

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2123272

VPLYV ŠTÝLU VEDENIA ĽUDÍ NA MOTIVÁCIU
ZAMESTNANCOV

2011

Bc. Peter Lejčík

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

VPLYV ŠTÝLU VEDENIA ĽUDÍ NA MOTIVÁCIU
ZAMESTNANCOV

Diplomová práca

Študijný program:	Agrárny obchod a marketing
Študijný odbor:	6280800 Obchod a marketing
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra 2011

Bc. Peter Lejčík

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Podpísaný Bc. Peter Lejčík čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu na tému „Vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov“ vypracoval samostatne s odbornou pomocou školiteľa a s využitím uvedenej literatúry.

Nitra 15. 4. 2011

.....
Bc. Peter Lejčík

POĎAKOVANIE

Touto cestou sa chcem poďakovať pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za pomoc, odborný dohľad a cenné rady pri vypracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

LEJČÍK, Peter: *Vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov*. [Diplomová práca]. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Fakulta ekonomiky a manažmentu; Katedra manažmentu. Vedúci: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD. Študijný program: Agrárny obchod a marketing. Nitra : FEM SPU, 2011. 76 s.

Teoretická časť práce je zameraná na objasnenie základných pojmov súvisiacich s problematikou. Praktická časť obsahuje výsledky dotazníkového prieskumu, ktorý sa realizoval v konkrétnom podniku na vzorke respondentov – zamestnancoch daného podniku. Cieľom diplomovej práce je zistenie a vyhodnotenie informácií o tom, aký štýl vedenia uplatňujú nadriadení v konkrétnom podniku, či prostredníctvom svojho vedenia pôsobia na zamestnancov motivujúco. Na záver diplomová práca obsahuje sumarizáciu výsledkov a odporúčania smerujúce k vedeniu podniku.

Kľúčové pojmy – *motivácia, motivačné teórie, vedenie ľudí, štýly vedenia, manažér.*

ZUSAMMENFASSUNG

LEJČÍK, Peter: *Der Einfluss der Führung von den Menschen auf die Motivation der Angestellten*. [Diplomarbeit]. Slowakische Landwirtschaftliche Universität Nitra. Fakultät für Ökonomie und Management; Kateder für Management. Leiter: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD. Studienprogramm: Agrarhandel und Marketing. Nitra : FEM SPU, 2011. 76 S.

Der theoretische Teil der Arbeit ist ausgerichtet auf die Aufklärung von den Hauptbegriffen, die mit der Problematik verknüpft sind. Der praktische Teil der Arbeit beinhaltet Ergebnisse von der Fragebogenforschung, die sich auf die Probe der Angestellten von einem konkreten Unternehmen realisiert hat. Das Ziel der Diplomarbeit ist die Feststellung und die Auswertung der Informationen davon, welchen Stil der Führung die Vorgesetzten in einem konkreten Unternehmen geltend machen, ob sie durch ihre Führung motivierend auf die Angestellten einwirken. Abschliessend umfasst die Diplomarbeit die Zusammenstellung der Ergebnissen und die Empfehlungen zur Betriebsleitung zielend.

Schlüsselbegriffe – *die Motivation, die Motivationstheorien, die Führung der Menschen, die Stile der Führung, der Manager.*

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	8
1.1 Charakteristika motivácie	8
1.2 Teórie motivácie	11
1.1.1 Teórie inštrumentality.....	11
1.1.2 Obsahové teórie	11
1.1.3 Procesné teórie.....	13
1.3 Charakteristika vedenia ľudí.....	16
1.4 Rozdiel medzi manažmentom a vedením	17
1.5 Štýl vedenia.....	19
1.5.1 Teória vedenia vychádzajúca z charakteristík vedúceho.....	20
1.5.2 Teória vedenia vychádzajúca zo správania vedúceho	21
1.5.3 Situačný prístup k vedeniu.....	24
1.5.4 Metódy vedenia informáciami, samostatnosťou a cieľmi	25
1.5.5 Integrovaný model vedenia.....	26
2 CIEĽ PRÁCE.....	27
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	28
3.1 Pracovné postupy	28
3.2 Charakteristika podniku	28
3.3 Získavanie údajov	29
3.4 Použité metódy vyhodnotenia.....	30
4 VÝSLEDKY PRÁCE	32
4.1 Interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu	32
4.2 Diskusia a odporúčania	61
5 ZÁVER	64
6 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
7 PRÍLOHY	69
7.1 Dotazník.....	69
7.2 Výpočet rozsahu výberového súboru.....	73
7.3 χ^2 test štvorcovej kontingencie.....	74
7.4 Friedmanov test.....	75

ÚVOD

Súčasnú podnikateľskú prostredie je charakteristické dynamickými zmenami, ktoré vplývajú na všetkých pracujúcich i prácu hľadajúcich ľudí. Zo všetkých strán sa ozývajú hlasy, kričiacie či šepkajúce, hodnotiace a upozorňujúce, že v centre podnikateľského záujmu už nestojí človek so svojimi potrebami. Zisk sa momentálne nechápe ako prostriedok dosahovania iných, vyšších cieľov, ale je cieľom samým. Viacerí autori sa vo svojich knihách, ktoré však zďaleka nemožno zaradiť k bestsellerom, obávajú smerovania našej spoločnosti. Obdobie, v ktorom žijeme, nenazývajú finančnou, ale kultúrnou krízou.

V tomto prostredí sa nachádzajú, žijú a prežívajú malí podnikatelia, podniky či veľké spoločnosti, disponujúce ľudskými zdrojmi, ktorých je na súčasnom trhu práce dostatok. Denne sa starajú o bezproblémový chod prevádzok, plnia každodenné úlohy, aby boli splnené ciele spoločnosti. To všetko sa však nedeje náhodne, samo od seba.

Každý podnikateľský subjekt je založený na určitom vnútornom organizovanom systéme, ktorý je tvorený nadriadenými a podriadenými zamestnancami. Tento formálne vymedzený vzťah by mal v podniku zabezpečiť symbiózu, ktorá je nevyhnutná pre správne smerovanie a rozvoj každého podniku. Z pohľadu nadriadených zamestnancov je prioritou splnenie cieľov, ktoré by organizácia mala mať formulované už pri svojom vzniku. Svojim pôsobením na podriadených zamestnancov sa snažia vyvolať u nich želané správanie, ktoré by nevybočovalo zo želanej cesty.

Určite nie je trufalé nazvať manažment umením. Bez jeho subjektov, metód a funkcií by nebolo možné dosiahnuť v podnikaní úspech. Na svojich pleciach nesú bremeno zodpovednosti manažéri, ktorých náročná práca vyžaduje robiť dôležité rozhodnutia prinášajúce úspechy, ale mnohokrát aj sklamanie z nezdarov. Práve neúspechy ponúkajú čas zastaviť sa a nútia manažérov hodnotiť svoje rozhodnutia. Správny manažér vie, že nie každý problém je dôsledkom práce podriadených. Mal by si preto nastaviť akési pomyselné zrkadlo, ktoré mu bez akýchkoľvek príkras ukáže jeho kvalitu ako aj oblasti, ktoré treba vo vzťahu k podriadeným zlepšiť.

V súvislosti s prácou manažéra je nevyhnutné podotknúť, že ak sa človek chce stať skutočne dobrým vedúcim, nesmie zabúdať, že úroveň svojich poznatkov je treba neustále zvyšovať a rozširovať. Mal by sa snažiť rozvíjať svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti nielen kvôli sebe, ale predovšetkým kvôli ľuďom, ktorých vedie.

Treba však podotknúť, že schopnosť viesť ľudí predpokladá okrem štúdiom získaných zručností aj vrodene osobnostné predpoklady, ktoré manažér každodenne využíva vo svojej praxi. Vedenie ľudí predpokladá využitie teoretických vedomostí prirodzene prepojených s praktickou činnosťou. Manažér by mal dokázať usmerniť činnosť svojich podriadených želaným smerom, aby boli čo možno najlepšie splnené ciele podniku. A práve tu dochádza v mnohých podnikoch k problémom.

Z uvedeného sa do popredia dostáva motivácia, ktorá je akoby hnacím motorom činnosti každého človeka. Možno konštatovať, že podnik sa vydal správnou cestou, ak sú jeho zamestnanci spokojní a pozitívne motivovaní, čo sa prejavuje nielen v celkovej podnikovej klíme, ale aj v merateľných výsledkoch podniku. Manažment preto nesmie zabúdať, že rovnakú pozornosť (ak nie väčšiu), ktorú venuje ekonomickej stránke podniku, má venovať aj sociálnej.

