

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2123007

**VPLYV ŠTÝLU VEDENIA ĽUDÍ NA MOTIVÁCIU
ZAMESTNANCOV**

2011

Anežka Fábryová, Bc.

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VPLYV ŠTÝLU VEDENIA ĽUDÍ NA MOTIVÁCIU
ZAMESTNANCOV**

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	6284800 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra, 2011

Anežka Fábryová, Bc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Anežka Fábryová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 31. marca 2011

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za odbornú pomoc a poradenstvo pri vypracovaní diplomovej práce.

Abstrakt

Hlavným cieľom diplomovej práce je identifikovať uplatňované štýly vedenia manažérov vo vybranej akciovej spoločnosti, ich vplyv na motiváciu zamestnancov a návrh na najvhodnejší spôsob vedenia ľudí. Objektom diplomovej práce bol podnik Duslo a. s. Šala, ktorý patrí medzi najvýznamnejšie podniky v chemickom priemysle na Slovensku. Hlavným poslaním tejto spoločnosti je výroba a distribúcia chemických prípravkov a rôznych hnojív. Spoločnosť je výrazne proexportne orientovaná, je pre ňu rozhodujúci vývoj na relevantných trhoch, predovšetkým v Európe. Vedenie ľudí patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie. Od schopnosti a spôsobu manažérov viesť ľudí závisia výsledky jednotlivcov i celého podniku. Každý manažér teda musí mať vodcovské schopnosti, aby presvedčil ľudí a získal nasledovníkov a dosiahol u nich také správanie, ktoré smeruje k naplneniu vytýčených cieľov. Teda môžeme povedať, že úlohou vedenia je hlavne motivovať zamestnancov a tým zabezpečiť plynulý priebeh podniku. Štýl vedenia ľudí je spôsob vedenia pracovníkov, ktorých motivuje ich správanie sa v rôznych situáciách. Možno ho chápať aj ako formu pracovného vzťahu vedúceho k podriadenému. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený aj prístupom podriadených, tým ako reagujú na určité podnety. Niektorí potrebujú rozkazy a prikazovanie, iní presvedčovanie. Z prieskumu vyplynulo, že opýtaní respondenti by najviac preferovali demokratický štýl vedenia, ktorý prináša pre nich najlepšiu sebarealizáciu, hlavne čo sa týka vlastnej iniciatívy. Nám sa zdá demokratický štýl najefektívnejší zo štýlov vedenia ľudí, pretože akceptuje názory všetkých jednotlivcov v rámci pracovného kolektívu, prostredníctvom tohto štýlu dochádza v rámci celku k harmonizácii, čo následne vedie k efektívnej a kvalitnej práci. Analýza výsledkov prieskumu spolu s návrhmi na riešenie prípadných problémov budú pre podnik v budúcnosti prínosom.

Kľúčové slová: štýl vedenia, vedenie ľudí, motivácia, manažérske funkcie

Abstract

The main objective of the thesis is to identify applied styles of managers' leadership in selected joint-stock company, the impact on motivation of the employees and proposal for the most convenient way of leadership. The objective of the thesis was the company Duslo a. s. Šala, that falls between the most significant companies in the chemical industry in Slovakia. The main mission of this company is the distribution of chemical preparations and different fertilizers. The company is markedly export-oriented, the developments in relevant markets is crucial for it, especially in Europe. The leadership of people falls between the most important managerial features. The results of individuals and the whole enterprise depend on the ability and the way of leadership. Thus, each manager must have leadership skills to convince people and gain followers and make them behave in such way, that directs to the filling of demarcated targets. So we can say, that the role of leadership is mainly to motivate the employees and thus ensure the smooth course of the enterprise. The style of leadership of people is the leadership of workers that are motivated by their conduct in different situations. It can be understood as a form of working relationship leading to a subordinate. The leadership style can be influenced also by subordinates' approach, by how they react to certain impulse. Someone needs orders and commands, other just persuasion. The survey showed, that respondents would most prefer a democratical style of leadership that brings them the best self-fulfillment, particularly regarding to their own initiative. We consider the democratical style of leadership as the most effective of the styles of leadership, because it accepts opinions of all individuals within the working team, by means of this style there is a harmonization within the collective, what in turn leads to effective and quality work. The analysis of research results together with suggestions for solving any problems, will be in the future the benefit for the enterprise.

Key words: style of leadership, leadership of people, motivation, managerial features

Obsah

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vedenie ľudí.....	10
1.2 Štýly vedenia ľudí.....	12
1.2.1 Klasické štýly vedenia.....	15
1.3 Charakteristika základných pojmov.....	16
1.4 Zdroje motivácie.....	21
1.5 Motivačné teórie.....	22
2 Cieľ práce.....	26
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	27
4 Výsledky práce.....	28
4.1 Charakteristika – DUSLO a.s. Šaľa.....	28
4.1.1 Výrobný program Dusla, a.s. Šaľa.....	29
4.2 Analýza majetku a záväzkov.....	29
4.2.1 Analýza výsledkov hospodárenia.....	31
4.3 Organizačná štruktúra DUSLO, a. s.....	33
4.4 Rozvoj ľudských zdrojov.....	35
4.5 Vyhodnotenie dotazníka.....	36
4.6 Návrhy a odporúčania na využitie výsledkov.....	58
5 Záver.....	59
6 Zoznam použitej literatúry.....	61
7 Prílohy.....	63
7.1 Dotazník.....	63

Zoznam skratiek a značiek

a. s.	akciová spoločnosť
GR	generálny riaditeľ
kategória R	robotníci
kategória T	technicko-hospodárski pracovníci
močovina AM	močovina vysokej čistoty bez povrchovej úpravy s obsahom 46% dusíka
motio, onis	pohyb, vášeň
moveo, are	hýbať, pohybovať
p.	počet
r.	rok
SBU	Strategické podnikateľské jednotky
stimulus	bodec, osteň
t. j.	to jest
tzn.	to znamená
ŽP	životné prostredie

Úvod

Každý človek má v sebe zabudované určité potreby viesť a byť vedený. Vyplýva to z jeho zabudovaných archetypov a z jeho sociálnosti. Okrem toho tieto potreby sú živene celým našim životom. V detstve je pre nás typická potreba istoty, bezpečia, určitý stupeň podriadenosti, nemožnosti preberať zodpovednosť. Na druhej strane osobnostné a sociálne zretie prináša postupne posilnenie potreby vlastného významu, sebaúcty, ale aj potreby mať vplyv, potreba viesť iných k vytýčeným cieľom.

Vedenie je pridelovanie úloh a povinností určitému počtu ľudí, je jedným zo štyroch hlavných nezávislých činností ovplyvňovaného subsystému a je dokonalým nástrojom komunikácie s ostatnými pracovníkmi.

Vedenie sa často definuje ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k napĺňaniu cieľov organizácie, alebo jej časti. Vedenie je schopnosť presvedčiť iných, aby robili niečo aj vtedy, keď sa im to vôbec nechce.

Vedenie ľudí patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie. Predstavuje činnosť manažéra, ktorá je zameraná na usmerňovanie a motivovanie ľudí, aby sa dosiahli vytýčené ciele. Od schopnosti a spôsobu manažérov viesť ľudí závisia výsledky jednotlivcov i celého podniku. Takto sa táto manažérska funkcia stáva zároveň aj umením. Každý manažér teda musí mať vodcovské schopnosti, aby presvedčil ľudí a získal nasledovníkov a dosiahol u nich také správanie, ktoré smeruje k naplneniu vytýčených cieľov. Teda môžeme povedať, že úlohou vedenia je hlavne motivovať zamestnancov a tým zabezpečiť plynulý priebeh podniku.

Štýl vedenia ľudí je spôsob vedenia pracovníkov, ktorých motivuje ich správanie sa v rôznych situáciách. Možno ho chápať aj ako formu pracovného vzťahu vedúceho k podriadenému. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený aj prístupom podriadených, tým ako reagujú na určité podnety. Niektorí potrebujú rozkazy a prikazovanie, iní presvedčovanie. Existuje názor, že najlepším spôsobom ako viesť ľudí, je rovnováha medzi správaním orientovaným na úlohu a na osobu. Pri presadzovaní rôznych štýlov treba byť flexibilný a vychádzať z danej situácie. Iné štýly sú vhodné pre bežné situácie, iné pre krízový stav.

Motivácia znamená viesť ľudí prostredníctvom nejakej činnosti, odmien, alebo trestov k zvyšovaniu výkonov. Úlohou dobrého manažéra by malo byť správne motivovanie svojich zamestnancov. Je to veľmi náročná úloha, lebo každý človek je

motivovaný niečím iným. Motivácia vychádza s potrieb človeka a keďže ľudia sú jedineční, ich potreby budú rôzne. Je preto dôležité, aby manažér poznal potreby svojich zamestnancov, ich charakterové a profesionálne vlastnosti a mohol motivovať svojich zamestnancov.

Motivácia učí, ako v praxi vytvoriť a udržať na pracovisku pozitívne prostredie. Motivácia sama o sebe však na dosiahnutie úspechu nestačí. Ale bez nej taktiež nie je možné úspech dosiahnuť.

Téma motivácie je v súčasnosti mimoriadne dôležitá a často diskutovaná problematika. Ako jeden zo základných faktorov prispievajúcich k rozvoju spoločnosti, ako aj k osobnému a pracovnému rastu pracovníkov, by mala byť súčasťou každodennej činnosti úspešných manažérov, ktorí by v žiadnom prípade nemali podceňovať jej význam. Správne motivovaní zamestnanci dosahujú kvalitnejšie výsledky, chcú pracovať najlepšie ako vedia, nie pre spoločnosť, ale sami pre seba.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vedenie ľudí

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. **GOZORA, M. (2005).**

Autor **HELLER, R. (2005)** sa prikláňa k názoru , že vedenie je v skutočnosti o osobnom správaní a štýloch. Pôsobí na emócie, usiluje sa získať ľudí pre víziu a podnietiť ich k jej realizácii. Manažment a vedenie môžu vyžadovať rôzne zručnosti, ale nie sú stanovené jednoznačne. Každý „efektívny manažér“ musí byť schopný použiť kombináciu manažérskych a vodcovských zručností. Vedenie je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosahovať stanovené ciele.

Autor **SEDLÁK, M. (2005)** sa stotožňuje s názorom, že vedenie je jednou zo základných manažérskych funkcií. Manažéri musia viesť ľudí zo zameraním na podnikateľské ciele.

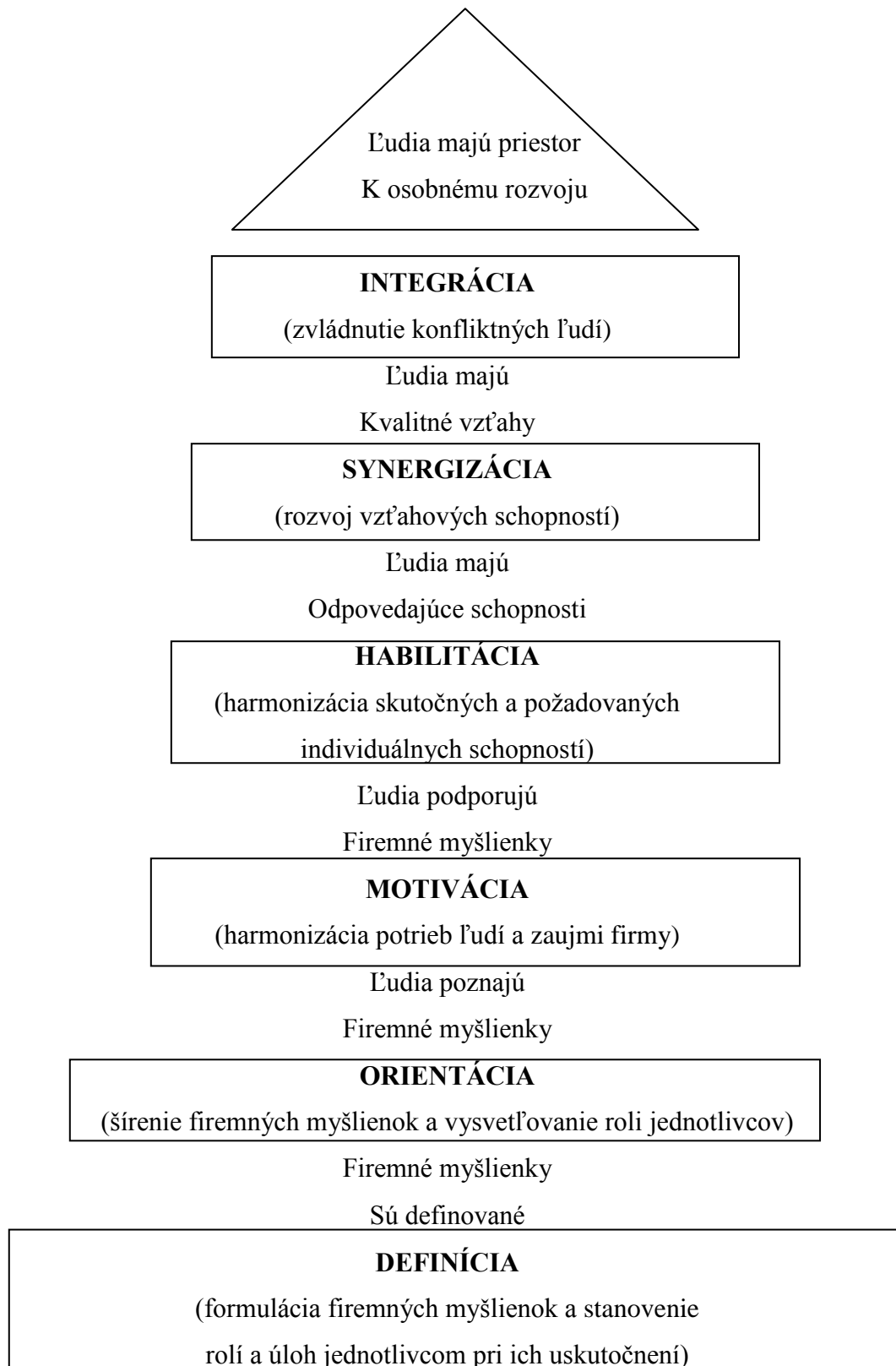
Autorka **UBREŽIOVÁ, I. (2008)** sa prikláňa k názoru, že vedenie je vytváranie spoločenského systému v ktorom sa vedúci a jeho podriadení usilujú plniť úlohy a riešiť úlohy s minimálnymi časovými, finančnými, emocionálnymi ,sociálnymi stratami.

Autor **PACOVSKÝ, P. (2006)** konštatuje, že vedenie sa zameriava skôr na výhradne hmotné výsledky. I keď ak ich dosiahneme, poskytnú nám len dočasné uspokojenie. Ďalšie efektívne dôvody pre vedenie sa spájajú skôr s našimi pocitmi, energiou, vnútornou silou a istotou.

Vedenie ľudí je podmienkou zvládnutia oboch vyšších stupňov pyramídy (Obrázok1).V pyramíde sú zobrazené riešenia určitých situácií vo firme. Definovať zdroje, produkty alebo procesy bez aktívnej podpory zamestnancov je ešte možné, ale od okamihu zavádzania spätných väzieb, učenie sa z dosiahnutím výsledku a zjavnej

podpory firemnej dynamiky sú ľudia nepostrádateľnou súčasťou motora, ktorý poháňa ďalší vývoj firmy. **PLAMÍNEK, J. (2008).**

Obrázok 1 Pyramída firemnej kultúry



Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmu a firem.*(2008).

1.2 Štýly vedenia ľudí

Štýl vedenia je vertikálny vzťah manažéra k podriadeným jednotlivcom, alebo k pracovnému kolektívu. Medzi základné teórie štýlu vedenia patria štýly založené na využívaní právomoci. Likertove štýly vedenia, situačný prístup k vedeniu.

Autor **MCGREGOR, D. (2002)** vypracoval teóriu X a Y. Podľa teórie X ľudia v podstate nemajú radi prácu a pokiaľ je to možné, vyhnú sa jej, väčšina pracovníkov musí byť do práce nejakým spôsobom nútená, treba ich kontrolovať, aby primerane pracovali, zamestnanci majú malé ambície, preferujú istotu, vyhýbajú sa zodpovednosti, radi sa nechávajú riadiť. Podľa teórie Y vychádza s opačných predpokladov práca je pre človeka prirodzenou aktivitou, ako odpočinok alebo hra, väčšina ľudí preferuje samostatnosť, pracuje s veľkým pracovným nasadením, ľudia sa učia prijímať a vyhľadávať samostatnosť, ľudia majú záujem prejavovať predstavivosť a tvoriť.

Autori **TANNENBAUM, R. - SCHMITH, W. (2002)** vypracovali kontinuum štýlov vedenia opisuje situácie, keď sa manažér potrebuje rozhodnúť, ako postupovať.

Ide o zvažovanie toho, či má manažér rozhodnúť sám, alebo či a nakoľko do procesu rozhodovania zapojiť aj podriadených. V rámci kontinua potom vznikajú rôzne situácie z hľadiska dvoch parametrov: rozsahu autority vedúceho a rozsahu slobody, voľnosti rozhodovania pre podriadených. Situácie odrážajú použitý štýl vedenia. Jedným je štýl, v ktorom prevažuje orientácia na vedúceho s vysokou mierou kontroly, druhým štýl s prevahou orientácie na podriadeného s vysokou mierou delegovania právomocí.

