

# OBSAH

ÚVOD.....	2
1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY.....	3
1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov.....	3
1.2 Definovanie vedenia ľudských zdrojov.....	4
1.3 Nároky na manažéra súčasnosti.....	5
1.4 Štýly vedenia.....	7
1.4.1 Situačný prístup k vedeniu ľudí.....	11
1.4.2 Burnsova teória transakčného a transformačného štýlu vedenia.....	13
1.5 Motivácia.....	15
1.6 Vymedzenie pojmov motivácie.....	16
1.7 Teórie motivácie ľudského správania.....	17
1.7.1 Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin (obsahové teórie).....	18
1.7.2 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu (procesné teórie).....	25
1.8 Motivačné stimulatory.....	30
2 CIEĽ PRÁCE.....	32
3 METODIKA PRÁCE.....	33
4 VLASTNÁ PRÁCA.....	34
4.1 Charakteristika spoločnosti.....	34
4.2 Vyhodnotenie ekonomických ukazovateľov za rok 2009.....	36
4.3 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	38
4.3.1 Prijímanie zamestnancov.....	42
4.3.2 Vzdelávanie pracovníkov.....	42
4.4 Motivovanie zamestnancov.....	43
4.5 Vedenie ľudí.....	48
5 ZÁVER.....	51
6 POUŽITÁ LITERATÚRA.....	53

## ÚVOD

Správne vedenie ľudských zdrojov je cestou k úspešnému a dlhodobému vývoju každej organizácie. Cieľom spoločnosti je dosahovanie vysokých výkonov, čo je dosiahnuteľné jedine kvalifikovanými a vhodne motivovanými zamestnancami. Na to, aby zamestnanec podával vysoké výkony, musí mu organizácia vytvoriť vhodné pracovné podmienky.

Zamestnávateľ musí byť vnímavý a ochotný motivovať svojich zamestnancov. Je dôležité klásť dôraz aj na správne vedenie ľudských zdrojov.

Človek je spoločenský a chápaný tvor, ktorý pri ľudskom prístupe zo strany zamestnávateľa bude spokojný a schopný plniť očakávané výsledky.

# 1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

## 1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov

S rozvojom techniky a priemyslu sa na prelome 19. a 20. storočia obrátil záujem podnikateľov a manažérov k rezervám vo výkonnosti ľudí a efektívnosti ich riadenia. Hľadali sa dôvody nižšej výkonnosti pracovníkov, či už spôsobom organizovania práce, alebo pracovného prostredia.<sup>1</sup>

Vo vývoji riadenia ľudských zdrojov vo vyspelom svete možno vymedziť rôzne etapy, ktoré sú dôsledkom jednak dynamicky sa vyvíjajúcej podnikateľskej praxe, jednak teoretického skúmania danej problematiky.

*Prvá etapa* sa začala ešte v minulom storočí a možno ju spájať s priemyselnou revolúciou. Bolo potrebné koordinovať prácu veľkého počtu ľudí, čím narastal rozsah činností v personálnej oblasti.

*Druhá etapa* sa spája s vedeckým manažmentom, ktorého hlavným predstaviteľom bol Frederick Taylor. Podstatou vedeckého manažmentu bolo zvyšovať efektívnosť práce na základe jej systematického vedeckého skúmania. To znamenalo rozširovať aktivity súvisiace so zamestnancami, ich prácou a rozvojom prvých odborových organizácií.

*Tretia etapa* vzniká najmä v súvislosti so zmenami, ktoré prebiehali v období tridsiatich rokov. Typický pre toto obdobie je podiel štátu na riešení rôznych problémov súvisiacich so zamestnávaním ľudí. Vznikajú zákonné úpravy na vyplácanie podpory v nezamestnanosti, minimálnej mzdy, riešenie sociálneho zabezpečenia.

*Štvrtá etapa* sa spája so štyridsiatymi a päťdesiatymi rokmi. V tomto období bol už zabezpečovaný celý rozsah aktivít súvisiacich so získavaním, prijímaním, evidenciou, odborným výcvikom zamestnancov a starostlivosťou o nich. Zamestnanci zabezpečujúce tieto aktivity sa stali manažérmi.

*Piata etapa* zahŕňa zmeny, ku ktorým došlo v priebehu šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov. V tomto období sa používali už prepracované metódy výberu, systematického vzdelávania, odmeňovania, hodnotenia zamestnancov. Veľký dôraz sa kládol na kolektívne pracovné vzťahy.

---

<sup>1</sup> <http://e-knihy.wgz.cz/file/7249283>

*Šiesta etapa* sa začínala v osemdesiatych rokoch a znamenala zásadnejšiu kvalitatívnu zmenu v danej oblasti. Podstata novej koncepcie spočívala najmä v rozvoji strategického riadenia ľudských zdrojov. Rozvíja sa systém riadenia výkonu a odmeňovania podľa výkonu.

*Siedma etapa* je spojená so zmenami, ktoré sprevádzajú deväťdesiate roky. Sústreďuje sa pozornosť najmä na riadenie podnikovej kultúry a rozvoj kompetencií zamestnancov. Pri riešení problému sa začínajú uplatňovať nové metódy, ako napr. benchmarking a vzrastá aj využitie profesionálnych poradenských a konzultačných organizácií.<sup>2</sup>

## 1.2 Definovanie vedenia ľudských zdrojov

Vedenie je proces usmerňovania a správania ostatných ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Riadenie v tomto zmysle je hlavným dôvodom jednotlivcov postupovať určitou cestou alebo nasledujúcim čiastkovým smerom. V ideálnej podobe je tento postup konzistentný s takými faktormi ako sú podniková politika a výrobné postupy, technologické postupy a popisy prác.

Ústrednou témou vedenia je pridelovanie úloh a vecí dostatočnému počtu ľudí. Je veľmi dôležité, aby manažéri mali dostatok poznatkov o tom, čo vedenie ľudí zahŕňa.<sup>3</sup>

Vedenie je teda schopnosť pomocou ktorej jednotlivec – vedúci presvedčuje druhých, aby s nadšením plnili stanovené ciele. Je súčasťou riadenia.

Ide o schopnosť viesť alebo umenie presviedčať, usmerňovať a stimulovať podriadených ku kvalitnej práci a k dosahovaniu cieľov organizácie. Spôsob vedenia predurčuje spôsob komunikácie.

Rozlišujeme:

- *autoritatívne vedenie* - preferuje priame metódy riadenia, prikazovanie a dôslednú kontrolu. Kontakty medzi vedúcim a podriadeným sú malé. Medzi záujmami a názormi vedúceho a podriadeného existujú protiklady. Podriadený sa pozerá na zámery svojho vedúceho s nedôverou. Komunikácia medzi nimi je minimálna a podriadený má nedostatok informácií, čo umožňuje vedúcemu budovať moc nad podriadeným. U podriadeného sa brzdí iniciatíva, nemá záujem, je pasívny a neiniciatívny.

---

<sup>2</sup> A. KACHAŇÁKOVÁ *Riadenie ľudských zdrojov* Bratislava Sprint 2007 ISBN 978-80-89085-87-5 str. 14

<sup>3</sup> V. GOZORA *Podnikový manažment* Nitra SPU 2005 ISBN 80-8069-462-1 str. 113

▪ *demokratické vedenie* - používa nepriame, “mäkké“ metódy riadenia. Je to motivačné riadenie. Je tu charakteristická spolupráca a spoločné rozhodovanie. Umožňuje dobrú úroveň kontaktov medzi vedúcimi a podriadenými. Podriadený má viac informácií, môže lepšie realizovať svoje úlohy. Vedúci pracovník má dostatok informácií o vlastnostiach, schopnostiach svojich podriadených, môže ho lepšie ovplyvňovať a motivovať.<sup>4</sup>

Cieľom personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity danej organizácie. Tento cieľ prechádza analýzou, ktorá sa skúma prácu manažérov. V skutočnosti sa pod touto definíciou skrýva taká činnosť, ktorá prispieva k zvyšovaniu prínosu ľudí v oblasti produktivity organizácie.<sup>5</sup>

### 1.3 Nároky na manažéra súčasnosti

*Manažér:*

- musí mať potrebu ovplyvňovať zameranie a vývoj skupiny, ktorú vedie. Ide o rys nazývaný dominancia osobnosti, nemá však nič spoločné s nadradenosťou. Ide o vnútornú silu, energiu, elán, ktorý je silným zdrojom dynamiky jeho správania.
- manažérska osobnosť inklinuje k rozmanitej a pružnej práci. Ide o výrazný rys adaptability. Manažér musí jednať účelne, rýchle a presne, preto sú vo výhode osobnosti tzv. extrovertného zamerania.
- nesmie podliehať tlaku vnútorných a vonkajších podmienok. Jeho miera odolnosti a tolerancie voči stresovým faktorom musí byť vysoká.
- musí byť schopný zaoberať sa súčasne celým radom činností, bez toho, aby tým utrpela kvalita prijatých riešení.
- musí byť schopný vidieť veci vo vzájomných súvislostiach, nerieši podrobnosti, svoje myslenie koncentruje vždy na hlavný článok toho, čo je najvýznamnejšie pre vrcholové ciele firmy.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/vedenie-a-teorie-vedenia/>

<sup>5</sup> WILLIAM B. WEATHER JR. & KEITH DAVIS: *Lidský faktor a personální manažment* Victoria Publishing,a.s. ISBN 80- 85605-04-X str. 21

<sup>6</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, L. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7

### *Maccobyho typy manažérov*

Maccoby v rokoch 1969 a 1975 skúmal pomocou dotazníkov 250 manažérov amerických podnikov. Výsledkom bola identifikácia 4 typov manažérov:

- *remeselník* – jeho dôvera je založená na odborných vedomostiach a disciplíne, uspokojenie získavajú riešením problémov. Sú perfekcionisti. Pracujú najmä v oblasti výskumu a vývoja.

- *bojovník v džungli* – snaží sa dosiahnuť dominanciu vo všetkých oblastiach tak pre seba aj pre podnik. Často pritom nedodržiavajú pravidlá hry a ignorujú tradície. Majú silné sebavedomie.

- *firemný človek* - cíti sa ako integrálna súčasť podniku, prísne dodržiava pravidlá. Vývoj podniku je preňho rovnako dôležitý ako vlastná kariéra. Je skôr vhodný do byrokratických pozícií stredného manažmentu, pretože mu chýba energia a ochota riskovať.

- *hráč* – všetko vnímajú ako súťaž, v ktorej z princípu musia zvíťaziť. Súťažia férovo a s kalkulovaným rizikom. Napriek tomu kooperatívni a ochotní podieľať sa na tímovej práci, sú vždy flexibilní a inovatívni.<sup>7</sup>

Nevyhnutným predpokladom vedenia je **moc či právomoc**. Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory alebo správanie ľudí. Existujú rôzne základy moci, ktoré môžu mať pôvod v legitímnej moci, odbornosti, dôvere, možnosti odmeňovania a podobne. Existuje šesť rôznych pohľadov na moc:

1. *odmeňovanie* – vychádza z vlády konkrétnej osoby nad zdrojmi
2. *donucovanie* – zdrojom tohto druhu moci je možnosť trestať či odmeňovať, možnosť ohrozovať, či používať určitú pozíciu na prinútenie druhých, aby vykonali nejakú činnosť.
3. *legitimita* - moc, ktorá sa realizuje v súlade s pravidlami platnými pre danú organizáciu, a to na základe oprávnenia vydaného príslušnou organizáciou
4. *referent* - druh moci, ktorý je závislý od osobnej charizmy alebo osobnej príťažlivosti jednotlivca
5. *expert* - moc pochádzajúca z vedomostí, založená na uznávaní odborných vedomostí druhého

---

<sup>7</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Maccobyho\\_typy\\_mana%C5%BE%C3%A9rov](http://sk.wikipedia.org/wiki/Maccobyho_typy_mana%C5%BE%C3%A9rov)

6. *informácie o súvislostiach*, ktoré napomáhajú predpovedať budúce správanie či budúce udalosti

Aby mohol jednotlivec ovplyvňovať iných, musí byť sám do istej miery ovplyvňovaný. Vedúci musí byť ovplyvňovaný podriadenými. Rozširovanie právomoci podriadených nadobúda na popularite. Rozširovanie právomoci je poskytovanie takých práv a zodpovednosti zamestnancom na všetkých úrovniach, ktoré im umožňujú rozhodovať na základe svojho vlastného uváženia.<sup>8</sup>

## 1.4 Štýly vedenia

Štýly vedenia sú zásadné pravidlá konania nadriadeného voči podriadeným jednotlivcom alebo podriadenému kolektívu, ktoré sú konštantné počas dlhšieho obdobia.

