný rast a rozvoj.

Motiváciu popisujeme podrobne v prvej podkapitole tejto časti práce, pričom ju vymedzujeme terminologicky, ale aj obsahovo. Ide teda o pomerne komplexné predstavenie motivácie nie len vo všeobecnej rovine, ale

predovšetkým ako súčasť úloh manažérskej pozície, jeho osobnosti, želaných vlastností a reakcií, ale aj manažérskych kompetencií.

Osobnostný rast je záležitosťou predovšetkým manažéra samotného, ale môže k nemu prispieť aj zamestnávateľ. Ide o tradičné firemné vzdelávania, ktorým spoločnosť vlastne zdokonaľuje svojich zamestnancov a týmto spôsobom prispieva k zvyšovaniu ich výkonu. Na osobnostnom raste má samozrejme záujem predovšetkým samotný manažér, ktorý si týmto spôsobom môže lepšie plniť svoje konkrétne pracovné úlohy.

V neposlednom rade je zlepšovanie a zdokonaľovanie svojich zručností a kompetencií vhodnou cestou na zlepšovanie svojej pozície na trhu práce, čo je podstatnou výhodou v rámci aktuálneho pracovného trhu, ktorý vykazuje do veľkej miery nestabilitu.

### 3.1 Motivácia manažéra

Odborná literatúra vníma motiváciu tým spôsobom, že ide o vnútropsychické procesy ovplyvňujúce konanie, kde „pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy – ktoré človeka a jeho správanie určitým smerom orientujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejaví v podobe motivovanej činnosti.“ (Kachaňáková 2007, s. 219)

Motiváciu teda môžeme označiť, ako sme to už vyššie naznačili, ako dôvod niečo vykonať či nevykonať. V rámci odbornej literatúry práve pre túto situáciu je využívaný termín motív. Podľa Armstronga je motív vlastne dôvod pre konanie, teda pre to, aby sme niečo urobili. (Armstrong 2007, s. 219) Toman vidí motiváciu ako nerovnovážny stav, keď človek niečo má, ale chce mať niečo iné, ide teda istým spôsobom o aktívne vnímanie. (Toman, 2010, s. 13)

Už sme spomínali, že motivácia je intrapsychický proces. Ten vysvetľuje dôvody samotného správania a konania konkrétneho človeka v konkrétnej situácii. Práve v tomto rámci vychádza z toho, že uspokojuje potreby, návyky, záujmy a ideály. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 11) Do motivácie začleňujeme aj motivačný proces, ktorý je však jej organickou súčasťou a ide o akademické vyčlenenie. Je to vlastne skutočnosť, že sa niečo nejakým spôsobom deje ako aj samotný fakt existencie. (Plamínek, 2010, s. 14)

Odborná literatúra vníma motiváciu v princípe ako súhrn vnútorných i vonkajších faktorov. Tieto faktory je však nutné bližšie špecifikovať a vymedziť. Konkrétne ide o také faktory, ktoré:

- 1. Spúšťajú ľudské jednanie, aktivujú ho, dodávajú mu energiu;*
- 2. Zameriavajú toto jednanie určitým smerom;*
- 3. Udržujú ho v chode, riadia jeho priebeh i spôsob dosahovania výsledkov;*
- 4. Navodzujú hodnotenie vlastného správania a prežívania, vlastných úspechov a neúspechov, vzťahov s okolím.* (Mareš, Průcha, Walterová, 2009, s.158)

Ako sme už naznačili, v oblasti motivácie odborná literatúra rozlišuje jej vnútornú a vonkajšiu podobu. Kognitívna a behavioralistická literatúra ich vymedzujú takto:

- vonkajšia (extrinsic) a
- vnútorná (intrinsic) motiváciu. (Plháková, 2007, s. 383)

Podobné rozdelenie nájdeme aj u Tureckiovej. Takisto vníma vnútorné aj vonkajšie pohnútky pre konanie, a to v podobe motívov. Ide konkrétne o tieto typy motívov:

*a) priame (vnútorné alebo intrinsické) - predstavujú situáciu, kedy už samotná činnosť predstavuje uspokojenie, patrí sem napr. potreba vykonávať určitú činnosť, potreba kontaktu s druhými ľuďmi, túžba po moci či sebarealizácii,*

*b) nepriame (vonkajšie alebo extrinsické) - v tomto prípade je práca chápaná ako prostriedok k uspokojeniu, napr. mzda či potreba istoty.* (Tureckiová, 2004, s. 55)

„O vonkajšej motivácii hovoríme vtedy, keď jedinec robí určitú aktivitu kvôli nejakej konkrétnej odmene“ (Plháková, 2007, s. 383) Tá istá autorka vymedzuje aj druhý typ motivácie, a to takto: „Vnútorná motivácia ovplyvňuje ľudské správanie a prežívanie bez akejkolvek vonkajšej odmeny“. (Plháková, 2007, s. 383) Pri prvej definícii je nutné doplniť to, že konkrétnou odmenou nie je nijaký vonkajší popud či motív. Táto definícia nezahŕňa možnosť, že konkrétnou odmenou môže byť napríklad vnútorný pocit zadosťučinenia.

Vonkajšiu a vnútornú motiváciu konkrétnejšie a presnejšie vymedzuje Vendel (2007, s.89): „Vnútorná motivácia spočíva na faktoroch ako záujmy a zvedavosť, potešenie z činnosti, radosť z dosiahnutia cieľa a podobne.“ Na druhej strane je potrebné pozrieť sa aj na kritické názory, ktoré nájdeme napríklad v špecifickom Tomanovom diele. Ten vníma vonkajšiu motiváciu ako smrad, ktorý podľa jeho názoru pomerne rýchlo vyprchá. (Toman, 2010, s. 12 - 16)

Okrem Tomana do istej miery spochybňuje vonkajšiu motiváciu v súčasnosti aj Pink: „Príliš veľa organizácií – nie len firiem, ale aj vlád a neziskových organizácií – stále pracuje s domnienkami o potenciáli ľudí a o výkone jednotlivcov, ktoré sú zastarané, neoverené a zakorenené viac v poverách ako vo vede. Pokračujú vo vykonávaní praktík, akými sú krátkodobé

*motivačné plány a schémy platenia za výkon, a to aj napriek jasným dôkazom, že takéto opatrenia väčšinou nefungujú a často dokonca škodia. Čo je horšie, takéto praktiky sa dostali už aj do našich škôl, kde našu budúcu pracovnú silu zahrňame iPodmi, peniazmi a kupónmi na pizzu, aby sme ich „podnietili“ na učenie. Niekde sa stala chyba.“ (Pink, 2011, XV)*

Pink dokonca ponúka aj históriu motivácie. V princípe v prehistorickom období vidí verziu tej istej motivácie, ako je teraz, ale v jej verzii 1.0. Ide o motiváciu, ktorá sa zameriava predovšetkým na jednoduché ciele, a to plodenie potomkov, zabezpečenie potravy, ale napríklad aj vodcovstvo v skupine. Ďalšia verzia je 2.0, ktorá v spoločnosti funguje od času, kedy sa ľudia začali združovať do väčších skupín a ľudstvo potrebovalo riešiť pomocou jednotlivcov niektoré úlohy, ako napríklad v zamestnaní. Táto motivácia je podľa názoru Pinka do istej miery zastaraná – môžeme ju popísať aj ako metóda cukru a biča. V rámci aktuálnej „vyššej“ motivácie (verzia 2.1) ide predovšetkým o riešenie nelineárnych, kreatívnych a zložitých úloh, ktoré sú súčasťou dnešného sveta, a to napríklad aj v manažérskych pozíciách. Je to vnútorná motivácia, ktorá je založená na uspokojení vnútorných potrieb človeka. Cesta naplnenia vnútorných potrieb. (Pink, 2011, s. 2 – 35)

Motivácii z pohľadu výkonu pri určitej činnosti, ktorú využívajú zamestnávateľia, sa venujeme podrobne v ďalších častiach. Už na tomto mieste je však potrebné, aby sme si túto oblasť rámcovo priblížili. Tým, čo zamestnávateľ môže zamestnancovi ako motiváciu ponúknuť sa zaoberá Bedrnová a Nový. Ide konkrétne o tieto hmotné aj nehmotné prostriedky motivácie:

- *hmotná odmena,*
- *obsah práce,*
- *povzbudenie a neformálne hodnotenie,*
- *atmosféra pracovnej skupiny,*
- *pracovné podmienky a režim práce,*
- *identifikácia s prácou, profesiou a podnikom,*
- *externé stimulačné faktory (Bedrnová, Nový, 2007, s. 270).*

### 3.2 Osobnostný rozvoj manažéra

Osobnostný rozvoj manažéra súvisí s jeho kariérou, s celým komplexom zložiek z danej oblasti. Aj z toho dôvodu tu vnímame osobnostný rozvoj v širších súvislostiach, ako je tomu tradične.

Rozvoj kariéry je snahou manažéra o to, aby našiel a uskutočnil svoju životnú cestu v súlade so svojimi ambíciami a presvedčením, čo súvisí s plánovaním kariéry. Na druhej strane nesmieme opomenúť dôležitý pohľad organizácie a jej relevantných záujmov, ktoré do tohto procesu nutne vstupujú. Práve na základe týchto dvoch vymedzení je možné vnímať rozvoj a rast kariéry manažéra s ohľadom na jeho osobnostný rozvoj. Tieto vymedzenia musia byť v súlade, potreby spoločnosti a potreby manažéra musia mať spoločné body, ktoré takúto spoluprácu a vzájomný prospech umožňujú. (Bělohávek, 2006, s.321)

Je potrebné definovať rozvoj ako taký, predovšetkým po jeho osobnostnej stránke, pretože to je pre osobnosť manažéra kľúčové. Armstrong (2007, s. 470) ho vymedzuje ako „vzdelávacie zážitky akéhokoľvek druhu, počas neho jednotlivci aj skupiny získavajú zlepšené znalosti, schopnosti, hodnoty alebo správanie. Ich výsledky sa vyvíjajú skôr behom času než bezprostredne a majú sklon k ‚dlhovekosti‘.“ Podstatným je pre nás teda to, že ide o zlepšenie znalostí a schopností, teda ich progres, pričom Armstrong tieto možnosti progresu lokalizuje aj do oblasti hodnôt alebo správania.

Osobnostný rozvoj manažéra úzko súvisí s oblasťou vzdelávania. Vzdelávanie je personálna činnosť, ktorá zahŕňa tieto činnosti:

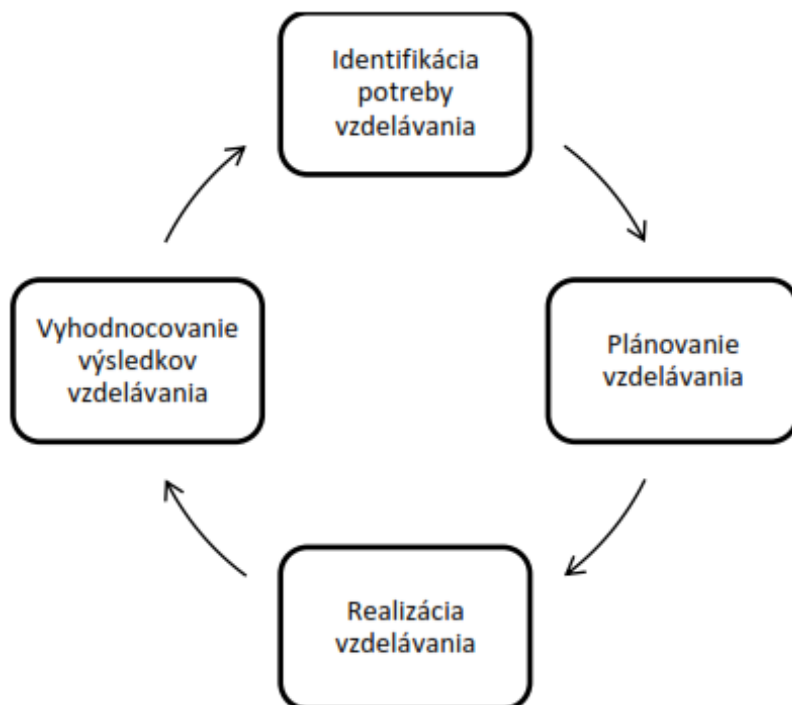
- *Prehlbovanie pracovných schopností*
- *Rozširovanie pracovných schopností*
- *Rekvalifikácia (preškolenie) zamestnancov*
- *Orientácia pracovníka*
- *Formovanie osobnosti pracovníka.* (Koubek, 2007, s. 253 – 254)

Vzdelávanie manažérov, ale aj vzdelávanie vo všeobecnosti musí mať v rámci spoločnosti systematickú podobu. Podobne tak je potrebné, aby systematickú podobu mal aj osobnostný rozvoj manažéra. Je potrebné, aby tieto oblasti boli



plánované a kontrolovateľné. Systematickosť je základom pre zmysluplné riadenie vzdelávania a osobnostného rastu.

Obr. č. 3 Cyklus systematického vzdelávania pracovníkov

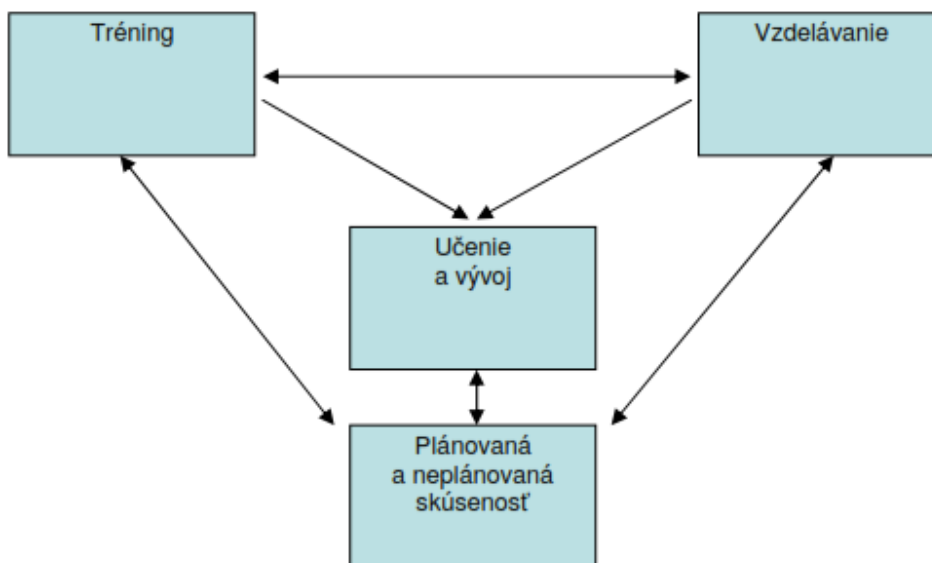


Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010, s. 273.

Identifikácia potrieb vzdelávania a osobnostného rastu je základnou cestou k plánovaniu tohto vývoja. Nasledujúce plánovanie je vlastne dôsledkom a produktom identifikácie. Od jej správnosti závisí aj správnosť nasledujúcich krokov. V rámci plánovania je nutné vymedziť základné ciele, ktoré sú neskôr realizované v ďalšej fáze. Práve po realizácii nastáva vyhodnocovanie výsledkov, ktoré je do istej miery zavŕšením jedného cyklu tohto procesu. Vzhľadom na cyklický charakter je tento proces potrebné opakovať vždy s aktuálnou identifikáciou potrieb a teda reakcie na aktuálny stav.

K vývoju osobnosti prispieva aj ďalší element a tým je podľa odbornej literatúry tréning. Spolu so vzdelávaním tvoria. Do súvislosti nám tieto zložky rozvoja osobnosti manažéra dáva nasledujúci graf. Ten konkrétne vzťahy aj graficky znázorňuje, čo je pre vysvetlenie rozvoja osobnosti podstatné.

**Graf č. 5**Elementy prispievajúce k učeniu a vývoju osobnosti



Zdroj: Buckley,R., 2004.

Väčšina autor sa zhoduje na tom, že by mal osobnostný rozvoj manažérov smerovať k základným premisám. Podľa Vebera (2009) ide o tieto jednotlivé premisy pre osobnostný rast manažéra:

a) *Odbornosti sú odborné znalosti, ktoré manažér získavá predovšetkým vzdelávaním sa a skúsenosťami z praxe. Dominujúce je školské vzdelanie. Ďalším rysom je sebvzdelávanie, spočívajúce na vyhľadávaní, prijímaní a využívaní nových poznatkov samotnými manažérmi. Manažér musí byť dobrým koordinátorom, musí mať solídne znalosti v prevádzkovej oblasti, ekonomických záležitostiach, obchodných činnostiach, personálnom riadení a mal by mať i právne povedomie.*

b) *Správanie (konanie, vystupovanie) – v organizácii i mimo nej. Ide o schopnosť presvedčať, vyjednávať, presadiť sa, o prácu v tíme a tvorivosť. Hrá tu rolu i sociálna zrelosť, etika, morálka, vlastnosti zdedené a vlastnosti získané výchovou. Od manažérov sa očakáva, že budú charizmatickou osobnosťou, že budú sebaistí, iniciatívni, presvedčiví.*

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 4 PRIESKUM A HĽBKOVÉ INTERVIEW

V rámci tejto časti skúmame realizáciu a dopady motivácie popísanej v predchádzajúcich častiach v jej praktickom vyjadrení. Rozdelení, ktoré sme zvolili, navrhuje Kozel a Mlynářová (2010). Prieskum rozdeľujeme do niekoľkých častí, a to konkrétne:

- *vymedzenie cieľov a typu prieskumu,*
- *príprava projektu a návrh metodiky,*
- *realizácia prieskumu a statické spracovanie dát,*
- *správa a záverečné hodnotenie.*

V rámci predloženej časti sa zaoberáme tým, čo obsahuje teoretická časť, a to je prispôbené situácii v spoločnosti, v ktorej prieskum realizujeme. Ide teda predovšetkým o faktory ovplyvňujúce výkon manažéra, a to bez ohľadu na to, či ide o vonkajšie alebo vnútorné faktory a pod. Jednoznačne teda nadväzujeme na teoretickú časť, ktorú vlastne skúmame v rámci reálneho fungovania v konkrétnej spoločnosti v Prešove.

