

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128475

**ZHODNOTENIE ŠTÝLOV RIADENIA V MANAŽMENTE
PODNIKU**

2010

Katarína Gaťášová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ZHODNOTENIE ŠTÝLOV RIADENIA V MANAŽMENTE
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2010

Katarína Gaňášová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Katarína Gaťášová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zhodnotenie štýlov riadenia v manažmente podniku“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 10. mája 2010

Katarína Gaťášová

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani Ing. Adriane Veselej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Témou bakalárskej práce je „Zhodnotenie štýlov riadenia v manažmente podniku“. Ľudia sú dôležitým prvkom každého podniku a je dôležité, akým štýlom sú vedení. V teoretickej časti práce sme sa zamerali na definovanie riadenia ľudských zdrojov a vedenia ľudí. Výsledkom bolo, že takmer každý autor tieto pojmy definuje inak, pričom v nich nájdeme spoločné črty. Základom tejto časti je pohľad na štýly vedenia. V rámci praktickej časti sme si vybrali stredný podnik MRAMOR, spol. s r. o., ktorý sa zaoberá spracovaním kameňa a jeho použitím. Najskôr sme sa oboznámili s prostredím podniku a jeho zamestnancami. Informácie sme získali prostredníctvom dotazníka. Dotazníky vyplnili riaditeľ a traja zamestnanci. Zistili sme, ako riaditeľ vidí svoj štýl vedenia a ako ho hodnotia jeho zamestnanci. V závere sme porovnali dané výsledky a zhodnotili sme, že v podniku sa vyskytuje transakčný štýl vedenia.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, vedenie ľudí, štýly vedenia

Zusammenfassung

Das Thema der Bakhalaureussarbeit ist „Das Bewertung des Führungsstil im Management der Unternehmens“. Die Menschen sind wichtige Elements aller Unternehmen und es ist wichtig, auf welche Art und Weise sie geführt werden. Im theoretischen Teil dieser Arbeit konzentrieren wir uns auf die Definition der Führung und Leitung von Menschen. Das Ergebnis ist, dass fast jeder Autor diese Begriffe anders definiert, aber wir können einige Gemeinsamkeiten finden. Die Grundlage dieses Teils sind die Führungsstile. Im praktischen Teil haben wir uns das mittlere Unternehmen MRAMOR GmbH ausgewählt, der sich mit der Verarbeitung von Stein und ihrer Anwendung beschäftigt. Zuerst haben wir uns mit dem Unternehmen und seinen Arbeitnehmer bekanntgemacht. Die Auskünfte haben wir mittels eines Fragenbogens gewonnen. Die Fragenbögen hat der Direktor und drei Angestellten ausgefüllt. Wir haben festgestellt, wie der Führungsstil nach dem Direktor und nach den Angestellten ist. In der Schlussfolgerung haben wir die Ergebnisse verglichen und aufgewertet, dass im Unternehmen der Transaktionsführungsstil existiert.

Schlüsselworte: Führung von Menschen, Leitung von Menschen, Führungsstile

Obsah

ÚVOD.....	6
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ....	7
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	7
1.2 VEDENIE ĽUDÍ.....	8
1.3 ŠTÝLY VEDENIA	9
1.3.1 Základné štýly vedenia.....	10
1.3.2 Likertove štýly (systémy) vedenia	12
1.3.3 Teória manažérskej mriežky (matice).....	13
1.3.4 Tímový štýl práce manažéra	15
1.3.5 Transakčný a transformačný štýl vedenia	16
2 CIEĽ PRÁCE	18
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	19
4 VÝSLEDKY PRÁCE	21
4.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O PODNIKU	21
4.2 INFORMÁCIE O PODNIKU V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	25
4.3 ŠTÝL VEDENIA PODĽA VEDÚCEHO	27
4.4 ŠTÝL VEDENIA PODĽA ZAMESTNANCOV	30
4.5 ZHODNOTENIE ŠTÝLU RIADENIA.....	32
5 ZÁVER	33
5.1 NÁVRHY A ODPORÚČANIA	34
6 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	35
7 PRÍLOHY	37

Úvod

Vedenie ľudí je súčasťou histórie ľudstva. Už od dávnych čias, keď existovali skupiny ľudí bol vždy jeden vodca, ktorý riadil činnosť celej skupiny. Boli to počiatky vedenia ľudí, ktoré sa bralo ako samozrejmosť v danej skupine. V súčasnosti sa vedenie ľudí stalo súčasťou manažérskej práce a patrí medzi najdôležitejšie funkcie dnešného manažmentu. Podnikateľské prostredie, ktoré je výsledkom rozvinutého trhového mechanizmu zvyšuje nároky na prácu podnikových manažérov. Mnohé vlastnosti, ktoré boli kedysi považované za prednosti riadiacich pracovníkov sa dnes stali nutnosťou na vykonávanie tejto práce.

V každom podniku existuje manažér, ktorý riadi pracovníkov tak, aby vykonávali činnosti, ktorými sa splnia ciele podniku a zároveň budú viesť k spokojnosti pracovníkov. Ľudské zdroje sú v súčasnosti považované za jedno z najväčších bohatstiev každého podniku a preto sa požiadavky na manažérov neustále zvyšujú. Manažér si musí pri vedení ľudí uvedomiť, že je dôležité, aký štýl vedenia si zvolí, ako bude pôsobiť na podriadených a aké prostriedky bude využívať, či už motiváciu, komunikáciu alebo iné prostriedky.

Štýl predstavuje vzťah nadriadeného k podriadenému, je to vlastne postoj manažéra k ostatným podriadeným pracovníkom. Existuje viacero druhov štýlov, pričom manažéri si môžu sami zvoliť ten, ktorý považujú za optimálny a vhodný v danej situácii. Samozrejme, každá situácia v podniku si niekedy vyžaduje iný štýl vedenia. Mnohí autori uvádzajú viacero štýlov, pričom dodávajú, že málokedy manažér používa iba jeden druh štýlu. Väčšinou ide o kombináciu dvoch či viacerých štýlov, kedy manažér si z každého vyberie to, čo považuje za najvhodnejšie a najefektívnejšie.

Výber štýlu pre manažéra nie je jednoduchá záležitosť, musí pri tom zohľadniť viacero faktorov. Medzi najdôležitejšie faktory patrí určite samotná osobnosť manažéra, situácia, v ktorej sa má realizovať daný štýl, charakter úloh, ktoré sa majú splniť a tiež želania a potreby podriadených.

Neexistuje jednoduchý spôsob, či metóda pre manažérov, ktorí sa snažia nájsť vhodný štýl. Manažér môže zmeniť štýl, ak nastanú určité zmeny v podniku a v niektorých prípadoch je to náročné, ale v konečnom dôsledku efektívne.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Armstrong (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudia, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Višňovský (2005) definuje manažment ľudských zdrojov ako strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v organizácii, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie.

Kachaňáková (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

Ako hlavný cieľ riadenia ľudských zdrojov uvádza dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov. Pritom je potrebné zdôrazniť, že plnenie tohto hlavného cieľa vyžaduje zohľadňovať aj požiadavky a vplyvy spoločnosti, v ktorej podnik pôsobí a zároveň aj minimalizovať ich prípadný negatívny dosah.

Podľa nej riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh, ktoré sú zamerané na:

- zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku, tzn. že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
- zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku – rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou stimulačných nástrojov.

Majtán (2005) uvádza, že riadenie zahŕňa starostlivé plánovanie, vytváranie organizačnej kultúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele a obsadzovať jednotlivé

pozície najschopnejšími ľuďmi. Aj vyhodnocovanie a korigovanie ľudských aktivít patria medzi významné funkcie manažmentu. Tieto manažérske funkcie však nemožno kvalitne plniť, ak manažér nemá schopnosť viesť ľudí. Vedenie je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele.

Podľa **Armstronga** (1999) je strategické riadenie ľudských zdrojov prístup k rozhodovaniu o zámeroch organizácie týkajúcich sa ľudí – podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie. Ide o vzájomné vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov a strategickým riadením v organizácii. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa týka celkového zamerania organizácie, keď sa jedná o zabezpečenie jej cieľov pomocou a prostredníctvom ľudí. Možno ho považovať za prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí a tvoria súčasť strategického úsilia manažmentu podniku. Ďalej uvádza, že strategické riadenie možno chápať ako postupný proces skladajúci sa zo vzájomne na seba nadväzujúcich aktivít, a to z formulácie stratégie, strategického plánovania, realizácie, kontroly a hodnotenia a úpravy stratégie.

Futerová (Personálny manažment nielen pre personalistov, 3/2009) poukazuje na to, že väčšina firiem potrebuje, aby riadiaci pracovníci na všetkých úrovniach boli vybavení odbornými znalosťami a zručnosťami. Zvládnuť náročné ciele, obstať v konkurenčnom prostredí a zároveň sa vyrovnáť s ekonomickými vplyvmi vyžaduje mať na všetkých vedúcich pozíciách odborníkov, schopných samostatného rozhodovania a kvalitnej práce s ľuďmi, ochotných prijímať zmenu ako výzvu, odhodlaných pre ňu nadchnúť ostatných a tiež je nutná jazyková vybavenosť.

1.2 Vedenie ľudí

Sedlák (2001) vyjadril vedenie ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojovanie potrieb.