Na opis štýlov vedenia existuje viacero teórií/modelov. Na ich overenie sa vykonali tisícky empirických štúdií, ale ich závery sú sporné a nejednoznačné.<sup>9</sup>

Základné kritérium pre rozlíšenie štýlov riadenia je:

- *orientácia na ľudí* snaha o uspokojenie všetkých potrieb pracovníkov, o vytvorenie a udržanie priateľskej atmosféry na pracovisku,
- *orientácia na prácu* úsilie splňať dané úlohy a dosiahnuť čo najvyšší pracovný výkon<sup>10</sup>

### Mriežka štýlov vedenia

Manažérsky štýl práce názorne a veľmi výstižne prezentuje mriežka riadiaceho správania Blakea a Moutonovej. Vyjadruje päť základných štýlov konštruovaných na základe dvoch nosných kritérií – výroby, jej efektu, produkcie, služieb a pod. a ľudí, zamestnancov,

---

<sup>8</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedenie\\_%C4%BEud%C3%AD](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedenie_%C4%BEud%C3%AD)

<sup>9</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%A0t%C3%BDl\\_vedenia](http://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%A0t%C3%BDl_vedenia)

<sup>10</sup> <http://e-knihy.wgz.cz/file/7249283>

personálu. Podľa miery akceptovania toho či onoho kritéria zo strany manažéra, sa tieto štýly rozlišujú a charakterizujú.<sup>11</sup>

Grid – dvojrozmerná mriežka, matica zložená z 9x9 políčiek. Na kolmej osi znázorňuje orientáciu na ľudí a na vodorovnej osi orientáciu na úlohu.

Horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov venovanej úlohám a vertikálne usporiadania polí od 1 do 9 znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov venovanej ľuďom. Políčka reprezentujú štýly vedenia.<sup>12</sup>

**Obr. č. 1** – Mriežka štýlov vedenia



Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/behavioristicka-teoria/>

- **Vedúci spolku záhradkárov (1,9)** – starostlivo sa venuje potrebám ľudí, aby uspokojil vzťahy, ktoré vedú k príjemnej priateľskej atmosfére v organizácii a znesiteľnému pracovnému tempu. Pozornosť je zameraná na vytváranie dobrých pocitov medzi kolegami a podriadenými, často na úkor pracovných výsledkov.

- **Tímový vedúci (9,9)** – dosahuje pracovné výsledky vďaka zaujatiu ľudí. Pracovníci si navzájom dôverujú a rešpektujú. Tímový vedúci je orientovaný na dosahovanie cieľov

<sup>11</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, Ľ. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 90

<sup>12</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BE%C3%A9rska\\_mrie%C5%BEka\\_Blaka\\_a\\_Moutonovej](http://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BE%C3%A9rska_mrie%C5%BEka_Blaka_a_Moutonovej)



tímovým prístupom, ktorým sa snaží dospieť k optimálnym výsledkom. Problémy rieši spolu so zamestnancami.

- **Voľný priebeh (1,1)** – vedúci, ktorý vydáva minimálne úsilie na výkon požadovanej práce a nevšima si potreby zamestnancov. Snaží sa len do tej miery, aby na svojom mieste prežil.
- **Autorita, poslušnosť (9,1)** – výkonnosť v operačnom riadení je spojená s minimálnou pozornosťou na problémy ľudí. Vedúci sa venuje len plneniu úlohy a dosahovaniu čo najvyššieho pracovného výkonu, opiera sa o moc a autoritu. Dôsledne kontroluje ľudí, diktuje im čo majú robiť a ako. Akýkoľvek odpor tvrdo potlačuje.
- **Kompromisný človek (5,5)** – dosahovanie priemerného výkonu balansovaním medzi potrebou prijateľne plniť úlohy na jednej strane a udržať únosnú morálku ľudí na druhej strane.<sup>13</sup>

### Štýl vedenia Maxa Webera

Max Weber (1905) rozlišoval štyri ideálne formy štýlu vedenia, ktoré dnes považujeme za tradičné štýly vedenia a v čistej forme sa dnes vyskytujú zriedkavo. Sú to:

- *patriarchálny štýl vedenia*: nadriadený funguje ako „otec rodiny“, ktorý má autoritu a dobrotu. Podriadení sú povinní ho poslúchať. Postavenie vedúceho vyplýva z vyššieho veku, lepších znalostí a skúseností. Dnes sa vyskytuje už len v niektorých rodinných podnikoch.
- *charizmatikálny štýl vedenia*: nadriadený má charizmu (vrodenu schopnosť viesť ľudí svojim „vyžarovaním“). Od podriadených môže požadovať akúkoľvek obeť, podriadení sú od vedúceho závislí.
- *autokratický/autoritatívny štýl vedenia*: nadriadený má takmer neobmedzené právomoci a prísne členený riadiaci aparát. Podriadený je povinný bezpodmienečne poslúchať.
- *byrokratický štýl vedenia*: ozajstný nadriadený neexistuje, dôraz sa kladie na reguláciu resp. byrokratické inštalácie a právomoci pracovných miest. Typické sú presné popisy právomocí pracovných miest a procesov a prísľuby doživotného zabezpečenia pre zamestnancov.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <http://e-knihy.wgz.cz/file/7249283>

<sup>14</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%A0t%C3%BDly\\_vedenia\\_Maxa\\_Webera](http://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%A0t%C3%BDly_vedenia_Maxa_Webera)

## Štýl vedenia podľa Lewina, Lippita Whita

Rozlišuje štýly vedenia podľa využívania právomoci nadriadeným.

- *autokratický štýl vedenia*: nadriadený uplatňuje svoju vôľu bez ohľadu na názory podriadených pomocou príslušných mocenských prostriedkov. Nadriadený sám rozhoduje, vydáva príkazy podriadeným a očakáva ich splnenie, komunikácia s podriadeným je jednostranná. Nadriadený motivuje svojim postavením, diferencovaným odmeňovaním a postihmi spolupracovníkov.

- *demokratický štýl vedenia*: vyznačuje sa obojstrannou komunikáciou medzi nadriadeným a podriadenými. Nadriadený sa s podriadenými radí o úlohách, rozhodnutiach, ako aj postupoch na ich zvládnutie; okrem radenia dôkladne zvažuje aj ich názory. Účasť podriadených využíva aj pri hodnotení a odmenách.

- *liberálny štýl vedenia*: nadriadený zriedkavo využíva svoju moc a spolupracovníkom prenecháva veľkú voľnosť v konaní; pomáha im len zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Podriadení si do veľkej miery sami stanovujú ciele svojej činnosti, prostriedky na ich dosiahnutie a postup ich realizácie.<sup>15</sup>

## Likertove štýly vedenia

Likert rozlišuje 4 základné štýly vedenia najmä podľa rozhodovania a miery zapojenia ľudí pri rozhodovaní.

- *exploatačno-autoritatívny štýl vedenia*: nadriadení sú autoritatívni a málo sa starajú o názory podriadených. Rozhoduje sa iba na vrchole organizácie. Komunikácia je jednosmerná zhora nadol. Motivácia je pomocou strachu a trestov, len výnimočne pomocou odmiern.

- *benevolentne-autoritatívny štýl vedenia*: nadriadení sú autoritatívni, ale o názory podriadených sa už starajú, t.j. niektoré právomoci rozhodovania sa už delegujú a existuje určitá komunikácia zdola nahor. Motivuje sa pomocou odmiern, ale aj pomocou strachu a trestov.

---

<sup>15</sup>[http://sk.wikipedia.org/wiki/Klasick%C3%A9\\_%C5%A1t%C3%BDly\\_vedenia\\_pod%C4%BEda\\_Lewina,\\_Lippita\\_a\\_Whita](http://sk.wikipedia.org/wiki/Klasick%C3%A9_%C5%A1t%C3%BDly_vedenia_pod%C4%BEda_Lewina,_Lippita_a_Whita)

- *konzultatívny štýl vedenia*: nadriadení sa už o názory podriadených čiastočne starajú. Hlavné rozhodnutia stále robia nadriadení s využitím nápadov podriadených, ale špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Uplatňuje sa obojstranná komunikácia. Na motivovanie sa používajú odmeny, prípadne tresty, ako aj istá spoluúčasť.

- *participatívno-skupinový štýl vedenia*: nadriadení sa takmer úplne starajú o názory podriadených. Nižším organizačným úrovniám umožňujú čo najväčšiu participáciu a rozsiahlu autonómiu. Obojstranná komunikácia sa podporuje a často sa používa na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Motivuje sa na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti.

Podľa Likerta je najefektívnejší participatívno-skupinový štýl vedenia, nakoľko vedúci s takýmto štýlom sa orientujú na ľudské aspekty podriadených a snažia sa o efektívnu tímovú prácu.<sup>16</sup>

#### **1.4.1 Situačný prístup k vedeniu ľudí**

Podľa tohto prístupu je vedenie silne ovplyvňované situáciou, v ktorej vedúci pôsobí. Začínajú sa objavovať koncom 50. rokov. Chovanie vedúceho má 2 dimenzie:

- *vzťahové chovanie* – orientácia na ľudí
- *direktívne chovanie* – orientácia na úlohu

#### **Fiedlerova teória efektívneho vedenia**

F. Fiedler sa od začiatku 50. rokov systematicky zaujímal o vodcovstvo. Až koncom 60. rokov prišiel so svojim modelom závislosti. Svoju teóriu založil na teórii charakteristických vlastností a teórii behavioristického štýlu.

2 základné piliere jeho teórie:

- *štýl vedenia*
  - motivovaný vzťahom – viac nás budú zaujímať pracovníci
  - motivovaný úlohou – viac nás bude zaujímať plnenie úloh
- *systém kontroly*

---

<sup>16</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Met%C3%B3da\\_syst%C3%A9mu\\_4](http://sk.wikipedia.org/wiki/Met%C3%B3da_syst%C3%A9mu_4)

- vzťah vedúceho a podriadených – je najdôležitejším vzťahom. Odráža rozsah, v ktorom má vedúci podporu, lojalnosť a diverziu svojej skupiny. Keď je tento vzťah dobrý, vedúci môže dôverovať svojim pracovníkom
- štruktúra pracovnej úlohy – úloha, ktorú máme riešiť, má byť jasne a presne definovaná. Úloha môže byť neštruktúrovaná, keď nie sú jasné ciele, metódy, spôsoby, zmysel práce a kto a za čo je zodpovedný
- moc z funkcie, z postavenia – je zameraná na motiváciu podriadených, t. j. akým spôsobom bude vedúci motivovať pracovníkov, či ich bude odmeňovať alebo trestať.<sup>17</sup>

### **Housov – Evansov model štýlu vedenia**

Nazýva sa taktiež teóriou vedenia podľa vzťahu cesta a cieľ. Tvrdí, že nadriadený môže ovplyvniť výkon, uspokojenia a motiváciu podriadených:

1. odmeňovaním za dosiahnutie cieľov (zvyšovaním príležitosti na osobné uspokojenie z dosahovania cieľov)
2. pomáháním nájsť cesty ( spôsoby) k týmto cieľom
3. odstraňovaním prekážok brániacich dosiahnutiu tohto cieľa

Model cesta-cieľ rozlišuje 4 štýly vedenia, ktorých vhodnosť závisí od situácie:

- *direktívne vedenie* - využívanie príkazov, nariadení a smerníc, dodržiavanie noriem a časových plánov. Vedúci využíva plánovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolu
- *podporné vedenie* - prejavuje záujem o potreby zamestnancov, priateľský a rovnocenný prístup k podriadeným. Vytváranie príjemného pracovného prostredia
- *participatívne vedenie* - konzultácia s podriadenými a zohľadňovanie ich názorov pri rozhodovaní, čo umožňuje podriadeným podieľať sa na rozhodovaní
- *vedenie orientované na výsledky* - povzbudzovanie podriadených pri vynakladaní vyššieho úsilia na plnenie vysokých cieľov, prejavovanie dôvery v schopnosti zamestnancov, vytváranie náročných cieľov.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/situacne-teorie/>

Voľba štýlu závisí od problému – situácie. Štýl ovplyvňuje množstvo faktorov, preto je v jednom prípade vhodný jeden štýl a v druhom druhý štýl. Nevyhnutnou zložkou je flexibilita vedúceho.

### **Herseyho-Blanchardov model situačného vedenia**

Situácia je v tomto modeli vyjadrená „stupňom zrelosti podriadeného vo vzťahu k jeho úlohe“, ktorý pozostáva z technickej schopnosti podriadeného vykonávať úlohu ako aj z jeho psychologickéj zrelosti. Vysoký stupeň zrelosti sa prejavuje v sebavedomí, túžbe po podávaní výkonov a v holistickom nazeraní.

Stupeň zrelosti môže nadobudnúť štyri hodnoty:

- *autoritatívny štýl* - nadriadený jednoznačne stanovuje činnosť aj časový okamih činnosti podriadeného (ako vo vojne). Štýl je vhodný pre podriadeného s nízkym stupňom zrelosti.
- *integrujúci štýl* - nadriadený sa snaží zohľadniť názory podriadeného a snaží sa podriadenému svoje návrhy „predať“, rozhoduje však sám. Štýl je vhodný pre stredne zrelého podriadeného
- *participatívny štýl* - nadriadený aj podriadený sa rovnako podieľajú na rozhodnutí. Štýl je vhodný pre vyspelejšieho stredne zrelého podriadeného.
- *delegujúci štýl* - nadriadený sa takmer vzdáva vedenia a prenecháva rozhodovanie podriadenému. Štýl je vhodný pre zrelého podriadeného.<sup>19</sup>

#### **1.4.2 Burnsova teória transakčného a transformačného štýlu vedenia**

Patrí medzi teórie nového vedenia, rozlišuje dva štýly vedenia – transakčný a transformačný.