Spokojnosť zamestnancov vychádza z mnohých faktorov. Nejde len o finančné ohodnotenie ich práce. Manažér musí každého zamestnanca chápať nie ako prostriedok dosahovania cieľov, ale ako osobnosť s vlastnými potrebami, záujmami a túžbou sebarealizácie, ktorú mu jeho práca umožní. Všetci túžime, aby naša práca bola zmysluplná a adekvátne ocenená, všetkým nám dobre padnú slova chvály a uznania. Na motiváciu zamestnancov vo veľkej miere pôsobí aj atmosféra a vzťahy vo vnútri podniku. Okrem formálnych vzťahov veľmi významnú úlohu zohrávajú vzťahy neformálne, vznikajúce na základe vzájomných sympatií a každodenných interakcií medzi zamestnancami.

Vzťah medzi nadriadeným a jeho podriadenými je pre správne fungovanie podniku obzvlášť dôležitý. Tento vzťah je výrazne ovplyvnený štýlom vedenia, ktorý manažér voči svojim podriadeným uplatňuje. Manažér by nemal vystupovať vo vzťahu k zamestnancom ako nositeľ moci v podniku, ale ako zodpovedný a odborne spôsobilý reprezentant tímu, ochotný počúvať a schopný rozhodovať.

Podobne ako v súkromnom živote, tak aj v manažérskej praxi je stavebným kameňom budovania vzťahov komunikácia, od ktorej závisí získavanie, prenos, výmena a správne využitie informácií. Komunikácia sa dotýka všetkých činností manažéra a pomáha realizovať všetky stanovené ciele, ktoré podnik plánuje dosiahnuť.

Diplomovou prácou sa snažíme priblížiť rozsiahlu a náročnú problematiku vedenia a štýlov vedenia, ktoré sa považujú za jeden z nástrojov motivácie ľudských zdrojov.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Charakteristika motivácie

Problematika motivácie je zložitá a v súčasnosti veľmi často diskutovaná vzhľadom na to, že zamestnanci sú zdrojom, ktorý vytvára hodnoty a v konečnom dôsledku ovplyvňuje efektívnosť podniku a splnenie stanovených cieľov. Je preto nevyhnutné, aby manažéri dokázali svojich podriadených správne „namotivovať“ a zabezpečiť u nich správanie, ktorým manažér dosiahne to, čo je pre podnik potrebné.

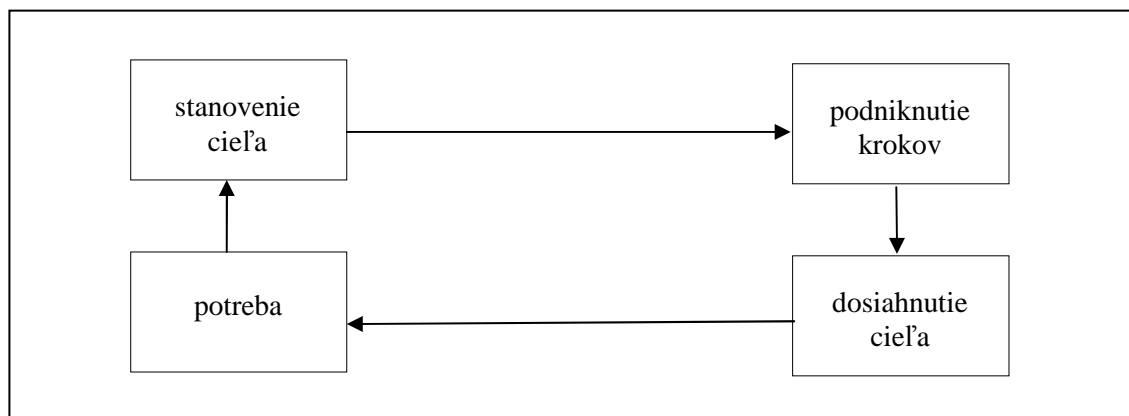
Odborná literatúra ponúka mnoho definícií motivácie. *Malejčík, A. (2008, s. 128)* uvádza, že pojem „motivácia“ pochádza z latinského „movare“, čo znamená hýbať, pohybovať a „je označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitému jednaniu. Poznanie mechanizmu motivácie vytvára základný predpoklad úspešnosti práce manažéra.“

Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (2008, s. 115) motiváciu ľudskej činnosti chápu ako jednu z troch, resp. štyroch základných subštruktúr osobnosti, ktorú možno považovať za najzaujímavejšiu, ale aj najzložitejšiu osobnostnú subštruktúru. Autori uvádzajú, že „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, aktivizujú a vyvolanú aktivitu udržujú“. Uvedení autori spomínajú, že motivácia súčasne pôsobí v troch dimenziách:

- **dimenzia smeru** – motivácia orientuje činnosť človeka určitým smerom a naopak od iných smerov ju odvracia,
- **dimenzia intenzity** – činnosť človeka je v závislosti od intenzity motivácie viac alebo menej usilovná, človek vynakladá na dosiahnutie cieľa určeného dimenziou viac alebo menej energie,
- **dimenzia stálosti (vytrvalosti, perzistencie)** – vyznačuje sa mierou schopnosti človeka prekonať rozličné vonkajšie či vnútorné bariéry a prekážky, ktoré sa vyskytujú pri realizácii danej motivovanej činnosti. Vysoká miera perzistencie znamená, že motivovaný človek pokračuje v motivovanej činnosti v nezmenenom smere a intenzite aj situácii, keď sa stretáva s rôznymi prekážkami.

Armstrong, M. (2007, s. 220) motiváciu charakterizuje ako „cieľovo orientované správanie“. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že určité kroky pravdepodobne budú viesť k dosiahnutiu cieľa alebo hodnotnej odmeny, ktorá uspokojí ich potreby. „Model procesu motivácie súvisí s potrebami (obrázok 1). Motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojenej potreby a volí si spôsoby správania, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa.“

Obrázok 1 – Proces motivácie



Zdroj: *Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada, 2007. 220 s.*

Podľa *Fuchsovej, K. – Kravčákovej, G.* (2004, s. 13) možno motiváciu definovať ako „intrapyschický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov“. Motivácia je teda vyvolaná pocitom nedostatku, ktorý sa človek svojím správaním snaží odstrániť a snaží sa tak dostať sa do stavu rovnováhy.

Heller, R. (2001, s. 6) definuje motiváciu ako vôľu konať a zároveň dodáva, že manažér by sa mal snažiť ovplyvňovať svojich podriadených tak, aby prispôbili 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“.“

Bruce, A. – Langdon, K. (2002, s. 58) upozorňujú, že manažér by mal „motivovať každého zainteresovaného tak, aby si bol vedomý úlohy, ktorú hrá v dosahovanom úspechu“. Manažér by mal predpokladať, že ľudia chcú dosiahnu viac, treba im poskytnúť len priestor a ponúknuť im možnosť. Je však nutné, aby členovia tímu celkom pochopili úlohy, ktoré majú vykonať.

Kachaňáková, A. (2007, s. 143) sa zmiňuje, že „pojmom motivácia vyjadrujeme skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily (pohnútky a motívy), ktoré človeka a jeho správania určitým smerom orientujú.“ Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje vo forme motivovanej činnosti.

V inej publikácii sa **Kachaňáková, A.** (2003, s. 155) zmiňuje, že „v súvislosti s motiváciou ide o zvláštny druh príčinnosti, ktorý vyjadruje pojem motív. Motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v uspokojení človeka.“

Vodáček, L. – Vodáčková, O. (2006, s. 123) chápu motiváciu spolupracovníkov ako vytvorenie záujmu, ochoty a chuti aktívne sa angažovať pri plnení činností a úloh, ktoré zodpovedajú poslaniu a cieľom organizácie alebo jej častí. Ide o spojenie osobného záujmu a úsilia účastníka pracovného procesu s potrebami organizačnej jednotky, a to cieľavedomým pôsobením manažéra. Autori zároveň upozorňujú, že odborná literatúra rozlišuje medzi pozitívnou a negatívnou motiváciou. Negatívnu motiváciu predstavuje obava z trestu, zlé hodnotenie, zníženie platu alebo odmeny a podobne.

Ako uvádzajú **Armstrong, M. – Stephens, T.** (2008, s. 70), „motivácia ľudí je vlastne ich uvádzanie do pohybu smerom, ktorým manažér chce, aby v záujme dosiahnutia nejakého výsledku šli“. Dobre motivovaní ľudia majú jasne definované ciele, robia kroky, od ktorých očakávajú splnenie týchto cieľov. Autori zároveň dodávajú, že manažéri majú významnú úlohu pri využívaní svojich motivačných zručností v úsilí presvedčiť ľudí, aby pri práci zo seba vydávali to najlepšie.