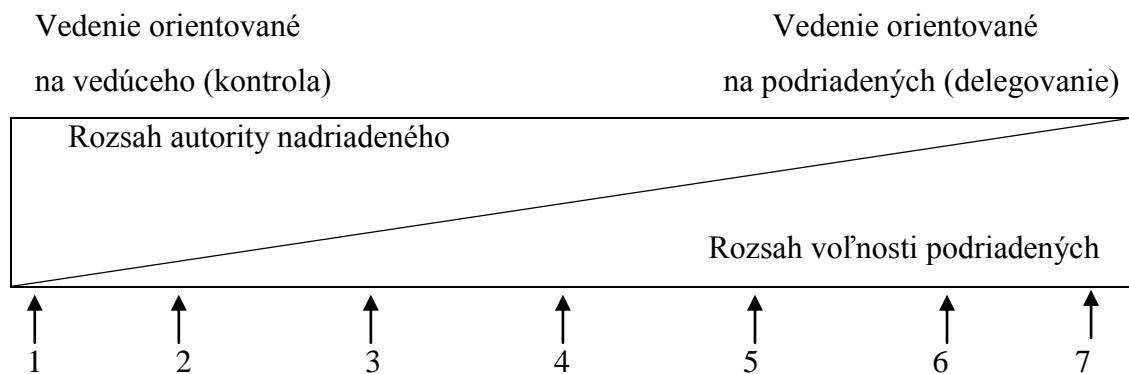
Opísali 7 kategórií správania manažéra:

1. manažér rozhodne a rozhodnutie oznámi podriadeným,
2. manažér sa snaží predať svoje rozhodnutie,
3. manažér oznámi svoje predstavy o správnom rozhodnutí a povzbudzuje k otázkam,
4. manažér rozhodne predbežne a toto rozhodnutie sa dá ešte zmeniť,
5. manažér definuje hranice a žiada skupinu, aby sa v daných hraniciach rozhodla,
6. manažér definuje hranice a žiada skupinu, aby sa v daných hraniciach rozhodla,
7. manažér dovoľuje pracovníkom, aby rozhodovali v hraniciach definovaných nadriadenou zložkou.

Autori predpokladajú, že manažéri by pri voľbe správania mali byť pružní a zväžiť:

- svoje charakteristiky (schopnosti, hodnotový systém, smerovanie, pocit bezpečia, spoluprácu s podriadenými),
- charakteristiky podriadených (schopnosti, vedomosti, skúsenosti, potrebu nezávislosti, záujem o problémy, pochopenie cieľov, očakávania, pripravenosť prijať zodpovednosť),
- situáciu (samotný problém, ciele, ktoré majú dosiahnuť, skupinová efektívnosť, časové parametre).

Obrázok 2 Kontinuum štýlov vedenia (TANNENBAUM, R. SCHMITH, W.)



Zdroj: TANNENBAUM, R. - SCHMITH, W. (2002).

Autor **LIKERT, R. (2005)** tvrdí, že najefektívnejší vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny, t.j. na podriadených, a snaží sa pomocou komunikovania udržať všetky jej časti tak, aby pracovali ako celok, čiže usiluje sa vytvoriť efektívnu tímovú prácu.

Autor sa zaoberal nasledovnými štýlmi vedenia ľudí:

- systém 1 – exploatačno - autoritatívny štýl – vedúci sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú podriadeným. Vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení príkazov. Nie je záujem o iniciatívu a názory podriadených. Motivácia sa podnecuje pomocou strachu a trestov a len výnimočne odmenami.
- systém 2 – benevolentne - autoritatívny štýl – vedúci má záujem o niektoré nápady a názory podriadených, čiže ich čiastočne toleruje. Motivuje sa pomocou odmen, ale aj pomocou strachu a trestov.

- systém 3 - konzultatívny štýl – vedúci dôverujú podriadeným do značnej miery, no nie celkom. Zvyčajne sa snažia ich myšlienky a nápady využiť. Rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholovej úrovni organizácie. Na motivovanie sa používajú odmeny, ako aj určitá spoluúčasť. Vedúci, ktorý si osvojil tento štýl, akceptuje znalosti svojich podriadených. Pred rozhodnutím sa ich pýta na názor, a až po zvážení pripomienok sa rozhoduje. Týmto postupom odbúrava tlak proti sebe a uvoľňuje pracovnú atmosféru. Občas sa ale stáva, že prijíma rady len od niektorých jedincov, čo na ostatných môže pôsobiť negatívne.
- systém 4 – participatívno - kupinový štýl vedenia – vedúci plne alebo vo veľkej miere dôveruje 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. Ekonomicky sa motivuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení.

Problematiku vedenia ľudí a vedenia tímov, zhrnul do „najkratšieho kurzu vedenia.“

Vypracoval krátky kurz vedenia ľudí. **ADIAR, J. (2005)**

6 najdôležitejších slov: „Pripúšťam, že som mohol urobiť chybu.“

5 najdôležitejších slov: „Som na vás veľmi hrdý.“

4 najdôležitejšie slová: „Aký je váš názor?“

3 najdôležitejšie slová: „Mohli by ste?“

2 najdôležitejšie slová: „Ďakujem vám.“

1 najdôležitejšie slovo: „Ja.“

Autori **ALEXYHO, J. a kol. (2004)** vytvorili model situačného vedenia predpokladá, že vedenie v praxi závisí od situácie. Vedenie je silne ovplyvňované situáciou, v ktorej vedúci pôsobí a preto štýl ich práce sa môže podľa situácie podstatne meniť.

Autor **ARMSTRONG, M. (2007)** charakterizuje štýl vedenia ľudí, ako prístup, ktorý manažéri používajú pri jednaní so svojimi ľuďmi zo svojich tímov.

1.2.1 Klasické štýly vedenia

Základom pre rozlíšenie štýlov je zosúladenie ľudského faktora a plnenie úloh, čo predstavuje orientáciu na ľudí a orientáciu na úlohy. **KOTEK, T. (2005).**

Vedúci môže usmerňovať svojich podriadených rôznym spôsobom, aby sa dosahovali ciele podniku. Podľa toho do akej miery vedúci umožňuje účasť pracovných skupín na vedení ľudí, sa rozoznávajú nasledovné spôsoby štýlov.

Autokratický štýl vedenia ľudí je založený na sústavných príkazoch a neustálej kontrole. Autoritatívny typ vedúceho hľadá vždy, chyby, nedostatky a problémy, všetko neustále kontroluje, vyvoláva napäté situácie. Takýto štýl je nepriateľom tvorivosti, pretože podriadení v strachu o svoje pozície robia iba to, čo sa im prikáže.

Autoritatívny štýl vedenia ľudí je vhodné uplatniť v novovzniknutom kolektíve, kedy sa ľudia ešte navzájom nepoznajú, v určitých krízových situáciách pri určitých typoch ľudí, ktorí vyžadujú príkazy dohľad, kontrolu.

Demokratický štýl vedenia ľudí vedúci namiesto príkazov dáva rady, získava a presvedčuje ľudí. V podriadených vidí svojich spolupracovníkov, informuje ich o otázkach, ktoré sa ich týkajú, povzbudzuje ich k vysloveniu názorov a návrhov, rešpektuje ich a využíva v práci pre kolektív.

Liberálny štýl vedenia ľudí charakterizuje nedisciplinovaná práca. Vedúci je priateľom každého, alebo nemá záujem o prácu, nadriadenosť a podriadenosť sú neznáme pojmy. **HUDAK, J. – TÖRÖK, J. – VICEN, M. (2001).**

1.3 Charakteristika základných pojmov

Motivácia

Termín motivácia pochádza z latinského slova „*moveo, are*“ a znamená hýbať, pohybovať (substantívum: *motio, onis* – pohyb, vášeň). Označuje všetko, čo vyvoláva určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými definíciami motivácie.

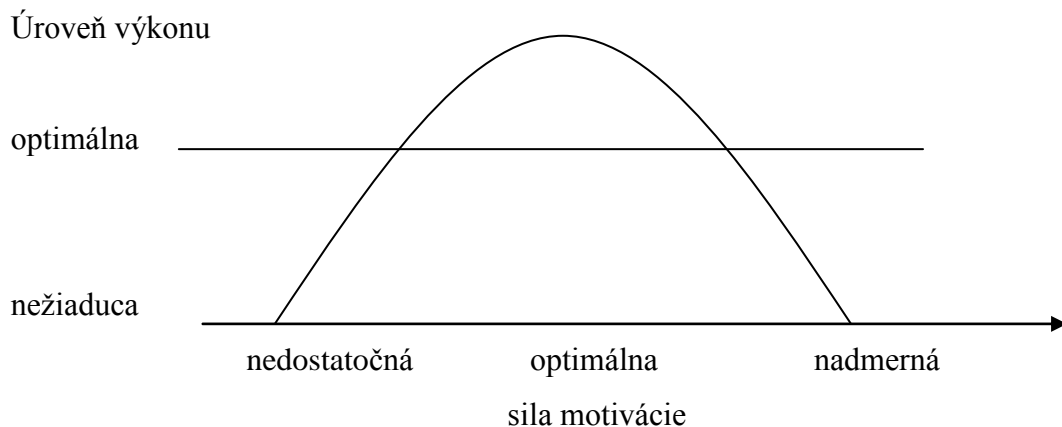
Motivácia predstavuje túžby potreby, želania, snahy, ktoré využívajú manažéri v riadiacom procese. Dobrý manažér musí vedieť, čím môže na pracovníkov vplývať ako ich má motivovať pri plnení vytýčených úloh **LETOVANCOVÁ, E. (2002)**.

„Motivácia nie je talent, nie je to ľudská vlastnosť. Nie je to ani nejaké kúzlo alebo nepochopiteľný fenomén. Ako stanovenie, tak dosahovanie cieľov je závislé na rôznych faktoroch, ovplyvňujúcich našu motiváciu a pravdepodobnosť úspechu.“
NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. (2005).

Aktuálna klasifikácia motivačných nástrojov by mala nevyhnutne reflektovať dynamické ponímanie najcennejšieho aktíva každej spoločnosti – ľudí a ich potenciálu, a to vo všetkých troch časových rozmeroch (minulostnom, súčasnostnom i budúcnostnom). Napriek značnej snahe zjednodušovať mnohé organizačné procesy by však pri motivovaní, t. j. pri uplatňovaní nadefinovaných motivačných nástrojov a udalostí, mala vždy existovať tendencia starostlivo selektovať a uplatňovať tie prístupy a nástroje motivovania, ktoré zohľadnia kvalifikačno-osobnostné odlišnosti a individualitu i socializačný aspekt každého jednotlivca. **BLAŠKOVÁ, M. a kolektív (2006)**.

Motivátori sa môžu rozdeliť do dvoch skupín. Prvou sú vysoko motivujúce faktory súvisiace s obsahom zamestnania – práca, dosiahnutie cieľa, uznanie, zodpovednosť, povýšenie osobný rast. Druhú skupinu tvoria tzv. udržiavacie faktory, potrebné na udržanie minimálnej úrovne uspokojenia potreby - pracovné podmienky, medziľudské vzťahy na pracovisku, mzda, bezpečnosť pri práci, osobný život, ktoré označil za slabé motivátori. **HERBERG, F.(2005)**.

Obrázok 3 Súvislosť sily motivácie a výkonu



Zdroj: vlastné spracovanie

Ľudia sú pri práci motivovaní k tomu, aby si sami vybrali medzi rôznymi spôsobmi správania, rôznymi úrovňami pracovného nasadenia. Pracuje s tromi premennými a to voľbou, očakávaním preferenciou. Voľba hovorí o slobode jednotlivca vybrať si svoje správanie. Ak bude pracovať rýchle, kvalitne viac zarobí. Ak nechce zarobiť nebude sa snažiť. Očakávanie je viera, že určité správanie bude, alebo nebude úspešné. Preferencie sú hodnoty, ktoré človek pripisuje rôznym výsledkom **VROOM, V. (2005)**.

ADAIR, J. (2004) definuje motiváciu ako všetko, čo človeka prijme k činu. Motívy môžu byť rôzne a môžu sa pohybovať od vedomého súhlasu až k nevedomiu. Motívy sú dôležité pre vznik akcie, samy o sebe však nestačia. Aby došlo k činu, musí dôjsť k rozhodnutiu, podmieneného vôľou. Preto platí právna zásada: „*Musíme súdiť ľudí podľa ich zjavných činov.*“

Autori **PORTER, L. - LAWLER, E. (2005)** vypracovali model motivácie, ktorý je založený na nasledovných predpokladoch:

- ak ľudia dostanú možnosť viacerých foriem odmeny, uprednostnia určité výsledky
- ľudia si vytvárajú očakávania pravdepodobnosti na základe ktorej budú vynakladať určité úsilie na dosiahnutie požadovaného výkonu
- ľudia si vytvárajú očakávania pravdepodobnosti, pri ktorej výsledok bude dôsledkom ich výkonu
- v každom prípade je výber správania určovaný momentálnymi očakávaniami a preferenciami

HELLER, R. (2005) tvrdí, že „*motivácia leží v srdci riadiacich ľudí a zachádza ďaleko za hranice chvály za dobre vykonanú prácu.*“ Manažér potrebuje zručnosti, aby pochopil a vytvoril podmienky, v ktorých sa môžu stať motivovanými všetci členovia tímu.

„*Motivácia je vôľa konať.*“ Na pracovisku sa treba snažiť ovplyvniť svojich pracovníkov tak, aby prispôbili svoje osobné motivácie potrebám organizácie. Na motivovanie ľudí k práci – či už individuálne alebo v skupinách – spôsobmi, ktoré umožňujú dosiahnuť najlepšie výsledky, potrebuje manažér poznať ich osobné motivačné sily.

MALEJČÍK, A. (2008) pod motiváciou rozumie všeobecné označenie pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému jednaniu. Motiváciu treba podľa autora chápať ako jednu zo základných subštruktúr osobnosti človeka. Vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia sily špecifické, nie vždy úplné vedomé či nevedomované vnútorné hybné sily – pohnútky. Tieto sily činnosť človeka určitým smerom aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržiavajú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania.

Podľa **EGGERTA, M. A. (2005)** je motivácia „*proces, ktorým je podporované a riadené chovanie.*“

NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. (2005) tvrdia, že motivácia nepredstavuje originálnu ľudskú vlastnosť, ale je výsledkom určitého procesu. Výsledná miera motivácie je výsledkom určitého procesu.

Autori rozlišujú:

- **Všeobecnú motiváciu** – označuje pranie niečo vytvárať, niečo dosiahnuť a niečo ovplyvňovať. Toto pranie, pôsobiace samozrejme s rôznou silou, existuje u každého človeka,
- **Špecifickú motiváciu** – nie je nezávislá na všeobecnej motivácii, napriek tomu sa od nej odlišuje. Vzťahuje sa na určité zámery, osobné ciele a situácie. Skutočnosť, že sa človek angažuje za určitý cieľ, plynie z jeho špecifickej motivácie. Táto forma motivácie pramení zo subjektívneho významu cieľa danej osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, ktorú vynakladá na jeho sledovanie.

Z pohľadu **VIŠŇOVSKÉHO, J., NAGYOVEJ, Ľ. a ŠAJBIDIROVEJ, M. (2007)** 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 vyvolanú aktivitu udržujú.

Podľa autorov významnou črtou motivácie je skutočnosť, že pôsobí v troch rovinách, v troch dimenziách.

Dimenzia smeru spočíva v tom, že motivácia človeka jeho činnosť orientuje vždy určitým smerom, resp. ho od iných možných smerov odvracia.

Dimenzia intenzity popisuje fakt, že činnosť človeka je v danom smere v závislosti na intenzite motivácie vždy viac alebo menej usilovná, jedinec vynakladá na dosiahnutie cieľa určeného smerovou dimenziou rôzne množstvo energie.

Dimenzia stálosti (vytrvalosti, perzistencie) sa prejavuje mierou schopnosti jedinca prekonávať najrozmanitejšie vonkajšie i vnútorné bariéry, ktoré sa môžu vyskytovať pri uskutočňovaní motivovanej činnosti.

MALEJČÍK, A. (2008) pod motiváciou rozumie všeobecné označenie pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému jednaniu. Motiváciu treba podľa autora chápať ako jednu zo základných subštruktúr osobnosti človeka. Vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia sily špecifické, nie vždy úplné vedomé či neuvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky. Tieto sily činnosť človeka určitým smerom aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržiavajú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania.

Motív

Manažér má poznať motív, prečo človek nejako koná, resp. konal, t. j. jeho činnosti a správania. **FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2004)** uvádzajú, že pod motívom sa všeobecne rozumie vnútorný podnet. V psychike človeka neexistuje len jedna pohnútky, jeden motív, vždy je ich niekoľko, tvoria komplex, istú hierarchiu, sú individuálne odlišné, pôsobia rôzne v situáciách. Okrem toho motívy človeka môžu byť protikladné, čo oslabuje celkovú motiváciu a môže to spôsobiť problémy pri nachádzaní nástrojov na ovplyvňovanie motivácie.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2008)** predstavuje motív vnútornú psychickú silu ľudského správania a jednania **cieľové**. Všeobecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu, určité naplnenie človeka. Zvyčajne má podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu. Takéto motívy sa nazývajú Motívy, ktorým nemožno dosť dobre priradiť určitý cieľový stav, ktoré predstavujú záujem človeka o určitú oblasť alebo činnosť, sú motívy **inštrumentálne**.

Stimul a stimulácia

VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, Ľ., ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú stimul ako „*akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka.*“ Rozlišujú sa tzv.:

Impulzy sú endogénne, teda vnútorné intrapsychické podnety signalizujúce nejakú zmenu v tele alebo v mysli človeka.

Incentívy sú exogénne, teda vonkajšie, zvonku prichádzajúce podnety vzťahujúce sa geneticky alebo naučeným spôsobom k impulzom, podnety, ktoré aktivujú určitý motív.

Stimuláciou sa rozumie také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Výsledný efekt stimulačného pôsobenia, teda jeho úspešnosť, je vždy závislý na celom rade podmienok a okolností, predovšetkým však na tzv. motivačnom profile objektu stimulácie, resp. na miere a kvalite poznania druhého človeka stimulujúcim jedincom.