---

<sup>18</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Housov-Evansov\\_model\\_cesta-cie%C4%BE](http://sk.wikipedia.org/wiki/Housov-Evansov_model_cesta-cie%C4%BE)

<sup>19</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Herseyho-Blanchardov\\_model\\_situa%C4%8Dn%C3%A9ho\\_vedenia](http://sk.wikipedia.org/wiki/Herseyho-Blanchardov_model_situa%C4%8Dn%C3%A9ho_vedenia)

## Transformačný štýl vedenia

Nadriadený motivuje podriadených, aby pracovali na vyšších cieľoch skôr sebaaktualizáciou ako bezprostrednou odmenou. Štýl je teda postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov.

Nadriadený mení (transformuje) podriadených aj organizačnú štruktúru, a to dvoma 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

Nadriadený takéto vedenie uskutočňuje nasledujúcimi prostriedkami:

- *charizma* – vzťah medzi nadriadeným a podriadeným založený na charizme má intenzívne emocionálne zložky, ako sú oddanosť, bázeň a slepá viera, nespochybňovaná dôvera v nadriadeného. Charizmatickí vedúci vykresľujú svojim podriadeným atraktívnu víziu stavu, ku ktorému dovedie organizáciu ich úsilie.

- *inšpiratívne vedenie* - inšpirujúce podriadených emocionálnymi prostriedkami. Inšpiratívne konajúci vedúci stimuluje medzi podriadenými nadšenie pre prácu.

- *individualizovaná úcta* - nadriadený vystupuje ako benevolentný otec svojich podriadených (prejavuje im individualizovanú úctu). Má sklon k priateľskému, neformálnemu a dôvernému konaniu. Zaoberá sa každým podriadeným individuálne. Formami individualizovanej úcty sú ocenenie dobre vykonanej práce či pridelenie mimoriadnej úlohy podriadenému, ktorá povzbudí jeho sebadôveru a dá mu príležitosť na učenie

- *intelektuálna stimulácia* - rozvoj podriadených a zmena ich osobnosti (zmena chápania problémov, myslenia, hodnôt).

## Transakčný štýl vedenia

Nadriadený motivuje svojich podriadených poskytovaním odmeny za vykonané úlohy. Základom tohto vedenia je transakcia, čiže vzájomná výmena medzi nadriadeným a

podriadeným – nadriadený poskytuje odmenu, podriadený poskytuje svoj talent, skúsenosti a úsilie.

Nadriadený takéto vedenie uskutočňuje nasledujúcimi prostriedkami:

- *podmienená odmena* - spočíva v súhlasnom názore nadriadeného a podriadeného na to, čo má podriadený urobiť, aby bol odmenený alebo aby sa vyhol postihu. Má dve formy: buď pochvala za dobre vykonanú prácu, alebo odporúčané zvýšenie platu či povýšenie
- *riadenie výnimkou* - pri takomto riadení nadriadený spravidla nezasahuje do priebehu plnenia úloh (teda deleguje zodpovednosť na podriadeného), zasahuje iba vo výnimočných situáciách, keď sa objaví problém alebo keď pracovníci nedosahujú požadované štandardy.<sup>20</sup>

## 1.5 Motivácia

Termín motivácia pochádza z latinského slova *moveo, are* a znamená hýbať, pohybovať. Motivácia je vôľa konať. Kedysi sa tvrdilo, že motivácia musí prísť zvonka, ale dnes už vieme, že každého motivuje iné. Na pracovisku sa treba snažiť ovplyvniť pracovníkov tak, aby prispôsobili svoje osobné motivácie potrebám organizácie. Organizácie, ktoré chcú využiť celý potenciál svojich zamestnancov, sa dnes ochotne vzdávajú motivácie spôsobom „rozkazuj a kontroluj“ a nahrádzajú ju metódou „rad' a schvaľuj“.

Táto zmena v postoji sa začala prejavovať vtedy, keď si zamestnávateľia uvedomili, že odmena za dobrú prácu je efektívnejšia než hrozba represívnych opatrení za zlú prácu.<sup>21</sup>

Motiváciu chápeme ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosiahnutie podnikových cieľov. Keďže výkonnosť je výsledkom správania pracovníkov podniku, jeho ovplyvňovanie je kľúčom manažérov k zvyšovaniu produktivity práce.<sup>22</sup>

Motiváciu ľudskej činnosti chápeme ako jednu z troch (resp. štyroch) základných osobnostných štruktúr. Z určitého hľadiska je možné tento aspekt osobnosti považovať za

---

<sup>20</sup>[http://sk.wikipedia.org/wiki/Burnsova\\_te%C3%B3ria\\_transak%C4%8Dn%C3%A9ho\\_a\\_transforma%C4%8Dn%C3%A9ho\\_%C5%A1t%C3%BDlu\\_vedenia](http://sk.wikipedia.org/wiki/Burnsova_te%C3%B3ria_transak%C4%8Dn%C3%A9ho_a_transforma%C4%8Dn%C3%A9ho_%C5%A1t%C3%BDlu_vedenia)

<sup>21</sup> R. HELLER *Úspešná motivácia*, Vydavateľstvo Slovart s.r.o. Bratislava 2001 ISBN 80-7145-556-3 str. 6

<sup>22</sup> V. GOZORA *Podnikový manažment* SPU Nitra 2005 ISBN 80-8069-462-1 str. 117

najzaujímavejší, ale aj najkomplikovanejší. Pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolajú aktivitu udržuujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivovaná činnosť, resp. motivované jednanie.<sup>23</sup>

Motivovanie pracovníkov rieši veľa dôležitých otázok, ktoré stoja pred manažérmi:

- Ako získať a udržať pracovné úsilie a záujem pracovníkov o firmu?
- Ako podnietiť ľudí k hľadaniu úspor a k zlepšeniu pracovného procesu?
- Akým spôsobom presvedčiť pracovníkov, aby zotrvali vo firme aj ťažších obdobiach?
- Ako získať do firmy schopných odborníkov?
- Ako docieľiť, aby pracovníci boli ochotní nastúpiť na mimoriadne smeny i mimo pracovnej doby v prípade potreby?

Keď sa človek snaží uspokojovať svoje potreby a postaví sa mu do cesty neprekonateľná prekážka nastáva **frustrácia**.

Spôsob reagovania na frustráciu:

- *energizácia* – zvýšenie úsilia na prekonanie prekážky
- *únik* – vzdanie sa zámeru
- *agresia* – vybijanie potlačovanej energie násilím
- *sublimácia* – hľadanie náhradného riešenia
- *racionalizácia* – upustenie od cieľa
- *regresia* – pokles na nižší stupeň očakávania<sup>24</sup>

## 1.6 Vymedzenie pojmov motivácie

Kľúčovým pojmom motivácie je **motív**, predstavuje určitú jednotlivú vnútornú psychologickú silu – popud, pohnútku, ktorá človeka a jeho činnosť orientuje určitým smerom, ktorá ho v danom smere aktivizuje a vzbudenú aktivitu udrzuje. Motív teda

---

<sup>23</sup> J.VIŠŇOVSKÝ, L. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 115

<sup>24</sup> F. BĚLOHLÁVEK *Jak řídit a vést lidi* Computer Press Praha ISBN 80-7226-308-0 str. 43



predstavuje určitú psychologickú pohnútku, príčinu, či dôvod určitého ľudského správania, dáva mu psychologický zmysel.<sup>25</sup>

Motívy majú dve zložky:

- *energizujúcu* – pretože dodávajú silu a energiu jednaniu ľudí
- *riadiacu* – pretože dávajú smer jednaniu<sup>26</sup>

Pojem motív je úzko spätý s pojmom **cieľ**. Všeobecným zákonným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu – nasýtenia, ktorý má spravidla podobu vnútorného uspokojenia z dosiahnutia cieľa motívu. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, kým sa nedosiahne jeho cieľ, pokiaľ jedinec nedosiahne očakávané uspokojenie.<sup>27</sup>

**Stimuláciou** rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

**Stimul** je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácií človeka. Niekedy sa rozlišujú tzv. **impulzy** – endogénne t.j. vnútorné, intrapsychické podnety signalizujúce nejakú zmenu v tele alebo mysli človeka a **incentívy** – exogénne t.j. vonkajšie, zvonku prichádzajúce podnety vzťahujúce sa geneticky alebo naučeným spôsobom k impulzom, podnety, ktoré aktivujú určitý motív.

## 1.7 Teórie motivácie ľudského správania

Problematike motivácie ľudského správania, objasnenie mechanizmu a princípov motivácie bola venovaná významná pozornosť už na rozhraní 19. a 20. storočia v rámci všeobecnej psychológie a psychológie osobnosti. Výskum a experimentovanie v oblasti motivácie viedli ku vzniku mnohých všeobecných, ale aj špecifických teórií.

Teórie motivácie si zasluhujú pozornosť z hľadiska interpretácie a objasňovania situácií, ktoré sa uskutočnili, ale aj z pohľadu tvorby zovšeobecnení poskytujúcich základ pre budúce rozhodnutia a prístupy manažérov. V prípade neúspechu, neznalosti fungovania a princípov motivácie reagujú manažéri len na základe inštinktu a odhadov, čo vedie k príliš subjektívnym

---

<sup>25</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, E. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 116

<sup>26</sup> F. BĚLOHLÁVEK *Jak řídit a vést lidi* Computer Press Praha ISBN 80-7226-308-0 str. 40

<sup>27</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, E. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 116

názorom a pohľadom riešenia otázok motivácie ľudského správania a sotva sa tým vytvorí seriózný manažérsky prístup k predikciám, plánovaniu a organizovaniu podnikových aktivít.

Rôzne prístupy k otázkam motivácie umožňujú nielen detailnejšie pochopenie problematiky, ale i vytvorenie požadovaných vnútorných, osobnostných predpokladov manažérov pre efektívne ovplyvňovanie motivácie ľudského správania.<sup>28</sup>

### **1.7.1 Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin (obsahové teórie)**

Obsahové teórie sú zamerané na opis motívov, príčin, prečo sú ľudia motivovaní k práci. Majú vysokú popularitu a vysokú aplikačnú frekvenciu. Vychádzajú z koncepcie potrieb, alebo sklonov ľudí a keď ich manažér spozná a dokáže uspokojiť, tak motivuje svojich podriadených.

Zaraďujeme sem:

- Maslowovu teóriu
- Teóriu X – Y McGregora
- Herzbergerovu teóriu
- Aldefferovu teóriu
- McClellandovu teóriu

#### **Maslowova teória**

Jedným z významných predstaviteľov tzv. humanistickej orientácie je americký psychológ Abraham Harold Maslow.

Podľa Maslowa každá ľudská bytosť má v sebe dva druhy síl:

- vychádzajúce zo strachu o bezpečie, ktoré tiahnu človeka späť, vyvolávajú strach postúpiť riziko a ohroziť tým to, čo človek vlastní,
- tiahnúce človeka dopredu, k celku, k jedinečnosti „ja“, k úplnej funkčnej schopnosti všetkých síl a k dôvere k vonkajšiemu svetu.

---

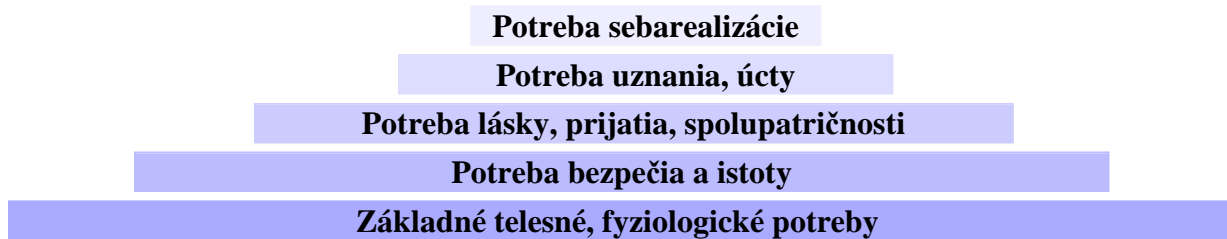
<sup>28</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, E. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 116

Teóriu potrieb a ich uspokojovanie považuje Maslow za najdôležitejší a zásadný princíp zdravého ľudského vývoja.<sup>29</sup>

Jeho teória ľudských potrieb uvádza päť základných potrieb:

- fyziologické potreby
- bezpečnostné potreby
- sociálne potreby
- spoločenské uznanie
- možnosť seberealizácie

**Obr. č.2** Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: [http://sk.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyram%C3%ADda](http://sk.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyram%C3%ADda)

- *fyziologické potreby* sa dotýkajú normálneho telesného a fyziologického fungovania človeka. Fyziologické potreby zahŕňajú vodu, potravu, odpočinok, sex a vzduch. Proporcionalita týchto potrieb pre človeka je vecou individuálneho rozhodnutia.

- *bezpečnosť alebo potreba istoty* sú potreby osobných pocitov, zahŕňajúce osobné a ekonomické nešťastie. Úlohou manažmentu je pomôcť pracovníkom pri uspokojovaní fyziologických potrieb a sociálnej istoty prostredníctvom miezd alebo odmien, ktorými pracovníci si zabezpečujú ľudské potreby. Istota je základnou ľudskou potrebou.

- *sociálne potreby* zahŕňajú túžbu po láske, spoločenských a priateľských vzťahoch. Tieto potreby reflektujú na osobné túžby ostatných ľudí.

---

<sup>29</sup> J. VIŠŇOVSKÝ, L. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDOROVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7, str. 133

- *spoločenské uznanie* je túžba po uznaní. Všeobecne sa tieto potreby rozdeľujú do dvoch kategórií, a to do kategórie vlastného rešpektovania a do kategórie rešpektovania ostatných pracovníkov vo svojom okolí.

