

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Denisa Ďurisová

**Vedenie ľudí ako dôležitý faktor motivácie  
zamestnancov k pracovným výkonom**

**Praha 2012**

**Vedúci diplomovej práce:**  
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Denisa Ďurisová

**People management as an important factor of employee  
motivation in the work performance**

**Prague 2012**

**The diploma thesis work supervisor:  
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.**

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Martine dňa 15. 03. 2012

Bc. Denisa Ďurisová.....

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa pod'akovať vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc. za usmernenie pri písaní diplomovej práce, za poskytnutie odborných rád a informácií, ale hlavne za jeho ochotu a trpezlivosť. Zároveň ďakujem všetkým tým, ktorí mi boli akýmkoľvek spôsobom nápomocní pri písaní tejto diplomovej práce.

### **Anotácia:**

Táto diplomová práca sa venuje problematike vedenia ľudí. Poskytuje prehľad štýlov vedenia. Zaoberá sa charakteristikou osobnosti manažéra, typológiou ideálneho vedúceho pracovníka. Poukazuje na klasifikáciu a činnosti manažéra akými sú manažérske úlohy, funkcie, roly a dôležitú manažérsku zručnosť, a to motiváciu zamestnancov. Hlavným zámerom tejto práce je zistiť, či je spôsob vedenia ľudí pozitívnym motivačným nástrojom k zlepšeniu ich pracovných výkonov. Následne poskytnúť odporúčania, ktoré by spoločnosť mala implementovať do procesu vedenia ľudí a prispieť tak k zvyšovaniu efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov v organizácii.

### **Kľúčové pojmy:**

Ľudské zdroje, manažér, motivácia, osobnosť manažéra, riadenie ľudských zdrojov, štýly vedenia, vedenie ľudí.

**Annotation:**

This thesis describes various issues of managing people. It provides a summary of specific styles of management. It covers the characteristics of the manager's personality, typology of an ideal manager – supervisor. It points out classification and work procedures, e.g. manager tasks, roles, duties and an important managing tool – motivation of employees. The main goal of this thesis is to find out, whether the way of management can be regarded as a positive motivation tool which leads to improvement of work performance. Consequently the thesis provides recommendations which should be implemented into the process of managing people by companies, in order to increase efficiency of the work performance of its employees.

**Key words:**

Human resources, manager, motivation, manager's personality, human resources management, management styles, people management.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1. VYMEDZENIE POJMOV.....</b>	<b>11</b>
1.1 Ľudské zdroje.....	11
1.1.1 Význam ľudských zdrojov.....	11
1.2 Riadenie ľudských zdrojov.....	13
1.2.1 Systém riadenia ľudských zdrojov.....	16
1.2.2 Ciele, úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	16
1.2.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	18
<b>2. VEDENIE ĽUDÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Teórie vedenia ľudí.....	23
2.1.1 Teória vedenia založená na rysoch vedúceho.....	23
2.1.2 Teórie založené na osobných kvalitách a spôsobov správania vedúceho.....	24
2.1.2.1 Štýly vedenia (vedúceho) podľa správania.....	25
2.1.2.2 Likertove štýly vedenia.....	28
2.1.2.3 Teória manažérskej mriežky.....	29
2.1.3 Situačné teórie vedenia a prístupy.....	31
2.1.3.1 Teória premenného správania vedúceho (kontinuum vedenia).....	31
2.1.3.2 Fiedlerova teória efektívneho vedenia (kontingentná teória vedenia).....	32
2.1.3.3 Teória vedenia na základe vzťahu „cesta-ciel“.....	32
2.2 Nové vedenie (New Leadership).....	33
2.2.1 Transformačné vedenie.....	34
2.2.2 Transakčné vedenie.....	34
<b>3. MANAŽÉR.....</b>	<b>36</b>
3.1 Klasifikácia a činnosť manažéra.....	38
3.1.1 Úrovne manažérov.....	38
3.1.2 Manažérske úlohy a funkcie.....	39
3.1.3 Manažérske roly.....	42
3.2 Charakteristika osobnosti manažéra.....	45
3.2.1 Základné typy osobnosti.....	46
3.2.1.1 Typológia osobnosti MBTI.....	48
3.2.1.2 Model piatich faktorov osobnosti (tzv. BIG FIVE).....	49
3.2.2 Manažérske schopnosti a vlastnosti.....	49
3.3 Motivácia k práci.....	53
3.3.1 Prístupy v motivovaní zamestnancov.....	54
3.3.2 Teórie motivácie k práci.....	55
3.3.3 Zásady motivácie podriadených.....	57
<b>EMPIRICKÁ ČASŤ</b>	
<b>4. PROJEKT PRIESKUMU.....</b>	<b>59</b>
4.1 Predmet prieskumu.....	59
4.2 Cieľ prieskumu.....	59
4.3 Úlohy prieskumu.....	59
4.4 Hypotézy prieskumu.....	60
4.5 Prieskumné metódy.....	60

4.6 Charakteristika prieskumnej vzorky.....	61
<b>5. INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV PRIESKUMU.....</b>	<b>63</b>
<b>6. DISKUSIA K VÝSLEDKOM PRIESKUMU A ODPORÚČANIA PRE PRAX.....</b>	<b>86</b>
<b>ZÁVER.....</b>	<b>91</b>
<b>ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....</b>	<b>93</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GROFOV.....</b>	<b>97</b>
<b>PRÍLOHA A: Dotazník</b>	



## ÚVOD

Výkon zamestnancov každej organizácie do veľkej miery závisí od toho, ako sú motivovaní. Zamestnávateľa preto musia neustále motivovať svojich pracovníkov, aby ich vytrvalosť a nadšenie v práci zostali na želanej úrovni. Žiada si to obyčajne veľa trpezlivosti a času, pretože každý zamestnanec si vyžaduje iný prístup. Každý človek potrebuje k úspešnému vykonávaniu akejkoľvek činnosti okrem schopností aj vyššiu úroveň motivácie. V súčasnej podnikovej praxi je charakteristická orientácia zamestnávateľov a manažérov na motiváciu svojich zamestnancov, čo podstatne zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Jadro problému efektivity a produktivity práce spočíva v motivácii všeobecne a obzvlášť v motivácii zamestnancov. Prax dokazuje potrebu odkrytia a pochopenia faktorov, ktoré aktivizujú pracovnú motiváciu zamestnancov a súčasne aj potrebu vytvorenia systému rôznych opatrení na jej zvyšovanie.

Existuje veľmi veľa faktorov, kvôli ktorým sa v práci cítíme dobre. To ale neznamená, že to, čo je motivujúce pre nás, je motivujúce aj pre našich spolupracovníkov. Každý človek je svojim spôsobom jedinečný a reaguje na podnety rôzne. Niektoré faktory dokážu svojou kombináciou zvýšiť výsledný efekt a výkon ľudí, iné zas môžu vyvolať spory a pôsobiť negatívne a demotivačne.

Existujú na pracovisku aj veci a podmienky, ktoré nám bránia cítiť sa dobre, a kvôli ktorým sa cítíme zle. Narušajú našu schopnosť vykonávať prácu. Preto je manažérska úloha správne a efektívne motivovať ľudí jednou z najťažších vôbec. V prvom rade určite vyžaduje znalosť toho, akí ľudia v organizácii pracujú, čo sa im páči, a v ktorom smere vidia nedostatky. Existuje dobrý šéf a aj zlý šéf. O tom, ako ho zamestnanci vnímajú, rozhoduje viacero vecí, napríklad akou je osobnosťou, nakoľko je dobrým odborníkom, či vie komunikovať s ľuďmi, či sa o nich zaujíma, ale aj ako vie zorganizovať seba a iným prácu a či háji záujmy svojich podriadených.

Mnohokrát sa s osobnosťou nedá veľa urobiť, avšak dá sa rozhodne venovať budovaniu vzťahu nadriadených k podriadeným. Práve na to, ako vplýva vedenie ľudí, osobnosť a kompetentnosť nadriadeného na pracovný výkon zamestnancov a napĺňanie cieľov organizácie, sa venuje naša diplomová práca. Jej cieľom je poukázať na to, že vedenie ľudí je veľmi zložitý proces, ktorý je podmienený viacerými faktormi. Úspešné vedenie závisí nielen na štýle vedenia, ale aj na odborných predpokladoch, osobných vlastnostiach a úspešnom prevzatí sociálnej role vedúceho. Nevyhnutnou zložkou riadenia a vedenia ľudí je motivácia zamestnancov. Manažér musí vedieť motivovať svojich podriadených k pracovnému výkonu, a preto považujeme vedenie ľudí za jeden z najpodstatnejších motivačných faktorov vôbec.

Naša práca je rozdelená na teoretickú a empirickú časť. V teoretickej časti práce vychádzame z vedomostí a skúseností odborníkov, ktorí sa problematike vedenia ľudí a motivácie zamestnancov venujú. V empirickej časti vlastným empirickým prieskumom zisťujeme, aký vplyv má vedenie ľudí na motivovanosť zamestnancov vybranej organizácie.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1. VYMEDZENIE POJMOV

### 1.1 Ľudské zdroje

*„Podnik, ktorý neprináša nič iné ako peniaze, je úbohý podnik“  
H. Ford*

Fungovanie každej organizácie podmieňujú zdroje a prostredie. Organizácia dosahuje úspech prostredníctvom efektívneho využívania svojich zdrojov pri presadzovaní určitej stratégie a poslania firmy. Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom každej organizácie a preto sú pre ňu najdôležitejšie. Úspech alebo neúspech jej fungovania nezávisí od veľkosti budov, ale závisí od toho, akým spôsobom organizácia získava, podporuje a udržuje svoje personálne zdroje, čo sa v neposlednom rade odráža na životnej úrovni ľudí. Z toho vyplýva, že ľudia a organizácia sú na sebe navzájom závislí a hlavne ľudia podstatným spôsobom ovplyvňujú chod a fungovanie organizácie.

*„Ľudskými zdrojmi sú ľudia zapojení do pracovného procesu na základe vlastného rozhodnutia, schopní sebarealizácie pri vykonávaní cieľavedomých pracovných činností, ktoré vedú k tvorbe hodnôt.“ (Vetráková, 2006, s. 20-21)*

Len ľudia dokážu nájsť spôsoby, ako zvýšiť kvalitu, inovovať produkt, zlepšiť riadenie, využiť informácie, technológie a iné zdroje v organizácii. Nedokážu to ani materiálové, ani finančné, ani informačné zdroje, pretože ony veci umožňujú, ľudské zdroje veci uskutočňujú. Svojej organizácii zabezpečujú konkurenčnú výhodu, ktorá je ťažko napodobiteľná.

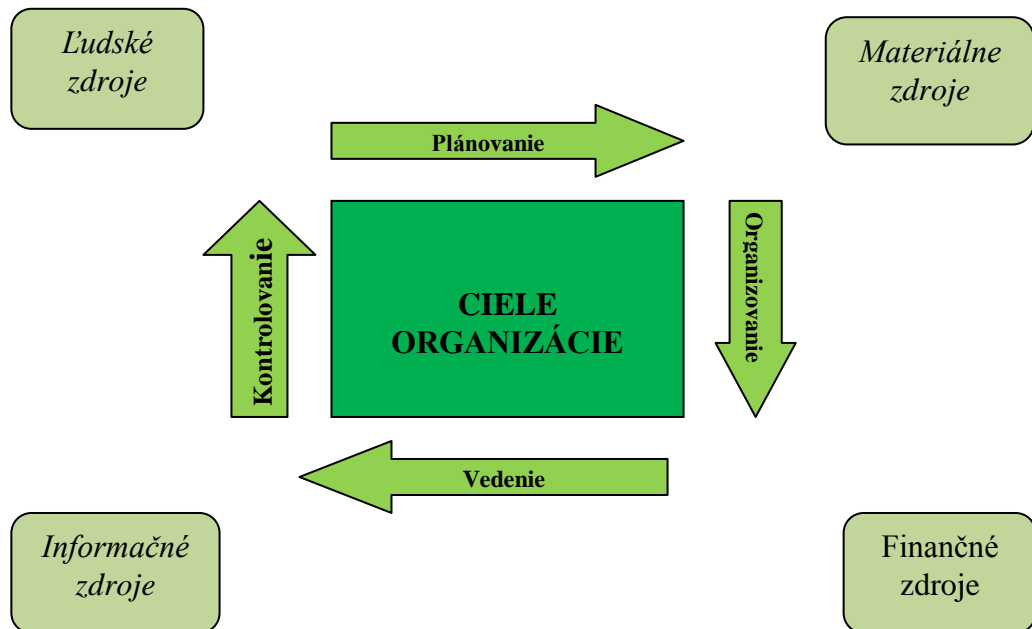
#### 1.1.1 Význam ľudských zdrojov

Organizácia ako celok funguje najlepšie vtedy, keď sa snaží o neustále zhromažďovanie, prepájanie a využívanie štyroch základných zdrojov, čo je úlohou podnikového riadenia, a to:

- materiálne zdroje,
- finančné zdroje,

- informačné zdroje,
- ľudské zdroje. (Koubek, 2001, s. 13)

**Obr. 1: Zdroje organizácie a proces riadenia**



Zdroj: Koubek , 2001, s. 13

Ľudské zdroje sú v procese riadenia dominantné a mali by byť v centre pozornosti manažérov na všetkých stupňoch riadenia pri vykonávaní všetkých manažérskych funkcií.

Hodnota ľudských zdrojov sa prejavuje v troch základných aspektoch (Vetráková, 2006, s. 23-24):

1. v schopnosti človeka ustavične hľadať možnosti zdokonalenia a zabezpečenia sebarealizácie,
2. v schopnosti človeka nepretržite sa prispôbovať novým potrebám,
3. v schopnosti človeka premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu, ktorá uvádza do pohybu ostatné zdroje podľa vlastnej vôle.

## 1.2 Riadenie ľudských zdrojov

*„Mýlia sa tí, ktorí si myslia, že si vystačia sami.“*

*antické príslovie*

Riadenie ľudských zdrojov bezprostredne vystupuje v polovici osemdesiatych rokov ako tzv. „harvardský systém“ v dielach amerických univerzitných bádateľov Fombrumom a jeho spolupracovníkmi. Vyšli s tézou, že systémy ľudských zdrojov a organizačná štruktúra by mali byť riadené spôsobom, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie. ( Alexy, Boroš, Sivák, 2004, s. 70)

Ďalšími zakladateľmi riadenia ľudských zdrojov boli Beer a jeho kolegovia z Harvardskej univerzity. Boli presvedčení, že problémy klasického personálneho manažmentu môžu vyriešiť len manažéri - generalisti svojou ústrednou filozofiou a strategickou víziou. Zdôrazňovali, že základný princíp riadenia ľudských zdrojov nespočíva v personálnych útvaroch, ale v líniových manažéroch. Každé rozhodnutie manažérov, najmä špičkových, má značný dopad na zamestnancov. Walton, taktiež z Harvardu, obhajoval myšlienku, že nový model riadenia ľudských zdrojov podporuje vzájomnosť - vzájomné ciele, vplyv, rešpekt, odmeny, zodpovednosť. Podľa neho vzájomnosť vyvolá záväzok a angažovanosť a výsledkom bude lepší ekonomický výkon a väčší rozvoj ľudí.

*Harvardský systém* mal veľký vplyv na teóriu i prax riadenia ľudských zdrojov a to tvrdením, že je to záležitosť nie len personálneho útvaru, ale hlavne záležitosť všetkých manažérov. (Armstrong, 1999, s. 151)

Definície odborníkov pojmu riadenie ľudských zdrojov sú veľmi intenzívne a názory na používanie tohto pojmu nie sú jednotné. Mnohí praktici a teoretici zostávajú pri pojme personálny manažment, ktorý prešiel do vyššieho štádia, iní ho považujú za kvalitatívne nový prístup, respektíve používajú oba pojmy ako synonymá. Alexy, Boroš a Sivák (2004) popisujú, v ktorých oblastiach sa riadenie ľudských zdrojov a personálna práca

prekrývajú, ba zhodujú a ich kombinácia je racionálna a na každej úrovni, ako je:

- riadenie ľudských zdrojov a personálna práca vychádzajú zo stratégie organizácie,
- obidve uznávajú, že línoví vedúci pracovníci sú zodpovední za riadenie ľudí,
- riadenie ľudských zdrojov i personálna práca uznávajú, že jednou najdôležitejšou funkciou je prispôsobovanie ľudí k meniacim sa požiadavkám organizácie,
- je zhoda v rešpektovaní jednotlivca, vyváženosť potrieb organizácie a jednotlivca na rozvoj ľudí, aby sa dosiahla maximálna úroveň ich schopností, na ich vlastné uspokojenie i na dosiahnutie cieľov organizácie,
- dôraz na participáciu, na zapájanie a komunikáciu v rámci pracovných vzťahov.

Riadenie ľudských zdrojov má aj svojich odporcov, ktorí ho popisujú ako nástroj manipulácie, považujú ho za ozajstné zlo. Peter Herriot spochybnil etiku riadenia ľudských zdrojov, hovorí, že zamestnanci v podniku sú ľudský kapitál, tak ako podnik, jeho investície a ich jediným využitím je dosahovať podnikateľského cieľa. Armstrong (1999) sa zamýšľa nad tým, že mnohí vrcholoví manažéri skutočne jednú, ako by boli vlastníkami svojich zamestnancov. Pod veľkým tlakom na dosahovanie najlepších výsledkov, strácajú ľudskú tvár, dôveru a rešpekt.

**Riadenie ľudských zdrojov** sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na splnení cieľov podniku a zamestnancov ako celku.

Armstrong (2007) uvádza niekoľko charakteristík pojmu riadenie ľudských zdrojov. Najlepšie je považovať riadenie ľudských zdrojov za teóriu alebo názor, ako najlepšie riadiť ľudí v záujme organizácie. Opisuje ho ako strategický a logicky premyslený prístup k personálnemu riadeniu najhodnotnejších aktivít organizácie, toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí v nej pracujúcich, ktorí individuálne a kolektívne prispievajú

k dosiahnutiu jej cieľov pre zabezpečenie udržateľnej konkurenčnej výhody organizácie.

Milkovich a Boudreau sa zaujímajú o ľudské zdroje z hľadiska nákladov a definujú ich ako: „*proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov i organizácií.*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 38)

„*Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.*“ (Kachaňáková, 2003, s. 11)

Podľa Koubeka predstavuje riadenie ľudských zdrojov najnovšiu koncepciu personálnej práce. Stáva sa najdôležitejšou zložkou riadenia organizácie, jeho jadrom. Predstavuje nielen najcennejší, ale zároveň aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o jej prosperite a konkurencieschopnosti.

Asi najlepšie vystihuje pojem riadenie ľudských zdrojov Vetráková (2006). Podľa nej riadenie ľudských zdrojov vychádza z uznania človeka ako nositeľa pracovnej sily jeho vedomosťami, schopnosťami, zručnosťami, tvorivosťou, energiou a motiváciou za najdôležitejší zdroj, zabezpečiť organizácii efektívnu produkciu a konkurencieschopnosť. Zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov nesú odborní manažéri, personalisti plnia podpornú a servisnú funkciu. Organizácia sa snaží vytvoriť správne miesto človeku správne miesto.

„*Riadenie ľudských zdrojov sa rozumie strategický, systémový a rozvojový prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese ako výhradnými vlastníkami ich ľudského kapitálu. Jeho podstatou je podnikateľsky orientovaná filozofia, ktorá vedie k zvýšeniu výkonnosti organizácie s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu, pri dosiahnutí osobných cieľov zamestnancov. Je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Personalisti prispievajú k tomuto procesu tým, že ho rozvíjajú, zdokonaľujú, poskytujú rady, pomoc a služby.*“ (Vetráková, 2006, s. 29)

### 1.2.1 Systém riadenia ľudských zdrojov

Organizácia je otvorený a dynamický systém, v ktorom prebieha transformácia zdrojov na vstupe za účelom dosiahnutia požadovaného výstupu. Vstup transformačného procesu vo všeobecnosti považujeme už spomínané zdroje informačné, finančné, materiálne a ľudské. Výstupom transformačného procesu sú produkty, t. j. výrobky alebo služby, ktoré umiestňujeme na trh za účelom transakcie. Vstupné hodnoty sa prostredníctvom aktivít v systéme riadenia ľudských zdrojov najúčinnnejším spôsobom transformujú na výstupné hodnoty. Na overenie úspešnosti transakcie slúži spätná väzba. Riadenie ľudských zdrojov má za úlohu zabezpečiť efektívnosť tohto procesu, nakoľko týmto novým postavením vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejší výrobný vstup a motor činnosti organizácie. (Koubek, 2001, s. 16)

Obr. 2: Vstupy a výstupy v systéme riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Vetráková, 2003, s. 15

### 1.2.2 Ciele, úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje strategické ciele. Riadenie ľudských zdrojov je zamerané na neustále zlepšovanie využitia a rozvoj pracovných schopností pracovníkov. Riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšovaní využitia ostatných zdrojov



organizácie a to tým, že rozhodujú o využívaní materiálnych, finančných a informačných zdrojoch. (Koubek, 1998. s. 14)

Základnými cieľmi riadenia ľudských zdrojov je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity organizácie, ktoré napĺňa implementáciou dvoch úloh zameraných hlavne na:

- 1) zabezpečovanie požadovaného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom vyjadrení vo vzťahu k strategickým cieľom podniku,
- 2) zosúladenie správania sa zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

Efektívne plnenie týchto základných úloh zahŕňa v sebe široké spektrum konkrétnych činností, ktoré Kachaňáková označuje ako „personálne funkcie“. (Kachaňáková, 2003, s. 13)

Funkcie riadenia ľudských zdrojov Kachaňáková logicky vymedzuje nasledovne:

- *Strategické riadenie ľudských zdrojov* – zabezpečuje personálne oddelenie za účelom splnenia podnikových cieľov.
- *Plánovanie ľudských zdrojov* – zabezpečuje adekvátne personálne činnosti v súlade s plánovacími procesmi organizácie.
- *Analýza práce* – predstavuje systematické zhromažďovanie, vyhodnocovanie informácií o práci vrátane ich aktualizácie.
- *Získavanie a výber zamestnancov* – oslovujú a zabezpečujú primeraný počet potenciálnych uchádzačov schopných obsadiť voľné pracovné miesta.
- *Rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru* – zahrňuje aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, funkčným postupom, preradením na inú prácu, a tiež s prepúšťaním zamestnancov.
- *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov* – znamená zabezpečiť nepretržité vzdelávanie zamestnancov na základe strategických potrieb.
- *Riadenie a plánovanie kariéry* – zahrňuje aktivity späté s rozvojom zamestnancov, tak aby podnik pripravil potrebný počet kvalifikovaných nástupcov.

- *Riadenie pracovného výkonu* – je nástrojom dosahovania lepších výsledkov podniku.
  - *Motivácia a odmeňovanie zamestnancov* – vychádza z politiky odmeňovania organizácie v kombinácii peňažných i nepeňažných foriem odmien a rôznych zamestnaneckých výhod.
  - *Pracovné vzťahy* – majú formálnu i neformálnu podobu.
  - *Personálny informačný systém* – zabezpečuje a poskytuje dostatok relevantných informácií o zamestnancoch, personálnych činnostiach.
  - *Pracovné podmienky* – ovplyvňujú kvalitu pracovného života zamestnanca. Medzi ne patrí úroveň deľby práce, štýl vedenia ľudí, systém motivácie a stimulácie, bezpečnosť práce a pod. Ide o komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese. (Kachaňáková, 2003, s. 13-15)
- Jednotlivé personálne činnosti sa musia vykonávať tak, aby pôsobili vo vzájomnej súčinnosti a umožňovali organizácii dosahovať synergický efekt. Dôležité je sledovať ich priebeh a vytvoriť účinný systém vyhodnocovania prínosu pre dosahovanie cieľov organizácie.

### **1.2.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov**

Útvar riadenia ľudských zdrojov zohráva rozhodujúcu úlohu v každej organizácii. Zabezpečuje, aby manažment konal efektívnejšie vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa zamestnancov v rámci činností, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov v prospech všetkých zainteresovaných subjektov.

Do procesov riadenia zamestnancov vstupujú viaceré subjekty. Ich počet je závislý od veľkosti organizácie a úloh, ktoré plní. Najčastejšie ide o subjekty:

- *vrcholový manažment* – jeho úlohou je vymedziť priestor pre strategické ciele a rozhodnutia na všetkých úrovniach, stanoviť predstavu o budúcom smerovaní a postavení organizácie,
- *útvar riadenia ľudských zdrojov* – je špecializované pracovisko na zabezpečenie efektívnosti manažmentu vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa zamestnancov, v rámci činností ktoré sú nevyhnutné pre

zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov v prospech všetkých zainteresovaných subjektov,

- *línioví manažéri* – manažéri na všetkých stupňoch riadenia, ktorí zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých organizačných jednotiek, ich úlohou je riadiť svojich zamestnancov za účelom plnenia stanovených cieľov. (Tej, Sláviková, Hrvolová, 2010, s. 15-16)

## 2. VEDENIE ĽUDÍ

Pojem manažment bol prvý krát použitý v Anglicku v 19. storočí a trochu neskôr v USA. Pôvodný latinský výraz „manu agere“ môžeme preložiť ako „viest' niekoho za ruku“. (Lorko, 2008, s. 160)

Vedenie ľudí sa niekedy nesprávne stotožňuje s manažmentom. Manažment je však omnoho širší pojem. Vedenie je jeho časťou, je pokladané za základnú náplň práce manažérov všetkých úrovní. S ostatnými manažérskymi funkciami tvoria spolu manažérske povolanie, vytvárajú základ toho, aby manažér bol efektívnym vedúcim.

