

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ  
ŠTÚDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Karin Husárová**

**Vedenie a riadenie ľudí ako významný ukazovateľ pracovnej  
spokojnosti zamestnancov**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:  
PhDr. Martina Šadláková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)  
STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Karin Husárová**

**Leadership and people management as a significant indicator  
of the job satisfaction of employees**

Prague 2013

The bachelor Work Supervisor:  
PhDr. Martina Šadláková

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim 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 použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 30. 04. 2013

Karin Husárová

.....

## **Pod'akovanie**

Chcela by som poďakovať vedúcej práce PhDr. Martine Šadlákovej za cenné rady a odbornú pomoc, ktorú mi poskytla pri vypracovávaní bakalárskej práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa zaoberá témou vedenia a riadenia ľudí ako významného ukazovateľa pracovnej spokojnosti zamestnancov. V teoretickej časti je rozobratá podstata riadiacej činnosti, vedenia a vodcovstva a dôležité ukazovatele, ktoré priamo ovplyvňujú vedenie a riadenie ľudí, ako je komunikácia a motivácia. Praktická časť sa opiera o poznatky z teoretickej časti, v ktorej je anonymným dotazníkom skúmaná miera spokojnosti zamestnancov s riadením v konkrétnej organizácii, vplyv riadenia na ich postoj k práci a pracovnú atmosféru. V závere je na základe vyhodnoteného výskumu navrhnutých niekoľko spôsobov, ktorými by sa dala vylepšiť spokojnosť zamestnancov s prihliadnutím hlavne na oblasti, ktoré sú z ich pohľadu problémové.

## **Kľúčové pojmy**

Ciele organizácie, činnosti ľudí, manažérske pozície, podriadení, riadenie pracovníkov, úlohy, efektívne vedenie ľudí, zodpovednosti

**Annotation**

Bachelor thesis deals with the topic of leadership and people management as an important indicator of job satisfaction of employees. The theoretical part is dismantled essence of management activities, management and leadership and important indicators that directly affect the leadership and management of people, such as communication and motivation. The practical part is based on knowledge of the theoretical part, in which the anonymous questionnaires to measure employee satisfaction with management of a specific organization, management impact on their attitude to work and working atmosphere. The conclusion is based on evaluation research suggested several ways in which it could be improved employee satisfaction, especially with regard to areas that are problematic from their perspective.

**Key words**

Accountability, business people, effective leadership, management personnel, management positions, subordinates, tasks, the objectives of the organisation

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 RIADIACA ČINNOSŤ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Kto je manažér, jeho osobnosť a úloha .....	11
1.2 Schopnosti lídra.....	13
1.2.1 Osobné zručnosti lídra .....	13
1.2.2 Zvládanie stresu .....	14
1.2.3 Sociálne zručnosti lídra .....	14
1.3 Roly manažéra.....	15
1.3.1 Interpersonálne roly .....	15
1.3.2 Informačné roly .....	15
1.3.3 Rozhodovacie roly .....	16
1.4 Kompetencie manažéra .....	16
1.5 Procesy riadenia .....	18
1.5.1 Plánovanie.....	18
1.5.2 Organizovanie .....	18
1.5.3 Rozhodovanie.....	19
1.5.4 Kontrola .....	19
<b>2 VEDENIE A VODCOVSTVO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Charakteristika vedenia a vodcovstva.....	21
2.2 Štýly vedenia.....	22
2.3 Vedenie podľa cieľov.....	23
2.4 Participácia a delegovanie.....	24
2.5 Vedenie tímu .....	25
2.6 Oplyvňovanie .....	26
2.7 Koučovanie ako úspešný model vedenia .....	27
2.7.1 Základné prístupy koučovania .....	28
2.7.2 Základné postoje .....	29
<b>3 KOMUNIKÁCIA .....</b>	<b>30</b>
3.1 Procesy ovplyvňujúce komunikáciu .....	30
3.2 Druhy komunikácie v práci manažéra.....	31
3.3 Spätná väzba .....	31
3.4 Efektívna komunikácia.....	33
3.5 Komunikačné bariéry .....	33
3.6 Lídrovská komunikácia.....	34
<b>4 MOTIVÁCIA A RIADIACA PRÁCA .....</b>	<b>36</b>
4.1 Motivácia k práci v organizácii.....	37
4.2 Zásady a prostriedky účinného motivovania.....	37
4.3 Motivačné faktory .....	38

4.4 Inšpiratívne vedenie .....	39
4.5 Zvyšovanie motivácie .....	40
4.5.1 Hodnotenie .....	40
4.5.2 Odmeňovanie .....	40
4.5.3 Plánovanie kariéry.....	41
<b>5 SPOLOČNOSŤ TESCO STORES SR, a.s. ....</b>	<b>43</b>
5.1 História a zameranie spoločnosti .....	43
5.2 Ako sa spoločnosť stará o zamestnancov.....	44
<b>6 PRIESKUMNÁ ČASŤ.....</b>	<b>48</b>
6.1 Ciele prieskumu .....	48
6.2 Metóda výskumu.....	48
6.3 Výskumný súbor .....	48
6.4 Zhodnotenie výsledkov výskumu a ich interpretácia .....	49
<b>ZÁVER.....</b>	<b>62</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>65</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV .....</b>	<b>67</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Všeobecne povedané, riadením a prevádzkou organizácií a zaisťovaním toho, aby ľudia v organizácii pracovali spoločne na splnení stanovovaných cieľov sa zaoberá manažment. „Zmyslom manažérskej práce je dosiahnutie produktívnej činnosti ľudí a manažér takisto musí vedieť pracovníkov inšpirovať.“<sup>1</sup>

Manažment je často opisovaný ako robenie vecí s ľuďmi a prostredníctvom ľudí. Predmetom záujmu manažérov a predmetom ich pôsobenia sú ľudia.

Podľa Bedrnovej a Nového (1994, s. 129) „Podstatou riadiacej práce je vedenie ľudí. Vedenie ľudí predstavuje všetky formy pôsobenia na jednotlivca a sociálne celky (pracovné skupiny, kolektívy), ktoré uplatňuje riadiaci pracovník s cieľom ovplyvniť ich pracovné spôsobilosti v smere krátkodobého podnietenia žiaducich aktuálnych pracovných výkonov, ako aj dlhodobého formovania ich kvalifikácie a pracovnej kompetencie.“ Činnosť manažérov má psychologické, sociologické a pedagogické aspekty.

Úspešnosť manažérov v procese riadenia je podmienená predovšetkým aktivitou ich podriadených, to znamená, že úlohou manažérov je objavovanie ich kvality, poskytovanie možnosti rozvíjať ich vlastnú iniciatívu a určenie jednoznačných merítok pre ich kontrolu. Nejedná sa len o jednoznačné určenie úlohy, ale súčasne aj vytvorenie priestoru pre jej plnenie, dať podriadeným jasnú zodpovednosť, pomáhať im účinnými metódami.

Zaobchádzanie s ľuďmi vyžaduje iné prístupy než tie, ktoré preferujú ekonomické, technické a technologické hľadiská v riadení. V súčasnosti sa často používa termín humanizácia v riadení. Zdôrazňuje potrebu doplnenia humanitných poznatkov u manažérov, zohľadňovanie ľudských parametrov v myslení a činnosti v súvislosti s dosahovaním cieľov.

Práca v oblasti riadenia, teda činnosť vedúcich pracovníkov na akomkoľvek stupni riadeného procesu, patrí medzi jednu z najtvorivejších činností, ale súčasne ide o prácu namáhavú. Manažérska činnosť vyžaduje vypätie vôle, pružnosť v jednaní a myslení, ochotu prevziať zodpovednosť, trvalú pohotovosť k sledovaniu okolitého vývoja a neustály výdaj energie. Teória manažmentu konkretizuje túto koncepciu riadenia predovšetkým ako orientáciu na spoločný cieľ. To znamená určiť základný cieľ podnikovej politiky a potom ho zrozumiteľne vyjadriť pre príslušné stupne podnikovej hierarchie.

---

<sup>1</sup> Donnely J., Gibson J., Ivancevich J., Management, Grada Publishing, a.s., 1997, s. 25, ISBN 978-80-7169-422-9

Bakalárska práca je zameraná na tému vedenia a riadenia ľudí ako významného ukazovateľa pracovnej spokojnosti zamestnancov. Je rozdelená na šesť častí.

V prvej časti je popísaná riadiaca činnosť, v ktorej sú obsiahnuté základné informácie o manažmente a manažérovi, jeho osobnosti, schopnostiach, zručnostiach, roli, kompetenciách a posledná časť tejto kapitoly je venovaná problematike procesov riadenia, ktorými sú plánovanie, organizovanie, rozhodovanie a kontrola.

V druhej časti je charakterizované vedenie a vodcovstvo so zameraním na štýly vedenia ľudí, orientáciu na ciele, tímovú prácu, delegovanie a koučovanie.

Tretia časť je venovaná komunikácii ako jednému z najdôležitejších ukazovateľov ovplyvňujúcich riadenie ľudí, jej druhom, formám, spätnej väzbe a komunikačným bariéram.

Štvrtá časť je zameraná na motiváciu, ktorá je takisto významným aspektom v riadiacej práci, kde sú popísané jednotlivé ukazovatele motivácie ako hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie, plánovanie kariéry, inšpirácia.

V piatej časti je popísaná organizácia, v ktorej bol realizovaný výskum, jej história, zameranie, zamestnanecké výhody.

Šiesta časť je zameraná na prieskum, jeho cieľ a analýzu výsledkov anonymného dotazníka a ich interpretáciu.

Cieľom bakalárskej práce je preskúmať anonymným dotazníkom mieru spokojnosti zamestnancov vplyvom využívania jednotlivých aspektov riadenia v konkrétnej organizácii – Hypermarkete TESCO SR, a.s., Považská Bystrica, odhadnúť postoj zamestnancov k práci, pracovnú atmosféru, analyzovať výsledky dotazníka, určiť dopad na pracovný výkon a celkovú spokojnosť zamestnancov a vytvoriť návrhy riešenia so zameraním na otázky, ktoré sa vidia z pohľadu zamestnancov ako problémové.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 RIADIACA ČINNOSŤ

Táto časť bakalárskej práce sa zaoberá základnými informáciami o manažmente, manažérovi, jeho schopnostiach a zručnostiach, opisuje vonkajšie a vnútorné prostredie, v ktorom manažér pôsobí a procesy riadenia, ktoré sú jeho hlavnými riadiacimi funkciami.

Podľa Khola (1982, s. 37) „*Riadiaca činnosť je konkrétna pracovná činnosť konkrétnych ľudí, súhrn ich aktivít, operácií, akcií a zásahov, ktoré sú spoločensky podmienené a zároveň individuálne, psychicky regulované.*“

Riadiaci pracovník uskutočňuje svoju činnosť na konkrétnej úrovni riadenia:

**Vrcholové riadenie** – top management robí zásadné rozhodnutia o súčasnosti a budúcnosti organizácie. Vrcholový manažment tvorí strategickú úroveň, určuje dlhodobé ciele a smery rozvoja organizácie s ohľadom na situáciu v jej blízkom aj širšom prostredí.

**Stredné riadenie** – middle management tvorí technickú úroveň, koordinuje činnosti operačnej úrovne a pôsobí ako spojovací článok medzi operačnou úrovňou a vrcholovým manažmentom.

**Riadenie na základnom stupni** – lower management priamo riadi výkonných pracovníkov v oblasti produkcie, tvorí operatívnu úroveň. Činnosti sa zameriavajú na efektívnu realizáciu konkrétnej náplne organizácie a je jej základom fungovania. Hlavnou úlohou je zabezpečiť čo najefektívnejšie sústredenie a využitie zdrojov na produkovanie požadovaných výstupov.

Obrázok 1: Pyramída riadenia



Zdroj: Bedmová, Nový (1994, s. 130)

Medzi jednotlivými úrovňami riadenia existujú značné rozdiely. Vrcholový pracovník častejšie rieši málo štruktúrované problémy, zatiaľ čo riadiaci pracovník na základnom stupni riadenia sa väčšinou zaoberá presne definovanými úlohami, ktorých postup riešenia býva vopred pomerne dobre známy. Charakter riadiacej činnosti na jednotlivých úrovniach riadenia sa mení aj v závislosti od miery právomocí a zodpovednosti, ktorá je s nimi spojená.

## 1.1 Kto je manažér, jeho osobnosť a úloha

V odbornej literatúre sa stretávame s viacerými charakteristikami pojmu manažér, ale podstata je v princípe rovnaká. Podľa viacerých autorov je manažér človek, ktorý koordinuje činnosť skupiny pracovníkov, zodpovedá za ich pracovný výkon, s cieľom dosiahnuť výsledky, ktoré jednotlivec individuálnou prácou nedosiahne. *„Manažér má formálnu autoritu narábať s organizačnými zdrojmi a prostredníctvom plnenia riadiacich funkcií (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola) dosahovať organizačné ciele. Jeho práca vyžaduje určité špecifické vedomosti, schopnosti a zručnosti, pretože svojim pôsobením zabezpečuje dosahovanie cieľov riadeného organizačného útvaru. Sú to formálne a neformálne aktivity a vplyvy, to, čo robí, aj ako to robí.“*<sup>2</sup>

Činnosť a výkonnosť manažérov je ovplyvnená množstvom vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré musia poznať a vo svojej práci zohľadňovať (rešpektovať ich, ovplyvňovať, reagovať na ne, meniť ich). Medzi vonkajšie prvky patria napríklad zákazníci, dodávatelia, konkurencia, zdroje pracovnej sily, odbory, rôzne asociácie ako odborné združenia, usilujúce o kvalitu v danej oblasti. Vnútorné prostredie zahŕňa každodenné pôsobenie faktorov, ktoré sú súčasťou organizácie a ktoré ovplyvňujú činnosť manažérov. Predstavujú pôsobiace ľudské podmienky (nadriadení, kolegovia, podriadení, vzťahy, firemná kultúra), hmotné podmienky (materiálno-technologické vybavenie) a nehmotné podmienky (informačné zdroje, spôsob práce s nimi). Prácu manažéra ovplyvňuje aj ekonomika vo vnútri organizácie, t. j. množstvo a spôsob rozdeľovania financií.

Manažér by mal hlavne vytvárať takú situáciu, aby ľudia, ktorých vedie a aj organizácia, boli úspešní.

Medzi jeho základné úlohy patrí:

- definovať ciele a priority pre pracovníkov a pracovné skupiny
- zabezpečiť zdroje potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov

---

<sup>2</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 9, 10, ISBN 978-80-223-2783-1

- sledovať prácu podriadených, dávať im spätnú väzbu a pomáhať im
- motivovať a pritom využívať aj priebežné oceňovanie dosiahnutých výsledkov

Aby mohol manažér dosahovať stanovené ciele, potrebuje k tomu ľudské zdroje – pracovníkov s určitými vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami, materiálne (technologické) zdroje, finančné a informačné (aktuálne informácie, možnosť ich získania a prenosu).<sup>3</sup>

Dôležitosť manažmentu pre úspešnosť organizácií rastie a úmerne k tomu rastie aj dôležitosť manažérov. Participácia zamestnancov na riadení sa zvyšuje, to znamená, že rad činností, ktoré predtým vykonávali vedúci pracovníci, sú čiastočne alebo aj úplne realizované jeho spolupracovníkmi. To však neznižuje náročnosť práce ani význam manažérov pre úspešnosť organizácie. Manažér musí vedieť otvoriť priestor pre samostatnú tvorivú prácu vrátane participácie na riadení, čo súvisí s delegovaním, takisto musí byť schopný svojich spolupracovníkov viesť k tomu, aby tento priestor boli ochotní a schopní efektívne využiť, čo súvisí s motivovaním a koučovaním.<sup>4</sup>

Úspechy manažérov sú významne podmienené ich osobnosťou. Manažér, ktorý má silne vyvinuté osobnostné črty, sa významne uplatňuje pri výkone riadiacej práce a má lepšie predpoklady dobre plniť úlohy svojej pracovnej funkcie. Súčasťou kvality osobnosti manažéra je potrebné, aby si uvedomoval svoje správanie, niesol zaň zodpovednosť a mal ho pod kontrolou, vedel sa rozhodnúť, čo chce v konkrétnej situácii získať a zároveň dokázal vnímať a chápať druhých, ich pocity, postoje a potreby, ale nepodliehal ich nátlaku, dokázal presadiť ciele a záujmy firmy, hľadal a nachádzal vzájomne prijateľné riešenia a dokázal neustupovať v podstatných veciach a jednal pružne tam, kde je to vhodné.

Významnou úlohou pri úspešnom zastávaní manažérskej pozície a pôsobení na pracovníkov zohrávajú postoje, ktoré sa prejavujú v jeho správaní, teda to, ako sa pozerá na svoju prácu, na ostatných ľudí a dianie vo svojom okolí. Takisto sú u manažéra dôležité jeho osobnostné charakteristiky vo vzťahu ku konkrétnej funkcii na konkrétnom mieste. Najdôležitejšími sú inteligencia, prispôsobivosť, extroverzia, dominantnosť a zmysel pre humor.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 27) uvádzajú nasledujúce charakteristiky, potrebné pre prácu manažéra: pracovitosť (vnútorná energia, ktorá poháňa manažéra vpred), dôslednosť (schopnosť zaoberať sa detailmi bez straty celkovej vízie), cieľavedomosť (schopnosť sústrediť

<sup>3</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 22, 23, ISBN 978-80-223-2783-1

<sup>4</sup> Blažek L., Management: Organizovanie, rozhodovanie, ovplyvňovanie, Grada Publishing, 2011, s. 14, ISBN 978-80-247-3275-6

sa na výsledky), tvorivosť (schopnosť myslieť systematicky), kultúrna prispôsobivosť a porozumenie (schopnosť odpútať sa od vlastného kultúrneho zázemia), schopnosť práce v tímoch (schopnosť spolupracovať s ostatnými a využívať ich možnosti), sebaistota a znalosť samého seba (schopnosť reálneho vnímania vlastných predností a nedostatkov), osobné kúzlo (charizma, schopnosť inšpirovať druhých), vlastný systém hodnôt (dobře vyvinutá schopnosť rozlišovať čo je správne a čo zlé, ako sa zachovať v neprehľadných situáciách).

## **1.2 Schopnosti lídra**

Schopnosti lídra môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín. V prvom rade ide o jeho všeobecne poznávacie schopnosti (inteligencia) a tvorivosť, ďalej sú to znalosti a skúsenosti, ktoré môže využívať pri riešení náročných úloh a ďalšie predpoklady, ktoré mu umožňujú naplňovať rolu vodcu, hlavne jeho osobné a sociálne zručnosti a emočná inteligencia. Manažéri a lídri sa obvykle vyznačujú pomerne vysokou úrovňou inteligencie a to vrodenu, ale aj rozvinutou ďalším vzdelávaním a praktickými skúsenosťami. Je pre nich zárukou, že v dobre známych situáciách budú ľahko nachádzať riešenia problémov a dokážu s veľkou pravdepodobnosťou úspešne reagovať.<sup>5</sup>

Tvorivosť je možné rozvíjať vo všetkých jej rozhodujúcich faktoroch, ku ktorým patrí predovšetkým flexibilita, fluencia (plynulosť pri vytváraní alternatív riešení), elaborácia (rozpracovanie, zdokonalenie alebo dotváranie situácií, úloh a riešení), originalita (jedinečnosť riešení) a senzibilita (citlivosť, pozitívne nastavenie voči novým a neobvyklým možnostiam a zameranie na to, ako spájať ľudí a veci).