- *možnosti sebarealizácie* sú túžby maximalizovať svoj vlastný potenciál. Ako príklad možno uviesť nedostatočné využitie kvalifikačnej úrovne podniku a snahu získať vyššie funkčné postavenie.<sup>30</sup>

Maslow veril, že uspokojenie iba fyziologických potrieb a potreby bezpečia nestačí na dosiahnutie úplnej motivovanosti človeka. Po uspokojení jednotlivých potrieb sa objavujú ďalšie, ktoré čakajú na to, aby zaujali ich miesto. Maslowovu stupnicu možno aplikovať v každej oblasti života a čím je človek ambicióznejší a spokojnejší, tým väčšia je možnosť, že naplno prispeje k rozvoju organizácie.<sup>31</sup>

## **Teória X – Y McGregora**

Teória X – Y, ktorú sformuloval Douglas McGregor, zdôrazňuje vnímanie ľudskej povahy. Podľa McGregora je spôsob, akým manažér pristupuje k svojim podriadeným a aké pracovné podmienky vytvára, založený na presvedčení manažéra o spôsobe správania sa jeho podriadených.

Názov teórie vyplýva zo snahy nehodnotiť skúmané protikladné typy správania sa, či povahy, preto bolo zvolené neutrálne pomenovanie typu správania sa „X“ a „Y“.

### **Typ X**

Správanie sa ľudí typu X v pracovnom procese vyplývajúce z ich povahy vnímajú manažéri nasledovne:

- ľudia majú prirodzený odpor k práci
- pokiaľ je to možné, práci sa vyhýbajú, sú leniví
- sú nechápaví a egocentrickí
- majú malú ctižiadostivosť a želajú si mať vo všetkom istotu
- dávajú prednosť tomu, aby boli stále usmerňovaní, chcú byť riadení
- ľudia sa radi poddávajú autorite

---

<sup>30</sup> V. GOZORA *Podnikový manažment*, Nitra SPU 2005 ISBN 80-8069-462-1 str. 119

<sup>31</sup> R. HELLER *Úspešná motivácia*, Vydavateľstvo Slovart s.r.o. Bratislava 2001 ISBN 80-7145-556-3 str. 8

- vyhýbajú sa zodpovednosti
- ľudia sa prirodzene bránia zmenám

Z presvedčenia manažérov o vlastnostiach a správaní sa podriadených vychádzajú manažérske praktiky:

- manažéri sa správajú k ľuďom ako k strojom
- dávajú podrobné pokyny, čo urobiť, a ako robiť prácu
- dôsledne kontrolujú činnosti podriadených, všetko sledujú
- chyby a nedostatky trestajú, hľadajú vinníkov
- dávajú plat a pracovnú istotu na prvé miesto
- nepýtajú sa na názory svojich podriadených, nediskutujú

### **Typ Y**

Správanie sa ľudí typu Y v pracovnom procese je vnímané úplne protikladne:

- ľudia potrebujú robiť zmysluplnú prácu
- vynakladajú fyzické a psychické úsilie na prácu tak samozrejme, ako je samozrejmy odpočinok

- ľudia sú múdri a tvoriví
- sú schopní riadiť a kontrolovať sa sami
- chcú robiť dobrú prácu a byť lojálni
- zodpovednosť prijímajú, ale aj vyhľadávajú
- radi preberajú na seba zodpovednosť pri rozhodovaní
- podnecujú ich výzvy a zmeny
- využívajú dôvtip, predstavivosť a tvorivosť
- ľudia vyhľadávajú príležitosť učiť sa
- stupeň stotožnenia s cieľmi je úmerný veľkosti odmien spojených s ich

dosiahnutím

V tomto prípade sú manažérske praktiky úplne odlišné ako v prvom prípade:

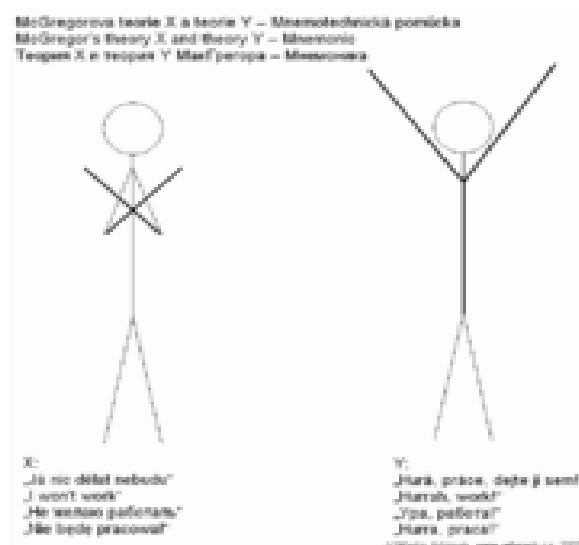
- manažéri dôverujú podriadeným a pokúšajú sa učiť z chýb
- dovoľia robiť ľuďom svoju robotu, nechávajú ich vybrať si, ako prácu spravia
- snažia sa ľudí viesť k samostatnosti
- sú zdvorilí a rešpektujú práva jednotlivca

- vyhľadávajú nápady pre zmenu a zlepšenie od každého
- vyhľadávajú nové spôsoby ako urobiť prácu zaujímavejšou

Teória X je autoratívna, pesimistická, statická a strnulá, predpokladá vonkajšiu kontrolu pracovníkov. Teória Y je naopak dynamická, optimistická a pružná, počíta s účasťou a so sebakontrolou pracovníkov. Kládie dôraz na zohľadňovanie individuálnych i podnikových potrieb.

Odporúča sa nepoužívať výlučne štýl X. Tieto teórie sú len predpoklady. Dobrí manažéri vychádzajú z predpokladu teórie Y, že ostatní chcú odvieť dobrú prácu, uznávajú dôstojnosť a schopnosti človeka, no prihliadajú aj na nedostatky v chovaní ľudí a korigujú svoje chovanie podľa situácie.<sup>32</sup>

**Obr. 3** Teória X- Y



Zdroj: [http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria\\_X\\_a\\_te%C3%B3ria\\_Y](http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria_X_a_te%C3%B3ria_Y)

### Herzbergerova teória

Herzberg vo svojej dvojfaktorovej teórii rozlíšil skupinu faktorov, ktoré sa viažu k osobnosti a skupinu faktorov, ktoré sa viažu k objektívnym podmienkam práce. Prvá

<sup>32</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria\\_X\\_a\\_te%C3%B3ria\\_Y](http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria_X_a_te%C3%B3ria_Y)

skupina faktorov, týkajúca sa osobnosti je označovaná ako *motivátory*, druhá skupina sa označuje ako *hygienické vplyvy*, či *frustrátory*.

Zatiaľ čo *motivátory* ovplyvňujú pracovnú spokojnosť pozitívne alebo negatívne, *hygienické vplyvy* v prípade optimálneho stavu nemajú vplyv na spokojnosť, v prípade negatívneho stavu pôsobia na nespokojnosť pracovníkov. Keď sú *hygienické vplyvy* v poriadku, človek si ich neuvedomuje, keď nie sú v poriadku, pociťuje nespokojnosť.

- *motivátory s pozitívnym účinkom* – úspešný výkon, vyslovené uznanie, zaujímavá práca, možnosť postupu
- *motivátory s negatívnym účinkom* .- neúspešný výkon, nedostatok uznania, nudná práca, prekážky v postupe, nedostatok príležitostí k seberealizácii
- *frustrátory s pozitívnym účinkom* – plat, istota pracovného miesta, dobrá podniková a personálna politika
- *frustrátory s negatívnym účinkom* – zlé pracovné podmienky, neistota pracovného miesta, zlá podniková a personálna politika<sup>33</sup>

I keď nezávislú existenciu motivačných a hygienických faktorov mnohí popierajú, teória Fredericka Herzberga umožňuje jednak zlepšiť prežívanie práce zo strany zamestnancov, jednak dáva do rúk zamestnávateľov vhodné motivačné faktory a ich použitie zabezpečuje pomerne dlhodobú spokojnosť zamestnancov. Tiež upozorňuje na zhubné následky absencie hygienických faktorov. Vznik tejto teórie zvýšil záujem o podnikovú psychológiu, na prácu obohacujúce programy, vzbudil aj záujem o vnútornú motiváciu.

### **Alderferova ERG teória**

Clayton P. Alderfer koncom šesťdesiatych rokov vypracoval alternatívnu teóriu potrieb ľudí, známu ako teória ERG (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth – rast). Alderferov model pozostáva z troch úrovní ľudských potrieb, ktoré sú usporiadané do troch hierarchických skupín:

- existenčné potreby – majú hmotný charakter
- vzťahové potreby – sociálne kontakty a status

---

<sup>33</sup> R. KOCIANOVÁ *Personální činnosti a metody personální práce* Grada Publishing 2010 ISBN 978-80-247-2497-3 str. 30

- rastové potreby – zahrňujú osobný a kvalifikačný rast.

Podobne ako Maslow aj Alderfer predpokladá, že jednotlivci majú tendenciu pohybovať sa po hierarchii nahor, v prípade uspokojenia nižšej potreby. Platí, že potreby nižšieho rádu (existenčné) musia byť uspokojené skôr, než ďalšie dve skupiny motivačných faktorov vyššieho rádu. Teória netrvá na striktnnej hierarchii vyšších potrieb. Uvažuje o možnosti, že ak jedna z nich nie je pracovníkom dostatočne uspokojená, môže to viesť k zosilneniu naliehavosti druhej.

Na rozdiel od Maslowa však jednotlivé skupiny potrieb môžu existovať súbežne. Dokonca je možný aj spätný vývoj - ak sa nedá uspokojiť vyššia potreba, venuje sa jednotliviec excesívnemu uspokojovaniu potreby nižšej.<sup>34</sup>

### **McClellandova teória**

Teória troch potrieb alebo McClellandova teória potrieb je motivačná teória, ktorej autorom je David McClelland. Podľa tejto teórie sa potreby každého človeka dajú v podstate zhrnúť do troch oblastí, v ktorých ho možno aj úspešne motivovať:

- potreba moci (N-Pow – Need for Power)
- potreba spolupatričnosti (N Affil – Need for Affiliation)
- potreba úspechu (N-Ach – Need for Achievement)<sup>35</sup>

Rozdelenie potreby podľa M. Nakonečného:

*Potreba moci* – je to potreba ovplyvňovania a kontrolovania ostatných pracovníkov. Predstavuje úsilie o pozičný vplyv a tendenciu obsadiť ústredné postavenie v organizácií.

*Potreba spolupatričnosti* – definovaná ako potreba kamarátskych, láskavých a empatických vzťahov s ostatnými ľuďmi. Ide o snahu vytvoriť dobré pracovné a priateľské vzťahy s ostatnými zamestnancami.

*Potreba úspechu* – charakterizovaná ako potreba dosiahnuť úspech v súťaži s ostatnými. Takýchto ľudí motivujú činnosti neštandardného charakteru, nakoľko tak môžu uplatniť svoje aktívne konanie. Pracovník u ktorého prevláda potreba úspechu si kladie stredne náročné ciele a je presvedčený o ich dosiahnutí, pretože potrebuje dokázať sebe aj okoliu svoje schopnosti.

---

<sup>34</sup> [www.ekf.tuke.sk/KMaM/Simkova\\_Dist/Dist\\_Motvacia.doc](http://www.ekf.tuke.sk/KMaM/Simkova_Dist/Dist_Motvacia.doc)

<sup>35</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria\\_troch\\_potrieb](http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria_troch_potrieb)



Osobná prezentácia by pre tento typ človeka bola nezaujímavou, keby ciele boli príliš ľahko dosiahnuteľné a opačne, prezentácia by nebola možná, keby ciele boli príliš náročné.<sup>36</sup>

### 1.7.2 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu (procesné teórie)

Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb.

Medzi základné procesné teórie patria:

- Vroomova teória očakávania
- Adamsova teória rovnosti
- Skinnerova teória zosilnených vnemov
- Teória podnecovania
- Lockova teória cieľov
- Atributívna teória

#### Vroomova teória očakávania

Vroomova teória, teória očakávania obsahuje tri podstatné faktory:

- **valencia** – hodnota
- **inštrumentalita** – presvedčenie, že keď urobíme jednu vec, povedie to k inej
- **expektácia** – očakávanie – pravdepodobnosť, že čin alebo úsilie povedie k určitému výsledku

Vzťah  $M=f(V.E)$  vyjadruje, že úroveň motivácie je súčinom:

- *valencie (V)* t.j. subjektívna hodnota očakávaného výsledku, ku ktorému motivované správanie povedie
- *expektácia (E)* t.j. subjektívne očakávanie, že správanie skutočne povedie k očakávanému výsledku.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> M. NAKONEČNÝ *Motivace pracovního jednání a její řízení* Management Press Praha 1992 ISBN 80-85-60301-2 str.116

<sup>37</sup> R. KOCIANOVÁ *Personální činnosti a metody personální práce* Grada Publishing 2010 ISBN 978-80-247-2497-3 str. 31

Podľa teórie očakávania Victora Wrooma je potrebné splniť tri podmienky k tomu, aby pracovníci vyvinuli úsilie:

- úsilie pracovníka musí byť nasledované primeraným výsledkom
- výsledok jeho činnosti musí byť ocenený
- odmena musí mať pre pracovníka význam

1) *Úsilie musí byť nasledované primeraným výsledkom*

Práca, ktorá je zbytočná a neprináša výsledok, alebo je výsledok neočakávateľný, sotva nájde záujem a osobné nasadenie pracovníka. Nikto nevykonáva rád nezmyselnú prácu. Práca musí dávať predpoklad príslušného efektu, až potom vyvolá snahu. Pravdepodobnosť, že činnosť prinesie výsledok – výkon sa nazýva **expektácia** – očakávanie.