Praktická časť je teda zameraná predovšetkým na prieskum. Na doplnenie jeho výsledkov realizujeme aj hĺbkové interview s vybraným manažérom zo spoločnosti, na základe ktorého niektoré informácie k prieskumu doplníme. Ide predovšetkým o informácie, ktoré sa prieskumom získavajú veľmi obtiažne. Tieto metódy sa teda vzájomne dopĺňajú.

## 4.1 Vymedzenie cieľov a typu prieskumu

Prieskum je v súlade s teoretickou časťou a v mnohých oblastiach na ňu nadväzuje. Osobnosť manažéra a jeho funkcie a úlohy sú obsahom teoretickej, ale aj tejto prakticky ladenej časti. Do istej miery teda môžeme povedať, že ide o monotematický pohľad v tomto zmysle. Rozdiel je však vo výsostne teoretickom pojatí predchádzajúcej časti a praktickou rovinou, ktorá je zastúpená v tejto časti predkladanej práce.

Je teda nutné naznačiť, že rozdiel nie je v zameraní práce, ale výhradne v pojatí získaných informácií. Kým v teoretickej časti je pôvodom informácií odborná a akademická literatúra a internetové zdroje, primárnym zdrojom informácií a údajov praktickej časti sú výsledky prieskumného dotazníka, riadeného rozhovoru a ich štatistické spracovanie.

Na základe zamerania práce a zvlášť uvedených informácií o praktickej časti práce je možné stanoviť jej cieľ. Cieľ môžeme doplniť o odvodené úlohy, ktoré je potrebné naplniť pre naplnenie cieľa práce. Tieto úlohy teda plne súvisia a vychádzajú z cieľa práce.

*Cieľ práce* – v rámci praktickej časti je hlavným cieľom zistiť sebahodnotiace postoje manažérov týkajúce sa faktorov zvyšovania a znižovania ich výkonu a riešenia situácií, a to prostredníctvom zvolených metód a foriem a tieto údaje spracovať a vyhodnotiť vo prehľadnej forme.

*Úloha 1:* Prieskumom zistiť potrebné údaje prostredníctvom dotazníkovej metódy a metódy riadeného rozhovoru týkajúce sa zvyšovania a znižovania výkonu jednotlivých manažérov v skúmanom podniku, a to predovšetkým na základe osobného kontaktu.

*Úloha 2:* Spracovať získané údaje prostredníctvom dotazníkovej metódy a metódy riadeného rozhovoru týkajúce sa motivácie a sebahodnotenia manažérov v rámci skúmaného podniku.

*Úloha 3:* Vyhodnotenie spracovaných údajov prostredníctvom základných štatistických metód a ich následná interpretácia aj na základe riadených rozhovorov realizovaných výhradne pre túto praktickú časť.

Prieskum je potrebné aj typologicky vymedziť. Zo základného rozdelenia, ktoré definuje autorská dvojica Kozel a Mlynářová (2010) existuje niekoľko druhov prieskumov:

- exploratívny,
- deskriptívny a
- kauzálny.

V našom prípade z daných možností jednoznačne vymedzujeme náš prieskum ako deskriptívny. Kauzálny totiž hľadá príčinnú súvislosť a exploratívny predovšetkým zhromažďuje informácie. Naproti tomu deskriptívny prieskum sa sústreďí na určité charakteristiky. V prípade tohto konkrétneho prieskumu sa sústreďíme na charakteristiky a oblasti zvyšovania a znižovania výkonu jednotlivých manažérov a konkrétne faktory s tým súvisiace.

## **4.2 Príprava projektu, návrh metodiky a hypotézy prieskumu**

Prieskum je zameraný na osobnosť manažérov v konkrétnom podniku, a to z viacerých pohľadov. Základnou prizmou je ich motivácia a osobný či osobnostný rozvoj, ktorý skúmame predovšetkým z ich pohľadu. Tieto výsledky neskôr rozširujeme o riadený rozhovor.

Odpovede na otázky s popísanými témami získavame formou dotazníka. Vyhodnocujeme ich pomocou jednoduchých štatistických metód a s interpretáciou nám pomáhajú aj riadené rozhovory s manažérmi, a to okrem ich vyplnenia základného dotazníka.

Zameranie prieskumu je jednoznačné z priložených dotazníkov, ktoré sú určené manažérom (dotazník č. 1) a nadriadeným (dotazník č. 2). Samotné dotazníky pozostávajú z troch prieskumných častí, a to:

- z demografickej časti,
- časti s otvorenými a
- časti s uzavretými otázkami.

Prvá časť je formálnou časťou zameriavajúcou sa predovšetkým na demografické údaje, aby sme ich vedeli štatisticky spracovať. Zistíme vzdelanie, postavenie v rámci spoločnosti, vek, dĺžku praxe na aktuálne pozícii a niekoľko ďalších údajov.

Druhá časť sa zameriava na otvorené otázky. Ide predovšetkým o otázky, ktoré sú kladené tým spôsobom, aby na ne mohli a museli respondenti odpovedať voľne a nechávame to na ich uvážení.

Tretia časť je venovaná uzatvoreným otázkam, kde ponúkame respondentom možné odpovede. Ide o základné informácie prezentované v teoretickej časti práce vyššie.

Dotazníky sú spracované tak, že predovšetkým sledujú komplexnosť spracovávanie informácií, podobne ako je tomu vlastne aj v rámci celého prieskumu. Ide teda o uchytenie síce užšej, ale o to podrobnejšie spracovanej oblasti predkladaného prieskumu.

V rámci nasledujúceho prieskumu využívame niekoľko prieskumných metód. V krátkosti by sme ich mohli charakterizovať nižšie uvedeným spôsobom, pričom hlavnými metódami sú analýza, syntéza a štatistický prieskum a základnými formami sú prieskumný dotazník a riadený rozhovor. Analýzu a syntézu využívame aj v rámci teoretickej časti.

*Analýza* – rozbor a rozkladanie informácií na jednotlivé časti, pričom hlavnou úlohou je určovanie vzťahov medzi týmito subsystémami a celostným systémom, všeobecná metóda výskumu jednotlivých vlastností niečoho.

*Syntéza*- podľa Kútika – Vojtoviča– Jankackej (2010. s 43) je syntéza protikladom analýzy, umožňuje spoznať skúmaný jav ako celok skladbou jeho prvkov, odhalením jeho štruktúry, vzájomných väzieb a procesov medzi jeho vlastnosťami.

*Štatistický prieskum*– zisťovanie na základe zozbieraných alebo analyzovaných údajov, ktoré sú spracovávané tradičnými štatistickými, resp. matematickými metódami.

V rámci práce využívame do veľkej miery dotazníkový prieskum, ktorý je vlastne jeho formou. Túto formu realizujeme priamo v podniku, kde jeho prostredníctvom zisťujeme sebahodnotenie samotných manažérov, ale aj názory ich nadriadených. Týmto spôsobom zisťujeme odpovede, ktoré neskôr interpretujeme na základe štatistického vyhodnotenia.

Ďalšou formou sú riadené rozhovory, ktoré realizujeme so samotnými manažermi, pričom tie sú z časového hľadiska realizované po dotazníkovom prieskume. Ich úlohou je spresniť niektoré odpovede, resp. problematické časti interpretácie výsledkov.

#### **4.2.1 Hypotézy prieskumu**

Hypotézy prieskumu môžeme rozdeliť na jednu hlavnú (HH), z ktorej vyplývajú dve vedľajšie, čiastkové (ČH 1 a 2). Hlavná hypotéza je potvrdzovaná vlastne čiastkovými hypotézami. Ich potvrdenie znamená potvrdenie hlavnej hypotézy.

HH: Motivačný systém podporujúci zvyšovanie výkonu manažérov a ďalších zamestnancov je z pohľadu respondentov vhodný a úspešný, teda zodpovedajúco motivuje k zvyšovaniu výkonu.

ČH 1: Motivačný systém je prehľadný a sú o ňom podrobne informovaní manažéri aj vedenie spoločnosti.

ČH 2: Akceptácia daného motivačného systému je spôsobená predovšetkým participáciou na jeho tvorbe aj z nižších úrovní vedenia, a to vrátane manažérov spoločnosti.



### 4.3 Realizácia prieskumu a statické spracovanie dát

Realizácia prieskumu závisí od vyššie určených faktorov. Ide o prieskum týkajúci sa výkonov manažérov v rámci prešovskej spoločnosti ELCOM, spoločnosť s ručením obmedzeným. Spoločnosť sa zaoberá vývojom a výrobou pokladničnej techniky, ale aj softvérovými riešeniami v tejto oblasti.

#### 4.3.1 Predstavenie spoločnosti

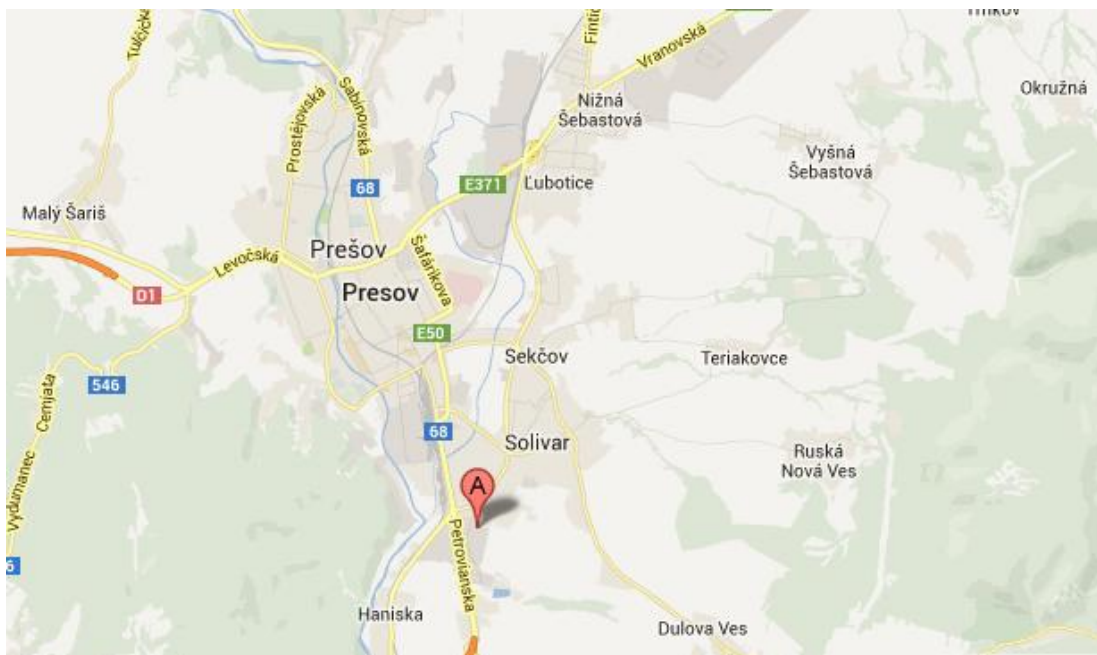
Spoločnosť ELCOM, s. r. o. má sídlo v krajskom meste Prešov. Ide o spoločnosť, ktorá sa sústreďí predovšetkým na export svojich produktov. Vyrába softvér a hardvér súvisiaci s pokladničnou technikou, ale na trh prináša aj inovácie, a to napríklad v podobe tabletu určenému pre ťažké poveternostné podmienky, čo je novinkou nie len na slovenskom trhu.

<b>ELCOM spol. s. r. o.</b>	
Právna forma	<i>Spoločnosť s ručením obmedzeným</i>
Sídlo	<i>Jesenná 2695/26 Prešov 080 01</i>
IČO	<i>00 695 599</i>
Základné imanie	<i>33 200 EUR Rozsah splatenia: 33 200 EUR</i>
Spoločníci	<i>Ing. Miloslav Karaffa Malinová 5 Prešov 080 01  MSC FamiliengesellschaftmbH Industriestraße 16 Stutensee 76297 Spolková republika Nemecko  SPLENDIDTechnologies,s.r.o. Malinová 5 Prešov 080 07</i>
Konanie menom spoločnosti	<i>V prípade, ak má spoločnosť viacero konateľov, konatelia konajú v mene spoločnosti spoločne. V prípade, ak má spoločnosť jediného konateľa, jediný konateľ koná v mene spoločnosti samostatne. Konateľ</i>

	<p><i>podpisuje za spoločnosť tak, že pripojí k napísanému alebo predtlačnému obchodnému menu spoločnosti vlastnoručný podpis.</i></p>
Predmety činnosti	<p><i>poskytovanie software - vývoj software a hardware</i></p> <p><i>vývoj, výroba, montáž, opravy:</i></p> <p><i>elektrických prístrojov, počítačov, kanc. stroje, reprodukčná technika, rozvodné a spínacie zariadenia, el. zdroje svetla a svietidlá, el. zariadenia pre stroje a vozidlá</i></p> <p><i>vývoj, projektovanie a výroba - automatizované systémy riadenia</i></p> <p><i>automatizované spracovanie dát</i></p> <p><i>sprostredkovanie obchodu a služieb</i></p> <p><i>veľkoobchod s poľnohospodárskymi, základnými produktami a živými zvieratami, s potravinami, nápojmi a tabakom, so zeleninou, ovocím a zemiakmi, s mäsom a mäsovými výrobkami, s tovarom pre domácnosť a osobnú potrebu, s kancelárskymi strojmi a zariadením, s chemickými výrobkami, kovmi, kovovými rudami, s drevom a stavebnými materiálmi so železiarskym a papierenským tovarom</i></p> <p><i>vydávatel'ské činnosti</i></p> <p><i>vydávanie náhraných nosičov záznamu zvuku</i></p> <p><i>sadzba a zhotovovanie tlačiarских predlôh</i></p> <p><i>rozmnožovanie nahraných nosičov záznamu zvuku a obrazu</i></p> <p><i>rozmnožovanie nahraných nosičov magnetického záznamu pre počítač.</i></p> <p><i>kopírovacie práce</i></p> <p><i>činnosti v oblasti nehnuteľností</i></p>

	<p><i>prenájom strojov bez obsluhujúceho personálu, iných dopravných zariadení a motorových vozidiel, tovaru osobnej dopravy a potrieb pre domácnosť</i></p> <p><i>poradenské služby - elektrotechnika a software</i></p> <p><i>podnikateľské poradenstvo</i></p> <p><i>vedenie účtovnej evidencie</i></p> <p><i>baliace činnosti</i></p> <p><i>sekretárske služby a preklady /vrát. tlmočnických služieb/</i></p> <p><i>kultúrna činnosť - výstavníctvo, veľtrhy, zábavné parky</i></p>
<p><b>Prokúra</b></p>	<p><i>Ing. Dušan Brečka</i></p> <p><i>Sibírska 11</i></p> <p><i>Prešov 080 01</i></p> <p><i>Vznik funkcie: 18.01.2011</i></p> <p><i>Prokurista koná za spoločnosť samostatne. Pri právnych úkonoch vykonaných v písomnej forme pripojí k obchodnému menu spoločnosti svoj podpis a dodatok označujúci prokúru.</i></p>

Mapa č. 1 – Sídlo spoločnosti ELCOM spol. s r. o.