„V pracovnom procese sa motivácia komplexne prejavuje vo vzťahu človeka k práci,“ píše **Mihalčová, B. a kol.** (2007, s. 66) a dodáva, že pracovnú motiváciu posudzujeme z dvoch základných aspektov:

- **motivácia jednotlivca v pracovnom procese** – ide o motiváciu individuálnu, pri ktorej sa zdôrazňujú zručnosti manažéra pri motivovaní jednotlivých členov v pracovnej skupine, ktorú vedie,
- **motivácia pracovnej skupiny** – reč je o skupinovej motivácii, pri ktorej sa uprednostňuje kolektívny prístup a manažér sa pri jej realizácii opiera o systém motivačných faktorov, odvodených od hierarchie hodnôt a potrieb skupiny.

1.2 Teórie motivácie

Podľa *Armstronga, M. (2007, s. 221)* sú prístupy k motivácii založené na motivačných teóriách. Najvýznamnejšími teóriami sú teórie inštrumentality, teórie zamerané na obsah (obsahové teórie) a teórie zamerané na proces (procesné teórie).

1.2.1 Teórie inštrumentality

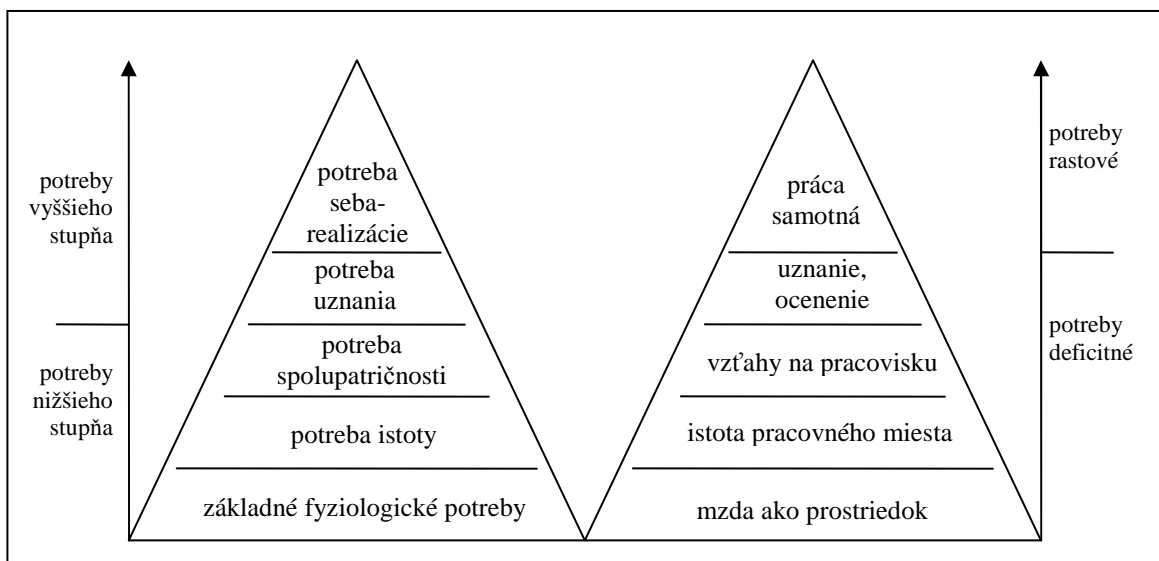
„Inštrumentalita je presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, tá bude viesť k veci inej. Vo svojej najširšej podobe teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú výhradne pre peniaze,“ píše *Armstrong, M. (2007, s. 223)* a dodáva, že teória sa objavila v druhej polovici 19. storočia. Teória tvrdí, že človek bude k práci motivovaný vtedy, ak odmeny a tresty budú priamo nadväzovať na jeho výkon, resp. odmeny budú závislé od skutočného výkonu.

1.2.2 Obsahové teórie

Podstatou týchto motivačných teórií je názor, že obsah motivácie tvorí potreby. Keďže neuspokojená potreba vytvára stav nerovnováhy, k nastoleniu opätovnej rovnováhy je potrebné poznať cieľ, ktorý uspokojí túto potrebu. Z teórií zameraných na obsah sa v nasledujúcej časti budeme venovať najzákladnejším, ale zároveň najvýznamnejším z nich:

- a) **Maslowova hierarchia potrieb** – podľa *Višňovského, J. – Nagyovej, E. – Šajbidorovej, M. (2008, s. 133)* „hierarchickú štruktúru potrieb (obrázok 2) možno chápať ako všeobecný, univerzálne platný model, ktorého konkrétne napĺňanie nadobúda individuálne najrôznejšie potreby v závislosti od špecifických podmienok a subjektívnych predpokladov z hľadiska jedinca ako aj objektívnych vonkajších podmienok. Maslow rozdelil päť stupňovú hierarchiu potrieb na nižšie a vyššie potreby.“ Avšak nie každý jedinec sa vo svojom živote musí dostať až k najvyššej úrovni potrieb. „Dosiadnutá úroveň motivácie je reprezentovaná najsilnejšie pôsobiacimi motívami, t. j. skupinou potrieb, ktoré sú v psychike jedinca vyjadrené najsilnejšie a determinujú jednanie jedinca.“

Obrázok 2 – Maslowova hierarchia ľudských potrieb



Zdroj: Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2008. 134 s.

b) McClellandova teória – tvrdí, že existujú tri typy potrieb – potreba moci, potreba obľúbenosti a potreba úspechu, ktoré nazývame motivačné potreby. Podľa **Majtána M. a kol.** (2003, s. 382) „na základe toho, ktoré motivačné potreby aktivizujú správanie a konanie zamestnancov v pracovnom procese, David C. McClelland ich rozdelil do skupín a stanovil ich charakteristiky“.

c) Alderferova teória ERG – „koncom 60. rokov 20. storočia vypracoval Clayton Alderfer teóriu potrieb, známu ako teória ERG (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth – rast), resp. teóriu troch faktorov“, uvádza vo svojej publikácii **Sedlák, M.** (2009, s. 343). Model tvoria nasledovné tri hierarchicky usporiadané úrovne potrieb človeka:

- **existenčné potreby** – materiálne a fyziologické potreby,
- **potreby harmonických vzťahov** – sociálne orientované vzťahy,
- **potreby rastu** – rozvoj ľudského potenciálu.

Alderfer netrval na striktnnej hierarchii dvoch po sebe nasledujúcich skupín potrieb, teda nepredpokladá, že potreby musia nasledovať v uvedenom hierarchickom poradí, v čom sa odlišuje od Maslowovej teórie.

d) Herzbergova dvojfaktorová teória – teóriu rozoberá **Heller, R.** (2001, s. 10) a spomína, že dvojfaktorovú teóriu motivácie založenú na motivátoroch a hygienických faktoroch vyvinul psychológ Frederick Herzberg. Hygienické faktory nemotivujú, ale ak nedochádza k ich uspokojeniu, vyvolávajú rozpor.

Tabuľka 1 – Herzbergove faktory hygieny a motivátory

Faktory hygieny	Motivátory
<ul style="list-style-type: none"> ➤ politika spoločnosti, ➤ kontrola, ➤ medziľudské vzťahy, ➤ pracovné podmienky, ➤ plat a výhody. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ úspech, ➤ uznanie, ➤ samotná práca, ➤ zodpovednosť, ➤ povýšenie.

Zdroj: Heller, R.: *Príručka manažéra*. Bratislava : Ikar, 2005. 169 s.

- e) **Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti**, ktorú rozoberá **Gozora, V.** (2000, s. 120), sa zmieňuje, že jej podstatou je osobná a prirodzená snaha človeka dosiahnuť existujúce potreby. Hlavným cieľom snahy je postupný prechod od duševnej a fyzickej nezrelosti k duševnej a fyzickej zrelosti jednotlivca.
- f) **McGregorova teória X a Y**, ktorú rozpracoval Douglas McGregor. **Mižičková, E. – Šimo, D. – Ubrežiová, I.** (2005, s. 71) uvádzajú, že teória X vychádza z predpokladu, že priemerný zamestnanec nemá rád svoju prácu a považuje ju len za nutnosť, ktorá mu zaobstará obživu. S firmou nemá žiadny vzťah, v zamestnaní nemá ambície, vyhýba sa zodpovednosti a správa sa pasívne. Naopak teória Y má opačné predpoklady. Podľa nej má priemerný zamestnanec prirodzený sklon a chuť k práci, pozitívny vzťah k podniku, prácu považuje za prostriedok svojej realizácie, prijíma zodpovednosť, je tvorivý a aktívny.