2) *Výkon musí byť odmenený*

Ak zostane výsledok práce bez povšimnutia, alebo ak vieme, že sa odmeny sotva dočkáme opäť to vedie k mizivému úsiliu. Pracovník môže vykonávať prácu veľmi úspešne, nedostatok zodpovedajúcej odmeny ho bude demotivovať. Pravdepodobnosť odmeny sa nazýva **inštrumentácia**. Je to vzťah medzi výsledkom a odmenou – čím lepší výsledok, tým vyššia odmena.

3) *Človek musí o odmenu stáť*

Vieme, že pre ľudí sú prioritné rôzne motívy. Pre niekoho sú dôležité peniaze, inému ide o slávu alebo istotu. Poznáme rôzne druhy odmeny: verejné uznanie, prekonanie prekážky, potešenie z práce. Význam určitého typu odmeny pre pracovníka nazývame **valencia**. Pre niekoho majú vysokú valenciu peniaze, pre iného uznanie pracovníkov. Valenciu odmeny poznáme aj zápornú v prípade, že pracovník odmietne povýšenie z obavy z ďalších starostí a uspokojí sa z nižším ohodnotením.<sup>38</sup>

## **Adamsova teória rovnosti**

Teória spravodlivosti je teória ktorá považuje za základnú ľudskú motiváciu vnímanie pocitu spravodlivosti pri hodnotení toho, ako sa s nimi v porovnaní s referenčnou skupinou ľudí (alebo osobou) zaobchádza. Tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude

---

<sup>38</sup> F. BÉLOHLÁVEK *Jak řídit a vést lidi* Computer Press Praha ISBN 80-7226-308-0 str. 46

zaobchádzať spravodlivo, v opačnom prípade budú demotivovaní. Zdôrazňuje úlohu sociálnych vzťahov pri vysvetľovaní motivácie pracovného správania sa.

Autorom je profesor J. Stacy Adams.

*Spravodlivé zaobchádzanie* je hodnotené vždy z hľadiska pocitu a vnímania a vždy ide o porovnávanie. Podľa teórie ale ľudia neočakávajú rovnostárske správanie sa, vnímali by ho nespravodlivosť. Nespravodlivé správanie vyvoláva v ľuďoch frustráciu a znižuje ich motiváciu. Môžu reagovať nasledovne:

- motivácia sa zníži, znížia svoju výkonnosť a úsilie dovedy, kým sa odmeňovanie nezmení spôsobom, ktoré vnímajú ako spravodlivé,
- motivácia sa zvýši, budú sa snažiť zvrátiť spôsob odmeňovania v ich prospech, no ak sa to nepodarí, môže ich frustrácia prerásť až v odchod z danej spoločnosti.

Podľa Adamsa môžeme hovoriť o dvoch formách spravodlivosti:

- *distributívna spravodlivosť*, týka sa hodnotenia odmeňovania podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými
- *procedurálna spravodlivosť*, týka sa vnímania spravodlivosti pri hodnotení postupov používaných zamestnávateľom v takých oblastiach, ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti. Pocity týkajúce sa procedurálnej spravodlivosti sú úzko spojené s interpersonálnymi faktormi.<sup>39</sup>

### **Skinnerova teória zosilnených vnemov**

Táto teória je tiež niekedy charakterizovaná ako vplyv minulých skúseností na chovanie zamestnancov. Teóriu vypracoval B. Frederic Skinner.

Naše skôr získané poznatky a skúsenosti do značnej miery predurčujú reakciu človeka na podobné situácie v prítomnosti. Môžeme teda predpokladať, že ak naše prvotné skúsenosti s nejakou podobnou už skôr prežitou situáciou boli kladné, v prípade stretnutia sa s niečím podobným budeme reagovať podobne, teda kladne. Naopak ak sme nemali zrovna pozitívne skúsenosti, budeme už vopred vystupovať nedôverčivo a teda záporne.

Skinner analyzoval štyri základné možné postupy pozitívnej a negatívnej motivácie:

---

<sup>39</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria\\_spravodlivosti](http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria_spravodlivosti)

- *pozitívna motivácia* - spojená s očakávaním odmeny za opakované jednanie, za ktoré už bol skôr odmenený. Vhodné opakovanie tohto postupu, "za opakovanú dobrú prácu budeš opäť odmenený", vytvára u zamestnancov motivačný sklon k opakovaniu príčin, ktoré viedli k odmene. Ide o veľmi účinný postup.

- *negatívna motivácia* - ktorá vedie ku snahe pracovníka vyhnúť sa opakovaniu chovania, za ktoré bol napomínaný, prípadne mu boli stiahnuté alebo odobraté odmeny. Tento postup odmeňovania nie je veľmi obľúbený medzi zamestnancami ale pre správne vedenie podniku je nevyhnutné.

- *utlmenie určitej aktivity* - dochádza napríklad k ľahostajnosti dokonca až k ignorácii dosahovaných výsledkov určitého pracovníka. Môže byť použitý pri zvýšení výkonu na strane jednej aktivity a zhoršení výkonu na strane druhej aktivity, možno dôležitejšej.

- *trestanie* - je to síce krajný postup ale nie zas tak málo vídaný v praxi. Ide o priamu, explicitne vyjadrenú snahu eliminovať určité jednanie ( napr.: závažné narušenie zásad bezpečnosti práce, porušenie pracovnej disciplíny a i. )<sup>40</sup>

## **Teória podnecovania**

Je motivačnou teóriou, ktorá sa spája s odmeňovaním. Odmena má nasledovať ihneď po vysokom výkone, takto sa zvyšuje jej účinnosť a pravdepodobnosť vysokého výkonu v budúcnosti.

Nezaoberá sa potrebami. Správanie ľudí sa pokladá za vyvolané prostredím, preto sa teória sústreďuje naň a na jeho dôsledky pre osobu. Namiesto predpokladu existencie mechanickej väzby typu stimul – reakcia, navrhnutého skorším výskumom, predstavitelia tejto teórie veria, že ľudia vedome prejavujú rozličné správanie a volia si také, po ktorom nasledujú najžiadanejšie následky (odmeny). Teória sa zakladá na celkom jednoduchom tvrdení, že správanie je funkciou predchádzajúcich následkov.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> <http://www.svti.sk/MTF/DP/SEMPROLP.HTM>

<sup>41</sup> [vypre.net/Documents/2/5/2\\_5\\_5.doc](http://vypre.net/Documents/2/5/2_5_5.doc)

## **Lockova teória cieľov**

Vychádza z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Na výkon vplývajú vnútorné a vonkajšie činitele. Základom tejto teórie je stotožnenie sa pracovníka s cieľom a jeho oddanosť k splneniu tohto cieľa.

Motivácia aj výkon sú na lepšej úrovni, pokiaľ sú pre jedinca stanovené špecifické ciele, náročné ale prijateľné a ak existuje odozva na výkon. Ciele informujú jedinca o úrovni výkonu, ktorú má dosiahnuť a spätná väzba mu poskytuje informáciu ako vzhľadom na stanovené ciele pracoval. Veľmi dôležitá je účasť jedinca pri stanovovaní cieľov, nakoľko prerokovanie cieľov s pracovníkom skôr zabezpečí jeho súhlas a prijatie cieľa. Teória cieľa hrá kľúčovú rolu v procese riadenia výkonu.<sup>42</sup>

Teória poskytuje návod pre manažérov v praxi na pridelovanie a hodnotenie úloh pre pracovníkov.

## **Atributívna teória**

Patrí medzi mladšie teórie motivácie. Atribúciu môžeme chápať ako proces, ktorý pomáha ľuďom vysvetliť dôvody správania.

Podľa Heidera možno výkon posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa potom motivácia k činnosti zvyšuje, alebo znižuje. Autor tvrdí, že príčiny úspechu, alebo neúspechu zvykne človek vysvetľovať na základe osobných príčin (schopnosti, úsilie) a situačných príčin (obťažnosť úlohy, šťastie), podľa miesta kontroly jedinca, pričom sa do úvahy berie aj stabilita prostredia. Ak je prisúdenou príčinou úspechu, či neúspechu úsilie, následkom býva zvýšenie motivácie. V prípade, že za príčinu neúspechu sa považuje obťažnosť úlohy alebo šťastie, potom možno očakávať zníženie motivácie.

Aplikácia teórie do praxe spočíva v požiadavke na manažéra, aby poskytoval jasnú, presnú a bezprostrednú spätnú väzbu pracovníkom za výkon. Súčasťou požiadavky je neskreslene informovať, čo je predpokladom efektívneho riadenia výkonu.

---

<sup>42</sup> R. KOCIANOVÁ *Personální činnosti a metody personální práce* Grada Publishing 2010 ISBN 978-80-247-2497-3 str. 32

Kelley správanie jedinca vysvetľuje atribúciou. Príčiny správania možno identifikovať vo vonkajšom, alebo vo vnútornom prostredí, pričom podmieňujúcim činiteľom je vek, skúsenosť, vzťahy a pod. Ak jedinec posudzuje vlastnú osobu, má tendenciu príčiny úspechu konania prisudzovať vlastným kvalitám (interné prostredie, napríklad schopnosti) a príčiny neúspechu prisudzovať situácii (externé prostredie, napríklad pracovné podmienky). Ak však jedinec (manažér, spolupracovníci) posudzuje výsledok konania inej osoby, má tendenciu príčiny úspechu hľadať v situácii a determinanty neúspechu v kvalitách hodnotenej osoby.<sup>43</sup>

## **1.8 Motivačné stimulátory**

Úlohou stimulátora je aktivovať. Pre stimulátory platí, že pôsobia na dimenziu smeru, intenzity a vytrvalosti motivácie. Je samozrejmé, že účinok každého stimulátora na jednotlivé uvedené dimenzie je odlišný. Tento poznatok je potrebné využiť pri zostavovaní súboru nástrojov na ovplyvňovanie pracovnej motivácie, konkrétne na ovplyvňovanie oblasti pracovnej aktivity.

Stimulátory využívané na ovplyvňovanie pracovnej motivácie pracovníkov a pracovných skupín členíme na:

### **1. stimulačné prostriedky**

- hmotné odmeny finančné,
- hmotné odmeny nefinančné,
- zamestnanecké výhody,
- neformálne hodnotenie – povzbudzovanie,
- sociálna stimulácia – atmosféra pracovnej skupiny,
- pracovné podmienky a režim práce,
- obsah práce,

### **2. metódy manažmentu (konceptie)**

- manažment podľa konkrétne vytýčených cieľov,
- manažment na základe prenesenia právomoci a zodpovednosti za vymedzené úlohy,

---

<sup>43</sup> <http://e-knihy.wgz.cz/file/7438920>

- manažment na základe rozdelenia úloh – nadriadený sa venuje prevažne strategickým úlohám, podriadený operatívnym úlohám,
- manažment na základe zvyšovania informovanosti a komunikácie,
- participačný manažment – spoluúčasť na rozhodovaní, majetku a výsledkoch,
- manažment na základe podpory celoživotného vzdelávania,
- manažment na základe podporovania tvorivosti a inovatívnosti.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> [http:// e-knihy.wgz.cz/file/7438920](http://e-knihy.wgz.cz/file/7438920)

## 2 CIEĽ PRÁCE

Za ostatných sto rokov sa v usporiadaní spoločnosti odohrali obrovské zmeny. V minulosti ju tvorili najmä jednotlivci, ktorí pracovali prevažne len pre seba, kým dnes pracuje veľké množstvo ľudí spoločne v organizáciách rôzneho druhu. Ak sú tieto organizácie správne manažované, vyplýva z toho, že budú prosperovať aj jednotlivci, z ktorých sa spoločnosť skladá. A naopak, ak nie sú organizácie a ľudia v nich zamestnaní správne manažovaní, bude trpieť aj jednotlivec.

Ľudia predstavujú zdroje každého podniku. Svojou prácou sa pričiňujú o nové hodnoty a zároveň tým aj o prosperitu podniku. Zvyšovanie prínosu ľudských zdrojov predstavuje úlohu stále naliehavú a náročnú. Riešením tohto problému je moderné riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa pozitívne odrazí vo výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku.

Hlavným cieľom práce je:

- preskúmať teórie vedenia
- preskúmať teórie motivácie
- zhodnotiť predmetné teórie v manažmente vybraného podniku.

Spracovanie jednotlivých cieľov bolo náročné hlavne z časového hľadiska kvôli vyhľadaniu dostupnej literatúry. Osvojiť si stanovisko k tretiemu cieľu, t.j. zhodnotiť metódy vedenia a motivácie vo vybranom podniku bolo asi najťažšie nakoľko potrebné informácie som získavala z konkrétneho podniku, kde výpovede pracovníkov boli dosť neutrálné.