Zdroj: [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

Spoločnosť bola založená 24. 1. 1991, existuje teda už viac ako dve desaťročia. Eviduje viac ako 350 tisíc zákazníkov z 54 krajín sveta. Základom ich pokladničných riešení je jednoduchosť a intuitívnosť ovládania. Vďaka tomu spoločnosť garantuje päťtinové zvýšenie výkonu oproti konkurencii. Na slovenskom trhu v tejto oblasti majú 70 % - ný podiel. Predstavenie spoločnosti nájdeme na jej oficiálnej webovej stránke: „*Sme výskumno-vývojová spoločnosť, ktorá využíva najmodernejšie technológie pre výrobu vlastných produktov. Zaoberáme sa vývojom od jednoduchších elektronických zariadení, ako sú registračné pokladnice, až po vývoj produktov pre náročné projekty v exponovaných priemyselných prostrediach. Príkladom sú riadiace systémy firmy ABB v atómových elektrárňach, výroba elektroniky pre automobilový priemysel či zdravotníctvo. Bohaté skúsenosti z takýchto projektov sme zúročili pri vývoji odolného all-in-one počítača Uniq PC, ktorý je využiteľný ako riadiace i zobrazovacie zariadenie v náročných podmienkach priemyslu, zdravotníctva alebo farmácie.*“ (<http://www.elcom.eu/o-spolocnosti/vyskum-a-vyvoj/>)

K pilierom úspechu patrí aj prepracovaný servisný systém spoločnosti. K zákazníkom sa v rámci slovenského územia dostavia do 48 hodín od informovania centrály. Na Slovensku so spoločnosťou spolupracuje viacero

spoločností, ktoré tak tvoria 400 poradensko – obchodných stredísk. Spoločnosť na základe svojho pôsobenia na trhu a svojho produktu získala niekoľko slovenských a medzinárodných ocenení (Slovak Gold, Slovak Gold Grand Prix) i vo svete (IndustrialDesignAward)

Spoločnosť postupne rozširuje svoje zameranie, ako sme už naznačili v úvode tejto časti, „Slovenskí odborníci v Elcome vyvíjajú i veľmi náročné elektronické zariadenia pre chirurgiu, gynekológiu, či nefrológiu. Vyrábame elektroniku aj pre rôzne priemyselné aplikácie, dokonca jadrové elektrárne. Sme partnermi elitných spoločností, ktoré už našim riešeniam prejavili dôveru: ABB, CarlZeiss, MSC Vertriebs, AIR LIQUIDE, S&S Electronic, Glunz&Jensen, CML Innovative Technologies, CemmThome, SIEMENS.“ (<http://www.elcom.eu/>)

Základom spoločnosti sú inovácie. Historický prehľad, ktorý v tejto časti pre jeho rozsiahlosť neuvádzame, jednoznačne dokazuje vôľu k inováciám a inovačných technikám. To je dôležitým údajom aj pre praktickú časť, ktorá zisťuje možnosti znižovania a zvyšovania výkonov manažérov tejto spoločnosti. Stránka spoločnosti tento prístup dokazuje: „Kto neinovuje, nedokáže prežiť na rýchlo sa vyvíjajúcom globálnom trhu. Inovácie sú aj našou hybnou silou. Hlavne keď chceme byť najlepší v tom, čo robíme.“ (<http://www.elcom.eu/o-spolocnosti/vyskum-a-vyvoj/>)

Oblasť výskumu a vývoja je pre spoločnosť smerodajnou: „Neustále prinášame nové riešenia v oblasti registračných pokladníc a informačných technológií, využitelné v rôznych oblastiach života. Participujeme na projektoch s univerzitami a nadnárodnými spoločnosťami ako Siemens, CarlZeiss, ABB.“ (<http://www.elcom.eu/o-spolocnosti/vyskum-a-vyvoj/>)

Aktuálne udalosti a úspechy spoločnosti predstavuje spoločnosť takisto na svojej webovej stránke. Uvádzame aktuálne udalosti za rok 2013, pretože súvisia s témou náškuprieskumu:

2013

*Vyvinuli sme nové riešenie pre Maďarsko s AEE jednotkou (daňová kontrolná jednotka). Predstavili sme banský počítač Uniq PC KD a získali kontrakt od poľských medených baní.*

*Pre naše unikátne riešenie SecureSign sa rozhodla významná svetová banková skupina IntesaSanPaolo. Do konca roka 2013 bude toto zariadenie v každej pobočke PBZ banky v Chorvátsku, ktorá patrí do jej skupiny. Na Slovensku ju reprezentuje VUB Banka.*

*V rámci udeľovania cien Microsoft Industry Awards (MIA) sme získali špeciálne ocenenie riaditeľa Microsoft Slovensko za odolný UniQtablet. Ceny každoročne udeľujú najlepším partnerom spoločnosti Microsoft, ktorí vyvíjajú zákaznícke riešenia a aplikácie na platforme Microsoft s využitím najnovších technológií.*

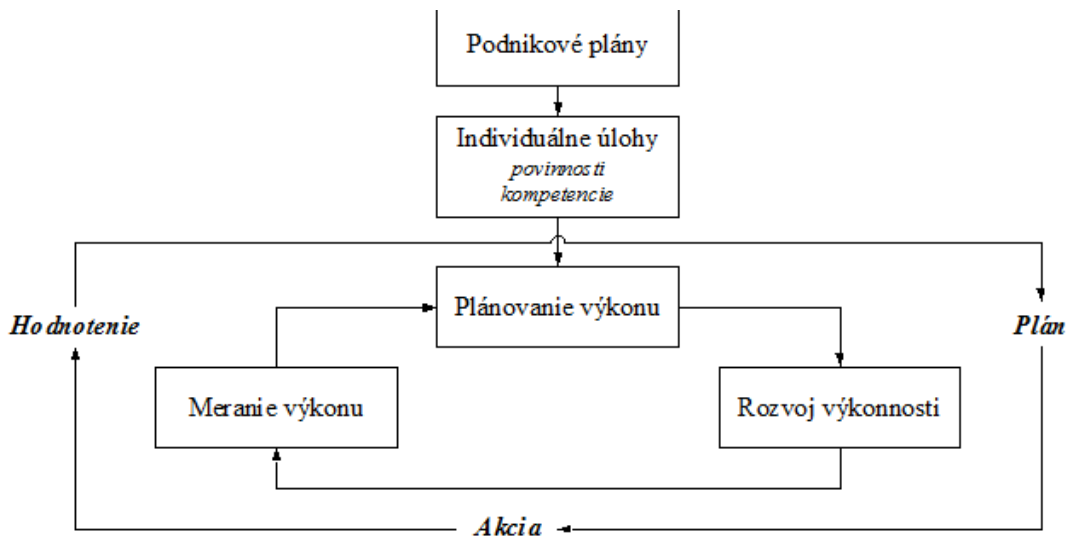
*Už trinásty rok sa uskutočnilo na Slovensku odovzdávanie počítačových "Oscarov". Prestížne ocenenia boli udelené v kategóriách: IT OSOBNOSŤ, IT FIRMA, IT PRODUKT a IT PROJEKT roka 2013. Ceny udelilo neformálne združenie slovenských žuralistov a členov profesijných združení v oblasti informačných technológií a telekomunikácií. Spoločnosť Elcom sa dostala do úzkej päťčlennej nominácie hneď v dvoch kategóriách. IT FIRMA a IT PRODUKT. Práve v druhej zo spomínaných kategórií získala prvenstvo za UniQTablet.*

Užšie vedenie spoločnosti ELCOM pozostáva zo štyroch ľudí, ktorí sú spolumahjelia a štatutári spoločnosti. Vedúcou osobou v tomto užšom kruhu vedenia je Ing. Miroslav Karaffa. Jednotliví členovia vedenia majú rozdelené kompetencie v rámci konkrétnych oblastí, ktoré ďalej konzultujú s manažérmi týchto segmentov. Ide o priame vedenie s prenesením kompetencií práve na nižšie riadiace stupne, a to s výnimkou určitých kľúčových rozhodnutí. Tie musí rozhodnú užšie vedenie spoločnosti.

Kompetencie vedúcich pracovníkov sú predovšetkým v rámci pridelených segmentov podniku. Rozhodnutia týkajúce sa celej spoločnosti sú záležitosťou celého vedenia. Nasledujúci postup sa teda konzultuje v rámci užšieho vedenia a neskôr s manažérmi príslušných oblastí. Vedenie ľudí na tejto úrovni je založené na demokratickom prístupe s využívaním motivačných prostriedkov týkajúcich sa výkonu celej spoločnosti, resp. jej jednotlivých segmentov. Rozhodnutia nižších inštancií k dôležitým udalostiam sú neskôr prejednávané a schvaľované užším vedením spoločnosti.

Základné zásady riadenie pracovného výkonu je možné vyjadriť nasledujúcim grafom. Ide primárne o plánovanie a možnosti zlepšovania budúcich výkonov, ktoré súvisia aj s aktuálnym hodnotením jednotlivých pracovných tímov. Týmto spôsobom získava aj prehľad o potrebách napríklad vo vzdelávaní zamestnancov a pod. Tieto činnosti spoločnosť zabezpečuje nepretržite:

**Obr. č. 4 -** Cyklus riadenia pracovného výkonu



Zdroj: Kachaňáková, 2001, s. 141

Pre spoločnosť je tematika štýlov vedenia manažérov, ale takisto aj o využívaní týchto štýlov v rámci samotného vedenia spoločnosti, veľmi podnetnou a diskutovanou témou. Snaha zapájať názory nižšieho vedenia aj radových zamestnancov do rozhodovania je pre spoločnosť prínosom. Tento prístup je však ohraničený dobou konečného rozhodnutia v rámci konkrétneho problému. Prístup spoločnosti konkretizujeme bližšie v rámci hĺbkového interview. Zapájanie ľudí môžeme na základe teoretickej časti charakterizovať ako participatívny štýl, ktorý je ohraničený z časového hľadiska.

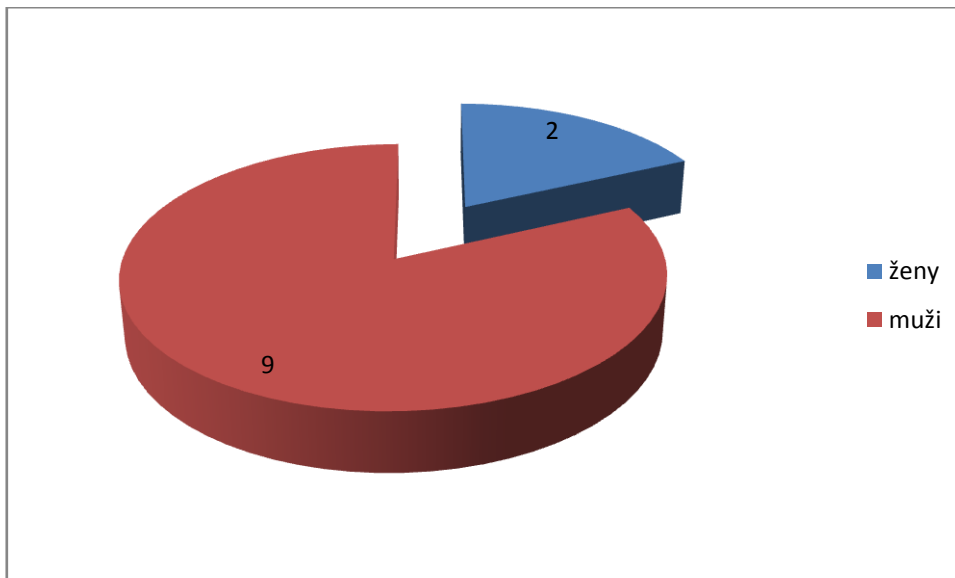
### 4.3.2 Výsledky prieskumu

#### *Dotazník pre manažérov*

Výsledky dotazníka pre manažérov spoločnosti sme prezentovali jedenástim respondentom, ktorí v spoločnosti vykonávajú manažérske úlohy a zároveň boli ochotní sa na našom prieskume zúčastniť.

Vek:	priemerne 38 rokov
Pohlavie:	
Ženy:	2
Muži:	9
Počet rokov praxe na danej pozícii:	priemerne 5
Počet rokov skúseností s vedením ľudí:	priemerne 9

**Graf č. 6 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, demografické údaje**



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

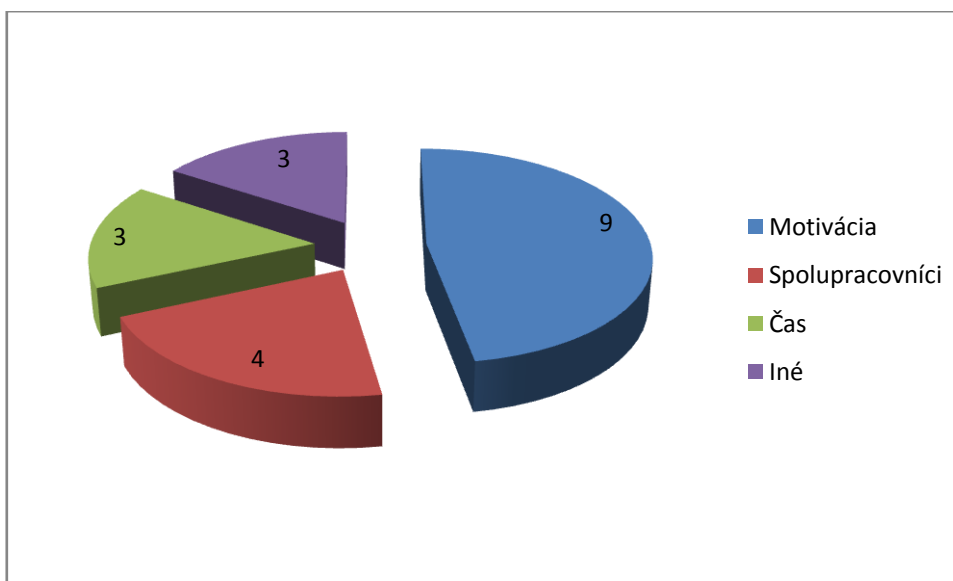
#### **1. Ako by ste charakterizovali hlavné faktory ovplyvňujúce Váš výkon?**



Odpoveď	Počet respondentov
Motivácia	9
Spolupracovníci	4
Čas	3
Iné	3

Odpovede na túto otázku sú pomerne jednoznačné. Najviac spomínaným, teda najčastejším faktorom ovplyvňujúcim výkon práce manažérov je motivácia. Tú označili až tri štvrtiny respondentov. Tretina respondentov označila spolupracovníkov, resp. kolektív či tím ľudí, s pomocou ktorých je potrebné vykonať určitú úlohu. Až tretím najdôležitejším faktorom na základe týchto odpovedí je čas, ktorý je potrebný na vykonanie práce.

**Graf č. 7 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 1**



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

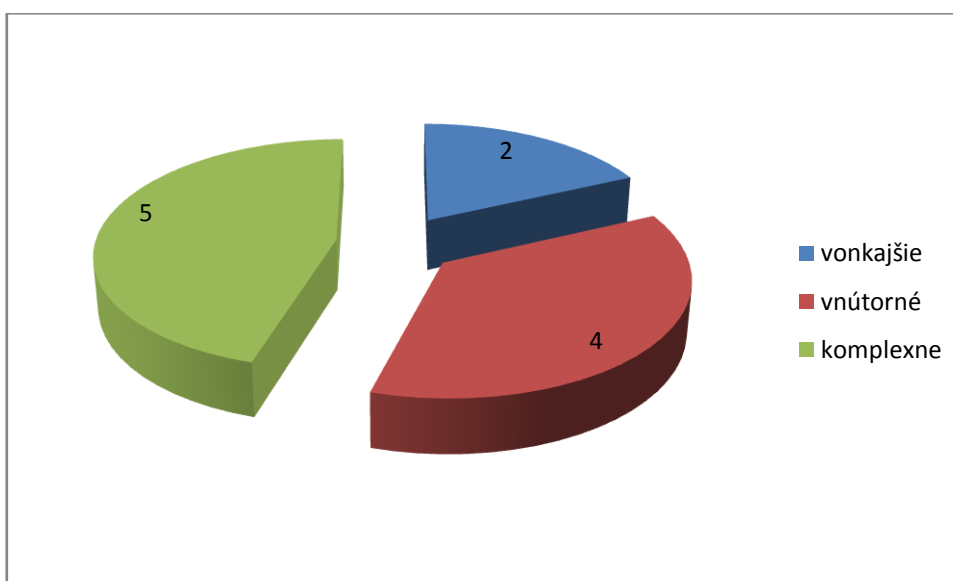
- 2. Myslíte si, Vaša motivácia závisí predovšetkým od vonkajších alebo vnútorných faktorov? (popíšte aj dôvod, prečo ide práve o tieto faktory)**

Odpoveď	Počet respondentov
vonkajšie	2

vnútorné	4
komplexne	5

Väčšina manažérov označila ako primárnu vonkajšiu alebo vnútornú motiváciu. Piaty respondent nevedel dostatočne odlíšiť tieto vplyvy, aby ich mohli charakterizovať a tak ich označili ako komplexné pôsobenie vonkajších aj vnútorných faktorov. Z týchto odpovedí je možné zistiť, že prevažuje vnútorná motivácia pre výkon ich činnosti a napredovanie.

**Graf č. 8 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 2**



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

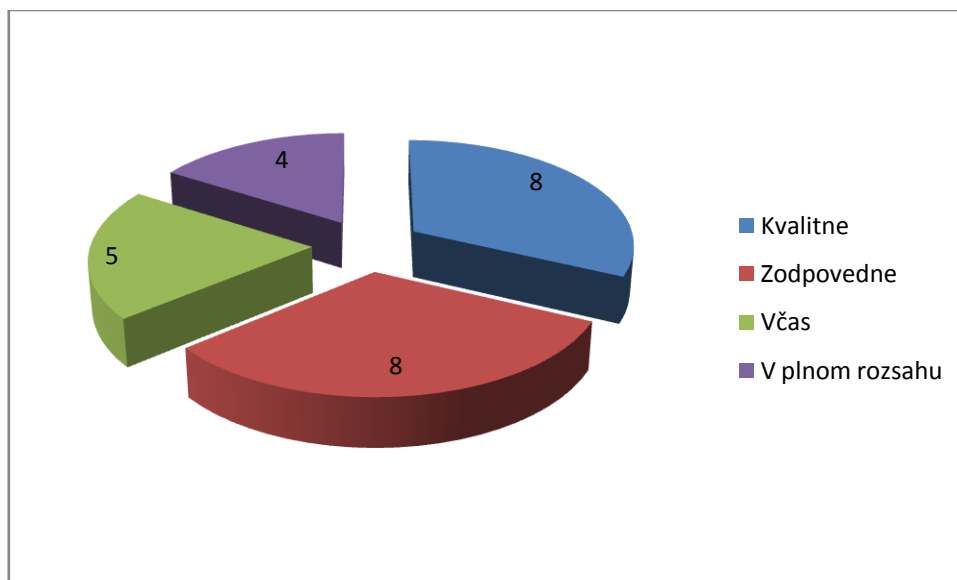
### 3. Ako by ste charakterizovali plnenie svojich úloh na pracovisku?

Odpoveď	Počet respondentov
Kvalitne	8
Zodpovedne	8
Včas	5
V plnom rozsahu	4

Respondenti charakterizovali plnenie svojich úloh na pracovisku preovšetkým ako kvalitnú a zodpovedne realizovanú prácu. V tomto zmysle sa takmer polovica manažérov sústredila aj na to, že je ich potrebné vypracovať včas

a viac ako tretina uvádza aj plný rozsah, ktorý je práve pre prácu manažéra dôležitý z viacerých vyššie spomenutých dôvodov.