### **1.2.1 Osobné zručnosti lídra**

Bez ohľadu na to, akú pozíciu manažér zastáva v organizačnej štruktúre, musí mať určité, všeobecne použiteľné manažérske zručnosti. Rozsah týchto zručností závisí od toho, na akom stupni manažmentu sa nachádza.

Prostredníctvom osobných zručností líder rozvíja svoj osobný a vodcovský potenciál. Je to zručnosť efektívne a zmysluplne využívať čas a získavať nové znalosti potrebné pre jeho vlastnú profesiu a pre rolu lídra.

Jedným z hlavných rizík pre úspešný výkon vedúceho pracovníka je práca pod tlakom termínov, vlastných nadriadených, zákazníkov, spolupracovníkov, konkurencie, médií – všetkých situácií, ktorých je súčasťou. Zvládanie tohto tlaku a práca s prioritami – určenie si

---

<sup>5</sup> Tureckiová M., Kľúč k účinnému vedeniu ľudí, Grada Publishing, a.s., 2007, s. 26, ISBN 978-80-247-0882-9

dôležitých činností (napríklad vedenie ľudí je základnou prioritou lídra) od tých menej dôležitých, sú základnými zručnosťami efektívneho lídra. Dôležitá je zrelosť a psychická stabilita jeho vlastnej osobnosti (pozná sám seba a vie, aké sú jeho možnosti a limity), jeho motivácia (vrátane potreby viesť ľudí) a vnútorná sloboda rozhodovania.

Zručnosť efektívne a zmysluplne si rozvrhnúť svoj čas, ktorý má líder k dispozícii, mu napomáha k lepšiemu zvládaniu úloh a záťaže, ktorú v ich dôsledku pociťuje.

### **1.2.2 Zvládanie stresu**

So stresom je to ako s motiváciou – poháňa k výkonu. Určitá miera stresu je podmienkou psychického otužovania. V živote je každý okrem negatívnej záťaže vystavovaný aj pozitívnym podnetom, ktoré takisto prinášajú záťaž. Pokiaľ je však jedinec vystavovaný dlhodobo a vo veľkej miere pôsobeniu negatívnych vplyvov (stresorov), potom výkon klesá a môže viesť aj k rôznym ochoreniam.

Úlohou lídra je nielen zvládať vlastný stres (objaviť a rozvíjať napríklad umenie aktívneho odpočinku a nachádzať zmysel života nielen v práci), ale naučiť sa aj rozoznávať príznaky stresu u svojich spolupracovníkov a pomáhať im pri jeho zvládaní.

Väčšina interakcií lídra so spolupracovníkmi sa zaobíde bez použitia direktívneho štýlu vedenia. Ľudia väčšinou očakávajú od lídra porozumenie, podporu a rešpekt, nie priame vedenie.

### **1.2.3 Sociálne zručnosti lídra**

Sociálne zručnosti napomáhajú k obnove a rozvoju potenciálu lídra, sú už bezprostredne prepojené s jeho činnosťami a úlohami, ktoré plní spoločne s ostatnými členmi organizácie alebo ich na niekoho deleguje. Medzi sociálnymi zručnosťami lídra má svoje výsadné postavenie účelná a zmysluplná sociálna komunikácia, prostredníctvom ktorej vstupuje líder do sociálnych vzťahov a väzieb s ostatnými ľuďmi a ktorá pomáha tento vzťah budovať, rozvíjať a udržiavať.

Sociálna komunikácia je základom firemnej kultúry, ktorá je rozhodujúca vo vzťahoch nielen v tíme, ale aj na úrovni organizácie ako celku. Tímovú komunikáciu môžeme označiť za „sociálny tmel“ organizácie. Základom tejto komunikácie je vzájomná dohoda a zhoda na požiadavkách a očakávaniach oboch strán. Väčšina nedorozumení a chýb pri pracovnom výkone a dosahovaní cieľov vzniká práve v dôsledku toho, že hneď na začiatku nie sú špecifikované a vyjasnené vzájomné predstavy a požiadavky na pracovný výkon a aké sú kritériá a podmienky jeho dosahovania. U lídra je dôležité naučiť sa počúvať svojich

spolupracovníkov, vysvetľovať, presvedčovať, riešiť vzniknuté problémy a predchádzať interpersonálnym konfliktom.<sup>6</sup>

### 1.3 Roly manažéra

*„Rolu možno charakterizovať ako očakávaný súbor činností alebo správania človeka v určitých sociálnych súvislostiach. Prejavované správanie je spojené s pozíciou, ktorú zastáva. S rolou sa spájajú očakávania toho, kto ju zastáva a kto s ním v konkrétnej situácii prichádza do kontaktu. Ak nie sú očakávania v súlade, môže dôjsť k rozporom, ktoré môžu prerásť až do konfliktov. Výhodou je, ak je konkretizované, aké správanie sa v organizácii v súlade s jej kultúrou a filozofiou od jej pracovníkov očakáva.“<sup>7</sup>*

#### 1.3.1 Interpersonálne roly

Interpersonálne roly umožňujú manažérovi vytvárať a udržiavať sieť medziľudských kontaktov a vzťahov. Vyplývajú z formálnych právomocí a povinností. Podľa Letovancovej (2010, s. 21) sem patrí:

- **rola reprezentanta**, ktorá má symbolický charakter, manažér aj nepriamo pôsobí ako zástupca organizácie v okolitom prostredí
- **rola vedúceho** je neoddeliteľnou rolou patriacou k pozícii manažéra, manažér vedie, komunikuje, motivuje, kontroluje, rozvíja svojich podriadených v záujme organizačných cieľov
- **rola kontaktnej osoby** sa viaže k činnosti manažéra mimo ním riadenej pracovnej jednotky, prostredníctvom vzťahov zabezpečuje aj kontakt s inými manažérmi v organizácii a s ľuďmi mimo organizácie, čím vytvára podmienky na plnenie úloh

#### 1.3.2 Informačné roly

Informačné roly vyžadujú od manažéra zabezpečovanie prijímania a prenosu informácií, ktoré získava vďaka vytvoreným vzťahom v organizácii i mimo nej. Podľa Letovancovej (2010, s. 22) sem patrí:

- **rola zberača informácií** - manažér vyhľadáva interné aj externé informácie o príležitostiach, ktoré ponúka okolité prostredie (napr. konkurencia, legislatíva, plánované alebo realizované zmeny) alebo problémy, ktoré vznikli alebo môžu vzniknúť v organizácii

---

<sup>6</sup> Tureckiová M., Kľúč k účinnému vedeniu ľudí, Grada Publishing, a.s., 2007, s. 32, ISBN 978-80-247-0882-9

<sup>7</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 28, ISBN 978-80-223-2783-1



- **rola šíriteľa informácií** smerom dovnútra organizácie, ide o informácie získané prostredníctvom kontaktov vnútri aj mimo organizácie, ktoré nemôžu podriadení získať iným spôsobom
- **rola hovorca** sa sústreďuje na šírenie informácií smerom von z pracovnej jednotky manažéra alebo z organizácie, často sa týka presadzovania požiadaviek pracovnej skupiny alebo organizácie

### 1.3.3 Rozhodovacie roly

Plnenie rozhodovacích rolí nadväzuje na vytvorené vzťahy vnútri i mimo organizácie, využíva získané informácie. Realizácia rozhodovacích rolí je jednou z hlavných náplní činnosti manažéra. Patrí sem podľa Letovancovej (2010, s. 23):

- **rola iniciátora zmien** - pozostáva z činností spojených s navrhovaním, podporovaním alebo iniciovaním zmien v organizácii, ktoré smerujú k rozvoju efektívnosti riadenej jednotky
- **rola riešiteľa porúch** - prejavuje sa v situáciách, keď vznikli v organizácii problémy, cieľom je udržanie stability organizačnej jednotky, vyžaduje rýchle a správne reakcie
- **rola rozmiestňovateľa zdrojov** - kladie na manažéra vysoké nároky, pretože zdroje sú obmedzené a musí s nimi narábať tak, aby priniesli čo najväčší úžitok
- **rola vyjednávača** - je zameraná von z organizácie, cieľom je získať zdroje, výhody v rámci rokovaní o faktoroch, ktoré ovplyvňujú efektívnosť fungovania organizačnej jednotky

Všetky uvedené roly sú súčasťou práce všetkých manažérov a tvoria vzájomne prepojený celok. Plneniu jednotlivých rolí sa manažéri venujú na rôznych úrovniach riadenia v rôznom rozsahu, čo vyplýva z náplne ich činnosti.<sup>8</sup>

## 1.4 Kompetencie manažéra

Každý manažér by mal mať na vykonávanie manažérskej funkcie určité predpoklady, t. j. vedomosti, schopnosti a zručnosti. Tieto predpoklady manažérov sa nazývajú manažérske kompetencie. Letovancová (2010, s. 24) tieto kompetencie rozdeľuje do dvoch skupín:

### a) Základné kompetencie

Realizácia riadiaceho cyklu v ktorejkoľvek organizácii vyžaduje základné kompetencie. Tieto kompetencie môže mať rozvinuté každý manažér. Kompetencie môžeme definovať ako

---

<sup>8</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 29, 30, ISBN 978-80-223-2783-1

súhrn vedomostí, zručností, postojov a osobnostných charakteristík. Hovoríme aj o tzv. hard a soft stránkach manažmentu. To znamená technická stránka a stránka práce s ľuďmi u každého manažéra.

Vedomosti manažéra by sa mali týkať ekonomického, podnikateľského a manažérskeho prostredia, technológií, organizácie, v ktorej pracuje, jej štruktúry a organizačnej kultúry, systémov, zásad a metód, spoločenských, psychologických a kultúrnych faktorov, ktoré ovplyvňujú jeho činnosť. Každá úroveň riadenia vyžaduje rôznu úroveň a hĺbku vedomostí z jednotlivých oblastí.

Zručnosti sú schopnosti robiť určité veci, aplikovať znalosti. Do manažérskych zručností patria odbornotechnické zručnosti, ktoré sa viažu ku konkrétnej oblasti činnosti, koncepčné (analytické a diagnostické) zručnosti a interpersonálne, ktoré zahŕňajú schopnosť komunikovať, chápať a motivovať.<sup>9</sup>

Ďalšiu skupinu tvoria procesné zručnosti, ku ktorým patria všeobecne interpersonálne zručnosti, ktoré uvádzajú napríklad Bedrnová a Nový (1994, s. 131). Manažér by mal byť schopný:

- pracovníkom vždy jasne a konkrétne vymedziť zámer a cieľ
- zreteľne vyjadrovať svoje priania, príkazy, pokyny, námety, podnety
- presne formulovať svoje myšlienky a vecne a zrozumiteľne ich oznamovať pracovníkom
- rozhodovať aj v zložitých situáciách
- akceptovať správanie pracovníkov, rozumieť im, tolerovať ich a usmerňovať
- poskytovať pracovníkom spätnú väzbu a tiež ju od nich očakávať a prijímať
- ľahko sa orientovať aj v náročnejších odborných problémoch
- tvorivo pristupovať k riešeniu odborných a riadiacich situácií
- dobre organizovať a kontrolovať prácu riadených pracovníkov
- pružne reagovať v nových situáciách
- konať v zhode so svojim svedomím, byť dôsledný, čestný a zodpovedný

#### **b) Kompetencie vysokého výkonu**

Kompetencie vysokého výkonu predstavujú podľa Kubeša (1998, s. 12) „*pomerne stabilné správanie manažérov, vďaka ktorému dosahujú so svojím tímom vysoký výkon aj v komplexnom organizačnom prostredí*“.

---

<sup>9</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 31, 32, ISBN 978-80-223-2783-1

Môžeme ich rozdeliť do štyroch skupín:

- **Kognitívne kompetencie** – tvoria základ strategického myslenia, rozhodovania, plánovania a organizovania.
- **Motivačné kompetencie** – zahŕňajú schopnosť motivovať, zapájať ostatných do práce. Tu je dôležitá zručnosť v poznávaní ľudí, odhaľovanie ich kvalít a schopnosť vzbudzovať ich dôveru. Dôsledkom by malo byť poskytovanie príležitosti pre rozvoj.
- **Smerové kompetencie** – zabezpečujú jasnú formuláciu cieľov, plánov a hodnôt organizácie. Vyžadujú sebadôveru, spájanie členov skupiny do jedného tímu.
- **Výkonové kompetencie** – znamenajú dosahovanie nadpriemerných výkonov organizácie, orientujú pracovníkov na výkon a pokrok.

## 1.5 Procesy riadenia

Manažér svoju činnosť realizuje plnením základných funkcií a to prostredníctvom plánovania, organizovania, rozhodovania a kontroly.

### 1.5.1 Plánovanie

Plánovanie je najdôležitejším nástrojom na dosahovanie organizačných cieľov. Pokiaľ chce organizácia udržať svoje konkurenčné postavenie na trhu, nezaobíde sa bez plánovania a implementácie určitých opatrení. Plánovanie je zamerané na budúcnosť, určuje, čo má byť dosiahnuté a ako. Zahŕňa plánovacie funkcie manažérskej aktivity zamerané na stanovenie budúcich cieľov a vhodných prostriedkov na ich dosiahnutie. Výsledkom plánovacej funkcie je plán, ktorý špecifikuje činnosti, ktoré musí firma uskutočniť. Pritom treba brať do úvahy zdroje, ktoré má manažér k dispozícii a ktoré sa musia zohľadňovať. Nakoniec treba plány realizovať. Súčasťou implementácie je spätná väzba.

### 1.5.2 Organizovanie

Pre dosahovanie cieľov organizácie je nevyhnutné vytvoriť vhodné prostredie. Na to slúžia organizačné štruktúry. „Organizačná štruktúra je mechanizmus, pomocou ktorého sa koordinujú a riadia aktivity členov organizácie.“<sup>10</sup>

Vytvorením organizačnej štruktúry sa vytvárajú podmienky pre efektívnu činnosť organizácie, jej zložiek a jednotlivých členov, koordináciu činností, pridelovanie zodpovednosti za jednotlivé oblasti činnosti členom a skupinám, možnosť sledovania a kontroly aktivít

---

<sup>10</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 25, ISBN 978-80-223-2783-1

organizácie, prispôsobovanie zmenám okolia a sociálne uspokojenie ľudí, ktorí v organizácii pracujú.

Z organizačnej štruktúry vyplýva náplň práce jednotlivých útvarov a obsah činnosti jednotlivých pracovných miest. Činnosť jednotlivých útvarov je stanovená organizačným poriadkom a náplň pracovných miest v popisoch práce.

### 1.5.3 Rozhodovanie

Rozhodovanie je kľúčovým prvkom riadenia. Správne rozhodnutie je nutnou podmienkou pre dosiahnutie stanovených cieľov.

Väčšina definícií sa zhodne na tom, že rozhodovanie je nájdenie najvhodnejšieho postupu, zabezpečujúceho efektívitu výsledku, vyhľadávanie optimálneho cieľa a voľba medzi viacerými variantmi správania v určitej činnosti.

Teoretici rozhodovania sa často zaoberajú otázkou, či rozhodovanie manažéra viac ovplyvňuje jeho individualita alebo organizačné podmienky. Od manažéra závisí nakoľko bude rozhodovať sám alebo zapojí do rozhodovacieho procesu aj svojich spolupracovníkov a podriadených. Rozhodovanie manažéra ovplyvňuje nielen jeho samotného, ale všetkých ľudí, ktorí v organizácii pracujú alebo sú s ním v kontakte. Manažéri robia rôzne druhy rozhodnutí. Kritériom je úroveň riadenia a časový horizont, v ktorom sa prejavia dôsledky rozhodnutia. Hovoríme o tzv. strategických (koncepčných), taktických a operačných rozhodnutiach.

Daigeler (2008, s. 47) hovorí, že: „Rozum a cit sa na ceste k prijateľnému rozhodnutiu nevyklúčujú, ale dopĺňajú. Rozumom sa manažér dopracuje k potrebnému prehľadu o situácii, analyzuje podmienky, zbiera, preveruje a triedi argumenty. Intuícia čerpá z minulých skúseností a rozhodnutí, ktoré sú v pamäti a už pôsobia v podvedomí. Inštinktívne rozhodovanie je na mieste, ak sa jedná o rýchle rozhodovanie s predvídateľnými dôsledkami. Pri strategických rozhodnutiach je dôležité dbať na to, aby rozum a cit boli v rovnováhe. Každé rozhodnutie nesie so sebou riziko, pretože človek sa rozhoduje pre budúcnosť, ktorú môže len ťažko predvídať. Preto je dôležité zhromažďovať čo najviac dát z minulosti, z ktorých sa vyvodí budúcnosť. Dôležité pri tom je zhromažďovať len podstatné fakty.“

### 1.5.4 Kontrola

Kontrola je preventívnou, priebežnou a záverečnou fázou riadiaceho procesu. Je to proces regulovania aktivít, ktorého cieľom je zosúladienie správania sa s cieľmi a normami organizácie a zvýšenie pravdepodobnosti dosiahnutia cieľov organizácie. Manažér vykonáva rôzne aktivity, pričom zisťuje, či dosiahnuté výsledky zodpovedajú plánovaným. Pracovníci často vnímajú kontrolu ako nedôveru a nemožnosť pracovať samostatne. Tu je dôležité

vytvoriť pozitívne vnímanie kontroly a objasniť podriadeným, že kontrola sa vykonáva pravidelne, aby sa zaistili a ohodnotili výsledky ich práce. Všetkým by malo byť jasné, že kontrola je dôležitá na to, aby sa:

- s ohľadom na cieľ mohlo včas zasiahnuť, kým nevzniknú väčšie škody
- dlhodobo zaistili a udržali výsledky
- zvýšila motivácia oceňujúca spätnú väzbu týkajúcu sa vykonanej práce
- zvyšovala kvalifikácia pracovníkov tým, že dostanú účinné rady od nadriadeného

## 2 VEDENIE A VODCOVSTVO

V tejto časti bakalárskej práce je charakterizované vedenie a vodcovstvo so zameraním na štýly vedenia, orientáciu na ciele, tímovú prácu, ovplyvňovanie, delegovanie a koučovanie.

### 2.1 Charakteristika vedenia a vodcovstva

*„Vedenie je jednou zo základných funkcií riadenia, pri ktorej ide o ovplyvňovanie pracovníkov v smere dosahovania cieľov organizácie.“<sup>11</sup>*

Od manažéra sa vyžaduje mať rozvinuté najmä interpersonálne zručnosti. Prostredníctvom vedenia sa realizujú aj plánovanie, organizovanie a kontrola v organizácii. Efektívnosť vedenia ľudí podmieňuje celkovú efektívnosť organizácie. Nevyhnutným predpokladom vedenia je formálna moc, právo robiť rozhodnutia a tým ovplyvňovať alebo meniť správanie alebo názory druhých ľudí.