Vedenie je proces, prostredníctvom ktorého sa jedinec snaží zámerne pôsobiť na iného jedinca alebo skupinu tak, aby splnil istý cieľ. Vedenie to je aktívny proces, ktorý neustále prebieha ako činnosť, ktorú tvoria vedúci a ich podriadení. Jednoznačne znamená viac ako uplatňovanie moci a autority. Je to schopnosť vnímať, motivovať, byť zásadový, mať sociálne cítenie a vedieť komunikovať. Je charakterizovaná vplyvom, keď vedúci pracovník sa snaží ovplyvňovať iných, a to predovšetkým:

- ovplyvniť myslenie ľudí, aby zmenili správanie, a to pomocou verbálnej i písomnej komunikácie a prijali jeho myšlienky. Vedúci pracovníci sú sami cieľom ovplyvňovania zo strany iných ľudí.
- ovplyvniť city a presvedčenie, čo je ťažšie, ako priniesť nové myšlienky,
- ovplyvniť konanie - je vlastne výsledok a cieľ celého procesu. (Alexy, Boroš, Sivák, 2004, s. 74)

Podľa Sedláka (2001, s. 272) vedenie možno definovať ako schopnosť alebo „*proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojovanie vlastných potrieb.*“

Rôzne názory poukazujú na to, že riadiaci pracovníci vplývajú na podriadených tak, aby prostredníctvom vedenia plnili úlohy. To znamená, že riadenie je proces zhora nadol a vedúci pracovník má vplyv na podriadených smerom dole. Treba si však uvedomiť, že riadenie nie je jednosmerný proces,

ale proces obojsmerný. Čím nižšia je zložka riadenia, tým väčší vplyv majú podriadený na nadriadených. (Alexy, Boroš, Sivák, 2004, s. 74)

Trojica autorov James. H. Donnelly, jr., James L. Gibson a John M. Ivancevich rozdiel medzi riadením a vedením definujú nasledovne: „*Vedenie je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovených cieľov. Je to ľudský faktor, čo dáva skupinu dohromady a motivuje ju v orientácii na cieľ. Manažérske aktivity ako napr. plánovanie, organizovanie a rozhodovanie sú veci bez života do tej doby, dokiaľ vedúci neotvorí u ľudí stavidla motivácie a nevedie ich k splneniu cieľov.*“

Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc, resp. právomoc. Moc sa pokladá za širší pojem ako právomoc. Je to schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť, ovplyvňovať názory, správanie ostatných členov alebo skupín. Jednou z typov moci je právomoc, ktorou sa chápe legitímna moc. Právomoc je právo osoby, ktorá ho zastáva, robiť rozhodnutia a na základe toho ovplyvňovať podriadených. Podľa Roberta Kreitnera právomoc je právo usmerňovať činnosť iných. Je to oficiálne potvrdené privilégium, že môže alebo nemôže zabezpečiť výsledky. Moc demonštruje schopnosť dosiahnuť výsledky. (Sedlák, 2001, s. 273)

Vedúci využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov a týmto aj o uspokojovanie svojich potrieb. S týmto súvisia rozdiely vyplývajúce z existencie formálneho a neformálneho vedúceho. Formálny vedúci má legitímnu moc a je poverený plnením úloh v rámci konkrétnej organizačnej štruktúry, určitej hierarchie. Neformálny vedúci je bez formálnej moci, plní neoficiálne ciele, ktoré môžu alebo nemusia slúžiť záujmom organizácie.

Na správanie podriadených v organizácii - okrem moci - má vplyv aj spôsob ich vedenia, ktorý vyvoláva spokojnosť v práci, efektívnosť alebo zvýšenú fluktuáciu.

Vedenie ľudí možno uskutočňovať tromi spôsobmi:

1. *Osobným príkladom* - svojimi vlastnosťami, konaním a vystupovaním.
2. *Nepriamym pôsobením* - motivácia, stimulácia a priaznivé prostredie.

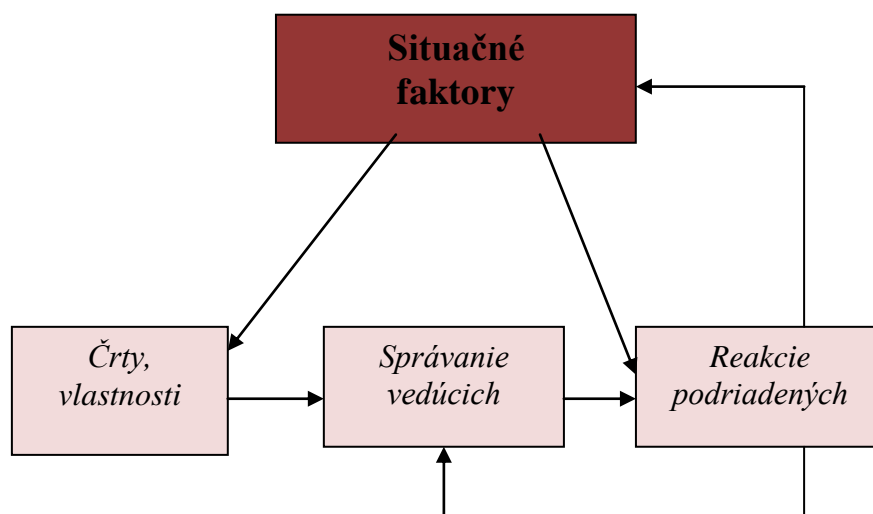
3. *Priamym pôsobením* - príkazy, úlohy a nariadenia. (Papula, Papulová, 1994, s. 118)

Identifikácia špecifických osobnostných vlastností vedúceho odkrýva tieto črty:

- fyzické - vek, výška, váha a pod.,
- prípravné - výchova, vzdelanie, skúsenosti, mobilita a pod.,
- inteligenčné - vedomosti, schopnosti, úsudky, znalosti a pod.,
- špecifické - agresivita, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoratívnosť, a pod.,
- vzťah k úlohám - zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť a pod.,
- sociálne črty - kooperatívnosť, schopnosť komunikácie, dozerateľ, prestíž, taktnosť, diplomacia a pod. (Lorko, 2008. s. 194-195)

Efektívnosť vedenia vedúceho závisí nielen od jeho vlastností, črt a správania, ale aj od situačných podmienok, v akých sa vedenie uskutočňuje. Vzhľadom na konfliktnosť vlastností a správania sa vedúceho vznikol integrovaný model vedenia.

**Obr. 3: Vplyv situačných faktorov na správanie sa vedúceho**



Zdroj: Lorko, 2008, s. 195

Model ukazuje, že vlastnosti vedúceho ovplyvňujú jeho správanie, na ktoré pôsobia situačné faktory a predchádzajúce reakcie podriadených. Správanie vedúceho vplýva na reakcie podriadených a to v závislosti od danej situácie. Reagovanie pracovníkov mení budúce situácie vedenia a správanie vedúcich.

Pojmy vedúci a manažér nie sú synonymá. Manažér je osoba formálne uznaná v organizačnej hierarchii, ktorá vykonáva okrem iných funkcií aj funkciu vedenia ľudí. Každý manažér je vedúci, ale nie každý vedúci je manažér. (Sedlák, 2001, s. 273)

## **2.1 Teórie vedenia ľudí**

Pracovná činnosť vedúceho sa vyznačuje určitým, relatívne ustáleným a opakovateľným spôsobom. M. Valica (1996, s. 26) nazýva opakovateľnosť, ustálenosť pracovných metód, postupov a stratégií ako riadiaci štýl alebo štýl riadenia.

Štýl riadenia je osobitný a vyhradený výber metód, pravidiel, techník zo strany vedúceho pracovníka, ktorý vychádza z jeho vlastností, schopností a znalostí. Štýl vedenia je vertikálny vzťah vedúceho pracovníka k podriadeným jednotlivcom alebo kolektívu, charakteristický pre vedúceho. Je to konkrétny vonkajší prejav vedúceho.

Existuje celý rad teórií, ktoré popisujú a vysvetľujú štýl vedenia. Vývoj názorov na vedenie môžeme rozdeliť na tri hlavné teórie k štúdiu a vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí a vedúcich:

1. teória vedenia založená na rysoch vedúceho,
2. teórie založené na osobných kvalitách a spôsobov správania vedúceho,
3. situačné teórie vedenia a prístupy.

### **2.1.1 Teória vedenia založená na rysoch vedúceho**

Prvý pokus ako porozumieť problematike vedenia prestavoval výskum orientovaný na rozpoznávanie zvláštnych charakteristík vedúceho, ktoré ho predurčujú na vedenie a zaručujú úspech. Prevažovali názory, že dobrý vedúci sa narodí, nie vychováva. Verili, že efektívne vedenie a efektívni vedúci majú

korene v osobitných rysoch a pokiaľ ich niekto nemá, ako vedúci je odsúdený na neúspech.

Vplyvom rozvoja sociálno-psychologických prístupov dnes prevažujú názory, že niektoré typické rysy vedúceho sú síce vrodené, ale buď sa musia nadväzne rozvinúť, alebo iné sa môžu vypestovať.

Na základe štúdií a výsledkov výskumov bol určený dlhý zoznam vlastností, rysov, ktoré charakterizujú dobrého vedúceho. M. Sedlák ich zoskupuje do šiestich kategórií, pričom každá z nich sa ešte špecifikuje:

1. fyzické - vek, výška, váha a pod.,
2. príprava (profil) človeka - výchova, skúsenosti, spoločenský pôvod alebo status, mobilita,
3. inteligencia - schopnosť, úsudok, znalosti,
4. osobnostné vlastnosti - agresivita, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoritatívnosť,
5. vzťah k úlohám - zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť,
6. sociálne črty - schopnosť dozerieť, kooperatívnosť, prestíž, taktnosť, diplomacia. (Sedlák, 2001, s. 275)

Ani tento súbor žiaducich charakteristík nevyhovuje každej situácii alebo každému vedúcemu. Dobrý vedúci je osoba, ktorá je schopná dosiahnuť žiaducich výsledkov. Nedostatky teórie vedenia založenej na rysoch vedúceho ukazujú, že nemožno nájsť žiadny špecifický súbor charakteristík, do ktorých by každá osoba dosahujúca výsledkov zapadla. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 468)

### **2.1.2 Teórie založené na osobných kvalitách a spôsobov správania vedúceho**

V literatúre sa označujú aj ako P-B teórie (Personal Behavior Theory). Teórie založené na osobných kvalitách a spôsobov správania tvrdia, že vedúcich je najlepšie klasifikovať podľa ich osobných kvalít a spôsobov (štýlov) správania. Predstavitelia tejto teórie sa zameriavajú na to, čo vedúci pri výkone svojej manažérskej práce robí, či správanie vedúceho vyjadruje



primárny záujem o prácu alebo o ľudí, ktorí prácu vykonávajú. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 469)

Vedenie, ktorým vedúci ovplyvňujú iných, paralelne smeruje k dvom oddeleným, ale vzájomne súvisiacim typom činností:

- orientovaným na úlohy,
- orientovaným na osoby.

**Pri vedení orientovanom na úlohu** sa kladie dôraz nie len na pracovné aktivity a pracovné ciele skupiny ako celku, ale aj na jej každého člena. Aby sa každá úloha vykonala podľa plánu, stanovujú sa normy výkonu a odmeny sú podľa množstva vykonanej práce zodpovedajúcej kvality. Niektorí vedúci veria, že je to najefektívnejšie správanie slúžiace na dosiahnutie výkonu. (Sedlák, 2001, s. 276)

**Pri vedení orientovanom na osobu** sa pokladá za najefektívnejšieho vedúceho ten, ktorý sa zameriava na ľudské aspekty skupín a jednotlivcov a nie na úlohu, pričom sa snaží o vybudovanie efektívnej tímovej práce a podporuje plnenie potrieb a očakávaní jednotlivcov.

Objavujú sa otázky, či obidve požiadavky nie sú potrebné a správne, a či najlepším spôsobom ako viesť ľudí efektívne, nie je rovnováha medzi správaním orientovaným na úlohu a na osobu.

### **2.1.2.1 Štýly vedenia (vedúceho) podľa správania**

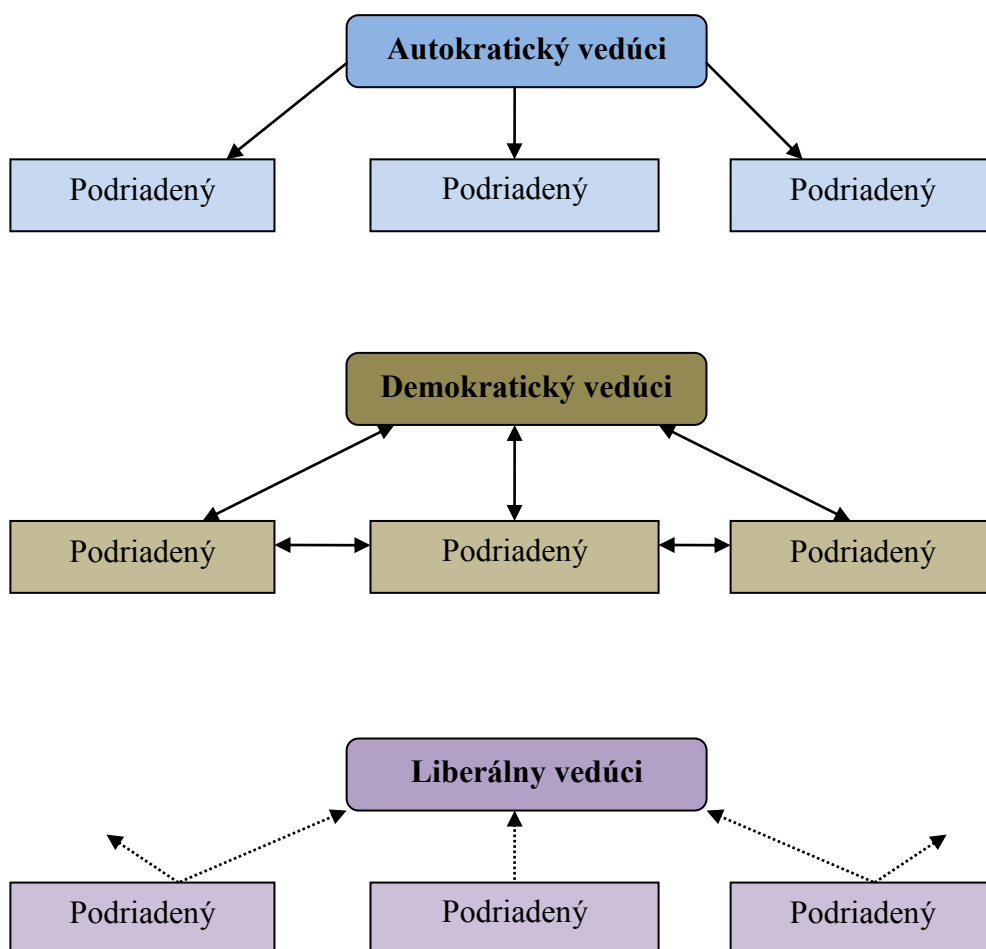
Pod štýlom vedenia ľudí rozumieme spôsob vedenia pracovníkov, ktorý motivuje ich správanie sa v rôznych situáciách. Štýl vedenia možno chápať ako formu pracovného vzťahu vedúceho pracovníka k podriadenému. Ide o výraz postoja vedúceho k podriadeným, prejavovaný jeho dôverou, resp. nedôverou, tolerantnosťou, resp. netolerantnosťou, presadzovaním samého seba, resp. pripustením odlišnej mienky druhých. Silne závisí od osobnosti vedúceho a jeho postoja k ľuďom. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený aj prístupom podriadených, tým, ako reagujú na určité podnety. Je dôležité a potrebné vychádzať pri presadzovaní rôznych štýlov vedenia z okamžitej situácie. Iný štýl vedenia je vhodný pre bežné situácie, iný pre prípad vzniknutých stavov. (Papula, Papulová, 1994, s. 119)

M. Sedlák uvádza tri základné štýly vedenia založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia:

- autokratický štýl vedenia,
- demokratický (participatívny) štýl vedenia,
- liberálny, voľný štýl (vedúci s voľnou uzdou).

Toto zjednodušenie je len teoretické, pretože v praxi sa nevyskytuje vedúci, ktorý by používal štýl vedenia v plnom rozsahu tak, ako sa charakterizuje. Odporúča sa uvádzať, že pracovník inklinuje k určitému štýlu. To znamená, že v jeho štýle vedenia prevažujú znaky charakteristické pre určitý štýl.

Obr. 4: Štýly vedúcich založené na využívaní právomoci



Zdroj: Sedlák, 2001, s. 277

**Autokratický štýl vedenia:** vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho, jeho myšlienok, názorov, bez ohľadu na názory a stanoviská podriadených, až po používanie mocenských prostriedkov. V komunikácii sa obmedzuje na jednostranné odovzdávanie informácii alebo na kontrolu činnosti. Dôsledkom je vytváranie nedôvery, potláčanie iniciatívy podriadených odlišných názorov, vrátane postihov. Tento štýl rozlišuje tri pojmy, ktoré sa obsahovo čiastočne líšia a sú zoradené podľa miery negatívosti vzťahu vedúceho pracovníka k podriadeným: autoritatívny, autokratický a diktátorský štýl. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 85)

**Demokratický (participatívny) štýl vedenia:** je protikladom predchádzajúceho. Vyznačuje sa obojstrannou aktívnou komunikáciou medzi vedúcim pracovníkom a podriadenými, zvýšenou pracovnou a inovačnou aktivitou zo strany podriadených. Vedúci má ústretový prístup k podriadeným, radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, konzultuje, koordinuje priebeh plnenia prác. Vyskytuje sa v dvoch podobách. čistý demokratický alebo participatívny štýl, ktorý lepšie vyjadruje účasť jednotlivcov a kolektívov na riadení. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 85)

**Liberálny, voľný štýl (vedúci s voľnou uzdou):** Kotler (2001) vyjadruje postavenie vedúceho pracovníka ako len reprezentanta podriadeného kolektívu. Vedúci pracovník je zhovievavý, ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Pomáha podriadeným zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Negatívnym dôsledkom je presadzovanie osobných záujmov a cieľov, neplnenie úloh a nedostatky vo fungovaní pracoviska, až úplná anarchia. Obsahuje tri modifikácie: liberalistický, pasívny, ktorý neplní ani svoju formálnu úlohu a štýl voľného vedenia - s obľubou nazývaný „laissez faire“ štýl, ktorý charakterizuje Stýblo (1993. s. 55) ako: stanov úlohu, povinnosť a prenechaj výsledok Bohu. Vyjadruje extrémne nízke úsilie pri dosahovaní cieľov podniku, vlastné pohodlie. Je najmenej používaný a vhodný pojem. Vyjadruje požiadavku podriadených na vedúceho, aby im nezasahoval do ich činnosti.

*„V súčasnosti sa uplatňujú predovšetkým posledné dva štýly vedenia. To neznamena, že autokratický štýl nemá v praxi opodstatnenie. Sú naliehavé*

*prípady, keď je potrebné okamžite rozhodovať a mobilizovať všetky zdroje na konanie, čiže vedúci nevyhnutne musí byť vysoko autoritatívny. Nie je to však štýl na bežné vedenie v praxi. Používanie jednotlivých štýlov závisí od konkrétnej situácie.“ (Sedlák, 2001, s. 278)*

### **2.1.2.2 Likertove štýly vedenia**

Klasifikáciu štýlov vedenia ľudí na základe manažérov vypracoval americký profesor na Michiganskej univerzite Rensis Likert. Predpokladal existenciu štyroch štýlov vedenia ľudí. Sú to:

- exploatačno - autoritatívny štýl vedenia,
- benevolentne - autoritatívny štýl vedenia,
- konzultatívny štýl vedenia,
- participatívno - skupinový štýl vedenia. (Sedlák, 2001, s. 279)

**Exploatačno - autoritatívny štýl vedenia:** vedúci konajú autokraticky a komunikácia prebieha jednosmerne formou príkazov zhora nadol. Vyžaduje sa tvrdá disciplína, pričom sa využíva negatívna motivácia pomocou pestovania obáv, strachu a trestov, len výnimočne pomocou odmiern. Manažér neprejavuje záujem o iniciatívu, názory a aktivitu podriadených.

**Benevolentne - autoritatívny štýl vedenia:** prevažuje autoritatívna zložka, ale nadriadený zamestnanec má záujem o určitú komunikáciu zdola nahor. Čiastočne toleruje názory podriadených, delegovanie právomoci v rozhodovacích procesoch je minimálne, pričom kontrola je veľmi silná. Nadriadený kombinuje v tomto štýle pozitívne pomocou odmiern i negatívne motivovanie pomocou strachu a trestov.

**Konzultatívny štýl vedenia:** v tomto systéme ide o vzájomnú kooperáciu vedúceho a podriadených. Existuje tu čiastočné delegovanie rozhodovacej právomoci a niektoré svoje názory vedúci konzultuje s výkonnými zložkami. Uplatňuje sa obojstranná komunikácia. Dôležité rozhodnutia sa zadržávajú na vrchole organizačnej hierarchie. Prevláda pozitívne motivovanie a vyskytuje sa aj určitá tolerancia k chybám spolupracovníkov. Kontrola je výberová.

**Participatívno - skupinový štýl vedenia:** je založený na veľkej dôvere vedúceho voči svojim podriadeným. Podriadení dostávajú značnú autonómiu v rozhodovacích procesoch, najmä formou delegovania právomoci na nižšie úrovne organizačnej štruktúry. V tomto štýle prebieha neformálna obojstranná komunikácia, a to často krátko i pri spoločnej príprave závažnejších rozhodnutí. Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažérmi. Motivovanie je zvyčajne pozitívne a napomáha mu podieľanie sa všetkých na úspechoch i neúspechoch spoločnej činnosti. Kontrola je výberová, pričom výsledky kontroly sa podriadeným prezentujú konštruktívnou formou.

Podľa R. Likerta, ktorý dospel k záverom v priebehu výskumu, manažéri, ktorí používajú participatívno - skupinový štýl vedenia, dosahujú najväčšie úspech. Zistil, že organizačné jednotky, ktoré uplatňujú tento systém, sú veľmi efektívne pri určovaní a plnení cieľov a dosahujú vysokú produktivitu. Úspešnosť tohto štýlu vedenia prisudzuje presadzovaniu a udržiavaniu vysokého stupňa spoluúčasti pracovníkov na riadení. Podľa neho najefektívnejší vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny, t. j. podriadených a snaží sa pomocou komunikovania udržať všetky časti tak, aby pracovali ako celok. Usiluje sa o efektívnu tímovú prácu. (Sedlák, 2001, s. 279)

Výskumné práce sa zamerali iba na malé skupiny a napriek tomu sú ich výsledky často aplikované do celých organizácií. Je nevyhnutné vziať do úvahy, že výskum sa týkal predovšetkým nižších organizačných úrovní, preto nie je jednoznačné, či sa tieto závery môžu použiť pre vrcholovú úroveň manažmentu. (Wehrich, Koontz, 1993, s. 472)

### **2.1.2.3 Teória manažérskej mriežky**

Robert Blake a Jane Moutonová vypracovali mriežku určujúcu mieru záujmu manažéra, ktorý sa orientuje na prácu, samostatnú úlohu (výrobu), alebo na pracovníkov, vzťahy. Ide o dvojrozmernú štvorcovú maticu s políčkami 9x9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov venovanej úlohám a vertikálne usporiadania polí od 1 do 9 znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov

venovanej ľuďom. V mriežke je 81 pozícií. Usporiadanie v matici umožňuje ľahko špecifikovať a klasifikovať manažérov podľa ich starostlivosti o úlohy a ľudí. (Hroník, 1999, s. 65)

**Obr. 5: Manažérska mriežka**

*Záujem o ľudí*

9	<b>1.9 Manažment Veľká pozornosť ľuďom a zanedbávanie výroby</b>								<b>9.9 Manažment Maximálna pozornosť výrobe a ľuďom</b>
8									
7									
6									
5					<b>5.5 Manažment Primeraný pomer medzi záujmom o výrobu a o ľudí</b>				
4									
3									
2									
1	<b>1.1 Manažment Minimálny záujem o ľudí a o výrobu</b>								<b>9.1 Manažment Výrazný záujem o výrobu a zanedbávanie ľudí</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

*Záujem o výrobu*

Zdroj: Sedlák, 2001, s. 281

Na základe dvoch dimenzií mriežky sa vytvorilo päť základných štýlov manažmentu:

- **1.1** „ochudobnený manažment“ - manažéri venujú malú pozornosť ľuďom a výrobe, čiže majú minimálny záujem o svoju prácu a starajú sa hlavne o seba. V skutočnosti to vôbec nie je vedenie podriadených, čím vzniká bezvládie, ide o tzv. nedostatočné riadenie.
- **1.9** „manažment vidieckeho klubu“ - manažéri sa vo veľkej miere venujú ľuďom, málo alebo vôbec sa nestarajú o výrobu. Vytvára sa prostredie s dobrými priateľskými vzťahmi, ale nikto nemá záujem o koordináciu pracovného úsilia na dosiahnutie cieľov.
- **9.1** štýl, ktorý vyjadruje autokratickú úlohu manažéra - manažéri sa výlučne sústreďujú na výrobu a len malú pozornosť venujú ľuďom. Ide o tzv. riadenie úlohou.