1.2.3 Procesné teórie

Procesné teórie boli formulované na základe skúmania správania, sklonu zamestnanca k určitému správaniu pri uspokojovaní svojich potrieb. Následne uvádzame základné teórie motivácie zamerané na proces:

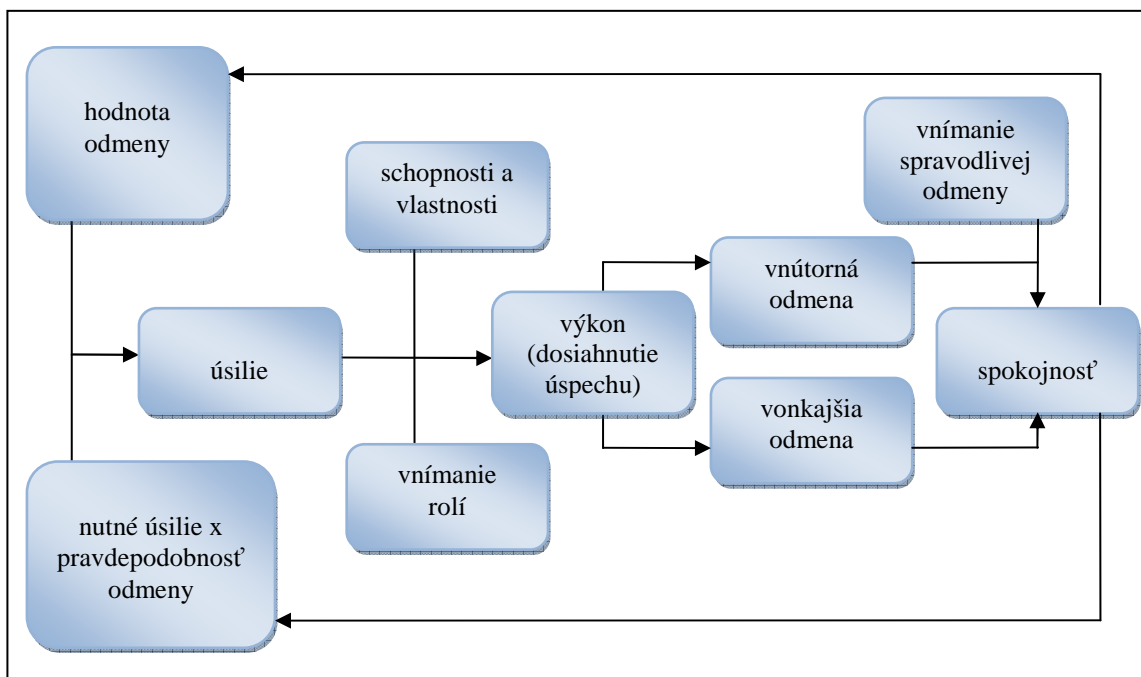
- a) **Adamsova teória spravodlivosti** – tvrdí, že človek je viac motivovaný, pokiaľ sa s ním zaobchádza spravodlivo. „Teória sa zaoberá vnímaním ľudí, akým spôsobom sa s nimi v porovnaní s inými ľuďmi zaobchádza. Spravodlivé zaobchádzanie znamená, že k jednotlivcovi sa pristupuje rovnako ako k inej skupine ľudí (referenčnej skupine) alebo zodpovedajúcou inou osobou“, píše **Armstrong, M.** (2007, s. 226). Adams rozoznával dva typy spravodlivosti:

- **distributívna spravodlivosť** – skúma, ako ľudia pociťujú, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu v porovnaní s inými zamestnancami,
- **procedurálna spravodlivosť** – skúma, ako zamestnanci vnímajú spravodlivosť postupov zaužívaných v podniku v oblasti hodnotenia zamestnancov, v oblasti povyšovania a podobne.

b) Vroomova teória očakávania, v rámci ktorej **Nakonečný, M. (2005, s. 128)** píše, že „pohnútkou práce je očakávaný úžitok, ktorý prinesie, a to nielen vo forme mzdy, ktorá predstavuje výsledok prvej roviny, ale aj ako výsledok druhej roviny, keď sa mzda stáva prostriedkom uspokojenia životných potrieb a osobných záujmov.“

c) Porter-Lawlerova teória očakávania – v súvislosti s teóriou **Eggert, A. M. (2005, s. 62)** vo svojej publikácii spomína, že „manažéri smerujú zamestnancov radšej k budúcim odmenám ako k tomu, čo sa v minulosti naučili“. Ak si zamestnanci uvedomia odmenu, ktorú môžu získať, pracujú usilovnejšie, rastie ich výkonnosť a v závere dostanú adekvátnu odmenu alebo ocenenie. Následne rastie aj spokojnosť, ktorá opäť zvyšuje úsilie zamestnancov. Fungovanie tejto teórie prehľadne znázorňuje **obrázok 3**.

Obrázok 3 – Model Lawlerovej teórie



Zdroj: Eggert, A. M.: *Motivace. Praha : Portál, 2005. 63 s.*

Obrázok 3 prehľadne znázorňuje, že hodnota očakávanej odmeny je kombinovaná s veľkosťou úsilia, ktoré je potrebné vynaložiť, a s pravdepodobnosťou dosiahnutia odmeny. Veľkosť úsilia je spätá s individuálnymi schopnosťami a so zamestnávateľovým pohľadom na vec, teda čo je potrebné urobiť pre to, aby bolo možné dosiahnuť požadovanú úroveň výkonu a zároveň bolo možné dosiahnuť odmenu, ktorá vyplýva zo splnenia úlohy. Do úvahy sa berie aj vonkajšia odmena, ktorú manažment poskytuje za túto úroveň výkonu. Spôsob vnímania spravodlivosti, resp. férovosti zamestnancami vytvára spolu s pocitom dosiahnutím určitého výkonu úroveň spokojnosti, ktorá ovplyvňuje budúci výkon.

- d) **Skinnerova stimulačná teória (teória posilnenia)** – podľa *Fuchsovej, K. – Kravčákovej, G. (2004, s. 37)* „vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie.“ Ide o Thorndikeov zákon efektu, ktorý je založený na predpoklade, že správanie, ktorého dôsledkom je príjemná skutočnosť, sa bude opakovať a naopak, správanie, ktorého dôsledkom je nepríjemná skutočnosť, by sa opakovať nemalo.
- e) **teória stanovenia cieľov** – teóriu sformulovali Gary Latham a Edwin Locke. Je založená na tvrdení, že „motivácia a výkon sú vyššie, ak sú jednotlivcom stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné, ale prijateľné a existuje odozva (spätná väzba)“, uvádza *Armstrong, M. (2007, s. 226)* a zároveň dodáva, že „dôležitá je participácia jednotlivcov na stanovení cieľa, nakoľko ide o nástroj, ako získať súhlas pre stanovenie vyšších cieľov. Teória cieľov je prepojená s koncepciou vedenia podľa cieľov.“
- f) **atributívna teória** – podľa *Fuchsovej, K. – Kravčákovej, G. (2004, s. 38)* skúma, ako vnímame a posudzujeme iných ľudí ako aj seba samého. „Základom teórie je prisudzovanie príčin výsledkov konania.“ Výkon je treba posudzovať na základe skúmania mnohých príčin, ktoré majú rôzny podiel na úspechu či neúspechu konania človeka. Následne sa motivácia k činnosti buď zvyšuje alebo znižuje.

V rámci obsahových ako aj procesných teórií sa vyskytuje ešte mnoho ďalších motivačných teórií. Avšak tie, ktoré sme uviedli, možno považovať za najdôležitejšie a najreprezentatívnejšie.

1.3 Charakteristika vedenia ľudí

V literatúre, ktorá sa zaoberá problematikou vedenia ľudí, by sme našli niekoľko definícií vedenia. Keďže sme sa v predchádzajúcej kapitole zaoberali motiváciou, treba povedať, že vedenie ľudí je v rámci podniku jedným z jej najdôležitejších nástrojov. Ľudia predstavujú pre podnik subjekt, ktorý vytvára hodnoty. Práve správnym vedením zo strany manažérov je možné dosiahnuť prosperitu a splnenie cieľov podniku, a to ich pozitívnym vplyvám na svojich podriadených, zamestnancov podniku. Okrem toho môže kvalitné vedenie zabezpečiť silu organizačnej kultúry spolupracovníkov i celého podniku.

Mižičková, E. – Šajbidorová, M. – Ubrežiová, I. (2007, s. 87) uvádzajú, že vedenie definujeme ako „proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k napĺňaniu cieľov organizácie alebo jej častí.“ Vedenie je schopnosť presvedčiť iných ľudí, aby niečo robili aj vtedy, keď sa to od nich vôbec nevyžaduje. Autori ďalej spomínajú, že v súčasnej literatúre sa často stretávame aj s pojmami funkčné vedenie a vodcovstvo ako prejav tvorivého prístupu k práci s ľuďmi. Efektívne vedenie a vodcovstvo je úzko späté s určitými vlastnosťami manažéra, ktorými by daný manažér mal disponovať. Ak tieto vlastnosti nemá, jeho kariéra je v takom prípade veľmi neistá.