Základný rozdiel medzi stimuláciou a motiváciou spočíva v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka.

FUCHSOVÁ, K. a KRAVČÁKOVÁ, G. (2004) sa stotožňujú s názorom, že stimul (z latinského stimulus – bodec, osteň) je vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka ako endogénna pohnútko (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútko (incentív). Výber stimulov musí byť adresný, tzn. zacielený na konkrétneho človeka a na oblasť pracovnej aktivity, ktorá je dominantná pri ovplyvňovaní.

PLAMÍNEK, J. (2007) uvádza, že „stimulácia má obrovskú výhodu – je pomerne jednoduchá. Pokiaľ vyplácame odmenu, pokiaľ kfmime a napájame, proste pokiaľ kompenzujeme nepohodlie spojené s výkonom nejakými atraktívnymi hodnotami, môžeme očakávať, že práca bude prebiehať.“

1.4 Zdroje motivácie

Ako zdroje motivácie sa označujú skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú t. j. skutočnosti, ktoré zakladajú dynamické tendencie a orientáciu ľudskej činnosti, a ktoré významným spôsobom ovplyvňujú stálosť týchto tendencií. K základným zdrojom motivácie patria : potreby, záujmy, návyky, ideály, hodnoty a hodnotové orientácie.

Potreby v rovine prežívania sa prejavuje ako nepríjemne pociťovaný stav napätia, ktorý vyvoláva tendencie k odstraňovaniu tohto napätia. Predpokladom je, že subjekt nájde cieľ a cez určité konanie sa mu umožní uspokojenie danej potreby, sú základným zdrojom motivácie,

Záujmy vždy vystupujú ako motív. Je to trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov, ktoré sú spojené s aktivitou jeho činnosti. Záujem môžeme charakterizovať ako zvláštny druh motívu práve v činnostiach, ktoré sa prejavujú či naplňajú ako motívy,

Návyky označujeme ako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii. Všeobecne návyk predstavuje naučený a zafixovaný vzorec jednania človeka,

Ideály predstavujú určitú ideovú či názorovú predstavu niečoho subjektívne žiaduceho, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia. Ideály vznikajú predovšetkým na základe pôsobenia sociálnych faktorov a predstavujú určitý osobnostný profil,

Hodnoty a hodnotové orientácie predstavujú kritériá a postavenia pripisované človekom javom a faktom, s ktorými sa stretáva v priebehu života. Niektorým skutočnostiam jedince prisudzuje vyššie hodnoty, iným nižšie. Takéto hodnotenie potom u každého človeka vytvorí akúsi osobnú hodnotovú mapu, ktorá predstavuje vnútornú hierarchickú štruktúru človeka o objektoch a javoch, s ktorými sa stretol v priebehu života, k týmto názorom sa prikláňa **MALEJČÍK, A. (2008)**.

1.5 Motivačné teórie

Teórie motivácie podľa **BROOKSA, I. (2003)** možno väčšinu prístupov k motivácii zaradiť buď medzi **teórie obsahu** alebo **teórie procesu**.

Teórie obsahu sa snažia identifikovať a vysvetliť faktory, ktoré ľudí motivujú a dodávajú im energiu.

Patria k nim:

- Teória dvoch faktorov (Herzberg)
- Hierarchia potrieb (Maslow, Alderfer)
- Teória potreby výsledkov (McClelland)

Teórie procesu sa orientujú na to, ako rôzne osobné faktory navzájom na seba pôsobia a ovplyvňujú ľudské správanie. Zaradujeme sem:

- Teória očakávania (Vroom, Porter a Lawler)
- Teória spravodlivej odmeny - rovnosti (Adams)
- Teória stanovovania cieľov (Latham, Locke)
- Teória atribúcie (Heider, Kelley).

Maslowova teória potrieb za základný zdroj motivácie považuje potreby, ktoré sú zoradené do päťstupňovej hierarchie. Maslow prišiel s názorom, že jednotlivci sú motivovaní k tomu, aby uspokojovali súbor hierarchicky usporiadaných potrieb. Preto o splnenie základných potrieb, ako sú jedlo a pitie, človek usiluje za každú cenu. Po uspokojení základných biologických potrieb presunie pozornosť k potrebám vyššieho rádu, ako je bezpečie. Ďalšie naplnenie potrieb je potom dosiahnuté spojením s inými ľuďmi. Jednotlivci s dostatočným fyziologickým, bezpečnostným a spoločenským prepojením s inými ľuďmi sa potom môžu usilovať o získanie úcty ostatných a sebaúcty. Nakoniec sa človek pokúša o sebarealizáciu, realizáciu svojho potenciálu a dosiahnutie niečoho, čo presahuje bezprostredné potreby tela a spoločenskej skupiny. Maslow taktiež tvrdil, že „*slobodná zvedavosť, sloboda vyjadrenia a potreba poznať a pochopiť sú nevyhnutnými predpokladmi uspokojenia ostatných potrieb.*“

Model naznačuje, že ako sú už potreby na nižšej úrovni naplnené, neslúžia viac ako zdroje motivácie.

Obrázok 4 Hierarchia potrieb podľa A. Maslowa



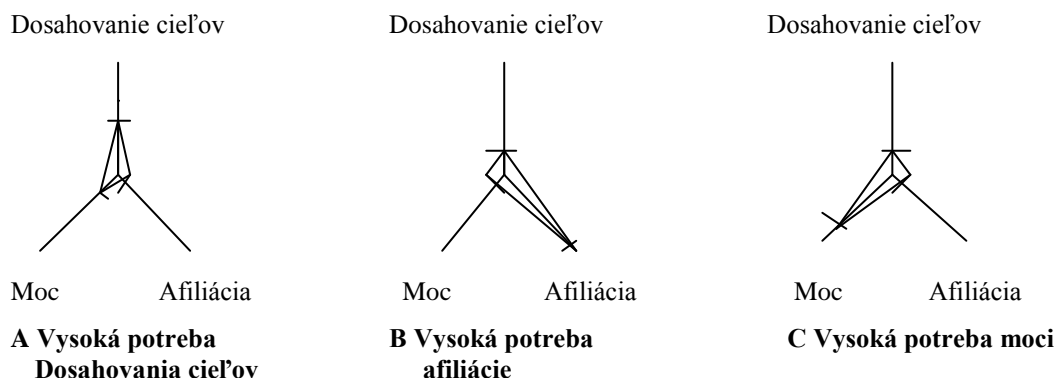
Zdroj: vlastné spracovanie

Aplikácia tejto teórie v prostredí pracoviska prináša mnoho problémov, napr. ľudia dosahujú potreby na vyššej úrovni prostredníctvom mimopracovných činností, jednotlivci sa líšia a určitým potrebám pripisujú rôznu hodnotu atď.

McClellandova teória potreby dosahovania cieľov identifikuje tri základné potreby, ktoré si ľudia vytvoria a získajú zo životných skúseností. Sú to potreby: dosahovanie cieľov (potreba výkonu), potreba afiliácie, potreba moci.

U jednotlivcov sa vytvára dominantný sklon k jednej z týchto potrieb. Obrázok znázorňuje profil potrieb pre troch hypotetických jedincov. Napr. jedinec A má vysokú potrebu dosahovania cieľov (0,6), miernu potrebu moci (0,3) a nízku potrebu afiliácie (0,1). Obdobne je tu aj pri jedincoch B a C. Sú to, samozrejme, extrémne príklady.

Obrázok 5 Potreby dosahovania cieľov, afiliácie a moci



Zdroj: Brooks, I., *Firemni kultura* (2003).

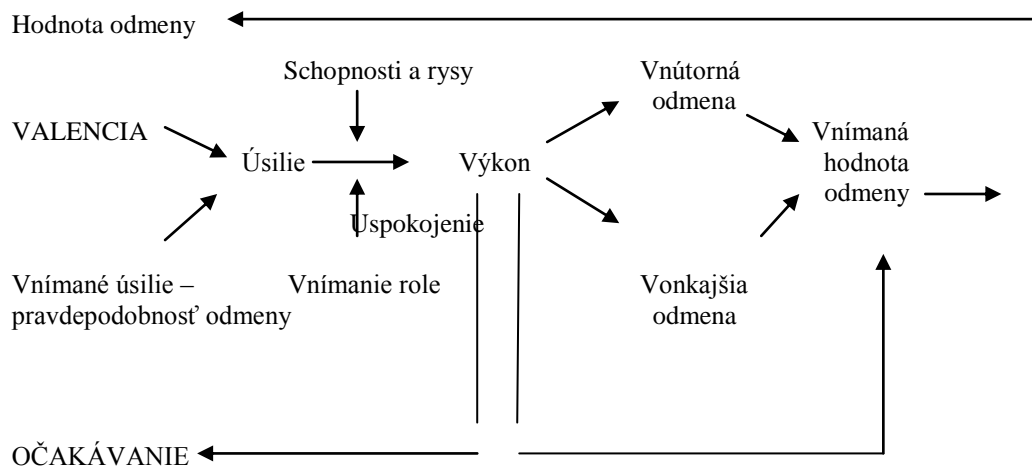
Model McClellanda zdôrazňuje dôležitosť spoločenského prostredia mimo práce pre rozvoj potrieb a motívov, zatiaľ čo Maslow a ďalší naznačujú, že potreby sú inštinktívne.

Americký psychológ **Vroom** rozvinul teóriu očakávania v nadväznosti na prácu Tolmana a Honzika (1930) a vytvoril systematickú vysvetľujúcu teóriu motivácie na pracovisku. Podľa tejto teórie je *motivácia k určitému chovaniu determinovaná očakávaním jednotlivca, že toto chovanie povedie ku konkrétnemu výsledku, znásobením preferencie (alebo valencie), ktorú tento jedinec pripisuje danému výsledku*. Vroom argumentuje, že ľudské správanie je riadené *subjektívnou pravdepodobnosťou*, tzn. očakávaním jednotlivca, že jeho chovanie povedie ku konkrétnemu výsledku. Jednoduchá rovnica očakávania: **Motivácia (M) = Očakávania (E) x Valencia (V)**

Autor sa snaží pomocou jednoduchého výpočtu zmerať silu motivácie tým, že násobí jednotlivcom odhadovanú pravdepodobnosť očakávaného výsledku hodnotou (valenciou), ktorú jednotlivec výsledku prikladá (ExV).

Základný model očakávania ďalej rozvinuli **Porter** a **Lawler**. Ich model zahŕňa ďalšie, realistické premenné a zdôrazňuje určité potenciálne manažérske dôsledky.

Obrázok 6 Porterov a Lawlerov model očakávania



Zdroj: Prevzaté z Porter, I. W. a Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*. Copyright Richard D. Irwin Inc. (1968), p. 165.

Porterov - Lawler model pridáva k predchádzajúcej teórii názor, že výkon nie je iba výsledkom úsilia, ale taktiež schopností a charakteristiky jednotlivca spoločne s jeho vnímaním svojej roly. To dodáva celej teórii určitý intuitívny realizmus. Výkon vedie k dvom typom odmeny. *Vnútorňa odmena je nehmateľná a zahrňuje pocit dosiahnutia výsledku alebo pokroku a vedomie vyššej zodpovednosti, zatiaľ čo vonkajšia odmena je skôr hmatateľná a zahrňuje mzdu a pracovné podmienky.* Lawler, podobne ako Herzberg zastáva názor, že vnútorňa odmena má bezprostrednejší a silnejší vplyv na uspokojenie na pracovisku ako odmena vonkajšia.

Štýl vedenia a motivácia sú navzájom prepojené. Pod štýlom vedenia ľudí rozumieme spôsob vedenia pracovníkov, ktorých motivuje ich správanie v rôznych situáciách. Možno ho chápať aj ako formu pracovného vzťahu vedúceho k podriadenému. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený aj prístupom podriadených, tým ako reagujú na určité podnety. Niektorí potrebujú rozkazy a prikazovanie, iní presvedčovanie.

Pri presadzovaní rôznych štýlov vedenia, treba byť flexibilný a vychádzať z danej situácie. Iné štýly vedenia sú vhodné pre bežné situácie, iné pre krízový stav. Existuje názor, že najlepším spôsobom ako viesť ľudí, je rovnováha medzi správaním orientovaným na úlohu a na osobu. Každý štýl je svojim spôsobom vhodný, ale treba vedieť, v akej situácii a v akom čase konkrétny štýl možno využiť.

2 Cieľ práce

Medzi základné manažérske funkcie patrí vedenie ľudí. Manažér by mal využiť svoje poznatky a skúsenosti a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku. Za spoločnú dominantu každého vedenia je možné považovať ovplyvňovanie, pôsobenie nositeľa funkcie vedenia. Ide o to, aby činnosť ovplyvňovaných osôb smerovala k dosiahnutiu stanovených cieľov a spokojnosti celej spoločnosti. Pretože ľudia majú isté potreby a ciele, vedenie im má pomôcť aby poznali, že uspokojovanie vlastných potrieb sa môže dosiahnuť len využitím ich potenciálu a prispievaním k plneniu spoločných zámerov. Spôsob, akým vedúci usmerňuje svojich pracovníkov, má rozhodujúci vplyv na efektivitu práce. Medzi hlavné faktory vedenia ľudí patrí štýl vedenia.

Hlavným cieľom diplomovej práce je identifikovať uplatňované štýly vedenia manažérov vo vybranej akciovej spoločnosti, ich vplyv na motiváciu zamestnancov a návrh na najvhodnejší spôsob vedenia ľudí. V záujme splnenia hlavného cieľa sme problematiku rozdelili na nasledovné čiastkové ciele:

- teoretické zvládnutie problematiky vedenia ľudí, štýlov vedenia, motivácie zamestnancov,
- vytvorenie dotazníka na skúmanie predmetnej problematiky vo vybranom objekte skúmania,
- spracovanie informácií z jednotlivých dotazníkov – analýza súčasného stavu vedenia ľudí a jeho vplyvu na motiváciu zamestnancov v skúmanom objekte,
- vyhodnotenie motivačného pôsobenia uplatňovaných štýlov vedenia a návrh takého prístupu, ktorý by mal najväčšiu motivačnú silu na zamestnancov,

Za hlavný cieľ sme si stanovili zhodnotenie úrovne štýlov vedenia ľudí ako nástroje motivácie v spoločnosti – Duslo a. s. Šála. Dotazník bol aplikovaný na jednu z výrobných sekcií Dusla a.s., SBU anorganická chémia – výrobný program hnojivá. Obdobie skúmania zahŕňa časový horizont január až marec 2011.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Vychádzajúc z hlavného cieľa diplomovej práce a jednotlivých parciálnych cieľov, sme zvolili pri spracovaní diplomovej práce nasledovný metodický postup:

- získavanie vedeckých a odborných literárnych prameňov domácich i zahraničných autorov, zaoberajúcich sa problematikou vedenia, štýlov vedenia a motivácie,
- racionálne spracovanie získaných literárnych prameňov do súčasného stavu riešenej problematiky podľa vecného kritéria,
- tvorba dotazníka – charakteristika dotazníka, prvú časť tvorili identifikačné údaje o respondentoch (vek, pohlavie a vzdelanie). Podstatná časť, 85% otázok, bolo uzavretých a zvyšok poloopených,
- získavanie informácií od manažérov a zamestnancov akciovej spoločnosti prostredníctvom techniky dotazníkového prieskumu,
- spracovanie informácií obsiahnutých v dotazníkoch. K prehľadnejšej prezentácii získaných výsledkov sme použili tabuľky, grafy a bodovú metódu pri riešení poloopených otázok.
- vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a spracovanie návrhov opatrení a odporúčaní pre prax,

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité nasledovné metódy a techniky:

- technika dotazníkového prieskumu – pri získaní podkladového materiálu na spracovanie hlavnej časti diplomovej práce,
- metóda riadeného rozhovoru – na zisťovanie základných informácií o objekte skúmania a o jeho zamestnancoch,
- metóda analýzy – pri rozbere informácií získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu,
- metódy, syntézy a dedukcie – pri formulovaní záverov práce, návrhov opatrení a odporúčaní pre prax,
- grafické metódy – na prehľadnejšie zobrazenie výsledkov dotazníkového prieskumu,
- bodová metóda – pri riešení poloopených otázok v dotazníku.

4 Výsledky práce

V tejto časti práce sme analyzovali vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov vo vybranom podniku zameranom na výrobu a distribúciu chemických prípravkov a rôznych hnojív. Svoj prieskum sme realizovali v podniku Duslo, a. s. Šaľa. Prieskum bol uskutočnený formou anonymného dotazníka, ktorého jednotlivé aspekty podrobne osvetlíme v nasledujúcich kapitolách. Dotazník sme aplikovali na vzorke 30 respondentov – zamestnancov uvedeného podniku.

4.1 Charakteristika – DUSLO a.s. Šaľa

Duslo, a.s. (ďalej aj „Duslo“ alebo „Spoločnosť“) so svojou históriou patrí medzi najvýznamnejšie podniky v chemickom priemysle na Slovensku. História pôvodného podniku sa datuje od roku 1958, kedy sa položili základy nového podniku na výrobu dusíkatých hnojív. Od tohto roku Duslo prešlo niekoľkými transformáciami až kým v roku 2006 nedošlo k zániku tejto spoločnosti po zlúčení s materskou spoločnosťou Avion Invest, a.s. Šaľa k 1. 7. 2006. Následne materská spoločnosť ku dňu zlúčenia zmenila názov z Avion Invest, a.s. na Duslo, a.s. a pokračuje v predmete činnosti pôvodnej spoločnosti. K 1. 8. 2009 došlo k zlúčeniu spoločnosti Duslo, a. s. ako nástupníckej spoločnosti a spoločnosti AGROFERT Slovakia, a. s. ako zanikajúcej spoločnosti.