- **9.9** „tímový“ manažment - manažéri venujú maximálnu pozornosť výrobe i ľuďom. Podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít.
- **5.5** umiernený štýl vedenia - hľadá kompromis medzi vysokou produkciou a uspokojením potrieb zamestnancov. Predstavuje zlatú strednú cestu. (Sedlák, 2001, s. 280-281)

Dôležitým záverom k manažérskej mriežke je, že ľudí možno trénovať, aby sa stali vedúcimi typu 9.9. Vedúci so štýlom 1.9 alebo 9.1 sa môže postupne zmeniť a osvojiť si efektívnejšie správanie, aké je v prípade 9.9. Manažérska mriežka slúži na výcvik manažérov.

### **2.1.3 Situačné teórie vedenia a prístupy**

Súčasný názory manažérov vychádzajú z toho, že vedenie ľudí je príliš zložitý, aby existoval jeden univerzálne platný štýl vedenia. Vyjadrujú spätosť so situáciou, v ktorej vedúci pôsobia. Sedlák uvádza tieto situačné teórie vedenia:

1. teória premenného správania vedúceho (kontinuum vedenia),
2. Fiedlerova teória efektívneho vedenia (kontingentná teória vedenia),
3. teória vedenia na základe vzťahu „cesta - cieľ“.

#### **2.1.3.1 Teória premenného správania vedúceho (kontinuum vedenia)**

Predstavitel'mi tejto teórie sú najmä Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt. Zdôrazňovali vplyv organizačného a sociálneho prostredia organizácie na štýly vedenia. Podľa nich k najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim manažérsky štýl patria:

- sila manažérskej osobnosti - dôvera vo svojich podriadených, sklon k istému štýlu vedenia,
- sila podriadených - môžu ovplyvniť správanie vedúceho,
- situačné sily - hodnoty a tradície organizácie, efektívnosť práce podriadených ako celku, možnosť delegovania právomoci, časový tlak. (Sedlák, 2001, s. 283)

### **2.1.3.2 Fiedlerova teória efektívneho vedenia (kontingentná teória vedenia)**

Tento prístup k štýlu vedenia ľudí bol vytvorený v nadväznosti na teóriu premenného správania. Zakladateľ kontingentnej, alebo tiež situationalistickej teórie je Fred E. Fiedler. Teória predpokladá, že efektívnosť vedúceho ovplyvňujú tri dôležité situačné dimenzie:

1. Vzťahy medzi vedúcim a členmi skupiny - ovplyvňuje ich dôvera vedúceho medzi svojimi podriadenými. Zahrňuje tiež lojalitu prejavovanú vedúcemu a príťažlivosť jeho osobnosti.
2. Štruktúra (stavba a postup pri plnení) úlohy - úlohy sú jasné, práca podriadených má rutinnú povahu. Oveľa ľahšie možno kontrolovať prácu podriadených, určovať osobnú zodpovednosť.
3. Právomoc funkčného postavenia - právomoc pridelená danej vedúcej funkcii. Zahrňuje odmeny a tresty typicky spojené s danou funkciou, formálnu autoritu vedúceho a podporu, akú vedúci dostáva od svojich nadriadených a celej organizácie. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 475)

Fred E. Fiedler rozlíšil dva štýly vedenia:

- štýl orientovaný na úlohu,
- štýl orientovaný na vzťahy.

Tieto štýly vedenia Fiedler posudzuje na základne vyhodnotenia odpovedí vedúceho vo zvláštnom dotazníku, ktorý nazval last-preferred-co-worker (LPC). Vedúci, ktorí hodnotia svojich najmenej obľúbených spolupracovníkov pozitívnejšie (tzv. vysoké LPC), sú považovaní za osoby orientované na vzťahy a na ľudí. Vedúci, ktorí vykazujú nízke LPC, sú viac orientovaní na úlohy. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 475)

### **2.1.3.3 Teória vedenia na základe vzťahu „cesta - cieľ“**

Predstavitelia tejto teórie Martin Ewans a Robert J. House označili vzťah medzi správaním sa vedúceho na jednej strane a postoj k práci a jej vykonávanie podriadenými na druhej strane ako situačný model (prístup) vedenia ľudí. Predpokladajú, že podriadený sú motivovaní cieľom, ktorý



uspokojí ich potreby. Dôležitou funkciou vedenia je stanovenie cieľa. Vedúci motivuje podriadených objasnením cesty k osobnému úspechu ako výsledku dosiahnutia pracovných cieľov.

Teória hovorí o štyroch typoch (štýloch) vedenia ľudí:

1. **Direktívny štýl vedenia** - vedúci nariaďuje a ukazuje cestu a podriadení sa nepodieľajú na rozhodovaní.
2. **Podporujúci štýl vedenia** - vedúci je priateľský a zaujíma sa o svojich podriadených ako o ľudí.
3. **Participatívny štýl vedenia** - vedúci žiada a dostáva od podriadených nápady a názory, ktoré potom využíva v rozhodovaní.
4. **Štýl vedenia orientovaný na dosiahnutie cieľov** - vedúci pre svojich podriadených vytvára podnetné ciele a prejavuje im dôveru, že sú schopní tieto ciele splniť. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 478)

R. J. House na rozdiel od Fiedlerovej teórie vychádza z toho, že uvedené štyri štýly vedenia závisia od situácie, a že vedúci môže uplatňovať viacero štýlov vedenia. Správanie vedúceho sa má meniť tak, aby zodpovedalo požiadavkám situácie a efektívnosť vedenia sa dosahuje v súlade so situáciou.

## 2.2 Nové vedenie (New Leadership)

Začiatkom 80-tych rokov sa objavujú nové teórie vedenia ľudí súhrnne nazývané „nové vedenie“ (New Leadership). Proti dovtedajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna, citová stránka vedenia ľudí. Charizma a sila osobnosti vodcu sa stávajú ústredným pojmom, ktoré dokážu získať ľudí a strnúť ich pre svoju víziu. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil. Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet.

*„Doterajšie názory na vedenie ľudí zabúdali na citovú stránku vzťahu medzi vedúcim a pracovníkom. Pritom mnohí vedúci silne ovplyvňujú práve emocionalitu podriadených a vďaka tomu dokážu transformovať firmu i okolitý svet. Takému vedúcemu hovoríme transformačný vedúci. Inokedy vedúci*

*využíva tradičné motivačné prostriedky - odmeňovanie a postihovanie pracovníkov, čo nazývame transakčné vedenie“ (Bělohlávek, 2000, s. 18)*

### **2.2.1 Transformačné vedenie**

Transformačný štýl vedenia je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Transformáciu možno dosiahnuť dvomi spôsobmi:

- pozdvihnutím úrovne uvedomenia si významu a hodnoty výsledkov práce, ciest na ich dosiahnutie,
- pôsobením na ľudí, aby svoje osobné záujmy preorientovali na záujmy tímu.

Nemecký sociológ Max Weber zaviedol do vedenia ľudí pojem „charizma“. Charizmatický vedúci má významný vplyv na svojich podriadených. J. M. Burns chápal charizmu ako hrdinské vedenie, kde vedúci pretvára, čiže transformuje svojich nasledovníkov. Bernard Bass dopracoval Burnsov názor a podľa neho transformačný vedúci je osobou, ktorá prejavuje alebo vytvára charizmatické vedenie, inšpiratívne triedenie, intelektuálnu stimuláciu a atmosféru, ktorú si každý jednotlivý nasledovník či podriadený váži. Transformační vedúci používajú a rozvíjajú štyri schopnosti:

1. Vedúci má víziu, ktorú je schopný zreteľne sformulovať. Touto víziou môže byť cieľ, plán alebo rad priorit.
2. Vedúci je schopný jasne o tejto vízii komunikovať. Je schopný predložiť dostatočne presvedčivé výhody, ktoré sa prejavujú, keď sa vízia dosiahne.
3. Vedúci je schopný si vybudovať povest' slušného, spravodlivého, rozhodného a dôsledného človeka. Musí vykazovať vytrvalosť.
4. V záujme dosiahnutia úspechu sa vedúci usiluje o plný rozvoj svojich schopností. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 486)

### **2.2.2 Transakčné vedenie**

Transakčné vedenie je postavené na vzájomnej výmene, čiže transakcii. Pracovník poskytuje svoje skúsenosti, úsilie, talent a vedúci ho za to odmeňuje. Transakčný vedúci uspokojuje súčasné potreby pracovníkov.

Môže mať formu:

- **riadenie výnimkou** - vedúci nezasahuje do priebehu plnenia úloh. Až vo výnimočných situáciách, keď sa objavia odchýlky od normy, problémy. Vedúci môže delegovať zodpovednosť na podriadených a aplikovať riadenie výnimkou.
- **podmienené odmeny** - spočíva v možnosti motivovať pracovníkov príslubom výhod, odmeny, ak budú dosahovať dobré výsledky. Má dve formy - buď pochvalu za dobre vykonanú prácu, alebo odporúčané zvýšenie platu, prémie či povýšenie. Podmienená odmena pôsobí tým silnejšie, čím jasnejší je pracovný vzťah medzi pracovnými výsledkami a výhodou. (Bělohávek, 2000, s. 18-19)

### 3. MANAŽÉR

Vo všetkých organizáciách, a to ziskovo i neziskovo orientovaných, pôsobia manažéri. V spoločnosti majú významné poslanie, pretože v dobrom i zlom ovplyvňujú jej činnosť a výsledky.

Vznik tejto náročnej a pre mnohých lákavej profesie manažéra súvisí s postupom vývoja teórie manažmentu. V začiatkoch vývoja boli spravidla úzko prepojené funkcie vlastníka, pracovníka i manažéra.

Často sa stretávame s užším aj širším vymedzením pojmu manažér. Pri užšom chápaní sa rozumie pod pojmom manažér len vedúci pracovník, ktorý v malých podnikoch plní aj úlohu ekonóma. Pri širšom chápaní pojmu manažér vychádza z určitých charakteristických rysov manažéra, t. j. z reprezentatívnosti, zo zodpovednosti za výsledky práce iných ľudí, z plnenia manažérskych funkcií, z riadenia sa princípom univerzálnosti a z ďalších špecifických, vrozených alebo získaných vlastností, ktoré dotvárajú jeho osobnosť. (Lorko, 2008, s. 203)

Podľa Donellyho, Gibsona a Ivancevicha (1997, s. 24) manažér je človek, ktorý koordinuje činnosť skupiny pracovníkov, s cieľom dosiahnuť výsledky, ktoré jednotlivec individuálnou prácou nedosiahne.

Jiří Stýblo (1993, s. 5) sa skôr než, kto je manažér, zamýšľa čo robí manažér: „*Je to ten, kto vedie, riadi, spravuje prácu zamestnancov, robí ich efektívnu kontrolu, ovplyvňuje druhých k plneniu vlastnej vôle, vyhľadáva a nachádza cesty spolupráce s ostatnými, je dostatočne spôsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovú politiku.*“

Byť manažérom je jedna z najdôležitejších ľudských činností, je to efektívna, mnohostranná a mnohotvárna premena vstupov a výstupov. Jeho úlohou je:

- vylepšovať medziludské vzťahy - reprezentovať, viesť ľudí, koordinovať činnosti a komunikovať,
- pracovať s informáciami - monitorovať informácie, spracovávať a odovzdávať informácie,

- plánovať a organizovať prácu - plánovať všetky činnosti podniku, organizovať prácu,
- rozhodovať - podnikat', riešiť krízové situácie, vyjednávať, kontrolovať.  
(Lorko, 2008, s. 204)

Nároky na manažérov prudko stúpajú, manažérska činnosť je stále náročnejšia na vedomosti, na znalosti, na skúsenosti, vyžaduje koncentrované úsilie, silnú vôľu presadiť sa, ale najmä veľa osobného času. Manažér by mal pohotovo riešiť všetky problémy, ktoré sa objavia, a to dobre a s prehľadom. Úspešný manažér musí byť vzdelaný a inteligentný, praktický a skúsený. Podľa M. Tumu (1994, s. 11) úspešný manažér musí spĺňať nasledovný päťuholník požiadaviek:

- musí vedieť riadiť,
- musí byť vzdelaný vo svojom, ale aj v príbuzných odboroch činnosti,
- musí byť čestný, charakterný, svedomitý, pracovitý, spoľahlivý,
- musí byť politicky lojálny a vedieť sa v správnom čase vhodne zorientovať,
- musí mať pozitívne výsledky v svojej práci.

Objektom manažérskeho pôsobenia sú hlavné zdroje organizácie - ľudské, fyzické, peňažné, informačné zdroje, ktoré organizácia prijíma a využíva z okolia. Jednotlivé zdroje organizácie manažéri vzájomne kombinujú vykonávaním hlavných manažérskych funkcií, t. j. plánovania, organizovania, vedenia a kontroly. Na základe toho M. Sedlák (2001, s. 329) definuje manažéra *„ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje.“* Manažérske funkcie sa v reálnom živote navzájom rôzne prekrývajú. Manažér môže byť v rovnakom čase zapojený do niekoľkých činností manažmentu.

Manažér musí riadiť s určitou víziou, musí byť citlivý na zmeny na trhu, bystro ich postrehnúť a nepredstaviteľne rýchlo a účinne zareagovať na novovzniknuté situácie. Zvolí si určitý prístup, spracuje vhodnú koncepciu, vypracuje rôzne možnosti, pripraví možné scenáre a potom na týchto faktoroch založí plán, akčný plán. M. Tuma to uvádza ako platný recept pre úspešných manažérov. (Tuma, 1994, s. 12)

### 3.1 Klasifikácia a činnosť manažéra

V organizácii pôsobia rôzni manažéri, ktorí sa snažia o riešenie rovnakých problémov. Usilujú sa dosiahnuť určité ciele a v činnosti aplikujú mnohé rovnaké postupy efektívneho manažmentu. Objektom manažérskeho pôsobenia sú hlavné zdroje organizácie - ľudské, fyzické, peňažné a informačné zdroje, ktoré organizácia prijíma, využíva z okolia a úlohou manažéra je ich vzájomne kombinovať a využívať na dosiahnutie cieľov.

#### 3.1.1 Úrovne manažérov

Všeobecne povedané, manažment sa zaoberá riadením a prevádzkou organizácií a zisťovaním toho, aby ľudia patriaci k organizácii pracovali spoločne na splnení stanovených cieľov. „*Zmyslom manažérskej práce je dosiahnutie produktívnej činnosti ľudí.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 25)

Prvoradým hľadiskom diferenciacie manažérov v organizáciách je úroveň (stupeň) manažmentu, na ktorej pôsobia. Najčastejšie sa rozoznávajú tri úrovne (skupiny) manažérov:

1. vrcholoví (top) manažéri,
2. manažéri strednej úrovne,
3. prvostupňový manažéri.

**Vrcholový manažéri** (top manažment) tvoria pomerne malú časť vedúcich organizácií. Patria sem tí, ktorí usmerňujú a koordinujú činnosť organizácie ako celku. Obvykle k nim patria členovia rady - predstavenstva, správnej rady, riaditeľskej rady, prezident, riaditeľ, viceprezident, námestník a pod. Vrcholový manažment ovláda strednú úroveň riadenia organizácie, je to povolanie zložité a menlivé. Má právomoc stanovovať ciele organizácie, jej celkovú stratégiu a politiku. (Sedlák, 2001, s. 331)

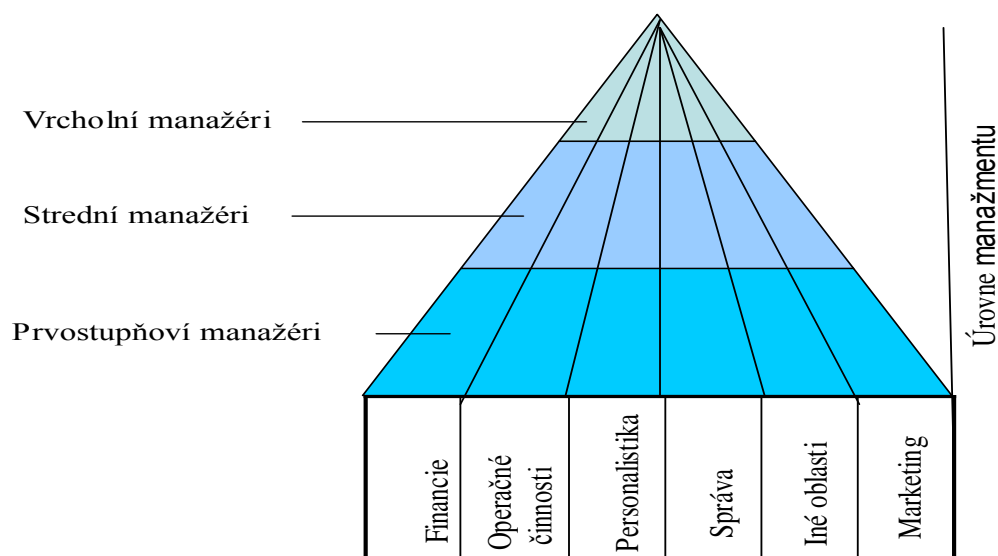
**Manažéri strednej úrovne** tvoria veľký počet vo väčšine organizácií. Zahŕňajú rôznorodú skupinu útvarov, napríklad manažéri divízií, závodov a pod. Dozerajú na aktivity manažérov prvého stupňa manažmentu a koordinujú ich. V poslednom období začali strední manažéri hrať v mnohých

organizáciách úlohu inovátorov. Vyskytuje sa aj názor, že ak sa stredným manažerom poskytne primeraná sloboda v konaní a k tomu potrebné zdroje, rozvíjajú inováciu a zvyšujú produktivitu práce. (Sedlák, 2001, s. 331-332)

**Prvostupňový manažéri** sú napríklad majstri, vedúci útvaru, prípadne vedúci podobných organizačných jednotiek. Sú spravidla v priamom kontakte s výkonnými pracovníkmi podniku. Zodpovedajú za zadávanie úloh týmto pracovníkom a kontrolujú ich plnenie. (Papula, Papulová, 1993, s. 107-108)

Vo vzťahu k ich postaveniu v rámci organizačnej štruktúry sú kladené rôzne požiadavky aj na vedomosti a zručnosti manažérov. Na znázornenie pôsobenia manažérov na rôznych úrovniach riadenia sa používa riadiaca pyramída, ktorá zároveň zobrazuje vzťah jednotlivých úrovní manažmentu k prevažujúcim činnostiam.

**Obr. 6: Manažéri a úrovne managementu**



Zdroj: Sedlák, 2001, s. 334

### 3.1.2 Manažérske úlohy a funkcie

Úlohou manažéra a podstatou jeho práce je vykonávať v spolupráci so zamestnancami aktivity, ktoré sú časťou procesu a zručnosti, avšak konkrétny

spôsob práce manažéra závisí od jeho osoby a praktických skúseností. Ciele a úlohy riadenia napĺňa prostredníctvom iných ľudí. Manažér cieľavedome riadi prácu iných a ciele organizácie zabezpečuje plnením svojich úloh prostredníctvom podriadených. Je zodpovedný za výsledky nielen svojej, ale aj ich práce. (Valica, 1996, s. 2) Celkovo by sa dalo povedať, že manažér má za úlohu vytvárať takú situáciu, aby ľudia, ktorých vedie, a tým aj organizácia, boli úspešní. Aby to dosiahol, musí plniť tieto základné úlohy:

- Definovať ciele a priority pre pracovníkov a pracovné skupiny.
- Zabezpečiť zdroje potrebné na dosiahnutie týchto cieľov.
- Sledovať prácu podriadených, dávať im spätnú väzbu, a v prípade potreby pomáhať.
- Motivovať pracovníkov, pritom využívať aj oceňovanie dosiahnutých výsledkov.

Pri plnení úloh, ktoré vyplývajú z postavenia manažéra v organizačnej línii, manažér vystupuje v úlohách ako predstaviteľ a reprezentant (riadiaci zamestnanec, koordinátor, podnikateľ, inovátor), ako tvorca pracovných a medziludských vzťahov na pracovisku a mimo organizácie (vyjednávač, podporovateľ, šíriteľ informácií, tútor). Týchto osem úloh manažéra tvorí jeden celok. Nie všetci manažéri na každej úrovni riadenia im však venujú rovnakú pozornosť. Tá závisí od ich statusu v organizácii, delegovanej právomoci a s tým súvisiacej zodpovednosti.

Manažéri jednotlivých stupňov organizácie vykonávajú všetky manažérske funkcie. Manažérska funkcia je relatívne oddelená, ale ucelená časť pracovnej činnosti v riadení. Poslaním manažmentu je dosahovanie cieľov, čo sa zabezpečuje vzájomným súladom manažérskych funkcií. Všetky funkcie sú vzájomne späté, úzko súvisia, dopĺňajú sa a navzájom prekrývajú. Ako základné manažérske funkcie M. Sedlák (2001, s. 104) uvádza:

- *Plánovanie* - ako predvídanie pravdepodobných budúcich udalostí a stanovenie plánov, ktoré smerujú k plneniu vopred vytýčených cieľov. Plánovanie môžeme tiež charakterizovať ako proces prijímania rozhodnutí, pričom samotný plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí. Jeho

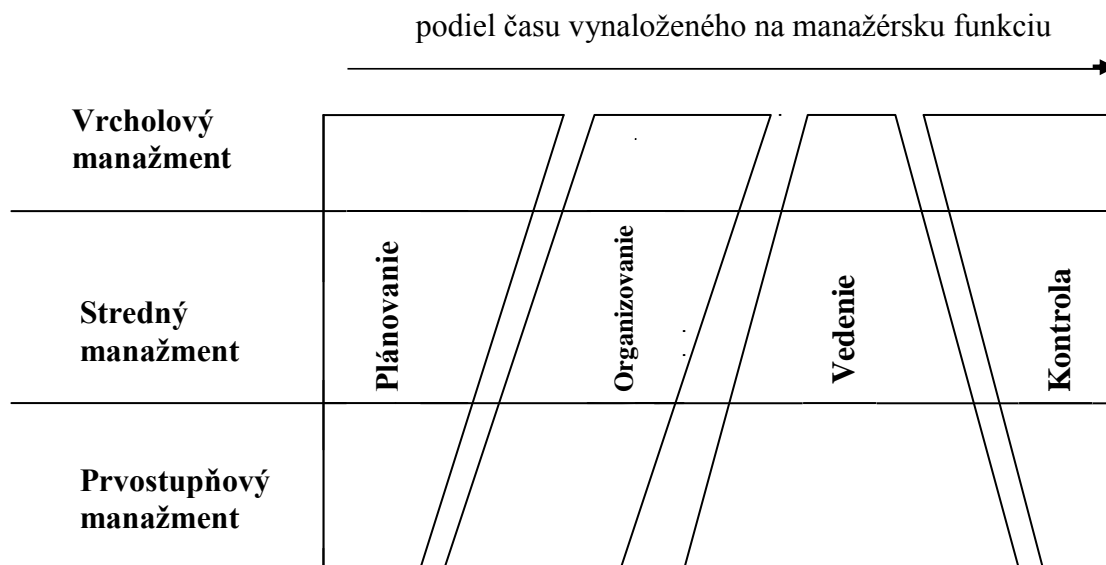


poslaním je vytvoriť podmienky na čo najefektívnejšie uspokojenie požiadaviek trhu, a tým aj na uspokojenie vlastných potrieb.

- *Organizovanie* - ako systematické upravovanie možností a úloh tak, aby sa plány mohli realizovať s minimálnymi nákladmi, časom a úsilím. Cieľom organizovania je dosiahnuť čo najvyšší stupeň organizovanosti subjektu, ktorého grafické znázornenie predstavuje organizačná štruktúra. Tá dáva zamestnancom možnosť, aby organizovane vykonávali svoju prácu.
- *Vedenie* - ako zadeľovanie jednotlivcov na dané úlohy, ovplyvňovanie pracovníkov či pracovných skupín takou formou, aby výsledky ich činnosti plnili vytýčené podnikové ciele. Používajú sa znalosti o ľudskom správaní, o motivácii a uplatňujú sa schopnosti tak, aby sa plnili stanovené úlohy.
- *Kontrola* - t. j. zisťovanie skutočného stavu a porovnávanie ho s požadovaným stavom. Druhou významnou funkciou kontroly je regulovanie, to znamená odstrániť zistené odchýlky. (Papula, Papulová, 1993, s. 109)

Jednotlivé funkcie nemožno od seba oddeliť. Manažér v skutočnosti vykonáva všetky funkcie a ich vykonávanie sa prelína. Niektoré úlohy napríklad iba plánuje, iné organizuje a ďalšie už kontroluje. To kladie na manažérov mimoriadne nároky.