Jago (cit. Sedlák, 2001) definoval vedenie ako proces a ako vlastnosť. Proces vedenia je používanie nedonucovacieho vplyvu na usmerňovanie a koordinovanie aktivít členov organizovanej skupiny na splnenie skupinových cieľov. Vedenie ako vlastnosť je sústava kvalít alebo charakteristík patriacich tým, ktorí úspešne využívajú ovplyvňovanie.

Mižičková (2007) definuje vedenie ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k napĺňaniu cieľov organizácie, alebo jej časti. Zároveň uvádza, že štýl vedenia je vertikálny vzťah manažéra k podriadeným jednotlivcom, alebo k pracovnému kolektívu. Zároveň uvádza, že medzi základné teórie štýlu vedenia patria štýly založené na využívaní právomoci, Likertove štýly vedenia a štýly vedenia na báze manažérskej matice.

Davenport (cit. Walker, 2003) verí, že na zamestnancov zajtrajška sa prestane hľadieť len ako na podnikové aktíva ale bude sa s nimi zaobchádzať ako so samostatnými podnikateľmi, investujúcimi svoj ľudský kapitál – schopnosti, energiu, čas správania. Preto podniky, ktoré budú chcieť získať pracovníkov, ktorých osobný vklad je pre budúcu prosperitu podniku nevyhnutný, budú musieť vytvárať vhodné pracovné prostredie. Jednou z ciest, ako to môžu dosiahnuť, je posilňovať právomoci zamestnancov – vytvoriť z nich sebastačných jedincov kontrolujúcich vlastné osudy.

Šuleř (Moderní řízení, 4/2009) v článku „Vedení firmy v době krize“ uvádza, že manažmenty dnešných firiem si uvedomujú, že v súčasnej kríze nie je možné prežiť bez zmeny doterajšieho správania. Krízové podmienky od manažérov vyžadujú najmä iný spôsob riadenia a vedenia ľudí.

Podľa **Mižičkovej** (2007) je manažérom človek, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, človek, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje v záujme naplnenia vytýčených cieľov.

Mintzberg (cit. Stračár, 1996) analyzoval desať vymedzených rolí – plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolovanie, komunikovanie, reprezentovanie, získavanie ľudí, vyjadrenie, koordinovanie a vykonávanie dozoru. Mintzbergová štúdia poukázala na skutočnosť, že riadenie je viac umením ako vedou a zdôrazňuje, že úspešnosť manažéra sa viaže na jeho osobnosť.

1.3 Štýly vedenia

Sedlák (2001) charakterizuje štýl vedenia ako vertikálny vzťah vedúceho (manažéra) k podriadeným jednotlivcom alebo ku kolektívu. Existujú rozličné teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia.

Sú to tieto hlavné teórie štýlov:

- štýly vedenia založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia
- Likertove štýly (systémy) vedenia
- štýly vedenia na báze manažérskej mriežky (matice).

Podľa **Billsberryho** (1996) sú organizácie, schopnosti ich manažérov, charakteristiky ich zamestnancov, povaha ich úloh a štruktúry jedinečné. O žiadnom štýle vedenia nemožno povedať, že je lepší ako iný štýl.

Bedrnová (2002) uvádza, že štýl riadenia, ktorý riadiaci pracovník uplatňuje súvisí s jeho pracovnou pozíciou a rolou. Ide o celkový spôsob jednania riadiaceho pracovníka. V ňom sa prejavuje viac jeho individualita než záväzky vyplývajúce z jeho role a zodpovedajúce danej konkrétnej situácii.

Podľa **Hellera** (2005) musí manažérsky štýl dôsledne zodpovedať manažérskej úlohe. Na zváženie sú dva zásadné prvky a to aký druh ľudí je riadený a aký druh úlohy plnia. Potom možno uvažovať nad tým, aké manažérske štýly sú vhodné. Vo všeobecnosti platí, že manažérsky štýl, ktorý podporuje zainteresovanosť, vyvoláva pozitívnejšie reakcie na strane zamestnancov, ale môže byť príliš časovo náročný proces na rutinnejšie rozhodnutia. Ďalej uvádza, že kým niektorí manažéri budú prirodzene používať viac než jeden, iní budú mať jediný dominantný štýl. Mnohí majú tendenciu nadmerne využívať štýl, ktorý im najlepšie vyhovuje a často ho aplikujú v situáciách, keď je nevhodný.

1.3.1 Základné štýly vedenia

Majtán (2005) poukazuje na tri štýly vedenia založené na využívaní právomoci, ktoré sa v literatúre najčastejšie uvádzajú a sú to:

- autokratický štýl vedenia – vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky. Vedúci sám rozhoduje, vydáva príkazy podriadeným a očakáva ich splnenie. Ide v podstate o jednostrannú komunikáciu zhora nadol. Na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje, a postih spolupracovníkov.
 - demokratický (participatívny) štýl vedenia – charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným. Vedúci je osoba, s ústretovým
-

prístupom k podriadeným. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj o postupoch na ich zvládnutie. Zvažuje ich názory. Koordinuje priebeh plnenia prác, pomáha pri plnení povinností a dosiahnuté výsledky prerokúva s podriadenými. Účasť podriadených využíva aj pri hodnotení a odmenách.

- liberálny štýl vedenia (vedúci s „voľnou uzdou“) – vedúci zriedkavo využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na podriadených, že si sami stanovujú alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia aj postup ich realizácie. Vedúci pomáha podriadeným zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Vystupuje ako reprezentant podriadeného kolektívu.

V praxi sa zvyčajne nevyskytuje vedúci, ktorý by plne používal len niektorý zo štýlov. Skôr inklinuje k niektorému štýlu, čo znamená, že v jeho činnosti prevažujú charakteristiky jedného z nich. Používanie jednotlivých štýlov závisí od konkrétnej situácie.

Malejčík (2000) vyjadril názor, že v prípade autokratického štýlu vedenia sa v skutočnosti nejedná o vedenie ľudí, ale o ich mechanické dirigovanie, o vynucovanie presného splnenia úloh. Pri rozhodnutiach manažér – autokrat neberie do úvahy pripomienky podriadených, ale k riešeniam dospieva sám na základe svojich odborných znalostí a skúseností.

Bedrnová (2002) uvádza, že v závislosti na empiricky overených spôsoboch jednania riadiacich pracovníkov sa ukázalo ako vhodnejšie vychádzať z ich prístupu k rozhodovaniu a špecifikovať situácie, v ktorých riadiaci pracovník mení svoje jednanie v závislosti na miere dosahovania zrelosti riadiacich pracovníkov tak, že postupne:

- nariadzuje (autoritatívny prístup),
- presvedčuje (využíva racionálne a emocionálne apely),
- konzultuje (využíva účasť riadených pracovníkov),
- deleguje (využíva samostatnosť riadených pracovníkov).

Billsberry (1996) tvrdí, že štýl vedenia nie je problém, ku ktorému môže manažér organizácie pristupovať mechanickým spôsobom. Musí vziať do úvahy mnoho zložitých faktorov, ktoré zahŕňajú:

- vlastnú osobnosť manažéra,
- potreby podriadených,
- nároky úlohy,
- organizačné obmedzenia,
- kultúrne hodnoty a očakávania.

Neexistuje teda jednoduchý recept pre manažérov, ktorí hľadajú najefektívnejší štýl. Štýl manažmentu sa pravdepodobne dá zmeniť, ale len ak sa menia aj hodnoty manažmentu. Každý pokus zmeniť hlboko zakorenené hodnoty je náročný, no môže to byť potrebné v záujem efektívnosti organizácie.

1.3.2 Likertove štýly (systémy) vedenia

Známa je klasifikácia štýlov vedenia ľudí, ktorú vypracoval **Likert** (cit. Majtán, 2005). Predpokladal existenciu štyroch štýlov vedenia ľudí. Sú to:

- Systém 1 - exploatačno - autoritatívny štýl vedenia – vedúci sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú podriadeným. Rozhodovanie sa odohráva výhradne na vrchole organizácie. Komunikácia sa určuje formou príkazov zhora nadol. Vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení príkazov. Motivácia sa podnecuje pomocou strachu a trestov a len výnimočne pomocou odmiern.
- Systém 2 - benevolentne - autoritatívny štýl vedenia - prevahu má autoritatívna zložka, ale niektoré právomoci rozhodovania sa už delegujú. Umožňuje sa určitá komunikácia zdola nahor, pretože vedúci má záujem o niektoré nápady a názory podriadených, teda ich čiastočne toleruje. Pri delegovaných právomociach je silná kontrola. Motivuje sa pomocou odmiern, ale aj pomocou strachu a trestov.
- Systém 3 - konzultatívny štýl vedenia – vedúci dôverujú podriadeným iba do značnej miery. Zvyčajne sa snažia ich myšlienky a nápady využiť. Rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholnej úrovni organizácie. Špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Uplatňuje sa obojstranná

komunikácia. Na motivovanie sa používajú odmeny, prípadne tresty, ako aj istá spoluúčasť.

- Systém 4 - participatívno – skupinový štýl vedenia – vedúci úplne alebo vo veľkej miere dôverujú podriadeným. Prejavuje sa to v poskytovaní rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovniám. Podporuje sa obojstranná komunikácia, ktorá sa často využíva na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažérmi. Ekonomicky sa motivuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení.