Od roku 2005 patrí spoločnosť Duslo, a. s. do medzinárodnej skupiny AGROFERT HOLDING, a. s. („Skupina“), ktorá globálne pôsobí v chemickom, poľnohospodárskom a potravinárskom priemysle. Spoločnosť vlastní 220 dcérskych spoločností. Rok 2009 bol rokom, kedy sa naplno prejavili dôsledky svetovej finančnej a hospodárskej recesie. Spoločnosť je výrazne proexportne orientovaná, je pre ňu rozhodujúci vývoj na relevantných trhoch, predovšetkým v Európe. Externé prostredie sa však vyvíjalo veľmi negatívne, v porovnaní s rokom 2008 poklesol svetový HDP, medzinárodný obchod, priemyselná produkcia a zamestnanosť.

4.1.1 Výrobný program Dusla, a. s. Šaľa

Spoločnosť Duslo a. s. Šaľa sa zaoberá výrobou priemyselných hnojív a prípravkov na ochranu rastlín. Tieto obsahujú základnú živinu dusík a podľa typov hnojív môžu obsahovať aj sekundárne živiny ako horčík, vápnik a síru. Komplexné hnojivá obsahujú primárne živiny dusík, fosfor, a draslík a sekundárne živiny vápnik, horčík a síru v rôznom pomere podľa jednotlivých typov. Produkty horčíkovej chémie sa vyrábajú z domácich prírodných surovinových zdrojov.

Ďalej vyrába aj gumárske chemikálie - antidegradanty, urýchľovače, inhibítory. Výroba priemyselných hnojív spočíva vo vlastnej výrobe amoniaku za použitia modernej technológie. Amoniak sa používa ako základná surovina pri výrobe hnojív. Finálna forma hnojív je pevná, alebo kvapalná.

Spoločnosť sa taktiež orientuje na špeciálne produkty anorganickej chémie - močovina AM, močovina kŕmna, močovina technická, roztok močoviny, roztok dusičnanu amónneho, kyselina dusičná, amoniak kvapalný technický, čpavková voda, polyvinylacetátové disperzie a disperzné lepidlá a špeciálne výrobky organickej chémie.

Výrobná technológia vyvinutá v Dusle, a. s. Šaľa, umožňuje produkciu špeciálneho chemicky vysoko čistého hydroxidu horečnatého, ponúkaného pod obchodným názvom Duhor. Duhor sa používa ako ekologická a netoxická surovina do plastov a gumárskych zmesí, kde pôsobí ako retardér horenia, ako aj surovina pre farmaceutický a potravinársky priemysel.

Oblasti použitia produktov : papierenský a polygrafický priemysel, stavebníctvo, drevárske lepidlá, výroba farieb, výroba lepidiel, priemysel sklenených vlákien a textilný priemysel, výroba kobercov, špeciálne použitie pre domácich majstrov.

4.2 Analýza majetku a záväzkov

Spoločnosť Duslo, a. s. evidovala v roku 2009 majetok vo výške 516 804 tis. Eur, z toho dlhodobé aktíva v hodnote 388 852 tis. Eur a obežný majetok v čiastke 127 952 tis. Eur. Oproti porovnateľnému obdobiu minulého roka majetok spoločnosti za rok 2009 poklesol o 4 331 tis. Eur, dlhodobé aktíva vzrástli o 19 278 tis. Eur a obežné aktíva klesli o 23 609 tis. Eur.

Tabuľka 1 Štruktúra obežných aktív za rok 2009 bola nasledovná:

(v tis. Eur)	2009	2008
Obežné aktíva		
Peňažné prostriedky a peňažné ekvivalenty	3 404	13 202
Emisné kvóty	1 107	1 816
Pohľadávky z obchodného styku a iné pohľadávky	77 976	72 090
Pohľadávky z preddavkov na daň z príjmu	1 243	-
Zásoby	44 222	61 475
Derivátové finančné nástroje	-	2 978
	127 952	151 561

Zdroj: výročná správa Duslo a.s. 2009.

Tabuľka 2 Štruktúra kapitálu za rok 2009 bola nasledovná:

(v tis. Eur)	2009	2008
Krátkodobé záväzky		
Záväzky z obchodného styku a iné záväzky	42 774	55 084
Rezervy	1 659	1 601
Derivátové finančné nástroje	1 687	2 890
Splatná daň z príjmov	-	7 888
Úvery a pôžičky	93 622	67 182
	139 742	134 645
Dlhodobé záväzky		
Úvery a pôžičky	24 725	26 250
Rezervy	6 763	6 754
Odložený daňový záväzok	7 187	8 137
	38 675	41 141
Vlastné imanie		
Základné imanie	102 427	102 427
Zákonný rezervný fond	21 398	21 398
Nerozdelený zisk	214 562	221 524
	338 387	345 349
Spolu vlastné imanie a záväzky	516 804	521 135

Zdroj: výročná správa Duslo a.s. 2009

V štruktúre kapitálu vlastný kapitál klesol o 6 962 tis. Eur na 338 387 tis. Eur a cudzí kapitál poklesol o 2 631 tis. Eur na 178 417 tis. Eur.

4.2.1 Analýza výsledkov hospodárenia

Tržby za vlastné výrobky, tovary a služby, vplyvom ekonomickej a finančnej krízy v r. 2009 dosiahli iba 284 653 tis. EUR, čo znamená tretinový pokles v porovnaní s r. 2008. Spoločnosť je proexportne orientovaná do takmer päťdesiatich krajín sveta, podiel exportu, ktorý dosiahol 80 % z celkového objemu tržieb. Spoločnosť najviac exportovala do Českej republiky, Nemecka a Maďarska.

Tabuľka 3 **Stručný prehľad o výsledku hospodárenia za rok 2009:**

(v tis. Eur)	2009	2008
Tržby	284 653	431 031
Prevádzkové náklady	-293 397	-401 332
Prevádzkový hospodársky výsledok z pokračujúcich činností	- 8 744	29 699
Finančné výnosy z pokračujúcich činností, netto	-4 284	305
Zisk pred zdanením z pokračujúcich činností	-13 028	30 004
Daň z príjmov	260	-6 682
Zisk po zdanení z pokračujúcich činností	-12 768	23 322
Zisk po zdanení z ukončovaných činností	-	841
Výsledok hospodárenia bežného obdobia	-12 768	24 163
Dopad z euro konverzie	-	34 731
Komplexný výsledok hospodárenia bežného obdobia	- 12 768	58 894

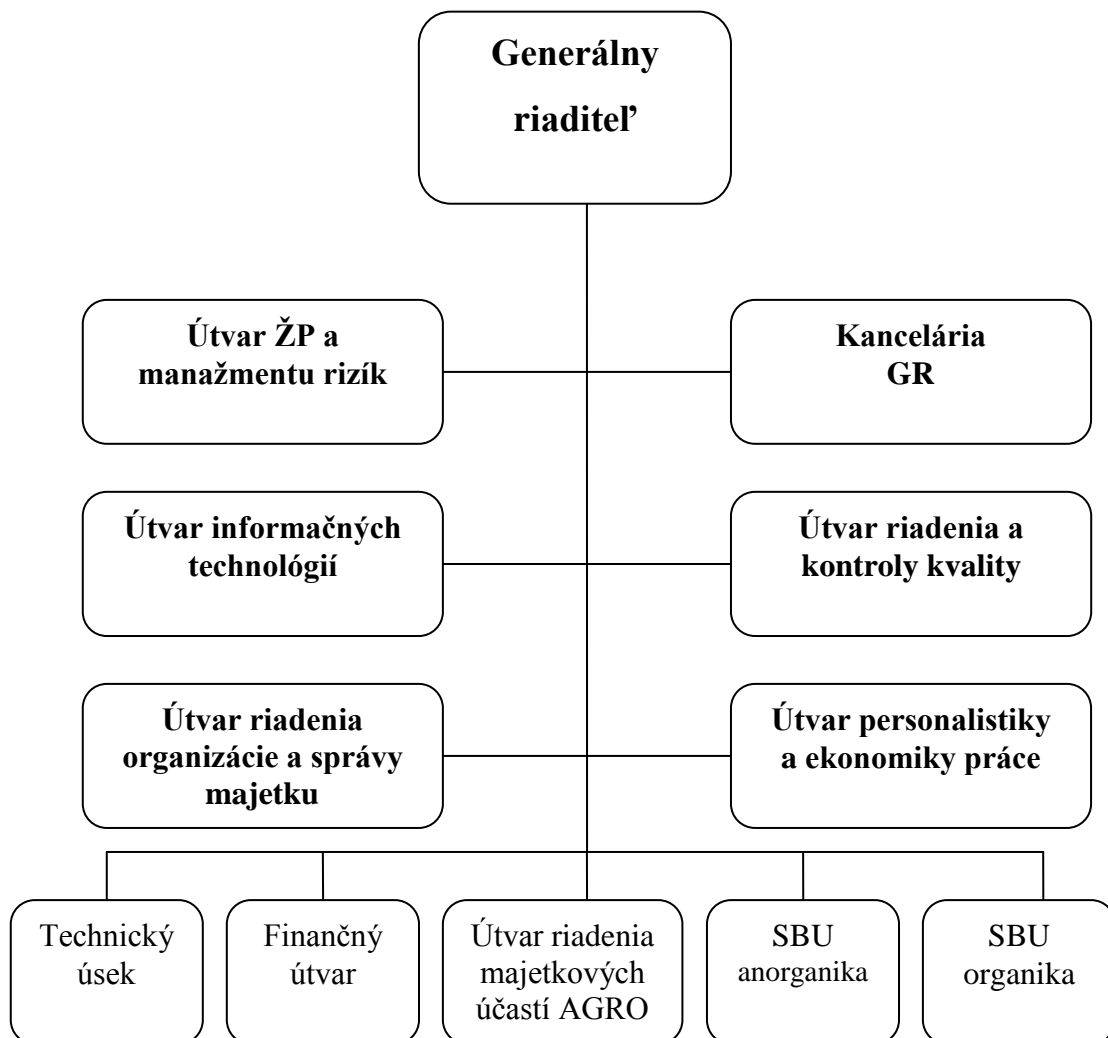
Zdroj: výročná správa Duslo, a. s. 2009

Predaj **priemyselných hnojív** bol v roku 2009 ovplyvnený výrazným poklesom cien výrobkov. V objemovom vyjadrení dosiahol predaj síce 94% úrovne roku 2008, avšak vo finančnom vyjadrení bol pokles dramatický, dosiahol len 58% úrovne roku 2008. V druhom polroku 2009 nastalo na trhu oživenie, sprevádzané nárastom dopytu predovšetkým v posledných mesiacoch roka, čo súviselo s nízkym stavom zásob hnojív u distribučných spoločností a zrejme aj obavami, resp. neistotou nad ďalším cenovým vývojom priemyselných hnojív.

V oblasti **organickej chémie**, zameranej na výrobu gumárenských chemikálií, bol vývoj ovplyvnený najmä poklesom predaja nových osobných a nákladných automobilov a výrazným poklesom objemu osobnej a nákladnej prepravy v dôsledku zníženia produkcie a výmeny tovarov. Rovnako aj predaj polymérov, určených pre širokú oblasť použitia v textilnom, papierenskom, sklárskom priemysle, ale aj v stavebníctve, bol tiež zasiahnutý znížením dopytu. V roku 2009 dosiahol predaj organickej chémie v objemovom vyjadrení 75% úrovne roku 2008 a vo finančnom vyjadrení 64% úrovne roku 2008. Spoločnosť sa zamerala predovšetkým na naštartovanie inovačných procesov (vývoj nových technologických procesov a nových výrobkov, zvládnutie výroby jednej z kľúčových vstupných surovín).

V **anorganickej chémii** to boli predovšetkým obchodné rozhodnutia smerujúce k posilneniu distribučnej siete priemyselných hnojív a získanie distribučnej siete na predaj technických aplikácií (výrobkov).

Výsledkom snaženia je skutočnosť, že aj v roku 2009 si spoločnosť udržala svoje tržové podiely, ba dokonca v niektorých segmentoch podnikania ich aj zvýšila.



Organizačná štruktúra Duslo a.s.

Organizačná štruktúra Duslo a. s. pozostáva s nasledovných sekcií. Na vrchole spoločnosti sa nachádza generálny riaditeľ, ktorý má kontrolu nad jednotlivými úsekmi a útvarmi akciovej spoločnosti. V spoločnosti sa nachádzajú nasledovné útvary: útvar ŽP a manažmentu rizík, útvar informačných technológií, útvar riadenia organizácie a správy majetku, kancelária GR, útvar riadenia a kontroly kvality, útvar personalistiky a ekonomiky práce, útvar riadenia majetkových účastí AGRO.

Technický úsek riadi energetiku, spoločnosť si sama vyrába paru (plynofikovaný 1 kotol), odpadová para sa využíva na kúrenie, ale elektrinu kupujú od iných spoločností. Technický úsek ďalej zabezpečuje investičnú činnosť spoločnosti, údržbu výrobných útvarov.

Finančný útvar sa zaoberá úverovou oblasťou, so stykom s bankami, plánovaním finančných tokov a daňovou oblasťou. Ďalej sa v tomto útvaru nachádza **odbor kontrolingu**, ktorého hlavnou úlohou je manažovať účtovníctvo, štatistiku a reportingi. Na mesačnej báze spracúvajú sústredovanie účtovníctva a do desiateho dňa v mesiaci odovzdávajú vypracované analýzy. Útvary riadia plánovací proces, podávajú návrhy od septembra do konca roka. Vypracovávajú mesačný reporting, ktorý posielajú do Prahy, kde sa následne sumarizujú výsledky za Holding.

Ďalej sa v tomto útvaru nachádza **hlavný účtovník**, ktorého úlohou je zastrešiť účtovné procesy, sledovať legislatívu, riadenie prevádzkového a finančného účtovníctva, saldo konto pohľadávok a záväzkov, celý majetok - dlhodobý majetok a drobný majetok, zápisnice o aktivácii, odpisy, inventarizácia majetku, zúčtovanie faktúr.

Strategické podnikateľské jednotky (SBU) Dusla a. s. sú dve:

SBU Anorganická chémia - hnojivá, iné technické produkty, močovina, čpavok, ktoré tvoria 48% výroby. Rok 2008 bol mimoriadne dobrý na hnojivá. V roku 2009 spoločnosť dosiahla stratu. Vyrába sa čpavok s ktorého sa robí dusičnan amónny, základná surovina pre hnojárske produkty, liadok.

Hlavnými odberateľmi hnojív sú: Nemecko, Bavorsko, Rakúsko, Česko, Maďarsko, Poľsko

SBU Organická chémia - antioxidanty, sulfenaxy, irganoxy, duvilaxy ,antioxidanty do gúm, ktoré tvoria taktiež 48% výroby. Patrí sem aj výroba pre automobilový priemysel, prísady do gúm, urýchľovače, duvilaxy (polymérne produkty), prísady pre stavebný priemysel, textil, papiernictvo, koberce. Vývoz do zahraničia tvorí 78-80%. Najväčší odberatelia MICHELIN, PIRELLI, GOODYEAR.

4.4 Rozvoj ľudských zdrojov

Spoločnosť k 31.12.2009 zamestnávala 1932 zamestnancov, z toho 424 žien (28 % z celkového počtu) a 1508 mužov, 1431 zamestnancov v kategórii R – robotníci (65 % z celkového počtu) a 501 zamestnancov v kategórii T (technicko-hospodárski pracovníci).

Úspešnosť spoločnosti sa odvíja aj od kompetentnosti a odborných spôsobilostí ľudských zdrojov, čo je cieľom sústavného vzdelávania zamestnancov. V roku 2009 sa spoločnosť zamerala hlavne na posilňovanie vedomostí a odborných spôsobilostí zamestnancov robotníckych profesií, nevyhnutných pre bezproblémový chod výroby. Veľkú pozornosť spoločnosť venovala aj vzdelávaniu zamestnancov v oblasti systémov integrovaného manažérstva a tiež základnej manažérskej príprave riadiacich pracovníkov.

Obrázok 8



Zdroj: výročná správa Duslo, a. s. 2009.

4.5 Vyhodnotenie dotazníka

Vo výrobnjej oblasti Dusla a. s. , SBU anorganická chémia – výrobný program hnojivá, je sústredených 40 zamestnancov skúmanej spoločnosti. Z daného počtu sa zúčastnilo dotazníkového prieskumu 30 respondentov, ktorí zastávajú v spoločnosti rôzne funkcie, 13% respondentov zastávajú funkciu manažéra, 20% pracuje ako administratívni zamestnanci , 67% zamestnancov zastávajú pozíciu robotníka.

Priblíženie získaných informácií sme aplikovali aj graficky, pre lepšie znázornenie danej problematiky. Ku každej otázke v dotazníku je k dispozícii kontingenčná tabuľka s údajmi a popísaný graf.

Tabuľka 4

Pozícia	Pohlavie		Celkový súčet v %
	Muž	Žena	
administratívny zamestnanec	3%	17%	20%
manažér	13%	0%	13%
robotník	30%	37%	67%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotením dotazníka sme zistili, že z celkového počtu opýtaných respondentov vo výrobnom programe - hnojivá je zastúpených viac žien konkrétne 53% ako mužov. Pričom viac žien sa nachádza priamo vo výrobe podniku. Vedúcu funkciu na poste manažéra zastávajú v uvedenom výrobnom programe muži, 13%. Naopak, v administratívnej oblasti pracujú prevažne ženy, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 17%.

Títo respondenti odpovedali v dotazníku, ktorý bol zameraný na získanie informácií o problematike vedenia, pracovnej motivácie a možnostiach jej ovplyvňovania v akciovej spoločnosti.