Obr. 7: Rozsah vykonávania manažérskych funkcií podľa hierarchii



Zdroj: Sedlák, 2001, s. 332

### 3.1.3 Manažérske roly

V rámci svojej činnosti sa manažér dostáva do rôznych situácií, v ktorých je potrebné aby sa určitým spôsobom správal. Očakávaný súbor činností alebo správanie človeka v určitých sociálnych súvislostiach sa nazýva „rola“.

Henri Mintzberg v sedemdesiatych rokoch 20. storočia analyzoval činnosti vrcholových manažérov. Systematicky ich sledoval a zaznamenával ich chovanie, porady a aktivity v priebehu celej rady dní. Identifikoval desať charakteristických manažérskych rolí, ktoré vytvárajú tri odlišné skupiny: interpersonálne roly, informačné roly a rozhodovacie roly. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 76-79)

**Interpersonálne roly** tvoria tri čiastkové roly:

- Manažér (vedúci) ako reprezentant. Medzi manažérske povinnosti patria tiež také, ktoré majú symbolický alebo ceremoniálny charakter. Manažér je reprezentant organizácie alebo jej organizačnej jednotky. Táto rola nie je jadrom manažérskeho povolania, ale aj tak sa očakáva, že sa bude plniť, a preto efektívni manažéri tak aj konajú.

- Manažér ako vodca. Zahrňuje riadenie a koordinovanie činností podriadených pracovníkov. Táto rola môže zahrňovať aj personalistiku a motivovanie pracovníkov. Do role vodcu patrí aj kontrolovanie, jeho pomocou manažér zisťuje, či sa veci robia v súlade s plánom.
- Manažér ako spojka. Manažér zabezpečuje interpersonálne vzťahy mimo oblasť jeho právomoci. Tieto kontakty vznikajú ako v rámci danej organizácie, tak aj mimo nej. V rámci danej organizácie musí manažér komunikovať s inými manažérmi, pracovníkmi. Čím má vyššie postavenie, tým je väčšia pravdepodobnosť, že kontakty sú mimo danej organizácie. Z uvedeného vyplýva, že rola manažéra ako spojka má značné nároky na disponibilný čas manažérov.

**Informačné roly** vyžadujú, aby manažér zabezpečoval prijímanie a odosielanie informácií, ktoré nemajú rutinný charakter.

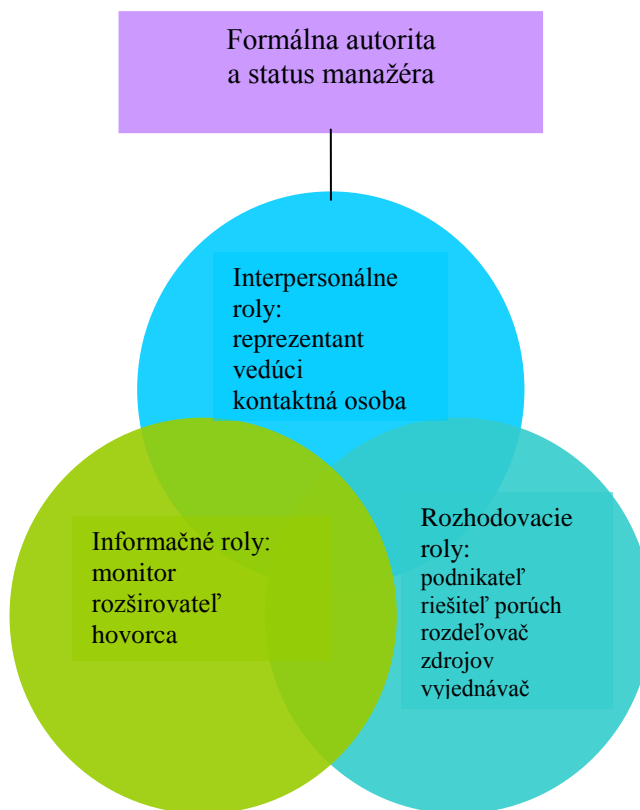
- Manažér ako monitor. Vyžaduje, aby manažér skúmal prostredie, v ktorom jeho jednotka funguje, a zhromažďoval dôležité informácie o zmenách, príležitostiach a problémoch, ktoré môžu mať na fungovanie organizačnej jednotky vplyv. Efektívnosť tejto roly značne závisí na tom, do akej miery je úspešná rola manažérskej spojky. Získané informácie môžu mať značný význam pre celú organizáciu.
- Manažér ako rozširovateľ informácií. Zahrňuje poskytovanie dôležitých informácií podriadeným pracovníkom. Sú to informácie, ktoré nie sú schopní sami inak získať. Poskytuje im informácie aj vtedy, ak navzájom nemajú rýchly a ľahký kontakt.
- Manažér ako hovorca. Reprezentuje svoju organizačnú jednotku voči ostatným ľuďom. Sústreďuje sa na externú komunikáciu, ktorá spočíva v rokovaníach s ľuďmi mimo danej jednotky alebo organizácie.

**Rozhodovacie roly** i keď majú interpersonálne a informačné roly značný význam, nie sú to roly posledné. Tieto roly slúžia ako vstupný článok pre manažérske rozhodovanie, ktoré sa spravidla pokladá za najdôležitejšiu povinnosť manažéra.

- Manažér ako podnikateľ. Predstavuje povinnosť manažéra sledovať a využívať zmeny v okolí pre efektívny rozvoj svojej jednotky. Ak nová idea je zložitá a náročná, na jej uskutočnenie sa vypracuje projekt.
- Manažér ako riešiteľ vzniknutých porúch. Manažéri rozhodujú a uskutočňujú korekcie ako reakciu na pôsobenie vplyvov, ktoré sú mimo ich kontrolu. Pretože vznik porúch vyžaduje rýchlu odozvu, má rola riešiteľa porúch prednosť pred ostatnými manažérskymi rolami. Ich hlavným cieľom je udržiavať stabilitu. Reakcia manažérov musí byť rýchla a musí viesť k návratu normálneho stavu.
- Manažér ako alokátor zdrojov. Táto rola stavia manažéra do pozície, kedy musí rozhodnúť o tom, ako prideliť obmedzené disponibilné zdroje - peniaze, pracovníkov, čas, stroje a zariadenia. Manažér nie je nikdy v situácii, kedy by mal k dispozícii zdroje v neobmedzenej výške. Musí ich preto rozdeľovať tak, aby prinášali čo najväčší úžitok. Je jednou z najdôležitejších rozhodovacích úloh manažéra.
- Manažér ako vyjednávač. Predurčuje manažéra k tomu, aby vyjednával s ostatnými organizačnými jednotkami a jednotlivcami tak, aby získal pre svoju jednotku určité výhodné postavenie. Vyjednávanie sa môže týkať charakteru a objemu práce, výkonnosti, cieľov, zdrojov a ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú efektivitu fungovania jednotky.

Desať manažérskych rolí tvorí jeden integrovaný celok. Nijakú zo špecifických rolí nemožno od ostatných oddeľovať. Manažérske „roly“ hoci predstavujú jedno krátke slovo, je zjavné, že je to súbor mnohých zložitých úloh, funkcií, i povinností, ktoré musí mať dobrý manažér. (Stýblo, 1993, s. 19)

Obr. 8: Roly manažéra a ich vzájomný vzťah



Zdroj: Sedlák, 2001, s. 337

### 3.2 Charakteristika osobnosti manažéra

V súčasnej dobe platí tvrdenie, že ľudia sú najcennejším a skutočným intelektuálnym kapitálom každej spoločnosti. Jedným z dôležitých predpokladov kvalitného riadenia je práve samotná osobnosť manažéra.

Z pohľadu psychológie môžeme manažéra definovať ako človeka, ktorého práca vyžaduje určité odborné vedomosti, schopnosti a profesionálne

zručnosti, pretože svojím pôsobením zabezpečuje dosahovanie cieľov riadeného organizačného útvaru. Pre každého z nás, i pre ekonómov a manažérov je najdôležitejšie porozumieť fenoménu, ktorý nazývame osobnosť. Týmto pojmom neoznačujeme len významnú, silnú osobnosť, ale aj všednú, priemernú osobnosť, t. j., že každý človek je osobnosť. Vedenie ľudí, resp. efektívna činnosť manažérov sa bez poznania človeka nezaobíde.

### 3.2.1 Základné typy osobnosti

Typickou vlastnosťou, ktorá vyjadruje dynamickú stránku osobnosti, teda jej impulzivnosť, tempo psychickej činnosti a ovplyvňuje jeho vonkajšie správanie je temperament. Označenie temperament pochádza z latinského slovesa tempero a znamená miešať, spájať, zlučovať, plniť, držať na uzde, krotiť, tíšiť. (Tuma, 1990, s. 112)

*„Temperament je súhrn vlastností, ktoré určujú dynamiku a intenzitu vnútorného prežívania, ako aj formu jeho vonkajšieho odrazu (povahy).“* (Petrufová, Vitovská, Nekoranec, 2008, s. 58)

Už Hippokrates (460 až 377 pred. n. l.) sa domnieval, že temperament človeka závisí od toho, ktorá tekutina prevláda v tele človeka, či krv (sanguis), žlč (chole), hlien (phlegma) alebo čierna žlč (melan - chole). Známe sú štyri základné typy osobnosti: sangvinik, flegmatik, melancholik a cholirik. Každý z nich sa vyznačuje svojím prístupom k riadeniu a manažovaniu. Aj keď v súčasnosti máme k dispozícii veľa typológií osobnosti, sú zamerané na presnejšie opisy osobností vo vzťahu k pracovnému procesu, všetky vo svojej podstate vychádzajú z týchto základných opisov. Osobnosť manažéra nemožno oddeliť od jeho vlastnej osobnosti.

Typológie vychádzajúce z fyziologického základu z vlastností nervovej sústavy - temperamentu:

- **Sangvinik** vyznačuje sa predovšetkým vysokou pracovnou aktivitou, sebaovládaním, rýchlo a ľahko sa učí, dobre sa sústreďuje, vie sa prispôbiť. Je extrovert, človek otvorený, veselý, dobre vychádza s inými ľuďmi, rád rozpráva, je priateľský, takže ho veľmi radi vyhľadávajú.

Málokedy niečo dotiahne do konca, niekedy je povrchný, nestály, chaotik a tak je malý predpoklad, že by zvládol ťažké manažérske situácie.

- **Flegmatik** je emočne celkom vyrovnaný, je pokojný, trpezlivý, sústredený, rozvážny. Nemá rád rýchle tempo, prácu vždy dokončí. Má pohodovú povahu a preto sa navonok javí ako pomalší. Svojou empatiou sa niekedy dokáže presadiť na vrcholné posty.
- **Cholerik** je extrovert orientovaný na ciele, ktoré sa snaží dokončiť za každú cenu. Vyznačuje sa výbušnou povahou, ťažko sa ovláda, je tvrdohlavý, umiernený, pribojný, až agresívny, ak veci nevychádzajú presne podľa jeho predstáv.
- **Melancholik** je introvertná povaha, málo iniciatívny, pesimistický a samotársky. Je ľahko ovládateľný, pomaly sa prispôsobujúci, mierne neurotický a citlivý. Pedant, ktorý sa vyzná a orientuje v grafom, číslach, hlbavá povaha. Býva uzatvorenejší, samotársky a niekedy sa veľmi pomaly rozhoduje, čo pri pozíciách, kde je nutná rozhodnosť, môže byť prekážkou. (Tuma, 1990, s. 112)

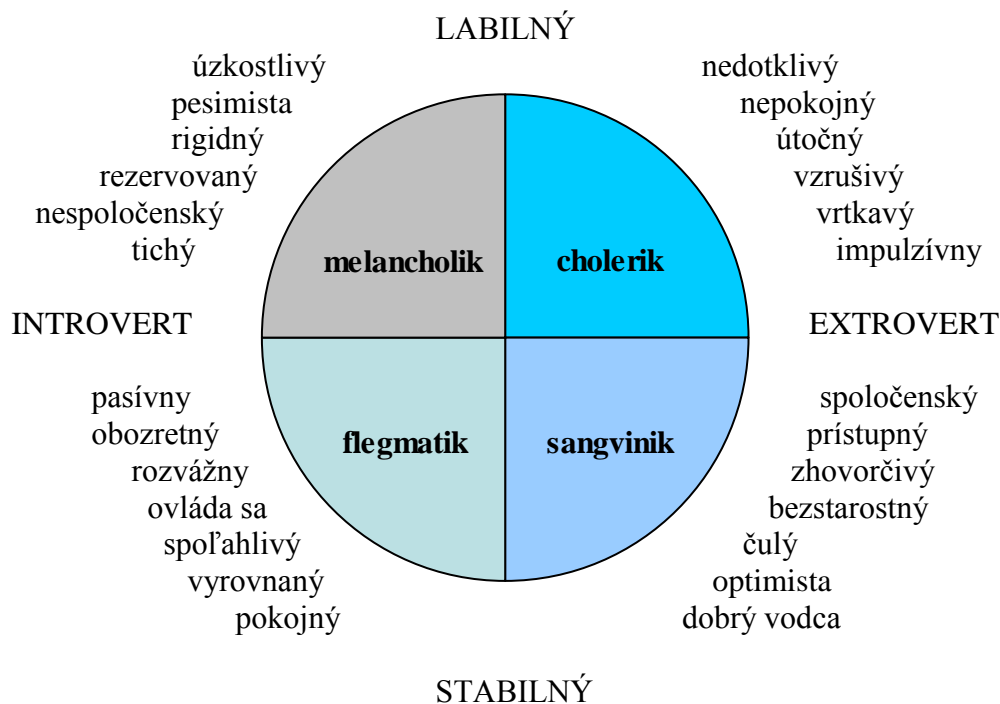
Základné typológie vychádzajúce z dominujúcich psychických vlastností:

Ďalšou veľmi používanou typológiou je **Jungova typológia**, ktorú zaviedol švajčiarsky psychiater a psychológ C. G. Jung (1875 - 1961), pri ktorej vyšiel zo zameranosti človeka na vlastnú osobu a vonkajší svet. Jung charakterizoval dva typy osobností:

- **Extrovertný typ**, ktorý je veľmi spoločenský, dobre sa zabáva, ľahko nadväzuje kontakty, je dôverčivý, zhovorčivý a bezprostredný. Je orientovaný na vonkajší svet, formuje ho prostredie sociálneho okolia, v ktorom sa dobre pohybuje a adaptuje.
- **Introvertný typ**, ktorý je uzavretý, zdržanlivý voči okoliu, málo komunikujúci, nepraktický a veľmi opatrnícky. Je orientovaný na vlastný vnútorný svet, nevie sa adaptovať, je nespooločenský. (Tuma, 1990, s. 113)

**Eysenckova dvojdimenzionálna schéma** rozširuje Jungovu typológiu o pojmy **labilita a stabilita** podľa sklonu reagovať neuroticky.

Obrázok 9: Eysenckova schéma temperamentu



Zdroj: Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 80

### 3.2.1.1 Typológia osobnosti MBTI

Jedna z najznámejších a v dnešnej dobe najčastejšie využívaných typológií osobnosti je typológia osobnosti MBTI (Mayers Briggs Type Indicator). Isabela Myersová a Katheryn Briggssová k Jungovej typológii osobnosti pridali štvrtú dimenziu a vytvorili v 50. rokoch 20. storočia test MBTI. Obsahuje viac než 100 otázok, ktoré sa dotýkajú toho, ako daný človek reaguje na určité situácie. Je dôležité poznať typy osobnosti, pretože to ovplyvňuje vzťah medzi ľuďmi a riešením problémov. Manažérom typológia osobnosti MBTI pomáha vybrať vhodných zamestnancov na určitý druh práce.

Respondentov zaraďuje do štyroch kategórií:

1. Sociálne vzťahy (introvert - extrovert I alebo E).
2. Preferencie spôsobov zhromažďovania údajov (zmyslové alebo intuitívne S alebo I).
3. Preferencie spôsobov rozhodovania (pomocou cítenia alebo premýšľania F alebo J).



4. Štýl rozhodovania (môže byť vnímajúci alebo usudzujúci P alebo J).

Kombinácia týchto štyroch kategórií je základom pre popis 16 typov osobnosti a ich kombináciou získame náš osobnostný vzorec, napr. INJF (introvert, intuitívny, citlivý a posudzujúci), ENJT (extrovert intuitívny, premýšľavý, posudzovaný) a pod. (Petrufová, Vitovská, Nekoranec, 2008, s. 64)

### **3.2.1.2 Model piatich faktorov osobnosti (tzv. BIG FIVE)**

Tento model opisuje päť základných osobnostných črt získaných štatistickou analýzou - faktorovou analýzou. Orientuje sa na tieto hlavné rasy osobnosti:

- Extroverzia - miera toho, ako je jednotlivec spoločenský, zhovorčivý, energický, asertívny.
- Prijemnosť - miera empatie, dobrosrdečnosti, oddanosti, prívetivosti, vzťahov ku spolupráci.
- Svedomitosť - miera zodpovednosti, spoľahlivosti, vytrvalosti, zamerania na dosahovanie základných cieľov.
- Emocionálna stabilita - miera toho, ako je jednotlivec kľudný, nadšený, sebaistý. V opačnom póle je črtou neuroticizmus - nekludný, nervózny, depresívny.
- Otvorenosť voči skúsenostiam - miera toho, ako má jednotlivec širokospektrálne záujmy, predstavivosť, umeleckú citlivosť, intelekt. (Petrufová, Vitovská, Nekoranec, 2008, s. 65)

### **3.2.2 Manažérske schopnosti a vlastnosti**

Efektívny vodca je súčasťou tímu, udáva tón, prežíva výhry aj prehry tímu. Pozorne počúva ostatných členov tímu, pomáha a dáva im spätnú väzbu. Manažér si nemôže byť nikdy istý, ako budú členovia tímu chápať jeho štýl riadenia. Mal by sa snažiť o to, aby vytvoril na pracovisku vzťahy, ktoré by boli založené na úprimnosti a podnecovať všetkých pracovníkov k vlastným názorom. Efektívny manažér by mal:

- presne vedieť, čo chce dosiahnuť,

- deliť sa so svojimi cieľmi s ostatnými pracovníkmi,
- dôverovať svojim podriadeným,
- delegovať úlohy, aby ľuďom pomáhal učiť sa a rozvíjať svoje schopnosti,
- neuhýbať pred úlohami - čeliť im,
- byť uznanlivý a pochváliť, tiež otvorene poukázať na chyby,
- mať radosť a byť hrdý na vydarenú prácu. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 74-75)

Tieto charakteristiky sú typické pre vedúceho, ktorého si podriadení vážia, rešpektujú ho, chcú preňho pracovať. „*Vedúce postavenie neznamená dominanciu, ale umenie presvedčiť ľudí, aby pracovali na spoločnej úlohe.*“ (Goleman, 1997, s. 147) Existujú ľudia, ktorí sú prirodzenými vodcami, ale väčšina úspešných vedúcich sa musí tieto schopnosti naučiť.

Schopnosti sú reálnou štruktúrou činností, ktoré si na základe vlôh človek osvojil. (Tuma, 1990, s. 108) Zjednodušene možno schopnosti definovať ako možnosť, prípadne učelivosť pre nejakú činnosť. Schopnosti podmieňujú kvalitu riešenia problémov. Zvyčajne sú chápané ako dielčie psychické schopnosti, vnímanie, pamäť, pozornosť, obrazotvornosť, myslenie alebo tiež špeciálne schopnosti, a to sú umelecké, technické, sociálne. Najvyššou schopnosťou, ktorá využíva dielčie a špeciálne schopnosti je tvorivosť človeka.

V manažérskych profesiách sa pracuje s ľuďmi, preto okrem tvorivosti sú významné aj sociálne schopnosti alebo tiež sociálna inteligencia. Jej úroveň podmieňuje úspešnosť v jednaní s ľuďmi ako sú pamäť na ľudí, odhad ich myšlienok, motívov a citov, dobrá komunikácia, vytvárať tvorivé pracovné kolektívy, schopnosť motivovať k výkonom. (Goleman, 1997, s. 118-120)

Manažér potrebuje na výkon funkcie rôzne špecifické schopnosti. M. Sedlák (2001, s. 338) pokladá za kľúčové schopnosti manažérov tieto:

- **Odborné (profesijné) schopnosti** - sú to schopnosti, ktoré manažér potrebuje na vykonávanie špecializovaných aktivít. Väčšina manažérov potrebuje na efektívne splnenie úlohy príslušné odborné schopnosti, ako sú napr.: účtovníci, personalisti, plánovači a pod. Odborná príprava je osobitne dôležitá pre prvostupňových manažérov.

- **Interpersonálne schopnosti** - manažéri spotrebujú veľa času na interakciu s ľuďmi vnútri i mimo organizácie. Pri všetkých týchto činnostiach ide o kontakty s ľuďmi, preto musí manažér nadobudnúť schopnosť komunikovať, vedieť pochopiť a motivovať jednotlivcov a skupiny. Rola vodcu, rozširovateľa informácií a rozdeľovateľa zdrojov vyžaduje schopnosť stimulovania.
- **Koncepčné schopnosti** - manažéri potrebujú poznať rozličné súvislosti, príčiny a výsledky vo svojej organizácii, chápať súvislosť medzi časťami a aby sa na organizáciu pozerali holisticky.
- **Diagnostické schopnosti** - podobne ako v lekárstve, aj manažér diagnostikuje vyskytujúci sa problém v organizácii štúdiom jeho symptómov. Vďaka diagnostickým schopnostiam majú manažéri možnosť pochopiť danú situáciu.
- **Analytické schopnosti** - sú doplnkom diagnostických schopností. Znamenajú spôsobilosť manažéra vedieť určiť kľúčové faktory v danej situácii, vidieť ich vo vzájomnej súvislosti, vedieť rozhodnúť, ktorým z nich treba venovať väčšiu pozornosť. Analytické schopnosti dovoľujú manažérom určiť, čo treba v danej situácii robiť, a to stanoviť stratégie a pre dané podmienky zvoliť najvhodnejšiu z nich.

Manažér je nositeľom širokého spektra činností - vedie, riadi, rozhoduje, koordinuje, kontroluje. Na výkon týchto činností by mal disponovať okrem odborných znalostí aj určitými vlastnosťami osobnosti. Majerčák a Farkašová (2005, č. 2) uvádzajú tieto vlastnosti úspešného moderného manažéra:

- **Samostatnosť**, t. j. schopnosť rozhodovať a konať v danej situácii na základe vlastných úvah o výbere optimálneho postupu. V opačnom prípade hovoríme o nesamostatnosti.
- **Iniciatívnosť**, t. j. schopnosť vynaliezavo a tvorivo vytyčovať ciele a vyhľadávať cesty na ich dosiahnutie. V opačnom prípade hovoríme o pasivite a ľahostajnosti.
- **Rozvážnosť**, t. j. schopnosť rozhodovať a konať až po dôkladnom hodnotení dôsledkov konania. V opačnom prípade hovoríme o unáhlenosti.

- **Rozhodnosť**, t. j. schopnosť rozhodovať sa i v konfliktných situáciách a na základe rozhodnutia prejsť k jeho realizácii. V opačnom prípade hovoríme o nerozhodnosti.
- **Cieľavedomosť**, t. j. schopnosť cieľavedomej, organizovanej a koordinovanej činnosti, ako aj kontroly plnenia vytýčených cieľov. V opačnom prípade hovoríme o chaotickosti.
- **Zodpovednosť**, t. j. schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si ich zmysel a dôležitosť a súčasne uvedomovať si seba ako dôležitého činiteľa, ktorý ovplyvňuje plnenie úloh. Dobrý manažér je taký, ktorý vie vziať na seba riziko. V opačnom prípade hovoríme o nezodpovednosti.
- **Zásadovosť**, t. j. schopnosť prekonávať ťažkosti, kontrolovať priebeh činnosti, upresňovať plány až po uskutočnenie daného cieľa. V opačnom prípade hovoríme o bezzásadovosti.
- **Optimizmus**, je orientácia na pozitívne veci a ciele, s čím súvisí viera na úspech. V opačnom prípade hovoríme o pesimizme.
- **Fantázia**, t. j. schopnosť vytvárať nové myšlienky, predstavy, vízie. V opačnom prípade hovoríme o stereotype.
- **Emocionálna a citová vyrovnanosť**, t. j. schopnosť nepodliehať nižším citom, negatívnym emóciám ako sú hnev, závisť, zlosť, žiarlivosť a pod. V opačnom prípade hovoríme o citovej nevyrovnanosti.