Podobne charakterizuje vedenie *Majtán, M. a kol. (2003, s. 315)*, keď píše, že „vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele“. Vedenie je proces ovplyvňovania ľudí tak, že ich činnosť smeruje k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov. Pomocou vedenia pomáhajú manažéri ľuďom pochopiť, že môžu uspokojovať svoje vlastné potreby, využívať svoj potenciál a súčasne prispievať k spoločným cieľom podniku.

Gozora, V. (2000, s. 113) vedenie chápe ako „proces usmerňovania a správania ľudí v záujme dosiahnutia vopred stanovených cieľov. Ústrednou témou vedenia je prideľovanie úloh a vecí dostatočnému počtu ľudí.“ Popri tom je dôležité, aby mali manažéri dostatok vedomostí o tom, čo vedenie ľudí zahŕňa. Autor dodáva, že „vedenie ľudí sa tak stáva jedným z predpokladov dosiahnutia podnikateľskej úspešnosti“.

Podľa *Papulu, J. – Papulovej, Z. (2004, s. 184)* možno vedenie chápať ako „správanie jednotlivca, ktorý usmerňuje činnosti skupiny na dosiahnutie spoločného cieľa. Prostredníctvom komunikačného procesu sa jedinec snaží ovplyvniť správanie druhých tak, aby ich aktivity a snaženie smerovali k splneniu určitého cieľa.“ Ide

o interakciu medzi ľuďmi, v ktorej jedna osoba poskytuje informácie tak, aby presvedčila druhú osobu, že jej výsledný efekt salepší, ak sa bude správať navrhovaným spôsobom. Vedením ľudí teda rozumieme bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených zamestnancov, ktorým sa u nich snaží dosiahnuť žiaduce správanie sa.

Dědina, J. – Odcházal, J. (2007, s. 258) rozširujú definíciu vedenia ako schopnosti presvedčovať zamestnancov vykonávať úlohy s nadšením za účelom dosahovania plánovaných cieľov o ďalší aspekt, a síce, že „vedenie nemusí byť súčasťou práce, ale vlastnosť, ktorá môže byť do práce vnesená. Nie je predpísaná, ale prichádza spontánne. Vedenie môže byť spolupracovníkmi vnímané predovšetkým ako inšpiratívny proces.“

Plamínek, J. (2008, s. 32) sa vo svojej publikácii v súvislosti s vedením zmieňuje o tom, že „primárnym zdrojom firmy sú firemné myšlienky a z nich vychádzajúci strategický rámec firmy, ktorý firmu do určitej miery definuje, dáva jej zmysel a určuje smer jej ďalšieho vývoja. Vytváranie a presadzovanie strategických myšlienok je obsahom roly manažéra a zároveň podstatou vedenia firmy.“

Dvořáková, Z. a kol. (2007, s. 183) charakterizuje vedenie ako „súčasť riadenia a zároveň schopnosť presvedčovať zamestnancov robiť veci ochotne a s nadšením za účelom dosiahnutia naplánovaných cieľov“. Možno povedať, že vedenie súvisí s ľudským faktorom, ktorý umožňuje stmelovanie celej skupiny, motivuje ju a orientuje k dosiahnutiu daného cieľa. Vedenie teda úzko súvisí s motiváciou, medziľudským jednaním a procesom komunikácie. S pojmom vedenie sa v literatúre uvádza mnohokrát aj pojem manažment, ktorý sa veľmi často využíva ako synonymum vedenia, čo však nie je správne. Pojmy vedenie a manažment nie sú to isté a treba ich vedieť rozlíšiť.

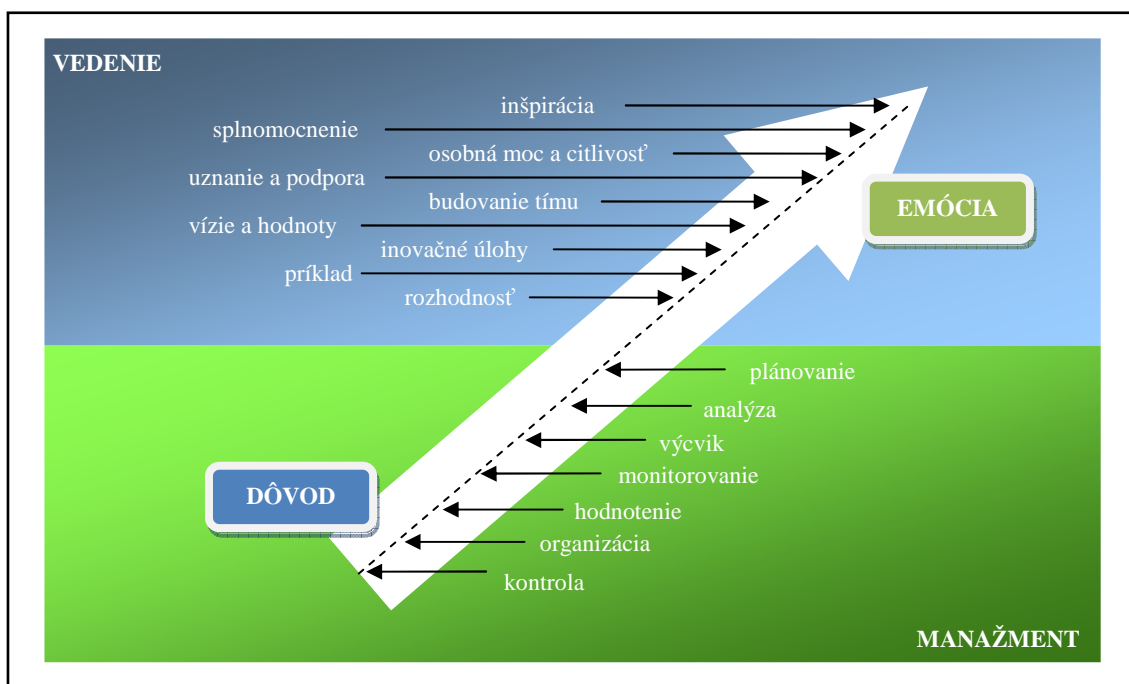
1.4 Rozdiel medzi manažmentom a vedením

Sedlák, M. (2009, s. 303) vo svojej publikácii upozorňuje, že v mnohých definíciách manažmentu sa pojmy manažment a vedenie často stotožňujú, čo však nie je úplne korektné. „Manažment je však omnoho širší pojem. Vedenie je jeho časťou, je jednou zo základných manažérskych funkcií.“ V rámci manažmentu musia manažéri viesť ľudí so zameraním na stanovené ciele podniku.

Podobne aj *Dědina, J. – Cejthamr, V. (2005, s. 95)* dávajú problém stotožňovania manažmentu s vedením do pozornosti a snažia sa vysvetliť rozdiel medzi týmito pojmami. Manažment definujú ako „vykonávanie práce prostredníctvom iných ľudí za účelom splnenia stanovených cieľov organizácie“. Manažment reaguje na špecifické situácie a zaoberá sa viac riešením krátkodobých problémov. Pri vedení je dôraz kladený na medziľudské vzťahy v širšom kontexte. „Vedenie nemusí nutne zaujímať pozíciu v hierarchickej štruktúre podniku. Mnoho ľudí jedná ako vedúci bez toho, že by táto ich rola bola niekedy jasne stanovená alebo definovaná. Vedenie môže byť predovšetkým vnímané ako inšpiračný proces.“

Heller, R. (2005, s. 171) vysvetľuje rozdiel medzi týmito pojmami tak, že v manažmente ide o pevne stanovené procesy. V širšom zmysle slova sa zaoberá riešením problémov, plánovaním, rozpočtom a kontrolou. Vedenie je skôr spojené s osobným správaním a štýlmi. Ovplyvňuje emócie a snaží sa získať ľudí pre víziu a zároveň ich podnietiť k jej uskutočneniu. Rozdiel medzi manažmentom a vedením ilustruje *obrázok 4*, z ktorého vyplýva, že na tieto dve roly manažment a vedenia sa dá pozeráť ako na dva konce jedného kontinua. Na jednom konci manažment kontroluje systémy a procesy na racionálnom základe, zatiaľ čo na druhom konci sa vedenie prostredníctvom štýlu a správania orientuje na ľudské emócie.

Obrázok 4 – Rozdiel medzi manažmentom a vedením



Zdroj: Heller, R.: *Príručka manažéra*. Bratislava: Ikar, 2005. 171 s.