V priebehu výskumu Likert dospel k istým záverom dôležitým na pochopenie správania sa vedúcich. Jeho štúdie viedli k tvrdeniu, že najefektívnejší vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny a usiluje sa o efektívnu tímovú prácu.

1.3.3 Teória manažérskej mriežky (matice)

Blake a Moutonová (cit. Sedlák, 2001) vypracovali mriežku, ktorá určuje mieru záujmu manažéra. Je to dvojrozmerná štvorcová matica s políčkami 9 x 9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov úlohám a vertikálne usporiadanie znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov ľuďom.

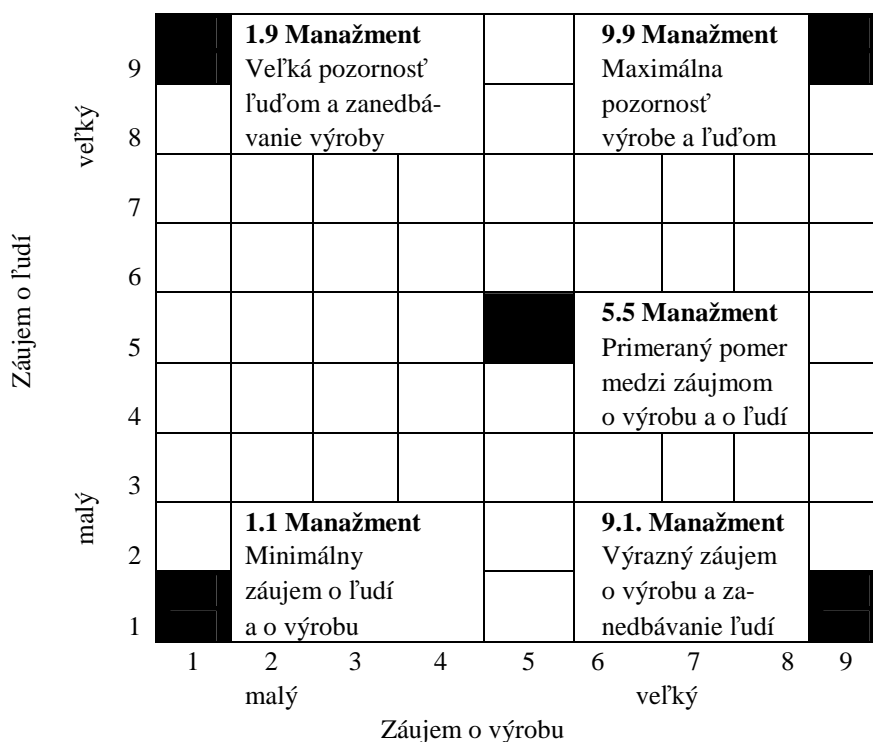
Pomocou tohto sa vytvorilo päť základných, či typických štýlov manažmentu:

- 1.1 – manažéri venujú malú pozornosť ľuďom vo výrobe, čiže majú minimálny záujem o svoju prácu a starajú sa hlavne o seba. V skutočnosti to vôbec nie je vedenie podriadených, čím vzniká bezvládie. Charakterizuje sa ako „ochudobnený manažment“.
- 1.9 – manažéri sa primárne a vo veľkej miere venujú ľuďom, ale len náhodne, resp. vôbec sa nestarajú o výrobu. Predstavuje paternalistický štýl, keď sa vytvára prostredie s dobrými priateľskými vzťahmi, ale nikto nemá záujem o koordináciu pracovného úsilia na dosiahnutie cieľov. Takýto typ vedúceho sa nazdáva, že jeho hlavnou zodpovednosťou je vytvárať harmonické vzťahy medzi podriadenými a zabezpečiť bezpečnú a príjemnú atmosféru pre prácu. Označuje sa ako „manažment vidieckeho klubu“.

- 9.1 – manažéri sa výlučne, resp. primárne sústreďujú na výrobu, t.j. na efektívnu činnosť, ale len malú, resp. žiadnu pozornosť nevenujú ľuďom. Ide o racionalistický prístup k manažmentu. Vedúci je presvedčený, že jeho hlavou zodpovednosťou je zamerať sa na prácu. Vyjadruje autokratickú úlohu manažéra.
- 9.9 – manažéri venujú maximálnu pozornosť výrobe i ľuďom, sú schopní spojiť výrobné požiadavky s potrebami pracovníkov. Autori ho pokladajú za najefektívnejší spôsob vedenia ľudí. Charakterizujú ho ako „tímový manažment“.
- 5.5 – predstavuje strednú pozíciu. Vyznačuje sa hľadaním kompromisu medzi vysokou produkciou a uspokojením potrieb zamestnancov.

Obr. 1

Manažérska mriežka



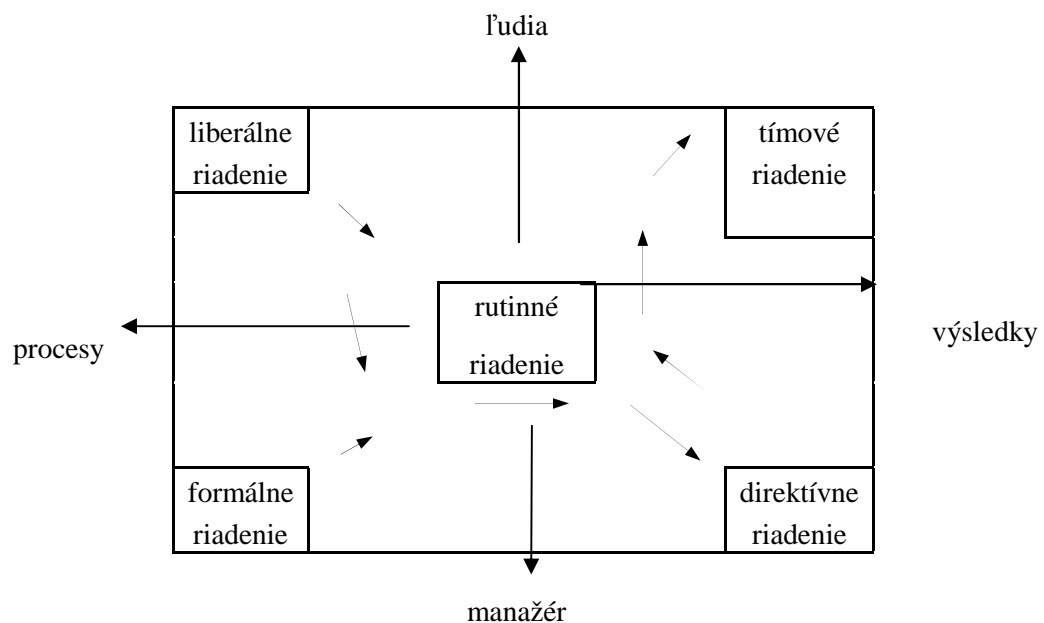
Zdroj: SEDLÁK (2001)

Plamínek (2005) voľne nadväzuje na klasickú „manažérsku mriežku“, ktorá sa zameriava na záujem o úlohy a o ľudí. Rozšíril ju o dva parametre, a to mieru sústredenia manažéra na vlastnú osobu a na formálne (procesné) aspekty riadenia.

Pri direktívnom riadení uvádza, že rozhoduje manažér, pričom hlavnými kritériami sú plnenie úloh a dodržiavanie rešpektu. Formálne riadenie je kombináciou

zvýšenej pozornosti manažéra k procesným formalitám a k vlastnej osobe. Liberálne riadenie je charakteristické unáhleným ponúkaním práv a zodpovednosti podriadeným. Tímové riadenie venuje zvýšenú pozornosť úlohám a ľuďom. Do pozadia sa dostáva osoba manažéra, ktorá predovšetkým poskytuje priestor členom tímu a koordinuje ich úsilie. Vývoj obvykle začína u direktívneho, liberálneho alebo formálneho riadenia a smeruje buď k riadeniu direktívnemu, rutinnému alebo tímovému.

Obr. 2
Modifikovaná manažérska mriežka



Zdroj: PLAMÍNEK (2005)

1.3.4 Tímový štýl práce manažéra

Višňovský (2005) uvádza, že budovanie tímu je užitočná ale zároveň zložitá vec a jeho členovia by mali byť špecialisti zo všetkých požadovaných oblastí. Pre každú z nich je nutné vyhľadať vhodných odborníkov. Nezáleží na veľkosti tímu, je dôležité aby bol v tíme zastúpený typ podnikateľa, človeka s ambíciami robiť niečo nové, lepšie, typ technický, či človek organizačného zamerania a tretím typom sú manažéri, ktorých zaujíma ich potenciálny úspech a predvídanie potrebných aktivít k jeho dosiahnutiu.

Zároveň zdôrazňuje vytvorenie atmosféry pracovnej slobody, ktorá pozostáva z piatich fáz a to:

- nesmie sa urobiť nič, na čo nebol daný predchádzajúci súhlas,
- je potrebné sa pýtať, ako a čo robiť,
----- hranica slobody -----
- prispievanie k výkonu celku vlastnou aktivitou (návrhy, námety),
- zrealizovanie akcie s pomocou manažmentu,
- zrealizovanie akcie samostatne a podanie správy o jej výsledku.