Uvedené pozitívne vlastnosti nie sú ešte zárukou úspešného zvládnutia náročných úloh manažéra. Nemala by mu chýbať schopnosť taktu, otvorenosť, odvaha, ako aj prispôsobivosť, pribojnosť, serióznosť, zmysel pre humor. Nie je možné vytvoriť presnú schému vlastností, ktorými by mal manažér disponovať. K tým potrebným určite ešte patria:

- **inteligencia**, t. j. komplex rozumových schopností, nadanie, rozumová bystrosť, chápanosť,
- **sociálna inteligencia**, t. j. rozumová schopnosť riešiť sociálne problémové situácie, schopnosť vyznať sa v ľuďoch a regulovať ich sociálne konanie,
- **tvorivosť**, t. j. schopnosť vytvárať nové riešenie, byť nápádivý a vynaliezavý, vedieť zasiahnuť v krízových situáciách, schopnosť vnášať nové postupy a nápady,

➤ **sebavedomie**, t. j. veriť si a vážiť si sám seba.

*„Manažér je manažérom nie preto, že má uvedené vlastnosti, ale hlavne preto, že ich v rôznorodých podmienkach dokáže efektívne uplatniť. Všetky schopnosti a talent človeka by zostali neznámymi, ak by sa neprejavili navonok v pracovnej činnosti.“* (Majerčák, Farkašová, 2005, č. 2)

### 3.3 Motivácia k práci

K základným úlohám riadenia patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie organizácie a efektívnemu splneniu jej cieľov. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické motivovanie.

**Motivácia** - tento pojem pochádza z latinského slova „movere“ - pohyb, hýbať a znamená predpoklad pre cieľovo- orientované správanie sa ako východisko pre stratégiu ovplyvňovania rastu výkonnosti spolupracovníkov. (Lorko, 2008, s. 195) Motivovať niekoho znamená pôsobiť na neho s cieľom zmeniť jeho konanie.

*„Motivácia predstavuje súhrn dynamických, aktivačných činiteľov, ktorí určujú ráz a intenzitu chovania a jednania jedinca.“* (Vetráková a kol., 2006, s. 156)

Motivácia spolu s tvorivosťou a profesionalitou je najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov v organizácii. Schopnosť motivovať seba a ostatných zamestnancov sa považuje v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu za najkľúčovejšiu a zároveň najnáročnejšiu zručnosť riadiacich zamestnancov. Umenie motivovať znamená vytvoriť v podriadených zamestnancoch záujem, nadšenie a ochotu angažovať sa v procesoch a činnostiach, ktoré prispievajú k naplneniu vízie, poslania a cieľov organizácie. *„ Ide o spojenie osobného záujmu a úsilia zamestnancov s potrebami organizačného útvaru a celej organizácie, ktoré je dôsledkom cieľavedomého pôsobenia riadiacich zamestnancov, personálnych odborníkov i zamestnancov.“* (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 119)

Pod pojmom motivácia k práci sa rozumie dôvod, podnet alebo príčina nejakého spôsobu konania, ktorý povzbudzuje človeka k určitej, na cieľ zameranej činnosti. Človek spravidla nemá jediný motív k práci, v jeho vedomí pôsobí niekoľko motívov. Pracovná motivácia je súbor pôsobiacich motívov k práci vo vedomí človeka. Ak si človek vytvorí dostatočné motívy, chápe prácu ako prostriedok realizácie svojich zámerov, dostatočne sa sústreďuje na prácu a prevláda v jeho správaní snaha po čo najvyššej pracovnej výkonnosti. (Sedlák, 1991, s. 261-262)

Za najsilnejší motív ľudského správania sa považujú potreby, ktoré sú zdrojom vnútorných pohnútok, a ktoré spolu so záujmami, hodnotami a ideálmi vytvárajú štrukturálny rámec motivácie človeka. Potreby sú vo svojej podstate prežívané nedostatky niečoho, pričom majú pre vnímaného človeka subjektívny význam. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 119)

### **3.3.1 Prístupy v motivovaní zamestnancov**

Motivovanie zamestnancov sa môže realizovať na základe prístupov. V. Galajdová, M. Blašková, M. Vetráková a kol. (2007, s. 122-123) uvádzajú tri prístupy v motivovaní zamestnancov: individuálny, úzko-skupinový a komplexno-skupinový prístup.

**Individuálny prístup k motivovaniu (motivovanie jednotlivca)** - vyjadruje, že riadiaci zamestnanci sa snažia motivovať každého podriadeného osobitne. Kládie dôraz na rešpektovanie individuálnych špecifik a výnimočností každého jednotlivca, ktorého riadiaci zamestnanec tvorivo vedie a motivuje. Východiskom pre uplatňovanie individuálneho prístupu k motivovaniu zamestnanca je dôkladne poznať jeho hodnotový rebríček. Vypracuje sa individualizovaný motivačný program pre každého konkrétneho zamestnanca a to na základe poznania jeho potrieb.

**Úzko-skupinový prístup k motivovaniu (motivovanie konkrétnej pracovnej skupiny, resp. tímu)** - pri aplikácii tohto prístupu riadiaci zamestnanci vypracúvajú motivačný program pre celú skupinu zamestnancov, ktorých vedú. Motivovanie celej skupiny súčasne je podstatne náročnejšie. Pri nevyhnutnosti zachovať požadovanú účinnosť je potrebné pristupovať

individuálne ku každému členovi motivovanej skupiny a zároveň rešpektovať skupinovú atmosféru.

**Komplexno-skupinový prístup k motivovaniu (motivovanie všetkých členov organizácie)** - skupinu v komplexnom ponímaní tvorí celá organizácia, resp. všetci jej zamestnanci. Vytvára sa motivačný program organizácie, pričom je určený pre posilňovanie motivácie všetkých kategórií zamestnancov súbežne.

Pre účinné zvyšovanie úrovne motivácie svojich zamestnancov je vhodné aby organizácie využívali všetky tri uvedené prístupy.

### 3.3.2 Teórie motivácie k práci

Pre každého riadiaceho zamestnanca je potrebné pochopiť pracovnú i osobnú charakteristiku každého podriadeného zamestnanca. Teórie motivácie sú základnou poznatkou, z ktorej môžu riadiaci zamestnanci čerpať vedomosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí. Vysvetľujú, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom, prečo vyvíjajú úsilie v konkrétnom smere.

Medzi najvýznamnejšie teórie motivácie M. Sedlák (1991, s. 263-268) uvádza tieto teórie:

**Maslowova teória** - je založená na hierarchii potrieb. Vytvoril ju psychológ Abraham H. Maslow. Vychádzal z predpokladu, že základom ľudských aktivít a snažení je uspokojovanie pocitovaných potrieb. Potreby usporiadal hierarchicky, od najnižších (základné existenčné) až k najvyšším (špičku pyramídy tvorí potreba seberealizácie), a to z hľadiska naliehavosti, s akou ich človek prežíva. Vyššie potreby majú motivujúci význam až po uspokojení nižších potrieb, základných. (Sedlák, 1991, s. 263)

**Alderferová teória** - o určitú modifikáciu Maslowovho prístupu sa pokúsil C. P. Alderfer. Rozlišuje len tri skupiny potrieb, ktoré nie sú usporiadané hierarchicky: potreby existencie, potreby vzťahu k ľuďom, potreby rastu - realizácie. Ďalšou zmenou, ktorú urobil v pohľade na potreby v motivácii Alderfer je, že podľa neho môžu jednotlivé skupiny potrieb pôsobiť súbežne.

Dokonca je možné, že ak pracovník nemôže uspokojiť vyššie potreby, venuje sa až prehnanému uspokojovaniu potrieb nižších. (Sedlák, 1991, s. 263)

**Vroomova teória očakávania** - vychádza z koncepcie valencie. Americký psychológ Victor H. Vroom je presvedčený, že ľudia sú motivovaní konať pre dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu. Zamestnanci veria svojmu nadriadenému, že za dosiahnutie cieľa dostanú sľúbenú odmenu. Vroom dospel k záveru, že motivácia jednotlivca je produktom predpokladaného cieľa, že konkrétnym konaním cieľ dokáže dosiahnuť. Teória je kompatibilná, ciele jednotlivcov sú síce odlišné od cieľov organizácie, avšak je možné ich harmonizovať. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 128)

**McClellandova teória klasifikácie potrieb** - David C. McClelland prispel k rozvoju problematiky motivácie identifikáciou troch typov základných motivačných potrieb. Klasifikoval ich ako potrebu moci, potrebu obľúbenosti a potrebu úspechu. Najväčšiu pozornosť venuje potrebe úspešnosti. Vysoká potreba úspešnosti sa považuje za stálu charakteristiku osobnosti. McClelland tvrdí, že sila tejto potreby sa môže meniť aj u dospelého človeka, čo je dôležité pri príprave riadiacich pracovníkov. (Sedlák, 1991, s. 264)

Medzi najvýznamnejšie motivačné teórie patrí **Adamsova teória spravodlivej odmeny** - dôležitým faktorom motivácie je pocit jednotlivca, že štruktúra získanej odmeny je spravodlivá. J. Stacy Adams si zakladá na subjektívnom úsudku jednotlivca o tom, či v porovnaní s ostatnými zamestnancami dostal odmenu úmernú vstupom. Ak majú zamestnanci pocit, že sú odmeňovaní nespravodlivo, kvalita výsledkov klesá, alebo organizáciu opúšťajú. A naopak, ak pociťujú, že je ich odmeňovanie spravodlivé, naďalej budú pracovať s rovnakými výsledkami. Problém však je v tom, že zamestnanci môžu preceňovať svoj prínos pre organizáciu. (Galajdová, Blašková, Vetráková, et al., 2007, s. 131)

**Herzbergova teória dvoch faktorov** - jej autori sú F. Herzberg, Maussner a Snydermann, ktorí rozlišujú dva druhy faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu. Prvú kategóriu faktorov tvoria motivátory (výkon, uznanie, zaujímavosť práce, zodpovednosť, postup a významnosť práce), druhú kategóriu tvoria hygienické faktory (režim organizácie - personálna politika



a administratíva, dozeranie na prácu, vzťahy k nadriadeným, pracovné podmienky, mzdu, postavenie medzi ľuďmi a istota zamestnania). Podľa Herzberga treba vzťah k práci skúmať z dvoch prístupov. Zistiť, čo sa pracovník usiluje dosiahnuť, čo ho robí šťastným a čomu sa chce vyhnúť, čo ho robí nešťastným. Ak chce vedenie organizácie posilniť kladnú motiváciu pracovníkov, musí zabezpečiť vhodné pôsobenie hygienických faktorov a tiež motivátorov. (Sedlák, 1991, s. 266-267)

**Teória X a Y** - podstata tejto teórie, ktorú vypracoval McGregor spočíva v tom, že náš názor na určitého človeka môže tomu človeku napomáhať, aby si odpovedajúcim spôsobom počínal. V teórii X vychádza z predpokladu, že väčšina zamestnancov nemá k svojmu podniku osobný vzťah a nemá rada svoju prácu, vykonáva ju pre hmotné potreby. Táto teória je založená na tesnom prepojení dvoch protikladných stránok, pozitívnej a negatívnej motivácie. Na jednej strane formou odmien, hmotných výhod, na strane druhej formou sankcií, kritiky a obmedzovania. Hovoríme o presadzovaní stratégie „koláča a korbáča“. Teória Y je založená na optimistickom pohľade na motiváciu človeka. Zdôrazňuje samostatnosť, vlastnú zodpovednosť pracovníka, podporovanie jeho iniciatívy a sebakontroly. Je založená na väčšej voľnosti, využívaní neformálnych vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými. (Papula, Papulová, 1994, s. 128-129)

Ak chce mať manažér výkonných pracovníkov, mal by poznať rôzne teórie motivácie k práci. Žiadna z teórií však samostatne neposkytuje všeobecne prijateľné vysvetlenie dôvodov správania pracovníkov. Správne použitie kombinácie poznatkov však umožní manažérovi, aby jeho pracovníci vykonávali žiaduce aktivity na vysokej úrovni.

### **3.3.3 Zásady motivácie podriadených**

Sedlák (1991, s. 271-272) vo svojej knihe Základy manažmentu uvádza zásady, ktoré by mal vedúci pri motivovaní pracovníkov dodržiavať:

1. Vedúci musí dbať na správne zaradenie podriadených, na ich primerané mzdové ohodnotenie.

2. Úlohou vedúceho by malo byť odmeňovanie za výsledky práce, vopred oboznámiť s jej výškou podriadených a vyplatiť čo najskôr po vykonaní práce.
3. Vedúci by mal sledovať všetky úspechy v práci podriadených. Pozitívna motivácia má výraznejší vplyv na motiváciu k práci.
4. Dôležité je venovať pozornosť pracovnej náplni podriadených, doplňovať ju o zaujímavé, podnetné úlohy, povinnosti.
5. Potrebné je tiež plánovať odborný rast, funkčný postup podriadených, na ktorom sa podieľa aj samotný pracovník.
6. Podriadeným treba ponechať relatívnu samostatnosť v práci. Pracovníci reagujú vyššou zodpovednosťou za prácu s celkovo lepšou motiváciou.
7. Vedúci by mal poznať hodnotovú orientáciu podriadených, ich životné a pracovné potreby, záujmy.
8. K úlohe vedúceho patrí aj vytváranie pozitívnej psychosociálnej klímy.
9. Dôležitá je podpora skupinovej súdržnosti a vytváranie spoluzodpovednosti.

# EMPIRICKÁ ČASŤ

## 4. PROJEKT PRIESKUMU

### 4.1 Predmet prieskumu

Predmetom nášho prieskumu je zisťovanie, porovnanie a zhodnotenie spokojnosti a skúseností respondentov s vedením ľudí na ich pracovisku. Zistiť, či je spôsob vedenia zamestnancov ich nadriadenými motivačným faktorom k pracovnému výkonu v pozitívnom smere.

### 4.2 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu je na základe odpovedí respondentov zistiť ich spokojnosť s vedením ľudí na ich pracovisku, ako aj to, či je spôsob vedenia ľudí na ich pracovisku pozitívnym motivačným nástrojom smerujúcim k zlepšovaniu ich pracovných výkonov.

### 4.3 Úlohy prieskumu

Vychádzajúc z teoretického rozpracovania problematiky a zo stanoveného cieľa vyplynuli nasledovné úlohy prieskumu:

1. Zistiť, aký štýl vedenia ľudí využívajú na ich pracovisku ich nadriadení.
2. Zistiť, či sú respondenti spokojní so súčasným systémom vedenia ľudí v ich organizácii.
3. Zistiť, či je súčasný systém vedenia ľudí pozitívnym motivačným faktorom na pracovisku.
4. Zistiť, aké vlastnosti a schopnosti očakávajú respondenti od svojho nadriadeného.
5. Zistiť, či sú respondenti toho názoru, že sú za prácu spravodlivo hodnotení a oceňovaní.

## 4.4 Hypotézy prieskumu

Na základe vytýčených cieľov, úloh a poznatkov z teoretických prameňov sme v prieskume vychádzali z nasledovných pracovných hypotéz:

- H1:** Predpokladáme, že väčšina respondentov považuje súčasné vedenie podniku, v ktorom pracujú za pozitívne motivujúce k pracovným výkonom.
- H2:** Predpokladáme, že väčšina respondentov považuje komunikáciu s vedením podniku za dobrú, vedenie prístupné a kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené.
- H3:** Predpokladáme, že pre viac ako polovicu respondentov je najvýznamnejším motivačným faktorom k pracovnému výkonu mzda a finančné ohodnotenie.
- H4:** Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov u nadriadeného očakáva najmä vlastnosti ako sú profesionálne odborné vedomosti a schopnosť pracovať s ľuďmi.

## 4.5 Prieskumné metódy

Počas teoretickej a empirickej časti použijeme nasledovné metódy prieskumu:

1. **V prípravnej fáze prieskumu** sme sa zamerali na štúdium odbornej knižnej a časopiseckej literatúry týkajúcej sa problematiky vedenia ľudí.
2. **V realizačnej fáze** bol realizovaný vlastný prieskum, pričom v úvode fázy sme pred návrhom empirických metód študovali a analyzovali interné dokumenty a materiály organizácie, v ktorej bude prieskum realizovaný. Na získanie empirických faktov bola využitá základná empirická exploratívna metóda – dotazník. Výhodou tejto metódy je, že je možné v pomerne krátkom čase zozbierať veľké množstvo informácií. Všetci respondenti odpovedajú na rovnaké otázky. Nevýhodou dotazníka je, že respondenti nemôžu v plnej miere prejavíť svoju individualitu. Na odstránenie tejto nevýhody sme časť otázok formulovali ako otázky

polouzavreté, ktoré respondentom poskytli možnosť napísať vlastnú odpoveď, pokiaľ nesúhlasili so žiadanou z ponúkaných možností. Dotazník pozostával z 2 otázok zameraných na zistenie charakteristík respondentov podľa veku a pohlavia a otázok zameraných na overenie stanovených prieskumných hypotéz.

3. **V etape spracovania a vyhodnotenia** empirických faktov spracujeme získané údaje. V rámci kvantitatívneho spracovania použijeme matematicko-štatistické metódy, percentuálny výpočet a grafické znázornenie. Pri kvalitatívnej analýze použijeme logické metódy – komparáciu, analýzu, syntézu a zovšeobecnenie.
4. **V záverečnom zovšeobecnení výsledkov prieskumu** využijeme abstrakciu a generalizáciu. Zo získaných informácií vyvodíme závery a navrhujeme odporúčania pre prax.

#### 4.6 Charakteristika prieskumnej vzorky

Prieskumnú vzorku tvorili respondenti, zamestnanci istej spoločnosti v Martine. Prieskumu sa zúčastnilo 147 respondentov. Išlo o náhodný výber. Dotazník vyplnilo a vrátilo 123 respondentov, čo predstavuje 83,67 % návratnosť. Tab. 1 prináša prehľad respondentov podľa pohlavia a veku.

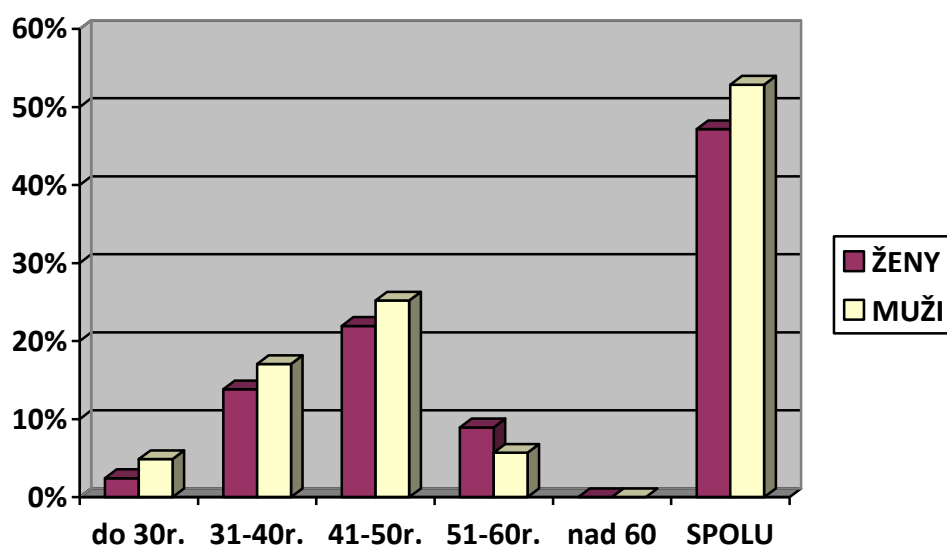
**Tab. 1: Charakteristika prieskumnej vzorky podľa pohlavia a veku**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
do 30 rokov	3	2,44	6	4,88	9	7,32
31 – 40 rokov	17	13,82	21	17,07	38	30,89
41 – 50 rokov	27	21,95	31	25,20	58	47,15
51 – 60 rokov	11	8,94	7	5,69	18	14,63
Nad 60 rokov	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Údaje uvedené v Tabuľke 1 ukázali, že prieskumnú vzorku tvorilo 52,85 % mužov a 47,15 % žien. Najviac respondentov (47,15 %) bolo vo veku od 41 do 50 rokov, potom boli zastúpení respondenti vo veku od 31 do 40 rokov (30,89 %) respondentov a respondenti od 51 do 60 rokov tvorili 14,63 % z celkovej vzorky opýtaných. Do 30 rokov veku malo iba 7,32 % respondentov. Nik z respondentov nemal nad 60 rokov. Grafické znázornenie respondentov podľa pohlavia a veku uvádzame v Grafe č.1.

**Graf č. 1: Charakteristika prieskumnej vzorky podľa pohlavia a veku**



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 5. INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV PRIESKUMU

V teoretickej časti diplomovej práce sme sa zamerali na poukázanie dôležitosti efektívneho riadenia ľudských zdrojov ako najnovšej koncepcie personálnej práce, ktorá sa najmä v posledných rokoch stáva najdôležitejšou zložkou riadenia organizácie a jeho jadrom. Pojednávali sme o cieľoch, úlohách a funkciách riadenia ľudských zdrojov, o procese a teóriách vedenia ľudí. Dôraz sme kládli na spôsoby vedenia pracovníkov v organizáciách a na charakteristiku osobnosti manažéra. Taktiež sme sa zamerali na motiváciu zamestnancov ako kľúčový faktor, ktorý ovplyvňuje výkon pracovníkov a napĺňanie cieľov organizácie.

V praktickej časti sa pokúsime naše tvrdenia z teoretickej časti práce potvrdiť empirickým zisťovaním v praxi. Chceme zistiť spokojnosť našich respondentov s vedením ľudí na ich pracovisku a to, či je spôsob vedenia ľudí na ich pracovisku pozitívnym motivačným nástrojom smerujúcim k zlepšovaniu ich pracovných výkonov.

Štýl riadenia zamestnancov výrazne ovplyvňuje dosahovanie ich výsledkov a výsledkov celej organizácie. Správny manažér by mal poznať správne metódy a štýly vedenia svojich pracovníkov, ako aj voliť správne postupy ich motivácie. Na základe tvrdení odborníkov venujúcich sa danej problematike sme aj v teoretickej časti práce poukazovali na to, že štýl riadenia je jeden z najdôležitejších pracovných motívov. V súčasných organizáciách sa uprednostňuje štýl demokratický a upúšťa sa od vedenia „príkaz – kontrola.“ Tiež sa kladú zvýšené nároky na manažéra, ktorý má byť kompetentný, má byť prirodzenou autoritou, má docieľiť rovnováhu medzi formálnou a neformálnou pozíciou, má zvládať organizáciu práce, vytvárať a udržiavať dobrý vzťah s celou skupinou, vybudovať dôveru a má vytvárať atmosféru podnecujúcu k činnosti, k tvorivosti, má dokázať motiváciu pracovníkov budovať, udržiavať a meniť ako transakčný, transformačný a inšpirujúci vodca. Predmetom nášho zisťovania bolo to, aký štýl riadenia sa využíva na pracovisku našich

respondentov. Odpovede respondentov na otázku č. 1 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 2.

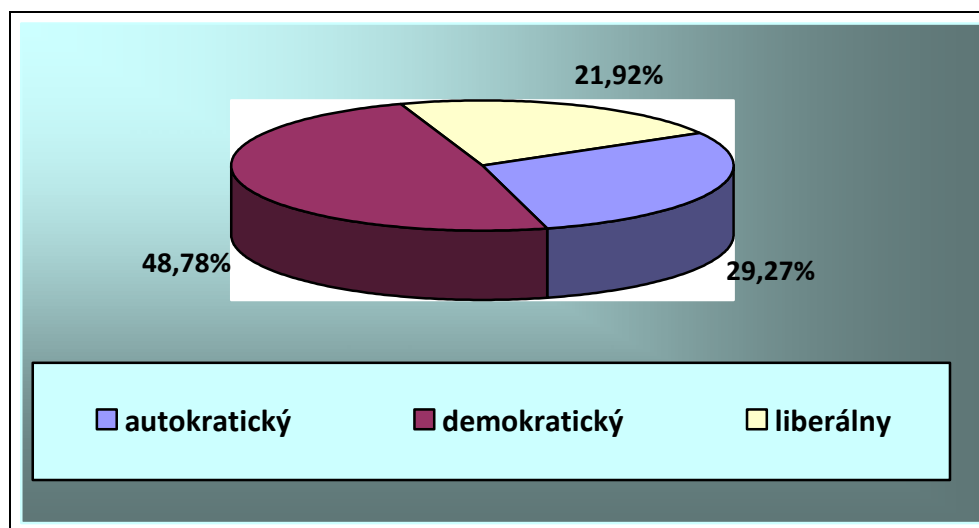
**Tab. 2: Štýl riadenia na pracovisku respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
Štýl riadenia je autokratický, direktívny, dostávame príkazy	19	15,45	17	13,82	36	29,27
Štýl riadenia je demokratický, prejednávajú sa problémy a názory, komunikuje sa	24	19,51	36	29,27	60	48,78
Štýl riadenia je liberálny, každý si robí, čo sa mu chce a je to aj vidieť.	15	12,20	12	12,20	27	21,92
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie odpovedí respondentov na otázku č. 1 z dotazníka uvádzame v Grafe č. 2, bez rozdielu podľa pohlavia kvôli prehľadnosti grafu.