V súvislosti s vedením je možné sa stretnúť aj s pojmom vodcovstvo. Vodcovstvo, ktoré používa človek vo vedúcej pozícii, vyplýva z moci a je súčasťou riadenia. S vodcovstvom sa spájajú podľa viacerých autorov (Tureckiová, Letovancová, Maxwell) tieto tri pojmy:

- moc – ako potenciálna možnosť ovplyvniť správanie druhých
- vplyv – keď osoba vedome alebo nevedome prejavuje moc ovplyvňovať správanie alebo postoje niekoho iného
- autorita – ako moc tvorená a delegovaná organizáciou

Človek musí byť vybavený určitými charakteristikami, vlastnosťami alebo povahovými rysmi, ktoré z neho môžu v budúcnosti urobiť vodcovskú osobnosť. Vodcovstvo nesie v sebe pozitívny náboj aktivity a zmeny, zmysluplného výkonu, ktorý prináša kvalitný výsledok, slobodný rozvoj osobnosti a aktívne odstraňovanie prekážok. Vodcovia majú pozitívny charakter, morálku a vôľu, rešpekt k ostatným ľuďom i k sebe a vlastnému prežívaniu a predovšetkým majú dôkladnú znalosť samého seba, čo vedie k pozitívnemu sebahodnoteniu a úprimnej ochote a schopnosti viesť ľudí.<sup>12</sup>

Vodcovia majú moc a používajú ju na ovplyvňovanie druhých. Základnými črtami vodcov sú inteligencia, asertivita, dobrá úroveň schopností vyjadrovania, sebadôvera, atraktivnosť.

---

<sup>11</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 26, ISBN 978-80-223-2783-1

<sup>12</sup> Tureckiová M., Kľúč k účinnému vedeniu ľudí, Grada Publishing, 2007, s. 25, ISBN 978-80-247-0882-9

Vedenie ako súčasť práce manažéra je založené na legitímnej moci obmedzovať a donucovať, ktorú manažérovi dáva organizácia a je spojená s konkrétnou zastávanou pozíciou. Manažér môže nariadovať, prikazovať. Vodca má tiež určité formy moci, tá však nie je daná zvonka, ale vyplýva z jeho charizmy, z expertnej moci (informácie, výnimočnosť v profesii). Ich prostredníctvom potom ovplyvňuje správanie. Pracovníci nemajú pocit tlaku, ale dobrovoľnosti. Pre manažéra je ideálne zastávať obidve roly – rolu vedúceho aj rolu vodcu.

## 2.2. Štýly vedenia

V odbornej literatúre sa stretávame s radou teórií vedenia. Sú to teórie založené na rysoch vedúceho, na osobných kvalitách a spôsobe správania manažéra/lídra vo vzťahu k skupine, ktorú vedie a k jej jednotlivým členom a v akom rozsahu sa členovia skupiny podieľajú na riadiacich procesoch, hlavne na rozhodovaní. Miera, s akou sa členovia skupiny podieľajú na rozhodovaní, sa prejavuje vo vzťahu manažéra k nim a v ich miere pripravenosti prijať zodpovednosť s rozhodovacou právomocou.

Medzi klasické štýly vedenia, ktoré vo svojej publikácii uvádza aj Blažek (2011, s. 174) patria:

**Autoritatívny (autokratický) štýl** – pre tento štýl je typické, že vedúci rozhoduje sám a svoje rozhodnutia rieši formou príkazov. Komunikácia je jednoduchá a jednoznačná – príkazy idú zhora dole a zdola hore idú hlásenia o ich plnení. Existuje tu tvrdá disciplína, podriadení majú minimálnu a presne určenú autonómiu pre vlastné rozhodovanie. Motivácia je založená na autorite. Popri odmenách za splnenie príkazov tu figuruje i hrozba trestov za ich nesplnenie. Tento štýl vedenia má uplatnenie tam, kde ide často o podmienky jednoduchej práce vykonávanej málo kvalifikovanými pracovníkmi a kde existuje výrazná kvalifikačná prevaha vedúceho a výrazná prevaha jeho znalostí.

**Demokratický (participatívny) štýl** - je založený na tom, že vedúci formuluje úlohy a postupy ich riešenia za účasti svojich spolupracovníkov. Vedúci predloží problém, zhromažďuje návrhy riešenia a následne sám rozhodne. Komunikácia je zložitejšia, autonómiu pre vlastné rozhodovanie spolupracovníkov vedúci vymedzuje relatívne širšie, motivácia je založená predovšetkým na očakávaní odmien a na aktívnej spoluúčasti na príprave rozhodnutí. Tento štýl vedenia dosahuje v súčasnosti značnú mieru uplatnenia. Jedná sa o podmienky zložitejšej tvorivej práce vykonávanej kvalifikovanými pracovníkmi. Na strane vedúceho existuje prevaha kvalifikácie a znalosti týkajúce sa celkovej práce, ale v konkrétnych činnostiach vykonávanej práce táto prevaha už spravidla neexistuje.

**Liberalný (voľný) štýl** – ide o relatívne veľkú autonómiu spolupracovníkov. Vedúci rozhoduje len o základných cieľoch a o záležitostiach, ktoré sa týkajú koordinácie riadeného kolektívu ako celku. Ale i tieto rozhodnutia obvykle so svojimi spolupracovníkmi vo fáze prípravy prejednávajú. Všetko ostatné je zverené tým, ktoré dané úlohy vykonávajú. Hlavná rola vedúceho pozostáva z podpory práce spolupracovníkov, sprostredkovania dôležitých informácií, pomoci pri prekonávaní prekážok, ktoré presahujú ich možnosti. Tento štýl je úspešne aplikovateľný vo vedení kolektívov vysoko kvalifikovaných pracovníkov vykonávajúcich vysoko tvorivú prácu. Prevažnosť kvalifikácie a znalostí, ako túto prácu realizovať, je jednoznačne na strane výkonných pracovníkov. Vzhľadom k tomu, že práca tohto charakteru sa začína významne rozširovať, pretože sa stáva kľúčovým faktorom efektívnosti organizácií, dá sa teda očakávať významné rozširovanie liberálneho štýlu vedenia.

### 2.3 Vedenie podľa cieľov

Každá organizácia sleduje základné podnikateľské ciele. Úspešní vedúci pracovníci dokážu pre tento cieľ pracovníkov získať. Zamestnanci sú jedinečným zdrojom, ktorý svojou aktivitou v dynamických podmienkach podnecujú a uskutočňujú potrebné zmeny. Pre efektívne vedenie je dôležité zladať všeobecné ciele organizácie s osobnými cieľmi a možnosťami pracovníkov.

Princíp vedenia podľa cieľov (používa sa tiež anglický pojem *management by objectives, MBO*) vychádza zo spojenia dvoch základných dimenzií vedenia, a to orientácie na výsledky a orientáciu na pracovníkov. Ústredným bodom nie sú konkrétne úlohy, ale nadradené ciele, ktoré sa komunikujú s podriadenými. Pracovníci získajú väčšiu zodpovednosť a priestor pre realizáciu konkrétnych opatrení vedúcich k uskutočneniu cieľov. Veľkým prínosom pre organizáciu je zvyšujúca sa motivácia pracovníkov, ktorí vyvíjajú väčšiu iniciatívu. Z pracovníkov sa stávajú spoločníci, ktorí pri plnení úloh jednajú relatívne slobodne a sú hodnotení podľa dosiahnutia cieľa.<sup>13</sup>

Ciele sú dôležité preto, aby:

- bolo možné rozlíšiť podstatné od nepodstatného a určovať priority
- bolo možné zahajovať a koordinovať potrebné aktivity
- bolo možné posudzovať riešenia a výsledky
- bola pracovníkom zverená zodpovednosť za seba a sebariadenie
- boli pracovníci motivovaní pre zábery organizácie

---

<sup>13</sup> Daigeler T., Vedenie ľudí v kocke, Grada Publishing, a.s., 2008, s. 30, ISBN 978-80-247-2158-3



Nástrojom získavania ľudí pre formuláciu, prijatie a plnenie náročných cieľov vychádza zo stanovovania SMART cieľov. Aby bol človek motivovaný k dosiahnutia určitého cieľa, je potrebné, aby tento cieľ bol podľa Daigelera (2008, s.31):

**S = špecifický** (obsah cieľa je formulovaný čo najkonkrétnejšie a zrozumiteľný pre všetkých zúčastnených)

**M = merateľný** (používanie jednoznačných kvantitatívnych alebo kvalitatívnych kritérií, za základe ktorých sa môže hodnotiť stupeň dosiahnutia cieľa)

**A = Ambiciózný, atraktívny, akceptovaný** (inšpiratívny, podnecuje pracovníka a prebúdza v ňom skryté možnosti, zároveň by mal mať pracovník možnosť rozhodujúcim spôsobom sám ovplyvniť stupeň dosiahnutia cieľa)

**R = Realistický** (dosiahnuteľný, pracovník by mal mať pre realizáciu cieľa vytvorené podmienky a mal by mať k dispozícii potrebné zdroje)

**T = Termínovaný** (dokončený v stanovenom termíne, dôležité je určiť konkrétny dátum, nie časové obdobie)

Úspešná formulácia cieľov podstatne prispieva k úspechu vedenia podľa cieľov. Jednoznačne rozhodnúť, do akej miery bol cieľ dosiahnutý sa dá len v prípade, že je cieľ vyjadrený merateľnou veličinou. Výstižne formulovaný cieľ umožňuje kontrolu výsledkov práce a vyhodnotenie prípadnej odchýlky od požadovaného stavu.

## 2.4 Participácia a delegovanie

Participatívny vedúci je ten, kto zapája podriadených do procesu rozhodovania a tým ich vťahuje do procesu riadenia vlastnej činnosti. Pritom však musí vychádzať zo situácie zrelosti pracovníkov. Participácia sa vyznačuje otvorenosťou systému, decentralizáciou právomocí a zodpovednosti, účasťou pracovníkov na stanovovaní cieľov, delbe úloh, kontrole priebehu a výsledkov práce a oboznámenosťou pracovníkov s princípmi a podmienkami odmeňovania.

Súčasťou práce manažéra, ktorého jedným z cieľov je rozvoj pracovníkov, je aj delegovanie úloh a zodpovednosti na podriadených. Delegovanie znamená prenesenie úloh na pracovníkov, ktoré je vhodné využiť pri riešení dôležitých, nie naliehavých úloh alebo v prípade veľmi naliehavých a nedôležitých úloh. Na pridelené úlohy by mali mať podriadení osobné predpoklady, kompetencie, dostatočnú pracovnú kapacitu.

Efektívne delegovanie vyžaduje zo strany manažéra vopred si stanoviť:

- čo chce delegovať (typ úlohy a želateľný stav)
- aký cieľ tým chce dosiahnuť (prečo treba delegovať)

- komu chce delegovať (jeho predpoklady na splnenie úlohy – pracovná činnosť, vyťaženie, schopnosti a skúsenosti, potreba sebarealizácie, kariérny plán)
- ako to treba urobiť (rozsah, zdroje, detaily, možné riziká – vysvetlenie delegovanej úlohy)
- dokedy treba úlohu splniť

Manažér delegovaním úloh získa čas, využije znalosti, zručnosti, tvorivosť a skúsenosti podriadených, podporí ich samostatnosť, zodpovednosť, motivuje, pripravuje ich na náročnejšie úlohy či pozície, testuje spôsobilosť a rozvíja kompetencie podriadených.<sup>14</sup>

## 2.5 Vedenie tímu

Základným prvkom tímovej práce sú skupiny piatich až dvadsiatich pracovníkov, ktorí plnia rozsiahlejšie pracovné úlohy, ktoré zahŕňajú rad na seba nadväzujúcich pracovných operácií. Každý člen pracovného tímu je obvykle schopný vykonávať niekoľko odlišných prác. Práca tak môže byť podľa potreby organizovaná a vykonávaná rôznym spôsobom. Dochádza k menšej delbe práce, k zníženiu stupňa špecializácie a k redukcii špecifikácií o vykonávaní dielčích pracovných úloh. Redukcia podrobnosti pracovných postupov poskytuje manažérom väčšiu voľnosť a prináša rast produktivity a zvyšovanie akosti práce.

Výhodou tímovej práce je , že je sprevádzaná efektmi zodpovedajúcimi vysokému stupňu špecializácie. Nie je potrebné kontrolovať pracovné tempo ani podrobne určovať, ako majú členovia tímov pracovať. Nedochoádza pri tom ani k prehnane vysokým požiadavkám na kvalifikáciu pracovníkov. Tímový prístup sa stále viac uplatňuje všade vo svete.<sup>15</sup>

Daigeler (2008, s. 82) uvádza tieto znaky tímovej práce:

- členovia tímu sú zapojení do všetkých relevantných rozhodovacích procesov
- v tíme sa aktívne spolupracuje a jasne sa vnímajú rozdielne schopnosti i silné stránky, funguje vzájomná podpora
- členovia tímu si navzájom dôverujú a prijímajú svoju vzájomnú závislosť, udržiavajú osobnú komunikáciu
- ciele tímu sú odvodené z firemných cieľov a sú pracovníkom známe
- jednotlivé ciele sú vo vzájomnom súlade, členovia tímu neustále dopĺňajú ciele inováciami
- vnútorná motivácia členov tímu vzniká zapojením, delegovaním zodpovednosti a veľkou osobnou slobodou v organizácii práce

<sup>14</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 99, ISBN 978-80-223-2783-1

<sup>15</sup> Donnely J., Gibson J., Ivancevich J., Management, Grada Publishing, a.s., 1997, s. 262, ISBN 978-80-7169-422-9

- spoločne sú stanovené pravidlá a štruktúry pre plnenie úloh
- porady tímu s rovnoprávnou účasťou a otvorené diskusie sú pevnou súčasťou pracovnej činnosti

Dobry vedúci tímu sa definuje ako kouč, medzi jeho hlavné úlohy patrí podpora pracovníkov a sociálnych procesov tímu, formulácia spoločných cieľov, koordinácia a kritická podpora členov tímu, urovnávanie konfliktov, reprezentácia tímu navonok, oslavovanie úspechov, podpora ďalšej kvalifikácie.

## 2.6 Ovpłyvňovanie

V súvislosti s dosahovaním cieľov manažéri potrebujú ovplyvňovať ľudí, musia vedieť ľudí presvedčovať. V skutočnosti sa stávajú predajcami, predávajú nápady a myšlienky, priority, zmeny a riešenia.

Manažér môže ľudí ovplyvňovať, aby akceptovali jeho doporúčenia. Je to príležitostná transakcia medzi manažérom a podriadenými. Ovpłyvňovanie má niektoré podobné princípy ako motivovanie. Strach, chtivosť, lenivosť a riziko fungujú z hľadiska riadenia ľudí s neomylnou presnosťou. Sú to štyri dôležité dimenzie pri ovplyvňovaní. Ľudia chcú uniknúť strachu, o niečo sa usilujú (chtivosť a nádej), ale čelia dvom prekážkam v podobe rizika a lenivosti. Dobry ovplyvňovateľ vie, ako narábať so všetkými týmito dimenziami.

Chtivosť je charakteristická tým, že ľudia chcú niečo dosiahnuť a ak sa to podarí, chcú stále o niečo viac. Netýka sa to len odmeny za vykonanú prácu, ale uznanie, napríklad verejné ocenenie za dobre odvedenú prácu, spoločenské uznanie alebo verejné vyznamenanie ambiciózneho jedinca v organizácii prostredníctvom lukratívnych prác a funkcií. Efektívny manažér musí zisťovať, čo ľudia chcú.

Strach je opačnou stranou mince chtivosti. Je to určitý spôsob, ako si získať ochotu súhlasiť s nápadom nadriadeného prostredníctvom vyvolania obavy „čo by sa stalo, keby sa niečo nesplnilo“.

Lenivosť sa môže prejaviť pri predložení nového nápadu podriadeným. Nápad sa im síce môže páčiť, ale ľudia ho nepokladajú za dostatočný dôvod, aby prestali pracovať na svojich prioritách a pomohli uskutočniť priority manažérovi. Dobry manažér dokáže zariadiť, aby nebolo zložité pre podriadených povedať nie.

Riziko dokáže potopiť množstvo nápadov. Každý nový nápad nesie so sebou množstvo rizík ako napríklad: „možno to nebude fungovať“, „možno nebudú financie na iné veci“, „možno to povedie k zmene štruktúry“, „aké to bude mať následky“ a podobne. Najefektívnejšie je orientovať podriadených na výhody a príležitosti vyplývajúce z nového nápadu ešte predtým, než sa stihnú orientovať na všetky možné riziká a problémy.

*„Ovplyvňovanie je proces, ktorý kombinuje logické a emocionálne prvky určené k tomu, aby uľahčili súhlas iného človeka a zabrzdili jeho nesúhlas.“<sup>16</sup>*

Efektívny manažér by si mal vedieť pred predložením nového nápadu odpovedať na niekoľko otázok:

- aké sú výhody nového nápadu pre toho druhého
- aké sú z jeho uhlu pohľadu riziká
- ako sa dá uľahčiť jeho súhlas
- aký je jeho štýl práce a ako by sa dalo najlepšie z neho vychádzať
- kedy je najvhodnejší čas prísť za ním
- či je dostupný všetok materiál, ktorý je potrebný pre diskusiu s týmto človekom

## **2.7 Koučovanie ako úspešný model vedenia**

*„Koučovanie znamená rozvíjanie potenciálu všetkých pracovníkov podľa ich aktuálnej úrovne rozvoja, aby mohli optimalizovať svoje výkony. Koučovanie aktivuje schopnosť človeka, aby zvyšoval svoj výkon sám od seba. Pomáha mu, aby sa učil sám, miesto toho, aby ho učil niekto iný. Koučovanie znamená, že vedúci vníma svoje úlohy a jedná s pracovníkmi tak, aby dokázali poznať a rozlišovať svoje možnosti a mohli tak zvyšovať svoju výkonnosť a motiváciu.“*

*V koučovaní ide o odhadnutie potenciálu pracovníkov, spoločné vypracovanie a formulovanie cieľov a úloh, spoločnú definíciu zodpovednosti, metód a kontrolných bodov, o pravidelnú výmenu vzájomných očakávaní a recipročné poskytovanie spätnej väzby.“<sup>17</sup>*

Manažér by mal vytvárať atmosféru dôvery a čo najlepšie podmienky k tomu, aby mohli pracovníci sami nájsť, aktivovať a zvyšovať svoju motiváciu. Manažér by mal podporovať podriadených v tom, aby svoje úlohy plnili ešte lepšie, aby mohli lepšie dosahovať stanovené ciele, aby ich plnili čo najsamostatnejšie a množstvo úloh si postupne rozširovali. To vedie automaticky k úspechu a k tomu, že práca baví nielen podriadených, ale aj manažéra.