Višňovský (2005) dodáva, že realita tímovej práce je možná od hranice slobody smerom nahor a že jej príťažlivosť je daná vytvorením pracovného priestoru pre všetky námety a názory, pre uplatnenie schopnosti, znalostí, je daná aj medziľudskými vzťahmi v tímoch, rovnoprávnosťou postavenia jednotlivých členov a pocitom uspokojenia z práce, ktorý uvoľňuje tvorivý potenciál ľudí.

1.3.5 Transakčný a transformačný štýl vedenia

Majtán (2005) uvádza, že začiatkom 80. rokov sa objavujú nové teórie vedenia ľudí súhrnne nazvané nové vedenie. Zdôrazňujú emocionálnu stránku vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti, vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu.

O transformačnom štýle vedenia píše, že je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci rozvíja svojich nasledovateľov k sebaaktualizácii, sebaregulácii a sebakontrolu. Transformačný vodca prebúdza vo svojich ľuďoch potreby, o ktorých zatiaľ možno ani nevedeli. Transformačný vodca mení organizačnú kultúru, vymýšľa, zavádza a rozvíja nové kultúrne formy. Uskutočňuje svoje poslanie prostriedkami – nástrojmi vedenia ľudí, ktorými sú charizma, inšpiratívne vedenie, individualizovaná úcta a intelektuálna stimulácia

Transformáciu možno dosahovať tromi spôsobmi:

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

-
- zmenou potrieb z Maslowovej sústavy alebo rozšírením doterajšieho spektra potrieb.

Transakčné vedenie je postavené na vzájomnej výmene – transakcii. Pracovník poskytuje svoj talent, skúsenosti i úsilie a vedúci ho za to odmeňuje. Využíva dva prostriedky a to podmienené odmeny (spočíva v súhlasnom názore vedúceho a nasledovateľa na to, čo má nasledovateľ urobiť, aby bol odmenený alebo aby sa vyhol postihu) a riadenie výnimkou (vedúci príliš nezasahuje do priebehu plnenia úloh, až vo výnimočných situáciách, keď sa objaví problém. Transakčný vedúci uspokojuje súčasné potreby pracovníkov a pracuje vnútri určitej organizačnej kultúry a prijíma jej rituály, zvyklosti či modely rolí pri presadzovaní hodnôt.

2 Cieľ práce

Vedenie ľudí je základnou funkciou každého manažmentu. Vedenie je práca s ľuďmi, a tí sú dôležitou súčasťou podniku. Preto je dôležité, aký je vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, aký štýl vedenia sa uplatňuje. Každý manažér pri vykonávaní svojej manažérskej práce si volí štýl, ktorým vedie svojich podriadených. Existuje viacero štýlov ale neexistuje taký štýl, ktorý by bol univerzálny pre všetkých, ktorý by sa mohol realizovať v každom podniku a v každej situácii. Vo väčšine podnikov ide o kombináciu niekoľkých štýlov, kedy uplatňovaný štýl v sebe zahŕňa prvky viacerých štýlov, pričom prvky jedného štýlu môžu byť dominantné. Samozrejme, uplatňovaný štýl závisí aj od situácie v podniku a preto si musí každý manažér uvedomiť, aký štýl prezentuje.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať štýl, ktorý sa aplikuje vo vybranom podniku a zhodnotiť ho na základe teoretických podkladov.

K naplneniu hlavného cieľa sme si vytýčili nasledovné čiastkové ciele:

- vyhodnotenie informácií získaných prostredníctvom dotazníkov vyplnených riaditeľom podniku a jeho priamymi podriadenými,
- zhodnotenie štýlu riadenia vo vybranom podniku .

Úspešné splnenie čiastkových cieľov je nevyhnutné pre úspešnú identifikáciu a zhodnotenie štýlu vedenia.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť štýl riadenia v podniku. Vybrali sme si stredný podnik, ktorý sa zaoberá spracovaním kameňa a poskytuje služby s tým súvisiace. Je to podnik s takmer 20 – ročnou tradíciou. Za toto obdobie získal riadiaci pracovník skúsenosti s vedením ľudí.

Cieľ práce sa týka oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne štýlu riadenia. Na začiatku bolo treba preštudovať viacero publikácií od domácich a zahraničných autorov. Na základe získaných informácií sme napísali prehľad o súčasnom stave doma a v zahraničí. Ten pozostáva z krátkoho prehľadu názorov viacerých autorov na riadenie ľudských zdrojov a na vedenie ľudí. Podstatná časť je venovaná konkrétnym štýlom vedenia z viacerých hľadísk. Súčasťou sú názory autorov na základné štýly vedenia. Posledná časť je venovaná transakčnému a transformačnému vedeniu, ktoré sa stalo predmetom nášho skúmania vo vybranom podniku.

Pri vypracovaní práce sme využili metódu dopytovania. Dotazník pre riaditeľa sme získali z publikácie Manažment. Prípadové štúdie. (Majtán, 2003). Cieľom tohto dotazníka je zhodnotiť, či sa riaditeľ vidí ako transformačný alebo transakčný. K dispozícii mal desať dvojíc tvrdení, medzi ktoré rozdelil päť bodov, podľa toho, ktoré tvrdenie ho viac charakterizuje, pričom päť bodov predstavuje úplnú zhodu s daným tvrdením. Vyhodnotenie sme uskutočnili na základe tabuľky prislúchajúcej tomuto dotazníku. V tabuľke sme k jednotlivým tvrdeniam priradili body a spočítali ich. Vyšší počet bodov v súčte stĺpca ukazuje, ako vidí riaditeľ sám seba, buď ako transakčného alebo transformačného vedúceho. Toto vyhodnotenie sme porovnali s poznatkami, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníka od priamych podriadených. Zamestnanci v dotazníku označili odpovede, ktoré podľa nich najviac charakterizujú riaditeľa. Takto získané informácie sme vyhodnotili prostredníctvom tabuľky. Obidva použité dotazníky sú súčasťou príloh.

V práci sme využili nástroje dotazníka, analýzy a grafického zhodnotenia. Potrebné informácie sme získali prostredníctvom dotazníka od riaditeľa a troch zamestnancov. Získané informácie sme analyzovali, zapísali do prislúchajúcich tabuliek a na záver vyhodnotili.

Materiál práce:

- domáca a zahraničná literatúra,
- internetová stránka podniku,
- Obchodný register Slovenskej republiky,
- interné zdroje podniku,
- informácie získané metódou dotazovania.

Postup pri písaní vlastnej práce:

- výber podniku,
- oboznámenie sa s prostredím podniku,
- vyplnenie dotazníka riaditeľom podniku,
- vyhodnotenie výsledkov dotazníka,
- vyplnenie dotazníkov zamestnancami,
- vyhodnotenie výsledkov dotazníka,
- porovnanie výsledkov zistených z dotazníkov,
- zhodnotenie štýlu vedenia.

4 Výsledky práce

4.1 Základné informácie o podniku

MRAMOR spol. s r. o. vznikla v apríli 1991, v súčasnosti sídli na adrese Vlčie Hrdlo 64, Bratislava 821 07 a je zameraná na spracovanie a montáž najrozličnejších kamenárskych výrobkov.



Predmetom činnosti spoločnosti podľa obchodného registra v súčasnosti je:

- dobývanie ložísk ušľachtilého kameňa v blokoch, vrátane ich úpravy a zušľachtovanie vykonávané v súvislosti s ich dobývaním, zabezpečovanie a likvidácia lomov,
- výroba štukatérskych výrobkov, ich predaj a montáž,
- výroba cementového tovaru a umelého kameňa,
- spracovanie kameňa,
- štukatérsťvo,
- pozlacovačstvo,
- remeselné kamenosochárstvo,
- kúpa rozličného tovaru v rozsahu voľnej živnosti za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj,
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien.

Spoločnosť počas svojho vývoja sa venovala aj iným činnostiam a to: kamenárska výroba a montáž, reštaurovanie a úpravy fasád a kamenosochárska činnosť; nákup, distribúcia a predaj kamenárskych materiálov, surovín, výrobkov a prác pre zahraničné osoby v tuzemsku a v zahraničí; nákup a predaj kamenárskej a kamenosochárskej technológie, nástrojov, pomôcok, prípravkov, prostriedkov a náhradných dielov na opracovanie kameňa a nerastov; nákup a predaj diamantového náradia; nákup a predaj strojov vrátane náhradných dielov malej mechanizácie; výroba, nákup a predaj drevených a kovových výrobkov; obchodovanie, distribúcia, zastúpenie a servis s elektronickými a elektrickými výrobkami, súčiastkami, náhradnými dielmi a príslušenstvom k nim; obchodovanie s chemickými výrobkami, čistými chemikáliami, kozmetickými výrobkami bytovej chémie; obchodovanie so sklárskymi, obuvníckymi, galantérskymi, textilnými a odevnými výrobkami; reklamná, propagačná,

sprostredkovateľská, obstarávateľská a poradenská činnosť; export a import s tovarom všetkého druhu, okrem tovarov, na ktoré sú podľa platných právnych predpisov vyžadované osobitné povolenia.