**Graf č. 2: Štýl riadenia na pracovisku respondentov bez rozdielu podľa pohlavia**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede respondentov ukázali, že takmer polovica respondentov (48,78 %) ...



považuje štýl riadenia na svojom pracovisku za demokratický, kde sa prejednávajú problémy a názory a vzájomne sa komunikuje. 29,27 % respondentov považuje štýl riadenia na pracovisku za autokratický a uviedli, že ich nadriadení sú voči nim direktívni a len im zadávajú príkazy, ktorých plnenie očakávajú. 21,92 % respondentov uviedlo, že na pracovisku sa stretávajú s liberálnym štýlom riadenia, kedy to na pracovisku vyzerá tak, že si každý robí, čo sa mu chce a na organizácii práce a pracovnej disciplíne je to aj vidieť. Pri rozdelení respondentov podľa pohlavia sme v odpovediach nenašli veľké rozdiely.

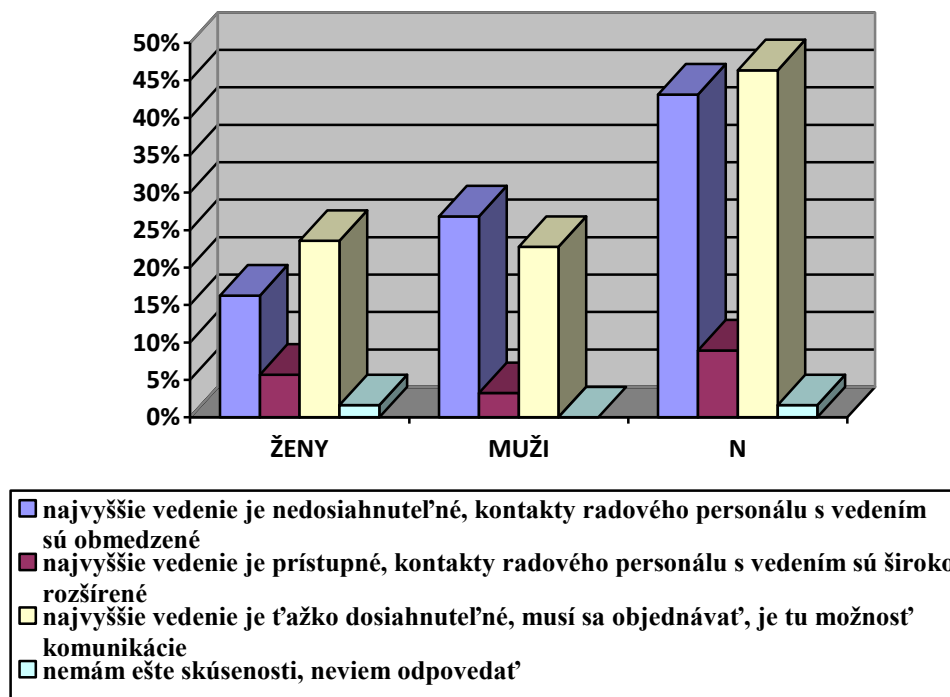
To, ako komunikujú zamestnanci v prípade potreby s najvyšším vedením podniku tiež zohráva veľkú úlohu. Najvyššie vedenie by malo poznať názory a problémy zamestnancov, aby im vedelo zabezpečiť neustále zlepšovanie pracovných podmienok a lepšie koordinovalo vzájomné činnosti a stratégie podniku. Predmetom nášho skúmania bolo preto aj to, ako komunikujú naši respondenti s najvyšším vedením organizácie, v ktorej pracujú. Odpovede na otázku č. 2 z dotazníka zaznamenáva Tabuľka 3 a Graf č. 3.

**Tab. 3: Komunikácia respondentov s najvyšším vedením organizácie**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
Najvyššie vedenie je nedosiahnuteľné, kontakty radového personálu s vedením sú obmedzené	20	16,26	33	26,84	53	43,10
Najvyššie vedenie je prístupné, kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené	7	5,69	4	3,25	11	8,94
Najvyššie vedenie je ťažko dosiahnuteľné, musí sa objednávať, ale ak je to potrebné, je tu možnosť komunikácie	29	23,58	28	22,76	57	46,34
Nemám ešte skúsenosť, neviem odpovedať	2	1,62	0	0	2	1,62
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 3: Komunikácia respondentov s najvyšším vedením organizácie**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že až 46,34 % respondentov uviedlo, že najvyššie vedenie je pre nich ťažko dosiahnuteľné, musia sa objednávať, ale ak je to potrebné, je tu možnosť komunikácie s týmto vedením. Pomerne veľké percento (43,10 %) uviedlo, že najvyššie vedenie je pre nich nedosiahnuteľné, kontakty radového personálu s vedením sú obmedzené, čo vnímame ako negatívne zistenie. Iba 8,94 % respondentov je toho názoru a má skúsenosti, že najvyššie vedenie je pre nich prístupné, kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené. 1,62 % respondentov na otázku nevedelo odpovedať, pretože v tomto smere ešte skúsenosť nemá.

Organizačná štruktúra každej organizácie prehľadne definuje usporiadanie zodpovedností, právomocí a vzťahov medzi jednotlivými pracovníkmi. Vo všeobecnosti zabezpečuje koordinované a cieľavedomé podieľanie sa zamestnancov na plnení podnikových cieľov. Pri tvorbe organizačnej štruktúry ide o to, aby sa v organizácii vytvorili druhy organizačných jednotiek umožňujúce účelné napĺňanie jeho cieľov a systém vzťahov zabezpečujúci

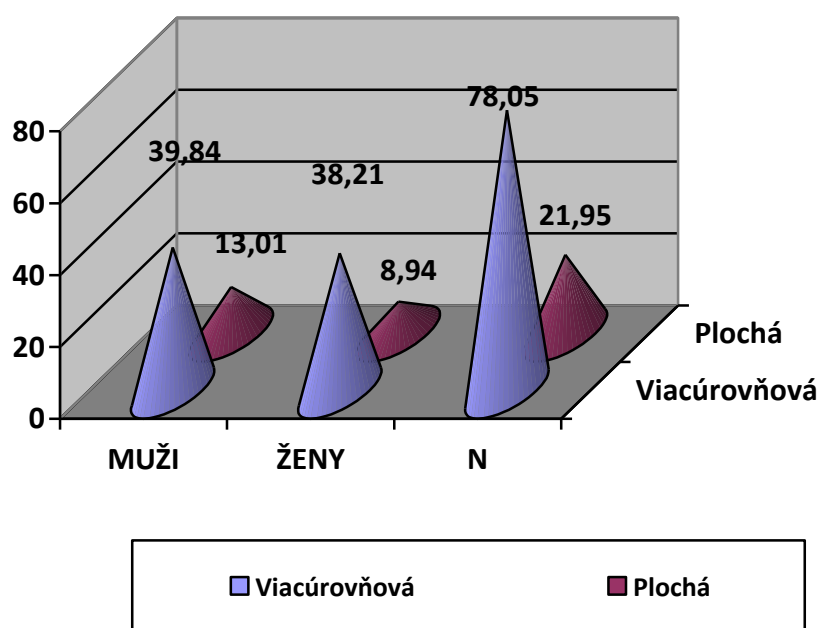
plynulý priebeh medzi všetkými existujúcimi zložkami organizácie. Preto sme zisťovali, aká je organizačná štruktúra v organizácii našich respondentov. Odpovede respondentov na otázku č. 3 z dotazníka zaznamenávame v Tabuľke 4 a grafické znázornenie v percentuálnom vyjadrení v Grafe č. 4.

**Tab. 4: Organizačná štruktúra pracoviska z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
je viacúrovňová, s tendenciou k centralizovanému prijatiu rozhodnutí	47	38,21	49	39,84	96	78,05
je plochá, s tendenciou k decentralizovanému prijatiu rozhodnutí	11	8,94	16	13,01	27	21,95
iné, uveďte	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 4: Organizačná štruktúra pracoviska z pohľadu respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 78,05 % respondentov svojimi odpoveďami vyjadrilo, že organizačná štruktúra ich pracoviska je viacúrovňová, s tendenciou k centralizovanému prijatiu rozhodnutí. Podľa 21,95 % respondentov je organizačná štruktúra ich pracoviska plochá, s tendenciou k decentralizovanému prijatiu rozhodnutí.

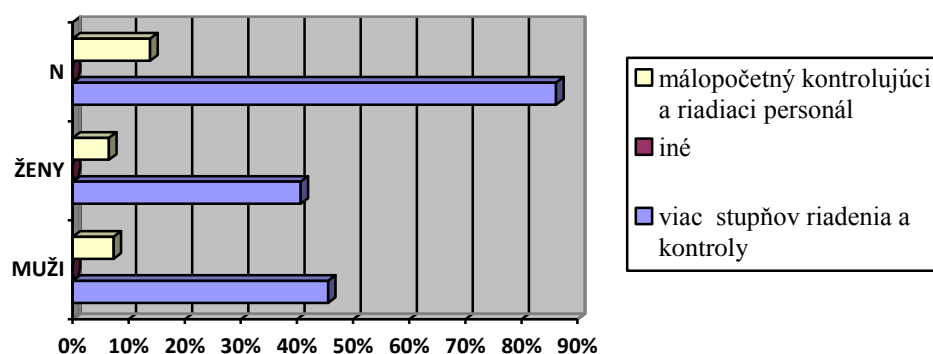
Zaujímali sme sa o to, aký je v organizácii stupeň riadenia a kontroly z pohľadu respondentov. Odpovede respondentov na otázku č. 4 z dotazníka prináša Tabuľka 5 a v percentuálnom vyjadrení Graf č. 5.

**Tab. 5: Stupeň riadenia a kontroly z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
Existuje viac stupňov riadenia a kontroly	50	40,65	56	45,53	106	86,18
Kontrolujúci a riadiaci personál je málopočetný	8	6,50	9	7,32	17	13,82
iné	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 5: Stupeň riadenia a kontroly z pohľadu respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí 86,18 % respondentov vyplynulo, že na ich pracovisku existuje viac stupňov riadenia a kontroly a podľa 13,82 % respondentov je kontrolujúci a riadiaci personál málopočetný.

Motivácia je subštruktúrou osobnosti a zohráva významnú úlohu pri rozhodovaní sa človeka o konaní a správaní, a to nielen v živote, ale aj na pracovisku. Na pracoviskách existujú viaceré motivačné faktory, prispievajúce k zvýšeniu pracovného výkonu zamestnancov. Každý človek je motivovaný v dimenziách svojej motivačnej štruktúry a ide o zdroj transformačného procesu, s ktorým je potrebné dobre hospodáriť. Od zamestnanca sa v priebehu pracovného procesu očakáva požadovaný výkon, potom je potrebné jeho motiváciu poznať a ovplyvňovať. V prípade, že je úroveň motivácie nízka, výkon pracovníka bude nedostatočný. Preto treba zamestnancov motivovať tak, aby dosahovali očakávaný pracovný výkon. Zisťovali sme, čo je v súčasnosti u našich respondentov hlavným motivačným faktorom na ich pracovisku. Odpovede respondentov na otázku č. 5 z dotazníka zaznamenaná Tabuľka 6.

**Tab. 6: Hlavný motivačný faktor k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
Mzda a iné finančné ohodnotenie	13	10,57	20	16,26	33	26,84
Iné materiálne výhody a bonusy	0	0	6	4,88	6	4,88
Možnosť seberealizácie	3	2,44	8	6,50	11	8,94
Kariérny rast	7	5,69	6	4,88	13	10,57
Perspektíva pracovného miesta	32	26,02	12	9,76	44	35,77
Spôsob vedenia ľudí a prístup nadriadených	0	0	0	0	0	0
Pracovný čas	0	0	13	10,57	13	10,57
Pracovná klíma	0	0	0	0	0	0
Iné	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že pre 35,77 % z nich je hlavnou motiváciou k pracovným výkonom na ich súčasnom pracovisku perspektíva ich pracovného miesta, pričom viac ako polovicu takto odpovedajúcich respondentov tvorili ženy. 26,84 % respondentov uviedlo, že je pre nich hlavným motivačným faktorom k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie mzda a iné finančné ohodnotenie, pre 10,57 % respondentov je to kariérny rast a pre rovnaké percento opýtaných je to pracovný čas, pričom takto odpovedajúcimi respondentmi boli len muži. 8,94 % respondentov uviedlo, že je pre nich hlavným motivačným faktorom k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie možnosť seberealizácie, a väčšinou takto odpovedajúcich respondentov tvorili muži. 4,88 % respondentov k práci motivujú najmä iné materiálne výhody a bonusy, pričom aj takto odpovedajúcich tvorili iba muži. Ukázalo sa, že ženy skôr motivuje istota pracovného miesta, teda perspektíva zamestnanosti a mzda, až potom kariérny rast. Muži naopak oceňujú hlavne mzdu a finančné ohodnotenie, pracovný čas, ale uviedli aj faktory, ktoré ženy tak nemotivujú, ako je možnosť seberealizácie a materiálne výhody a bonusy.

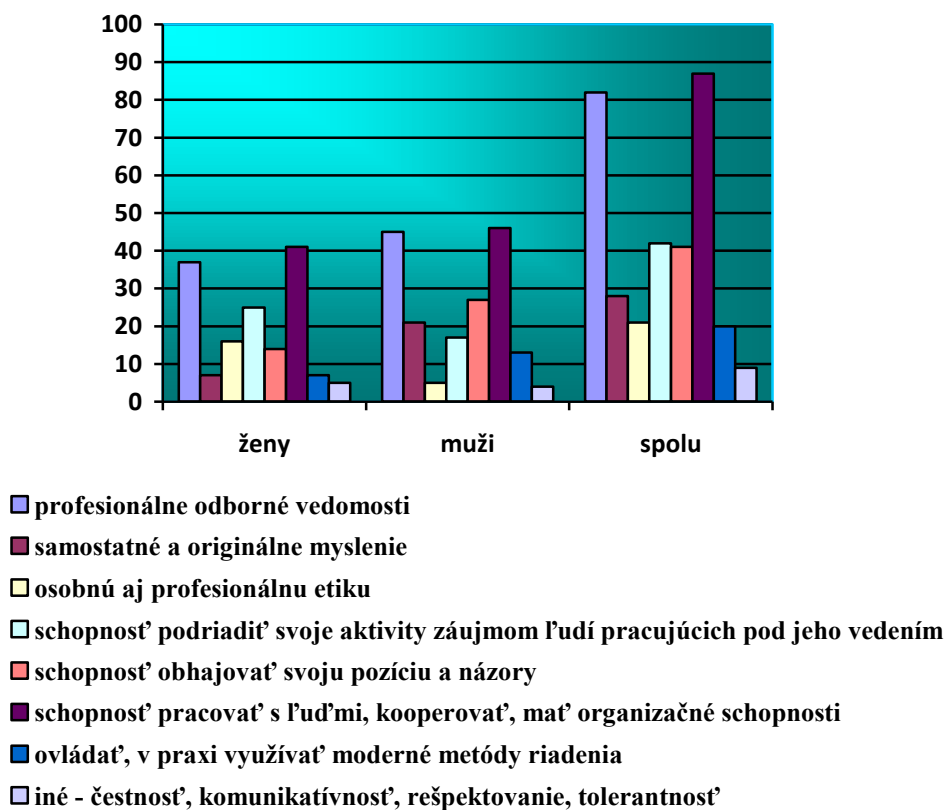
Budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily je oblasťou kvality, ktorej významne determinujú všetky procesy manažmentu ľudských zdrojov od ich prípravy, cez realizáciu až po hodnotenie a korekcie. V posledných desaťročiach sa kladú zvýšené nároky na nadriadeného, manažéra, ktorý by mal byť kompetentný, byť prirodzenou autoritou po stránke odbornej aj osobnostnej, mal by docieľiť rovnováhu medzi formálnou a neformálnou pozíciou, zvládať organizáciu práce (teda prideľovanie úloh, delegovanie právomoci a zodpovednosti, autonómie, informácií), ale mal by mať aj iné predpoklady a vlastnosti, ktoré od neho jeho podriadení očakávajú. Chceli sme vedieť, aké vlastnosti respondenti od svojho nadriadeného očakávajú. Respondenti mali možnosť z ponúkaných vlastností označiť aj viac možností. Odpovede respondentov na otázku č. 6 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 7 a v Grafe č. 6.

**Tab. 7: Očakávané vlastnosti nadriadeného z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy	muži	SPOLU
Profesionálne odborné vedomosti	37	45	82
Samostatné a originálne myslenie	7	21	28
Osobnú aj profesionálnu etiku	16	5	21
Schopnosť podriadiť svoje aktivity záujmom ľudí pracujúcich pod jeho vedením	25	17	42
Schopnosť obhajovať svoju pozíciu a názory	14	27	41
Schopnosť pracovať s ľuďmi, kooperovať, mať organizačné schopnosti	41	46	87
Ovládať a v praxi využívať moderné metódy riadenia (manažment, marketing)	7	13	20
iné	5	4	9

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 6 : Očakávané vlastnosti nadriadeného z pohľadu**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že muži aj ženy u nadriadeného najviac očakávajú schopnosť pracovať s ľuďmi, kooperovať, mať organizačné schopnosti a potom profesionálne odborné vedomosti. Ženy ďalej očakávajú, že nadriadený by mal mať schopnosť podriadiť svoje aktivity záujmom ľudí pracujúcich pod jeho vedením, dodržiavať profesionálnu aj osobnú etiku a vedieť obhajovať svoju pozíciu a svoj názor. Na posledných miestach v očakávaniach u nadriadeného u žien skončili samostatné a originálne myslenie, ovládanie a využívanie moderných metód riadenia. Muži za veľmi dôležité vlastnosti u nadriadeného považujú, okrem už spomenutých, schopnosť obhajovať svoju pozíciu a názory, samostatné a originálne myslenie a schopnosť podriadiť svoje aktivity záujmom ľudí pracujúcich pod jeho vedením. Najmenej dôležitými vlastnosťami podľa nich sú: ovládať a v praxi využívať moderné metódy riadenia, osobná a profesionálna etika. 9 respondentov uviedlo možnosť iné a medzi očakávanými vlastnosťami nadriadeného uviedli čestnosť, komunikatívnosť, schopnosť motivovať a podnecovať, schopnosť rešpektovať individualitu ľudí a ich jedinečnosť, schopnosť inšpirovať a tolerovať právo na chyby.

Predmetom nášho záujmu bolo aj zisťovanie toho, či respondentmi očakávané vlastnosti ich nadriadení v súčasnosti aj majú. Názory respondentov k otázke č. 7 z dotazníka zaznamenáva Tabuľka 8 a percentuálne vyjadrenie znázorňuje Graf č. 7.

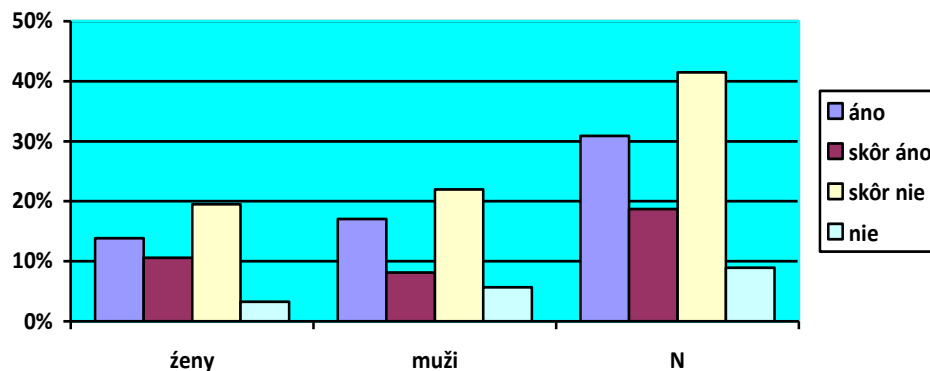
**Tab. 8: Očakávané vlastnosti u nadriadeného v súčasnej realite**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
áno	17	13,82	21	17,07	38	30,89
skôr áno	13	10,57	10	8,13	23	18,70
skôr nie	24	19,51	27	21,95	51	41,46
nie	4	3,25	7	5,69	11	8,94
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf č. 7: Očakávané vlastnosti u nadriadeného v súčasnej realite



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že až 41,46 % si myslí, že ich nadriadení tieto vlastnosti skôr nemajú a 8,94 % si myslí, že ich určite nemajú, čo považujeme za negatívne zistenie. Napriek tomu očakávané vlastnosti u nadriadeného vidí 30,89 % respondentov a 18,70 % si myslí, že ich nadriadení skôr majú ako nemajú vlastnosti, ktoré u nich očakávajú.

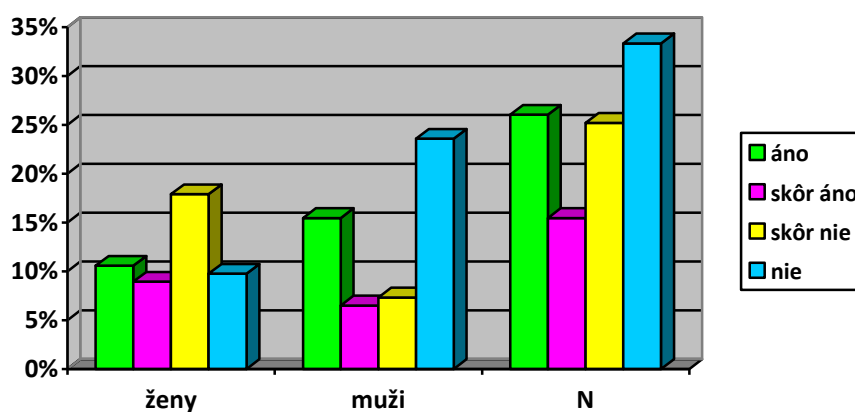
Vedenie ako základná funkcia manažmentu je schopnosť manažéra vytyčovať ciele a ukazovať cesty spolupracovníkom, ktoré uspokojia ich potreby, perspektívy ich osobného rozvoja a uplatnenia sa v organizácii, je to tiež ochota pomáhať pri zlepšovaní pracovných a životných podmienok, prípadne pri riešení osobných problémov. Zaujímalo nás tiež, či je spôsob vedenia ľudí v organizácii respondentov pozitívnym motivačným faktorom. Odpovede respondentov na otázku č. 8 z dotazníka sú v Tabuľke 9 a percentuálne znázornenie odpovedí respondentov sú v Grafe č. 8.

**Tab. 9: Spôsob vedenia ľudí v organizácii ako pozitívny motivačný faktor**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
áno	13	10,57	19	15,45	32	26,02
skôr áno	11	8,94	8	6,50	19	15,45
skôr nie	22	17,89	9	7,32	31	25,20
nie	12	9,76	29	23,58	41	33,33
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 8: Spôsob vedenia ľudí v organizácii ako pozitívny motivačný faktor**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukázalo sa, že 26,02 % respondentov považuje súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku za pozitívny motivačný faktor a 15,45 % respondentov ho skôr považuje ako nepovažuje za pozitívny motivačný faktor. Pomerne veľké percento (25,20 %) považuje súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku za skôr nemotivujúci faktor ako motivujúci a až 33,33 % respondentov súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku vôbec nemotivuje, čo vnímame ako negatívne zistenie.

Problematikou motivácie by sa mal začať zaoberať každý manažér, ktorý zaregistruje zníženie, prípadne dlhodobú stagnáciu úrovne a kvality výkonnosti pracovníkov. Ďalším dôležitým signálom môžu byť rôzne prejavy pracovnej nespokojnosti, či už priame (otvorená kritika, fluktuácia) alebo nepriame

(neochota komunikovať, nezáujem o prácu). Na základe toho podľa nás jednoznačne vyplýva, že opatrenia na zvýšenie pozitívnych aktivít v pracovnom správaní jednotlivcov a skupín nie je možné proklamovať ako požiadavky systému riadenia na pracovníka, ale aby mohol byť proces motivácie úspešný, je nutné všetky vonkajšie stimuly tohto druhu spojiť so štruktúrou vnútorných potrieb a motívov pracovníka. Motivačný účinok správneho vedenia ľudí je v praxi overený. Väčšina zamestnancov uprednostňuje, ak si manažér nájde čas na vypočutie pracovníkov, ak im včas a úprimne poďakuje za prácu, ak im poskytne spätnú informáciu o ich výkone, ak je spravodlivý a svoje konanie dokáže odôvodniť. Ide o rešpekt vo vzájomných vzťahoch. Pýtali sme sa respondentov aj na to, aký vplyv má na ich motiváciu k práci a pracovným výkonom súčasné vedenie ľudí zo strany nadriadených. Odpovede respondentov na otázku č. 9 z dotazníka zaznamenáva Tabuľka 10.