1.5 Štýl vedenia

Podľa *Višňovského, J. – Nagyovej, E. – Šajbidorovej, M. (2008, s. 90)* manažérsky štýl predstavuje „spôsob uplatňovania metód a nástrojov riadenia“. Voľba konkrétneho manažérskeho štýlu je podmienená mnohými faktormi, ako je napríklad charakter vykonávanej práce, typ pracoviska, pracovný kolektív, osobnosť manažéra a podobne. „V praxi však neexistuje žiaden „čistý štýl“, každý manažér je zmesou jednotlivých štýlov vedenia. Podľa toho, aké rysy u neho prevládajú, označuje sa štýl jeho práce.“ Pravdou je, že optimálny štýl nie jeden vyhranený, formovaný celoživotnou praxou. Optimálny štýl vedenia je taký, ktorý vyhovuje daným podmienkam a dokáže sa popri zmene týchto podmienok flexibilne preorientovať.

Malejčík, A. (2008, s. 148) uvádza, že „s pracovnou pozíciou a rolou manažéra súvisí celkový štýl vedenia, ktorý uplatňuje. Ide teda o komplexný spôsob jednania manažéra vo vzťahu k svojim podriadeným.“ V uplatňovaní štýlu vedenia každého manažéra sa viac ako záväzky vyplývajúce z jeho roly prejavuje individualita a konkrétna situácia, v ktorej sa všetci zainteresovaní v procese riadenia nachádzajú.

Dvořáková, Z. a kol (2007, s. 185) píše, že „štýl vedenia, resp. štýl manažérskej práce predstavuje spôsob činnosti manažéra, ktorý určuje postupy jeho rozhodovania a zvolené metódy dosahovania vytýčených cieľov organizácie.“ Spravidla ide o formu vzťahu manažéra k svojim podriadeným, ktorá vychádza z osobných skúseností manažéra, jeho znalostí a stupňa autority na jednej strane a uplatnenia moci v kombinácii so spôsobom jeho využitia pri vedení ostatných na strane druhej.

Sedlák, M. (2008, s. 247) štýl vedenia definuje ako „vertikálny vzťah vedúceho (manažéra) k podriadeným jednotlivcom alebo ku kolektívu.“ Existujú mnohé teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a na základe toho definujú rôzne štýly vedenia.

Obdobne aj *Mižičková, E. – Šimo, D. – Ubrežiová, I. (2005, s. 68)* definujú štýl vedenia ako „vertikálny vzťah manažéra k podriadeným jednotlivcom alebo k pracovnému kolektívu“ a zároveň dodávajú, že rozoznávame mnoho teórií štýlov vedenia, ktorými sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole.

Tureckiová, M. (2007, s. 99) štýl vedenia charakterizuje ako „obvyklý spôsob jednania manažéra (lídra) vo vzťahu k skupine, ktorú vedie, a k jej jednotlivým členom. Štýl vedenia býva znázorňovaný ako kontinuum podľa možnosti členov skupiny podieľať sa na riadiacich procesoch, predovšetkým na rozhodovaní.“

Bruce, A. – Langdon, K. (2003, s. 44) upozorňujú, že „pre manažérov je k dispozícii široké spektrum štýlov vedenia a dobrý manažér si ich skôr či neskôr bude musieť osvojiť všetky. Možno bude musieť meniť svoj štýl od diktátorského až po hľadanie dohody, jeho prevažujúci charakter by však mal závisieť od organizácie, podstaty projektu, vlastností skupiny a jeho osobnosti“.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008, s. 97) pripomínajú, že výber metód vedenia ľudí výrazne ovplyvňujú nasledovné faktory:

- sociálno-ekonomické a kultúrne prostredie podniku a jeho okolia,
- obsahová náročnosť a rozsah riadených činností v podniku,
- profesionálna a kvalifikačná úroveň riadeného kolektívu alebo jednotlivca,
- samotná osobnosť manažéra.

Majtán, M. a kol. (2003, s. 319) sa následne venuje jednotlivým prístupom efektívneho vedenia ľudí a štýlom vedenia. Poznáme tri základné prístupy k vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí, ktorými sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole. Sú to:

- *prístup založený na charakteristikách (črtách, vlastnostiach) vedúceho,*
- *prístup zameraný na správanie vedúceho a ním spojené štýly správania,*
- *situačný prístup.*

1.5.1 Teória vedenia vychádzajúca z charakteristík vedúceho

Vicen, M. – Hudák, J. – Török, J. – Ubrežiová, I. (2000, s. 125) upozorňujú na fakt, že „pozícia manažérov vo firme je veľmi dôležitá, nakoľko manažér výrazne vplýva na chod firmy“. Odpoveď na otázku „kto je manažér?“ možno nájsť v pojme a obsahu manažmentu.

Malejčík, A. (2008, s. 148) uvádza, že „profil osobnosti manažéra treba hodnotiť v dvoch normatívnych štruktúrach. Ide o odbornú a charakterovú vyspelosť, ktoré tvoria vzájomnú jednotu.“ Prejavom odbornej vyspelosti je podľa autora spôsobilosť manažéra viesť kolektív zamestnancov a racionálne riešiť problémy podniku, na ktorého čele stojí. Odborná vyspelosť zahŕňa talent pre riadenie, organizačné schopnosti, všeobecné a odborné vzdelanie, praktické odborné a životné skúsenosti. Charakterová vyspelosť manažéra sa musí vyznačovať znakmi, ktoré požaduje spoločnosť od každého jedinca, teda ide o vlastnosti, ako je čestnosť, pozornosť voči ľuďom, skromnosť a podobne.

„Medzi odborníkmi nie je jednotný názor na význam vplyvu črt vedúceho na riadiacu prácu. Jedna skupina tvrdí, že nemôže byť úspešný ten, kto sa vyznačuje osobnostnými črtami“, píše *Mižičková, L. – Šimo, D. – Ubrežiová, I. (2005, s. 70)*. Ďalšia skupina autorov vytvorila nasledovných šesť kategórií s jednotlivými znakmi:

- *fyzické charakteristiky* – napr. pohlavie, vek, výška, váha,
- *profil* – napr. výchova, pôvod, mobilita, skúsenosti,
- *inteligencia* – napr. spôsobilosť, znalosti, úsudok,
- *osobnosť* – agresivita, dominantnosť, rozhodnosť, nezávislosť, sebadôvera,
- *vzťah k plneniu úloh* – vytrvalosť, iniciatíva, zodpovednosť,
- *sociálne charakteristiky* – taktnosť, prestíž, kooperatívnosť, diplomacia.

1.5.2 Teória vedenia vychádzajúca zo správania vedúceho

„Keďže teórie vychádzajúce z vrodenných rysov sa nejavili ako opodstatnené, objavili sa iné teórie a iní autori ponúkajúci najrôznejšie vysvetlenia problematiky vedenia ľudí“, píše *Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. (1997, s. 469)* a dodávajú, že „bádatelia sa pokúšali rozpoznať typické charakteristiky správania úspešných vedúcich. Tak vznikol zástup teórií založených na osobných kvalitách a spôsobov správania“. Teória vychádzajúca z osobných kvalít a spôsobu správania hovorí, že vedúcich možno najlepšie klasifikovať podľa ich osobných kvalít a spôsobov (štýlov) správania.

Literatúra zaoberajúca sa problematikou vedenia ľudí obsahuje rozličné teórie vedenia podľa správania vedúceho, ktoré determinujú rozličné štýly vedenia. Na základe toho rozoznávame nasledovné hlavné teórie štýlov:

a) klasické štýly vedenia, resp. štýly vedenia založené na využívaní právomoci, ktoré definoval Kurt Lewin (1890 – 1947). Podľa tejto typológie autori najčastejšie uvádzajú nasledovné tri štýly vedenia:

- *autokratický štýl*, o ktorom *Sedlák, M. (2009, s. 310)* uvádza, že „sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky“. Vedúci rozhoduje sám, podriadeným vydáva príkazy a vyžaduje ich splnenie. Na motiváciu podriadených manažér využíva rôzne postihy zamestnancov a diferencované

odmeňovanie, o ktorom sám rozhoduje. *Armstrong, M. – Stephens, T.* (2008, s. 29) dodávajú, že „autokratickí manažéri ľuďom vnucujú svoje rozhodnutia, využívajú svoje postavenie na to, aby ich prinútili robiť to, čo sa od nich vyžaduje“.