**Graf č. 9** Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 3



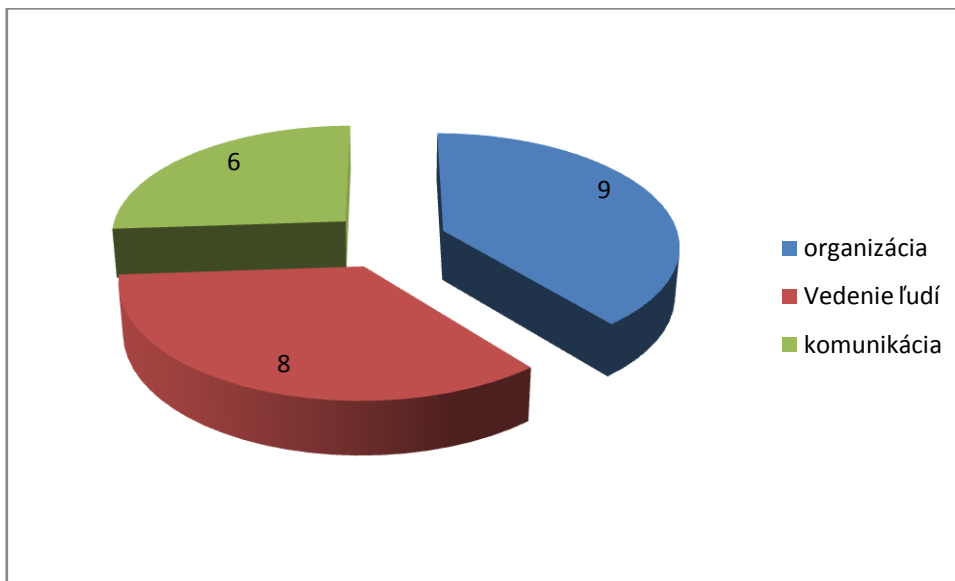
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**4. V ktorých oblastiach vnímate potrebu zlepšovania svojho výkonu na pracovisku a spôsob, akým by ste to chceli dosiahnuť?**

Odpoveď	Počet respondentov
organizácia	9
Vedenie ľudí	8
komunikácia	6

Z odpovedí jednoznačne vyplýva, že manažéri sa sústreďujú práve na tie stránky manažérskej práce, ktoré sú jej podstatnými súčasťami. Tie charakterizujeme vyššie v príslušnej kapitole. Organizačné povinnosti a právomoci manažérov sú najviac označovanou možnosťou, a to takmer rovnako ako vedenie ľudí. Viac ako polovica manažérov označila aj komunikáciu a jej zlepšovanie, ako dôležitú súčasť svojich úloh na pracovisku.

**Graf č. 10 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 4**



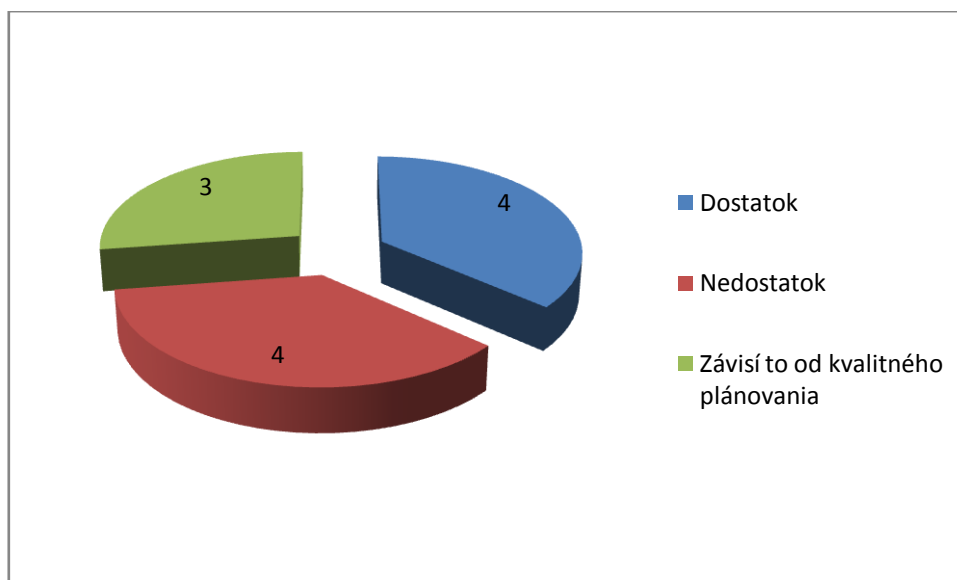
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**5. Koľko času Vám ostáva pri Vašich pracovných povinnostiach na ďalšie vzdelávanie a osobný rozvoj?**

Odpoveď	Počet respondentov
Dostatok	4
Nedostatok	4
Závisí to od kvalitného plánovania	3

Manažéri sú aj na základe vlastných slov a rozhovorov s členmi vedenia spoločnosti veľmi pracovne vytiažení. Vyžaduje sa od nich plné nasadenie po celý týždeň. Viac ako tretina manažérov sa teda vyjadrila v tom zmysle, že na ďalšie vzdelávanie nemajú dostatok času. Rovnaký počet sa vyjadril, že dostatok času na vzdelávanie má a realizujú ho predovšetkým cez víkend, niekedy aj na úkor rodiny. Traja manažéri odpovedali tým spôsobom, že všetko závisí od toho, ako dobre si vzdelávanie a rozvoj naplánujú popri svojich pracovných povinnostiach a úlohách. Zdôrazňujú tým predovšetkým svoju schopnosť organizovať čas, čo je pre manažérov takisto dôležité.

**Graf č. 11** Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 5



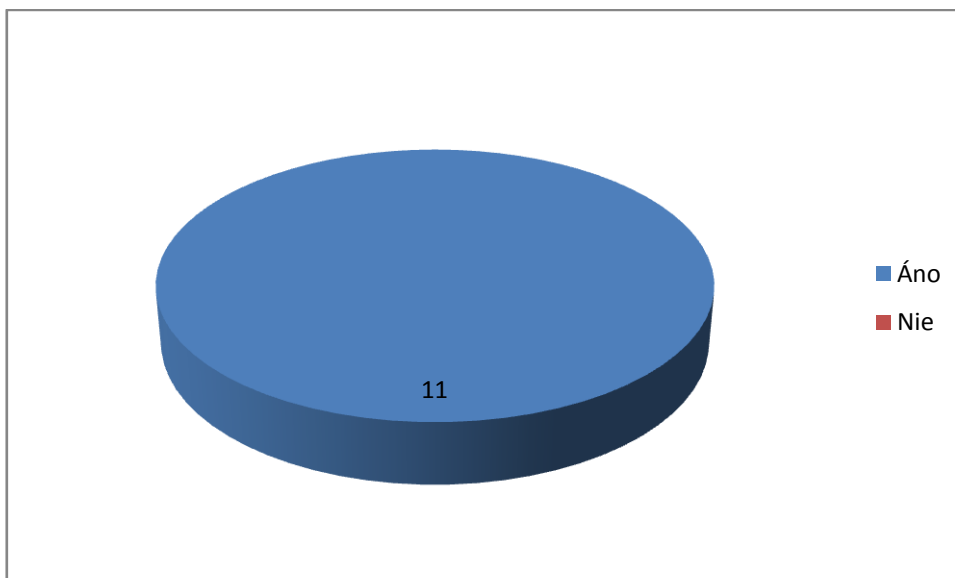
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**6. Myslíte si, že Váš výkon ovplyvňuje aj finančné ohodnotenie Vašej práce? (konkretizujte aj dôvody svojho tvrdenia)**

Odpoveď	Počet respondentov
Áno	11
Nie	0

Odpovede manažérov boli v tomto prípade rovnaké. V rámci odpovedí nám načrtli aj systém odmeňovania v rámci spoločnosti, ktorý sme ďalej konzultovali s vedením. Jednoznačnosť odpovedí potvrdzuje jednoznačnosť systému odmeňovania, pretože všetci manažéri sú si vedomí toho, že finančné ohodnotenie im patrí za výkon svojich úloh.

**Graf č. 12** Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 6



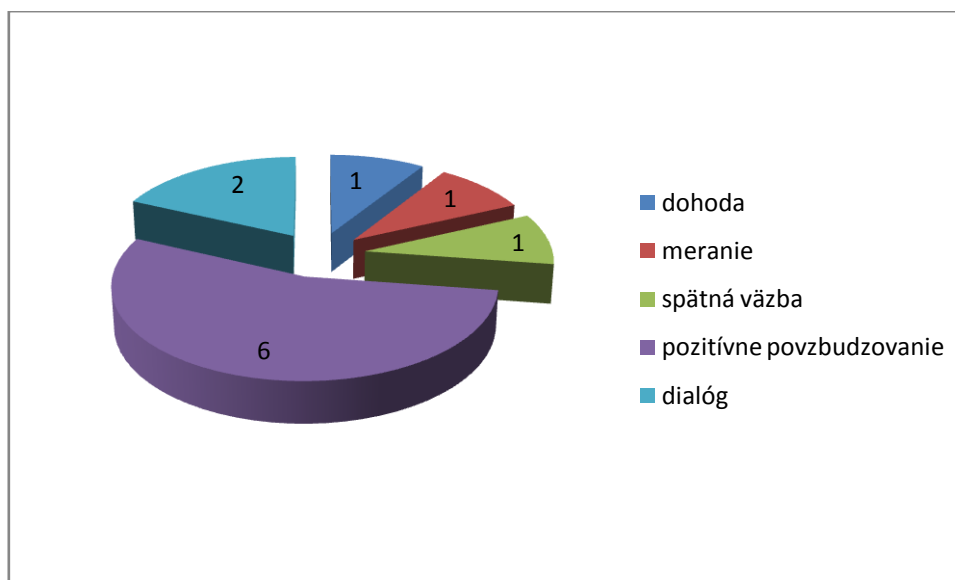
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**7. Ktorý z nasledujúcich krokov je podľa Vášho názoru pre Váš pracovný výkon najdôležitejší?**

Odpoveď	Počet respondentov
dohoda	1
meranie	1
spätná väzba	1
pozitívne povzbudzovanie	6
dialóg	2

Z odpovedí manažérov je jednoznačné, že za svoj základný podnet pre podanie dobrého pracovného výkonu považujú pozitívne povzbudzovanie zo strany vedenia spoločnosti. Pozitívne hodnotenie predchádzajúcich krokov vzbudzuje pozitívne očakávania aj do budúcnosti, čo je pre manažérov motivačné z pohľadu zlepšovania a budúceho výkonu. Dvaja manažéri označili ako najdôležitejší dialóg. Ostatné možnosti, tj. spätná väzba, meranie a dohodu, označilo zhodne len po jednom manažérovi.

**Graf č. 13 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 7**



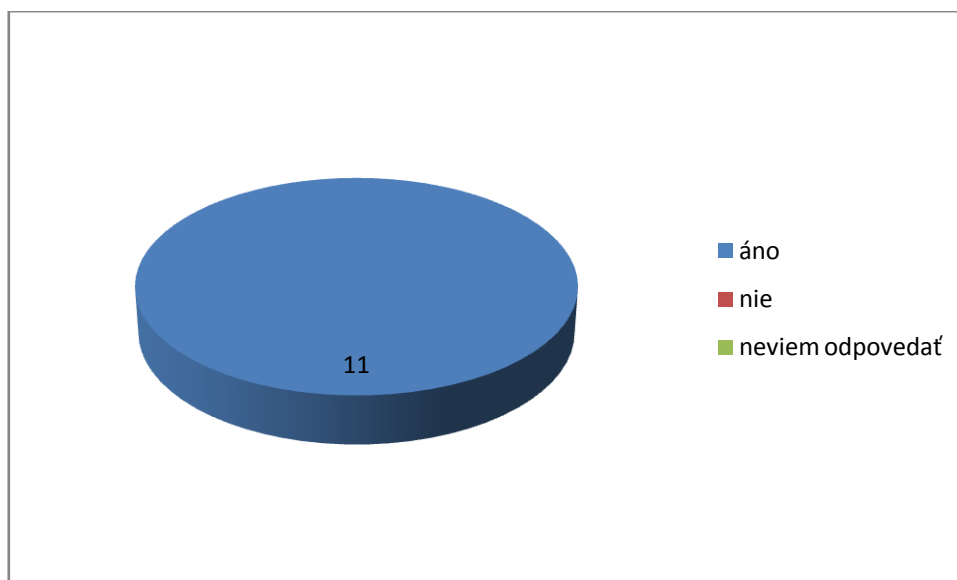
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**8. Funguje podľa Vášho názoru v spoločnosti tzv. tristošesťdesiatstupňový model spätnej väzby, kedy dostávate hodnotenie svojej práce od manažéra, kolegov, zákazníkov ale aj podriadených?**

Odpoveď	Počet respondentov
áno	11
nie	0
neviem odpovedať	0

Odpovede jednoznačne ukazujú snahu spoločnosti o aplikáciu modelu tzv. tristošesťdesiatstupňovej spätnej väzby. To potvrdilo aj vedenie spoločnosti, resp. hĺbkové interview prezentované nižšie. Týmto spôsobom sa k manažérovi dostávajú všetky relevantné informácie, ktoré sú potrebné predovšetkým pre skvalitňovanie jeho činnosti.

**Graf č. 14 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažerov, otázka č. 8**



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

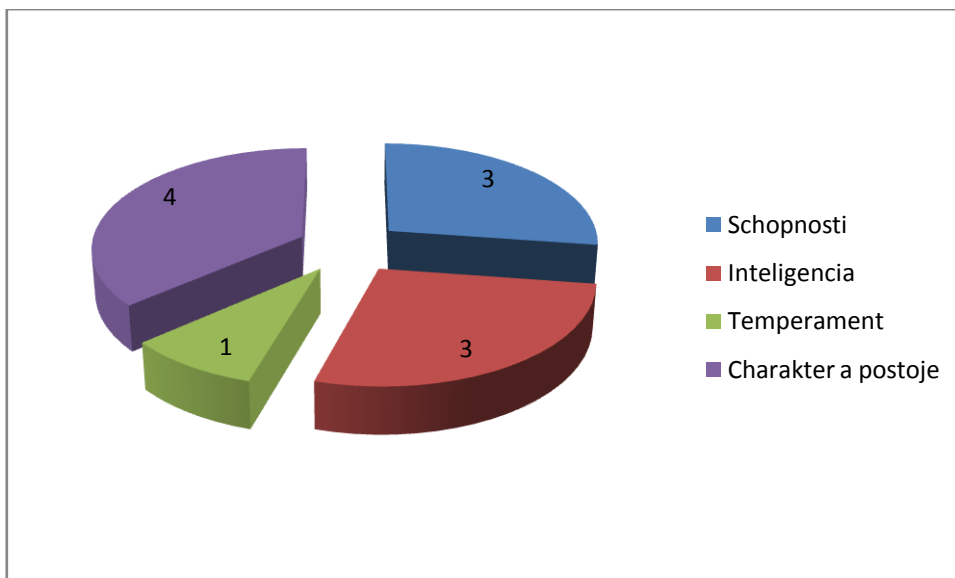
**9. Čo z nasledujúcich možností podľa Vás najviac ovplyvňuje Váš výkon v práci?**

Odpoveď	Počet respondentov
Schopnosti	3
Inteligencia	3
Temperament	1
Charakter a postoje	4

V rámci tejto otázky sú odpovede pomerne nejednoznačné. Len jeden manažér označil možnosť temperamentu ako najpodstatnejší faktor ovplyvňujúci jeho výkon. Zhodne po troja manažéri označili možnosti schopností a inteligencie, ktoré majú vplyv na ich výkon. Viac ako tretina manažerov označila charakter a postoje, ktoré sú pre nich podstatným faktorom ovplyvňujúcim výsledky ich snaženia. Vo všeobecnosti sú tieto odpovede pomerne vyrovnané a je ťažké z nich určiť jednoznačný výsledok. Môžeme vnímať tieto tri atribúty, inteligenciu, schopnosti, charakter a postoje ako najdôležitejšie súčasti ovplyvňujúce výkon manažerov.



**Graf č. 15 Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 9**



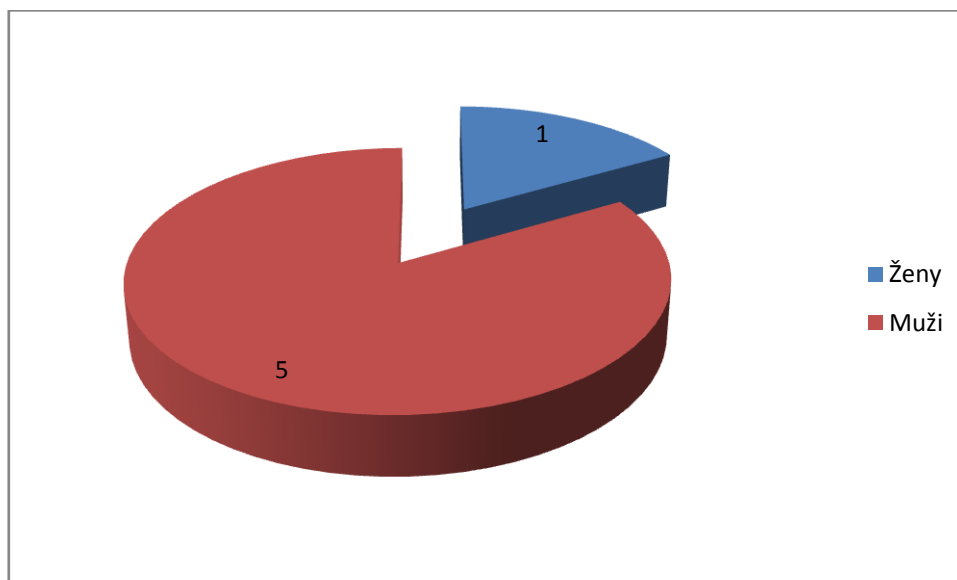
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

## **DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV**

Otázky sme prezentovali šiestim vedúcim pracovníkom podniku, ktorí vykonávajú príslušné úlohy a boli ochotní sa zúčastniť nášho dotazníkového prieskumu. Všetky dotazníky sme spolu s vedením spoločnosti vyplňali osobne, pričom sme mali možnosť niektoré otázky bližšie vysvetliť a zdôrazniť tak aj ich význam v rámci tohto prieskumu.