1.Vek

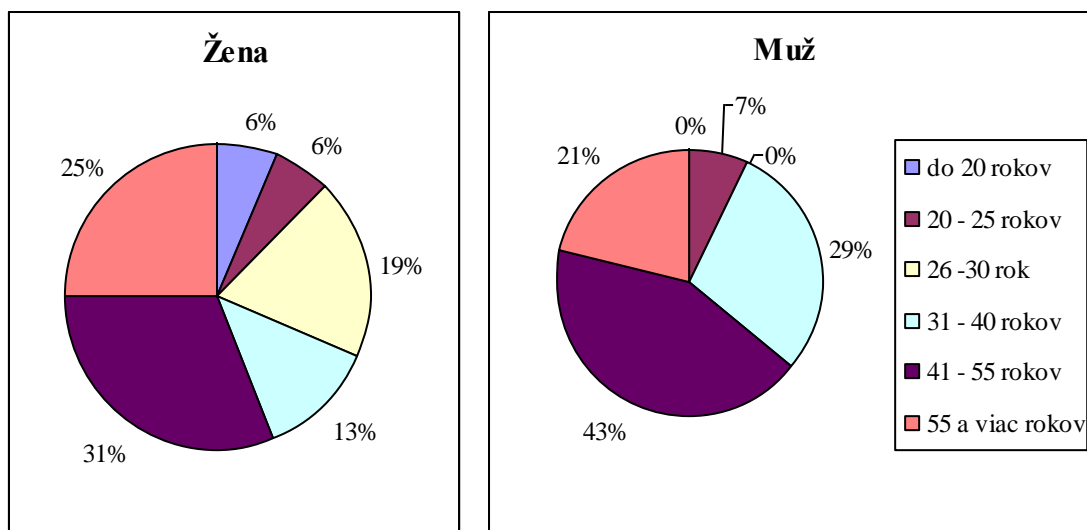
Tabuľka 5

Vek	Muž	Žena	Celkový súčet
do 20 rokov		1	1
20 - 25 rokov	1	1	2
26 -30 rok		3	3
31 - 40 rokov	4	2	6
41 - 55 rokov	6	5	11
55 a viac rokov	3	4	7
Celkový súčet	14	16	30

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 1 Veková štruktúra ženy

Graf 2 Veková štruktúra muži



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako možno usúdiť na základe uvedenej tabuľky a grafov, v opýtanej skupine respondentov najväčšie zastúpenie zamestnancov sa nachádza vo vekovej kategórii 41 - 55 rokov, zamestnancov ženského pohlavia v danej vekovej kategórii je 31%, a mužského pohlavia 43%. Ďalej možno konštatovať, že vo vekovej kategórii do 20 rokov, ako aj vo vekovej kategórii 26 - 30 rokov sa nenachádza ani jeden muž. Vo vekovej kategórii 31 – 40 rokov sa nachádza 29% mužov a 13% žien. V kategórii vo veku od 55 a viac rokov sa nachádza 25% žien a 21% mužov.

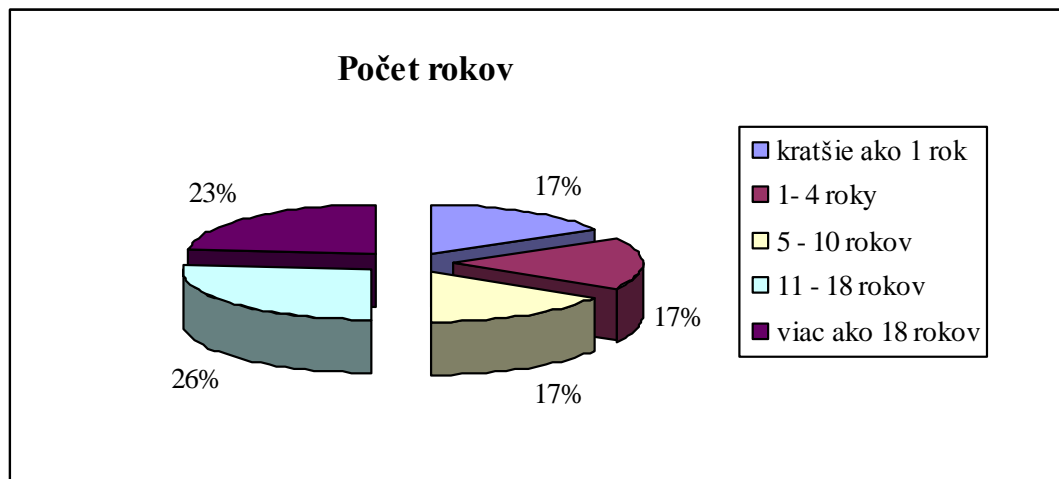
2. Koľko rokov pracujete v podniku Duslo a. s. ?

Tabuľka 6

Počet odpracovaných rokov	Muž	Žena	Počet
kratšie ako 1 rok	3%	13%	17%
1 - 4 roky	7%	10%	17%
5 - 10 rokov	17%	0%	17%
11 - 18 rokov	10%	17%	26%
viac ako 18 rokov	10%	13%	23%
Celkový súčet	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že v danom podniku pracuje 26% opýtaných zamestnancov viac ako 11 rokov. 23% opýtaných pracuje v podniku viac ako 18 rokov. Zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti kratšie ako 1 rok, predstavujú v relatívnom vyjadrení 17%. Avšak také isté percentuálne zastúpenie predstavujú zamestnanci, ktorí pracujú v podniku viac ako 10 rokov.

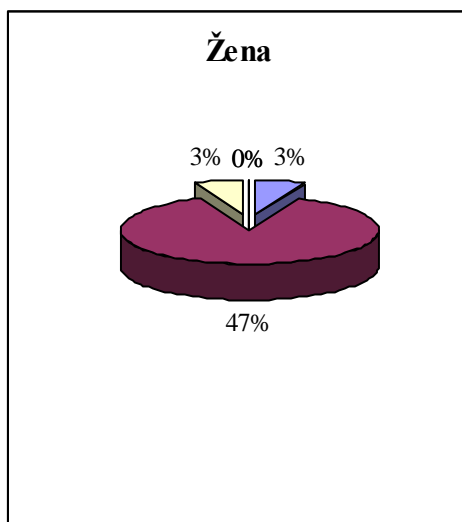
3. Dosiahnuté vzdelanie

Tabuľka 7

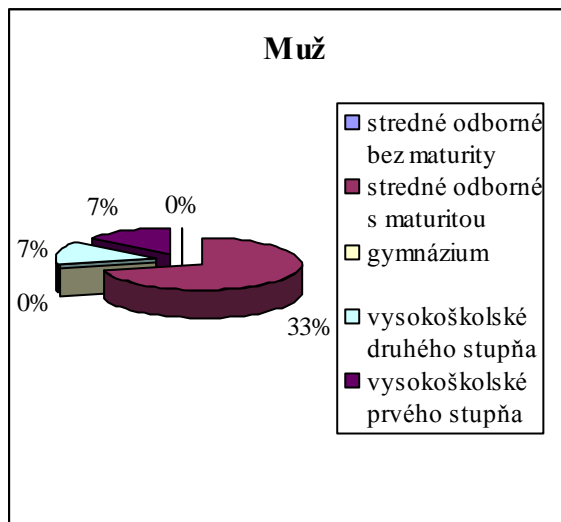
Vzdelanie	Muž	Žena	Celkový súčet v %
stredné odborné bez maturity	0%	3%	3%
stredné odborné s maturitou	33%	47%	80%
gymnázium	0%	3%	3%
vysokoškolské druhého stupňa	7%	0%	7%
vysokoškolské prvého stupňa	7%	0%	7%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4 Dosiahnuté vzdelanie žien v %



Graf 5 Dosiahnuté vzdelanie mužov v %



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky a grafov vyplýva, že takmer polovica opýtaných respondentov dosiahlo stredné odborné vzdelanie ukončené maturitou, v relatívnom vyjadrení 47% ženského pohlavia a 33% mužského pohlavia. Vysokoškolské vzdelanie dosiahlo 7% mužov. Na druhej strane, ženy nedosiahli vysokoškolské vzdelanie vôbec. Zamestnanci, ktorí ukončili vzdelanie na gymnáziu, sú zastúpení v prepočte 3% z celkového počtu opýtaných respondentov.

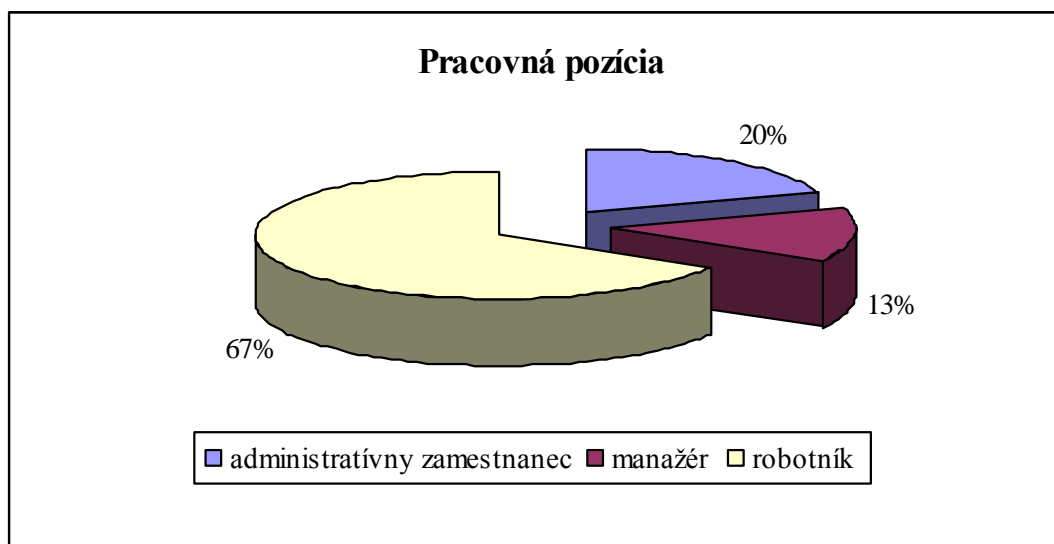
4. Akú pracovnú pozíciu zastávate v podniku ?

Tabuľka 8

Pracovná pozícia	Muž	Žena	Celkový súčet v %
administratívny zamestnanec	3%	17%	20%
manažér	13%	0%	13%
robotník	30%	37%	67%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 6



Zdroj: vlastné spracovanie

Z daného grafu možno vidieť, že v spoločnosti vo výrobnom programe hnoživá pracuje 67% robotníkov, ktorí sú prevažne rovnako zastúpení v mužskom ako aj ženskom pohlaví. Pozíciu manažéra vykonáva 13 % opýtaných respondentov. V útvare administratívy pracuje 20% zamestnancov, pričom danú pozíciu zastávajú prevažne ženy. Z uvedenej tabuľky sme preto usúdili, že manažérske funkcie zastávajú predovšetkým muži.

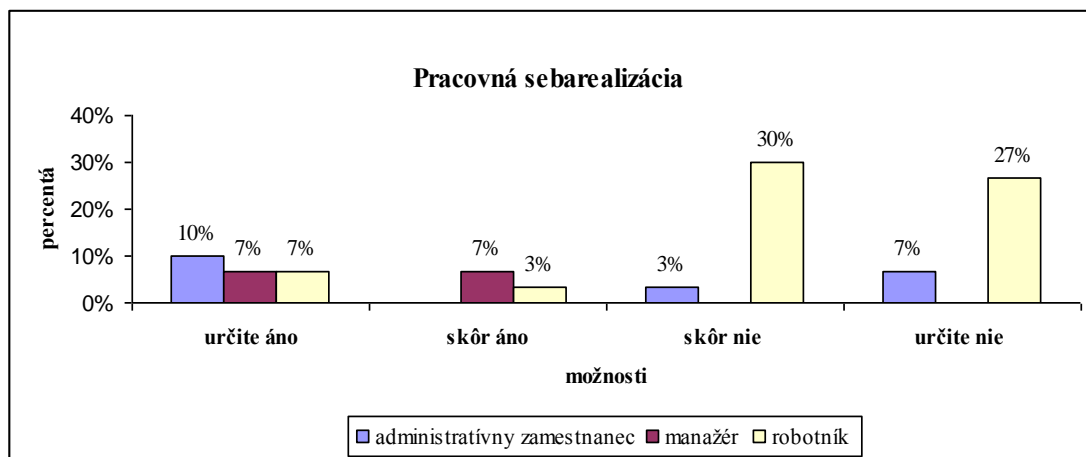
5. Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, Vám umožňuje dostatočnú seberealizáciu?

Tabuľka 9

Umožnenie seberealizácie	administratívny zamestnanec	manažér	robotník
určite áno	10%	7%	7%
skôr áno	0%	7%	3%
skôr nie	3%	0%	30%
určite nie	7%	0%	27%
Celkový súčet v %	20%	13%	67%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 7



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku, či zamestnancom prináša práca určitú seberealizáciu odpovedali opýtaní respondenti nasledovne. 10% administratívnych zamestnancov sa stotožňujú s názorom, že im práca prináša dostatočnú seberealizáciu. Manažéri na danú otázku taktiež odpovedali kladne. Vykonaná práca v akciovej spoločnosti neumožňuje dostatok seberealizácie tohto názoru sú hlavne robotníci, ktorí odpovedali na otázku negatívne - „skôr nie“ 30% a „určite nie“ 27%.

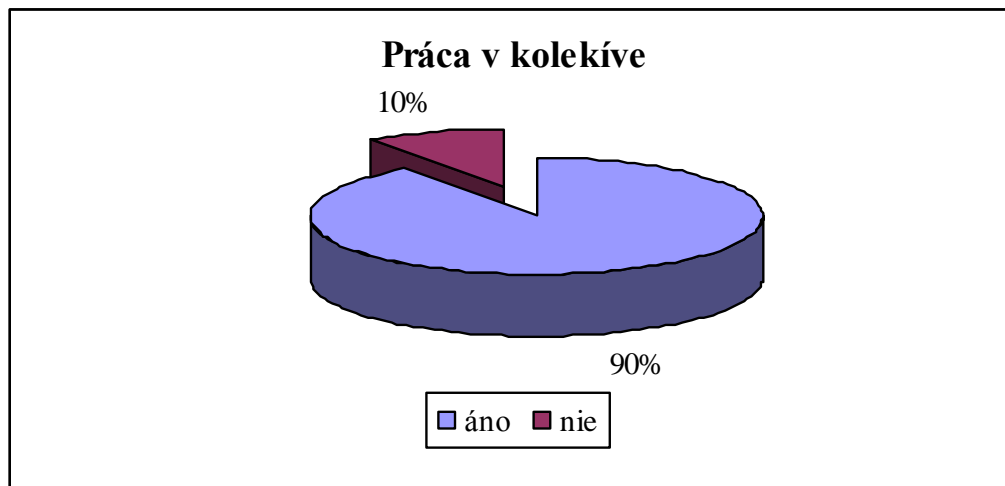
6. Pracujete v kolektíve?

Tabuľka 10

Práca v kolektíve	Muži	Ženy	Celkový súčet v %
áno	43%	47%	90%
nie	3%	7%	10%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 8



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že z opýtaných respondentov 90% pracuje v kolektíve. 10% zamestnancov vykonáva svoju prácu individuálne. Podľa nášho názoru je práca v kolektíve veľmi prínosná, pretože kolektív dokáže rýchlejšie rozhodnúť a byť nápomocný pri riešení zložitých situáciách ako aj prijať určité stanoviská.

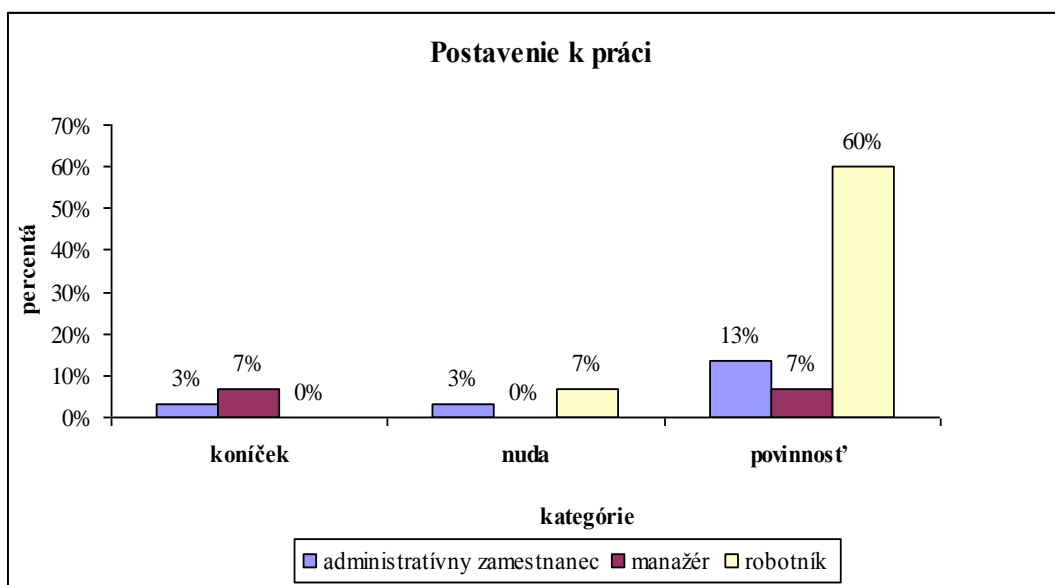
7. Prácu, ktorú vykonávate pre Vás znamená:

Tabuľka 11

Postavenie k práci	koníček	Nuda	povinnosť
administratívny zamestnanec	3%	3%	13%
manažér	7%	0%	7%
robotník	0%	7%	60%
Celkový súčet v %	10%	10%	80%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 9



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf vyjadruje situáciu, že pre viac ako polovicu opýtaných respondentov práca predstavuje povinnosť, o čom svedčí aj aktuálna situácia v hospodárstve. Z opýtaných zamestnancov až 60% robotníkov považuje svoju prácu výlučne ako povinnosť. Na druhej strane graf môže vyjadriť aj to, že akciová spoločnosť nevytvára vhodné a dostatočne motivujúce pracovné prostredie svojim zamestnancom. Len nepatrné množstvo 3% administratívnych zamestnancov považuje svoju prácu za koníček.