Pri koučovaní je ústredným bodom pracovník, ide o podporu zo strany manažéra v rámci stanovených a jasne komunikovaných podmienok (napríklad ciele, zdroje) a o priamy personálny rozvoj. Pri integrácii koučingu do činnosti manažéra sa zvyšuje efektivita jeho práce. Vďaka zlepšeniu vzťahov medzi vedúcim a pracovníkmi začne kontrolu nahrádzať dôvera. V dôsledku väčšej viery v schopnosti podriadených vzrastajú ich kompetencie riešiť samostatne problémy a klesá potreba pomoci zo strany vedúceho. Rastúca vzájomná akceptácia eliminuje prekážky a zvyšuje motiváciu. Pokiaľ pracovníci vnímajú vedenie manažéra tak, že

<sup>16</sup> Owen J., Tri piliere úspešného manažéra, Grada Publishing, a.s., 2008, s. 93, ISBN 978-80-247-2400-3

<sup>17</sup> Haberleitner E., Deistler E., Ungvari R., Vedenie ľudí a koučovanie v každodennej praxi, Grada Publishing, a.s., 2009, s. 31, ISBN 978-80-247-2654-0

ich rešpektuje, podporuje ich rozvoj, prejavuje im svoju účasť, vzniká veľmi perspektívny vzťah. Pracovníci, ktorí majú neustále pocit, že ich osoba a schopnosti sú akceptované a vnímané ako cenné, sú ochotní prijímať dôležité rozhodnutia a niekedy i bolestné dôsledky bez straty vlastnej motivácie.

### 2.7.1 Základné prístupy koučovania

Každý človek je jedinečný a mal by dostať možnosť svoju jedinečnosť prejaviť a uplatniť. Potrebuje rozvíjať svoje špecifické schopnosti. Je dôležité, aby si aj manažéri uvedomovali svoju jedinečnosť a svoje silné a slabé stránky. Potom sú schopní sebavedomo a s rešpektom pristupovať k ostatným.

V medziľudských vzťahoch neexistuje žiadna „objektívna pravda“. Žijeme v subjektívnych, vykonštruovaných realitách, ktoré sa môžu vzájomne líšiť. Z tohto pohľadu môžu vznikať nedorozumenia, každý vníma rôzne fakty inak a prehlasuje ich za jediné. Každý človek si konštruuje svoju skutočnosť a je preto za svoju realitu sám zodpovedný.

Pri koučovaní pomáha vedúci pracovníkovi dávať vnímaným faktom zmenený alebo ďalší význam. Kouč podporuje pracovníka v tom, aby pozoroval svoje správanie a jeho dopady a skúmal konštrukcie skutočnosti (vnímanie a dodávanie významu), ktoré stoja v pozadí. Pracovník sám rozhoduje, či a do akej miery si chce túto konštrukciu skutočnosti a s ňou spojené spôsoby správania zachovať alebo zmeniť. Každá zmena vytvára znalosti.<sup>18</sup>

Každý človek má v sebe potenciál rastu a rozvoja. Túto potrebu môžu obmedzovať prípadne blokať rôzne skutočnosti. Pracovníci sa často cítia ako „neschopní“ a tak sa aj správajú. Z tohto správania často vedúci narýchlo vyvodzujú skutočné nedostatky pracovníkov a podľa toho k nim pristupujú, čo ich „neschopné správanie len zintenzívni. Je to nesprávny prístup. Koučovaním môže vedúci pracovníka priviesť k tomu, aby presunul pozornosť od nedostatkov ku schopnostiam. Je rozumnejšie viac sa sústrediť na silné a pozitívne stránky pracovníkov, ako sa snažiť odstraňovať jeho domnelé nedostatky.

Koučovanie vyžaduje, aby bol nadriadený ochotný vydržať neistotu a naučil sa s ňou zaobchádzať. Dôvera v pracovníkov umožňuje využiť maximum ich potenciálu. Prejavovaním dôvery kouč pracovníka podporuje, aby rozvíjal svoje schopnosti a posúval hranice smerom hore. Nadmerná kontrola, ktorá sa uplatňuje pri nedostatku dôvery, zabraňuje pracovníkovi, aby sám prevzal zodpovednosť a dostáva ho pod tlak.

---

<sup>18</sup> Haberleitner E., Deistler E., Ungvari R., Vedenie ľudí a koučovanie v každodennej praxi, Grada Publishing, a.s., 2009, s.50, ISBN 978-80-247-2654-0

## **2.7.2 Základné postoje**

Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 70) hovoria, že: „Každý jedinec je v neustálom procese zmien a má schopnosť a nutkanie rozvíjať sa k väčšej zrelosti a psychickej funkčnosti (seberealizácii). Je schopný prijímať zodpovednosť za svoje nápady, pocity a činy a riešiť za priaznivých podmienok životné problémy. V atmosfére, ktorá sa vyznačuje úctou, rešpektom, dôverou a empatickým pochopením, je možné nájsť k tomuto potenciálu cestu, začať vyjadrovať vlastné prežívanie a ako osoba rásť a zrieť.“

Za dôležité považujú tieto postoje a z nich vyplývajúce spôsoby správania:

### **Empatia**

Empatia vo všeobecnosti znamená vcítenie sa do prežívania a pocitov druhého. Nie je to súčiť. Empatický kouč zameriava svoju pozornosť na skúsenosti a pocity zázitky, ktoré vyjadruje druhá osoba. Snaží sa chápať druhého tak, ako sa vidí on sám. Kouč žiadne vyjadrené pocity a skúsenosti nehodnotí, nehľadá ich vysvetlenie, len vníma a chápe svet pohľadom druhého. Vlastné emócie kouča, napríklad hnev, znemožňujú, aby citlivo vnímal pocity pracovníka a znamenajú prekážku pre empatický postoj.

### **Akceptovanie**

Akceptovanie znamená rešpektovanie, ktoré nie je viazané na žiadne podmienky. Kouč rešpektuje a akceptuje druhú osobu nezávisle na tom, aké skúsenosti a pocity vyjadruje, aké úspechy alebo neúspechy vykazuje. Pracovník je vnímaný ako osoba, ktorá má vlastnú hodnotu a je rešpektovaná ako individualita. Kouč nesmie zosmiešňovať správanie a prežitky druhého. Prejavuje pracovníkovi neobmedzený rešpekt s jeho súčasnými možnosťami, schopnosťami a hranicami. Tento postoj koučovaného podporuje, je ústretový, pozitívny, nie je majetnícky, obmedzujúci, súdiaci alebo hodnotiaci. Rešpekt znamená nechať druhému jeho sklamanie, agresiu, zlosť, radosť, zodpovednosť a poskytnúť mu čas.

### **Kongruencia**

Kongruencia (zhoda) znamená skutočnosť, súlad, autenticitu. Znamená nesprávať sa umelo a nič pred druhými nepredstierať. Kouč sa prejavuje voči pracovníkom taký, aký v skutočnosti je. Neklame, neimituje správanie inej osoby, zachováva si image, otvorene rozpráva o svojich pocitoch, ale aj zlosti a sklamaní a jasne hovorí svoj názor.

Postoj zameraný na osobu má pozitívny dopad na vzťah medzi koučom a pracovníkmi. Pokiaľ pracovníci vnímajú v správaní kouča empatiu, akceptovanie a kongruenciu, postupne sa učia takto pristupovať sami k sebe. Rastie ich osobnosť a sú schopní lepšie nachádzať a vypracovávať kreatívne riešenia.

### 3 KOMUNIKÁCIA

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na komunikáciu, ktorá je nevyhnutnou súčasťou a jedným zo základných nástrojov vedenia a riadenia ľudí. Sú tu opísané procesy, ktoré ovplyvňujú komunikáciu, rôzne druhy a formy komunikácie, ktoré sa využívajú v manažérskej praxi, jedna časť je venovaná komunikačným bariéram, ktoré narúšajú priebeh komunikácie, ďalšia časť poskytovaniu a dostávaniu spätnej väzby.

Vo všeobecnosti môžeme komunikáciu definovať ako proces prenosu a výmeny informácií medzi dvoma alebo viacerými subjektmi. Pri prenose musí byť informácia, ktorá sa komunikuje a musí byť urobený pokus preniesť informáciu prostredníctvom zvoleného média.

Podľa Letovancovej (2010, s. 51) sa komunikácia prelína všetkými činnosťami manažéra a súvisí s plnením jeho riadiacich rolí:

- interpersonálna – pri interakcii s podriadenými, kolegami a inými ľuďmi mimo organizácie
- rozhodovacia – pri získavaní informácií potrebných na rozhodovanie a na oznamovanie rozhodnutí
- informačná – pri zbere a šírení informácií súvisiacich s prácou manažéra a jeho podriadených

Manažér by mal poznať vplyv rôznych zložiek komunikácie na jej efektívnosť, poznať komunikačné bariéry a vedieť ich eliminovať, mal by mať vytvorený obraz o tom, ako ho vnímajú ostatní ľudia, poznať zásady poskytovania a prijímania spätnej väzby a vedieť ako komunikovať pri riešení nežiaducich situácií na pracovisku.

#### 3.1 Procesy ovplyvňujúce komunikáciu

Proces, ktorý jednotlivец používa na získavanie informácií sa nazýva vnímanie. Hrá významnú úlohu v prijímaní oznamu od odosielateľa a pri jeho dekódovaní. Funguje ako filter, pomáha vyberať a organizovať informácie.

Ďalším procesom ovplyvňujúcim komunikáciu sú postoje, ktoré sú osobnými predispozíciami odpovedať určitým spôsobom na objekt (osobu, myšlienku, vec). Človek objekt určitým spôsobom prežíva, zvažuje, čo o ňom vie a vytvára si závery, akým spôsobom sa bude správať. V rámci postojov pôsobia pri komunikácii tri zložky – emocionálna (prežívanie

objektu), informačná (čo vieme o objekte) a zložka cieľového správania. Na základe vzťahu k objektu a získaných informácií si človek určí zámer ako sa bude správať.<sup>19</sup>

### 3.2 Druhy komunikácie v práci manažéra

Komunikácia sa člení na dve základné formy:

*Verbálna (slovná) komunikácia* – môže mať ústnu alebo písomnú formu, špecifická je elektronická komunikácia, ktorá sa uskutočňuje prostredníctvom počítača. Ústna forma sa uskutočňuje napríklad v rozhovore, v skupinovej diskusii alebo pri telefonovaní. V organizácii sa využíva pri riešení úloh medzi spolupracovníkmi, u manažéra pri pridelovaní úloh, diskusií o činnosti, hodnotení alebo pochvale. Písaná forma komunikácie sa nepoužíva tak často v práci manažéra. Používa sa v informovaní prostredníctvom listov, príspevkov, správ, manuálov, dokumentov. Výhodou používania písanej formy je čas na presnú formuláciu myšlienok.

*Neverbálna (neslovná) komunikácia* – dopĺňa verbálnu komunikáciu. Pri neverbálnej komunikácii je dôležité, akým spôsobom sú informácie podávané, aký je postoj k poslucháčovi, k veci, o ktorej sa komunikuje, aké sú pocity. Neverbálna komunikácia môže podporovať, ale aj narúšať priebeh komunikácie. Mnohé neverbálne prejavy partner v komunikácii nevníma vedome. K neverbálnej komunikácii sa môžu priradiť aj podmienky, v ktorých komunikácia prebieha napríklad zariadenie miestnosti, usporiadanie interiéru pracovne. Významnou zložkou komunikácie manažéra sú jeho činy, ktoré vytvárajú podmienky na dôveru alebo naopak nedôveru v jeho slová alebo tvrdenia.

Komunikácia sa ďalej člení na formálnu a neformálnu. Formálna komunikácia zabezpečuje šírenie informácií v organizácii. Cieľom je vytvoriť podmienky na plnenie pracovných povinností. Neformálna komunikácia vyplýva zo sociálnej podstaty človeka, z potreby sociálneho kontaktu, dopĺňa formálne komunikačné siete. Neformálna komunikácia ovplyvňuje utváranie vzťahov medzi členmi skupiny.

### 3.3 Spätná väzba (feedback)

Spätná väzba je ústrednou aktivitou v rámci vedenia a ďalšieho rozvoja. Je súčasťou komunikácie. Poskytovaním spätnej väzby vedúci informuje pracovníka o tom, ako vníma jeho správanie, prípadne jeho výkon, aký význam mu pripisuje a čo pri tom cíti. Spätná väzba je formou stanovenia polohy na ceste k dosiahnutiu cieľov. Obsah a účinok spätnej väzby závisí

---

<sup>19</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 55, ISBN 978-80-223-2783-1



do veľkej miery na dôvere medzi manažérom a pracovníkmi a takisto na spôsobe, akým sa spätná väzba poskytuje.

Manažér potrebuje zo svojich tímov a jednotlivcov dostať to najlepšie. Vyžaduje to jemné vyvažovanie medzi poskytovaním pomoci a povzbudzovaním a zlepšovaním pracovného výkonu. Niekedy robia manažéri chybu, že buď neposkytujú žiadnu spätnú väzbu alebo poskytujú negatívnu spätnú väzbu. Poskytovanie pozitívnej spätnej väzby nie je len o tom byť k ľuďom príjemný, ale napomáha pri povzbudzovaní správneho druhu správania, vytvára u príjemcu spätnej väzby pocit sebadôvery, otvára dialóg o pracovnom výkone, uľahčuje koučovanie a zvyšuje individuálnu a tímovú morálku.

Pri poskytovaní spätnej väzby je dôležité uznanie, ktoré patrí k základným potrebám ľudskej prirodzenosti, prispieva k motivácii a prináša zážitky úspechu. Hlavne vo fáze učenia, keď pracovník prijíma nové výzvy, potrebuje uznanie vo veľkej miere. Uznanie pomáha v rozvoji, zviditeľňuje úspechy a posilňuje sebadôveru. Pre podriadených je dôležité, aby im pravidelne manažér venoval svoju pozornosť.

Pri poskytovaní spätnej väzby je takisto dôležitá aj konštruktívna kritika. Pracovník si uvedomí nežiaduci dopad svojho správania a môže zlepšiť svoje výkony, prípadne sa môže v budúcnosti vyhnúť chybám. Potlačovaním kritiky sa ubera pracovníkovi šanca na jeho rozvoj. Konštruktívna spätná väzba druhého neanalyzuje ani nesúdi. Táto forma je pre pracovníka ľahšia, necíti sa byť napadnutý a neprechádza okamžite do obrannej pozície (obhajoba, ospravedlňovanie). Neustála kritika však vedie pracovníkov ku strate dôvery, môže to mať negatívny vplyv, pracovníci sa sťahujú, neriskujú a uchylujú sa k vnútornej výpovedi miesto toho, aby na sebe pracovali. Keď pracovníci prijímajú a skúšajú nové úlohy, je dôležité, aby im bolo poskytnuté právo robiť chyby a poučiť sa z nich.<sup>20</sup>

Používanie spätnej väzby je dôležitou úlohou manažérov. Na jednej strane to znamená pravidelné poskytovanie spätnej väzby pracovníkom vo forme uznania a konštruktívnej kritiky a na druhej strane požadovanie spätnej väzby od pracovníkov smerom k manažérom, čím manažér získava informácie o tom, ako ho vnímajú iní. Pokiaľ dostane manažér negatívnu spätnú väzbu, je dôležité ju vnímať ako prínos pre rozvoj vlastnej osobnosti. Každá spätná väzba je šancou zlepšiť vlastné správanie.

---

<sup>20</sup> Haberleitner E., Deistler E., Ungvari R., Vedenie ľudí a koučovanie v každodennej praxi, Grada Publishing, a.s., 2009, s. 123, ISBN 978-80-247-2654-0

### 3.4 Efektívna komunikácia

Aby bola komunikácia v organizácii efektívna, je potrebné jednotlivé jej zložky skvalitňovať. Manažéri by mali zefektívňovať svoje zručnosti v poskytovaní informácií, venovať pozornosť výberu jazyka, používaných slov a ich obsahu.

Funkčná efektívna komunikácia znamená vedome aktívne počúvať a týka sa hlavne pochopenia druhých a chápania ich oznámení z hľadiska obsahu, hodnoty a priorít.

*„Aktívne počúvanie je zložkou verbálnej komunikácie, ktorú inšpiratívny manažér využíva pri verbálnej komunikácii so svojimi spolupracovníkmi, je to zručnosť, prostredníctvom ktorej rozvíja svoju schopnosť prijímať informácie a spätnú väzbu. Aktívne počúvanie zahŕňa aj schopnosť pozorovať a adekvátne vyhodnocovať neverbálnu komunikáciu pôvodcu oznámenia a reagovať na ňu. Očný kontakt je známkou ochoty, otvorenosti a rešpektu. Chýbajúci očný kontakt môže byť vnímaný ako vyháňavosť, neistota alebo ignorovanie. Naopak nadmerný očný kontakt (uprený pohľad) môže v človeku dojem agresívneho správania a pocit zastrašovania.“<sup>21</sup>*

Všetky znalosti a komunikačné zručnosti by mal manažér používať, ale bez manipulácie s ľuďmi. Komunikácia manažéra by mala vychádzať z jeho úprimného záujmu o ľudí, zo snahy pochopiť ich motívy a ciele, ich názory, obavy, podporovať ich nápady a rozvíjať ich potenciál.

### 3.5 Komunikačné bariéry

Letovancová (2010, s. 61) vo svojej publikácii uvádza, že efektívny priebeh komunikácie môžu narušovať viaceré faktory. Na strane odosielateľa to môže byť jeho neochota poskytovať informácie, jeho nespoľahlivosť, nezrozumiteľnosť a nejasnosť vyjadrovania prípadne poskytovanie konfliktných informácií. Na strane príjemcu môžu byť bariérami v komunikácii hlavne situácie, keď nie je ochotný počúvať a ak chýba predispozícia rozmyšľať rovnakým spôsobom. Bariérou v komunikácii môže byť aj informačné preťaženie pracovníkov. Pracovníci môžu reagovať rôznymi spôsobmi, filtrujú informácie na dôležité, na ktoré reagujú okamžite, menej dôležité, ktoré odsúvajú a nedôležité, na ktoré nereagujú vôbec.

Bariérou v komunikácii môže byť aj samotný vzťah medzi odosielateľom a prijímateľom informácií, rozdiely v statuse, moci, vo vnímaní situácie, komunikačné prostredie (napríklad hluk, preťaženie komunikačných kanálov).

---

<sup>21</sup> Tureckiová M., Kľúč k účinnému vedeniu ľudí, Grada Publishing, 2007, s. 75, ISBN 978-80-247-0882-9

Komunikačné bariéry majú rôzne zdroje a príčiny:

*Subjektívne komunikačné bariéry* - vznikajú na strane odosielateľa i na strane prijímateľa, vyplývajú z osobnostných charakteristík účastníkov komunikačného procesu ako sú:

- rozdielne vnímanie
- prijímateľ nepočúva, neprijíma všetky informácie
- zmena psychického stavu účastníkov komunikácie
- predsudky, nedôvera
- nízke sociálne vnímanie
- emocionálny vzťah medzi účastníkmi (sympatia, antipatia)
- rozdielne tempo myslenia
- nízka empatia

*Objektívne komunikačné bariéry* - vznikajú najčastejšie pri:

- nevhodne zvolených komunikačných prostriedkoch
- nevhodne zvolenom čase komunikácie
- nevhodne zvolenom komunikačnom médiu
- nepriechodnosti komunikačných tokov v organizácii
- filtrovaní informácií

Komunikačné bariéry sa môžu významne podieľať na skreslení a sprostredkovaní informácií. Spôsobujú informačné šumy, výsledkom ktorých môže byť v podniku nepredvídateľné správanie a konanie zamestnancov. V praxi je preto dôležité, aby manažér komunikačné bariéry identifikoval a pružne odstraňoval.