Vek:	priemerne 42 rokov
Pohlavie:	
Ženy:	1
Muži:	5
Počet rokov praxe na danej pozícii:	priemerne 6
Počet rokov skúseností s vedením ľudí:	priemerne 12

**Graf č. 16 Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, demografické údaje**



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

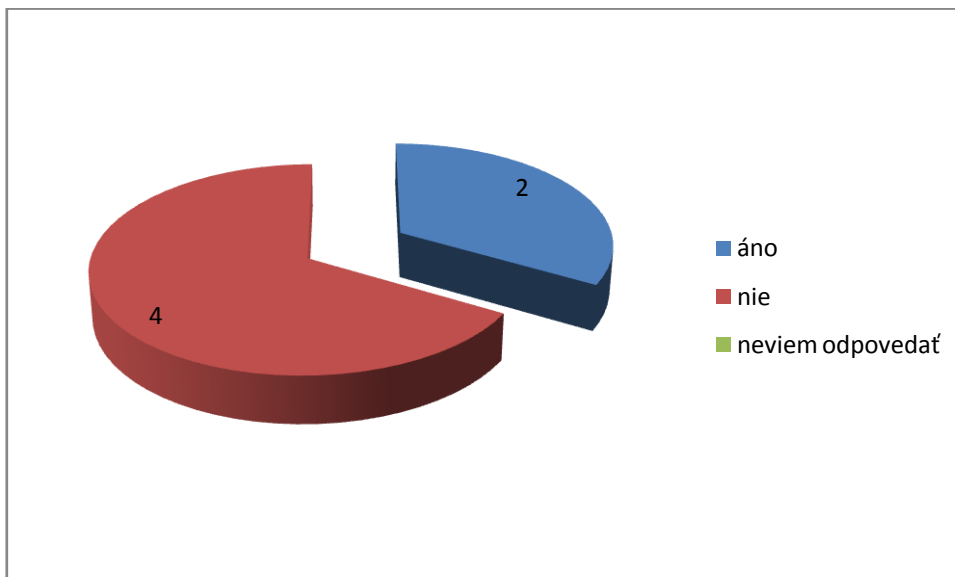
**1. Ste spokojný s motiváciou Vašich manažérov? (popíšte aj dôvod)**

Odpoveď	Počet respondentov
áno	2
nie	4
neviem odpovedať	0

Dve tretiny vedúcich pracovníkov nie je spokojných s motiváciou manažérov. Len jedna tretina je. Dôvodmi podľa vyjadrení samotných manažérov sú ďalšie možnosti zvyšovania ich výkonu a prostredníctvom toho aj výkonu jednotlivých zložiek podniku, pracovníkov a v konečnom dôsledku aj vrátane výkonu podniku ako jednotného celku. Práve vedúci pracovníci majú túto motiváciu vo svojej kompetencii, preto tieto odpovede vyznievajú veľmi sebakriticky.

**Graf č. 17 Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka**

**č. 1**



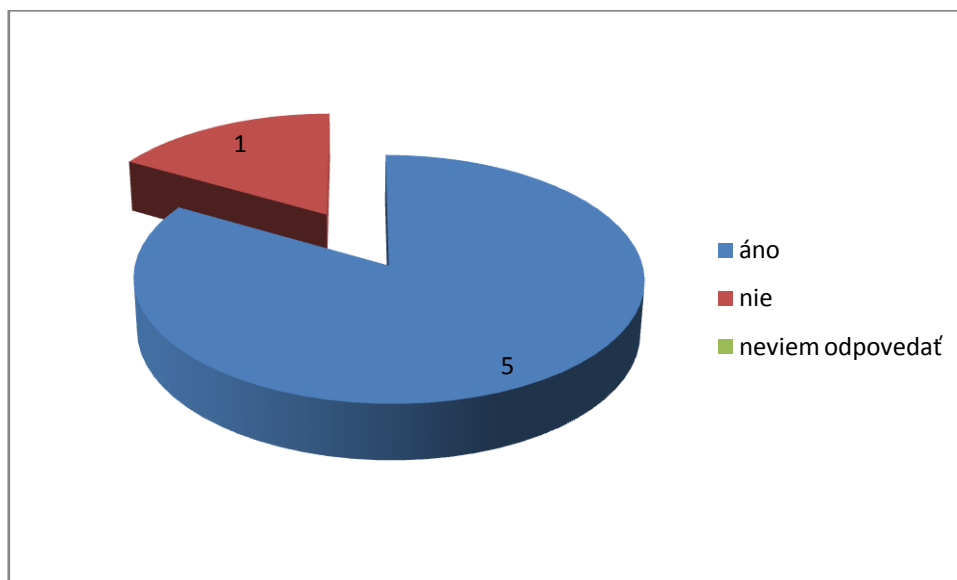
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**2. Myslíte si, že ich motivácia je dostačujúca pre vykonávanie danej činnosti na úrovni, ktorú požadujete?**

<b>Odpoveď</b>	<b>Počet respondentov</b>
Áno	5
Nie	1
neviem odpovedať	0

V rámci aktuálnej činnosti spoločnosti je motivácia postačujúca. Tak sa vyjadrilo 5 zo 6 vedúcich pracovníkov. Problémom podľa ich vyjadrení je sústredenie a motivácia manažérov na budúcnosť spoločnosti, čo je z ich pohľadu dôležitejšie, ako je súčasná situácia. Práve v tomto zmysle vidia motiváciu manažérov ako problematickú.

**Graf č. 18** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 2



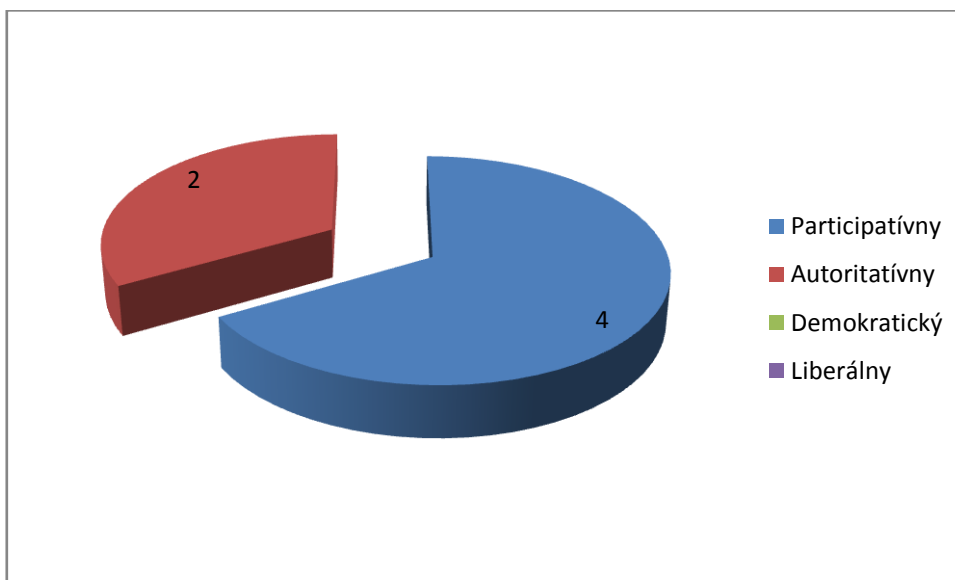
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**3. Ako by ste charakterizovali štýly vedenia, ku ktorému vediete svojich manažérov?**

Odpoveď	Počet respondentov
Participatívny	4
Autoritatívny	2
Demokratický	0
Liberálny	0

Väčšina odpovedí bola pomerne nejednoznačná a zdôrazňovala všetky aspekty štýlu vedenia svojich manažérov. Potreba to vyjadriť pomocou presných odpovedí môže však situáciu mirne skresľovať. Po konzultácii so všetkými repondentmi zo strany vedenia spoločnosti manažérov nabádajú predovšetkým na participácií aj nižších úrovni spoločnosti k spolupodieľaniu sa na rozhodovaní. Názory si manažéri vypočujú a s ľuďmi o tom diskutujú. Na druhej strane v tomto systéme je potrebná aj autorita, a to po skončení rozhodovacieho procesu. Následne je nutné viesť pracovníkov vytýčeným smerom, a to práve autoritatívne. Kým rozhodovanie má teda prvky demokracie a participácie, po samotnom rozhodnutí majú manažéri jednoznačne odporúčanie autoritatívny prístup.

**Graf č. 19** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 3



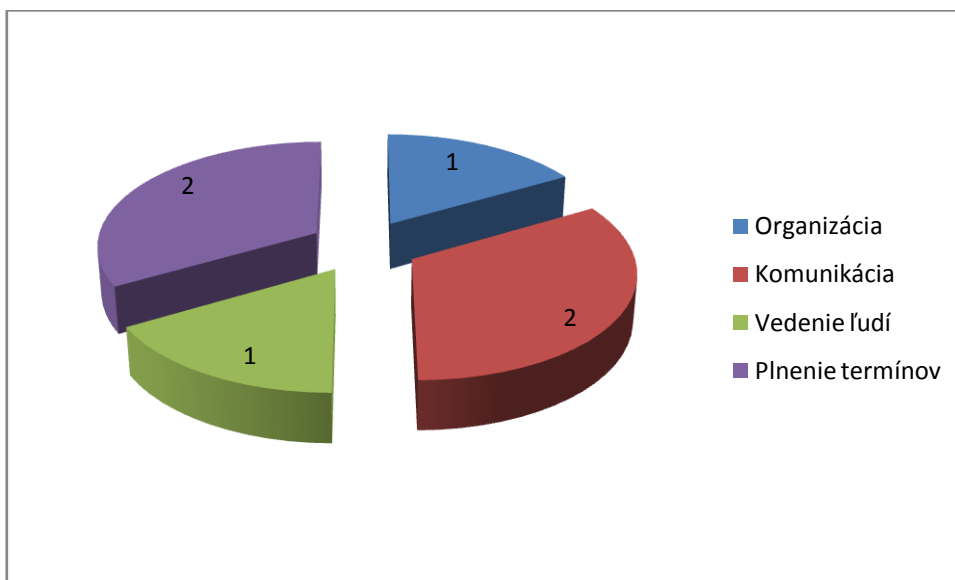
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

#### 4. V ktorých oblastiach je potrebné výkon manažérov zlepšiť?

Odpoveď	Počet respondentov
Organizácia	1
Komunikácia	2
Vedenie ľudí	1
Plnenie termínov	2

V rámci týchto odpovedí boli reakcie vedenia spoločnosti značne rozmanité. Do istej miery sa zhodujú s manažérmi v napĺňaní cieľov týkajúcich sa konkrétnych oblastí organizácie, komunikácie a vedenia ľudí. Špecifickou odpoveďou v komparácii s manažérmi je dodržiavanie termínov a plnenie úloh v stanovený čas. Existuje teda spoločný postoj k niektorým aspektom skvalitnenia práce manažérov medzi vedením spoločnosti a práve názormi a odpoveďami manažérov, čo je doplnené o špecifikum pohľadu členov vedenia spoločnosti, a to konkrétne v rámci dodržiavania termínov a včasného plnenia zadaní.

**Graf č. 20** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 4



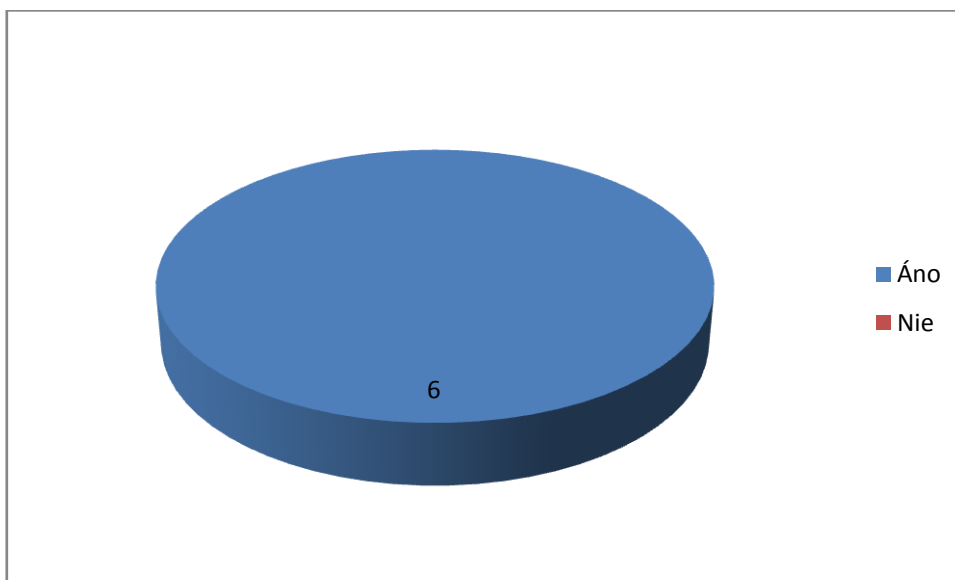
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**5. Organizujete pre manažérov špeciálne stretnutia týkajúce sa ich výkonov? (uved'te, ako túto oblasť riešite)**

Odpoveď	Počet respondentov
Áno	6
Nie	0

Manažéri majú podľa vyjadrení vedúcich pracovníkov spoločnosti časté porady, ktoré sa však týkajú aktuálnych tém, ktoré je potrebné na všetkých, resp. len na jednotlivých úsekoch riešiť v reálnom čase. Špeciálne ich výkony sa však hodnotia každý mesiac, kde je spoločné stretnutie. Raz ročne je toto stretnutie aj s ich rodinami. Najlepší manažér je každoročne vyhodnotený, čo je spojené aj s jednorazovým finančným benefitom.

**Graf č. 21** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 5



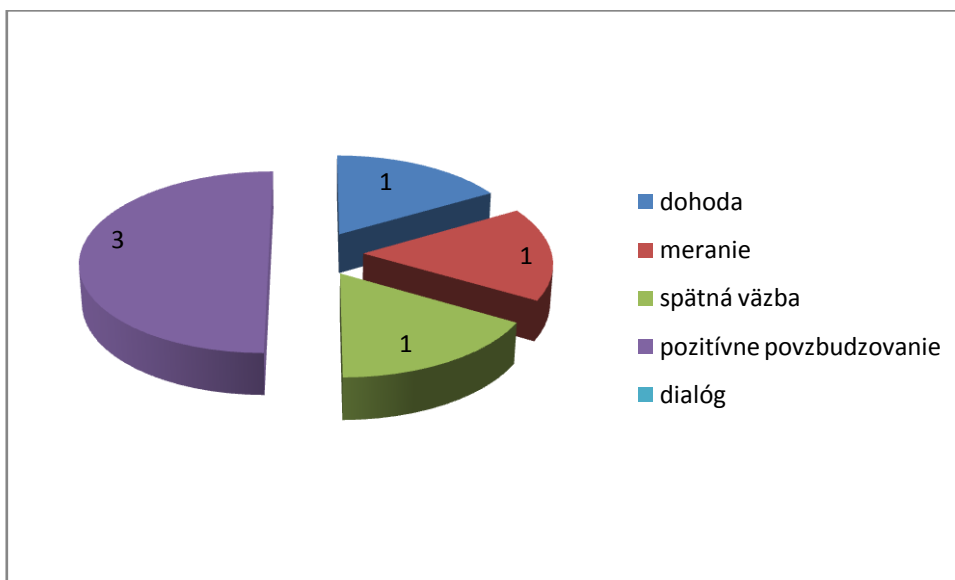
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

**6. Ktorý z nasledujúcich krokov je podľa Vášho názoru pre pracovný výkon manažéra najdôležitejší?**

Odpoveď	Počet respondentov
dohoda	1
meranie	1
spätná väzba	1
pozitívne povzbudzovanie	3
dialóg	0

V rámci tejto otázky je jednoznačné, že sa vedenie a manažéri do veľkej miery zhodli na najdôležitejšom faktore pre ich pracovný výkon. Ide o pozitívne povzbudzovanie. Dá sa teda povedať, že priemerne je tento názor na danú problematiku zhodný u vedenia aj u manažérskych pozícií v spoločnosti. Tento výsledok je dôležitý nie len pre tento prieskum, ale aj pre spoločnosť, na čo sme vedenie spoločnosti upozornili. Táto zhoda je veľmi dôležitá v tom ohľade, že práve vedenie spoločnosti má motivovať manažérov k dobrým a lepším výkonom, je teda potrebné, aby boli informovaní o tom, čo vnímajú ako najlepšie manažéri, aby sa mohli na základe týchto informácií rozhodnúť.