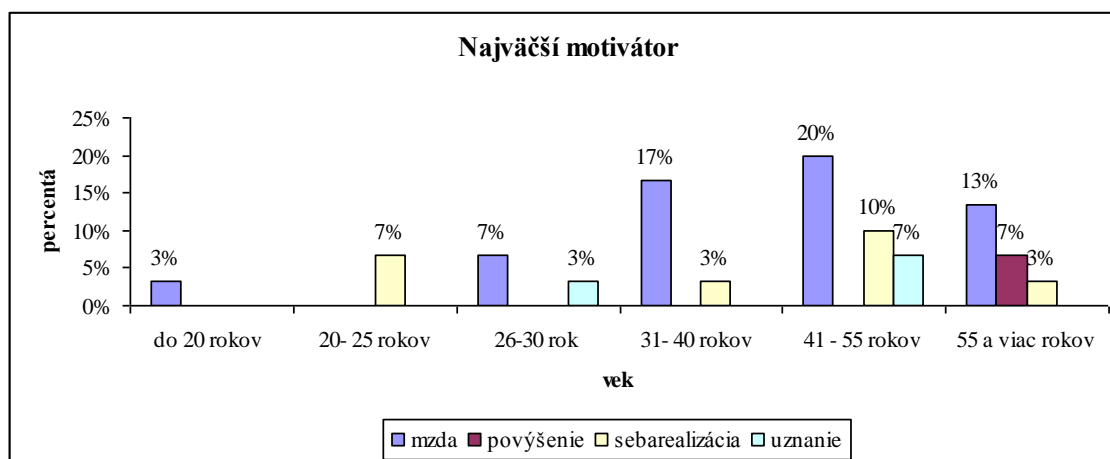
8. Čo je pre Vás v práci najväčšou motiváciou?

Tabuľka 12

Vek	Motivácia v práci			
	mzda	povýšenie	sebarealizácia	uznanie
do 20 rokov	3%	0%	0%	0%
20 - 25 rokov	0%	0%	7%	0%
26 - 30 rok	7%	0%	0%	3%
31 - 40 rokov	17%	0%	3%	0%
41 - 55 rokov	20%	0%	10%	7%
55 a viac rokov	13%	7%	3%	0%
Celkový súčet v %	60%	7%	23%	10%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 10



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre väčšinu opýtaných respondentov predstavuje mzda najdôležitejší motivátor, z čoho sme usúdili, že akciová spoločnosť dostatočne nemotivuje svojich zamestnancov. Najmenej motivovaní respondenti sa nachádzajú vo vekovej kategórii od 41 - 55 rokov. Povýšenie v práci motivuje 7% respondentov, sebarealizácia 10% opýtaných a 3% zamestnancov vo vekovej kategórii 26 do 30 rokov motivuje uznanie, čo môžeme vidieť v kontingenčnej tabuľke.

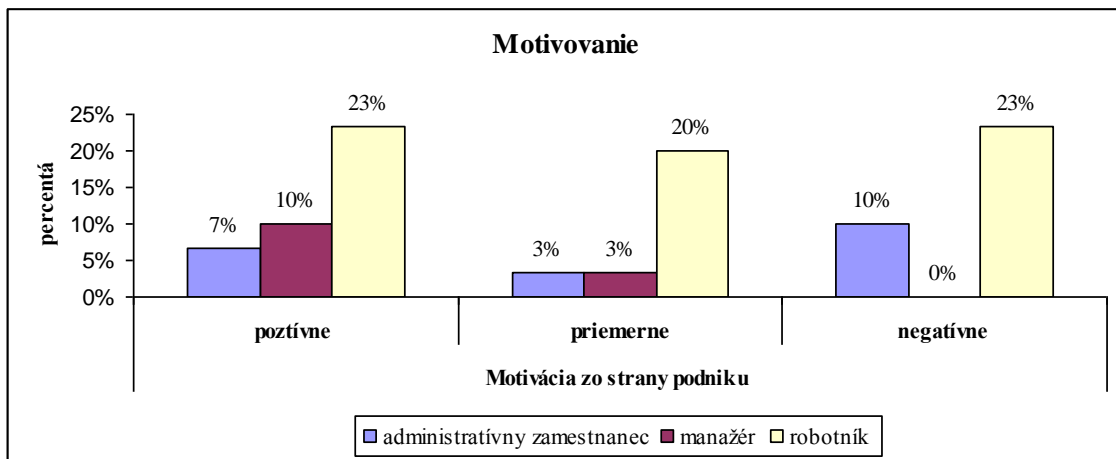
9. Ako vnímate motivovanie zamestnancov zo strany podniku ?

Tabuľka 13

Pracovná pozícia	Motivácia zo strany podniku			Celkový súčet v %
	pozitívne	priemerne	negatívne	
administratívny zamestnanec	7%	3%	10%	20%
manažér	10%	3%	0%	13%
robotník	23%	20%	23%	67%
Celkový súčet v %	40%	27%	33%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11



Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že akciová spoločnosť sa snaží motivovať svojich zamestnancov. Z celkového počtu opýtaných respondentov 40% vníma motivovanie pozitívne, 27% respondentov vníma motivovanie priemerne a 33% respondentov vníma motivovanie negatívne. Najmenej motivovaní sú manažéri, čo je podľa nášho názoru dosť závažná chyba, pretože ak by im práca prinášala väčšiu motiváciu v pracovnom prostredí, určite sa stanú pre akciovú spoločnosť väčším prínosom.

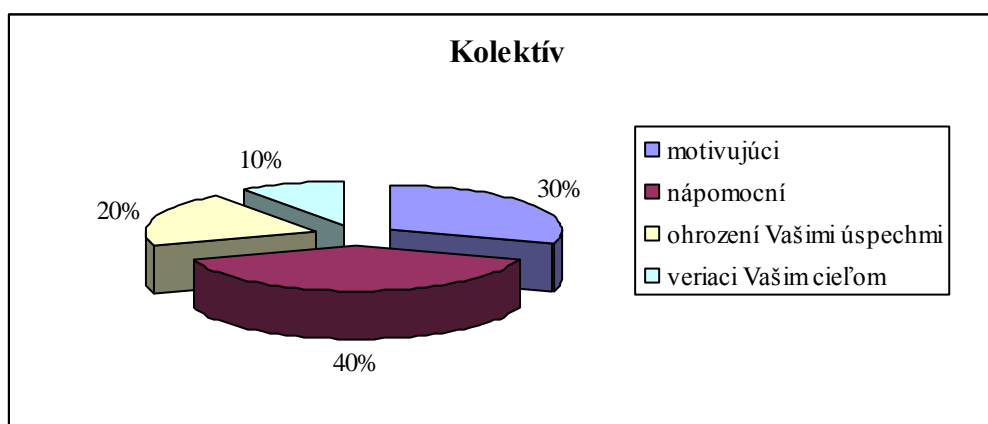
10. Obklopujú Vás Pudia, ktorí sú :

Tabuľka 14

Kolektív	muž	žena	Celkový súčet v %
motivujúci	7%	23%	30%
nápomocní	10%	30%	40%
ohrození Vašimi úspechmi	20%	0%	20%
veriaci Vaším cieľom	10%	0%	10%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 12



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že kolektív akciovej spoločnosti je nápomocný. Prostredie akciovej spoločnosti je tvorené motivujúcim pracovným kolektívom v relatívnom vyjadrení 30%. Z celkového počtu opýtaných respondentov iba 20% sa cítia „ohrození Vašimi úspechmi“. Nadriadený sa spolieha na kvalitné vykonanie práce čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 10%. Z tabuľky vyplýva, že ženské pohlavie je viac motivujúce a taktiež nápomocné. Mužské pohlavie sa zdá viac ohrozované zo strany kolektívu v relatívnom vyjadrení 20%.

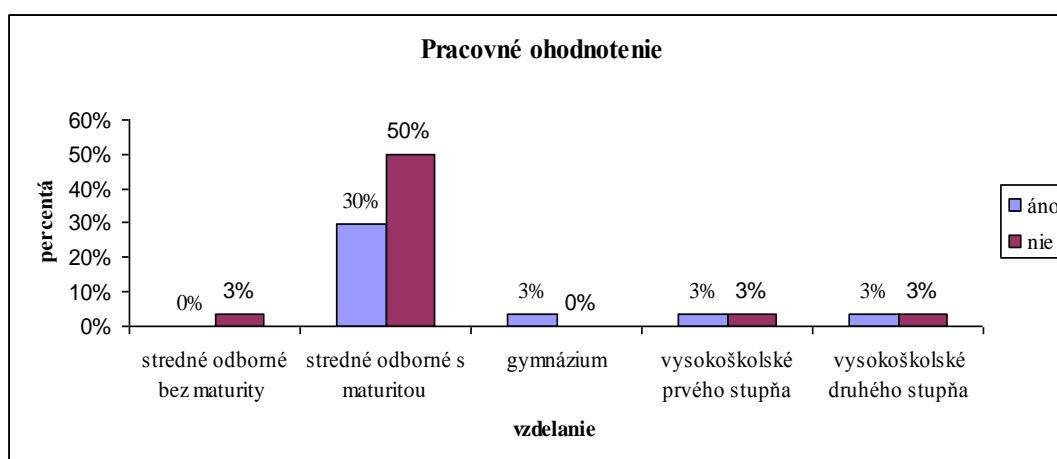
11. Myslíte si, že je Vaša práca adekvátne ohodnotená?

Tabuľka 15

Vzdelanie	Ohodnotenie vykonanej práce		Celkový súčet v %
	áno	nie	
stredné odborné bez maturity	0%	3%	3%
stredné odborné s maturitou	30%	50%	80%
gymnázium	3%	0%	3%
vysokoškolské prvého stupňa	3%	3%	7%
vysokoškolské druhého stupňa	3%	3%	7%
Celkový súčet v %	40%	60%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 13



Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke „adekvátne ohodnotenie“ sme zistili, že respondenti so stredným odborným vzdelaním s maturitou si myslia, že nie sú adekvátne ohodnotení v relatívnom vyjadrení až 50%. Gymnazisti sú spokojní so svojim ohodnotením v prepočte 3%. Naopak vysokoškolsky vzdelaní respondenti nie sú spokojní s daným pracovným ohodnotením.

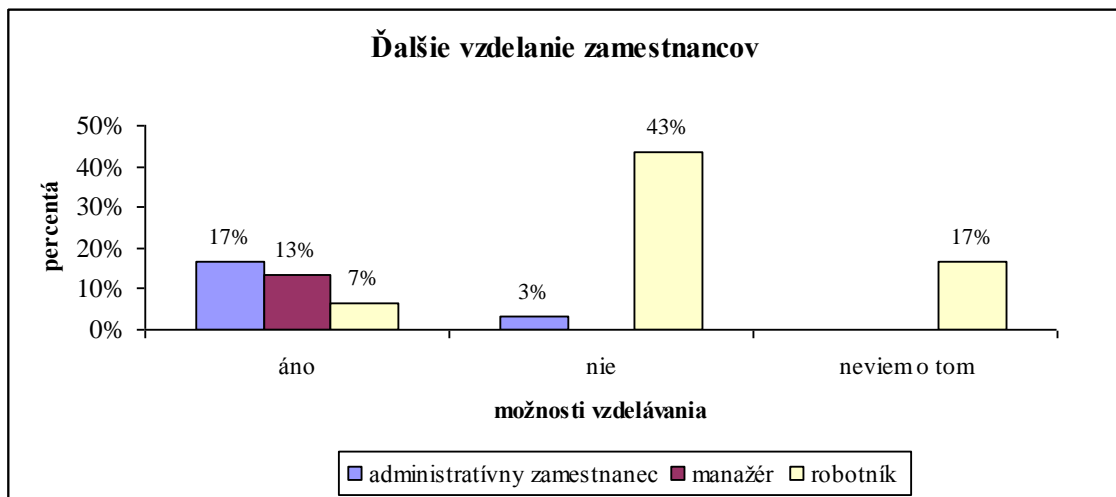
12. Ponúka Vám podnik možnosť rekvalifikačných kurzov, alebo ďalšieho vzdelania?

Tabuľka 16

Pozícia	Ďalšie vzdelanie zamestnancov			Celkový súčet v %
	áno	nie	neviem o tom	
administratívny zamestnanec	17%	3%	0%	20%
manažér	13%	0%	0%	13%
robotník	7%	43%	17%	67%
Celkový súčet v %	37%	47%	17%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 14



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako možno vidieť z grafu akciová spoločnosť sa snaží rozvíjať kvalifikáciu svojich zamestnancov a zabezpečovať im ďalšie vzdelanie, hlavne na pracovných pozíciách manažér a administratívny pracovník. Podľa nášho názoru je to zo strany spoločnosti veľmi prínosné, myslíme si, že vzdelania na jednotlivých pozíciách nie je nikdy dost'. Na možnosť „nie“ reagovalo 43% robotníkov a 17% robotníkov nie je dostatočne informovaná, alebo neprejavuje záujem o takéto výhody. Z grafu sme usúdili, že spoločnosť by sa mala zamerať aj na pracovnú pozíciu „robotník“, táto skupina by mala byť viac informovaná.

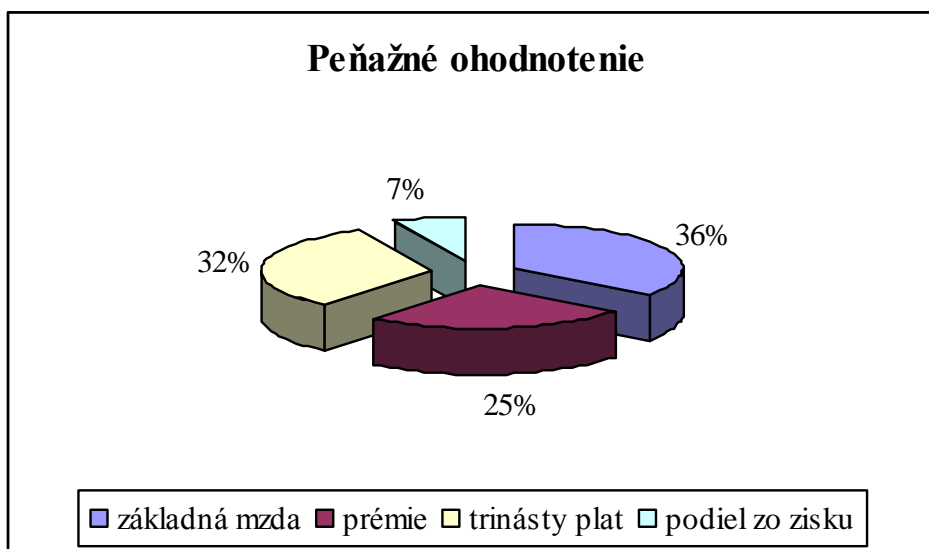
13. Aké peňažné ohodnotenie sa Vám zdá najdôležitejšie (5 najdôležitejšie, 1 najmenej dôležité)?

Tabuľka 17

Formy peňažných odmien	priradené body					výsledný počet bodov
	1	2	3	4	5	
základná mzda					30	150
Prémie			15	12	3	108
trinásty plat			5	4	21	136
podiel zo zisku	30					30

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 15



Zdroj: vlastné spracovanie

Na prehľadnejšie vyhodnotenie tejto otázky sme použili bodovú metódu. Z grafu možno vidieť, že pre opýtaných respondentov je 5 (najdôležitejšie) peňažné ohodnotenie základná mzda, ktorej opýtaní respondenti pridelili najväčší počet bodov 150, v relatívnom vyjadrení 36%. Taktiež opýtaní respondenti považujú za dostatočne dôležitý trinásty plat v relatívnom vyjadrení 32% ako aj prémie, čo predstavuje 25%. Pre opýtaných respondentov je 1 (najmenej) dôležitý podiel na zisku v prepočte 7%.

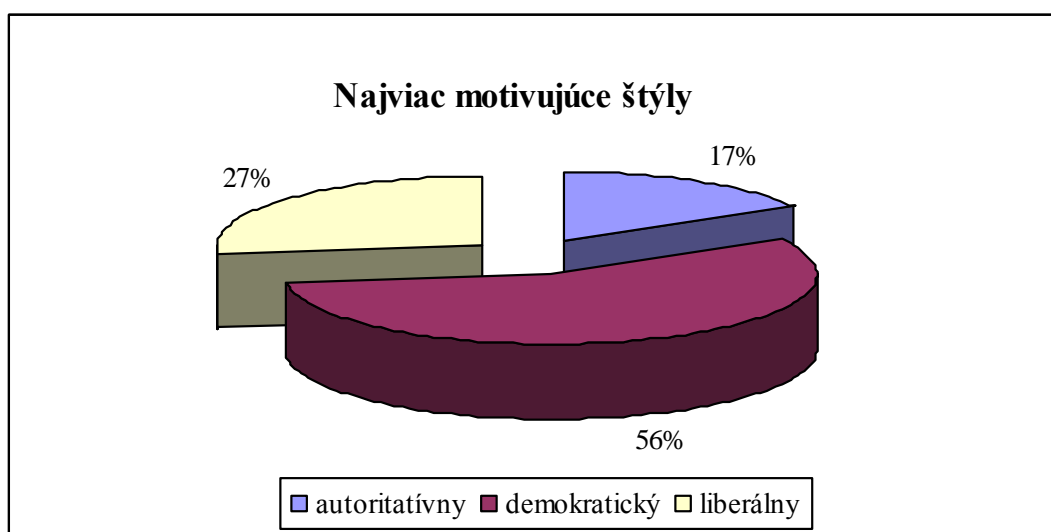
14. Ktorý z uvedených štýlov vedenia považujete za najviac motivujúci?