### **3.6 Lídrovská komunikácia**

Zručnosť účinne a zmysluplne komunikovať s ľuďmi je prepojená s charakteristikami osobnosti lídra, ktorými sú ochota alebo túžba viesť ľudí, iniciatíva a prijatie zodpovednosti za výsledok procesu a aktivít, ktoré vykonáva.

*„Účelom lídrovskej komunikácie je vytváranie a udržiavanie špecifického vzťahu medzi účastníkmi komunikácie, ktorý je založený na vzájomnom rešpekte a dôvere a dosahovaní výkonných a rozvojových cieľov prinášajúcich organizácii pozitívne výsledky.“<sup>22</sup>*

Lídrovská komunikácia sa vyznačuje otvorenosťou a obojstrannosťou, ktorá predpokladá zvládanie a zmysluplné využívanie kompletného cyklu komunikačnej výmeny a zahŕňa určitú prípravu oznámenia, ktorého obsah je zrozumiteľný a motivujúci pre všetkých účastníkov komunikácie. Takáto komunikácia vedie k účinnému dosahovaniu komunikačných

---

<sup>22</sup> Tureckiová M., Kľúč k účinnému vedeniu ľudí, Grada Publishing, a.s., 2007, s. 85, ISBN 978-80-247-0882-9

cieľov a k zaisteniu porozumenia medzi ľuďmi v organizácii. Konzistentnosť v lídrovskej komunikácii znamená dôslednosť a zásadovosť v jednaní lídra, jeho spoľahlivosť a stabilitu v komunikácii, ktorých efektom je dôveryhodnosť lídra v očiach jeho podriadených.

## 4 MOTIVÁCIA A RIADIACA PRÁCA

Táto časť bakalárskej práce je venovaná motivácii, ďalšiemu z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudí, ktorá predstavuje vnútornú hnaciu silu činností človeka, ovplyvňuje jeho pracovný výkon. Je tu opísaných niekoľko spôsobov a foriem účinného motivovania, ktoré sa využívajú v praxi a prostriedky, ktoré zvyšujú motiváciu zamestnancov.

Podľa viacerých autorov je motivovanie charakterizované ako vonkajšie pôsobenie na vnútornú motivačnú štruktúru človeka prostredníctvom určitých podnetov, pričom cieľom je dosiahnuť žiaduce správanie. Vonkajšie podnety sa nazývajú stimuly. Pre efektívnosť motivovania je dôležité, aby stimuly dokázali vyvolať pozitívnu rezonanciu motívov. Tri základné typy motívov, ktoré dávajú ľudskému správaniu smer a silu sú potreby (napríklad potreba peňazí, kontaktu s inými ľuďmi alebo spoločenského uznania), záujmy (činnosti, ktoré prinášajú človeku určitú mieru radosti a uspokojenia) a hodnoty (pohnútky).

Podľa Daigelera (2008, s. 63) sa rozlišujú dva druhy motivácie: vnútorná a vonkajšia. Pri vnútornej motivácii (nazývanej tiež intrinsická) leží motív v osobe a vzťahuje sa bezprostredne k obsahu a cieľom. Tu je dôležité, čo sám pracovník chce a čo považuje za dôležité. Klasickými faktormi vnútornej motivácie sú obsahovo atraktívne činnosti, zodpovednosť, rozširovanie schopností a kvalifikácie, uznanie a výkon.

O vonkajšej motivácii (nazývanej tiež extrinsická) sa hovorí vtedy, keď k určitému jednaniu poháňajú pracovníka podnety zvonka. Vonkajšia motivácia nepôsobí trvale, funguje len v prípade neustále dodávaných podnetov. Typickými podnetmi sú peniaze, postavenie a titul, privilégia, istota, pracovné podmienky.

Motivácia zahŕňa individuálne úsilie, vytrvalosť a určité zameranie tohto úsilia. Jednoduchšie povedané, je to vôľa k výkonu. Vysoko motivovaní jedinci neustále dosahujú dobré výsledky a v pracovnom procese z nich vyžaruje energia a nadšenie. Pri prekonávaní organizačných problémov dokážu spolupracovať s ľuďmi a často vyžadujú alebo prijímajú povinnosti alebo zodpovednosť navyše, majú vyššiu ochotu akceptovať organizačné zmeny. Motivovaní jednotlivci väčšinou pracujú s vyšším nasadením a sebadôverou a dosahujú vyššiu produktivitu, sú spokojnejší so svojou prácou a pracovným prostredím.

Na druhej strane nemotivovaní zamestnanci sa javia ako apatickí a majú sklon považovať problémy za neprekonateľnú brzdú pokroku v práci. Ťažšie sa adaptujú v meniacom

sa prostredím, upadá presnosť a kvalita, majú nedostatok energie, uvádzajú prekážky namiesto riešenia, zvyšuje sa neprítomnosť v práci alebo oneskorené príchody.

#### **4.1 Motivácia k práci v organizácii**

Organizácie svojím pôsobením výrazne ovplyvňujú motiváciu svojich pracovníkov. Do motivácie pracovníkov sa premietajú podľa Letovancovej (2010, s. 85) tieto prvky:

- osobná situácia (psychologická a sociálna, charakter, vzdelanie) a predstava seba (sebavedomie, sebaobraz)
- potreba uznania od sociálneho prostredia (partner, rodičia, priatelia, kolegovia)
- potreba seberealizácie a sebaúcty
- presvedčenie pracovníka, že je schopný realizovať ciele organizácie
- miera akceptácie stanovených cieľov (ak pracovníci ciele neakceptujú, ich dosiahnutie je možné len prostredníctvom vonkajšieho tlaku)
- rozsah, v ktorom je nadriadený presvedčený, že zamestnanci sú schopní realizovať ciele (prejav dôvery, použitie rôznych motivačných nástrojov od nadriadeného)

Pre ovplyvňovanie motivácie pracovníkov je vhodné mať v organizácii vytvorený motivačný program, jeho tvorba by mala vychádzať z čo najdokonalejšieho poznania situácie v organizácii, ľudí aj zdrojov a vízií firmy.

Manažéri môžu priamo ovplyvňovať motiváciu svojich pracovníkov napríklad hodnotením, odmeňovaním v rôznej forme, plánovaním jeho kariéry, zmenami v práci. Odborne aj psychicky vyspelí pracovníci dokážu plniť úlohy aj bez účasti manažérov, pracujú samostatne, efektívne sa rozhodujú, manažéra informujú o situácii pri plnení úloh. Manažér deleguje zodpovednosť za rozhodnutia a ich realizáciu na pracovníkov, pomáha v mimoriadnych situáciách a môže sa venovať strategickým otázkam.

#### **4.2 Zásady a prostriedky účinného motivovania**

Podstatou účinného motivovania je stabilný a úprimný záujem o ľudí a budovanie vzťahov založených na vzájomnom rešpekte a dôvere. Manažéri sa musia zaujímať aj o ich pracovný výkon, o produktivitu ich práce a o to, ako sú pre organizáciu užitoční. Stále ale nesmú zabúdať, že pracujú s ľudskými bytosťami, ktoré majú špecifické potreby, záujmy a hodnoty a disponujú jedinečnými znalosťami a zručnosťami.

Dôležité je vedieť rozpoznať motívy a schopnosti ľudí a pomôcť im v tom, aby ich dokázali uplatniť v prospech organizácie a aj vo svoj vlastný. Takisto je dôležité s ľuďmi neustále komunikovať a vedieť pochváliť, keď sa im niečo podarí. Komunikácia v organizácii medzi zamestnancami a manažérmi je životne dôležitou zložkou motivácie. Pre silnú vnútornú

odmenu je potreba komunikácie zjavná. Zamestnanci sú často motivovaní uznaním a konštruktívnou spätnou väzbou svojich najbližších nadriadených. Zamestnancom nestačí dobre odvádzať svoju prácu, nemenej dôležité je pre nich taktiež uznanie. Komunikácia musí byť navyše obojsmerná. Teória očakávania naznačuje, že ľudia sú motivovaní snahou dosiahnuť žiaducich výsledkov. Zamestnanci o týchto výsledkoch potrebujú komunikovať so svojimi manažérmi. Zatiaľ čo jeden zamestnanec môže byť motivovaný vidinou prémie na konci roka, iný dáva prednosť možnosti pracovať s konkrétnym tímom alebo na konkrétnom projekte a spojenie týchto potrieb je dôležité pre ich naplnenie.

### **4.3 Motivačné faktory**

Motivačné faktory, či už pozitívne alebo negatívne, pramenia z vnútorných kvalít ľudskej povahy, ktoré ponúkajú najlepšiu príležitosť k tomu, aby ich manažéri využili k zlepšovaniu pracovných výkonov svojich zamestnancov. Kľúčové faktory, ktoré tvoria pozitívnu motiváciu sú úspech, uznanie, náplň práce, zodpovednosť, povýšenie/postup a možnosť rastu.

Úspech je dôležitý, ľudia ho majú radi a predstavuje najväčšiu časť celkového pracovného uspokojenia. Zamestnania, ktoré nedávajú ľuďom príležitosť pocitu dobre odvedenej práce, patria medzi menej uspokojujúce. Pokiaľ ľudia dosahujú úspech, cítia sa spokojní. Úspech je najsilnejší motivátor, jeden z najúčelnejších a jeho sila je znásobená, pokiaľ je spojený s uznaním.

Uznanie výkonu je ešte väčšou potrebnou časťou dobrej motivácie. Uznania by sa mali udeľovať skôr verejne ako v súkromí, niekým z vedenia v písomnej alebo ústnej forme, viditeľným spôsobom napríklad v internom časopise, vyvesením na nástenku. Ďalšími možnosťami udelenia uznania je napríklad vyhlásenie zamestnanca mesiaca, rôzne certifikáty, odznaky alebo ceny, ktoré viditeľne svedčia o tom, čo bolo dosiahnuté. Tento druh ocenenia môže byť udelený jednotlivcom, ale aj celým tímom. Manažér by mal udržiavať so svojim tímom neustály kontakt a tím vytvárať motiváciu napríklad formou pravidelných stretnutí s celým oddelením.

Kombinácia uznania s dosiahnutými výkonmi je vhodnou príležitosťou poskytnutia hmatateľnej odmeny a to napríklad vo forme poskytnutia firemného automobilu, provízie, finančnej pomoci, podielu na zisku, bonusov, pohyblivej pracovnej doby a podobne.

Nie všetci zamestnanci môžu byť spokojní so svojou náplňou práce, ale aj napriek tomu sa môže stať ich práca atraktívnejšou, pokiaľ funguje dobrá komunikácia, keď majú ľudia svoje miesto v spoločnosti a vidia, že ich práca je užitočná a dôležitá. Manažéri môžu podporovať zamestnancov rôznym motivačným programom napríklad uvítaním nových nápadov

a podnetov, čím vytvárajú u podriadených pocit dôležitosti a užitočnosti. U zamestnancov môže ovplyvniť ich motiváciu napríklad pracovné prostredie, pracovná atmosféra, pracovné vybavenie, jeho funkčnosť, úspora času, komfort, ku ktorému patria napríklad parkovacie priestory a podobne. Všetky tieto prvky môžu byť pre zamestnancov dôležité.

Zodpovednosť prináša ľuďom pocit väčšej dôležitosti ich práce a tým sa zvyšuje nielen ich produktivita, ale aj efektivita, kvalita práce a kreativita. Malo by byť v záujme manažérov, aby produkovali dostatočné množstvo nápadov k tomu, aby ich práca fungovala. Nové nápady poháňajú k neustálym zmenám a rozvoju. Zodpovednosť nemôže byť pridelená, ale musí byť prijatá. Dôležité je, aký postoj k tomu daný pracovník zaujme. Ambiciózni pracovníci väčšinou takéto príležitosti u svojich nadriadených vyhľadávajú. Manažér môže využiť zodpovednosť ako motivačný nástroj. Tento proces vyžaduje povzbudenie ľudí, aby mali záujem, pomôcť im vyhľadať správne oblasti k prevzatiu zodpovednosti a poskytnúť im spätnú väzbu, ktorá ich povzbudí a prinesie im niečo nové a užitočné.

Motivačným faktorom pre zamestnancov je aj pocit potreby povýšenia. Vyššie stupne v zamestnaní sú spojené s platovým nárastom, ďalšími podmienkami a pracovnou pozíciou. Ľudia by mali dostať možnosť určitého zamerania. Pravidelné zmeny a možnosti reálneho posunu pomáhajú udržať zamestnancov a tí potom pracujú efektívnejšie.<sup>23</sup>

#### **4.4 Inšpiratívne vedenie**

Za najúčinnjší spôsob motivovania býva považované jednanie manažéra. Pre výkon sú rozhodujúce činy. Úlohou manažérov je nielen pozitívne pôsobiť na motiváciu a vytvárať v ľuďoch záujem alebo ochotu zapájať sa do plnenia úloh, ale viesť ľudí k aktívnej a zmysluplnej činnosti v ich vlastný prospech a aj v prospech organizácie.

Dôležité je, ako manažér:

- naznačuje smer, ktorým sa treba uberať
- komunikuje s ostatnými o všetkých významných skutočnostiach (ako počúva spolupracovníkov, ako ich informuje, argumentuje, vysvetľuje a ovplyvňuje, poskytuje podporu prostredníctvom priebežnej spätnej väzby)
- podporuje rozvoj výkonnosti a vzťahov vo svojom tíme a v organizácii
- oceňuje (hodnotí) príspevky každého jednotlivca
- rešpektuje individuálne motívy a vhodne pôsobí na ich rozvíjanie

Zamestnanci očakávajú od svojich manažérov, že im budú príkladom, inšpiráciou, že ich budú počúvať a priebežne s nimi komunikovať o všetkom, čo súvisí s ich činnosťami

---

<sup>23</sup> Forsyth P., Ako motivovať svoj tím, Grada Publishing, a.s., 2009, s. 31, ISBN 978-80-247-2128-6



a úlohami, že ich budú podporovať a ocenia ich dobrý výkon vrátane prejavov ich správania, že budú konkrétni pri vyjadrovaní svojich očakávaní a formulovaní úloh a cieľov.

#### **4.5 Zvyšovanie motivácie**

Manažér môže priamo ovplyvňovať motiváciu svojich pracovníkov hodnotením formálnym aj neformálnym, odmeňovaním v rôznej forme, plánovaním jeho kariéry alebo zmenami v práci.

##### **4.5.1 Hodnotenie**

Hodnotenie v organizácii je jednou zo základných činností, ktorá má zobrazíť reálny obraz o tom, s akým ľudským potenciálom firma disponuje, aké má v tomto smere rezervy a kde môže zlepšiť riadiaci proces. Hodnotenie naplňa informačnú, kontrolnú a motivačnú funkciu. Je to jeden z významných motivačných nástrojov. Aby bolo hodnotenie efektívne a motivujúce, malo by byť plánované, každý pracovník by mal poznať a dodržiavať stanovené pravidlá. Cieľom je objasniť pracovníkovi jeho pracovný výkon, stanoviť ďalšie ciele a rozvoj. Aby hodnotenie pôsobilo motivačne, malo by byť jednoznačné, komplexné, jednoduché a spravodlivé.

Prvým krokom pri hodnotení by malo byť vzbudenie záujmu u hodnoteného a otestovanie jeho ochoty spolupracovať. Od manažéra to vyžaduje zručnosť v kladení otázok, citlivosť na verbálne aj neverbálne prejavy. Druhým krokom je vyžiadanie a podnecovanie sebahodnotenia pracovníka. Tu je dôležité pozorné a aktívne počúvanie a kladenie otázok. Po sebahodnotení by malo nasledovať samotné hodnotenie manažérom. Súčasťou by malo byť porovnanie oboch a vyžiadanie spätnej väzby od pracovníka. Nakoniec spoločne formulujú ciele do budúcnosti a plán na ich dosiahnutie. Od manažéra je dôležité sa uistiť, že podriadený pochopil, je uzrozumený a prijíma navrhnuté kroky a ciele.

##### **4.5.2 Odmeňovanie**

Spravodlivý systém odmeňovania je predpokladom celého systému motivácie v organizácii. Tento systém by mal dokázať rozlíšiť význam práce každého pracovníka pre organizáciu a kvalifikačnú náročnosť jeho práce.

V našich podmienkach najdôležitejšiu úlohu zohráva mzdový systém. Táto forma odmeňovania stále dominuje či už z pohľadu manažmentu alebo pracovníkov. Z hľadiska spravodlivosti je peňažná odmena najzreteľnejším ukazovateľom vzťahu medzi vkladmi a odmenou. Ak však má motivovať, musia byť pracovníci presvedčení, že výška ich odmeny závisí od kvality výkonu, pre ktorý sú stanovené jasné kritériá.

Súčasťou motivačného systému organizácie sú aj nepenažné formy odmeňovania, nefinančný motivačný systém. Sú to príspevky k peňažnému príjmu vo forme rôznych zamestnaneckých výhod nepenažnej povahy, napríklad rekreácie, rôzne kultúrne podujatia, preplácanie dovolenky a podobne.

#### 4.5.3 Plánovanie kariéry

Plánovanie kariéry je ďalšou z možností, ako môžu manažéri zvyšovať motiváciu u svojich zamestnancov. Pribeh kariéry, jej vzostup, zostup alebo zotrvanie, je výsledkom pôsobenia organizácie (vytváranie pracovných pozícií) a pracovníka (jeho individuálneho prístupu k profesijnej príprave, vlastnej voľby cieľov).

*„Kariéra zahŕňa životné a profesionálne skúsenosti, rozvoj kompetencií a utváranie profesionálneho imidžu jednotlivca. Je to dlhodobý proces prijímania a vykonávania profesionálnych pozícií a rolí, slúži na dosiahnutie plánovaných cieľov, ktoré sú významné v živote a práci jednotlivca.“<sup>24</sup>*

Cieľom kariéry je určitá pracovná pozícia, ktorú chce človek dosiahnuť, je však dôležité ju plánovať a riadiť. Pri plánovaní kariéry sa definujú jednotlivé kroky na realizáciu kariérnych cieľov, pričom sa berú do úvahy schopnosti, zameranie a hodnoty daného pracovníka. Kroky sú zhrnuté v „tréningovom pláne“. Manažéri by mali pri plánovaní kariéry zamestnanca motivovať a sledovať dodržiavanie a plnenie jednotlivých krokov z tréningového plánu. Organizácia by mala vytvárať priaznivé podmienky pre rozvoj pracovníkov, poskytovať zdroje, poradenské služby, školenia a informácie potrebné k plánovaniu kariéry.

Cieľom riadenia kariéry zamestnancov je, aby si organizácia zabezpečila určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám. Pri plánovaní kariéry je dôležité, aby organizácia posúdila schopnosti a potenciál svojich zamestnancov, môže vychádzať z hodnotenia pracovného výkonu, assesment center materiálov, zo záznamov o vzdelaní a z predchádzajúcich pracovných skúseností.

Pre organizáciu je prínosom pri plánovaní a riadení kariéry najmä prejavenie záujmu o zamestnancov, redukovanie nákladov spojených s obmenou zamestnancov, včasné uvedomenie si potreby ľudských zdrojov, zladenie personálnych aktivít ako je výber, rozmiestňovanie, rozvoj a riadenie kariéry s plánmi organizácie.