**Graf č. 22** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 6



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

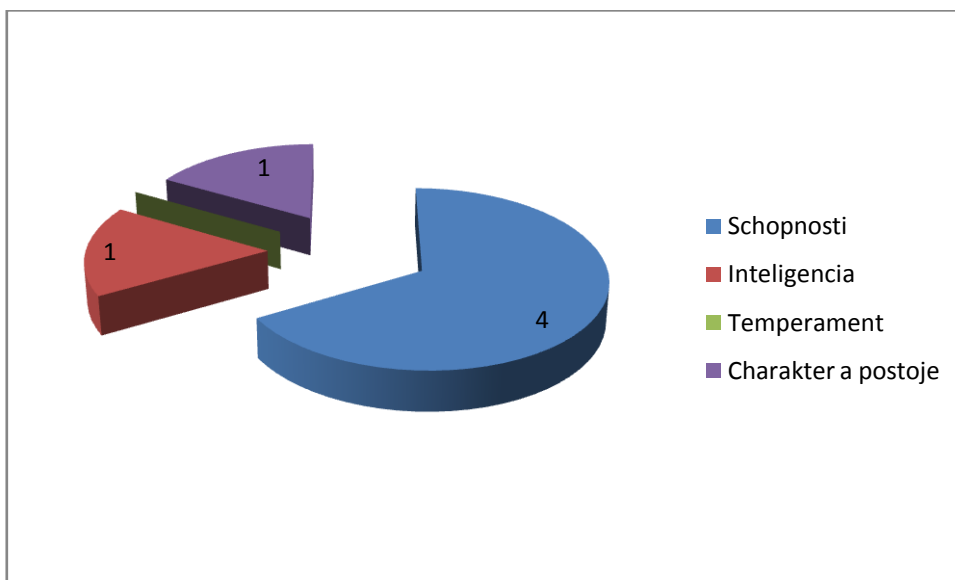
**7. Čo z nasledujúcich možností podľa Vás najviac ovplyvňuje výkon manažérov?**

Odpoveď	Počet respondentov
Schopnosti	4
Inteligencia	1
Temperament	0
Charakter a postoje	1

Najviac označovanou možnosťou v rámci tejto otázky boli jednoznačne schopnosti. V tomto prípade ide o rozdielne výsledky, ako tomu pri manažéroch a ich odpovediach. Schopnosti medzi manažérmi označilo zanedbateľné množstvo respondentov. Schopnosti sú podľa vedenia do veľkej miery chápané ako súbor zručností, a to vrátane vlastností, ktoré sú potrebné pre výkon manažérskeho povolania, resp. jeho úloh. Práve z tohto dôvodu, dôvodu komplexnosti, je označovaná najčastejšie, až v dvoch tretinách, táto možnosť.



**Graf č. 23** Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov,  
otázka č. 7



(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov prieskumu)

#### 4.4 Hĺbkové interview

Hĺbkové interview sme uskutočnili s hlavným členom vedenia spoločnosti p. Ing. Miroslavom Karaffom, konateľom a väčšinovým spoločníkom spoločnosti ELCOM. Ten objasnil postoje vedenia spoločnosti k otázkam z dotazníka, ale aj niektoré postoje manažérov spoločnosti. Základom je dobré porozumenie prieskumu a výsledkom, ktoré z neho vzišli.

Ide nám predovšetkým o objasnenie niektorých jednotlivých odpovedí, aby sme ich nevnímali v nesprávnom kontexte. Hlavným záujmom bola teda správna interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu nie len v rámci vedenie spoločnosti, ale aj samotných manažérov.

##### *Dotazník pre vedúcich pracovníkov*

Spokojnosť vedenia s motiváciou manažérov nesmie byť nikdy bez ďalších požiadaviek a očakávaní. Tento výsledok je teda v súlade s týmto presvedčením respondenta. Členovia spoločnosti majú na starosti rôzne oblasti rozvoja spoločnosti, takže ich pohľad môže byť iný.

Spokojnosť s motiváciou v súčasnosti zahŕňa predovšetkým realizované aktivity, o čom svedčia aj odpovede na druhú otázku. Jedným z problémom je motivácia pre budúce činnosti, na ktorú sa bude vo firme musieť vedenie sústrediť viac, ako je tomu v súčasnosti.

Vo firme sa medzi členmi vedenia často rozpráva o štýloch vedenia manažérov, ale takisto aj o využívaní týchto štýlov v rámci samotného vedenia spoločnosti. Ide do veľkej miery o zapájanie názorov podriadených predovšetkým pri rozhodovaní a pred ním. Ľudia dostanú priestor sa vyjadriť a časti ich k tomu aj samotní manažéri vyzývajú. Ide o participatívny štýl vedenia ľudí, ktorý uprednostňujú manažéri pred samotným rozhodnutím. Po ukončená rozhodovacieho procesu je už potrebné využiť aj autoritu manažéra.

Čo sa týka možného zlepšovania ďalšej činnosti manažérov, to je takisto predmetom častých diskusií vo vedení spoločnosti. V tejto oblasti nie je zhoda, čo sa vlastne ukázalo aj na samotných odpovediach a výsledku. Ďalšia činnosť súvisí

aj so stretnutiami, kde sa hodnotia výkony manažérov, čo obsahuje aj rozhovory a prezentácie budúcnosti spoločnosti. Tieto stretnutia sú organizované pravidelne a majú už v spoločnosti dlhú tradíciu.

Pozitívne pôsobenie na ľudí je súčasťou filozofie spoločnosti. Nejde teda len o činnosť manažérov. Samozrejme snaha je aj o ostatné faktory, a to dohodu, meranie, spätnú väzbu, ale aj dialóg. Prístup k otázke ovplyvnenia výkonu manažérov je špecifický, pretože to vo firme považujú predovšetkým ako komplexné pôsobenie na zamestnancov.

Pravdepodobne z tohto dôvodu teda boli označené schopnosti, ktoré najviac vystihujú chápanie tohto pôsobenia na základe filozofie spoločnosti, ale aj osobných názorov členov vedenia.

### ***Dotazník pre manažérov***

Manažéri označili motiváciu ako hlavný faktor ovplyvňovania výkonu správne. Vyplýva to aj zo skúseností spoločnosti. Dôležití sú aj spolupracovníci, aj preto spoločnosť dbá okrem prepracovaného motivačného systému aj na personálnu spoluprácu a kontakty v rámci pracoviska, resp. medzi členmi pracovných skupín a vzájomný kontakt.

V rámci motivácie sú manažéri do veľkej miery vyberaní práve podľa toho, či majú dostatočnú vnútornú motiváciu. Vedenie spoločnosti zastáva názor, že vonkajšia motivácia je skôr podporná, v žiadnom prípade nemôže ísť o ťažiskovú zložku motivácie.

Manažéri musia sami chcieť uspieť, dosiahnuť úspech firmy a na tom je postavený aj celý motivačný systém spoločnosti, kde je dostatok priestoru pre vlastnú iniciatívu manažérov. Iniciatívu je potrebné podľa slov Ing. Karaffu dôkladne personalizovať.

Potreby zlepšovania výkonu manažérov súvisí s ich osobným vzdelávaním. Spoločnosť toto vzdelávanie podporuje výberom a spoluúčasťou na mnohých druhoch školení pre zlepšovanie zdručeností a zvyšovanie znalostí manažérov, pričom to súvisí opäť s tým, či majú vnútornú alebo len vonkajšiu motiváciu.

Vonkajšia motivácia je jednoznačne dočasná a napríklad s príchodom krízy do spoločnosti by mohli takíto ľudia spoločnosť opustiť. Vnútorňa motivácia je stabilnejšia a pre spoločnosť v tomto zmysle viac žiadaná.

Finančné hodnotenie manažérov je ovplyvňované interným motivačným systémom, s ktorým sú všetci zoznámení do porobností a vždy prijímame ich návrhy na jeho zlepšenie. Takisto existuje viacero návrhov zo strany členov vedenia spoločnosti. V rámci spoločnosti takisto ako súčasť motivácie vedenie podporuje tzv. tristošesťdesiatstupňový model spätnej väzby, ktorý umožňuje manažérom „nastaviť zrkadlo“ ich práce.

## 4.5 Diskusia a záverečné hodnotenie

V tejto časti hodnotíme a interpretujeme výsledky prieskumu a hĺbkového interview, takisto ako aj ďalšie postrehy súvisiace s ovplyvňovaním výkonu manažérov v rámci analyzovanej spoločnosti. Hodnotíme teda celú praktickú časť predkladanej práce, dosiahnuté výsledky, realizovaný prieskum ako aj jej ďalšie súčasti, a to zo svojho pohľadu. Ide teda o podkapitolu, ktorá hodnotí predchádzajúce časti práce a uvádza záverečné hodnotenie.

Cieľom praktickej časti je zistiť sebahodnotiace postoje manažérov týkajúce sa faktorov zvyšovania a znižovania ich výkonu a riešenia situácií, a to prostredníctvom zvolených metód a foriem a tieto údaje spracovať a vyhodnotiť vo prehľadnej forme, ktorý je uvedený v úvode praktickej časti. V rámci predchádzajúceho textu tejto kapitoly ho naplníme.

V tejto časti sa venujeme problematike z inej perspektívy, ako je tomu v predchádzajúcom texte. Ide o praktické vyjadrenie reálneho využívania teoretických informácií, ktoré prezentujeme v úvodných častiach práce. Týmto spôsobom sa jednotlivé časti naplňajú.

Prieskum je rozdelený do dvoch častí, a to konkrétne na úrovni manažmentu a úrovni vedenia spoločnosti. Spolu sme oslovili 17 respondentov. Počet je pomerne nízky z dôvodu úzkych možností oslovovať členov manažmentu a vedenia spoločnosti. V tomto zmysle sú rozpracované aj dotazníky, ktoré boli distribuované jednotlivým skupinám respondentov.

Výsledky prieskumu doplníme informáciami z hĺbkového interview s hlavou spoločnosti Ing. Miroslavom Karaffom. Ten nám vysvetľuje niektoré dôvody a možnosti vzniku výsledkov, ako aj niektoré súčasti filozofie vedenia spoločnosti na rôznych úrovniach.

Týmto spôsobom objasňujeme vzťahy teoretického a praktického pojatia úlohy manažéra. Pohľad vedenia spoločnosti dodáva prieskumu nadhľad nad touto prácou a inú perspektívu. Zastupuje tu spolu s hĺbkovým interview iný fókus prezentovaného skúmania problematiky.

Základnými zisteniami sú informácie týkajúce sa zlepšovania výkonu manažérov. Ide o vonkajšie a vnútorné faktory. Manažéri aj vedenie spoločnosti

jednoznačne vyhodnotilo motivačný systém spoločnosti v súčasnosti ako dobrý, pretože dostatočne plní svoju funkciu. Manažéri presne poznajú jeho fungovanie a na jeho tvorbe a ďalšom zlepšovaní sa podieľajú aj v súčasnosti. Takisto vedenie spoločnosti je na motivačnom systéme zainteresované. Ide o kompromisné nastavenie, pričom v minulosti bolo akceptovaných niekoľko stanovísk manažérov, ale aj vedenie spoločnosti.

Pre spoločnosť ako takú sú dôležitejšie vnútorné motivačné faktory, ktoré sa podieľajú na zvyšovaní výkonnosti zamestnancov a teda aj celej spoločnosti. Je to základnou podmienkou, ktorú uviedol aj Ing. Karaffa pri našom rozhovore. Súhlasí teda so stanoviskami, ktoré uvádzame v teoretickej časti, že dôležitejšia je vnútorná motivácia smerujúca k lepším výkonom. Vonkajšia motivácia je nestála, čo potvrdzuje aj snaha o znižovanie výdavkov v rôznych spoločnostiach počas pretrvávajúcej hospodárskej a finančnej krízy.

V teoretickej časti zdôrazňujeme dôležitosť jednoznačnosti a zrozumiteľného motivačného systému, ktorý má viesť k zvyšovaniu výkonu manažérov, ale aj ďalších zamestnancov spoločnosti. V prípade vybranej spoločnosti je táto zásada dodržaná a systém prináša očakávané výsledky. Mierne nespokojnosť bola na strane vedenia spoločnosti, ale podľa vysvetlenia vyplývajúceho z hĺbkového interview, ide v rámci spoločnosti o prirodzený, resp. dokonca žiadaný stav. Nespokojnosť vyplývala predovšetkým z nedostatočného zamerania sa manažmentu na budúcnosť podniku, pričom s prístupom k súčasnosti boli spokojné obe strany. To si bude vyžadovať väčšie sústredenie na túto problematiku zo strany vedenia.

Dôležitú úlohu pri spoločnej kontrole zvyšovania výkonu a jeho možnosti u manažérov tvoria spoločné stretnutia, ktoré sa konajú v pravidelných intervaloch a ich úlohou je okrem teambuildingu predovšetkým spoločná kontrola cieľov jednotlivých manažérov, ale aj kontrola a vnímanie spoločného cieľa spoločnosti, na ktorého plnení sa podieľajú všetci zainteresovaní.

Základom je podľa viacerých indikátorov pozitívny prístup k ľuďom, či už ide o vzťah manažér – vedenie spoločnosti alebo manažér - podriadení zamestnanci. Oplyvňovanie výkonov sa teda realizuje predovšetkým formou odmiern, konzultácií, benefitov a možnosťou postupu v spoločnosti na vyššie

riadiace pozície. V dotazníku, rozhovoroch ani v dokumentoch spoločnosti sme nezaznamenali hrozby trestu, pokuty a pod., teda negatívna motiváciu.

Pôsobivé je vnímanie vedenia spoločnosti v oblasti ovplyvňovania výkonu manažérov po stránke možnosti vplyvania. Túto oblasť jednoznačne vnímajú ako komplexný vplyv, nejde teda o jednotlivé izolované možnosti, ale celý systém ovplyvňovania tohto výkonu, ktorý pozostáva zo súčastí ako je motivačný program, spoločné stretnutia, teambuilding, celkový prístup vedenia, možnosť osobnostného a profesionálneho rastu a pod.

Jednoznačne najviac vplyvným faktorom pre výkon manažérov je ich motivácia. Tu je prioritou motivačný systém spoločnosti, ktorý umožňuje odmeňovanie podľa dosiahnutých výsledkov, a to na základe predom stanovenej dohody. Manažéri tak vopred vedia posúdiť svoje ohodnotenie, ktoré im patrí za zvýšenie výkonu manažérskych povinností, ale aj výkonu v ich oblasti zodpovednosti týkajúcu sa zamestnancov.

Druhým dôležitým faktorom sú spolupracovníci pri jednotlivých úlohách. Je potrebné dbať predovšetkým na to, aby si jednotlivci na pracovisku rozumeli, zdieľali spoločné hodnoty a pod. Tento prístup je nutné dodržiavať medzi manažermi, ale aj medzi ostatnými zamestnancami. V tejto oblasti sú prospešné pravidelné spoločné stretnutia.

Vlastná iniciatíva manažérov pri zlepšovaní výkonov a pracovných postupov je žiadanou zložkou ich činnosti. Manažéri môžu a majú námety čerpať aj z návrhov svojich podriadených, ktorých je potrebné k vyjadreniu názoru pravidelne vyzývať. Týmto spôsobom sa ich motivácia spája so spoločným cieľom spoločnosti, ktorým je efektivita.

Dôraz vyplývajúci z dotazníkového prieskumu je kladený aj na osobnostný a profesionálny rast v zmysle osobného vzdelávania. Spoločnosť túto oblasť podporuje výberom a spoluúčasťou na mnohých druhoch školení pre zlepšovanie zdručností a zvyšovanie znalostí manažérov a ďalších odborných zamestnancov, a to aj na základe ich osobnej iniciatívy.

Finančné hodnotenie manažérov je prehľadné a transparentné, potvrdzujú to vo svojich odpovediach v rámci manažérskeho prieskumu priamo dotknuté osoby. Vo všeobecnosti však tento druh motivácie pre zvyšovanie výkonu nie je

oblíbený u vedenia spoločnosti. Práve manažéri však túto formu motivácie obľubujú a preferujú oproti ostatným.

Motivačný systém spoločnosti je v procese stáleho zlepšovania a existuje v súčasnosti viacero návrhov na jeho úpravy. Vo všeobecnosti môžeme hodnotiť úroveň ovplyvňovania zvyšovania výkonu manažérov, a to prostredníctvom jeho jednotlivých zložiek ako uspokojivú. Tento komplexne pojatý systém zvyšovania výkonu v spoločnosti má takisto niekoľko pozitívnych rysov. Ide predovšetkým o jeho transparentnosť, pozitívny prístup a predovšetkým efektívnosť.

#### **4.5.1 Analýza potvrdenia hypotéz**

V rámci tejto podkapitoly analyzujeme potvrdenie či nepotvrdenie jednotlivých vytýčených hypotéz praktickej časti práce. Do istej miery ide o technickú podkapitolu, pretože jej výsledok je jednoznačný predovšetkým z prezentácie výsledkov prieskumu ako takého.

**ČH 1: Motivačný systém je prehľadný a sú o ňom podrobne informovaní manažéri aj vedenie spoločnosti.**

Prehľadnosť a jasnosť motivačného systému je z odpovedí a následného hĺbkového rozhovoru potvrdená jednoznačným spôsobom. Jeho prehľadnosť potvrdili manažéri, vedenie spoločnosti aj spomínaný rozhovor. Túto čiastkovú hypotézu považujeme na základe týchto výsledkov za potvrdenú.

**ČH 2: Akceptácia daného motivačného systému je spôsobená predovšetkým participáciou na jeho tvorbe aj z nižších úrovní vedenia, a to vrátane manažérov spoločnosti.**

Motivačný systém spoločnosti je do veľkej miery vytvorený vedením spoločnosti, manažérmi, ale aj nižším vedením. Týmto je podľa prieskumu, ale aj vyjadrení manažérov a takisto hĺbkového rozhovoru táto hypotéza plne potvrdená. Spolupráca zabezpečuje jeho akceptáciu na jednotlivých úrovniach vedenia a manažmentu.

**HH: Motivačný systém podporujúci zvyšovanie výkonu manažérov a ďalších zamestnancov, je z pohľadu respondentov vhodný a úspešný, teda zodpovedajúco motivuje k zvyšovaniu výkonu.**



Potvrdením oboch čiastkových hypotéz sa nám potvrdila aj hlavná hypotéza. Tú potvrdzujú však aj údaje, ktoré sme získali prieskumom a hĺbkovým rozhovorom samostatne. Vhodnosť a jednoznačnosť sú základné predpoklady pre jeho úspešnosť. Úspešnosť motivačného systému sa prejavuje aj v raste spoločnosti, ktorá sa stáva jednou z najdôležitejších a najvplyvnejších spoločností v oblasti výroby a softvérových služieb pre registračné pohľadnice.