Tabuľka 18

Štýly vedenia ľudí	muž	žena	Celkový súčet v %
autoritatívny	7%	10%	17%
demokratický	20%	37%	56%
liberálny	20%	7%	27%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 16



Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac motivujúci štýl vedenia u opýtaných respondentov predstavuje demokratický, 56%. Podľa nášho úsudku, by sa mal tento štýl v danej akciovej spoločnosti uplatňovať, pretože zamestnanci môžu vyjadrovať svoje názory a myšlienky, ktoré môžu byť prínosné pre nadriadených ako aj manažérov, ktorí ich môžu využiť na zefektívnenie produktivity práce, ako aj na zvýšenie kvality vykonanej práce. Z opýtaných respondentov si 27% myslí, že najviac motivujúci štýl vedenia ľudí je liberálny štýl, čo podľa nášho úsudku nie je správne. 17% opýtaných by chcelo ako nástroj motivácie štýl autoritatívny.

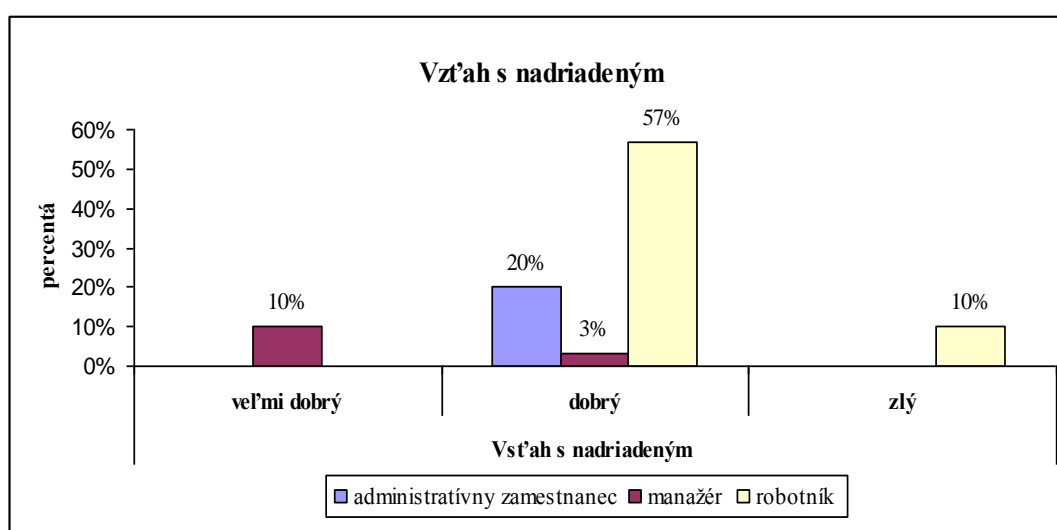
15. Aký máte vzťah so svojim nadriadeným?

Tabuľka 19

Pozícia	Vzťah s nadriadeným			Celkový súčet v %
	veľmi dobrý	dobry	zlý	
administratívny zamestnanec	0%	20%	0%	20%
manažér	10%	3%	0%	13%
robotník	0%	57%	10%	67%
Celkový súčet v %	10%	80%	10%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 17



Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedený graf vyjadruje vzťah medzi nadriadeným a podriadeným na určitých pracovných pozíciách v danej akciovej spoločnosti. Veľmi dobrý vzťah so svojim nadriadeným majú manažéri, v relatívnom vyjadrení 10%. Administratívni zamestnanci majú so svojim nadriadeným dobrý vzťah, taktiež 57% robotníkov má so svojim nadriadeným dobrý vzťah. Len 10% robotníkov má zlý vzťah so svojim nadriadeným. Z grafu sme usúdili, že väčšina opýtaných respondentov má so svojim nadriadeným veľmi dobrý až dobrý vzťah.

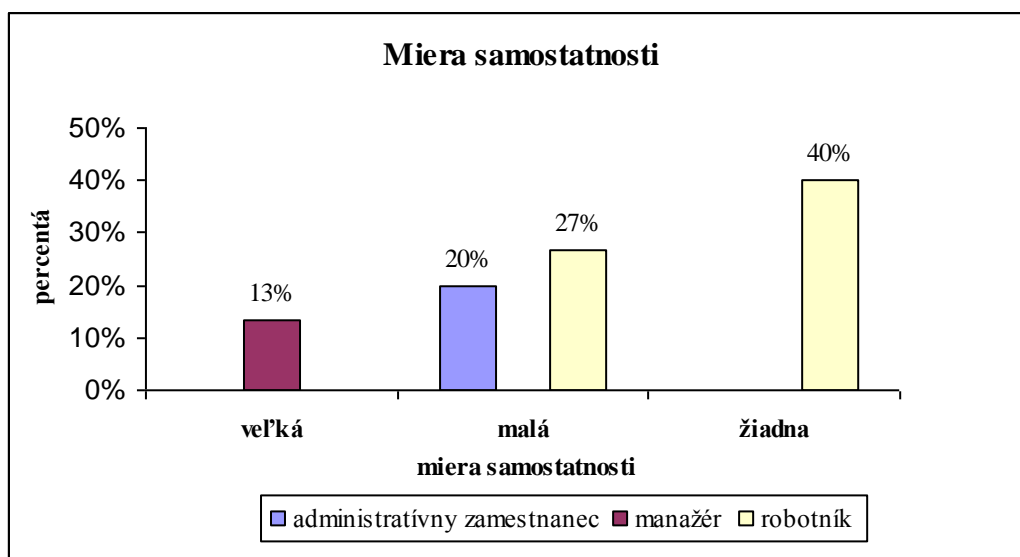
16. Ako hodnotíte mieru samostatnosti, resp. priestor pre Vaše vlastné rozhodovanie v podniku?

Tabuľka 20

Pracovná pozícia	Miera samostatnosti, rozhodovania			Celkový súčet v %
	veľká	malá	Žiadna	
administratívny zamestnanec	0%	20%	0%	20%
manažér	13%	0%	0%	13%
robotník	0%	27%	40%	67%
Celkový súčet v %	13%	47%	40%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 18



Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky a grafu vyplýva, že na otázku miera samostatnosti a vlastné rozhodovanie, bola reakcia opýtaných respondentov rôzna. Miera samostatnosti na pracovnej pozícii manažér je veľká v relatívnom vyjadrení 13%. Administratívni zamestnanci hodnotia mieru samostatnosti „malá“ v relatívnom vyjadrení 20%. Opýtaní respondenti, ktorí sa nachádzajú na pracovnej pozícii robotník hodnotia mieru samostatnosti „žiadna“ v relatívnom vyjadrení 40%.

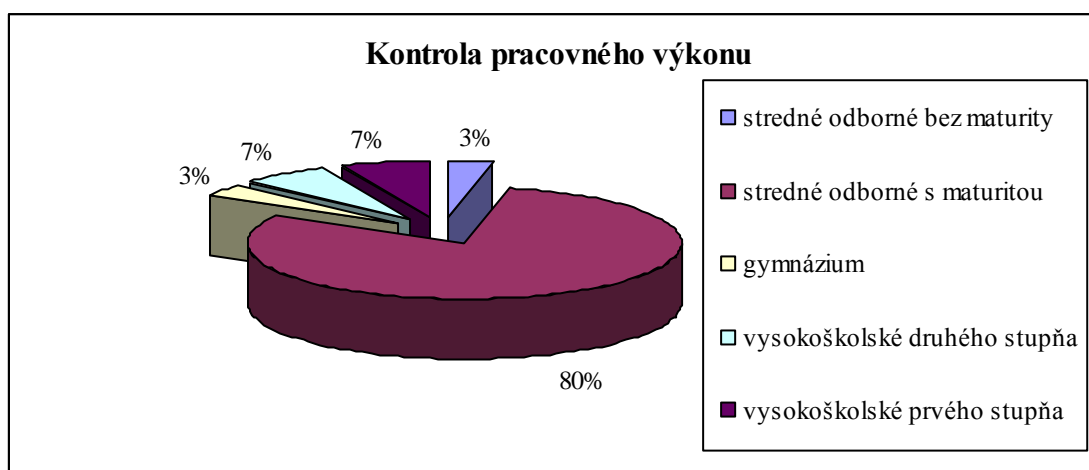
17. Je Váš pracovný výkon kontrolovaný nadriadeným?

Tabuľka 21

Vzdelanie	Kontrola pracovného výkonu		Celkový súčet v %
	áno, vždy	Väčšinou áno	
stredné odborné bez maturity	0%	3%	3%
stredné odborné s maturitou	63%	17%	80%
gymnázium	3%	0%	3%
vysokoškolské druhého stupňa	0%	7%	7%
vysokoškolské prvého stupňa	3%	3%	7%
Celkový súčet v %	70%	30%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 19



Zdroj: vlastné spracovanie

Pracovný výkon v akciovej spoločnosti, ako aj jeho kvalita, je pravidelne kontrolovaný nadriadeným. Najviac kontrolovaní sú zamestnanci, ktorí dosiahli stredné odborné vzdelanie s maturitou, v relatívnom vyjadrení 80%. Z opýtaných respondentov, ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa, predstavujú 7% a vysokoškolsky vzdelaní druhého stupňa predstavujú 7%. Z grafu sme usúdili, že kontrola vo výrobnom programe - hnojivá je na vysokej úrovni.

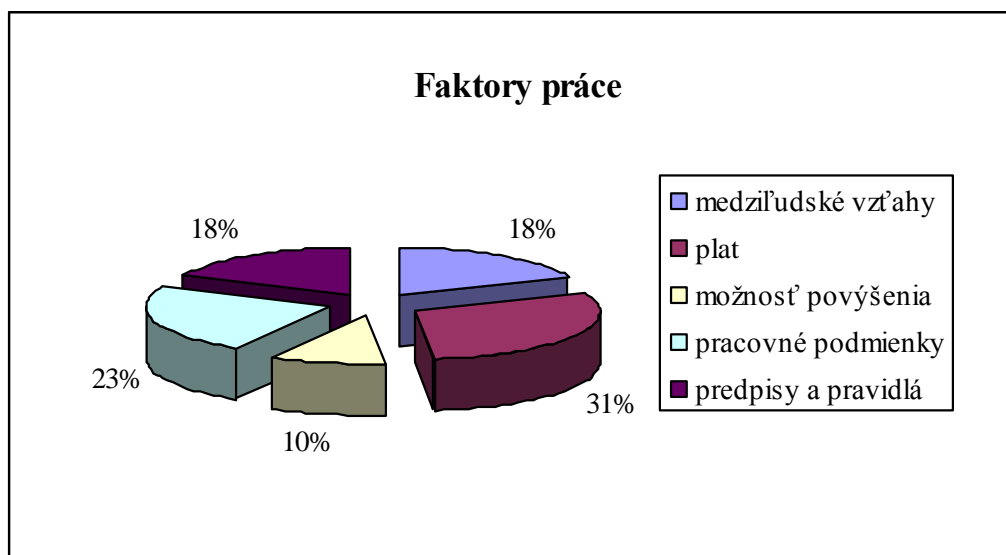
18. Ktorý z nasledujúcich faktorov považujete za najdôležitejší pri výkone svojej práce - (do štvorčekov vyplňte číselné poradie (5 - najdôležitejší, 1 - najmenej dôležitý)?

Tabuľka 22

Faktory práce	priradené body					výsledný počet bodov
	1	2	3	4	5	
medziľudské vzťahy		4	20	6		92
plat					30	150
možnosť povýšenia	20	6			4	52
pracovné podmienky			3	27		117
predpisy a pravidlá		20			10	90

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 20



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri výkone svojej práce opýtaní respondenti považujú ako 5 (najdôležitejší) faktor plat v relatívnom vyjadrení predstavuje 31%. Opýtaní respondenti sa prikláňajú aj k pracovným podmienkam v relatívnom vyjadrení 23%. Niektorí opýtaní respondenti považujú za dosť podstatné medziľudské vzťahy, ako aj predpisy a pravidlá pri výkone práce, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 18%, v oboch prípadoch. Možnosť povýšenia považuje nepatrné množstvo opýtaných respondentov v relatívnom vyjadrení 10 % za faktor dôležitý pri výkone práce.

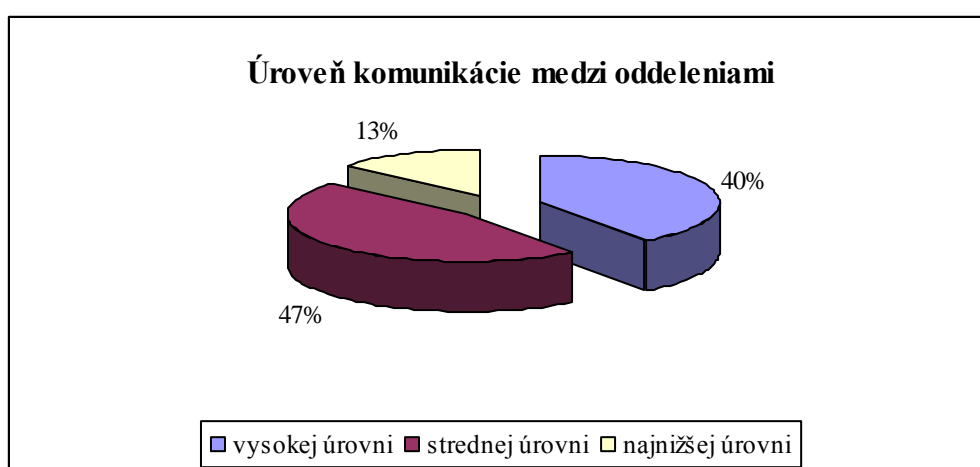
19. Komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami je podľa Vás:

Tabuľka 23

Úroveň komunikácia medzi oddeleniami	muž	Žena	Celkový súčet v %
vysokej úrovni	13%	27%	40%
strednej úrovni	33%	13%	47%
najnižšej úrovni	0%	13%	13%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 21



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku „komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami“ odpovedali opýtaní respondenti nasledovne. Najvyššie percentuálne zastúpenie predstavuje komunikácia medzi oddeleniami na strednej úrovni, 47%. Komunikácia na vysokej úrovni predstavuje 40% a komunikácia na najnižšej úrovni predstavuje 13%. Z grafu usudzujeme, že komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami je postačujúca, ale vyžaduje sa jej zefektívnenie.

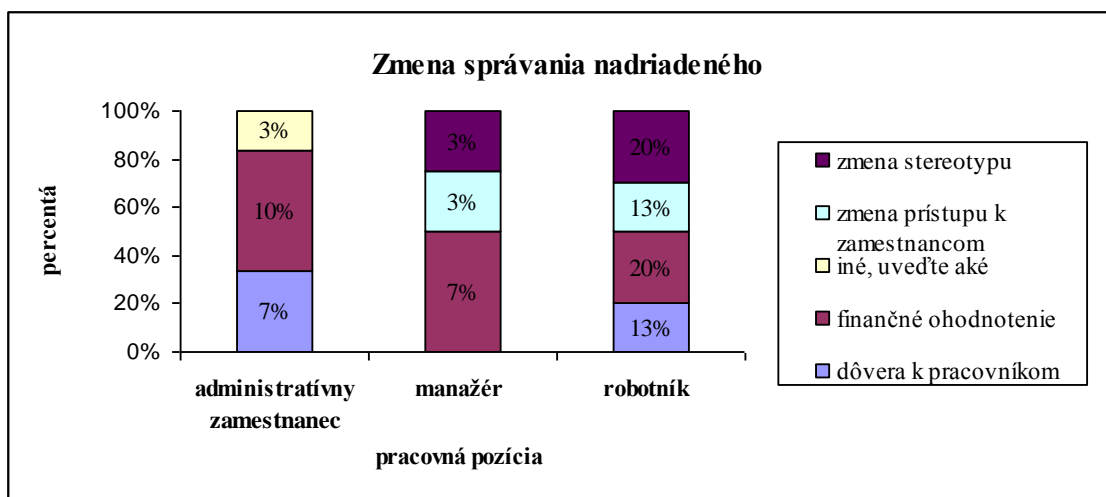
20. Čo by mohol Váš bezprostredný nadriadený zmeniť, aby Vás práca viac tešila?

Tabuľka 24

Zmena správania nadriadeného	Pracovná pozícia			Celkový súčet v %
	administratívny zamestnanec	manažér	robotník	
dôvera k pracovníkom	7%	0%	13%	20%
finančné ohodnotenie	10%	7%	20%	36%
iné, uveďte aké	3%	0%	0%	3%
zmena prístupu k zamestnancom	0%	3%	13%	17%
zmena stereotypu	0%	3%	20%	23%
Celkový súčet v %	20%	13%	67%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 22



Zdroj: vlastné spracovanie

Na zmenu správania nadriadeného odpovedali opýtaní respondenti nasledovne. 7% administratívni zamestnanci a 13% robotníkov si myslia, že by im mal nadriadený viac veriť. Z tabuľky vyplýva, že 36% respondenti si myslia, že by malo vedenie prehodnotiť výšku finančného ohodnotenia. Z opýtaných respondentov 20% robotníkov je toho názoru, že ich práca vo výrobnom programe hnojivá je príliš stereotypná. Taktiež 13% robotníkov v dotazníku uviedlo, že by uvítali zmenu v pracovnom prístupe.