- **demokratický, resp. participatívny štýl** je podľa *Dědinu, J. – Cejthamra, V.* (2005, s. 108) tam, „kde je zameranie sily skôr na strane skupiny ako celku a kde existuje väčšia spolupráca so skupinou“. Vedúci sa o funkciu vedenia delí s členmi skupiny a aj sám je skôr členom tímu. Členovia skupiny majú dôležité slovo pri rozhodovaní, určovaní politiky a podobne.
- **liberálny štýl, resp. voľný štýl** charakterizuje *Dvořáková, Z. a kol.* (2007, s. 186) ako štýl, pri ktorom vedúci využíva svoju moc len zriedka a jeho podriadení sú pri realizovaní aktivít značne nezávislí. Takýto vedúci sa spolieha na svojich podriadených, necháva ich, aby si sami stanovili vlastné ciele a prostriedky pre ich dosiahnutie.

b) Likertove štýly (systémy) vedenia, ktoré rozpracoval americký profesor Rensis Likert (1903 – 1981). V tomto prístupe rozlišujeme štyri štýly vedenia:

- **exploatačno-autoritatívny štýl**, ktorý *Mižičková, E. – Šimo, D. – Ubrežiová, I.* (2005, s. 69) charakterizujú ako „štýl, pri ktorom sú vedúci pracovníci vysoko autoritatívni, málo dôverujú svojim podriadeným, sami rozhodujú, komunikácia prebieha zhora nadol“.
- **benevolentne-autoritatívny štýl** uvedení autori charakterizujú tým, že prevažuje autorita, ale niektoré zložky sú delegované na podriadených a komunikácia čiastočne prebieha aj zdola nahor.
- **konzultatívny štýl**, o ktorom sa vo svojej publikácii *Mižičková, E. – Šajbidorová, M. – Ubrežiová, I.* (2007, s. 88) vyjadrujú, že „vedúci čiastočne dôverujú podriadeným, využívajú ich nápady, obojstranne sa komunikuje, rozhoduje vedenie“.
- **participatívno-skupinový štýl** spomínaní autori spájajú s veľkou dôverou k podriadeným, obojstrannou komunikáciou, spoločným rozhodovaním o dielčích problémoch. *Sedlák, M.* (2009, s. 313) dodáva, že „v priebehu výskumu dospel Likert k záveru, že manažéri, ktorí používajú participatívno-skupinový štýl vedenia, dosahujú najväčšie úspechy“. Zistil, že organizačné celky, ktoré uplatňujú tento systém, dosahujú vysokú produktivitu.

c) **štýly vedenia založené na báze manažérskej mriežky, resp. matice** – tento model správania manažéra vypracovali Robert R. Blake (1918 – 2004) a Jane S. Moutonová (1930 – 1987). Na základe výskumu zameraného na dôležitosť záujmu manažéra o výkon alebo ľudí, vytvorili tzv. manažérsku mriežku, určujúcu mieru jeho záujmu. *Letovancová, E. (2002, s. 89)* uvádza, že Blake a Moutonová „charakterizovali extrémne modelové štýly vedenia z hľadiska orientácie manažéra ako aj situácií, v ktorých sú vhodné“. Manažérsku mriežku reprezentuje *obrázok 5*. Na každej osi manažér môže dosiahnuť hodnoty svojej orientácie od 1 (minimum) po 9 (maximum).

Obrázok 5 – Manažérska mriežka

	1,9							9,9
záujem o ľudí				5,5				
	1,1							9,1
	záujem o pracovné výsledky							

Zdroj: *Letovancová, E.: Psychológia v manažmente. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2002. 89 s.*

- **1,1 – štýl nezáujmu alebo voľného priebehu** – podľa autorky vedúci vynakladá minimálne úsilie na realizáciu práce, ktoré stačí na udržanie práce a nevníma si potreby podriadených. Autorka charakterizuje aj ďalšie štýly.
- **1,9 – štýl dedinského klubu** – „štýl je maximálne orientovaný na potreby zamestnancov, ústretovosť k nim, dobré medziľudské vzťahy. Štýl vedie k uvoľnenému pracovnému tempu a znižovaniu pracovných výsledkov.“
- **5,5 – štýl strednej cesty, organizačné vedenie, kompromisné vedenie** – autorka píše, že „cieľom je primerané plnenie úloh a dobré vzťahy. Dosahuje ho vyvažovaním potreby vykonať prácu a súčasne udržať spokojnosť, morálku pracovníkov na uspokojivej úrovni.“

- **9,1 – štýl úloha, autorita, poslušnosť** – podľa *Dvořákovéj, Z. a kol. (2007, s. 192)* ide o autoritatívnych manažérov, ktorí sa veľmi zaujímajú o výkon a málo o podriadených, ktorých berie ako stroje. „K efektívnemu splneniu úloh vyžadujú jednostrannú kontrolu. Kreativita a ľudské vzťahy pre nich nie sú podstatné.“
- **9,9 – štýl tímovej práce** – manažéri venujú maximálnu pozornosť tak zamestnancom, ako aj výkonu, píše *Dvořáková, Z. a kol. (2007, s. 192)* a dodáva, že „ide o skutočne tímových manažérov, ktorí sú schopní prepojiť výkonnostné požiadavky organizácie s potrebami pracovníkov“.

1.5.3 Situačný prístup k vedeniu

V manažérskej praxi začal prevládať názor, že vedenie ľudí nie je také jednoduché, aby sa mohlo zovšeobecniť na charakteristické črty vedúcich alebo ich správanie, ale do úvahy treba brať konkrétnu situáciu, v ktorej sa vedúci nachádza a ktorou je vedenie ovplyvnené. Avšak ani tento názor nie je jednoznačne akceptovaný. Existuje mnoho situačných prístupov k vedeniu ľudí, my sa zameriame na nasledovné:

- a) **teória premenlivého správania vedúceho (kontinuum vedenia)** – túto teóriu rozpracovali Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt. *Majtán, M. (2003, s. 328)* píše, že „kontinuum správania poskytuje možnosť porozumieť správaniu pri vedení ľudí v súvislosti s rozhodovaním. Podľa tejto teórie budú efektívnymi vedúcimi tí, ktorí sú prispôsobiteľní, tzn. ktorí môžu delegovať právomoci efektívne, pretože starostlivo zvažujú svoje vlastné schopnosti, schopnosti podriadených a ciele, ktoré majú byť dosiahnuté.“ Uvedení autori sa prikláňajú k záveru, že manažéri by nemali voliť ani striktné autokratický, ani demokratický štýl, ale mali by byť dostatočne flexibilní v závislosti od rozličnosti situácií. Za najdôležitejšie determinanty ovplyvňujúce manažérske štýly považujú silu manažérskej osobnosti, silu podriadených a situačné sily.
- b) **kontingentná teória vedenia (Fiedlerova teória efektívneho vedenia)**, ktorú formuloval Fred Fiedler. *Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. (1997, s. 475)* v súvislosti s kontingentnou teóriou uvádzajú, že efektívnosť vedúceho je ovplyvnená tromi situačnými dimenziami:

- *vzťahy medzi vedúcimi a členmi skupiny* – dôvera, ktorú prejavujú podriadení svojmu vedúcemu,
 - *štruktúra úloh (stavba a postup pri plnení)* – miera, v ktorej má práca podriadených rutinný charakter v porovnaní s prácou nerutinnejšieho povahy,
 - *právomoci vedúcej funkcie* – zahŕňa odmeny a tresty, formálnu autoritu vedúceho a podporu, ktorá sa mu dostáva od nadriadených a organizácie.
- c) **teória vedenia na základe vzťahu „cesta – cieľ“** – podľa *Dědinu, J. – Cejthamra, V. (2005, s.115)* model predpokladá, že „motivácia jedinca závisí od očakávania, že lepší výkon pomôže k pozitívnym odmenám a k odstráneniu negatívneho výstupu. Ide o jednu z teórií očakávania.“

Tabuľka 2 – Porovnanie situačných teórií vedenia

Bod porovnania	Kontingentná teória	Teória cesta - cieľ	Situačné vedenie
Základná myšlienka	nie je žiadny najlepší štýl, úspech vedúceho je určený vzájomným pôsobením prostredia a jeho osobnosťou	najúspešnejší vedúci sú tí, ktorí zvyšujú motiváciu pomocou vysvetľovania ciest k efektívnosti	úspešní vedúci prispôbujú svoj štýl požiadavkám situácie
Štýl vedenia	orientovaný na úlohu alebo vzťahy	direktívny, smerujúci k dosiahnutiu cieľa	od orientovaného na úlohu až k správaniu orientovanému na vzťahy
Výskumná základňa	podniky, armáda, školy, priemysel	stredná až malá	malá
Aplikačná hodnota	stredná až malá	stredná	stredná, narastajúca

Zdroj: Mižičková, L. – Šimo, D. – Ubrežiová, I.: *Základy manažmentu*. Nitra : SPU, 2005. 69 s.