## 5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

V rámci tejto kapitoly je potrebné navrhnúť na základe predchádzajúceho prieskumu a jeho výsledkov niekoľko možností pre inovácie maximalizácie výkonov manažérov v analyzovanej spoločnosti. Všetky tieto návrhy sme konzultovali počas spolupráce, a to predovšetkým v tom zmysle, či sú v súlade s prístupom spoločnosti k danej problematike.

Aktuálny prístup je v spoločnosti v súčasnosti akceptovaný a návrhy, ktoré by s ním neboli v súlade, by jednoducho neboli akceptovateľné, čo by spochybnilo výsledky tejto práce. Je potrebné teda navrhovať zmeny v zmysle aktuálneho prístupu, resp. pri akceptovaní jeho základných princípov a náhľadov, a to práve z vyššie spomenutých dôvodov.

Pomerne jednoznačne určené oblasti pôsobenia jednotlivých členov vedenia spoločnosti a príslušných manažérov do presne vymedzených oblastí má svoje výhody. Aj napriek tomu je niekedy potrebné tieto pohľady skonfrontovať a vytvoriť tvorivú atmosféru, aby manažéri a členovia vedenia poznali názory spolupracovníkov z iných oblastí. Ide predovšetkým o občasné vymieňanie názorov na konkrétne problémy v rámci širšieho vedenia spoločnosti.

Jednou z možností je brainstorming a podobné tvorivé aktivity v rámci užšieho, ale aj širšieho vedenia spoločnosti. Dôvodom na to je zameranie vedúcich pracovníkov na jednotlivé segmenty a takisto jednotlivých manažérov. Práve iný pohľad pri podobných aktivitách by mohol priniesť impulz k pozitívnej zmene pri motivácii manažérov, resp. zvyšovaní efektivity ich činností, takisto ako efektivity práce zamestnancov.

Jedným z dôležitých impulzov, ktoré vyplývajú z praktickej časti práce je nespokojnosť vedenia v oblasti motivácie manažérov ohľadne budúcnosti spoločnosti a jeho nasledujúceho vývoja. Týmto spôsobom je potrebné orientovať možné návrhy na zmeny. Je potrebné spojiť to, s čím je vedenie spokojné s problematickou oblasťou, pričom je dôležité aplikovať predovšetkým charakteristické znaky úspešnej oblasti do neúspešnej. Takýmto spôsobom je možné vytvoriť akúsi spojenú motiváciu medzi uspokojujúcim a neuspokojujúcim.

Spokojnosť s motiváciou u vedenia spoločnosti zahŕňa predovšetkým aktuálne realizované aktivity, o čom svedčia aj odpovede na druhú otázku. Budúce činnosti by teda bolo potrebné s aktuálne realizovanými činnosťami. Náš návrh v tomto smere spočíva predovšetkým v tom, že toto prepojenie by sa uskutočňovalo koeficientom aktuálne plnených úloh, budúceho plánovaného zlepšovania a takisto napĺňania plánov, ktoré boli vytvorené v predchádzajúcom období.

Navrhovaným spôsobom naplníme cieľ prepojenia súčasnosti a budúcnosti v rámci plánovania a napĺňania cieľov týkajúcich sa zlepšovania výkonu manažérov aj ďalších zamestnancov. Do istej miery by mohli manažéri s aktuálnym koeficientom „manipulovať“ tým spôsobom, že by navýšili budúce plán budúcich výkonov, čo by im prinieslo vyššie číslo v súčasnosti.

Preto je potrebné nastaviť pomer medzi plánovaným výkonom a súčasným výkonom v prospech súčasnosti. To do istej miery zníži orientáciu tohto opatrenia na budúcnosť, ale prinesie pozitívne efekty. Takisto je potrebné nastaviť dobu medzi súčasným a plánovaným výkonom tak, aby bol jeho efekt v krátkom čase zohľadnený. Ide teda o maximálne niekoľko mesiacov plánovania vopred, kde by sa koeficient započítaval.

Táto úprava by bola v plnom súlade s prístupom spoločnosti k vlastnej iniciatíve zamestnancov. Ide takisto o úroveň manažérov, ako aj úroveň nižšieho vedenia a ostatných zamestnancov. V tomto prípade ide teda len o rozšírenie uvažovania v rámci filozofie spoločnosti a spojenie dvoch jednotlivých prístupov do jedného komplexného celku.

Štýl vedenia manažérov je možné posunúť mierne k väčšej demokratickosti prístupu a väčšom podiele participácie nižšieho vedenia a ostatných zamestnancov. V tomto prípade by bolo potrebné v spoločnosti vytvoriť špecializované kontrolné mechanizmy, ktoré by kontrolovali výkon zamestnancov a manažérov priamo a plnili by úlohu vykompenzovania autoritatívneho prístupu od momentu rozhodnutia, ako je tomu v súčasnosti.

Prístup, ktorý manažéri aktuálne využívajú, by sa teda rozdelil do dvoch možností. Manažéri by mali za úlohu čo najväčšiu participáciu a špecializovaní pracovníci by zastupovali autoritatívny prístup. Týmto spôsobom by sa mohol

dosiahnuť vyšší podiel participácie a teda väčšia angažovanosť v prospech budúcnosti spoločnosti.

Takisto je tieto návrhy a pripomienky potrebné personalizovať a po ich aplikácii je nutné odmeniť pôvodcu, resp. skupinu pôvodcov. Takisto je možné tieto aktivity vopred podporovať tým spôsobom, že bude autor odmenený za prínos v oblastiach, ktoré je potrebné pre spoločnosť rozvinúť. Ide predovšetkým o efektivitu výroby, ale práve aj zameranie manažmentu na budúcnosť a pod.

V rámci personálneho prístupu k zloženiu jednotlivých pracovných skupín by mohlo byť pozitívnou zmenou, aby mal právo veta samotný manažér, ktorý danú skupinu vedie. V súčasnosti má poradný hlas. Táto zmena by mohla prospieť personálnemu porozumeniu medzi jeho jednotlivými zložkami a absolútne právo odmietnuť konkrétneho zamestnanca by mala patriť práve manažérovi, ktorý nesie za výsledky skupiny zodpovednosť.

Oblasť vnútornej motivácie na základe jej preferencie v rámci vedenia spoločnosti, by mala byť podporovaná viac, resp. by sa mala stať základným predpokladom pracovnoprávneho vzťahu v rámci riadiacich funkcií v analyzovanej spoločnosti. Tento prístup je možné ošetriť v odporúčaniach a vnútorných dokumentoch spoločnosti.

Dôraz je potrebné dať aj na osobné vzdelávanie. Možným riešením by mohlo byť zadanie istého štandardu v určitom časovom období, ktoré by muselo byť manažérmi v rámci vzdelávania naplnené. Týmto spôsobom by sa dosiahol síce pokrok, ale nejde o výhradne motivačný systém a nastavenie.

Jedným z riešení by mohli byť kurzy práve v priestoroch spoločnosti samotnej, ktoré by navštevovalo viacero manažérov zároveň, pričom by sa jednalo čiastočne o prvky teambuildingu. Týmto spôsobom by sa dosiahlo aj lepšie vzájomné poznanie sa manažérov. Výber zameraní kurzov je možné rozdeliť napríklad medzi manažérov, samozrejme s prihliadaním na názory členov vedenia spoločnosti, ktorí vedú jednotlivé segmenty.

Týmto spôsobom by sa ponechal dôraz na osobnú iniciatívu, ale takisto na pevné vedenie a smerovanie spoločnosti. Takisto členovia vedenia môžu do veľkej miery aplikovať svoj dôraz na budúcnosť spoločnosti, a to predovšetkým výberom vhodného vzdelávania a aktivít.

Tristošesťdesiatstupňový model spätnej väzby je potrebné zaviesť aj na nižších stupňoch vedenia a u bežných zamestnancov. Týmto spôsobom by dostávali zamestnanci pravidelné informácie o svojej činnosti. Takisto je potrebné vytvoriť určitý systém kontroly v rámci tohto hodnotenia. Pozitívne hodnotenie a prístup k motivácii smerom k zvyšovaniu výkonu je potrebné dodržať, preto by za negatívne hodnotenie nenasledovali tresty a pokuty, ale motivácia by smerovala k odmenám za pozitívny hodnotenie konkrétnych zamestnancov.

## ZÁVER

Predkladaná práca sa zaoberá možnosťou zvyšovania výkonu v oblasti manažmentu, pri vykonávaní a realizácii úloh spojeným s manažovaním, činnosťou manažérov. Zvyšovanie výkonu je tak na jednej strane obsahom činnosti manažéra pri vedení ľudí, ale zároveň ide aj o jednu z daností osobnosti, ktorá je pre manažéra potrebná.

Zvyšovanie výkonu je jednou z najčastejších požiadaviek na všetkých miestach, kde sa jedná o pracovný výkon. Práca je jednou z najdôležitejších oblastí ľudského života, preto analyzovaná tematika naberá na dôležitosti a táto téma sa stáva v mnohých oblastiach kľúčovou. Týmto spôsobom je nutné vysvetliť samotný výber tematiky zvyšovania výkonu.

Cieľom práce je hierarchizácia a popis aspektov zvyšovania výkonu s ohľadom na osobnosť manažéra. Súčasťou cieľa je aj praktický prieskum, ktorý sa realizuje vo vybranej organizácii a faktory psychologických aspektov zvyšovania výkonu osobnosti manažéra rozšíri o praktickú rovinu. Tento cieľ považujeme obsahom a previazaním jednotlivých kapitol za naplnený.

V prvej kapitole vymedzujeme problematiku predovšetkým z terminologického pohľadu. Vyjasňujeme súvislosti medzi rôznymi termínmi, ich obsahom a týmto spôsobom vytvárame základný priestor pre skúmanú problematiku. Úlohou tejto kapitoly je istým spôsobom uviesť do problematiky, a to práve vymedzením základných termínov.

V druhej časti sa venujeme osobnosti manažéra, a to na základe skúmania jeho vlastností, schopností a zručností, ktoré sú nutné pre vykonávanie manažérskych úloh. Zaoberáme sa aj psychologickou stránkou problematiky, a to v rámci tretej podkapitoly tejto časti.

Tretia časť je venovaná vplyvu motivácie, osobnostnému rozvoju manažéra a ich súvislostiam. Zvyšovanie výkonu závisí od nastavenia motivácie, jej účinnosti a pod. Negatívna alebo neprávna motivácia môže dokonca výkon znížiť, čo je neželaným javom. Takisto ako sa venujeme možnostiam zvyšovania motivácie a zároveň výkonu, sa venujeme aj jeho znižovaniu.

Štvrtá časť je prieskumom vo vybranej spoločnosti. Vybrali sme si prešovskú spoločnosť ELCOM, ktorá sa zaoberá viacerými výrobnými, distribučnými a predajnými činnosťami na Slovensku, ale aj v zahraničí. Ide o spoločnosť, ktoré má rôzne úrovni riadenia, čo vyhovuje požiadavkám na naše predbežné zameranie prieskumu.

Ide o dotazníkový prieskum, ktorý realizujeme na dvoch úrovniach, a to manažérskej a riadiacej. Týmto spôsobom vlastne vyjasňujeme vzťah medzi teoretickou a praktickou časťou práce priamo vymedzením praktických dôsledkov a súvislostí so zvyšovaním výkonu manažérov, a to v konkrétnej inštitúcii, ale jednoznačne aj vo všeobecnosti tejto problematiky.

Celkovo je práca zameraná na aktuálny stav poznania v danej oblasti, čomu svedčí aktuálna odborná literatúra. Dôležitým zdrojom bol pre svoju možnosť okamžite reagovať na zmeny flexibilne aj internet a odborné zdroje, ktoré z danej oblasti obsahuje.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY A PRAMENŮV

- ADAIR, J. E. *Leadership : učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 289 s. ISBN 802511256X.
- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishig, 2004. ISBN: 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- COATES, D. *People skills training: Are You Getting a Return on Your Investment*. (on-line). (cit. 2012-4-10)
- COVEY, S.R. *7 Návykov skutočne efektivnych ľudí*. EastonBooks, 2010. ISBN 978-80-8109-143-8
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Lidne, s.r.o., 2005. ISBN: 80-902105-8-9
- HAGEMANN, G. *Motivace*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. 370 s. ISBN 8073660202.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.
- HRONÍK, F.; VEDRALOVÁ, J.; HORVÁTH, L.: *Kompetenční modely – Projekt ESF: Učíte se praxí*. Brno: MotivPress, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.  
<http://www.2020insight.net/PeopleSkills.htm>
- KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-726-1080-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



KUBEŠ M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ E. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7329-201-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 2004. ISBN:80-200-0592-2

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7

PLAMINEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3447-7

PLAMINEK, J. *Tajemství motivace*. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1991-7

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7375-231-6

Buckley, Roger, Caple, Jim. [preklad Vilem Jungmann]. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-2510358-7

VACULIK, M. *Assessment centrum*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008 . 159 s. ISBN: 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. Rozšířené vydanie. Praha: Management press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.

Internetové zdroje.

Building a Leadership Competency Model online. Dostupné na WWW  
<<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/build>>

Časopisecké zdroje

PŘÍKRYL, J. Hledají se efektivnější modely rozvoje manažeru. *HRM: Odborní časopis pro řízení lidských zdrojů*. *Economia*, 2011. Ročník VII, č. 2. ISSN 1801-4690

## ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Vzťah spôsobu práce a výkonu.....	32
Obrázok 2: Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet.....	41
Obrázok 3: Cyklus systematického vzdelávania pracovníkov.....	49
Obrázok 4: Cyklus riadenia pracovného výkonu.....	63

### Zoznam grafov

Graf1: Vzťah medzi podmienkami, schopnosťami a motiváciou.....	12
Graf 2: Tristošesťdesiatstupňový model spätnej väzby.....	16
Graf 3: Pracovný výkon a súvisiaci proces.....	23
Graf 4: Pracovný výkon v súvislostiach.....	24
Graf 5: Elementy prispievajúce k učeniu a vývoju osobnosti.....	50
Graf 6: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, demografické údaje.....	64
Graf 7: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 1.....	65
Graf 8: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 2.....	66
Graf 9: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 3.....	67
Graf 10: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 4.....	68
Graf 11: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 5.....	69
Graf 12: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 6.....	70
Graf 13: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 7.....	71
Graf 14: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 8.....	72
Graf 15: Výsledky prieskumného dotazníka pre manažérov, otázka č. 9.....	73
Graf 16: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, demografické údaje.....	74
Graf 17: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 1.....	75
Graf 18: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 2.....	76
Graf 19: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov,	

otázka č. 3.....	77
Graf 20: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 4.....	78
Graf 21: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 5.....	79
Graf 22: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 6.....	80
Graf 23: Výsledky prieskumného dotazníka pre vedúcich pracovníkov, otázka č. 7.....	81

## ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK PREMANAŽÉROV.....	I
Príloha B – Prieskumný dotazník pre vedúcich pracovníkov.....	IV
Príloha C – osobnosť vo svetle modernej psychologie.....	VII
Príloha D - Kruhový model hodnôt – slovenský preklad.....	VIII
Príloha E - Komparácia špecifických aspektov emocionálnej inteligencie podľa rodu.....	IX
Príloha F – Rozdiely medzi manažérom a vodcom (lídrom).....	X
Príloha G – Súčasti práce manažérov podľa úrovne.....	XI
Príloha H–Rozdiel medzi manažérom a vodcom (lídrom) II.....	XII

**PRÍLOHY**  
**PRÍLOHA A – PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK**  
**PRE MANAŽÉROV**

**Dotazník k diplomovej práci pre spoločnosť ELCOM, spoločnosť s  
ručením obmedzeným, Prešov**

Tento dotazník slúži výhradne pre spracovanie prieskumu praktickej časti v rámci mojej diplomovej práce s názvom „Psychologické aspekty zvyšovania výkonu manažéra“. Zameriavame sa v nej na systém riadenia a manažovania spoločnosti a ďalšie vzdelávanie zamestnancov. Poprosím Vás o vyplnenie otázok a demografických údajov. Dotazník je spracovávaný anonymne, publikované budú iba štatisticky spracované údaje. Za dôsledné vyplnenie vopred ďakujem.

Dana Franková

**Časť I. Demografické údaje:**

Vek: .....

Pohlavie:.....

Funkcia v spoločnosti: .....

Oblasť pôsobenia: .....

Počet rokov praxe na danej pozícii: .....

Počet rokov skúseností s vedením ľudí: .....

**Časť II. Otázky s otvorenou odpoveďou**

1. Ako by ste charakterizovali hlavné faktory ovplyvňujúce Váš výkon?

.....  
.....  
.....

2. Myslíte si, Vaša motivácia závisí predovšetkým od vonkajších alebo vnútorných faktorov? (popíšte aj dôvod, prečo ide práve o tieto faktory).....

.....  
.....

3. Ako by ste charakterizovali plnenie svojich úloh na pracovisku? (môžete označiť aj viacero možností).....

.....  
.....  
.....

4. V ktorých oblastiach vnímate potrebu zlepšovania svojho výkonu na pracovisku a spôsob, akým by ste to chceli dosiahnuť?(môžete označiť aj viacero možností)

.....  
.....  
.....  
.....

5. Koľko času Vám ostáva pri Vašich pracovných povinnostiach na ďalšie vzdelávanie a osobný rozvoj?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Myslíte si, že Váš výkon ovplyvňuje aj finančné ohodnotenie Vašej práce? (konkretizujte aj dôvody svojho tvrdenia)

.....  
.....

.....  
.....

### Časť III. Otázky s uzatvorenou odpoveďou

**7. Ktorý z nasledujúcich krokov je podľa Vášho názoru pre Váš pracovný výkon najdôležitejší?**

- dohoda                       meranie                       spätná väzba  
 pozitívne povzbudzovanie                       dialóg

**8. Funguje podľa Vášho názoru v spoločnosti tzv. tristošesťdesiatstupňový model spätnej väzby, kedy dostávate hodnotenie svojej práce od manažéra, kolegov, zákazníkov ale aj podriadených?**

- áno                       nie                       neviem odpovedať

**9. Čo z nasledujúcich možností podľa Vás najviac ovplyvňuje Váš výkon v práci?**

- Schopnosti                       Inteligencia  
 Temperament                       Charakter a postoje

Ďakujem za vyplnenie dotazníka!