### 3 METODIKA PRÁCE

Práca sa skladá zo šiestich častí. Jednotlivé ciele práce sú zároveň aj metodickým postupom spracovania bakalárskej práce.

V úvodnej časti som sa zaoberala definíciou vedenia ľudských zdrojov a zároveň som rozobrala jednotlivé štýly vedenia od najstarších až po modernejšie.

V ďalšej časti som zadefinovala pojem motivácie ľudských zdrojov a zaoberala som sa rôznymi teóriami motivácie.

Vo vlastnej práci som sa snažila predstaviť vybraný podnik a zamerala som sa hlavne na oblasť personálnej činnosti, výber zamestnancov, organizačnú štruktúru, pracovnú náplň jednotlivých zamestnancov. Pokúsila som sa o zhodnotenie vedenia a motivácie ľudských zdrojov, hoci práve táto časť bola najnáročnejšia nakoľko na otázky ohľadne vedenia a motivácie som dostala skôr všeobecné odpovede, s konštatovaním o veľkých rozdieloch v praxi a v skutočnosti.

Zvolený metodický postup:

- nahromadiť čím väčšie množstvo odbornej literatúry či už v knižnej podobe alebo formou knižných fondov a internetu,
- z dostupnej literatúry naštudovať jednotlivé štýly vedenia a teórie motivácie,
- následne spracovať prehľad, odrážajúci súčasný stav
- zhodnotiť vedenie a motiváciu na základe poskytnutých údajov a vlastného uváženia.

## 4 VLASTNÁ PRÁCA

### 4.1 Charakteristika spoločnosti

Vysokoškolský poľnohospodársky podnik Slovenskej poľnohospodárskej univerzity s.r.o. Kolíňany (ďalej VPP SPU, s.r.o. Kolíňany) vznikol dňa 1. 7. 2003 zápisom do obchodného registra v odd. Sro vo vložke číslo 13922/N. Výhradným vlastníkom podniku je Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre (ďalej SPU). Na základe zmluvy má VPP prenajatý majetok od SPU. Podnik, v rámci podnikania na pôde, sa zameriava na vytváranie podmienok a poskytovanie služieb v oblasti praktickej výučby, výskumu, vývoja a realizácie odborných praxí študentom SPU v Nitre s cieľom pripraviť absolventov pre ich úspešné uplatnenie na trhu práce.

VPP sa skladá z dvoch samostatných závodov s rôznymi prírodnými, pôdnymi a technologickými podmienkami a technickým vybavením, ako aj štruktúrou a špecializáciou výroby. Vykonáva práce v oblasti rastlinnej výroby, živočíšnej výroby, obslužných činností ako i vo finalizácii výrobkov. Rôznorodosť prírodných podmienok dáva možnosť alternatív hospodárenia na pôde, počnúc rastlinnou výrobou prepojenou na výrobu mlieka na závode Oponice, až po využívanie externých pasienkov na chov oviec, aj agroenviromentálny spôsob obrábania pôdy v závode Kolíňany.

Hospodársky rok 2009 bol ovplyvnený celosvetovou hospodárskou a finančnou krízou. Prerástla do krízy odbytovej ale najmä cenovej, hlavne tým, že ceny poľnohospodárskych komodít konkrétne mlieka poklesli pod úroveň výrobných nákladov. Na elimináciu krízy manažment spoločnosti prijal aktívne opatrenia.

VPP v súčasnosti hospodári na výmere 2 113,03 ha poľnohospodárskej pôdy, ktorú prenajíma od:

- súkromných vlastníkov o výmere 1 083,09 ha ( 51,25%)
- Slovenského pozemkového fondu o výmere 975,52 ha ( 46,17%)
- cirkvi o výmere 54,42 ha ( 2,58%)

Za túto pôdu VPP platí prenájom a je platcom dane z nehnuteľnosti pre obce.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Výročná správa za rok 2009, VPP, s.r.o. Kolíňany

**Tabuľka č. 1** Štruktúra osevu a dosiahnuté hektárové úrody na VPP v roku 2009

<b>Plodina</b>	<b>Výmera, ha</b>	<b>Úroda, t.ha<sup>-1</sup></b>
Pšenica ozimná	476,40	5,24
Jačmeň ozimný, jarný	373,71	4,85
VRK	342,42	31,76
Repka ozimná	239,49	2,83
Kukurica silážna	163,08	33,85
Kukurica osivová	111,57	3,09
Cukrová repa	77,19	68,02
Horčica biela	68,25	0,67
Tekvica olejnatá	58,05	0,53
Raž	55,06	4,53
Ovos	30,00	4,69
Slničnica	29,00	2,40

**Tabuľka č. 2** Priemerné stavy HZ na VPP v roku 2009

<b>Kategória HZ</b>	<b>Počet ks</b>
Bažanty	1 345
Hovädzí dobytok spolu vrátane dojnic	1 038
Ovce vrátane bahníc + kozy	446
Dojnice	423
Ošípané spolu vrátane prasníc	334
Bahnice	248
Hydina	126
Prasnice	45
Kone	19

Zdroj: Výročná správa za rok 2009, VPP, s.r.o. Kolíňany

Valným zhromaždením v roku 2009 schválený podnikateľský zámer sa upriamoval na intenzifikáciu rastlinnej a živočíšnej výroby.

Intenzifikáciu rastlinnej výroby uskutočnil rozšírením pestovania osív, ale aj netradičných plodín. Išlo hlavne o pšenicu ozimnú, repku ozimnú, horčicu, kukuricu, jarný jačmeň. Z netradičných plodín išlo o rozšírenie pestovania tekvice olejnej bezšupkovej na produkciu oleja, ktorú môžeme považovať za stabilizujúci prvok rastlinnej výroby a ekonomiky vôbec.

V živočíšnej výrobe pretrváva dlhodobá stagnácia a pokles cien jatočných ošípaných a hovädzieho dobytku.

Vďaka šikovnému manažmentu a správnym protikrízovým opatreniam môžeme skonštatovať, že VPP ukončí hospodársky rok s kladným hospodárskym výsledkom.

V novembri 2009 VPP uviedol do prevádzky prvý automat na predaj surového kravského mlieka v Nitre. Automat je umiestnený v areáli SPU. Mlieko je pravidelne kontrolované okrem štandardných inštitúcií aj Štátna veterinárna správa a regionálny úrad verejného zdravotníctva SR.

## **4.2 Vyhodnotenie ekonomických ukazovateľov za rok 2009**

Spoločnosť bola založená v roku 2003, môžeme povedať, že od toho obdobia bol práve rok 2009 najnáročnejším a to vďaka celosvetovej hospodárskej a finančnej kríze, ktorá prerástla do odbytovej krízy a enormného poklesu cien produktov, pod úroveň vlastných nákladov. Vďaka protikrízovým opatreniam sa podarilo spoločnosti dosiahnuť priaznivé ekonomické výsledky.

Na druhej strane sa spoločnosti podarilo v roku 2009 zrealizovať projekt z Programu rozvoja vidieka a zrekonštruovať farmu dojníc Oponice a nákup strojov do rastlinnej výroby. Taktiež spoločnosť uviedla do prevádzky prvý automat na predaj surového kravského mlieka.

Medzi obchodných partnerov spoločnosti patrí:

- Alchem, s.r.o., Senica
- Agropodnik, a.s. Nitra (nafta, hnojivá)
- Považský cukor, a.s. , Trenčianska Teplá
- KWS Semana, s.r.o.

Medzi hlavných odberateľov spoločnosti patrí:

- Agro Tami, a.s. Nitra (mlieko)
- Považský cukor, a.s. Trenčianska Teplá (cukrová repa)
- Alchem, s.r.o. Senica (repka, obilie)
- Heineken Sladovne, a.s. Hurbanovo (sladovnícky jačmeň)
- Topvar, a.s. Topoľčany (sladovnícky jačmeň)
- Arimex, s.r.o. Bratislava (tvrdá pšenica)
- a ďalší

Výsledkom podnikateľských aktivít spoločnosti bolo dosiahnutie hospodárskeho výsledku zisku po zdanení **270 035 €**. Uvedený hospodársky výsledok bol dosiahnutý vďaka veľkej snahe manažmentu eliminovať dopady hospodárskej krízy, zlepšením obchodnej a marketingovej stratégie a využívaním všetkých dostupných podporných nástrojov fondov EU.

Najväčší podiel na **celkových nákladoch spoločnosti** predstavujú náklady na spotrebu materiálu v hodnote 1 426 433,63 €, z toho:

- náklady na PHM	222 072,10 €
- náklady na CHOP	185 509,36 €
- náklady na náhradné diely	170 603,93 €
- náklady na nakúpené krmivá	94 572,95 €
- náklady na komponenty do krmných zmesí	186 078,53 €
- ostatný nakúpený materiál	567 596,76 €
- osobné náklady	1 206 971,18€

#### **Výnosy spoločnosti:**

- tržby za výroby rastlinnej výroby	1 310 176 €
- mlieko	670 168 €
- tržby za zvieratá	228 049 €
- tržby za služby	751 737,64 €

Pre stabilitu podnikateľských aktivít a prekonanie dopadu hospodárskej a odbytovej krízy spoločnosť reagovala stratégiou realizácie výroby väčšiny komodít rastlinnej výroby na

objednávku s istotou odbytu za primerané ceny pri rešpektovaní recipročných požiadaviek obchodného partnera.

### 4.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Spoločnosť zamestnáva spolu 109 zamestnancov. Z tohto počtu je 56 pracovníkov zamestnaných v Kolíňanoch a 53 pracovníkov v Oponiciach.

V závode v Kolíňanoch sa uskutočňuje:

▪ **prevádzka rastlinnej výroby**, kde je zamestnaných 20 pracovníkov, z nich 2 majú ukončené úplné stredoškolské vzdelanie, 16 pracovníkov má ukončené neúplné stredoškolské vzdelanie a 2 pracovníci majú ukončené základné vzdelanie. Ich hlavnou činnosťou je obrábanie pôdy čo patrí k základným prvkom v technológií pestovania plodín. Zahŕňa množstvo rôznorodých operácií, ktorými sa regulujú predovšetkým pôdne podmienky pre rastliny. Obrábaním pôdy sa nazývajú všetky operácie, pomocou ktorých sa mechanickým spôsobom menia vlastnosti orničnej vrstvy pôdy.

K týmto činnostiam patrí:

- zakypanie a rozdrobenie pôdy
- obracanie a premiešanie pôdy
- zapracovanie rastlinných zvyškov na zelené hnojenie
- zapracovanie maštal'ného hnoja
- ničenie burín, resp. škodcov
- sejba
- chemické ošetrenie počas vegetácie
- zavlažovanie
- zber
- orba
- príprava pôdy na zimovanie

V závode v Kolíňanoch sa pestuje jačmeň, cukrová repa, repka olejka, horčica, kukurica, ďatelina.

*Hodnotenie kvality prevedenej práce:*

- a) Príprava a spracovanie pôdy - dodržiavanie požadovanej hĺbky

- nevynechané miesta
- dokonale spracované úvrate

- b) Sejba - dodržiavanie požadovaného výsevku
- dodržiavanie požadovanej hĺbky sejby
  - nevynechané a neprekryté miesta
  - úvrate dosiate dokonca
- c) Chemická ochrana - dodržanie požadovanej dávky
- rovnomerne spracovaná hmota
  - dokonalé rozvrstvenie a utlačenie
- d) Hnojenie a prihnojovanie - dodržanie požadovanej dávky
- rovnomerne vyhnojená celá požadovaná plocha
- e) Výroba krmovín - dokonale pokosené porasty
- rovnomerne spracovaná hmota
  - dokonalé rozvrstvenie a utlačenie
- f) Zberové práce - bezstratový zber

- **prevádzka špeciálnej rastlinnej výroby** zamestnáva 5 pracovníkov, 1 zamestnanec má ukončené úplné stredoškolské vzdelanie a 4 pracovníci majú ukončené neúplné stredoškolské vzdelanie.

Úlohou v prevádzke špeciálnej rastlinnej výroby je:

- okopávka tekvice,
- okopávka liečivých rastlín,
- kastrácia kukurice,
- okopávka tekvice po plečkovaní,
- spracovanie tekvice ( pranie, čistenie ).

- **prevádzka živočíšnej výroby**, kde sú zamestnaní 3 pracovníci, 1 pracovník má ukončené úplné stredoškolské vzdelanie a 2 pracovníci majú ukončené neúplné stredoškolské vzdelanie.

Do ich činnosti patrí:

- *ošetrovanie hovädzieho dobytku*, ktoré zahŕňa – vyhŕňanie maštalného hnoja a jeho vývoz, čistenie válovo, kŕmenie a dodržiavanie dávok kŕmnych zmesí podľa pokynov, pomoc pri veterinárnych úkonoch, udržiavanie poriadku na farme

- *ošetrovanie koní*, ktoré zahŕňa – príprava krmiva, kŕmenie koní, vyvádzanie koní na pasienok, čistenie stojísk a boxov, výmena podstielky, základný výcvik koní, čistenie koní.

▪ **dielenský pracovníci**, je tu zamestnaných 7 pracovníkov, ktorí majú ukončené neúplné stredoškolské vzdelanie. Ich pracovnou náplňou je oprava poľnohospodárskych strojov.