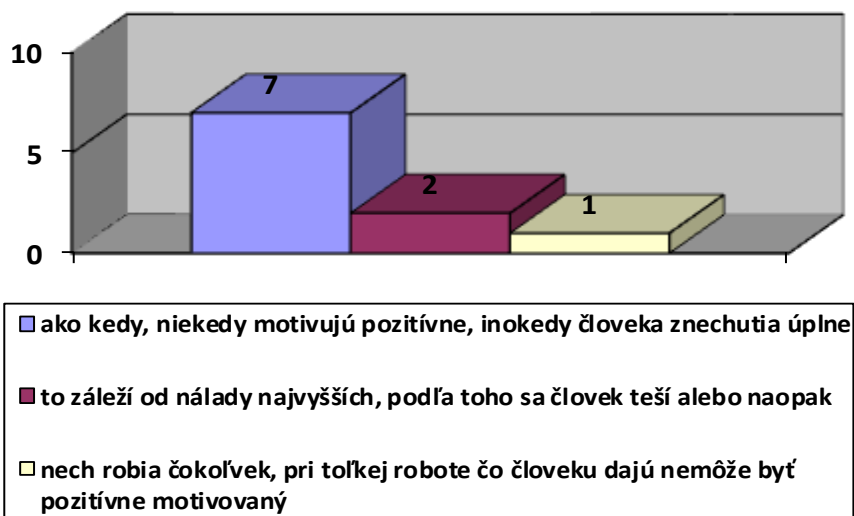
**Tab. 10: Vplyv spôsobu vedenia ľudí v organizácii respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
pozitívne motivujúci	22	17,89	25	20,33	47	38,21
vôbec nemotivujúci	23	18,79	18	14,63	42	34,13
negatívne motivujúci	10	8,13	15	12,20	25	20,33
iné	3	2,44	7	5,69	10	8,13
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že pre 38,21 % respondentov je súčasný spôsob vedenia ľudí v ich organizácii faktorom pozitívne motivujúcim k pracovným výkonom, pre 34,13 % je súčasné vedenie vôbec nemotivujúcim faktorom. Naopak, pre 20,33 % respondentov je súčasný spôsob vedenia ľudí v ich organizácii faktorom negatívne motivujúcim k pracovným výkonom. 8,13 % respondentov uviedlo možnosť iné, kde uviedli odpovede, ktoré sme zaznamenali v Grafe 9.

**Graf č. 9: Iné vplyvy spôsobu vedenia v organizácii respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondenti odpovedajúci svojimi vlastnými odpoveďami konštatovali, že súčasný spôsob vedenia ľudí v ich organizácii je niekedy faktorom pozitívne motivujúcim k pracovným výkonom, avšak niekedy negatívne motivujúcim faktorom, pretože človeka úplne znechutia (7 respondentov), 2 respondenti uviedli, že to, či je vedenie pozitívne alebo negatívne motivujúce závisí od nálady najvyšších a 1 respondent si myslí, že ľudia majú v práci toľko pracovných povinností, že keď si na ne spomenú, nič ich nemôže pozitívne motivovať.

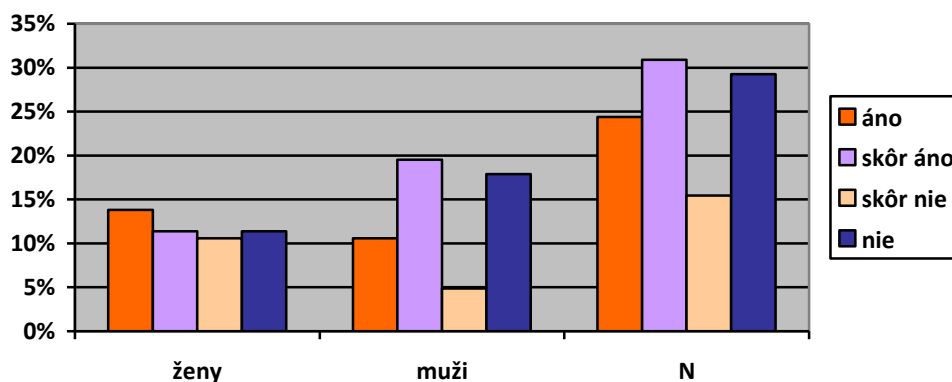
To, či je nadriadený v očiach podriadených považovaný za spravodlivého a uznávaného podstatne ovplyvňuje postoj zamestnancov k práci. Preto sme považovali za potrebné zistiť, či za spravodlivého a uznávaného považujú svojho nadriadeného naši respondenti. Odpovede na otázku č. 10 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 11 a percentuálne grafické vyjadrenie odpovede respondentov uvádzame v Grafe č. 10.

Tab. 11: Označenie nadriadeného za spravodlivého a uznávaného z pohľadu respondentov

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
áno	17	13,82	13	10,57	30	24,39
skôr áno	14	11,38	24	19,51	38	30,89
skôr nie	13	10,57	6	4,88	19	15,45
nie	14	11,38	22	17,89	36	29,27
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 10: Označenie nadriadeného za spravodlivého a uznávaného z pohľadu respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe odpovedí respondentov môžeme konštatovať, že 24,39 % z nich je presvedčených, že ich nadriadený je spravodlivý a uznávaný a 30,89 % respondentov skôr považuje ako nepovažuje svojho nadriadeného za spravodlivého a uznávaného. 15,45 % respondentov svojho nadriadeného skôr nepovažuje ako považuje za spravodlivého a uznávaného a 29,27 % respondentov svojho nadriadeného vôbec nepovažuje za spravodlivého a uznávaného.

Finančná odmena je dominantným stimulom pre pracovníkov. Pre ovplyvňovanie pracovnej motivácie platí, že mzda by mala byť priamo závislá od produktivity práce a efektívnosti. Mzda z pohľadu pracovníka plní funkciu

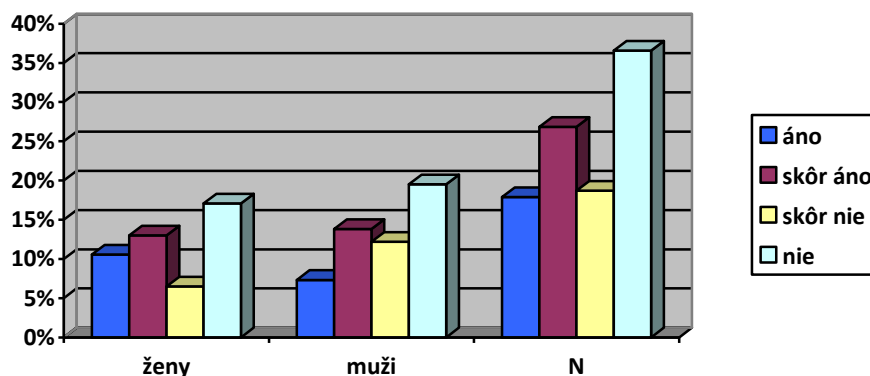
motivačnú, pobáda ho ku konaniu a správaniu a jej význam nemá byť organizáciou podcenený. Pracovník hodnotí úžitok z vlastných vstupov do pracovného procesu a to je signál pre organizáciu, či stanovené očakávania budú dosiahnuté. Výška finančnej odmeny by mala pokrývať dostatočne životné potreby zamestnancov a mala by byť dostatočnou zábezpekou budúcnosti. Finančná odmena, ktorá má inštrumentálnu hodnotu pri zabezpečovaní potrieb, ovplyvňuje pocit existenčnej istoty zamestnanca v súčasnosti aj v budúcnosti a je atribútom jeho postavenia človeka v spoločnosti. Z tohto dôvodu je potrebné, aby pracovník považoval odmenu za primeranú námahe, hodnote práce a za spravodlivú. Nespokojnosť so mzdou sa zvyčajne negatívne prejavuje na výkone, hromadia sa sťažnosti, narastá absencia, zvyšuje sa fluktuácia alebo môže dôjsť u pracovníka k psychologickému ústupu. Preto sme zisťovali, či považujú respondenti hodnotenie a odmeňovanie zo strany zamestnávateľa za spravodlivé. Odpovede respondentov na otázku č. 11 z dotazníka zaznamenáva Tabuľka č. 12 a percentuálne vyjadrenie zaznamenáva Graf č. 11.

**Tab. 12: Názor respondentov na spravodlivosť hodnotenia a odmeňovania**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
áno	13	10,57	9	7,32	22	17,89
skôr áno	16	13,01	17	13,82	33	26,83
skôr nie	8	6,50	15	12,20	23	18,70
nie	21	17,07	24	19,51	45	36,58
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 11: Názor respondentov na spravodlivosť hodnotenia a odmeňovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukázalo sa, že pre 17,89 % respondentov je ich hodnotenie a odmeňovanie za vykonanú prácu spravodlivé a pre 26,83 % je skôr spravodlivé ako nie je. Tiež sme zistili, že 18,70 % respondentov si myslí, že hodnotenie a odmeňovanie zo strany zamestnávateľa je skôr nespravodlivé ako spravodlivé a 36,58 % hodnotenie a odmeňovanie považuje za nespravodlivé.

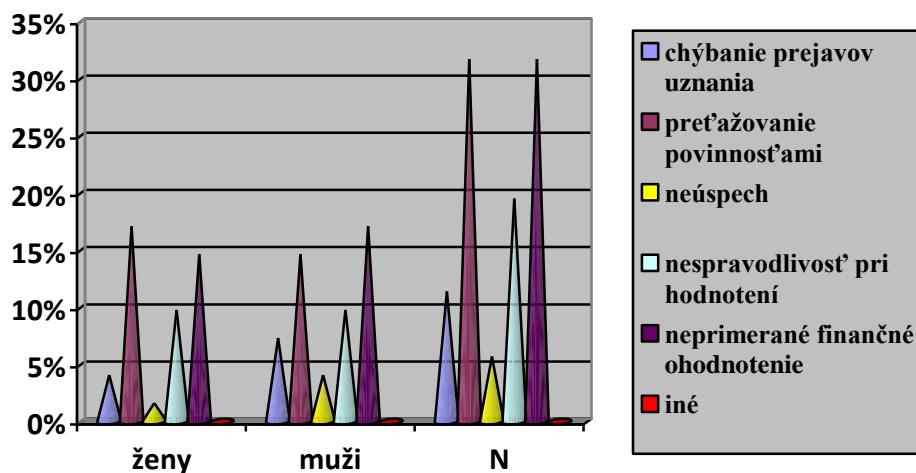
Zaujímalo nás, aké faktory pôsobia v práci na respondentov najviac negatívne a negatívnym smerom ovplyvňujú ich pracovné výkony. Odpovede respondentov na otázku č. 12 z dotazníka zaznamenáva Tabuľka 13 a grafické znázornenie s percentuálnym vyjadrením zaznamenáva Graf č. 12.

Tab. 13: Negatívne pôsobiace faktory v práci z pohľadu respondentov

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
chýbanie prejavov uznania	5	4,07	9	7,32	14	11,38
preťažovanie povinnosťami	21	17,07	18	14,64	39	31,71
neúspech	2	1,62	5	4,07	7	5,69
nespravodlivosť pri hodnotení výkonu	12	9,76	12	9,76	24	19,51
neprimerané finančné ohodnotenie	18	14,64	21	17,07	39	31,71
iné	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 12: Negatívne pôsobiace faktory v práci z pohľadu respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede respondentov ukázali, že z negatívnych faktorov pôsobiacich na nich na pracovisku sú v popredí u žien najmä preťažovanie povinnosťami, neprimerané finančné ohodnotenie a nespravodlivosť pri hodnotení výkonu. Tieto isté determinanty na prvých troch miestach uviedli aj muži, no na nich dominantne negatívne pôsobí najmä neprimerané finančné ohodnotenie, potom preťažovanie povinnosťami a nespravodlivosť pri hodnotení výkonu. Najmenej negatívne pôsobiacimi faktormi spomedzi uvedených sú chýbanie prejavov uznania a neúspech.

Zaujímalo nás, aký spôsob spolupráce s nadriadeným považujú naši respondenti za najvyhovujúcejší. Ich odpovede na otázku č. 13 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 14 a percentuálne vyjadrenie v Grafe č. 13.

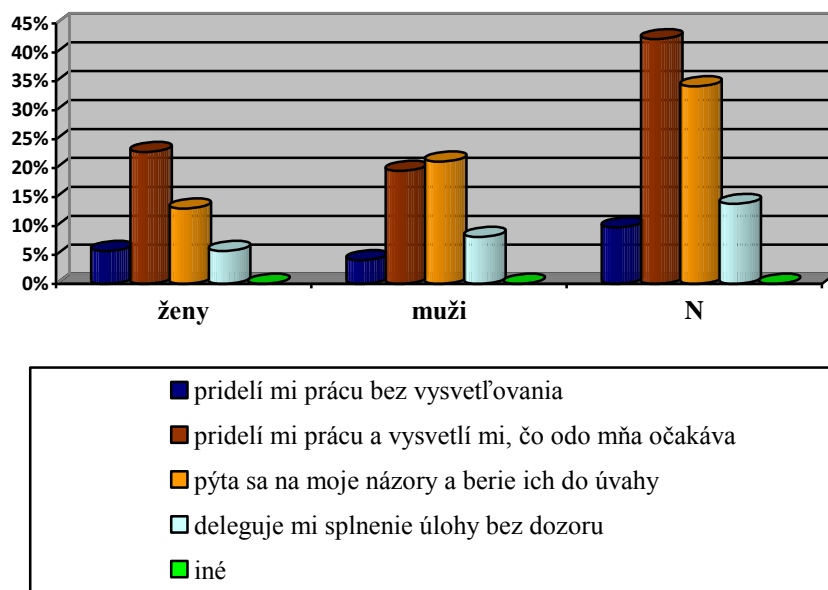


**Tab. 14: Najvyhovujúcejší spôsob spolupráce s nadriadeným z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
pridelí mi prácu bez vysvetľovania	7	5,69	5	4,07	12	9,76
pridelí mi prácu a vysvetlí mi, čo od mňa očakáva	28	22,76	24	19,51	52	42,27
pýta sa na moje názory a berie ich do úvahy	16	13,01	26	21,14	42	34,15
deleguje mi splnenie úlohy bez dozoru	7	5,69	10	8,13	17	13,82
iný	0	0	0	0	0	0
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 13: Najvyhovujúcejší spôsob spolupráce s nadriadeným z pohľadu respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe odpovedí respondentov môžeme konštatovať, že až 42,27 % najviac vyhovuje, ak im nadriadený pridelí prácu a vysvetlí, čo od nich očakáva a pre 34,15 % je najvyhovujúcejšie, ak sa nadriadený pýta na ich názory a berie ich do úvahy, čo sú najvhodnejšie formy spolupráce

nadriadeného s podriadeným na pracovisku. Napriek tomu sa 13,82 % respondentov zdá najlepšie, ak im nadriadený deleguje splnenie úlohy bez dozoru a 9,76 % respondentov za najlepšie považuje, ak im nadriadený prideli prácu bez vysvetľovania.

Komunikácia zohráva na pracovisku významnú úlohu. V každej ľudskej činnosti, ktorá predpokladá akýkoľvek typ spolupráce, je to komunikácia, ktorá zohráva funkciu zjednocujúceho prvku aj funkciu nástroja riadenia spoločného úsilia jednotlivcov. V podmienkach každej organizácie komunikácia a komunikačný proces prebiehajú nepretržite a ich úroveň výrazne ovplyvňuje konečný výsledok snaženia nielen podniku, ale aj jednotlivcov. Preto nás zaujímalo, ako funguje na pracovisku respondentov ich komunikácia s nadriadeným. Odpovede respondentov na otázku č. 14 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 15.

**Tab. 15: Komunikácia s nadriadeným o pracovných úlohách z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
nerozumiem všetkému, čo mi hovorí, ani ho nepočúvam	4	3,25	7	5,69	11	8,94
nerozumiem všetkému, čo mi hovorí, ale snaží sa mi to vysvetliť, aby som pochopil	11	8,94	8	6,50	19	15,45
rozumiem vždy všetkému, čo mi povie a čo očakáva, počúva aj on mňa	15	12,20	29	23,58	44	35,77
rozumiem vždy všetkému, čo mi povie a čo očakáva, ale on mňa nepočúva	28	22,76	21	17,07	49	39,83
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že až 39,83 % respondentov rozumie vždy všetkému, čo mi nadriadený povie a čo očakáva, ale on ich nepočúva. Podľa 35,77 % respondentov oni rozumejú vždy všetkému, čo mi nadriadený povie a čo očakáva, pričom počúva aj on ich. 15,45 % respondentov uviedlo,

že nerozumie všetkému, čo mi nadriadený hovorí, ale snaží sa im to podľa nich vždy vysvetliť, aby pochopili. 8,94 % respondentov uviedlo, že nadriadenému vo všetkom nerozumie, ale ani ho nepočúva.

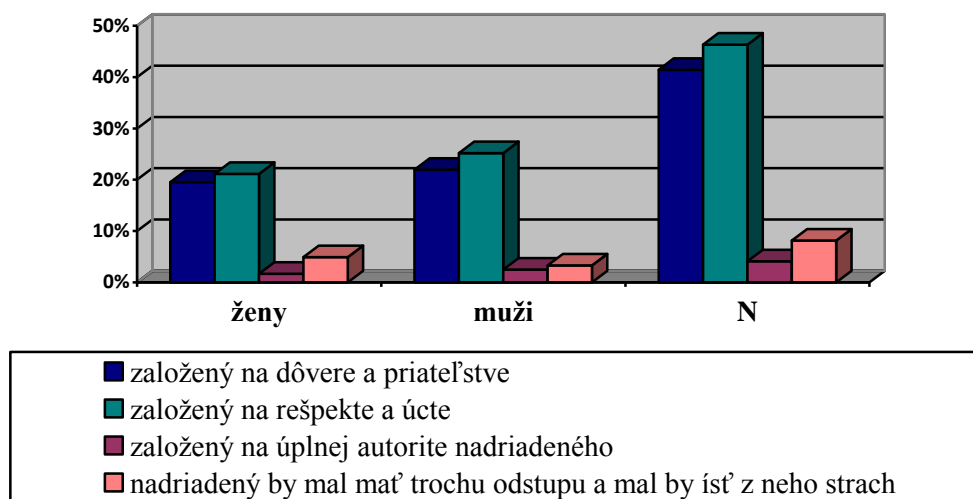
Vzťahy podriadených s nadriadeným môžu byť rôzne. Chceli sme zistiť názor respondentov na to, na čom by mali byť založené podľa ich názoru. Odpovede na otázku č. 15 z dotazníka uvádzame v Tabuľke 16 a percentuálne vyjadrenie uvádzame v Grafe č. 14.

**Tab. 16: Ideálny vzťah s nadriadeným z pohľadu respondentov**

varianty odpovedí	ženy		muži		N	%
	n	%	n	%		
založený na dôvere a priateľstve	24	19,51	27	21,92	51	41,46
založený na rešpekte a úcte	26	21,14	31	25,20	57	46,34
založený na úplnej autorite nadriadeného	2	1,63	3	2,44	5	4,07
nadriadený by mal mať trochu odstup a mal by ísť z neho strach	6	4,88	4	3,25	10	8,13
<b>SPOLU</b>	<b>58</b>	<b>47,15</b>	<b>65</b>	<b>52,85</b>	<b>123</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf č. 14: Ideálny vzťah s nadriadeným z pohľadu respondentov**

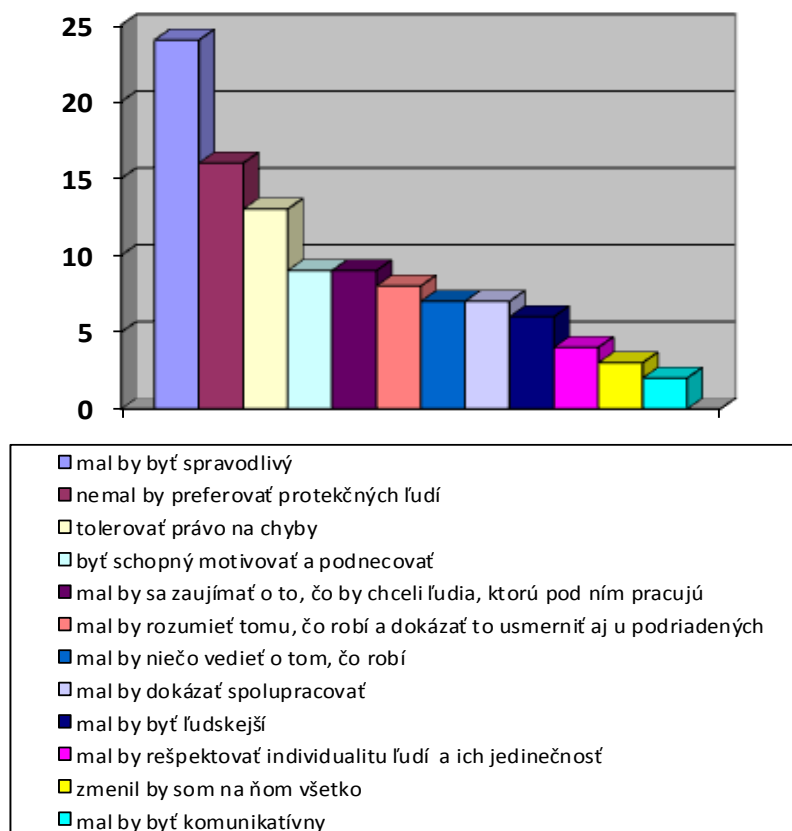


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že za ideálny považujú vzťah s nadriadeným založený na rešpekte a úcte (46,34 %) a vzťah založený na dôvere a priateľstve (41,46 %). Napriek tomu si 8,13 % myslí, že ideálny vzťah s nadriadeným by mal byť taký, že nadriadený by mal mať trochu odstup a mal by ísť z neho strach a podľa 4,07 % respondentov by mal byť založený na úplnej autorite nadriadeného.

Veľa ľudí má očakávaní a požiadavky na svojho šéfa, rozmýšľa o tom, čo by mal na sebe zmeniť a čo mu na ňom prekáža. Chceli sme vedieť, čo by chceli respondenti u svojho nadriadeného zmeniť. Predpokladali sme, že uvedú vlastnosti, ktoré im na nadriadenom najviac vadia, alebo tie, ktoré mu u neho chýbajú. Odpovede respondentov na otvorenú otázku č. 16 z dotazníka zaznamenáva Graf 15.

**Graf č. 15: Návrhy na zmeny u nadriadeného z pohľadu respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku týkajúcu sa zmien u nadriadeného odpovedalo 92 respondentov, niektorí uviedli aj viac vecí, ktoré by mal nadriadený zmeniť. Z ich odpovedí vyplynulo, že najviac respondentov by chcelo, aby ich nadriadený bol spravodlivý, aby nepreferoval a neuprednostňoval protekčných ľudí a by toleroval právo ľudí na chyby. Tiež by chceli aby dokázal motivovať a podnecovať, aby sa zaujímal o prania ľudí, a ktorými pracuje. Potom by mal rozumieť tomu, čo robí, mal by vedieť o tom, čo robí, mal by dokázať spolupracovať a mal by byť ľudskejší. Rešpektovanie individuality ľudí a ich jedinečnosť od nadriadeného tiež očakávajú respondenti, ako aj schopnosť vedieť komunikovať. Niektorí respondenti by na nadriadenom zmenili všetko.

## 6. DISKUSIA K VÝSLEDKOM PRIESKUMU A ODPORÚČANIA PRE PRAX

V teoretickej časti diplomovej práce sme poukazovali na to, že existuje viacero faktorov prispievajúcich k motivácii pracovného konania. Každý človek je motivovaný v dimenziách svojej motivačnej štruktúry a pritom ide o zdroj transformačného procesu, s ktorým je potrebné dobre hospodáriť, a od ktorého v priebehu pracovného procesu sa očakáva požadovaný výkon, preto je potrebné jeho motiváciu pozitívne ovplyvňovať. Výsledok tejto činnosti sa v organizácii vždy prejaví ako zmena v ukazovateľoch, na ktorých je možné ukázať hospodárnosť (zníženie nákladov), ekonomickú efektívnosť (produktivitu), a ktoré majú v konečnom dôsledku vplyv na efektívny rozvoj celej organizácie. Organizácie najčastejšie stimulujú tieto oblasti pracovnej aktivity: výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperáciu, zodpovednosť, no medzi výrazné determinanty, ktoré ovplyvňujú pracovné výkony zamestnancov patrí aj spôsob vedenia ľudí.

My sme v empirickej časti zisťovali spokojnosť respondentov s vedením ľudí na ich pracovisku, ako aj to, či je spôsob vedenia ľudí na ich pracovisku pozitívnym motivačným nástrojom smerujúcim k zlepšovaniu ich pracovných výkonov.