Spoločníkmi sú Ing. Vladimír Mjartan, RNDr. a Xaver Gubáš, ktorí sú konateľmi spoločnosti. Ďalšími spoločníkmi sú Ing. Juraj Knappek, CSc. a RNDr. Pavol Knappek. V mene spoločnosti konajú vždy dvaja konatelia spoločne vo všetkých veciach a podpisujú tak, že k obchodnému menu spoločnosti pripoja svoje meno, funkciu a podpis.

Kamenárske remeslo firmy sa traduje od roku 1860, odkedy sa prenáša z pokolenia na pokolenie. Spoločnosť MRAMOR spol. s r. o. dokázala nadviazať na najlepšie tradície kamenárskeho remesla a v súčasnej dobe patrí medzi najväčšie firmy tohto odboru na Slovensku. Firma sa od svojho vzniku snaží získať všetky zákazky, ktorých podstatou je prírodný kameň. V rokoch 1991 až 1993 pôsobila aj v Rakúsku a v Nemecku, v rokoch 2000 a 2001 zabezpečovala dodávky do USA. V súčasnosti pôsobí takmer výhradne len na Slovensku. Množstvo zákaziek a tisíce m² obložených fasád a dlažieb sú toho jednoznačným dôkazom. Prevažná časť činnosti spoločnosti sa zameriava na stavebnú výrobu – obklady exteriérov a interiérov, vonkajšie a vnútorné dlažby, schodištia, parapety a pod. Ďalej na pomníkovú výrobu a výrobu atypických prvkov. Prioritu dávajú materiálom z prírodného kameňa. Dovoz materiálov je realizovaný prevažne z Talianska, Švédska, Nemecka, Južnej Ameriky, Afriky, Chorvátska, Španielska, Fínska, Číny, Portugalska a ďalších krajín, pričom prírodné materiály sú pôvodom prakticky z celého sveta.

Hlavným zameraním je dovoz polotovarov z prírodných materiálov s ich následným spracovaním na dlažby, obklady, schody, parapety a pod. Ďalej na výrobu atypických prvkov a na výrobu pomníkových dielov. Dovoz hotových výrobkov z prírodných materiálov, gressov a konglomerátov pri väčších zákazkách. Komplexná technicko – inžinierska činnosť pozostávajúca zo zamerania stavebného objektu, vyhotovenia zadania do výroby až po jeho realizáciu na samotnom objekte t. j. vrátane dopravy na stavbu, dodávky spojovacieho, špárovacieho prípadne skobovacieho materiálu, vodorovného a zvislého presunu hmôt a prírezávania na stavbe. Pri väčších objektoch sú vypracované kladačské plány na obklady, dlažby a schody podľa skutočností, ktoré sú odsúhlasované architektom stavby. Výroba a montáž pomníkových dielov z prírodného materiálu. Poradenská činnosť pre architektov a projektantov pre

výber a uplatnenie kameňa v budúcich projektoch, spolupráca s kamenosochármi, sochármi a architektmi.

Politika kvality spoločnosti MRAMOR na obdobie 2010 – 2015

Spoločnosť *MRAMOR spol. s r. o.*, ktorá vznikla v apríli 1991, je zameraná na spracovanie a montáž kamenárskych výrobkov z prírodného kameňa. Firma si od svojho vzniku buduje svoju existenciu na osobnej zodpovednosti svojich pracovníkov za kvalitu, dodržiavanie zásad bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia. Politika kvality vychádza z vízie a stratégie spoločnosti Mramor s.r.o., ktorá kladie kvalitu a uspokojenie nadštandardných požiadaviek klienta na prvé miesto. Súčasťou politiky kvality spoločnosti je aj oblasť vzťahov k zamestnancom.

V oblasti kvality montáže spoločnosť smeruje k:

- zvyšovaniu kvality štandardných montážnych úkonov,
- schopnosti zabezpečiť montáž neštandardných úkonov požadovaných klientom,
- zvyšovaniu odbornej zdatnosti pracovníkov spoločnosti a jej subdodávateľov.

V oblasti kvality obchodu spoločnosť smeruje k:

- ponúkaní konkurencieschopných podmienok pre štandardné produkty,
- zvyšovaniu obchodného obratu spoločnosti na trhu nadštandardných produktov,
- odbornému a veci znalému prístupu pri ponúkaní produktov z prírodného kameňa.

V oblasti kvality vzťahu ku klientom spoločnosť smeruje k:

- budovaniu dlhodobých vzťahov s klientmi,
- tvorivej spoluúčasti klienta na realizácii produktu z prírodného kameňa,
- uprednostňovaniu požiadaviek klienta pred odstrániteľnými požiadavkami firmy,
- včasnému upozorňovaniu klienta na problémy neriešiteľné bez jeho účasti.

V oblasti kvality vzťahu k zamestnancom spoločnosť smeruje k:

- budovaniu korektných vzťahov so zamestnancami, lebo si uvedomujú, že kvalitný výkon a dobré meno spoločnosti je odrazom kvality jej zamestnancov,
- budovaniu pocitu spoluúčasti na činnostiach a živote v celej spoločnosti,
- vytvoreniu otvoreného a konštruktívneho dialógu,
- zvyšovaniu odbornej úrovne zamestnancov na všetkých úrovniach,
- vytváraniu podmienok pre pozitívny postoj všetkých pracovníkov k otázkam kvality,
- vytváraniu podmienok pre chápanie bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia ako samozrejmej povinnosti každého.

V oblasti kvality vzťahu k dodávateľom spoločnosť smeruje k:

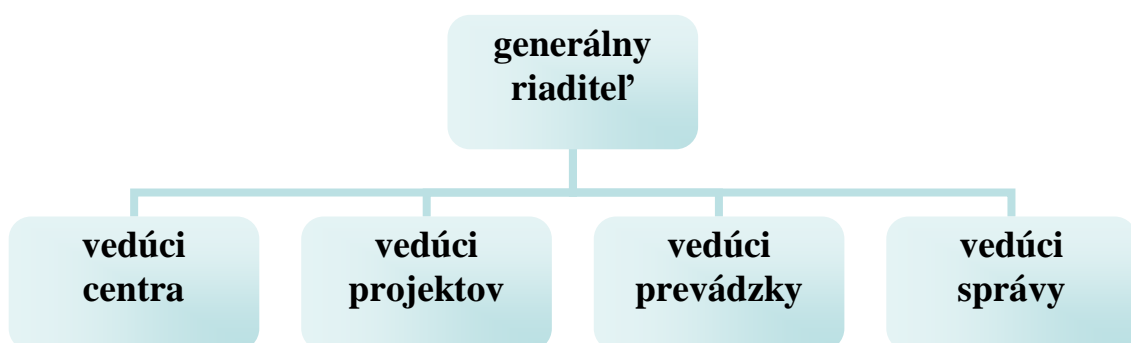
- budovaniu dlhodobej spolupráci postavenej na prvotriednej kvalite súčinnosti pri realizácii výsledného produktu.

Pre politiku kvality má spoločnosť jediné dve obmedzenia:

- ich technológie musia byť bezpečné a prinášať dlhodobo stabilné produkty,
- ich činnosť nesmie spôsobovať nenávratné poškodenie životného prostredia.

Obr. 3

Riadiaca štruktúra MRAMOR spol. s r. o.