## **PRÍLOHA B – PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV**

### **Dotazník k diplomovej práci pre spoločnosť ELCOM, spoločnosť s ručením obmedzeným, Prešov**

Tento dotazník slúži výhradne pre spracovanie prieskumu praktickej časti v rámci mojej diplomovej práce s názvom „Psychologické aspekty zvyšovania výkonu manažéra“. Zameriavame sa v nej na systém riadenia a manažovania spoločnosti a ďalšie vzdelávanie zamestnancov. Poprosím Vás o vyplnenie otázok a demografických údajov. Dotazník je spracovávaný anonymne, publikované budú iba štatisticky spracované údaje. Za dôsledné vyplnenie vopred ďakujem.

Dana Franková

#### **Časť I. Demografické údaje:**

Vek: ..... Pohlavie:.....

Funkcia v spoločnosti:.....

Oblasť pôsobenia: .....

Počet rokov praxe na danej pozícii:.....

Počet rokov skúseností s vedením ľudí: .....

## Časť II. Otázky otvorenou odpoveďou

**1. Ste spokojný s motiváciou Vašich manažérov? (popíšte aj dôvod)**

.....  
.....  
.....

**2. Myslíte si, že ich motivácia je dostačujúca pre vykonávanie danej činnosti na úrovni, ktorú požadujete?.....**

.....  
.....  
.....

**3. Ako by ste charakterizovali štýly vedenia, ku ktorému vediete svojich manažérov?.....**

.....  
.....

**4. V ktorých oblastiach je potrebné výkon manažérov zlepšiť? .....**

.....  
.....  
.....

**5. Organizujete pre manažérov špeciálne stretnutia týkajúce sa ich výkonov? (uved'te, ako túto oblasť riešite).....**

.....  
.....  
.....

### Časť III. Otázky s uzatvorenou odpoveďou

**6. Ktorý z nasledujúcich krokov je podľa Vášho názoru pre pracovný výkon manažéra najdôležitejší?**

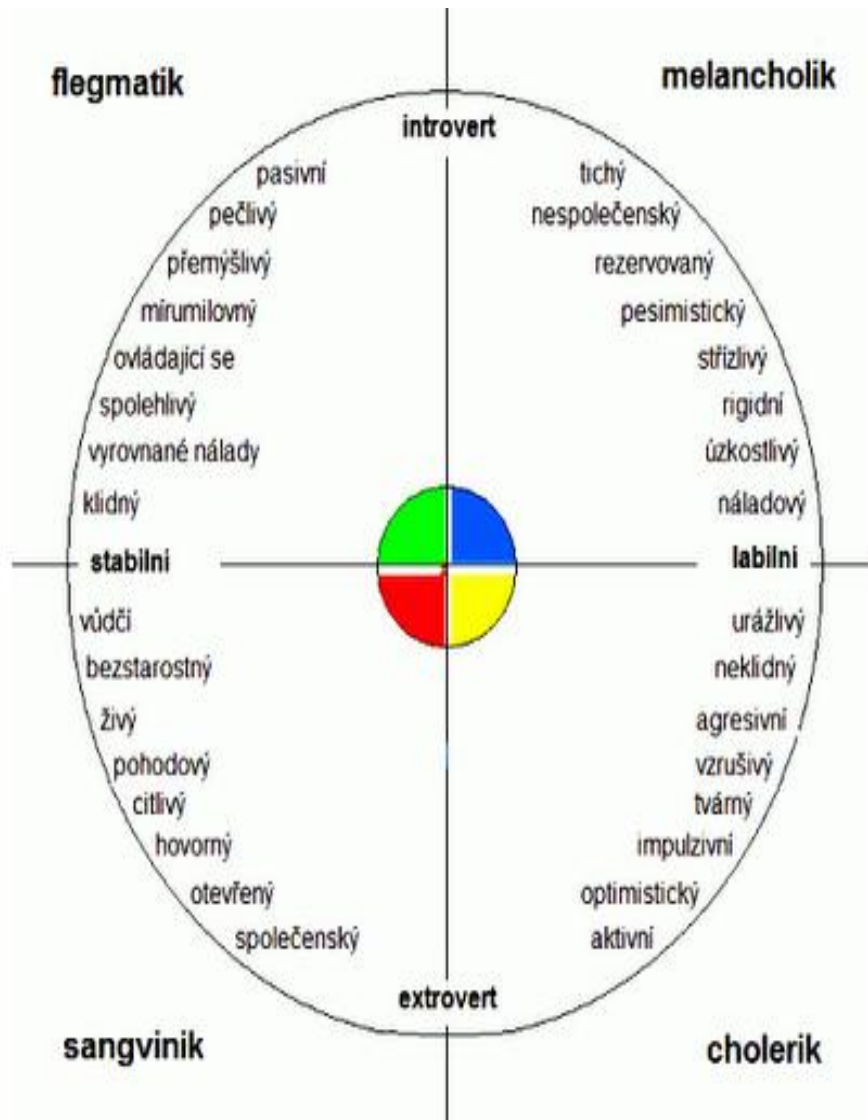
- dohoda
- meranie
- spätná väzba
- pozitívne povzbudzovanie
- dialóg

**7. Čo z nasledujúcich možností podľa Vás najviac ovplyvňuje výkon manažérov?**

- Schopnosti
- Inteligencia
- Temperament
- Charakter a postoje

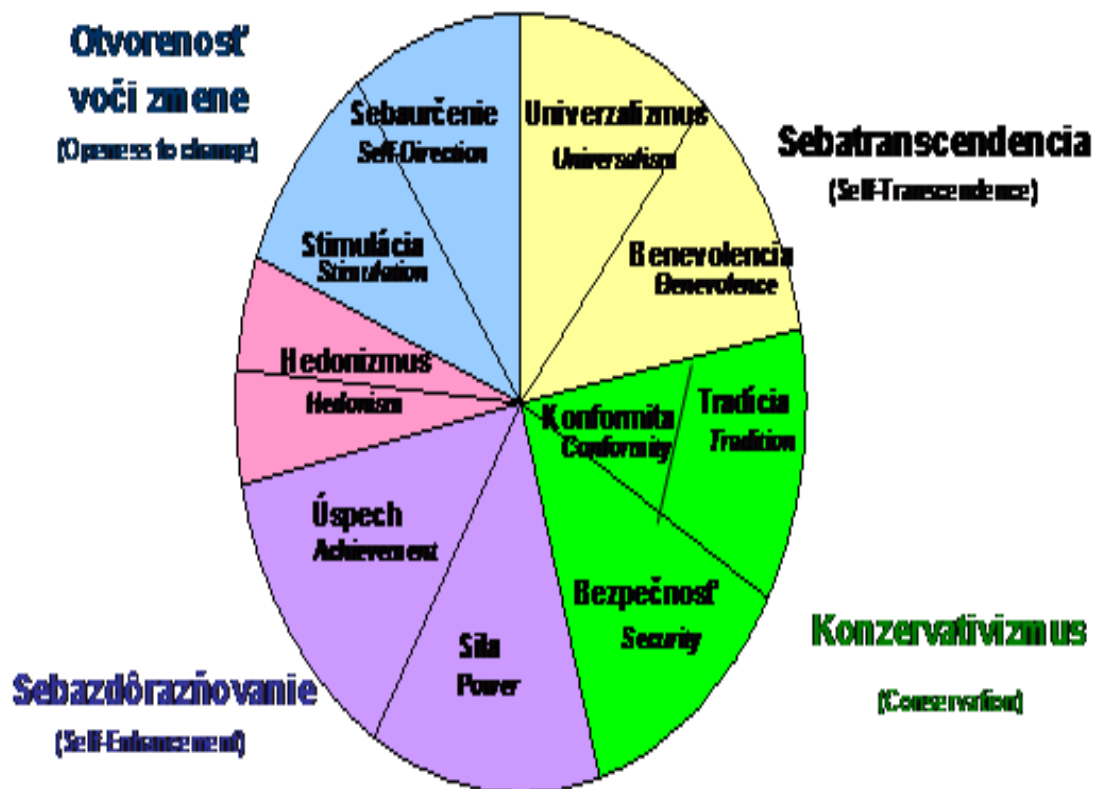
Ďakujem za vyplnenie dotazníka!

## PRÍLOHA C – OSOBNOSŤ VO SVETLE MODERNEJ PSYCHOLÓGIE



Zdroj: <http://www.mojepsychika.cz/zajimavosti-a-inspirace/seberozvoj/typologie-osobnosti-dle-eysencka-121>

## PRÍLOHA D - KRUHOVÝ MODEL HODNÔT – SLOVENSKÝ PREKLAD



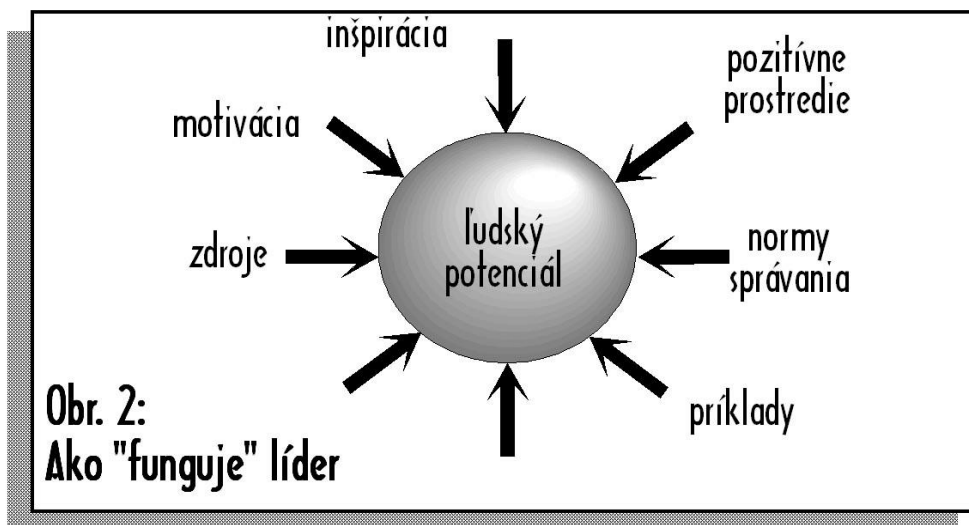
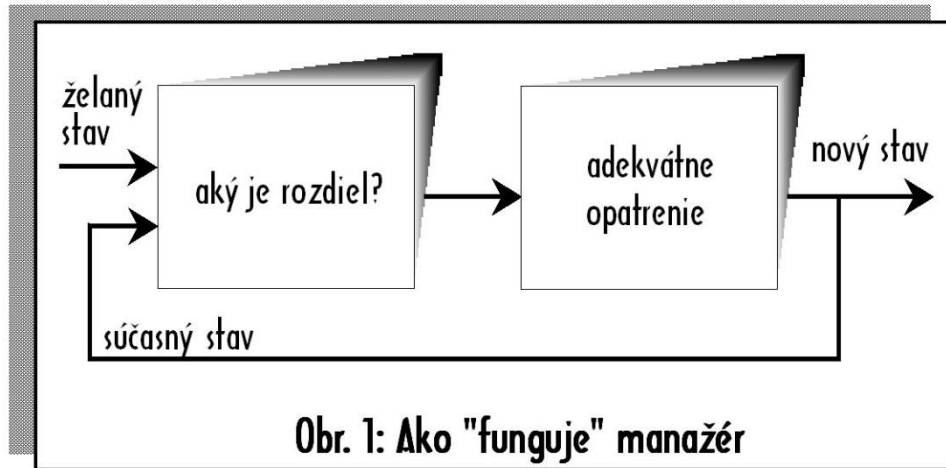
Zdroj: <http://www.saske.sk/cas/archiv/2-2007/cizmarik.html>

## PRÍLOHA E - KOMPARÁCIA ŠPECIFICKÝCH ASPEKTOV EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE PODĽA RODU

Špecifické aspekty EQ	Rod	Priemer	Smerodajná odchýlka	Testové kritérium	Významnosť
Prispôsobivosť	Muži	9,92	2,22	1,947	0,052
	Ženy	9,52	2,30		
Kontrola emócií	Muži	9,27	2,40	1,575	0,116
	Ženy	8,94	2,31		
Nízka impulzívnosť	Muži	9,37	2,65	1,610	0,108
	Ženy	8,99	2,63		
Sebamotivácia	Muži	9,03	2,34	1,952	0,051
	Ženy	8,64	2,20		
Empatia	Muži	9,63	2,35	-0,326	0,744
	Ženy	9,70	2,34		
Asertivita	Muži	9,19	2,59	3,404	<b>0,001</b>
	Ženy	8,38	2,66		
Vyjadrenie emócií	Muži	8,58	2,76	-1,438	0,151
	Ženy	9,06	4,01		
Vzťahy	Muži	9,78	2,40	1,951	0,051
	Ženy	9,55	2,25		
Sociálne uvedomenie	Muži	9,85	2,47	-0,353	0,724
	Ženy	9,93	2,52		
Šťastie	Muži	10,23	2,68	-0,898	0,370
	Ženy	10,44	2,58		
Sebaúcta	Muži	9,80	2,30	0,250	0,803
	Ženy	9,75	2,27		
Zvládanie stresu	Muži	9,45	2,31	2,78	<b>0,006</b>
	Ženy	8,86	2,37		
Optimizmus	Muži	10,17	2,55	1,316	0,189
	Ženy	10,46	2,47		
Emocionálne ocenenie	Muži	9,08	2,05	-1,763	0,078
	Ženy	9,41	2,10		
Zvládanie emócií iných	Muži	9,06	2,29	0,558	0,577
	Ženy	8,88	4,15		

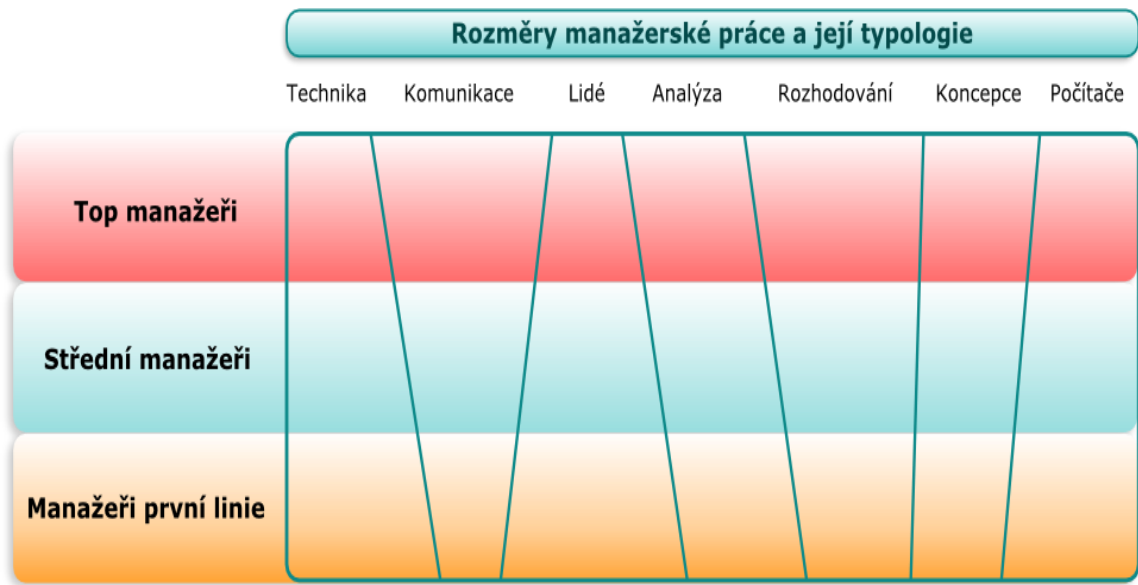
Zdroj: <http://www.saske.sk/cas/public/media/5954/MKtab1.PNG>

## PRÍLOHA F – ROZDIELY MEDZI MANAŽÉROM A VODCOM (LÍDROM)



Zdroj: <http://www.ibispartner.sk/sk/typologie/433-nedorozumenia-v-time-hodnotenie-osobnostneho-stylu-manazerov-na-baze-indikatorov-poda-i-myersovej-umozuje-zlaova-manazersky-tim>

## PRÍLOHA G – SÚČASTI PRÁCE MANAŽÉROV PODĽA ÚROVNE



Zdroj: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngev3-print.php?projection&l=02>



## PRÍLOHA H– ROZDIEL MEDZI MANAŽÉROM A VODCOM (LÍDROM) II

<b>Tradiční manažer</b>	<b>Leader</b>
orientace na náklady	orientace na kreativitu
výkonová orientace	inovace
zodpovědnost za vlastní výsledky	podporující, stimulující zodpovědnost za kolektivní úspěch
risk management	aktivní experimentování
vedení mnoha projektů	udržování si celkového nadhledu
analogový přístup	digitální přístup
lokální vedení	globální vedení
hluboké znalosti konkrétního oboru	široká perspektiva a znalosti souvislostí
řešení konfliktů	vytváření reaktivního napětí
zavádění pevných struktur	nejednoznačné strukturování
orientace na rychlý zisk	dlouhodobé investování

(zpracováno podle podkladů Pitra L., Executive Lounge Int., Praha 2007)

Zdroj: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d4052v5452-zpusobilosti-vudcich-osobnosti-pro-rizeni/>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Dana Franková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Psychologické aspekty zvyšovania výkonu osobnosti manažéra

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 101

**Celkový počet stran příloh:** 12

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 28

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Ing. Lilla Svatošová