▪ **prevádzka závodného strediska**, zamestnáva 2 kuchárky a 1 vodiča autobusu

▪ **prevádzka stavebnej skupiny**, zamestnáva 3 pracovníkov, 2 zamestnanci majú ukončené neúplné stredné vzdelanie a 1 zamestnanec má ukončené základné vzdelanie. Vykonávajú opravy budov, výstavbu ubytovacích zariadení pre študentov SPU, remeselnícke a stavebné práce.

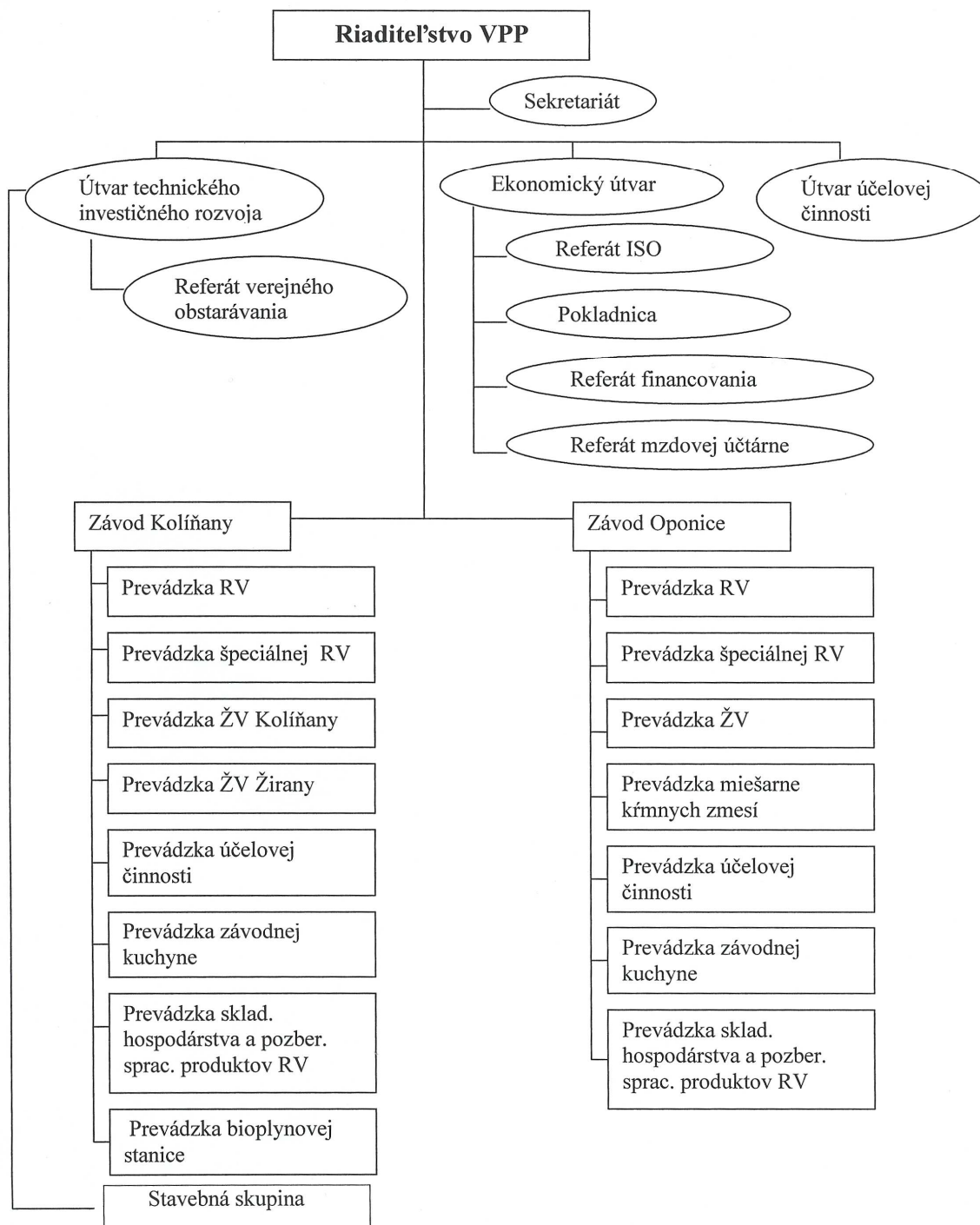
▪ **administratíva**, kde je zamestnaných 10 pracovníkov, 5 pracovníkov má ukončené vysokoškolské vzdelanie a 5 pracovníkov má ukončené úplné stredoškolské vzdelanie.

Do tohto úseku patrí:

- konateľ
- námestník pre účelovú činnosť
- námestník pre investičnú činnosť
- investičný technik
- asistentka konateľa
- hlavná ekonómka
- fakturantka
- pokladníčka
- mzdová a personálna referentka
- samostatná ekonómka



**Obr. č. 4** Organizačná štruktúra spoločnosti



### 4.3.1 Prijímanie zamestnancov

Získanie nových zamestnancov sa uskutočňuje na základe záujmu uchádzača, ktorý sa o voľnom pracovnom mieste môže dozvedieť na úrade práce.

Uchádzač vyplní na personálnom oddelení spoločnosti osobný dotazník, ktorý zahŕňa základné údaje o uchádzačovi, jeho dosiahnuté vzdelanie, priebeh predchádzajúcich zamestnaní, znalosť cudzích jazykov.

Ak sa podarilo nájsť vhodného kandidáta a tento má za daných podmienok o pracovné miesto záujem, uzavrie s ním personálny útvar pracovnú zmluvu.

#### Pracovná zmluva obsahuje:

##### I. PREDMET ZMLUVY

- *druh práce* ( pracovné miesto, funkcia) Podrobný popis pracovných činností je uvedený v pracovnej náplni zamestnanca

- *miesto výkonu práce* ( pracovisko)
- *deň nástupu do práce a trvanie pracovného pomeru*
- *mzdové podmienky* mzda pozostáva z dvoch častí - základná sadzba  
- výkonnostná sadzba
- *výplatný termín*
- *ustanovený týždenný pracovný čas*
- *výmera dovolenky*
- *skúšobná doba* ( 3 mesiace)
- *dĺžka výpovednej doby*

##### II. PRÁVA A POVINNOSTI ZMLUVNÝCH STRÁN

##### III. ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

### 4.3.2 Vzdelávanie pracovníkov

V spoločnosti VPP s.r.o. Koliňany sa uskutočňujú rôzne školenia, ktoré sú zamerané na formovanie pracovného potenciálu a tým efektívne plnenie úloh podniku a jeho konkurencieschopnosti na trhu.

Školenia:

- BOZP – Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- PO – Požiarna ochrana
- Školenie zváračov
- Školenie vodičov
- Školenie vodičov vysokozdvížných vozíkov

#### 4.4 Motivovanie zamestnancov

Zásady odmeňovania:

Zásady odmeňovania upravujú platové pomery zamestnancov VPP SPU v Kolíňanoch.

- 1) Zamestnancom patrí za vykonanú prácu mzda. Odmeňovanie zamestnancov upravuje §118 Zákonníka práce
- 2) Minimálne mzdové nároky v zmysle §120 Zákonníka práce

**Tabuľka č. 3** Minimálne mzdové podmienky pracovníkov VPP SPU

Stupeň náročnosti práce	Koefficient minimálnej mzdy	Sadzba minimálneho mzdového nároku	
		za každú odprac. hod.	za mes. pre zamest. odmeň. mes. mzdou
1. stupeň	1,0	1,768	307,490
2. stupeň	1,2	2,121	368,884
3. stupeň	1,4	2,475	430,452
4. stupeň	1,6	2,828	491,845
5. stupeň	1,8	3,182	553,413
6. stupeň	2,0	3,536	614,981

Zdroj: Zásady odmeňovania VPP Kolíňany

3) Mzda vyplácaná spoločnosťou sa skladá z týchto mzdových zložiek:

- základná mzda – časová - hodinová
  - úkolová
  - mesačná
- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok
- mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu
- mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí
- osobné ohodnotenie
- mimoriadne odmeny
- výkonnostná odmena

a) Časová mzda hodinová

Uplatňuje sa u robotníkov zaradených do tarifných stupňov v súlade s charakteristikami stupňov náročnosti pracovných miest.

b) Časová mzda úkolová

Uplatňuje sa u robotníkov, kde prevažuje záujem na plnení ukazovateľov výkonu, kde charakter práce umožňuje vopred hospodárne stanoviť pracovné alebo technické postupy, výkonové normy, spoľahlivo kontrolovať a evidovať množstvo a kvalitu práce a kde robotníci svojím výkonom významne ovplyvňujú kvalitatívne a kvantitatívne výsledky práce.

c) Časová mzda mesačná

Uplatňuje sa u všetkých THP zaradených do tarifných stupňov.

*Mzda za prácu nadčas:*

- vo výške mzdy sa zohľadňuje prípadná práca nadčas v súhrne do 150 hodín
- v prípade vážnych dôvodov možno dohodnúť so zamestnancom výkon práce nadčas nad hranicu 150 hodín najviac však do 250 hodín. Zamestnancovi patrí za túto prácu nadčas mzdové zvýhodnenie 25% jeho priemerného zárobku
- za prácu v sobotu a v nedeľu patrí zamestnancovi mzdové zvýhodnenie 50% jeho priemerného zárobku

- za pracovnú pohotovosť patrí zamestnancovi náhrada 20% mzdového nároku za hodinu a v prípade pracovnej pohotovosti na pracovisku 50% mzdového nároku. Pracovná pohotovosť môže byť najviac 8 hod. v týždni alebo 36 hodín v mesiaci a najviac 100 hodín v kalendárnom roku.

- ak sa zamestnávateľ so zamestnancom dohodne na čerpaní náhradného voľna za prácu nadčas, patrí zamestnancovi za hodinu práce nadčas hodina náhradného voľna, v tom prípade mu mzdové zvýhodnenie nepatrí.

#### *Mzda a náhrada mzdy za sviatok*

- za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie 100% jeho priemerného zárobku

- ak sa zamestnávateľ so zamestnancom dohodne na čerpaní náhradného voľna za prácu vo sviatok, patrí zamestnancovi za hodinu práce vo sviatok hodina náhradného voľna. V tom prípade mu mzdové zvýhodnenie nepatrí

#### *Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu*

Zamestnancovi patrí za nočnú prácu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie 20% minimálneho mzdového nároku.

#### *Príplatok za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí*

Patrí zamestnancovi vo výške 20% minimálneho mzdového nároku, za každú hodinu práce v tomto prostredí. Príplatok za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí patrí zamestnancovi pri pôsobení chemických škodlivín, prachu, vibrácie...

#### *Výkonnostná odmena*

Okrem základnej mzdy a mzdových príplatkov môže robotník obdržať pohyblivú zložku mzdy – výkonnostnú odmenu. Poskytnutie výkonnostnej odmeny je podmienené splnením stanovených kritérií. Pri neplnení pracovných úloh je v právomoci vedúceho alebo ním povereného technika výkonnostnú odmenu výrazne krátiť, ba i nepriznať. Percentuálna výška výkonnostnej odmeny je stanovená od 0% do 20% podľa nasledovných kritérií:

## **Rastlinná výroba**

### *1. Kvalita prevedenej práce:*

- a) Príprava a spracovanie pôdy - dodržiavanie požadovanej hĺbky
  - nevynechané miesta
  - dokonale spracované úvrate
- b) Sejba - dodržiavanie požadovaného výsevku
  - dodržiavanie požadovanej hĺbky sejby
  - nevynechané a neprekryté miesta
  - úvrate dosiate dokonca
- c) Chemická ochrana - dodržanie požadovanej dávky
  - rovnomerne spracovaná hmota
  - dokonalé rozvrstvenie a utlačenie
- d) Hnojenie a prihnojovanie - dodržanie požadovanej dávky
  - rovnomerne vyhnojená celá požadovaná plocha
- e) Výroba krmovín - dokonale pokosené porasty
  - rovnomerne spracovaná hmota
  - dokonalé rozvrstvenie a utlačenie
- f) Zberové práce - bezstratový zber

## **Živočíšna výroba**

### *Dojničky*

- dodržiavanie technologických postupov
- kvalita mlieka Q+1
- udržiavanie čistoty v dojárni, mliečnici

### *Vývoz maštalného hnoja*

- udržiavanie čistoty okolo napájačiek
- udržiavanie čistoty a poriadku okolo maštali
- pravidelné čistenie a údržba strojov
- aktualizácia údajov vo vozovom zošite

### *Údržbár*

- čistota v dielni a jej okolí

- neodkladné odstraňovanie závad

#### *Krmič*

- čistota silážnych priestorov a okolia
- pravidelné čistenie a údržba strojov
- aktualizácia údajov vo vozovom zošite
- dodržiavanie technologických postupov

#### *Ošetrovanie teliat*

- dodržiavanie technologických postupov
- úhyn teliat pod 5%
- čistota ustajňovacích priestorov a okolia

### 2. *Starostlivosť o zverenú techniku*

- udržiavať techniku v práceschopnom stave s dôrazom na úniky PHM
- dbať na čistotu filtrov a chladiča
- udržiavať elektrickú sústavu v bezchybnom stave s cieľom dosiahnuť čo najnižšiu

spotrebu PHM

- po ukončení práce stroj očistiť podľa pokynov výrobcu

### 3. *Výkon*

Hodinový výkon musí byť v súlade s normočasom.