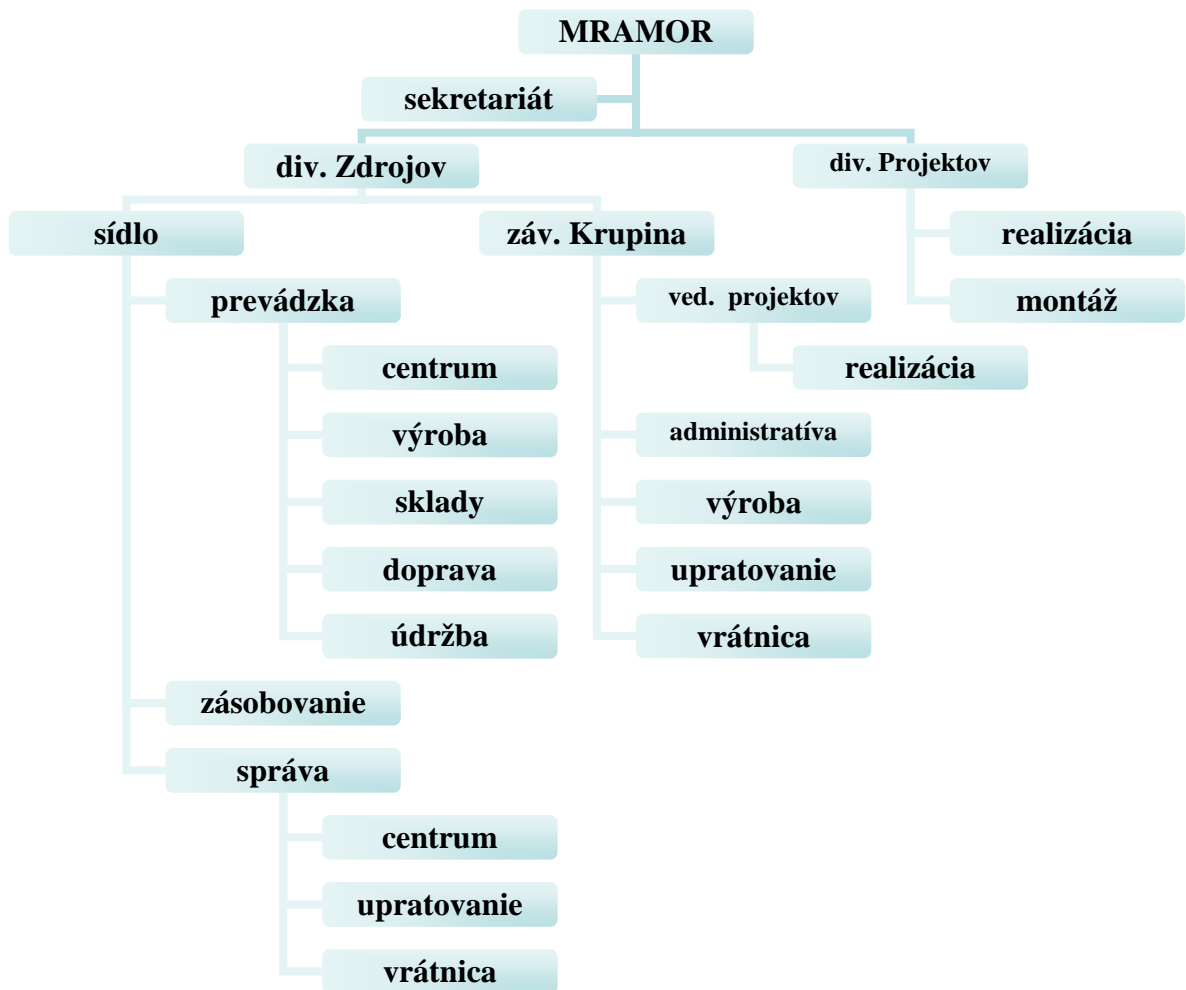


Zdroj: Interné zdroje podniku

Spoločnosť má vytvorenú aj dynamickú organizačnú štruktúru, ktorá spočíva v tom, že vedúci projektov môže zadať úlohy aj tomu, kto mu nie je podriadený podľa vopred uvedenej organizačnej štruktúry, ak to vyžadujú okolnosti. Dôležité sú projekty

a ich realizácia. Vedúci môže zadať úlohy inému zamestnancovi podniku ak ten nemá mimoriadne dôležitú úlohu, ktorá súvisí s jeho náplňou práce.

Obr. 4
Organizačná štruktúra MRAMOR spol. s r. o.



Zdroj: Interné zdroje podniku

4.2 Informácie o podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Základné povinnosti zamestnancov:

- chrániť vlastnú bezpečnosť a zdravie ako aj chrániť bezpečnosť a zdravie osôb v okolí svojho pracoviska,
- plniť úlohy nadriadených,
- upozorňovať na chyby v zadaniach úloh,

-
- neprekračovať svoje kompetencie,
 - upozorňovať na nedostatky pracovného prostredia, výrobných prostriedkov či samostatne neodstrániteľné prekážky v práci,
 - efektívne využívať pracovný čas,
 - v prípade potreby poskytnúť súčinnosť svojim spolupracovníkom, pokiaľ ich úlohy vyžadujú spoluprácu viacerých pracovníkov, ak takáto súčinnosť nie je v rozpore s jeho vlastnými úlohami.

Práva zamestnancov:

- žiadať o rozhodnutie priameho nadriadeného v prípadoch rozporných úloh,
- navrhovať ľubovoľnému nadriadenému zmeny v organizácii práce, ktoré môžu priniesť efektívnejšie výsledky,
- žiadať o zabezpečenie podmienok, ktoré predstavujú primeranú ochranu zdravia a bezpečnosti,
- žiadať v prípade potreby o súčinnosť svojich spolupracovníkov, pokiaľ úloha vyžaduje spoluprácu viacerých pracovníkov.

Cieľom podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov je získanie kvalifikovaných pracovníkov, ich priebežné vzdelávanie a vytvorenie vhodného prostredia, primerané povahy pracovných úloh. Komunikácia je dôležitou súčasťou vedenia ľudí i vo vybranom podniku. Komunikácia tu funguje na dobrej úrovni, aj čo sa týka formálnej aj neformálnej. Pri formálnej sa jedná predovšetkým o zadávanie úloh, hodnotenie a iné informácie týkajúce sa podniku. Príkladom dobrého fungovania komunikácie sú porady. Porady sú v podniku pravidelne, sú to operatívne porady, ktoré riešia aktuálne problémy a otázky. Pracovníci môžu vyjadriť svoj názor na danú problematiku. Akceptácia návrhov závisí od povahy konkrétnej problematiky. Riaditeľ za mimoriadne plnenie úloh priznáva odmeny, ktoré sú pre pracovníkov motiváciou, ale jedná sa o odmeny vo výnimočných prípadoch.

Podnik sa nezúčastňuje žiadnych športových ani kultúrnych podujatí. Ako pracovný kolektív sa všetci stretávajú pri malých oslavách, ktoré nie sú časté. Zúčastňuje sa ich aj riaditeľ, čím podporuje vzťahy s ostatnými.

Vedeniu podniku záleží na kvalifikácii zamestnancov a na jej zvyšovaní. Pri nástupe nového pracovníka je tento pracovník náležite zaučený a v prípade potreby získava potrebnú kvalifikáciu zaškolením. Vzhľadom na to, že hospodárska kríza

zasiahla aj vybraný podnik, školenia sú obmedzené na základné a tie, ktoré sú nevyhnutné. Školenia boli v minulosti zamerané predovšetkým na počítačovú techniku, na prácu so základnými programami Microsoft, v súčasnosti sa jedná o školenia predovšetkým z novelizovaných zákonov, ako zákon o DPH, zákon o dani z príjmov či Zákonník práce.

4.3 Štýl vedenia podľa vedúceho

Cieľom práce je zhodnotiť štýl vedenia vo vybranom podniku. Informácie sme získali prostredníctvom metódy dotazovania. Riaditeľ mal k dispozícii desať dvojíc výrokov, medzi ktoré rozdelil päť bodov podľa toho, ktorý výrok ho najlepšie charakterizuje. Tento dotazník bol vyplňaný na základe subjektívneho názoru na seba samého.

Zmena je typická pre transformačného vedúceho, pretože sa snaží zmeniť situáciu v podniku. Nejde mu len o zaužívané postupy a o ich udržiavanie a zachovávanie. Transakčný vedúci sa snaží o udržanie existujúcej situácie podniku, je to jeho priorita. V rámci prvej dvojice pridelil riaditeľ tri body výroku, že stabilitu, jej udržiavanie v podniku chápe ako svoje poslanie. Dva body pridelil zase výroku, že jeho poslaním ako riadiaceho pracovníka je zmena. Je to takmer rovnomerné rozloženie. Z toho vyplýva, že jeho prvoradým cieľom je, aby sa v podniku stabilizovala situácia, ktorá v ňom existuje ale očakáva aj zmeny, ktoré sú súčasťou každého podnikateľského prostredia. V rámci neho môže realizovať svoje plány a podľa nich uskutočniť všetky potrebné činnosti.

Transformačný vedúci chce byť vždy príčinou udalostí. Svoju činnosť organizuje tak, aby vznikali nové situácie v podniku, ktoré napomôžu byť lepšími po všetkých stránkach a prispôbiť sa vonkajšiemu okoliu. Oproti tomu transakčný vedúci využíva také udalosti, ktoré existujú v podniku a snaží sa v rámci nich realizovať svoju činnosť, rozvíjať udalosti a usmerňovať jej činnosť a vývoj. Riaditeľ pridelil štyri body výroku, že vedúci musí napomáhať udalosti. Nechce byť tým, čo vyvolá nové udalosti. V rámci tohto výroku je viac charakterizovaný ako transakčný vedúci.

Transformačný vedúci je charakterizovaný aj ako osobnosť, ktorá sa v rámci pracovných vzťahov stará nielen o odmeňovanie svojich podriadených, ako to robí transakčný vedúci ale aj o ich vyššie záujmy, životné ciele. Je viac ako len ich

nadriadený na danom pracovnom mieste. Ide mu o rozvoj svojich zamestnancov v rámci pracovných aj životných cieľov. Riaditeľ chápe ako svoju povinnosť spravodlivé odmeňovanie zamestnancov na základe výsledkov ich práce. Predmetom jeho záujmu nie sú životné ciele a očakávania zamestnancov ale práca nimi vykonávaná a spravodlivo odmeňovaná.

Riaditeľ preferuje dlhodobé myslenie pred krátkodobým. Zameriava sa na to, čo by malo byť v budúcnosti, a nie na to, čo by malo byť v najbližšej dobe, čo je pre podnik reálnejšie. Krátkodobé myslenie, charakteristické pre transakčného vedúceho, je o plánovaní budúcnosti na krátky čas, čo je dobré pre podnik, aby vedel čo bude v najbližšej dobe. Dlhodobé myslenie predstavuje naplánovanie budúcnosti podniku. Je potrebné sa zamyslieť nad tým, aké sú silné a slabé stránky podniku, akým smerom sa má podnik uberať, aké sú jeho ciele a akými spôsobmi zrealizovať stanovené ciele. Riaditeľ je na danej pozícii dlhé roky a preto už vie, že pre podnik je dôležitá jeho vízia do budúcnosti a s tým súvisiace plánovanie vo všetkých oblastiach, vrátane oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Riaditeľ sa prikláňa k výroku, že ako vedúci venuje viac energie na riadenie jednotlivých cieľov a ich príbuzných cieľom ako na povzbudzovanie nádejí a očakávaní a to je charakteristické pre transakčného vedúceho. Transakčný vedúci riadi v konkrétnom prostredí, pričom má stanovené prioritné ciele a iné podporné ciele. Transformačný vedúci sleduje nádeje a očakávania podniku ako celku a podobne to platí aj pre oblasť vedenia. Očakáva príležitosti, ktoré sa vyskytnú, aby ich mohol využiť.