Na základe teoretickej analýzy skúmanej problematiky a vlastných empirických zistení, zaujímame nasledovné stanovisko k stanoveným hypotézam:

**V prvej hypotéze H1** sme predpokladali, že väčšina respondentov považuje súčasné vedenie podniku, v ktorom pracujú za pozitívne motivujúce k pracovným výkonom. Prieskumom sme zistili, že 26,02 % respondentov považuje súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku za pozitívny motivačný faktor a 15,45 % respondentov ho skôr považuje ako nepovažuje za pozitívny motivačný faktor. Pomerne veľké percento (25,20 %) považuje súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku za skôr nemotivujúci faktor ako motivujúci a až 33,33 % respondentov súčasné vedenie ľudí na ich pracovisku vôbec nemotivuje, čo vnímame ako negatívne zistenie. Tiež sme zistili, že pre

38,21 % respondentov je súčasný spôsob vedenia ľudí v ich organizácii faktorom pozitívne motivujúcim k pracovným výkonom, pre 34,13 % je súčasné vedenie vôbec nemotivujúcim faktorom. Naopak, pre 20,33 % respondentov je súčasný spôsob vedenia ľudí v ich organizácii faktorom negatívne motivujúcim k pracovným výkonom. **Prieskum hypotézu H1 neverifikoval.**

**V druhej hypotéze H2** sme predpokladali, že väčšina respondentov považuje komunikáciu s vedením podniku za dobrú, vedenie prístupné a kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené. Z odpovedí respondentov v prieskume vyplynulo, že až 46,34 % z nich uviedlo, že najvyššie vedenie je pre nich ťažko dosiahnuteľné, musia sa objednávať, ale ak je to potrebné, je tu možnosť komunikácie s týmto vedením. Pomerne veľké percento (43,10 %) uviedlo, že najvyššie vedenie je pre nich nedosiahnuteľné, kontakty radového personálu s vedením sú obmedzené, čo vnímame ako negatívne zistenie. Iba 8,94 % respondentov je toho názoru a má skúsenosti, že najvyššie vedenie je pre nich prístupné, kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené. 1,62 % respondentov na otázku nevedelo odpovedať, pretože v tomto smere ešte skúsenosť nemá. **Prieskum hypotézu H2 neverifikoval.**

**V tretej hypotéze H3** sme predpokladali, že pre viac ako polovicu respondentov je najvýznamnejším motivačným faktorom k pracovnému výkonu mzda a finančné ohodnotenie. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že iba pre 26,84 % respondentov je hlavným motivačným faktorom k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie mzda a iné finančné ohodnotenie. Respondenti uprednostnili ako motivačný faktor istotu pracovného miesta, ktorý sa v čase narastajúcej nezamestnanosti v dôsledku krízy vo svete stala skutočne veľmi dôležitým faktorom a tiež sa ako veľmi dôležité motivačné faktory ukázali kariérny rast a pracovný čas, ale aj možnosť seberealizácie. **Prieskum hypotézu H3 neverifikoval.**

**V štvrtej hypotéze H4** sme predpokladali, že viac ako 50 % respondentov u nadriadeného očakáva najmä vlastnosti ako sú profesionálne odborné vedomosti a schopnosť pracovať s ľuďmi. Z odpovedí respondentov vyplynulo,

že muži aj ženy u nadriadeného najviac očakávajú schopnosť pracovať s ľuďmi, kooperovať, mať organizačné schopnosti a profesionálne odborné vedomosti. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že až 41,46 % si myslí, že ich nadriadení tieto vlastnosti skôr nemajú a 8,94 % si myslí, že ich určite nemajú, čo považujeme za negatívne zistenie. Napriek tomu očakávané vlastnosti u nadriadeného vidí 30,89 % respondentov a 18,70 % si myslí, že ich nadriadení skôr majú ako nemajú vlastnosti, ktoré u nich očakávajú. **Prieskum hypotézu H4 verifikoval.**

Prieskumom sme zistili aj mnohé iné cenné informácie, ktorých využitie v rámci konkrétnej organizácie považujeme za dobré v snahe zlepšiť riadenie, vzťahy, motiváciu aj komunikáciu na pracovisku. Zistili sme, že:

- takmer polovica respondentov (48,78 %) považuje štýl riadenia na svojom pracovisku za demokratický, kde sa prejednávajú problémy a názory a vzájomne sa komunikuje. 29,27 % respondentov považuje štýl riadenia na pracovisku za autokratický a uviedli, že ich nadriadení sú voči nim direktívni a len im zadávajú príkazy, ktorých plnenie očakávajú. 21,92 % respondentov uviedlo, že na pracovisku sa stretávajú s liberálnym štýlom riadenia, kedy to na pracovisku vyzerá tak, že si každý robí, čo sa mu chce a na organizácii práce a pracovnej disciplíny je to aj vidieť,
- 24,39 % respondentov je presvedčených, že ich nadriadený je spravodlivý a uznávaný a 30,89 % respondentov skôr považuje ako nepovažuje svojho nadriadeného za spravodlivého a uznávaného. 15,45 % respondentov svojho nadriadeného skôr nepovažuje, ako považuje za spravodlivého a uznávaného a 29,27 % respondentov svojho nadriadeného vôbec nepovažuje za spravodlivého a uznávaného,
- pre 17,89 % respondentov je ich hodnotenie a odmeňovanie za vykonanú prácu spravodlivé a pre 26,83 % je skôr spravodlivé ako nie je. Tiež sme zistili, že 18,70 % respondentov si myslí, že hodnotenie a odmeňovanie zo strany zamestnávateľa je skôr nespravodlivé ako spravodlivé a 36,58 % hodnotenie a odmeňovanie považuje za nespravodlivé,



- z negatívnych faktorov pôsobiacich na nich na pracovisku sú v popredí u žien najmä preťažovanie povinnosťami, neprimerané finančné ohodnotenie a nespravodlivosť pri hodnotení výkonu. Tieto isté determinanty na prvých troch miestach uviedli aj muži, no na nich dominantne negatívne pôsobí najmä neprimerané finančné ohodnotenie, potom preťažovanie povinnosťami a nespravodlivosť pri hodnotení výkonu. Najmenej negatívne pôsobiacimi faktormi spomedzi uvedených sú chýbanie prejavov uznania a neúspech,
- až 42,27 % najviac vyhovuje, ak im nadriadený prideli prácu a vysvetlí, čo od nich očakáva a pre 34,15 % je najvyhovujúcejšie, ak sa nadriadený pýta na ich názory a berie ich do úvahy, čo sú najvhodnejšie formy spolupráce nadriadeného s podriadeným na pracovisku. Napriek tomu sa 13,82 % respondentov zdá najlepšie, ak im nadriadený deleguje splnenie úlohy bez dozoru a 9,76 % respondentov za najlepšie považuje, ak im nadriadený prideli prácu bez vysvetľovania,
- za ideálny považujú vzťah s nadriadeným založený na rešpekte a úcte (46,34 %) a vzťah založený na dôvere a priateľstve (41,46 %). Napriek tomu si 8,13 % myslí, že ideálny vzťah s nadriadeným by mal byť taký, že nadriadený by mal mať trochu odstup a mal by ísť z neho strach a podľa 4,07 % respondentov by mal byť založený na úplnej autorite nadriadeného,
- najviac respondentov by chcelo, aby bol ich nadriadený spravodlivý, aby nepreferoval a neuprednostňoval protekčných ľudí a aby toleroval právo ľudí na chyby. Tiež by chceli aby dokázal motivovať a podnecovať a aby sa zaujímal o prania ľudí, s ktorými pracuje. Potom by mal rozumieť tomu, čo robí, mal by vedieť o tom, čo robí, mal by dokázať spolupracovať a mal by byť ľudskejší. Rešpektovanie individuality ľudí a ich jedinečnosti od nadriadeného tiež očakávajú respondenti, ako aj schopnosť vedieť komunikovať.

Na základe teoretického skúmania problematiky ako aj výsledkov vlastného empirického prieskumu navrhujeme do budúcnosti **tieto odporúčania pre prax:**

- venovať motivácii zamestnancov k práci a pracovným výkonom primeranú pozornosť, zisťovať, aké faktory považujú zamestnanci za dôležité a motivujúce ich k plneniu pracovných úloh a výkonom, pretože manažér sa podľa nás má zaujímať o to, prečo človek nejako koná, má poznať motív jeho činnosti a správania,
- uprednostňovať demokratický štýl vedenia ľudí a upúšťať od vedenia príkaz – kontrola. V tomto smere by organizácie mali klásť zvýšené nároky na manažéra, jeho kompetentnosť, prirodzenú autoritu a na prijatie faktu, že zamestnanci robia chyby, že sú partnermi, majú svoj názor a vytvárajú hodnoty organizácie,
- snažiť sa na pozície vedúcich delegovať ľudí, ktorí majú vlastnosti, ktoré zamestnanci organizácie očakávajú u nadriadeného, napr. dokážu motiváciu pracovníkov budovať, udržiavať ju aj meniť, pretože budú transakčnými, transformačnými a inšpirujúcimi vodcami, teda budú splňať skutočne vysoké požiadavky na manažéra,
- uvedomiť si, že ľudské potreby sú zdrojom motivácie. Potreby zamestnancov sú rozličné a sú individuálne dôležité, čo podmieňuje intenzitu a vytrvalosť pri ich uspokojovaní. Manažér má teda poznať, ktoré potreby sú pre pracovníka dôležité a má vytvárať podmienky na ich uspokojenie, pretože úroveň motivácie determinuje úroveň výkonu,
- prehodnotiť, či zamestnanci majú primerane a zvládnuteľne zadané pracovné úlohy, či skutočne oprávnené nepociťujú preťaženie a vysoké očakávania zo strany vedenia organizácie, aby nedochádzalo k zvyšovaniu kvantity práce a úkonov na úkor kvality práce a spokojnosti zamestnancov aj klientov.

## ZÁVER

V posledných rokoch je venovaná stále väčšia pozornosť motivácii ľudského kapitálu k dosahovaniu požadovaných pracovných výkonov a plneniu cieľov organizácie. Významnú úlohu v procese motivácie ľudí zohráva štýl ich vedenia. Vedenie ľudí patrí oprávnene medzi najdôležitejšie manažérske funkcie. Predstavuje činnosť manažéra zameranú na usmerňovanie ľudí, aby sa dosiahli vytýčené ciele. Od schopnosti a spôsobu manažérov viesť ľudí závisia výsledky jednotlivcov aj celého podniku. Takto sa táto manažérska funkcia stáva zároveň aj umením. Každý manažér musí mať vodcovské schopnosti, aby presvedčil ľudí a dosiahol u nich také správanie, ktoré smeruje k naplneniu vytýčených cieľov. Ale nie každý, kto má vodcovské schopnosti, musí byť aj dobrým manažérom.

Manažér musí okrem vedenia vedieť plánovať, organizovať a kontrolovať. Cieľom našej diplomovej práce bolo poukázať na to, že vedenie ľudí je veľmi zložitý proces, ktorý je podmienený viacerými faktormi. Úspešné vedenie závisí nielen na štýle vedenia, ale aj na odborných predpokladoch, osobných vlastnostiach a úspešnom prevzatí sociálnej role vedúceho. Nevyhnutnou zložkou riadenia a vedenia ľudí je motivácia zamestnancov. Manažér musí vedieť motivovať svojich podriadených k pracovnému výkonu, a preto považujeme vedenie ľudí za jeden z najpodstatnejších motivačných faktorov vôbec. Zamerali sme sa na uvedomenie si toho, že vedenie ľudí je jedným z najúčinnějších manažérskych prístupov, a že manažéri by si mali uvedomiť svoje skutočné poslanie tak, aby dokázali robiť vlastné nezávislé rozhodnutia všade, kde to je možné. Poukazovali sme na rozdiely medzi riadením a vedením na to, aké sú kľúčové riadiace procesy, princípy účinného vedenia spolupracovníkov, ktoré manažérom umožnia klásť primeraný dôraz na úlohu, prispôbiť vedenie úrovni rozvoja podriadených, správne delegovať kompetencie a zodpovednosť podriadeným.

Na základe zistení z empirickej časti práce sa ukázalo, že zamestnanci organizácie, kde sme realizovali prieskum nevideli u svojich nadriadených vlastnosti a kompetencie, ktoré by mal podľa nich nadriadený mať. Taktiež sa

ukázalo, že súčasný štýl vedenia v ich organizácii podľa ich názoru nie je pozitívne motivujúcim faktorom. V oblasti komunikácie vedenia organizácie so zamestnancami sme v prieskume tiež objavili nedostatky. Ich odstránenie v praxi môže výrazne pomôcť zmeniť postoje zamestnancov k práci a zlepšiť ich pracovné výkony. Vyžaduje to najmä zlepšenie v jednej z najviac preferovaných vlastností vedúcich tímov a lídrov organizácií, ktorou je schopnosť pracovať s rôznymi ľuďmi – schopnosť s nimi komunikovať a spolupracovať. Na základe výsledkov empirického prieskumu sme navrhli návrhy a odporúčania pre prax.

V závere by sme chceli konštatovať, že vedúci pracovníci by mali mať isté charakteristiky dôležité bez ohľadu na úroveň riadenia, a na pracovnú oblasť, v ktorej pôsobia. Schopnosť viesť ľudí a správne ich motivovať spočíva v množstve žiaducich schopností, znalostí a zručností, ktoré najmä v posledných rokoch vystupujú do popredia a umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich podmienkach.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. 257s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GRADA Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 104 s. ISBN 80-7226-308-0.

DONNELLY, J. H. jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: GRADA Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

GALAJDOVÁ, V., BLAŠKOVÁ, M., VETRÁKOVÁ, M., et al. *Rozvoj ľudských zdrojov I*. Zvolen: Technická univerzita, 2007. 226 s. ISBN 978-80-228-1830-8.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. 351 s. ISBN 80-85928-48-5.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 333 s. ISBN 80-7226-161-4.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

KLUGEROVÁ, J., PRÁZOVÁ, I., VACÍNOVÁ, T. *Jak vypracovat Bakalářsku, Diplomovou, Rigorózní a Disertační práci*. 3. přepracované vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 50 s. ISBN 978-80-7452-004-4.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: GRADA Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

LORKO, M. *Podniková ekonomika*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút, 2008. 210 s. ISBN 978-80-969815-4-0.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

PAPULA, J., PAPULOVÁ, E. *Manažérstvo pre obchodné akadémie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1994. 134 s. ISBN 80-08-02335-X.

PETRUFOVÁ, M., VITOVSKÁ, J., NEKORANEC, J. *Rozvoj ľudských zdrojov - kreativita manažéra*. Ružomberok: Katolícka univerzita, Pedagogická fakulta, 2008. 203 s. ISBN 978-80-8084-327-4.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, s.r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.

SEDLÁK, M. a kol. *Základy manažmentu*. Bratislava: Rektorát Vysokej školy ekonomickej, 1991. 276 s. ISBN 80-225-0327-4.

STÝBLO, J. *Efektívni manažer*. Ostrava: MONTANEX, s.r.o., 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.

TEJ, J., SLÁVIKOVÁ, G., HRVOLOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z manažmentu ľudských zdrojov*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút, 2010. 84 s. ISBN 978-80-89400-06-5.

TUMA, M. *Manažérske umenie*. Bratislava: PRÁCA, 1990. 176 s. ISBN 80-7094-080-8.

TUMA, M. *Úspešnosť jednania podnikateľov*. Bratislava: FITR - Firma & Trh, 1994, 101 s.

VALICA, M., HARKABUS, Š., STYK, O. *Osobnosť a zručnosti manažéra*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1996. 66 s. ISBN 80-88677-46-7.

VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J. *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2003. 205 s. ISBN 80-8055-581-8.

VETRÁKOVÁ, M. a kol. *Ludské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2006. 232 s. ISBN 80-8083-193-9.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

### **Zoznam internetových zdrojov:**

MAJERČÁK, P., FARKAŠOVÁ, V. *Manažment v teórii a praxi. Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky* [online] [cit. 2011-12-02]. Dostupné na WWW: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/majercak.pdf>>.



## ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obr. 1	Zdroje organizácie a proces riadenia.....	12
Obr. 2	Vstupy a výstupy v systéme riadenia ľudských zdrojov.....	16
Obr. 3	Vplyv situačných faktorov na správanie sa vedúceho.....	22
Obr. 4	Štýly vedúcich založené na využívaní právomoci.....	26
Obr. 5	Manažérska mriežka.....	30
Obr. 6	Manažéri a úrovne managementu.....	39
Obr. 7	Rozsah vykonávania manažérskych funkcií podľa hierarchie.....	42
Obr. 8	Roly manažéra a ich vzájomný vzťah.....	45
Obr. 9	Eysenckova schéma temperamentu.....	48

### Zoznam tabuliek

Tab. 1	Charakteristika prieskumnej vzorky podľa pohlavia a veku.....	61
Tab. 2	Štýl riadenia na pracovisku respondentov.....	64
Tab. 3	Komunikácia respondentov s najvyšším vedením organizácie.....	65
Tab. 4	Organizačná štruktúra pracoviska z pohľadu respondentov.....	67
Tab. 5	Stupeň riadenia a kontroly z pohľadu respondentov.....	68
Tab. 6	Hlavný motivačný faktor k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie z pohľadu respondentov.....	69
Tab. 7	Očakávané vlastnosti nadriadeného z pohľadu respondentov.....	71
Tab. 8	Očakávané vlastnosti u nadriadeného v súčasnej realite.....	72
Tab. 9	Spôsob vedenia ľudí v organizácii ako pozitívny motivačný faktor.....	74
Tab. 10	Vplyv spôsobu vedenia ľudí v organizácii respondentov.....	75
Tab. 11	Označenie nadriadeného za spravodlivého a uznávaného z pohľadu respondentov.....	77
Tab. 12	Názor respondentov na spravodlivosť hodnotenia a odmeňovania.....	78
Tab. 13	Negatívne pôsobiace faktory v práci z pohľadu respondentov.....	79

Tab. 14	Najvyhovujúcejší spôsob spolupráce s nadriadeným z pohľadu respondentov.....	81
Tab. 15	Komunikácia s nadriadeným o pracovných úlohách z pohľadu respondentov.....	82
Tab. 16	Ideálny vzťah s nadriadeným z pohľadu respondentov.....	83

### **Zoznam grafov**

Graf č. 1	Charakteristika prieskumnej vzorky podľa pohlavia a veku.....	62
Graf č. 2	Štýl riadenia na pracovisku respondentov bez rozdielu podľa pohlavia.....	64
Graf č. 3	Komunikácia respondentov s najvyšším vedením organizácie.....	66
Graf č. 4	Organizačná štruktúra pracoviska z pohľadu respondentov.....	67
Graf č. 5	Stupeň riadenia a kontroly z pohľadu respondentov.....	68
Graf č. 6	Očakávané vlastnosti nadriadeného z pohľadu respondentov.....	71
Graf č. 7	Očakávané vlastnosti u nadriadeného v súčasnej realite.....	73
Graf č. 8	Spôsob vedenia ľudí v organizácii ako pozitívny motivačný Faktor.....	74
Graf č. 9	Iné vplyvy spôsobu vedenia v organizácii respondentov.....	76
Graf č. 10	Označenie nadriadeného za spravodlivého a uznávaného z pohľadu respondentov.....	77
Graf č. 11	Názor respondentov na spravodlivosť hodnotenia a odmeňovania.....	79
Graf č. 12	Negatívne pôsobiace faktory v práci z pohľadu respondentov.....	80
Graf č. 13	Najvyhovujúcejší spôsob spolupráce s nadriadeným z pohľadu respondentov.....	81
Graf č. 14	Ideálny vzťah s nadriadeným z pohľadu respondentov.....	83
Graf č. 15	Návrhy na zmeny u nadriadeného z pohľadu respondentov.....	84

# PRÍLOHA A

## Dotazník

Vážení respondenti. Prosím Vás o vyplnenie dotazníka, ktorý Vám predkladáme. Jeho cieľom je zistiť, ako vnímate procesy riadenia na Vašom pracovisku, či systém riadenia pozitívne vplýva na Vašu výkonnosť v práci. Dotazník je anonymný a údaje, ktoré ním zistíme budú využité len za účelom prieskumu k diplomovej práci.

Prosím Vás, pozorne si prečítajte otázky a zakrúžkujte taký variant odpovede, ktorý najviac zodpovedá Vašmu názoru.

Ďakujeme Vám za ochotu, zodpovedný prístup a čas, ktorý dotazníku venujete.

Pohlavie: a) muž,  
b) žena.

Vek: a) do 30 rokov,  
b) 31 – 40 rokov,  
c) 41 – 50 rokov,  
d) 51 – 60 rokov,  
e) nad 60 rokov.

### **1. Ktoré z nasledovných tvrdení týkajúcich sa princípov riadenia vo Vašej spoločnosti najviac zodpovedá skutočnosti?**

- a) Štýl riadenia je autokratický, direktívny, dostávame príkazy.
- b) Štýl riadenia je demokratický, prejednávajú sa problémy a názory, komunikuje sa.
- c) Štýl riadenia je liberálny, každý si robí, čo sa mu chce a je to aj vidieť.

**2. Aká je Vaša komunikácia s vedením organizácie, v ktorej pracujete?**

- a) Najvyššie vedenie je nedosiahnuteľné, kontakty radového personálu s vedením sú obmedzené.
- b) Najvyššie vedenie je prístupné, kontakty radového personálu s vedením sú široko rozšírené.
- c) Najvyššie vedenie je ťažko dosiahnuteľné, musí sa objednávať, ale ak je to potrebné, je tu možnosť komunikácie.
- d) Nemám ešte skúsenosť, neviem odpovedať.

**3. Ako by ste charakterizovali organizačnú štruktúru Vášho pracoviska?**

- a) Je viacúrovňová, s tendenciou k centralizovanému prijatiu rozhodnutí.
- b) Je plochá, s tendenciou k decentralizovanému prijatiu rozhodnutí.
- c) Iné, uveďte .....

**4. Vo Vašej organizácii existuje:**

- a) Viac stupňov riadenia a kontroly.
- b) Kontrolujúci a riadiaci personál je málopočetný.
- c) Iné, uveďte .....

**5. Aký je Váš hlavný motivačný faktor k pracovným výkonom a napĺňaniu cieľov organizácie?**

- a) mzda a iné finančné ohodnotenie,
- b) iné materiálne výhody a bonusy,
- c) možnosť sebarealizácie,
- d) kariérny rast,
- e) perspektíva pracovného miesta,
- f) spôsob vedenia ľudí a prístup nadriadených,
- g) pracovný čas,
- h) pracovná klíma,
- i) iné.....

**6. Aké vlastnosti podľa Vás by mal mať Váš nadriadený? (uved'te aj viac odpovedí)**

- a) profesionálne odborné vedomosti,
- b) samostatné a originálne myslenie,
- c) osobnú aj profesionálnu etiku,
- d) schopnosť podriaďiť svoje aktivity záujmom ľudí pracujúcich pod jeho vedením,
- e) schopnosť obhajovať svoju pozíciu a názory,
- f) schopnosť pracovať s ľuďmi, kooperovať, mať organizačné schopnosti,
- g) ovládať a v praxi využívať moderné metódy riadenia (manažment, marketing,
- h) iné .....

**7. Má podľa Vás Váš nadriadený vlastnosti, ktoré u neho očakávate a z jeho pozície predpokladáte?**

- a) áno,
- b) skôr áno,
- c) skôr nie,
- d) nie.

**8. Je spôsob vedenia ľudí vo Vašej organizácii pre Vás pozitívnym motivačným faktorom, činiteľom k práci?**

- a) áno,
- b) skôr áno,
- c) skôr nie,
- d) nie.

**9. Spôsob vedenia ľudí v organizácii Vás skôr:**

- a) pozitívne motivuje,
- b) vôbec nemotivuje,
- c) negatívne motivuje,
- d) iné, uved'te .....

**10. Máte pocit, že máte spravodlivého a uznávaného nadriadeného?**

- a) áno,
- b) skôr áno,
- c) skôr nie,
- d) nie.

**11. Máte pocit, že ste spravodlivo hodnotený a odmeňovaný za svoju prácu?**

- a) áno,
- a) skôr áno,
- b) skôr nie,
- c) nie.

**12. Čo na Vás pôsobí v práci negatívne?**

- a) chýbanie prejavov uznania,
- b) preťažovanie povinnosťami,
- c) neúspech,
- d) nespravodlivosť pri hodnotení výkonu,
- e) neprimerané finančné ohodnotenie,
- f) iné (uved'te ktoré) .....

**13. Aký spôsob spolupráce s nadriadeným je pre Vás najvyhovujúcejší?**

- a) Pridelí mi prácu bez vysvetľovania.
- b) Pridelí mi prácu a vysvetlí mi, čo odo mňa očakáva.
- c) Pýta sa na moje názory a berie ich do úvahy.
- d) Deleguje mi splnenie úlohy bez dozoru.
- e) Iný, uved'te .....

**14. Komunikáciu so svojim nadriadeným o pracovných úlohách vnímate ako:**

- a) nerozumiem všetkému, čo mi hovorí, ani ho nepočúvam,
- b) nerozumiem všetkému, čo mi hovorí, ale snaží sa mi to vysvetliť, aby som pochopil,
- c) rozumiem vždy všetkému, čo mi povie a čo očakáva, počúva aj on mňa,
- d) rozumiem vždy všetkému, čo mi povie a čo očakáva, ale on mňa nepočúva.

**15. Aký by mal byť podľa Vás ideálny vzťah s Vaším nadriadeným?**

- a) Založený na dôvere a priateľstve.
- b) Založený na rešpekte a úcte.
- c) Založený na úplnej autorite nadriadeného.
- d) Nadriadený by mal mať trochu odstup a mal by ísť z neho strach.

**16. Uved'te, čo by ste na svojom nadriadenom zmenili:**

.....

.....

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora:** Bc. Denisa Ďurisová

**Odbor:** Andragogika

**Forma štúdia:** kombinovaná

**Názov práce:** Vedenie ľudí ako dôležitý faktor motivácie zamestnancov  
k pracovnému výkonu

**Rok:** 2012

**Počet strán bez príloh:** 98

**Celkový počet strán príloh:** 5

**Počet titulov slovenskej a zahraničnej literatúry:** 27

**Počet internetových zdrojov:** 1

**Vedúci práce:** Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.