### 4. *Prístup pracovníka k pracovným povinnostiam s dôrazom na jeho iniciatívu.*

#### *Osobné ohodnotenie*

K základnej mzde sa ďalej priznáva osobné ohodnotenie. Pri priznaní výšky osobného ohodnotenia sa prihliada na:

- ✓ 10% dĺžku praxe
- ✓ 10% dodržiavanie pracovnej a technologickej disciplíny
- ✓ 20% dodržiavanie stanovených termínov, právnych predpisov, vnútropodnikových smerníc a nariadení z pracovných porád
- ✓ 60% dosahované pracovné výsledky

Osobné ohodnotenie tvorí pohyblivú zložku, ktorá nie je nárokovateľná. Úprava osobného ohodnotenia je v kompetencií konateľ a spoločnosti v celej výške.

#### *Prémie*

Prémie ako pohyblivá zložka sa vyplácajú ročne na základe vyhodnotenia určených prémiových ukazovateľov.

#### *Odmeny*

Odmena sa priznáva:

- pri dlhodobo dosiahnutých dobrých pracovných výsledkoch
- pri kvalitnom splnení navyše pridelených pracovných úloh

O priznaní odmeny rozhoduje konateľ spoločnosti.

#### *Odmeny pri životných jubileách*

Odmena sa priznáva zamestnancovi pri okrúhlym výročí po 20 odpracovaných rokoch v spoločnosti.

#### *Naturálna odmena*

Pracovníci VPP majú možnosť nákupu obilia, vína, odstavčat za zvýhodnených finančných podmienok.

## **4.5 Vedenie ľudí**

Nakoľko vo vybranom podniku bolo náročné získať presnú definíciu štýlov vedenia, vzhľadom na neutrálne odpovede opýtaných zamestnancov a s odvolaním sa na skutočnosť, že inak to vyzerá v praxi ako to určuje teória, rozhodli sme sa zhodnotiť jednotlivé štýly vedenia viac z teoretického hľadiska.

Vedenie je proces usmerňovania a správania ostatných ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Práve tejto problematike sa venovali mnohí autori, ktorí definovali rôzne typy a štýly vedenia a určili tak charakteristické vlastnosti a povahové črty manažérov.



Jedným z najznámejších definícií je **mriežka štýlov vedenia** Blakea a Moutovej, ktorá charakterizuje 5 typov manažérov. Každý osobnosti manažéra sa pripisujú základné charakteristiky jeho správania. Pre podriadených aj pre efektívny chod podniku je najvyhovujúcejší tímový vedúci a kompromisný vedúci, nakoľko pri týchto štýloch vedenia sa berú do úvahy potreby podriadených. Ich názory sa využívajú v rozhodovacom procese. Pre manažéra je takisto dôležité plnenie stanovených cieľov.

Ďalšie charakteristiky manažérov nám predstavujú autoritatívneho vedúceho, ktorému ide len o plnenie cieľov spoločnosti a dosahovanie maximálneho výkonu a neprejavuje záujem a potreby podriadených. Vedúcemu spolku záhradkárov ide o vytváranie priaznivých medziľudských vzťahov a menej preferuje plnenie stanovených cieľov. Mriežka nám charakterizuje aj typ manažéra, ktorému ide hlavne o osobné blaho a záchranu manažérskej stoličky. Žiaľ aj v praxi sa stretávame s podobným štýlom vedenia, na čo potom doplácajú kolegovia, ktorým naopak záleží na prosperite organizácie, ale najmä podriadení, ktorých nemá kto usmerňovať.

Štýl vedenia **Maxa a Webera** nám predstavuje ďalšie formy vedenia, medzi ktoré patrí v praxi menej využívaný patriarchálny štýl vedenia. Už z názvu nám vyplýva, že vedúci predstavuje v spoločnosti hlavu rodiny – otca, práve z jeho vedomostí a skúseností čerpajú ostatní zamestnanci organizácie. Vedenie sa dedí z generácie na generáciu. Ďalej popisujú charizmatického vedúceho, ktorý svojim vnútorným vyžarovaním dokáže získať podriadených až do takej miery, že tí mu naslepo dôverujú. V praxi sa s podobným manažérom stretávame len zriedka. Aj uvedení autori opisujú autoritatívneho vedúceho, ktorý neprijíma názory podriadených a svoje postavenie dokazuje mocenskými prostriedkami.

Známe sú aj **Likertove štýly** vedenia, ktorý rozlišuje manažérov podľa toho, do akej miery zapájajú podriadených do rozhodovacieho procesu. Aj v tejto teórii sa opisuje exploatačno – autoritatívny štýl vedenia, ktorý je charakteristický nezáujmom vedúceho o potreby zamestnancov. Samozrejme zamestnanci nemajú absolútnu možnosť zasahovať do chodu organizácie. Komunikácia je v tomto prípade úplne jednostranná. Ďalším stupňom vývoja manažéra je benevolentne – autoritatívny štýl, kde manažér začína brať do úvahy názory podriadených a taktiež sa rozvíja komunikácia zdola nahor. Ďalšie dva typy štýlov vedenia konzultatívny a participatívno – nadriadený, vykresľujú charakter vedúceho, ktorý sa zaoberá potrebami podriadených a využíva ich názory aj v rozhodovacom procese. Pre

efektívny vývoj organizácie sú najvhodnejšie práve posledné dva štýly vedenia, nakoľko v plnej miere využívajú ľudský potenciál v rozhodovacom procese.

Ďalším autorom, ktorý sa zaoberá štýlom vedenia je **Hersey**, ktorý zohľadňuje stupeň zrelosti podriadeného vo vzťahu k úlohe. Konkrétne rozdeľuje stupeň zrelosti podriadených do 4 skupín, kde na najnižšom stupni zrelosti si podriadený vyžaduje autoritatívny štýl vedenia. Manažér musí presne stanoviť ciele a prostriedky k ich dosiahnutiu a taktiež časové vymedzenie tohto procesu. Integrovaný štýl vedenia sa využíva u stredne zrelého podriadeného. V prípade vyspelejšieho stredne zrelého podriadeného sa využíva participatívny štýl vedenia, kde sa rozhodovacieho procesu aktívne zúčastňuje aj podriadený. Delegujúci štýl vedenia je vhodný pre zrelého podriadeného, kde vedúci môže prenechať rozhodnutia na podriadených.

Zohľadniť stupeň zrelosti podriadených je veľmi dôležité v pracovnom procese, nakoľko môže nastať situácia, kedy sa „ubíja“ potenciál a schopnosti podriadeného. Taktiež sa manažér môže vzdať niektorých svojich povinností, delegovaním právomoci podriadenému, ktorému dôveruje. Pri delegujúcom štýle má zamestnanec možnosť osobného rastu, v čom vidíme aj pozitívnu motiváciu.

V **transformačnom štýle vedenia** ide o uspokojovanie vyšších potrieb pracovníkov. Opisuje sa vedúci s vnútorným vyžarovaním, inšpirujúci svojich podriadených k nadšeniu z práce, vedúci, ktorý sa zaoberá potrebami svojich zamestnancov, má k nim individuálny prístup a zaoberá sa rozvojom podriadených.

V **transakčnom štýle vedenia** ide o motiváciu pomocou odmen, ktorá sa uskutočňuje 2 prostriedkami, keď manažér radí svojim podriadeným akým spôsobom majú plniť úlohy aby boli náležite odmenení a keď manažér zasahuje do priebehu plnenia úloh len v tom prípade ak nastane nejaký problém, alebo ak sa nedosahujú požadované výsledky.

## 5 Záver

V súčasnej dobe sú jedným z najdôležitejších faktorov organizácie ľudské zdroje. Hoci finančný základ organizácie tvorí kapitál, podmienkou jeho tvorby a efektívneho využitia sú odborne pripravení a motivovaní ľudia. Tým sa zabezpečí adekvátny výkon a konkurencieschopnosť podniku. Vytváranie systémov riadenia ľudských zdrojov by sa malo stať prirodzenou súčasťou manažmentu každého podniku. Spôsoby a štýly vedenia však treba kontinuitne inovovať a zdokonaľovať. Dnešný stále dravší svet podnikania spôsobil, že nevyhnutnosťou každej organizácie sú vysoko motivovaní ľudia. Potreba naučiť sa, ako motivovať sa stala základnou zručnosťou manažérov.

V spoločnosti VPP SPU Kolíňany, na základe zhodnotenia dostupných materiálov môžeme skonštatovať, že manažéri sa snažia motivovať zamestnancov v dostatočnej miere s prihliadnutím na dopady finančnej a hospodárskej krízy. Pracovníci sú zaradení do tarifných tried od ktorých sa odvíja ich mesačná mzda. Okrem tohto finančného ohodnotenia im môže byť pridelené mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas, vo sviatok, v noci... Zamestnanci sa môžu uchádzať aj o osobné ohodnotenie, mimoriadne odmeny, výkonnostné odmeny v prípade splnenia vopred daných podmienok. VPP SPU poskytuje svojim zamestnancom prémie, ktoré sa vyplácajú ročne, po vyhodnotení ukazovateľov, odmeny po dosiahnutí dobrých pracovných výsledkov a splnení navyše pridelených pracovných úloh. Odmeny sa poskytujú aj pri životnom jubileu zamestnanca. Zamestnanci majú možnosť nákupu obilia, vína za zvýhodnených finančných podmienok.

Uvedené finančné motivačné prostriedky patria v dnešnej dobe medzi najdôležitejšie, nakoľko najmä v čase hospodárskej krízy sa peniaze stali dôležitým faktorom prežitia.

Zamestnancom by sme navrhli aj iné benefity ako napr. lístky na kultúrne predstavenia, rekondičné a rehabilitačné pobyty v kúpeľoch alebo permanentky na masáže z dôvodu, že väčšina pracovníkov vykonáva ťažkú manuálnu prácu.

Vedenie sa nám podarilo zhodnotiť skôr z teoretického hľadiska, nakoľko v podniku sme sa nedopracovali ku konkrétnej analýze štýlu vedenia. V závere by sme mohli vykresliť charakter „ideálneho manažéra“ pre VPP SPU Kolíňany. Jeho črty by sme docielili zhrnutím pozitívnych vlastností vedúcich, ktorých opisujú autori v jednotlivých teóriách štýlov vedenia.

Vedúci by sa mal starať o potreby svojich zamestnancov, mal by mať k nim individuálny prístup a ich názory a postrehy zapracovať do rozhodovacieho procesu podniku. Využitím týchto poznatkov by docielil to, že pracovníci by sa v kratšom čase stotožnili s naplánovanými cieľmi a tým pádom by došlo k ich rýchlejšiemu naplneniu. Vedúci by sa mal snažiť zabezpečiť spokojnosť zamestnancov vytváraním pozitívneho pracovného prostredia. Mal by odhaliť stupeň zrelosti zamestnancov a umožniť im tak cestu k osobnému rastu. Z mriežky štýlov vedenia Blakea a Moutovej by sme odporučili kombináciu tímového a kompromisného vedúceho, ktorým záleží na ľuďoch aj na plnení cieľov. Spravodlivo kontrolujú a motivujú odmeňovaním.

Na záver bakalárskej práce by sme mohli využiť myšlienky V. Gozoru

*„Každý príkaz, ktorý môže byť podriadeným zle pochopený, bude s najväčšou pravdepodobnosťou aj zle vykonaný.“*

*„Úspešné vedenie ľudí je umením, ktoré nemožno kúpiť, ale sa ho možno naučiť.“<sup>46</sup>*

---

<sup>46</sup> GOZORA V.: *Podnikový manažment* Nitra SPU 2005 ISBN 80-8069-462-1

## 6 POUŽITÁ LITERATÚRA

1. F. BĚLOHLÁVEK *Jak řídit a vést lidi* Computer Press Praha ISBN 80-7226-308-0
2. V. GOZORA *Podnikový manažment* Nitra SPU 2005 ISBN 80-8069-462-1
3. R. Heller *Úspešná motivácia*, Vydavateľstvo Slovart s.r.o. Bratislava 2001 ISBN 80-7145-556-3
4. A. KACHAŇÁKOVÁ *Riadenie ľudských zdrojov* Bratislava Sprint 2007 ISBN 978-80-89085-87-5
5. R. KOCIANOVÁ *Personální činnosti a metody personální práce* Grada Publishing 2010 ISBN 978-80-247-2497-3
6. M. NAKONEČNÝ *Motivace pracovního jednání a její řízení* Management Press Praha 1992 ISBN 80-85-60301-2
7. J. VIŠŇOVSKÝ, L. NAGYOVÁ, M. ŠAJBIDORAVÁ *Manažment ľudských zdrojov* Nitra SPU 2007 ISBN 978-80-8069-956-7
8. WILLIAM B. WEATHER JR. & KEITH DAVIS *Lidský faktor a personální manažment* Victoria Publishing,a.s. ISBN 80- 85605-04-X

### **Internetové zdroje:**

<http://e-knihy.wgz.cz/file/7249283>

<http://www.euroekonom.sk>

<http://sk.wikipedia.org>

[www.ekf.tuke.sk](http://www.ekf.tuke.sk)

<http://www.svti.sk>

[vypre.net/Documents/2/5/2\\_5\\_5.doc](http://vypre.net/Documents/2/5/2_5_5.doc)

### **Interné zdroje VPP SPU Kolíňany**

Výročná správa za rok 2009, VPP, s.r.o. Kolíňany

Zásady odmeňovania VPP Kolíňany