Transformačný vedúci tým, že chce byť príčinou udalostí a chce uskutočniť zmeny sa stáva akýmsi učiteľom. Znamená to, že vedúci vznikom novej situácie, príchodom nových udalostí oboznamuje všetkých o vzniknutej situácii a jeho snahou je, aby sa s ňou podriadený stotožnil z vlastného presvedčenia. Transakčný vedúci oproti tomu ako súčasť svojich úloh chápe podporovanie zamestnancov, uľahčovanie problematických období. Riaditeľ chápe ako jednu zo svojich úloh byť predovšetkým učiteľom, byť im nápomocným a usmerňovať ich činnosť.

Riaditeľ je názoru, že by mal predstavovať vyššiu morálku ako jeho podriadení. Vyplýva to z toho, že ako najvyšší riadiaci pracovník má vyššie postavenie a mal by byť príkladom pre ostatných v podniku aj v rámci tejto oblasti. Chápaním morálky a jej uplatňovaním riaditeľ predstavuje viac transformačného vedúceho.

Riaditeľ ako najvyšší nadriadený rád stimuluje podriadených, aby robili viac než len základné povinnosti vyplývajúce z ich náplne práce. Stimulovať znamená, že ako nadriadení sa pokúsi v nich vyvolať akési pohnútky, ktoré v nich aktivujú pocit robiť viac pre podniku.

Vedenie ako podstatná časť riadenia, by malo byť také, aby viedlo k želanému efektu – splnenie cieľov organizácie a zároveň splnenie cieľov, požiadaviek a potrieb zamestnancov. Podľa riaditeľa by malo byť vedenie praktické ale v prvom rade by malo inšpirovať pre ďalšiu prácu.

Riaditeľ si myslí, že jeho moc ovplyvňovať ostatných vyplýva predovšetkým z jeho funkčného zaradenia. Takáto moc, typická pre transakčných vedúcich je charakterizovaná ako právomoc, ktorá pramení z práva ovplyvňovať ľudí k vykonávaniu určitých činností. Transformačný vedúci využíva moc, ktorá vyplýva z jeho schopnosti presvedčať a reprezentuje názory, ktoré iní prijímajú.

Tab. 1
Vyhodnocovacia tabuľka

Transformačný vedúci			Transakčný vedúci		
Body:			Body:		
1.	B	2	1.	A	3
2.	A	1	2.	B	4
3.	B	0	3.	A	5
4.	A	4	4.	B	1
5.	B	1	5.	A	4
6.	A	4	6.	B	1
7.	B	3	7.	A	2
8.	A	4	8.	B	1
9.	B	3	9.	A	2
10.	A	1	10.	B	4
Stĺpec			Stĺpec		
Spolu		23	Spolu		27

Zdroj: MAJTÁN (2003)

Na základe tabuľky prislúchajúcej k dotazníku možno skonštatovať, že riaditeľ považuje svoj štýl vedenia za štýl transakčný. Využíva prvky transakčného aj transformačného, pričom prvky transakčného považuje za najčastejšie uplatňované vo svojom štýle vedenia.

Riaditeľ ako predstaviteľ transakčného štýlu vedenia sa stotožňuje s podnikovou kultúrou, jej zvykmi, tradíciami a hodnotami. Jeho cieľom je zachovať ju na úrovni, na akej sa v súčasnosti nachádza a upevniť ju v rámci podniku. V rámci podniku uprednostňuje stabilné prostredie so zaužívanými spôsobmi. Rozvíja predovšetkým existujúce udalosti v podniku, ktoré riadi, usmerňuje. Svoju moc ovplyvňovať a viesť pracovníkov odvodzuje od svojho postavenia a funkčného zaradenia. Je zameraný k riadeniu cieľov, ktoré sú stanovené a ktoré sa majú splniť za vymedzené obdobie. Dbá na spravodlivé odmeňovanie zamestnancov pri vykonávaní si svojich povinností a pracovných úloh.

Prvky transformačného vedenia preferuje pri myslení na budúcnosť, ktoré je orientované na dlhodobé ciele. Chce stimulovať pracovníkov k lepším výkonom a tak, aby robili viac nie z donútenia ale má to byť výsledok úspešnej stimulácie. Snaží sa byť príkladom pre podriadených a myslí si, že predstavuje pre nich vyššiu morálku.

4.4 Štýl vedenia podľa zamestnancov

Dotazník sme dali vyplniť trom podriadeným pracovníkom, aby sme v konečnom dôsledku porovnali ako vidí riaditeľ svoj štýl vedenia ako ho vidia jeho bezprostredne podriadení.

V otázke, na splnenie akých cieľov sa orientuje riaditeľ, dvaja zamestnanci určili, že sú to dlhodobé ciele. Jeden zamestnanec určil, že sú to krátkodobé ciele. Vyplýva to z toho, že podnik, ako každý iný, má plány, ako a aké činnosti bude realizovať v krátkom období ale pre jeho existenciu sú dôležité aj ciele dlhodobého charakteru.

Na otázku, či sa riaditeľ zaujíma viac o spravodlivé odmeňovanie podľa vykonanej práce a jej výsledkov alebo o ich životné ciele, sa všetci traja zhodli, že je to odmeňovanie výsledkov ich práce. Práca má byť vykonávaná podľa požiadaviek nadriadeného a má splňať očakávania súvisiace s jej náplňou.

Podriadení pracovníci sa zhodli, že riaditeľ v oblasti podnikovej kultúry prijal jej formu, tradície a zvyky také, aké sú zakorenené už dlhšie obdobie a nemá v úmysle ich ďalej rozvíjať.

Zamestnanci sa zhodli aj pri orientácii jeho správania. Z jeho správania usudzujú, že prijíma udalosti, ktoré vzniknú a rieši ich podľa vlastného uváženia.

Existujúcim situáciám dáva prednosť pred vznikom nových udalostí, ktorých príčinou by mohol byť aj on sám.

V ďalšej otázke dvaja z troch vybraných zamestnancov uviedli, že udržanie stability v podniku vníma riaditeľ ako svoje priority. Uprednostňuje stabilné zázemie pred premenlivým prostredím.

Tí istí zamestnanci tiež uviedli, že hlavným dôvodom motivácie zo strany riaditeľa je splnenie si pracovných úloh v požadovanom rozsahu. Je to jeho priorita a uprednostňuje to pred motivovaním za prácu vykonávanú navyše.

Podriadení pracovníci sú ovplyvňovaní mocou, ktorá podľa nich vyplýva z funkcie riaditeľa, jeho postavenia. S jeho názorom sa nemusia vždy stotožniť, ale prijímajú ich, lebo je to názor nadriadeného a on má právomoc ovplyvňovať.

Tab. 2

Vyhodnocovacia tabuľka

Otázka č.	sekretárka	ekonómka	účtovníčka	Transakčný štýl (odpovede a)	Transformačný štýl (odpovede b)
1.	b	b	a	1	2
2.	a	b	a	2	1
3.	a	a	a	3	0
4.	a	b	a	2	1
5.	a	b	a	2	1
6.	a	a	a	3	0
7.	a	a	a	3	0
				16	5

Zamestnanci prostredníctvom dotazníka charakterizovali štýl vedenia riaditeľa – svojho priameho nadriadeného ako transakčný. Pre realizátora transakčného štýlu je typické, že prijíma situáciu v podniku, usiluje sa o jej stabilizáciu a rozvíjanie činností, ktoré existujú v podniku. Podniková kultúra je podľa zamestnancov pre riaditeľa daná svojimi zvyklosťami a tradíciami, je zakorenená v podniku a riaditeľ chce upevniť jej pozíciu a upevniť jej hodnoty. Zameriava sa na dlhodobú prosperitu podniku, dohliada na plnenie úloh pracovníkov a tomu podriaďuje aj spôsob motivácie.

4.5 Zhodnotenie štýlu riadenia

Na základe uvedených skutočností sme skonštatovali, že riaditeľ využíva transakčný štýl vedenia. Riaditeľ svoj štýl zhodnotil ako transakčný, pričom si myslí, že využíva viacero prvkov transformačného štýlu. Zamestnanci si myslia, že týchto prvkov v jeho štýle vedenia je menej.

Pre riaditeľa je charakteristické:

- dlhodobé myslenie,
- rozvíjanie existujúcich skutočností,
- motivovanie pracovníkov k lepšiemu vykonávaniu pracovných úloh,
- spravodlivé odmeňovanie výsledkov pracovníkov,
- upevňovanie a podporovanie hodnôt podnikovej kultúry,
- využívanie moci vyplývajúcej z postavenia, funkčného zaradenia.