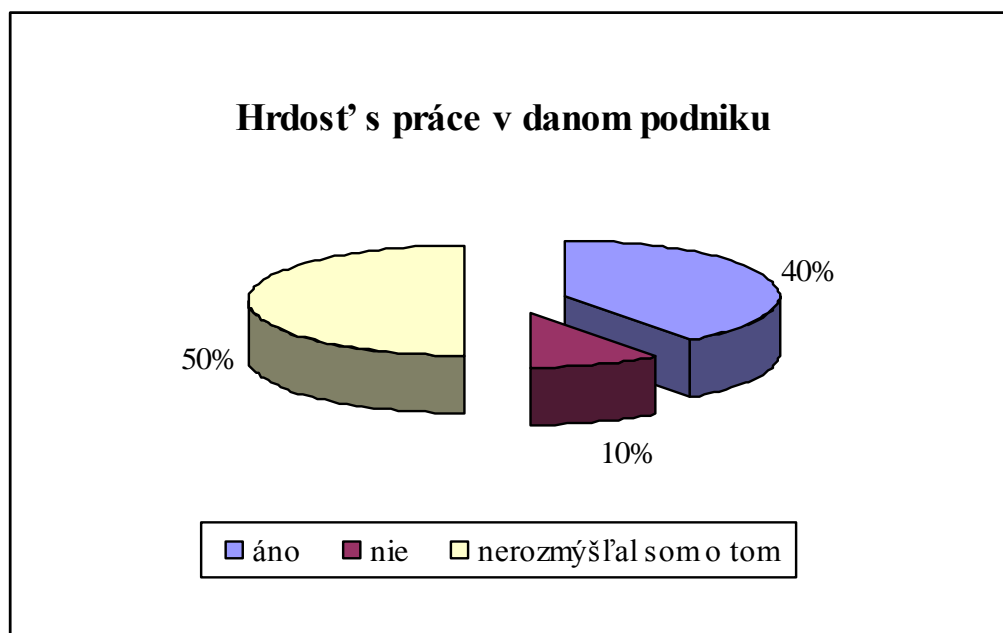
21. Ste hrdý, že pracujete práve v podniku Duslo a.s. ?

Tabuľka 25

Hrdosť s práce v danom podniku	muž	žena	Celkový súčet v %
áno	30%	10%	40%
nie	7%	3%	10%
nerozmýšľal som o tom	10%	40%	50%
Celkový súčet v %	47%	53%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 23



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku, či sú zamestnanci hrdí na prácu v akciovej spoločnosti Duslo, sme sa stretli s rôznymi názormi. Polovica opýtaných respondentov nepripisovala dôraz danej otázke. 40% opýtaných respondentov vyjadrilo patričnú lojalitu spoločnosti. Na druhej strane, záporný názor uviedlo v relatívnom vyjadrení 10 % zamestnancov.

4.6 Návrhy a odporúčania na využitie výsledkov:

- odporúčame v skúmanej spoločnosti viac informovať zamestnancov, ktorí pracujú priamo vo výrobe na pracovnej pozícii „robotník“, ohľadne rekvalifikačných kurzov a ďalšieho vzdelania, čo by následne viedlo k skvalitneniu pracovného výkonu,
- v skúmanej spoločnosti sa nachádzajú prevažne starší zamestnanci, v záujme omladenia zamestnancov, by sa vedenie malo zamerať na motiváciu,
- snahou manažérov v spoločnosti by malo byť vytvoriť na pracoviskách také pracovné prostredie, aby zamestnanci vnímali prácu nie ako povinnosť, ale aby sa im stávala koníčkcom,
- k tomu, aby zamestnanci vykonávali svoju prácu zodpovedne a kvalitne by malo vedenie prehodnotiť platové podmienky a to nielen základnú mzdu, ale aj pohyblivé zložky – prémie a trinásty plat,
- v záujme zlepšenia pracovných vzťahov medzi zamestnancami a zvyšovania celkovej informovanosti, odporúčame organizovať na pracovisku formálne a neformálne stretnutia typu porád, stretnutí pracovných kolektívov pri rôznych významných príležitostiach a udalostiach,
- podporovať kreativitu všetkých zamestnancov a poskytnúť im priestor pre naplnenie cieľov a sebarealizácie, prostredníctvom manažéra, ktorý bude uplatňovať demokratický štýl vedenia,
- prejaviť uznanie zo strany nadriadených, umožniť im prezentovať svoje nápady a návrhy, ktoré by viedli k úspechu spoločnosti a ktoré budú v budúcnosti využívané,

5 Záver

Vo väčšine spoločností je motivácia zamestnancov témou číslo jedna. Zamestnancov s vynikajúcimi pracovnými výsledkami nie je nikdy dosť, musíme ich však správne motivovať. Spoločnosti môžu svojim pôsobením výrazne ovplyvňovať motiváciu svojich zamestnancov. Nie je možné použiť len jeden spôsob motivácie pre všetkých zamestnancov, dokonca ani jedného zamestnanca motivovať celý pracovný život rovnako.

Vedenie je proces usmerňovania a správania ostatných ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Vedenie ľudí sa týka motivovania a organizovania jednotlivcov, aby pracovali spoločne na dosiahnutí určitých cieľov, manažéri musia chápať potreby a správanie ľudí, aby sa tak stali efektívnymi manažermi, ktorí môžu ovplyvňovať a rozvíjať členov tímu.

Objektom diplomovej práce bol podnik Duslo a. s. Šala, ktorý patrí medzi najvýznamnejšie podniky v chemickom priemysle na Slovensku. Hlavným poslaním tejto spoločnosti je výroba a distribúcia chemických prípravkov a rôznych hnojív. Spoločnosť je výrazne proexportne orientovaná, je pre ňu rozhodujúci vývoj na relevantných trhoch, predovšetkým v Európe.

Na získanie potrebných informácií sme využili dotazníkovú techniku. Dotazníkom sme oslovili 30 zamestnancov akciovej spoločnosti, ktorí pracujú vo výrobnom programe hnojivá, kde je sústredených 40 zamestnancov skúmanej spoločnosti. Z celkového počtu na dotazník odpovedalo 30 respondentov v relatívnom vyjadrení 75%, ktorí zastávajú v spoločnosti rôzne funkcie.

Z vyhodnotenia dotazníkového prieskumu vyplýva, že vo výrobnom programe hnojivá je zastúpených viac žien ako mužov. Pričom viac žien sa nachádza priamo vo výrobe podniku. Vedúcu funkciu zastáva 13% muži. V administratívnej oblasti pracujú poväčšine ženy, 67% opýtaných respondentov zastáva pozíciu robotník.

Najväčšie zastúpenie zamestnancov sa nachádza vo vekovej kategórii 41 - 55 rokov. Ďalej možno konštatovať, že vo vekovej kategórii do 20 rokov, ako aj vo vekovej kategórii 26 - 30 rokov, sa nenachádza ani jeden muž.

Z dotazníka vyplýva aj to, že vysoké percento opýtaných respondentov dosiahlo stredné odborné vzdelanie ukončené maturitou, v relatívnom vyjadrení 47% ženského

pohlavia a 33% mužského pohlavia. Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa predstavuje 7%, taktiež 7% mužov predstavuje vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa. Na rozdiel od ženského zastúpenia, v ktorom sa nenachádza žiadne percento vysokoškolsky vzdelaných.

Z prieskumu sme zistili tiež, že 90% opýtaných respondentov pracuje v kolektíve. 10% zamestnancov vykonáva svoju prácu individuálne. Podľa nášho názoru je práca v kolektíve veľmi prínosná, pretože kolektív dokáže rýchlejšie rozhodnúť a byť nápomocný pri riešení zložitých situáciách ako aj prijať určité stanoviská.

Pre 60% opýtaných respondentov predstavuje mzda najdôležitejší motivátor, z čoho sme usúdili, že akciová spoločnosť dostatočne nemotivuje svojich zamestnancov. Najmenej motivovaní respondenti sa nachádzajú vo vekovej kategórii od 41 - 55 rokov. Povýšenie v práci motivuje 7% respondentov, seberealizácia 10% opýtaných a 3% zamestnancov vo vekovej kategórii 26 do 30 rokov motivuje uznanie. Z pracovných pozícií v danej akciovej spoločnosti sme z dotazníka usúdili, že väčšina opýtaných respondentov má so svojim nadriadeným veľmi dobrý až dobrý vzťah.

Pracovný výkon v akciovej spoločnosti, ako aj jeho kvalita je pravidelne kontrolovaný nadriadeným. Najviac kontrolovaní sú zamestnanci, ktorí dosiahli stredné odborné vzdelanie s maturitou. Spoločnosť sa taktiež snaží vzdelávať svojich zamestnancov, hlavne na pracovných pozíciách manažér a administratívny pracovník.

Z vyhodnotenia dotazníka vyplynulo že, najvyššie percentuálne zastúpenie predstavuje komunikácia medzi oddeleniami na strednej úrovni, 47%. Komunikácia na vysokej úrovni predstavuje 40%, a komunikácia na najnižšej úrovni predstavuje 13%. Z čoho usudzujeme, že komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami je postačujúca, ale vyžaduje sa jej zefektívnenie.

Z prieskumu vyplynulo, že opýtaní respondenti by najviac preferovali demokratický štýl vedenia, ktorý prináša pre nich najlepšiu seberealizáciu, hlavne čo sa týka vlastnej iniciatívy. Nám sa zdá demokratický štýl najefektívnejší zo štýlov vedenia ľudí, pretože akceptuje názory všetkých jednotlivcov v rámci pracovného kolektívu, prostredníctvom tohto štýlu dochádza v rámci celku k harmonizácii, čo následne vedie k efektívnej a kvalitnej práci.

Analýza výsledkov prieskumu spolu s návrhmi na riešenie prípadných problémov budú pre podnik v budúcnosti prínosom.

6 Zoznam použitej literatúry

1. **ADAIR, J.:** *Jak řídit druhé i sám sebe.* Brno: Vydavatel'stvo Coputer Press. 2005, 172 s. ISBN 80-2510-784-1
2. **ADAIR, J.:** *Efektivní motivace.* Praha: ALFA Publishing, 2004, 21s. ISBN 80-86851-00-1
3. **ALEXY, J. et al.:** *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie* Bratislava: Vydavateľstvo IRIS. 2004, 212 s. ISBN 80-8901859-9
4. **ARMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů* Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 80-2471-407-8
5. **BLÁŠKOVÁ, M. et al.:** *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu.* Zvolen: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2006, 121 s. ISBN 80-228-1701-5
6. **BROOKS, I.:** *Firemní kultura.* Prvé vydanie. Brno: Computer Press, 2003, s. 41-66
Preklad z anglického originálu *Organisational Behaviour.* ISBN 80-7226-763-9
7. **EGGERT, M. A.:** *Motivace. Management do kapsy 3.* Prvé vydanie. Praha: Portál, 2005. 104 s. Preklad z anglického originálu *Motivation pocketbook.* ISBN 80-7367-010-0
8. **FÁBRYOVÁ, A.:** *Štýl vedenia ľudí ako nástroj motivácie ľudských zdrojov v organizácii,* Bakalárska práca, Nitra 2009. 53 s.
9. **FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G.:** *Manažment pracovnej motivácie.* Bratislava: Iris, 2004, 166 s. ISBN 80-89018-66-1
10. **GOZORA, V.:** *Podnikový manažment.,* tretie nezmenené vydanie. Nitra: Vydavateľstva SPU. 2005, 190 s. ISBN 80-8069-462-1
11. **HELLER, R.:** *Príručka manažéra* Bratislava : Vydavateľstvo IKAR. 2005, 256 s. ISBN 80-551-0882-X
12. **HUDÁK, J. – TÖRÖK, J. – VICEN, M.:** *Manažment* Nitra: Vydavateľstvo SPU. 2001, 135 s. ISBN 80-713-832-1
13. **JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J.:** *Odmeňovanie a stimulovanie.* Bratislava: EKONÓM, 2005, str. 7-8. ISBN 80-225-1941-3

14. **KOTEK, T.:** *Vedenie ľudí* Košice: Vydavateľstvo Technická univerzita. 2003, 54 s. [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupné na internete: <http://web.tuke.sk/ksv/kotek/vedenie.pdf>> KEGA - 3/3149/05
15. **LETOVANCOVÁ, E.:** *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK. 2002, 168 s. ISBN 80-223-1725-X
16. **MALEJČÍK, A.:** *Základy manažmentu* Nitra : Vydavateľstvo SPU. 2008, 119 s. ISBN 80-7137-687-6
17. **NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.:** Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2005, s.109 Preklad z nemeckého originálu Motivation. ISBN 80-247-1223-7
18. **PACOVSKÝ, P.:** Človek a čas 2.vydanie Praha: Grada Publishing, 2006, s. 260 ISBN 80-247-1701-8
19. **PLAMÍNEK, J.:** *Vedení lidí, týmu a firem*. Praktický atlas managementu 3., aktualizované a rozšírené vydání. Praha: Grada Publishing. 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
20. **PLAMÍNEK, J.:** Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007,s.127 ISBN 978-80-247-1991-7
- 21.**SEDLÁK, M.:** Manažment.Bratislava: VydavateľstvoIURA EDITION, s.380 ISBN 978-80-8078-283-2
- 22.**UBREŽIOVÁ, I.:** Medzinárodný manažment a podnikanie 1.vyd Nitra, SPU 2008,s.159. ISBN 978-80-552-0069-9
23. **VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M.:** *Manažment ľudských zdrojov* Nitra : Vydavateľstvo SPU. 2008, 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6
24. http://www.duslo.sk/info_duslo.php?lm=3&sel=1&item=duslo&lang=sk

7 Prílohy

7.1 Dotazník

Vážená pani, Vážený pán

Obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad k vypracovaniu diplomovej práce „ Vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov.“

Bola by som veľmi rada, keby ste na položené otázky odpovedali úprimne. Dotazník je anonymný, nemusíte uvádzať žiadne osobné údaje. Prosím Vás, aby ste si jednotlivé otázky s variantmi pozorne prečítali a následne krížikom (x) označili jednu, ktorá najlepšie vystihuje Vaše stanovisko.

Za Váš svedomitý prístup k vyplneniu tohto dotazníka Vám vopred ďakujem.

Pohlavie

- Žena
- Muž

1.Vek?

- do 20 rokov
- 20- 25 rokov
- 26-30 rokov
- 31- 40 rokov
- 41-55 rokov
- 55 rokov a viac

2. Koľko rokov pracujete v podniku Duslo a.s. ?

- kratšie ako 1 rok
- 1 -4 roky
- 5– 10 rokov
- 11- 18 rokov
- viac ako 18 rokov

3. Dosiahnuté vzdelanie:

- základné
- stredné odborné bez maturity
- stredné odborné s maturitou
- gymnázium
- vysokoškolské prvého stupňa
- vysokoškolské druhého stupňa
- iné, uveďte aké

4. Akú pracovnú pozíciu zastávate v podniku ?

- robotník
- administratívny zamestnanec
- manažér
- iná pozícia, uveďte aká

5. Myslíte si, že práca, ktorú vykonávate, Vám umožňuje dostatočnú sebarealizáciu?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

6. Pracujete v kolektíve?

- áno
- nie

7. Prácu, ktorú vykonávate pre Vás znamená :

- koníček
- nuda
- výhradne povinnosť, ktorá Vám zabezpečuje živobytie

8. Čo je pre Vás v práci najväčšou motiváciou?

- možnosť seberealizácie
- uznanie od Vášho nadriadeného
- výška mzdy
- povýšenie
- v práci ma nič nemotivuje

9. Ako vnímate motivovanie zamestnancov zo strany podniku ?

- pozitívne- a.s. má záujem motivovať zamestnancov
- priemerne- mohlo by sa to zlepšiť
- negatívne- podnik nemotivuje zamestnancov vôbec

10. Obklopujú Vás ľudia, ktorí :

- Vás motivujú
- veria Vaším cieľom
- pomôžu dosiahnuť Vaše ciele
- cítia sa ohrození Vašími budúcimi úspechmi

11. Myslíte si, že je Vaša práca adekvátne ohodnotená?

- áno
- nie

12. Ponúka Vám podnik možnosť rekvalifikačných kurzov alebo ďalšieho vzdelania?

- áno
- nie
- neviem o tom

13. Aké peňažné ohodnotenie sa Vám zdá najdôležitejšie (1 najdôležitejšie, 5 najmenej dôležité)?

- základná mzda
- prémie
- trinásty plat
- podiel na zisku
- iné príplatky, odmeny

14. Ktorý z uvedených štýlov vedenia považujete za najviac motivujúci?

- autoritatívny
- demokratický
- liberálny

15. Aký máte vzťah so svojim nadriadeným?

- veľmi dobrý
- dobrý
- zlý

16. Ako hodnotíte mieru samostatnosti, resp. priestor pre Vaše vlastné rozhodovanie v podniku ?

- veľký
- malý
- žiadny

17. Je Váš pracovný výkon kontrolovaný nadriadeným?

- áno, vždy
- väčšinou áno
- väčšinou nie
- nie, nikdy

18. Ktorý z nasledujúcich faktorov považujete za najdôležitejší pri výkone svojej práce - (do štvorčiek vyplňte číselné poradie (1- najdôležitejší, 5 najmenej dôležitý)?

- medziľudské vzťahy
- plat
- možnosť povýšenia
- pracovné podmienky - pracovná doba, technické zariadenie a vybavenie
- predpisy a pravidlá organizácie

19. Komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami je podľa Vás:

- na vysokej úrovni
- na strednej úrovni
- na najnižšej úrovni

20. Čo by mohol Váš bezprostredný nadriadený zmeniť, aby Vás práca viac tešila?

- dôvera k pracovníkom
- prehodnotenie finančného ohodnotenia
- zmena stereotypnej práce – rotácia pracovníkov
- zmeniť prístup k zamestnancom
- iné, uveďte aké

21. Ste hrdý, že pracujete práve v podniku Duslo a. s. ?

- áno
- nie
- nerozmýšľal som o tom