Pre zamestnanca je prínosom pri plánovaní a riadení kariéry pocit uspokojenia z progresu, postupu na ceste za kariérou, uvedomenie si vlastných schopností, pri reálne stanovenom pláne pravdepodobnosť dosiahnutia stanovených cieľov.

---

<sup>24</sup> Letovancová E., Psychológia v manažmente, Univerzita Komenského Bratislava, 2010, s. 117, ISBN 978-80-223-2783-1

Efektívnosť plánovania kariéry v organizácii súvisí s výberom zamestnancov, systémom hodnotenia pracovníkov a ich činnosti, systémom hodnotenia, predpokladov ich rozvoja.

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 5 SPOLOČNOSŤ TESCO STORES SR, a.s.

### 5.1 História a zameranie spoločnosti

História spoločnosti siaha do roku 1919 do Veľkej Británie, jej zakladateľom bol Jack Cohen, vyslúžilý vojak z britského kráľovského letectva, ktorý otvoril prvý stánok s potravinami v Londýne. V roku 1924 uviedol na trh prvý výrobok vlastnej značky – čaj Tesco, ktorého názov vznikol z iniciálok mien spoločníkov T. E. Stockwell a Jack Cohen.

Spoločnosť Tesco má v súčasnosti prevádzky v 14 krajinách sveta: Veľká Británia, Írsko, Slovenská republika, Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Turecko, Južná Kórea, Thajsko, Čína, Japonsko, Malajzia, USA a India.

Na slovenský trh vstúpila spoločnosť v roku 1996 a v súčasnosti prevádzkuje viac ako 130 obchodov rôznych formátov - od formátov Extra, cez hypermarkety, supermarkety, expresy aj obchodné domy. Prevádzkuje tiež dve distribučné centrá v Beckove a v Prešove, štyri obchodné centrá a sedemnášť čerpacích staníc. So svojimi takmer 10 000 zamestnancami je spoločnosť Tesco Stores SR, a.s. druhým najväčším súkromným zamestnávateľom na Slovensku.

Základným poslaním spoločnosti je poskytnúť zákazníkom najvyššiu kvalitu za najlepšiu cenu, udržať si ich dôveru, podnikáť transparentne a zodpovedne vo vzťahu k životnému prostrediu, ku krajine, ale aj k budúcim generáciám.

Dlhodobou stratégiou spoločnosti je podporovať slovenských dodávateľov a ponúkať zákazníkom čo najviac lokálnych potravín. V súčasnosti Tesco spolupracuje s viac ako 800 slovenskými dodávateľmi, najmä čerstvých potravín – mäsa, údenín, mlieka a mliečnych výrobkov, ovocia a zeleniny a s lokálnymi pekármi.

Tesco patrí k svetovým lídrom v inováciách na poli maloobchodu. K inovatívnym projektom spoločnosti patrí zavedenie samoobslužných pokladní, unikátna služba „Tesco potraviny domov“, ale aj vernostný systém Club Card. Priekopníkom je Tesco i v oblasti ekológie. Ako príklad možno uviesť nízkoenergetický supermarket v Rajci.

Aj keď je Tesco spoločnosťou s celosvetovou pôsobnosťou, snaží sa byť „dobrým susedom“ miestnym komunitám. Spoločnosť je aktívna tiež v oblasti dobročinnosti. V roku 2009 bola založená Nadácia Tesco. Jej kľúčovými projektmi sú grantové konania podporujúce projekty v sociálnej a zdravotnej oblasti, rovnako ako akcia Beh pre život, ktorá každoročne prináša niekoľko tisíc Eur na výskum a liečbu detských nádorových ochorení.

Tesco svoje dlhodobé snaženie byť zodpovednou firmou a dobrým susedom už pred niekoľkými rokmi sformulovalo do Plánu zodpovedného susedstva, v ktorom sa sústreďuje na niekoľko hlavných oblastí:

- Na zníženie dopadu svojho podnikania na životné prostredie svojou komplexnou ekologickou politikou
- Na podporu zdravého životného štýlu
- Na budovanie férových a spravodlivých vzťahov s dodávateľmi
- Na pomoc miestnym komunitám prostredníctvom Fondu Tesco

Ďalším poslaním je snaha o motiváciu a spokojnosť zamestnancov. Spoločnosť to považuje za cestu k spokojnosti zákazníkov, súčasťou jej podnikania je dodržiavanie Tesco hodnôt:

Hodnoty zamerané na zákazníkov

- Nikto sa nestará o zákazníkov lepšie ako my.
- Zákazníkom rozumieme.
- Vyhovíme potrebám zákazníkov ako prví.
- V našom susedstve konáme zodpovedne.

Hodnoty zamerané na zamestnancov:

- Správame sa k ostatným tak, ako chceme, aby sa oni správali k nám.
- Pracujeme ako tím.
- Navzájom si dôverujeme a rešpektujeme sa.
- Počúvame sa, podporujeme sa, vieme si poďakovať.
- Vymieňame si vedomosti a skúsenosti.
- Využívame naše sily pre dobrú vec.<sup>25</sup>

## **5.2 Ako sa spoločnosť stará o zamestnancov**

### **Vzdelávanie a rozvoj**

Spoločnosť veľmi dbá o profesijný rast zamestnancov. Svojim zamestnancom sa snaží porozumieť, identifikovať ich silné stránky a ponúknuť im zodpovedajúci smer kariérneho rastu. Každý zamestnanec má možnosť rozvíjať svoj potenciál a vedomosti pomocou tréningových a rozvojových programov. V závislosti od pracovného zaradenia môžu zamestnanci absolvovať tímové alebo individuálne školenie. Druh a dĺžka školenia závisí od pracovného zaradenia, individuálnych ambícií a chuti pracovať na svojej kariére.

---

<sup>25</sup> <http://www.itesco.sk/sk/tesco-v-sr/>

Cieľom rozvojových programov je pripraviť zamestnancov na prevzatie novej role. Pre zamestnancov, ktorí už v spoločnosti pracujú, sú tieto programy zamerané na prehĺbenie znalosti práce ostatných oddelení a získanie potrebných zručností, ktoré uplatnia v novej pozícii. Zamestnanci, ktorí prichádzajú do spoločnosti z externého prostredia a stoja ešte len na začiatku svojej kariérnej cesty v Tesco, spoznajú vďaka týmto programom fungovanie a štruktúru spoločnosti, rozličnosť obchodov, procesy, ktorými sa organizácia riadi a samozrejme, formou rôznych školení získajú i potrebné zručnosti pre zvládnutie novej role.

Zamestnancom je taktiež ponúknutá široká škála školení, z ktorých môžu čerpať ďalšie znalosti využiteľné pri ich práci. Tieto školenia pokrývajú na jednej strane potreby rozvoja tzv. „soft skill“ zručností, ako napríklad prezentačné alebo argumentačné zručnosti. Na druhej strane sa jedná o tzv. „hard skill“ školenia, ktoré zahŕňajú napríklad systémové školenia.

Jednou z foriem vzdelávania v spoločnosti je „Tesco Academy“ - vzdelávací inštitút pre manažérov oddelení/úsekov zabezpečujúci kontinuálny rozvoj. Prináša manažérom možnosť vzdelávať sa a zvyšovať svoju kvalifikáciu. Zjednodušene povedané, je to škola pre manažérov. Ponúka príležitosť stretnúť sa so školiteľmi - odborníkmi a špecialistami v obore a získať tak nielen informácie, ale aj praktické rady. Stretnutia a školenia sú založené na diskusii, zdieľaní skúseností, riešení nejasných a problematických okruhov. V rámci on the job tréningov majú možnosť tieňovať skúsených kolegov, vymieňať si skúsenosti a aplikovať získané rady a tipy vo vlastnej praxi.

### **Možnosť kariéry**

Spoločnosť ponúka pracovné príležitosti nielen pre špecialistov a skúsených manažérov, ale aj pre absolventov, ktorí majú možnosť nadobudnúť neoceniteľné skúsenosti. Spoločnosť sa stará aj o to, aby mal každý zamestnanec možnosť rozvíjať sa a budovať svoju kariéru v rámci Tesco. Pripravila tzv. „Kariérne cesty“, ktoré môžu byť návodom pre budúci profesijný rast. Ponúka celý rad školení a rozvojových programov, ktoré sú zamerané na prevádzkové aj profesijné zručnosti, ako aj na podporu komunikácie a manažérskych schopností.<sup>26</sup>

### **Zamestnanecké výhody a motivačné programy**

Pre spoločnosť sú na prvom mieste v rebríčku hodnôt ľudia a preto sa snaží zodpovedne starať o svojich zamestnancov, ponúka im množstvo zamestnaneckých výhod a benefitov, akými sú napríklad:

---

<sup>26</sup> <http://www.itesco.sk/sk/tesco-v-sr/>

- rodinné nákupy – je to poukážka so zľavou 10% na všetok sortiment okrem tabakových výrobkov, tlačie a záloh na vratné obaly, ktorú dostávajú všetci zamestnanci každý mesiac a môžu ju použiť v ktorejkoľvek predajni Tesco na Slovensku
- vernostná odmena – spoločnosť vždy ku koncu roka oceňuje vernosť všetkých zamestnancov formou peňažnej odmeny, pričom jej výška závisí od počtu odpracovaných rokov v Tesco
- odmena poskytnutá pri pracovnom výročí – spoločnosť si váži dlhodobú lojalitu svojich zamestnancov, ktorí pomáhajú firme vytvárať stabilné základy, preto im poskytuje peňažnú odmenu v hodnote 70 Eur vždy po piatich odpracovaných rokoch
- zľavy na odevy – niekoľkokrát ročne dostávajú zamestnanci poukážku s 20% zľavou na nákup odevov, obuvi a doplnkov v ktorejkoľvek predajni Tesco na Slovensku
- zľavy v obchodoch, ktoré sú umiestnené na nájomných zónach – vo výške 3% až 20% v kaviarňach, kvetinárstvach, čistiarňach, parfumériách, obchodoch so šperkami a podobne
- zľavy 10% vo vybraných cestovných kanceláriách
- zľavové portály – možnosť získať na už zlacnený produkt ďalšiu zľavu 10%, zamestnanci ju môžu uplatniť vo vybraných zľavových portáloch
- chaty, hotely a relaxačné pobyty – spoločnosť ponúka zľavy na vybrané chaty, hotely a relaxačné pobyty na Slovensku, v Čechách, Rakúsku a Maďarsku

Spoločnosť ponúka množstvo ďalších zamestnaneckých výhod v nepeňažnej forme, akými sú napríklad:

- pracovné oblečenie – každý zamestnanec má nárok dvakrát ročne na pracovnú uniformu vrátane obuvi a k nej aj prostriedky na pranie na jej udržiavanie
- kuchyňa a jedáleň – spoločnosť zabezpečuje stravovanie prostredníctvom externej firmy, ktorá pripravuje denne tri druhy teplého jedla priamo v obchodných jednotkách. Popri teplej strave je tu možnosť zakúpiť si rôzne iné občerstvenie. V prípade menších formátov obchodov, ktoré nemajú vlastnú kuchyňu, dostávajú zamestnanci stravovacie poukážky
- pracovné voľno navyše – spoločnosť poskytuje pracovné voľno navyše s náhradou mzdy vo výnimočných situáciách ako je napríklad svadba zamestnanca, úmrtie rodinného príslušníka, vybavovanie osobných záležitostí v prípade živelnej pohromy, prerušenie dopravy v súvislosti so živelnou pohromou, sťahovanie zamestnanca<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Interné zdroje spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.

Spoločnosť kladie veľký dôraz na ľudský faktor, ľudské hodnoty, záleží jej na celkovej spokojnosti jej zamestnancov a získaní si ich dlhodobej lojality, snaží sa vytvárať a zlepšovať pracovné podmienky a prostredie pre kvalitný výkon ich práce, zamestnanci majú možnosť profesijného, kariérneho a osobnostného rastu, je tu rozvinutý široký motivačný program a množstvo zamestnaneckých výhod, z ktorých majú zamestnanci možnosť si vybrať.



## 6 PRIESKUMNÁ ČASŤ

### 6.1 Ciele prieskumu

Cieľom tejto bakalárskej práce je na základe spracovanej teórie analyzovať celkovú pracovnú spokojnosť zamestnancov v Hypermarkete Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici, pričom výskum je zameraný na jednotlivé aspekty, ktoré ovplyvňujú vedenie a riadenie ľudí ako je spôsob riadenia, komunikácia, prvky motivácie, tímová práca, možnosť rozvoja, podpora a pomoc zo strany nadriadených, zistiť ich dopad na postoj zamestnancov k práci, pracovný výkon, pracovnú atmosféru a zamerať sa na oblasti, ktoré vnímajú zamestnanci ako problémové.

Výskumné otázky, ktoré si v práci kladieme znejú napríklad takto:

„Máte prístup ku všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie vašej práce?“

„Vyhovuje vám štýl, akým vás vedie váš nadriadený?“

„Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, je vašim nadriadeným uznávaná a cenená?“

„Máte v organizácii možnosť osobného rozvoja a kariérneho rastu?“

Za účelom dosiahnutia cieľa tejto práce bola stanovená nasledovná hypotéza:

*Predpokladá sa, že manažment v hypermarkete Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici je na vysokej úrovni a všetky používané metódy a prvky riadenia majú pozitívny vplyv na celkovú pracovnú spokojnosť zamestnancov a udržiavanie ich dlhodobej lojality.*

### 6.2 Metóda výskumu

Ako výskumná metóda bola použitá forma anonymného dotazníka, ktorý tvorí prílohu A. Táto metóda patrí medzi najčastejšie používané metódy vo výskume. Používa sa na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, hodnôt, motívov a potrieb. Výhodou dotazníka je, že možno osloviť veľké množstvo respondentov za krátky čas, je anonymný, nerobí nátlak na respondentov, čas na vyplnenie je individuálny a pri použití uzatvorených otázok je jednoduchý na vyhodnotenie.

### 6.3 Výskumný súbor

V súčasnej dobe pracuje v hypermarkete Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici celkovo 130 zamestnancov. Vzhľadom na cieľ tejto práce boli do výberového súboru zámerne

zahrnutí len rádozí pracovníci hypermarketu. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 50 respondentov, a to pracovníci objednávok a kontroly zásob, pracovníci cien a marketingu, pracovníci pokladničnej zóny, predavači s inkasom a pracovníci príjmu tovaru.

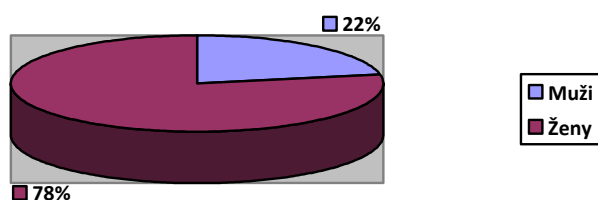
## 6.4 Zhodnotenie výsledkov výskumu a ich interpretácia

V tejto časti bakalárskej práce sú zhrnuté a zanalyzované výsledky, ktoré boli zozbierané v dotazníkovom prieskume na základe jednotlivých otázok.

### Otázka č. 1: Aké je vaše pohlavie?

Z celkového počtu vyplnených dotazníkov vyplynulo, že v Hypermarkete Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici pracuje na pozícii prevádzkového pracovníka 78% žien a 22% mužov.

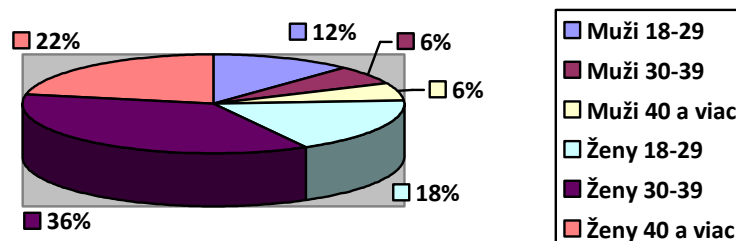
Graf č. 1



### Otázka č. 2: Aký je váš vek?

Priemerný vek oslovených respondentov je u žien 30-39 rokov a u mužov 18-29 rokov.

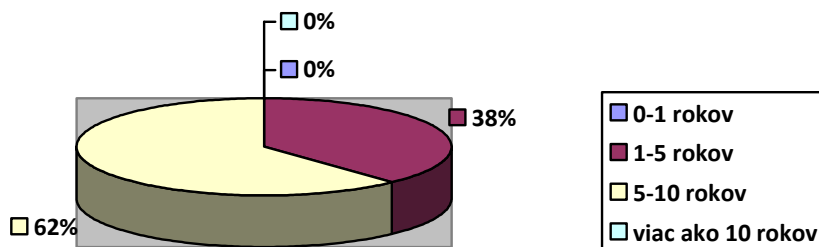
Graf č. 2



### Otázka č. 3: Ako dlho ste zamestnancom spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.?

Z celkového počtu oslovených zamestnancov pracuje v spoločnosti 38% v období 1 až 5 rokov a až 62% zamestnancov tu pracuje v období od 5 do 10 rokov, čo je možné považovať za veľmi pozitívny výsledok vzhľadom k tomu, že Hypermarket Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici je otvorený od roku 2004. Z toho vyplýva, že väčšie % zamestnancov tu pracuje od otvorenia hypermarketu alebo zamestnanec pracoval v inej obchodnej jednotke v rámci spoločnosti a prestúpil do hypermarketu v Považskej Bystrici. Na základe tohto výsledku možno konštatovať, že zamestnanci sú v spoločnosti spokojní a z toho vyplýva ich dlhodobá vernosť a lojalita.

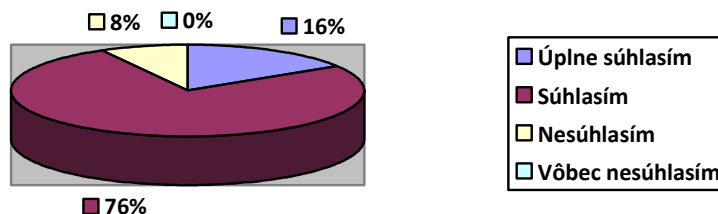
Graf č. 3



### Otázka č. 4: Ste spokojná/ý so svojou pracovnou náplňou?

Z uvedeného výsledku v tejto otázke vyplýva, že 92% zamestnancov je so svojou pracovnou náplňou spokojných a len 8% zamestnancov spokojných nie je, pričom možno konštatovať, že zamestnanci sú celkovo so svojou pracovnou náplňou na daných pozíciách spokojní. Každý zamestnanec je so svojou pracovnou náplňou oboznámený už pri nástupe na danú pozíciu a tvorí súčasť pracovnej zmluvy. V spoločnosti je možnosť rotácie pracovníkov, pokiaľ nie sú na svojej pozícii spokojní, prípadne pracujú na jednej pozícii viac rokov a ich preradenie na inú pozíciu znamená pre nich a pre obchod pozitívnu zmenu.