5 Záver

Vedenie ľudí je dôležitou súčasťou manažérskej práce. Manažér využíva rôzne prostriedky, aby ovplyvňoval zamestnancov k požadovaným výkonom. Dôležitou úlohou manažéra je zvoliť si vhodný štýl, ktorým bude viesť podriadených. Výber konkrétneho štýlu nie je jednoduchá záležitosť.

V prvej časti práce sme sa zamerali na definíciu riadenia ľudských zdrojov a vedenia ľudí od viacerých autorov. Vedenie ľudí je chápané ako časť riadenia, pretože vedenie je schopnosť ovplyvňovania iných, pričom riadenie ľudských zdrojov zahŕňa nielen vedenie, ale aj plánovanie, tvorbu prostredia a obsadzovanie jednotlivých pozícií. V práci sme sa zamerali na viaceré štýly vedenia. Charakterizovali sme základné štýly vedenia – autokratický, demokratický a liberálny štýl vedenia. Zamerali sme sa na Likertove štýly vedenia a na teóriu manažérskej mriežky. Definovali sme transakčný a transformačný štýl vedenia a ich odlišnosti.

Cieľom práce bolo zhodnotiť, aký štýl vedenia sa realizuje vo vybranom podniku. Potrebné informácie sme získali z internetovej stránky spoločnosti a z jej interných zdrojov. Oblasť riadenia ľudských zdrojov, konkrétne vzťahy k zamestnancom, sú súčasťou politiky kvality spoločnosti na nasledujúcich päť rokov. V rámci nej sa zameriavajú na budovanie dobrých vzťahov so zamestnancami, zvyšovanie ich odbornej úrovne a vytváranie vhodných pracovných podmienok.. Ďalšie informácie sme získali prostredníctvom dotazníkov. Jeden dotazník vyplnil riaditeľ a jeho podstatou bolo zhodnotiť, ako vidí riaditeľ sám seba, či využíva prvky transakčného alebo transformačného štýlu, prípadne ako ich kombinuje. Vybrali sme troch zamestnancov, ktorý tiež na základe dotazníka zhodnotili štýl vedenia riaditeľa. Získané informácie sme analyzovali a na základe nich sme zhodnotili štýl vedenia, ktorý riaditeľ v podniku uplatňuje.

Riaditeľ podniku využíva vo väčšine prípadov transakčný štýl vedenia. K tomuto záveru sme prišli po analýze získaných informácií prostredníctvom dotazníka. Na základe zistených skutočností sme skonštatovali, že zamestnanci vo vedení vidia prvky transakčného štýlu a iba zriedka sa podľa nich vyskytujú prvky transformačného štýlu. Riaditeľ vo svojej činnosti nachádza viac prvkov transformačného štýlu ako podriadení, pričom si uvedomuje, že dominantné sú prvky transakčného štýlu.

Pre transakčný štýl nie sú charakteristické zmeny. Je to štýl skôr o prijímaní existujúcich skutočností. V oblasti ľudských zdrojov sa zameriava na plnenie pracovných úloh a aj motivácia sa orientuje týmto smerom. Oproti tomu transformačný štýl je charakterizovaný zmenami, hľadá dôvody vzniku nových udalostí, rozvíja hodnoty podnikovej kultúry a zaujíma sa aj o životné ciele podriadených.

5.1 Návrhy a odporúčania

Pre riaditeľa navrhujeme nasledujúce odporúčania:

- zaujímať sa o pracovníkov aj ako o osobnosti a nie iba ako o zamestnancov, ktorí si vykonávajú pracovné povinnosti,
- stimulovať podriadených, aby sami chceli robiť viac,
- rozvíjať mimopracovné aktivity pre posilnenie vzťahov v rámci pracovného kolektívu.

6 Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BILLSBERRY, Jon. 1996. *Efektívny manažér*. Bratislava: KT, 1996. 343 s.
5. FUTEROVÁ, Helena. 2009. Ako sa môže líniový manažér stať uznávanou autoritou. In *Personálny manažment nielen pre personalistov*, 2009, č. 3, s. 3.
6. HELLER, Robert. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava: IKAR, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.
7. KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2007. 207s. ISBN 978-80-89085-87-5.
8. MAJTÁN, Miroslav. 2005. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
9. MAJTÁN, Miroslav. 2003. *Manažment. Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 136 s. ISBN 80-225-1746-1.
10. MALEJČÍK, Albín. 2000. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 117 s. ISBN 80-7137-687-6.
11. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU v Nitre, 2007. 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
12. PLAMÍNEK, Jiří. 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
13. SEDLÁK, Mikuláš. 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
14. STRAČÁR, Vladislav. 1996. *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava: Ekonóm, 1996. 152 s. ISBN 80-225-0772-5.
15. ŠULEŘ, Oldřich. 2009. Vedení firmy v době krize. In *Moderní řízení*. 2009, č. 4. s. 44 – 45.
16. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2005. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU v Nitre, 2005. 166 s. ISBN 80-8069-616-0.

-
17. WALKER, Alfred J. a kol. 2003. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
18. Informácie o spoločnosti. [online] Bratislava, aktualizované 2010. [cit. 2010-04-07]. Dostupné na: < <http://www.mramor.sk/o-firme/>>.
19. Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. [online] Bratislava, aktualizované 2010. [cit. 2010-04-07]. Dostupné na: <<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=2913&SID=2&P=1>>.

7 Prílohy

Príloha 1: Dotazník pre riaditeľa

Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov

DOTAZNÍK PRE RIADITEĽA

Priradte nasledujúcim tvrdeniam príslušné body a spočítajte ich. Pri každej z desiatich dvojíc tvrdení rozdeľte päť bodov medzi tvrdenia A a B podľa vášho názoru, ako vnímate seba samého, alebo podľa toho, ktoré z tvrdení vás lepšie charakterizuje., Päť bodov predstavuje úplnú zhodu s daným tvrdením:

1. A: Mojím poslaním ako vedúceho je udržiavanie stability.
B: Mojím poslaním ako vedúceho je zmena.
2. A: Ako vedúci musím byť príčinou udalostí.
B: Ako vedúci musím napomáhať udalosti.
3. A: Starám sa, aby moji podriadení boli spravodlivo odmeňovaní podľa svojej práce.
B: Starám sa o všetko, čo moji podriadení v živote chcú dosiahnuť.
4. A: Preferujem dlhodobé myslenie: Čo by malo byť.
B: Preferujem krátkodobé myslenie: Čo je realistické.
5. A: Ako vedúci venujem dosť energie na riadenie jednotlivých, ale aj príbuzných cieľov.
B: Ako vedúci venujem dosť energie na povzbudzovanie nádejí, očakávaní.
6. A: Verím, že významnou súčasťou mojej role vedúceho je byť i učiteľom, i keď nielen v bežnom školskom zmysle slova.
B: Verím, že významnou súčasťou mojej role vedúceho je byť podporovateľom a uľahčovateľom.
7. A: Ako vedúci musím mať rovnakú morálku ako moji podriadení.
B: Ako vedúci musím predstavovať vyššiu morálku.
8. A: Teší ma stimulovať podriadených, aby chceli robiť viac.
B: Teší ma stimulovať podriadených za dobrú prácu.
9. A: Vedenie by malo byť praktické.
B: Vedenie by malo inšpirovať.
10. A: Moja moc ovplyvňovať ostatných primárne vyplýva z mojej schopnosti prijímať ľudí, aby sa stotožnili so mnou a mojimi názormi.
B: Moja moc ovplyvňovať ostatných primárne vyplýva z môjho postavenia a funkcie.

Vyhodnocovacia tabuľka k dotazníku:

Transformačný vedúci	Transakčný vedúci
Body:	Body:
1. B	1. A
2. A	2. B
3. B	3. A
4. A	4. B
5. B	5. A
6. A	6. B
7. B	7. A
8. A	8. B
9. B	9. A
10. A	10. B
Stĺpec	Stĺpec
Spolu	Spolu

Vyšší počet bodov v súčte stĺpca ukazuje, nakoľko súhlasíte a vidíte seba samého, buď ako transformačného vedúceho alebo ako transakčného vedúceho.

Zdroj: MAJTÁN, Miroslav. 2003. *Manažment. Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 136 s. ISBN 80-225-1746-1.

DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV

1. Nadriadený sa orientuje na splnenie:
 - a) krátkodobých cieľov, myslí na blízku budúcnosť,
 - b) dlhodobých cieľov.

 2. Nadriadený sa snaží, aby v podniku:
 - a) udržal stabilitu,
 - b) uskutočnil zmeny, ktoré vníma ako priority.

 3. Nadriadený sa zaujíma o:
 - a) spravodlivé odmeňovanie zamestnancov podľa výsledkov práce,
 - b) životné ciele podriadených.

 4. Nadriadený motivuje predovšetkým kvôli:
 - a) splneniu pracovných úloh,
 - b) vykonávaniu úloh, ktoré sú nad rámec základných pracovných povinností.

 5. Nadriadený využíva svoju moc, ktorá vyplýva:
 - a) z jeho postavenia a funkcie,
 - b) zo stotožnenia sa s názormi, ktoré prezentuje.

 6. V rámci kultúry podniku nadriadený:
 - a) prijíma jej formy a zvyklosti,
 - b) uskutočňuje zmeny a rozvíja jej hodnoty.

 7. Jeho správanie je predurčené k:
 - a) riešeniu existujúcich udalostí,
 - b) vzniku nových udalostí.
-