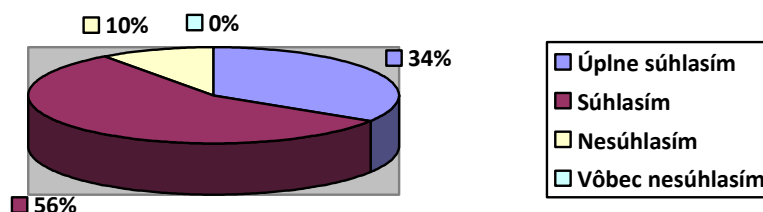
Graf č. 4



**Otázka č. 5: Rozumiete všetkým vašim pracovným úlohám a povinnostiam?**

90% oslovených zamestnancov odpovedalo kladne, dá sa teda predpokladať, že zamestnanci sú na svojich pozíciách riadne zaškolení, majú potrebné vedomosti a zručnosti, jasne stanovené a definované ciele, sú zapájaní do riadenia vlastnej činnosti a funguje tu efektívna komunikácia medzi manažmentom a podriadenými. Z toho vyplýva, že pracovníci sú vedení efektívne, majú zodpovednosť, sú samostatní a môžu pri výkone svojej práce využívať aj vlastnú tvorivosť a kreativitu.

Graf č. 5

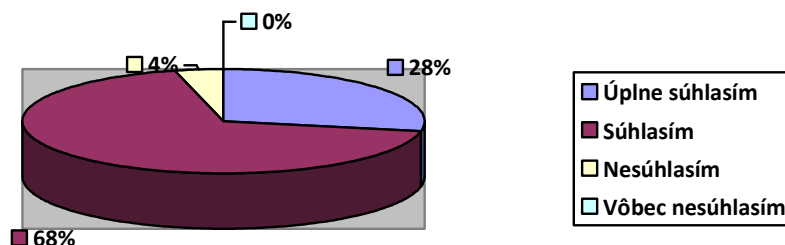


**Otázka č. 6: Sú vaše pracovné úlohy a povinnosti primerané vašim vedomostiam a zručnostiam?**

Aj pri tejto otázke možno zhodnotiť, že zamestnanci sú na svojich pozíciách pravdepodobne spokojní, keďže 96% odpovedalo kladne. Je to výsledok efektívneho riadenia ľudí zo strany manažmentu, kde sú zrozumiteľne stanovené úlohy primerané jednotlivým pozíciám a takisto je to výsledok počtu odpracovaných rokov v organizácii, to znamená, že čím

dlhšie zamestnanci pracujú na pozícii, nadobúdajú časom skúsenosti a istotu vo svojej práci, ktorú vykonávajú.

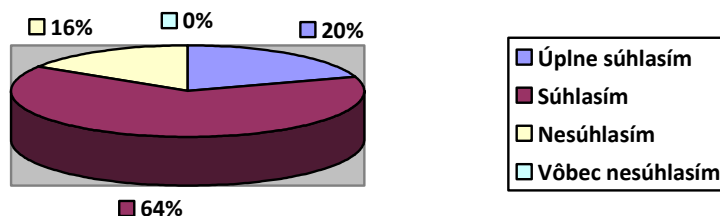
Graf č. 6



**Otázka č. 7: Máte prístup ku všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie vašej práce?**

Napriek tomu, že 84% oslovených zamestnancov odpovedalo kladne, 16% zamestnancov má pocit, že nedostávajú všetky potrebné informácie k výkonu svojej práce. Z uvedeného výsledku vidieť, že sa tu mohli vyskytnúť určité komunikačné bariéry, ktoré treba charakterizovať a odstrániť alebo v určitých konkrétnych situáciách či činnostiach môže zlyhávať komunikácia medzi vedením a zamestnancami, čo môže predstavovať problém pri dosahovaní cieľov organizácie. Preto je dôležité sa na túto oblasť určite zamerať.

Graf č. 7

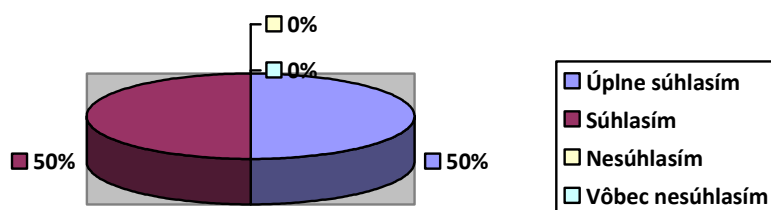


**Otázka č. 8: Máte možnosť absolvovať v organizácii všetky školenia, ktoré sú potrebné pre výkon vašej práce?**

100% kladný výsledok v tejto dotazníkovej otázke nasvedčuje faktu, že spoločnosti záleží na tom, aby zamestnanci dostávali potrebné školenia k výkonu svojej práce a tie im

samozrejme aj poskytuje. Funguje tu systém tzv. „Matice školení“, ktorá zahŕňa všetky školenia prislúchajúce k jednotlivým pozíciám podľa organizačnej štruktúry. Personálne oddelenie presne sleduje u každého zamestnanca v personálnom a mzdovom systéme Persims, ktoré školenia má absolvované, prípadne, ktoré treba ešte doškoliť alebo po určitom čase preškoliť. Pre riadiacich pracovníkov sa organizujú ešte doplnkové školenia, ktoré chcú absolvovať v rámci osobného rozvoja na základe polročných alebo výročných hodnotení.

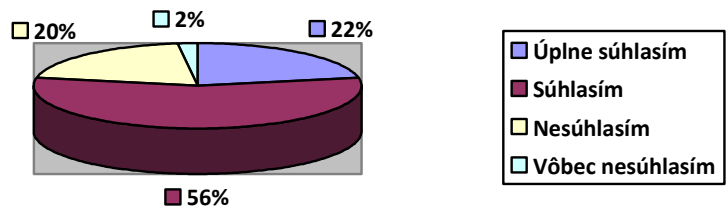
**Graf č. 8**



**Otázka č. 9: Je v organizácii uplatňovaná forma tímovej práce?**

Z uvedeného grafu vyplýva, že 78% oslovených zamestnancov odpovedalo kladne, ale zvyšných 22% si to nemyslí. Vzhľadom k tomu, že väčšie % zamestnancov súhlasí s tým, že tímová práca je v spoločnosti uplatňovaná, pravdepodobne problém nie je vo vedení a organizácii tímovej práce zo strany manažmentu, ale medzi jednotlivými zamestnancami. Dôvodov môže byť niekoľko, napríklad medzi konkrétnymi pracovníkmi nefunguje komunikácia, vzájomná spolupráca, môžu sa vytvárať skupinky, v tíme vládne vzájomná nedôvera, je tu možnosť vzniku konfliktov a môže to byť aj pocit demotivácie niektorých zamestnancov.

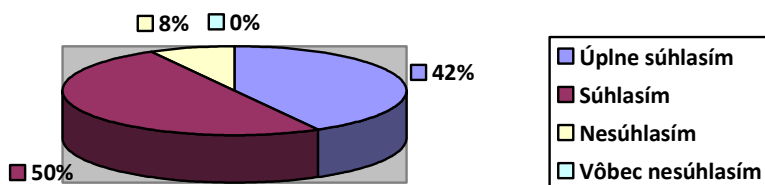
Graf č. 9



**Otázka č. 10: Dostávate od vášho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc a podporu?**

Z 92% kladného výsledku možno konštatovať, že riadiacim pracovníkom v spoločnosti záleží na tom, aby zamestnanci vykonávali svoju prácu na vysokej úrovni, aby mali dobrý pocit z práce a aby sa cítili motivovaní. Pokiaľ funguje pomoc a podpora zo strany nadriadených, zamestnanci to vnímajú pozitívne hlavne z pohľadu ich odborných manažérskych znalostí, zručností a skúseností a môže to v nich podporovať väčšiu motiváciu k práci a k lepším pracovným výkonom. Tu zohráva veľkú úlohu aj osobnosť samotného manažéra.

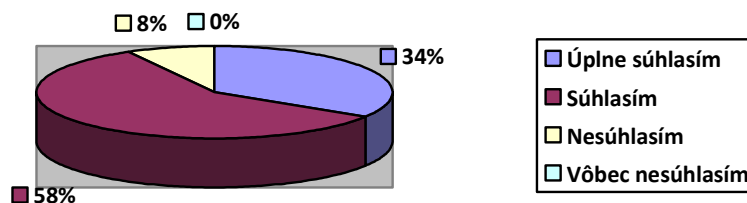
Graf č. 10



**Otázka č. 11: Vyhovuje vám štýl, akým vás vedie váš nadriadený?**

Tento pozitívny výsledok zobrazený v grafe vypovedá hlavne o manažérskych zručnostiach, osobnostiach manažérov, ich rysoch, osobných kvalitách a spôsobe správania vo vzťahu k podriadeným a takisto o tom, ako jednotliví manažéri realizujú základné manažérske funkcie ako je plánovanie, organizovanie, rozhodovanie a kontrola. Je ťažké v tomto prípade zhodnotiť, aký konkrétny štýl vedenia jednotliví manažéri vo svojej praxi využívajú, ale pri 92% kladných odpovediach možno skonštatovať, že to zamestnancom vyhovuje a sú spokojní.

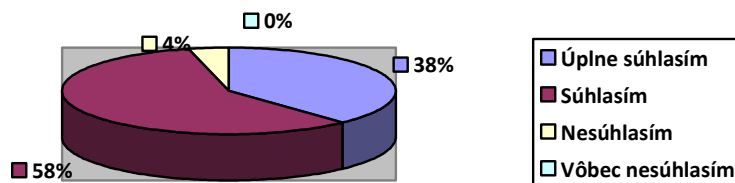
Graf č. 11



**Otázka č. 12: Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje dostatočná komunikácia?**

Komunikácia je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudí v organizácii. 96% oslovených respondentov odpovedalo kladne a len 4% z nich záporne, čo je vysoko pozitívny výsledok. To znamená, že manažéri v tejto organizácii dokážu so zamestnancami efektívne komunikovať, aktívne načúvať a vnímať svojich podriadených, poskytovať a zároveň prijímať spätnú väzbu. Vzťahy medzi nimi sú otvorené a nevzniká tu žiadny problém v komunikačnej výmene.

Graf č. 12



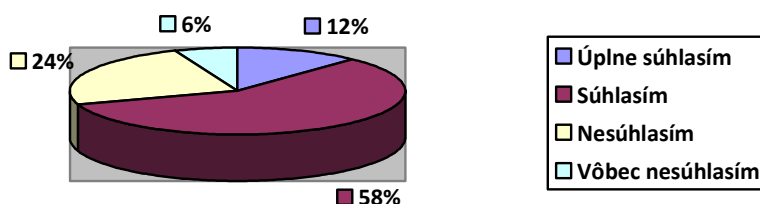
**Otázka č. 13: Cítite sa v práci nadmerne stresovaná/ý?**

Výsledok tejto otázky dopadol jednoznačne najmenej pozitívne z celého dotazníka. Stres predstavuje jeden z faktorov, ktorý môže negatívne ovplyvňovať pracovný výkon a postoj zamestnancov, čo môže byť problém pri plnení cieľov organizácie. Určitá miera stresu môže pôsobiť motivačne, ale pokiaľ je stres nadmerný a trvá dlhodobo, môže predstavovať vážny problém pre jednotlivca a naviac na to aj pre organizáciu. Z výsledku tohto grafu vidieť, že až 68% zamestnancov sa cíti v práci nadmerne stresovaných a 30% nie. Stres môže byť spôsobený



rôznymi situáciami a okolnosťami. Dôležitú úlohu by tu mal zohrať manažment a mal by sa sústrediť na zistenie konkrétnych dôvodov, ktoré spôsobujú zamestnancom nadmerný stres a snažiť sa pomôcť im ho zvládať prípadne úplne odstrániť.

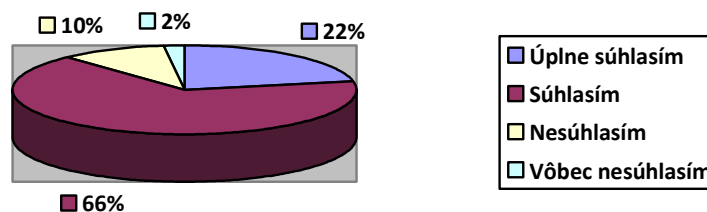
**Graf č. 13**



**Otázka č. 14: Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, je vašim nadriadeným uznávaná a cenená?**

Z uvedeného grafu vyplýva, že 88% zamestnancov odpovedalo kladne a 12% záporne. Manažment pravidelne vyhodnocuje tzv. „Zamestnanca mesiaca“ za celý hypermarket, pričom tento zvolený zamestnanec dostáva odmenu vo forme darčeka, odznak „Zamestnanec mesiaca“ a jeho fotka spolu so zásluhami je jeden celý mesiac vyvesená na nástenke v spoločných priestoroch hypermarketu ako motivácia pre ostatných zamestnancov. Ďalšou možnosťou, ako je možné udeliť uznanie a ocenenie zamestnancovi je certifikát „Tesco ďakujem“, ktoré sa udeľuje zamestnancom na spoločných akciách alebo stretnutiach za výnimočné zásluhy a takisto sa tieto certifikáty umiestňujú na nástenky do spoločných priestorov hypermarketu ako motivácia pre ostatných zamestnancov.

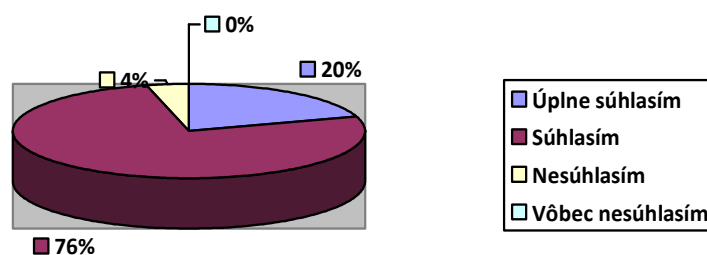
**Graf č. 14**



**Otázka č. 15: Zohľadňuje váš nadriadený vaše návrhy a nápady súvisiace so zlepšením práce?**

Pri tejto otázke vidieť, že až 96% zamestnancov súhlasí s tým, že aj ich tvorivosť a kreativita či návrhy na zlepšenie práce sú manažmentom v hypermarkete akceptované a podporované, čo je veľmi pozitívne a len 4% oslovených s tým nesúhlasí. Je to výsledok efektívneho delegovania, tzn., že zamestnanci majú presne definované úlohy a ciele, termíny na splnenie úloh, poznajú zdroje, sú tu využívané ich znalosti, zručnosti, skúsenosti a tvorivosť. Manažment tým podporuje ich samostatnosť, zodpovednosť a motiváciu.

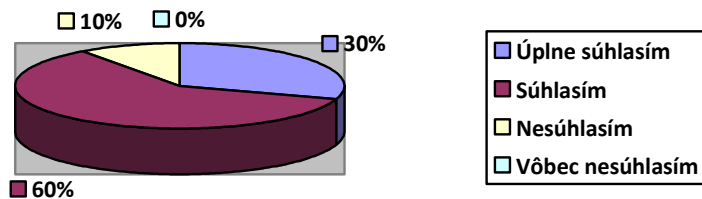
**Graf č. 15**



**Otázka č. 16: Je zo strany nadriadených uplatňovaná hodnota väčšej pochvaly ako kritiky?**

Aj táto otázka bola zamestnancami vyhodnotená pozitívne, až 90% respondentov odpovedalo kladne a 10% záporne. To znamená, že poskytovanie spätnej väzby tu funguje, manažment zamestnancov motivuje aj takýmto spôsobom, pre niektorých podriadených pochvala môže predstavovať väčšiu hodnotu motivácie ako akákoľvek finančná odmena. Je vidieť, že manažment v hypermarkete kladie dôraz na ľudí a to, aby boli v práci spokojní a cítili sa pre túto spoločnosť dôležití.

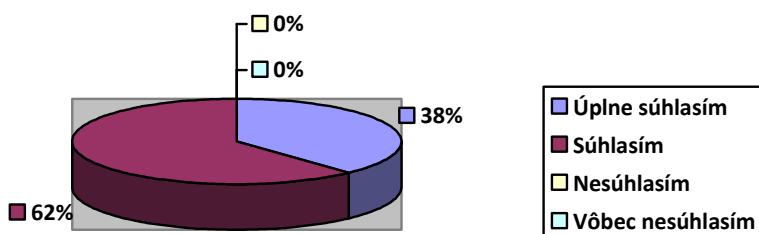
Graf č. 16



**Otázka č. 17: Absolvujete pravidelne so svojim nadriadeným hodnotenie vašej pracovnej výkonnosti?**

Pri tejto otázke je podľa 100% kladného výsledku zrejmé, že hodnotenie pracovnej výkonnosti v spoločnosti sa vykonáva presne podľa stanovených pravidiel, tzn., že prevádzkoví zamestnanci absolvujú hodnotenie pracovnej výkonnosti jedenkrát v roku a to vždy do 30. 04. daného roka. Prevádzkoví pracovníci, ktorí nastúpia do spoločnosti ako noví zamestnanci, absolvujú navyše priebežné hodnotenie po uplynutí ich adaptačného procesu v rámci trojmesačnej skúšobnej doby.

Graf č. 17

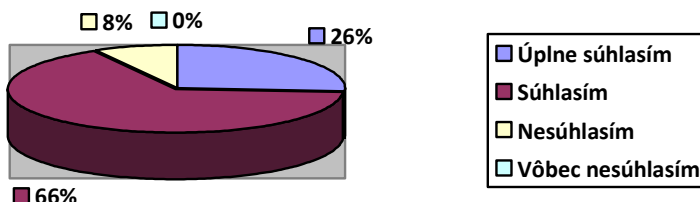


**Otázka č. 18: Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje vzájomný rešpekt a dôvera?**

Je zrejmé, že na základe 92% kladného názoru zamestnancov fungujú v tejto organizácii vysoko pozitívne vzťahy medzi manažmentom a podriadenými a takisto je tu uplatňované aj koučovanie ako úspešný model vedenia, pričom manažéri vytvárajú atmosféru dôvery a podporujú tím u zamestnancov možnosť ich samostatnosti a seberealizácie, čo vedie

k úspešnému plneniu stanovených úloh a cieľov. Len štyria zamestnanci odpovedali záporne, čo tvorí 8% z celkového počtu oslovených respondentov.

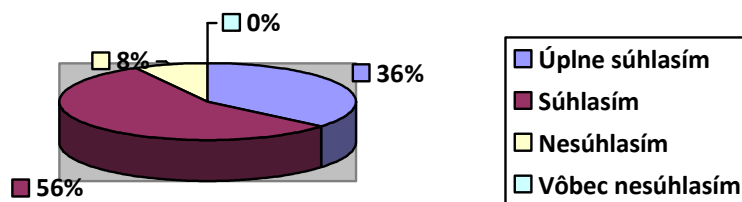
**Graf č. 18**



**Otázka č. 19: Máte v organizácii možnosť osobného rozvoja a kariérneho rastu?**

Aj v tejto otázke odpovedalo až 92% zamestnancov kladne, čo vypovedá o tom, že spoločnosť má tendenciu podporovať a rozvíjať u zamestnancov ich potenciál, čo je opísané aj v úvode praktickej časti tejto práce. Možnosti kariérneho rastu sú tu naozaj veľké, spoločnosť dáva predovšetkým prednosť zamestnancom zo svojich radov či už v rámci jednej obchodnej jednotky alebo je tu aj možnosť prestupu z jednej obchodnej jednotky na inú. Takisto je aj možnosť postupu do centrálného skladu Tesco v Prešove a v Beckove alebo do centrálnej kancelárie v Bratislave. 8% respondentov odpovedalo záporne a to boli štyria zamestnanci, ktorí sú zamestnaní v hypermarkete Považská Bystrica od 1 do 5 rokov, čo znamená, že pravdepodobne nemali ešte možnosť ďalšieho rozvoja prípadne kariérneho postupu, vzhľadom k tomu, že sú na svojej pozícii krátko.

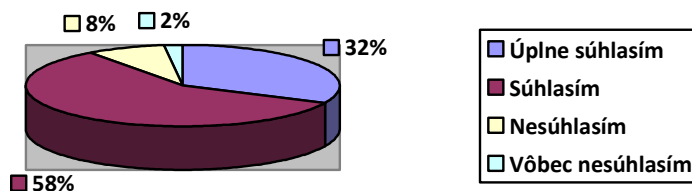
**Graf č. 19**



**Otázka č. 20: Cítite sa zo strany vedenia organizácie dostatočne motivovaná/ý?**

Keďže 90 % zamestnancov odpovedalo kladne, je vidieť, že motivačný program zo strany vedenia spoločnosti je na vysokej úrovni, o čom svedčia aj vysoko pozitívne výsledky z predchádzajúcich otázok zameraných na konkrétne motivačné stimuly ako je napríklad pochvala, uznanie, rešpekt, dôvera, nápady a návrhy na zlepšenie práce, kde reagovali zamestnanci vysoko pozitívne.

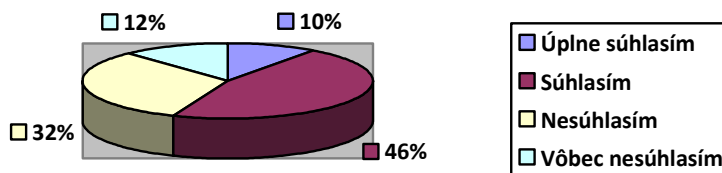
**Graf č. 20**



**Otázka č. 21: Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate za vašu prácu, je dostatočne primeraná a spravodlivá?**

Výsledok v tejto otázke nie je veľmi pozitívny vzhľadom k tomu, že 44% oslovených zamestnancov nie je spokojných so svojou mzdou a 56% ľudí om mzdou, ktorú za svoju prácu dostávajú, vyhovuje. Mzdový program v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. je nastavený centrálnou kanceláriou a jej internými mzdovými predpismi, to znamená, že na jednotlivých obchodných prevádzkach nie je možné žiadnym spôsobom do tejto problematiky zasahovať. Každá pracovná pozícia má presne stanovený druh a výšku mzdy. Prevádzkoví zamestnanci s pracovným týždenným úväzkom do 20 hodín majú hodinovú sadzbu, ku ktorej sa ešte pripočítava regionálna zložka mzdy – tá je stanovená podľa jednotlivých regiónov. Ostatní prevádzkoví zamestnanci s týždenným pracovným úväzkom nad 20 hodín majú mesačnú mzdu, ku ktorej sa takisto pripočítava regionálna zložka mzdy. V rámci benefitov pre zamestnancov sa navyše priznáva ročná vernostná odmena, ktorej výška závisí od počtu odpracovaných rokov a vypláca sa každý rok v decembri. Ďalším benefitom pre zamestnancov vo forme finančnej odmeny je odmena pri pracovnom výročí, ktorej výška je presne stanovená podľa odpracovaných rokov (5, 10, 15 rokov).

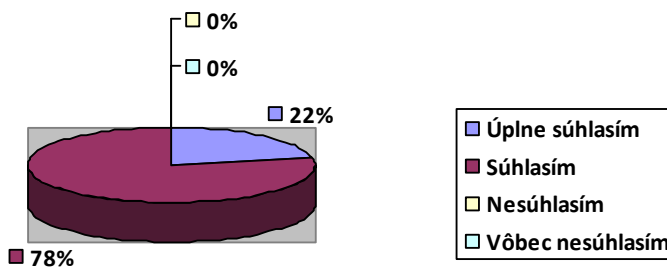
Graf č. 21



**Otázka č. 22: Ste hrdá/ý na to, že pracujete v spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.?**

Na základe tohto vysoko pozitívneho výsledku prieskumu, kde všetci oslovení zamestnanci odpovedali 100% kladne, možno všeobecne zhodnotiť, že zamestnanci radi pracujú pre túto spoločnosť, každý z nich si dokáže vybrať niečo pozitívne, čo spoločnosť robí pre svojich ľudí a čo im ponúka, či už je to pracovné prostredie, pracovná atmosféra, pracovná doba, riadenie a prístup zo strany manažmentu, množstvo motivačných zamestnaneckých výhod a benefitov, možnosť profesijného rastu a kariérneho postupu a iné.

Graf č. 22



Na základe celkových výsledkov prieskumu možno zhodnotiť, že v sedemnástich otázkach odpovedali zamestnanci nad 90% kladne a v piatich otázkach odpovedali pod 90%, čo znamená, že sú tu určité nedostatky, na ktoré je dôležité sa zamerať.

## ZÁVER

Vedenie ľudí je dôležitá funkcia, ktorá smeruje k tomu, aby organizácie mohli plniť svoju základnú úlohu, a to vytváranie zisku. Táto funkcia pozostáva z dosahovania určitých výsledkov, cieľov, ktoré je možné plniť len s pomocou svojich zamestnancov. Preto sa vedenie neriadi len úlohami, ktoré je treba plniť, ale vždy aj potrebami a požiadavkami jednotlivých pracovníkov a medziľudskými vzťahmi.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo zistiť celkovú pracovnú spokojnosť rádových zamestnancov v Hypermarkete TESCO STORES SR, a.s. v Považskej Bystrici a ich postoj, názor a vyjadrenie k jednotlivým prvkom riadenia.

Spracovaná teoretická časť je zameraná na jednotlivé prvky riadenia, je rozdelená na šesť celkov, pričom v prvej časti je charakterizovaný význam riadiacej činnosti, v druhej časti je popísané vedenie a vodcovstvo, tretia časť je venovaná komunikácii a štvrtá časť je zameraná na motiváciu. V piatej časti práce je opísaná samotná spoločnosť, v ktorej bol realizovaný prieskum formou anonymného dotazníka a v šiestej časti je na základe spracovanej teórie realizovaný samotný praktický výskum.

Na naplnenie cieľa tejto bakalárskej práce bola stanovená nasledovná hypotéza:

*Predpokladá sa, že manažment v hypermarkete Tesco Stores SR, a.s. v Považskej Bystrici je na vysokej úrovni a všetky používané metódy a prvky riadenia majú pozitívny vplyv na celkovú pracovnú spokojnosť zamestnancov a udržiavanie ich dlhodobej lojality.*

Na základe výsledkov prieskumu možno zhodnotiť, že uvedená hypotéza sa naplnila, manažment v tejto organizácii je na vysokej úrovni, zamestnanci sú celkovo pracovne spokojní, o čom vypovedá fakt, že až v sedemnástich otázkach odpovedali zamestnanci nad 90% kladne a takisto 100% kladný výsledok v poslednej otázke, kde všetci oslovení zamestnanci odpovedali, že sú hrdí na to, že pracujú pre túto spoločnosť. Za vysoko pozitívny výsledok možno považovať aj výsledok v otázke č. 3, kde až 62% zamestnancov odpovedalo, že pracuje v organizácii viac ako päť rokov, z čoho vyplýva ich vernosť a lojalita, čo možno považovať pre organizáciu ako veľmi pozitívne.

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že v piatich otázkach boli odpovede zamestnancov hodnotené menej pozitívne, z ich pohľadu môžu predstavovať určitý problém, na ktorý je dôležité sa zamerať. Najmenej pozitívny výsledok bol vyhodnotený v otázke č. 13, kde za najväčší problém zamestnanci považujú nadmerný stres, čo potvrdili 70% súhlasom. Ako bolo spomenuté vyššie, stres v malom rozsahu možno považovať za určitý motivátor, ale ak pôsobí dlhodobo, môže byť škodlivý pre zamestnancov a takisto aj pre spoločnosť. Preto je nevyhnutné, aby sa manažment v tejto organizácii na tento problém zamerlal. Riešením môže

byť individuálne stretnutie manažéra s jednotlivými zamestnancami, zistenie príčin stresu u jednotlivých zamestnancov, určenie konkrétnych krokov na ich odstránenie a naplánovanie ďalších pravidelných stretnutí na poskytnutie spätnej väzby a monitorovaní, či sa situácia zlepšuje alebo nie.

Ďalšou spornou otázkou v dotazníku je pre zamestnancov otázka č. 21. a tou je mzda, pričom až 44% pracovníkov odpovedalo negatívne. Ako bolo vyššie pri interpretovaní výsledkov vysvetlené, mzda je regulovaná internými mzdovými predpismi centrálnaj kancelárie a jednotlivé obchodné jednotky nemôžu žiadnym spôsobom do tejto problematiky zasahovať. Reálnym pozitívnym návrhom môže byť, že manažment na tejto prevádzke sa viac zameria na vzdelávanie a profesijný rast svojich zamestnancov, pričom ich bude motivovať ku kariérenému postupu a tým k možnosti dosiahnuť naplnenie ich mzdových predstáv.

Tretou otázkou, kde zamestnanci odpovedali v 22% negatívne, je otázka č. 9. a to je uplatňovanie formy tímovej práce. Ako bolo vysvetlené vyššie pri interpretovaní tohto výsledku, pri tejto otázke vzniká pravdepodobne problém medzi niektorými konkrétnymi jednotlivcami v tíme. Tu je jednoznačne zodpovednosť na manažmente organizácie, aby sa snažil dostať svojich členov tímu pod kontrolu. Riešením by mohli byť pravidelné spoločné stretnutia jedenkrát týždenne s celým tímom, kde by si konkrétny manažér prešiel jednotlivé kroky tímovej práce, to znamená jasne formuloval spoločné ciele (všetci musia mať vedomosť o tom, čo majú robiť), koordinoval, podporoval a motivoval všetkých členov tímu, urovnával konflikty (ak nejaké vzniknú), oslavoval úspechy spoločne so svojim tímom, reprezentoval svoj tím navonok (aby zamestnanci cítili dôležitosť svojej práce a aj to, že ciele dosahujú spoločnou prácou a spoločným úsilím).

V otázke č. 7 má 16% oslovených zamestnancov pocit, že nemajú prístup ku všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie ich práce. Pravdepodobne tu v nejakom bode zlyháva komunikácia medzi manažmentom a podriadenými alebo aj medzi samotnými spolupracovníkmi, pretože na základe výsledku k 84% zamestnancov sa informácie dostávajú. Praktickým riešením by mohlo byť zavedenie knihy odkazov a spoločnej nástienky na každom oddelení a to na konkrétne určené miesto dostupné pre všetkých zamestnancov, kde by mali možnosť a prístup k potrebným informáciám k ich činnosti. Takisto by bolo vhodné zo strany manažmentu organizovať jedenkrát týždenne spoločné stretnutia s celým tímom, kde by im boli poskytnuté všetky potrebné informácie pre plynulý výkon ich práce.

Poslednou otázkou, na ktorú zareagovali respondenti v 12% negatívne je problematika uznania a ocenenia zamestnancov za ich vykonanú prácu vedením spoločnosti. Program oceňovania zamestnancov je popísaný vyššie pri vyhodnotení výsledku grafu. Na základe tohto výsledku možno skonštatovať, že niektorým zamestnancom tento systém pravdepodobne



nestačí. Praktickým návrhom riešenia by mohlo byť nielen zverejnenie ocenených zamestnancov na nástenke, ale aj verejné vyhlásenie ocenených zamestnancov na spoločných stretnutiach s celým tímom.

Anonymný prieskum na zistenie názorov a postojov ľudí, ich pracovnú spokojnosť s vedením spoločnosti, spôsoboch riadenia a aplikovania jednotlivých prvkov riadenia je určite praktický a účinný a mal by sa vykonávať v organizácii na pravidelnej frekvencii aspoň jeden až dvakrát ročne, čo môže manažmentu v organizácii napomôcť k vytvoreniu si obrazu o tom, ako sa ľudia v práci cítia, čo im vyhovuje a naopak čo nie a zistiť ich celkovú pracovnú spokojnosť. Prínosom je zefektívnenie riadiacej práce manažmentu v spoločnosti, pretože na základe výsledkov je možné zistiť, na ktoré oblasti je potrebné sa zamerať a čo treba zlepšovať.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých slovenských zdrojov

LETOVANCOVÁ E., *Psychológia v manažmente*, Bratislava: Univerzita Komenského, 2010, ISBN 978-80-223-2783-1

### Zoznam použitých zahraničných zdrojov

MALÍK F., *Viesť, konať, žiť*, Kollárovo: ANAG, spol. s r.o., 2011, ISBN 978-80-726-3688-4

BLAŽEK L., *Management (Organizovanie, rozhodovanie, ovplyvňovanie)*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3275-6

DONNELLY J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., *Management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, ISBN 978-80-7169-422-9

TURECKIOVÁ M., *Kľúč k účinnému vedeniu ľudí*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-0882-9

HALÍK J., *Vedenie a riadenie ľudských zdrojov*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2475-1

DAIGELER T., *Vedenie ľudí v kocke*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2158-3

HABERLEITNER E., DEISTLER E., UNGVARI R., *Vedenie ľudí a koučovanie v každodennej praxi*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2654-0

HERBST H. M., *Pozitívne riadiť*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995,

TEMPLAR R., *Pravidlá manažéra*, Bratislava: Eastone Books, a.s., 2008, ISBN 978-80-8109-047-9

CHARNEY C., *Príručka manažéra*, Košice: VSŽ Infoconsult, spol. s r.o., 1995, ISBN 978-80-967-3940-9

OWEN J., *Tri piliere úspešného manažéra*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2400-3

MAXWELL J. C., *21 zákonov vodcovstva*, Bratislava: Slovo života international, 2008, ISBN 978-80-89165-19-3

FORSYTH P., *Ako motivovať svoj tím*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2128-6

**Zoznam internetových zdrojov**

<http://www.itesco.sk/sk/tesco-v-sr/>

**Zoznam ostatných zdrojov**

Interné zdroje spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.

## ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Pyramída riadenia .....	10
------------------------------------	----

### Zoznam grafov

Graf 1: Aké je vaše pohlavie? .....	49
Graf 2: Aký je váš vek? .....	49
Graf 3: Ako dlho ste zamestnancom spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.? ..	50
Graf 4: Ste spokojná/ý so svojou pracovnou náplňou? .....	51
Graf 5: Rozumiete všetkým vašim pracovným úlohám a povinnostiam? .....	51
Graf 6: Sú vaše pracovné úlohy a povinnosti primerané vašim vedomostiam a zručnostiam?.....	52
Graf 7: Máte prístup ku všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie vašej práce? .....	52
Graf 8: Máte možnosť absolvovať v organizácii všetky školenia, ktoré sú potrebné pre výkon vašej práce?.....	53
Graf 9: Je v organizácii uplatňovaná forma tímovej práce? .....	54
Graf 10: Dostávate od vášho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc a podporu? .....	54
Graf 11: Vyhovuje vám štýl, akým vás vedie váš nadriadený? .....	55
Graf 12: Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje dostatočná komunikácia? .....	55
Graf 13: Cítite sa v práci nadmerne stresovaná/ý?.....	56
Graf 14: Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, je vašim nadriadeným uznávaná a cenená?.....	56
Graf 15: Zohľadňuje váš nadriadený vaše návrhy a nápady súvisiace so zlepšením práce?.....	57
Graf 16: Je zo strany nadriadených uplatňovaná hodnota väčšej pochvaly ako kritiky? .....	58
Graf 17: Absolvujete pravidelne so svojim nadriadeným hodnotenie vašej pracovnej výkonnosti? .....	58

Graf 18: Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje vzájomný rešpekt a dôvera? .....	59
Graf 19: Máte v organizácii možnosť osobného rozvoja a kariérneho rastu? ...	59
Graf 20: Cítite sa zo strany vedenia organizácie dostatočne motivovaná/ý?.....	60
Graf 21: Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate za vašu prácu, je dostatočne primeraná a spravodlivá?.....	61
Graf 22: Ste hrdá/ý na to, že pracujete v spoločnosti TESCO STORES SR, a.s.? .....	61

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PRÍLOHY

## Príloha A – Dotazník

Vážení zamestnanci, chcela by som vás požiadať o vyjadrenie vášho názoru v tomto anonymnom dotazníku určeného na výskum v mojej bakalárskej práci. Cieľom je zistiť vašu pracovnú spokojnosť, pomôže odhadnúť váš postoj k práci a pracovnú atmosféru v organizácii.

V každej otázke vyznačte prosím len jednu odpoveď najviac vystihujúcu váš názor.

1. Aké je vaše pohlavie?

Žena

Muž

2. Aký je váš vek?

18 – 29

rokov

30 – 39

rokov

40 a viac

rokov

3. Ako dlho ste zamestnancom spoločnosti TESCO STORES, a.s.?

0 – 1 rokov

5 – 10 rokov

1 – 5 rokov

viac ako 10 rokov

4. Ste spokojná/ý so svojou pracovnou náplňou?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

5. Rozumiete všetkým vašim pracovným úlohám a povinnostiam?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

6. Sú vaše pracovné úlohy a povinnosti primerané vašim vedomostiam a zručnostiam?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

7. Máte prístup ku všetkým informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie vašej práce?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

8. Máte možnosť absolvovať v organizácii všetky školenia, ktoré sú potrebné pre výkon vašej práce?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

9. Je v organizácii uplatňovaná forma tímovej práce?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

10. Dostávate od vášho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc a podporu?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

11. Vyhovuje vám štýl, akým vás vedie váš nadriadený?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

12. Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje dostatočná komunikácia?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

13. Cítite sa v práci nadmerne stresovaná/ý?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím



14. Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, je vašim nadriadeným uznávaná a cenená?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

15. Zohľadňuje váš nadriadený vaše návrhy a nápady súvisiace so zlepšením práce?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

16. Je zo strany nadriadených uplatňovaná hodnota väčšej pochvaly ako kritiky?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

17. Absolvujete pravidelne so svojim nadriadeným hodnotenie vašej pracovnej výkonnosti?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

18. Myslíte si, že medzi vami a vašim nadriadeným funguje vzájomný rešpekt a dôvera?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

19. Máte v organizácii možnosť osobného rozvoja a kariérneho rastu?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

20. Cítite sa zo strany vedenia organizácie dostatočne motivovaná/ý?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

21. Myslíte si, že mzda, ktorú dostávate za vašu prácu, je dostatočne primeraná a spravodlivá?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

22. Ste hrdá/ý na to, že pracujete v spoločnosti TESCO STORES, a.s.?

Úplne súhlasím

Nesúhlasím

Súhlasím

Vôbec nesúhlasím

Ďakujem za váš čas, ktorý ste investovali do vyplnenia tohto dotazníka.

S pozdravom Karin Husárová

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Karin Husárová**

**Odbor: Manažérske štúdium – Riadenie ľudských zdrojov**

**Forma štúdia: Kombinovaná**

**Názov práce: Vedenie a riadenie ľudí ako významný ukazovateľ pracovnej spokojnosti zamestnancov**

**Rok: 2013**

**Počet strán textu bez príloh: 64**

**Celkový počet strán príloh: 4**

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 1**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 13**

**Počet internetových zdrojov: 1**

**Počet ostatných zdrojov: 1**

**Vedúci práce: PhDr. Martina Šadláková**