1.5.4 Metódy vedenia informáciami, samostatnosťou a cieľmi

Podľa *Višňovského, J. – Nagyovej, E. – Šajbidorovej, M. (2008, s. 97)* nachádzajú v súčasnosti u nás i v zahraničí široké uplatnenie tieto metódy:

- a) **metóda vedenia informáciami** – považuje za dôležité mať vybudovaný kvalitný informačný systém, keďže podstatná časť metód vedenia zamestnancov spočíva práve na informáciách a komunikácii,
- b) **metóda vedenia samostatnosťou** – autori píšú, že „miera samostatnosti súvisí s priestorom vymedzeným zamestnancovi pre vlastné rozhodovanie a je závislá od delegovania právomocí a zodpovednosti.“ So zvyšujúcou sa kvalifikáciou zamestnancov by mala rásť aj miera ich samostatnosti. Vedenie samostatnosťou závisí aj od povahy práce a zamestnanca a iných faktorov.

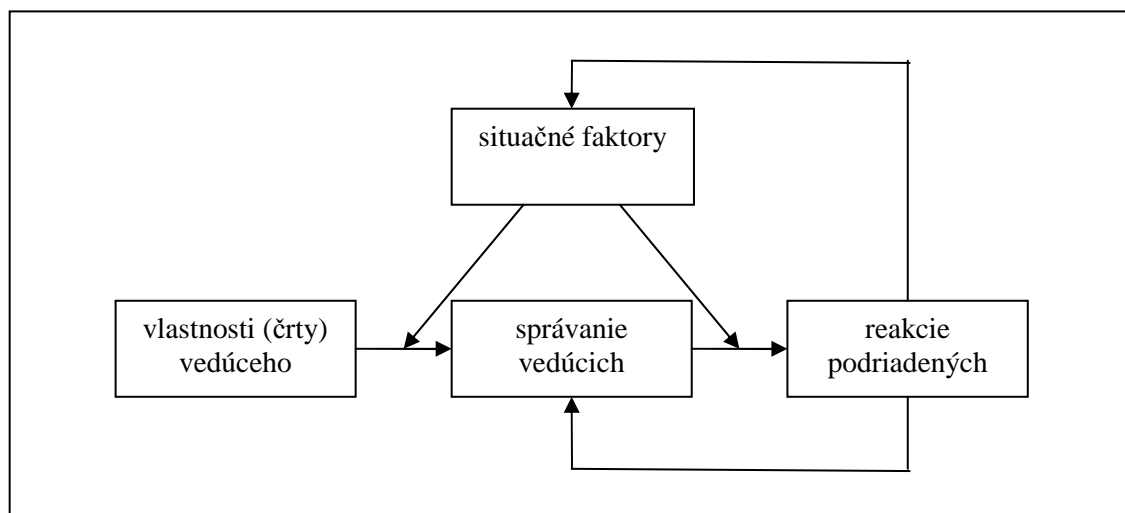
c) **vedenie podľa cieľov** – „princíp vedenia podľa cieľov spočíva v tom, že sa spoja dve základné dimenzie vedenia, a to orientácia na výsledok a orientácia na pracovníkov. Ústredným bodom nie sú konkrétne úlohy, ale nadradené ciele, ktoré vedúci zjednáva so svojimi podriadenými.“ Takto charakterizuje vedenie podľa cieľov *Daigeler, T. (2008, s. 30)*. Zamestnanci získajú väčšiu zodpovednosť a priestor pre realizáciu opatrení, ktoré vedú k uskutočneniu cieľov. Prínosom pre podnik je, že sa zvyšuje motivácia zamestnancov, ktorí vyvíjajú väčšiu iniciatívu.

1.5.5 Integrovaný model vedenia

Podľa *Sedláka, M. (2009, s. 320)* dnes vieme, že „efektívnosť vedenia závisí od situačných podmienok, v ktorých sa uskutočňuje. Okrem toho teórie vychádzajúce z vlastností vedúceho a jeho správania sa javia konfliktne. Preto vzniká potreba integrovať modely vedenia ľudí, čo však neznamená že by sa vytvárala nová teória.“ Integrovaný model má slúžiť k ilustrácii, ako môžu rôzne faktory na seba pôsobiť v rámci situačného vedenia (*obrázok 6*).

Podľa tohto modelu vlastnosti vedúceho vplyvajú na jeho správanie, na ktoré pôsobia rôzne situačné faktory a reakcie jeho podriadených. Správanie manažéra ovplyvňuje reakcie podriadených v závislosti od konkrétnej situácie. Reakcie zamestnancov menia budúce situácie vedenia ako aj správania manažérov.

Obrázok 6 – Integrovaný model vedenia ľudí



Zdroj: *Sedlák, M.: Manažment. Bratislava : Iura Edition, 2009. 320 s.*

2 CIEĽ PRÁCE

Možno povedať, že problematika štýlov vedenia ľudí, ktoré považujeme za jeden z nástrojov motivácie ľudských zdrojov podniku, je pomerne obsiřna a náročná. Z tohto konštatovania vychádza aj nosná myšlienka diplomovej práce, ktorá súvisí s priblížením problematiky vplyvu štýlu vedenia na motiváciu zamestnancov a pokúša sa o objasnenie významu základných pojmov ako motivácia, štýl vedenia, ako aj objasnenie rozdielu medzi pojmami manažment a vedenie, ktoré si laici často zamieňajú alebo dokonca stotožňujú.

Hlavný cieľ empirickej časti diplomovej práce predstavuje zistenia a vyhodnotenia informácií o tom, aký štýl vedenia uplatňujú nadriadení v konkrétnom podniku, či svojim vedením pôsobia na svojich podriadených motivujúco. Zisťovanie sa uskutočnilo prostredníctvom dotazníkového prieskumu na vzorke respondentov, ktorí sú zamestnancami spoločnosti Desma Slovakia, s. r. o.

Čiastkovými cieľmi, ktoré podporia naplnenie zámeru diplomovej práce, sú nasledovné zistenia:

- aký štýl vedenia je z pohľadu zamestnancov vyhovujúci a najviac motivujúci,
- čo na zamestnancov pri výkone práce pôsobí najmotivujúcejšie,
- či nadriadení vo vzťahu k zamestnancom využívajú prevažne pozitívny alebo negatívny typ motivácie,
- či je záujem nadriadených orientovaný viac na pracovný výkon zamestnancov alebo na potreby zamestnancov,
- akými vlastnosťami z pohľadu zamestnancov disponujú nadriadení,
- či nadriadení poskytujú svojim podriadeným dostatočný priestor pre vlastné rozhodovanie a rešpektujú pri rozhodovaní aj ich názor,
- či sú úlohy zadávané nadriadenými formulované zrozumiteľne a jasne,
- aká je úroveň komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými,
- či zamestnancom práca v podniku umožňuje dostatočnú sebarealizáciu,
- či zamestnanci majú k podniku vybudovaný určitý osobný vzťah.

Uvedené čiastkové, resp. dielčie ciele by mali k viesť k hlbšiemu pochopeniu situácie v podniku, mali by napomáhať naplnenie hlavného cieľa práce. V závere diplomovej práce sa nachádza vyhodnotenie získaných informácií ako aj posúdenie zisteného stavu.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

3.1 Pracovné postupy

Postup, ktorým bola diplomová práca vypracovaná, bol rozdelený do niekoľkých fáz. Prvá fáza, ktorú by sme mohli charakterizovať ako prípravná, pozostávala z oboznámenia sa s problematikou motivácie a následne s problematikou vedenia ľudí z dostupných literárnych zdrojov. Teoretickú časť práce tvorí úvod, ktorý nám sprostredkúva prvý kontakt s problematikou, nasleduje prehľad literatúry, v ktorom je uvedené rozpracovanie problematiky domácimi i zahraničnými autormi, ktorí sa touto témou zaoberali vo svojich publikáciách. Snažili sme sa vybrať a spracovať najdôležitejšie informácie. Je vhodné podotknúť, že teoretická časť diplomovej práce je významná z hľadiska oboznámenia sa s riešenou problematikou a vytvára základný rámec spracovania hlavnej časti práce.

V realizačnej etape a v hlavnej časti diplomovej práce sme svoju pozornosť zamerali na súčasný stav riešenej problematiky v podmienkach konkrétneho podniku – Desma Slovakia, s. r. o. Stanovili sme si ciele práce. Vzhľadom na tému diplomovej práce sa získanie informácií realizovalo na základe priamej účasti v podniku a rozhovorom s konateľmi spoločnosti. V podniku sa realizoval dotazníkový prieskum.

V etape spracovania a vyhodnotenia, resp. vo vlastnej práci sme na vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov a ich prehľadné grafické zobrazenie zvolili tabuľkový program Microsoft Excel 2003.

Záverečná etapa zovšeobecnenia výsledkov prieskumu obsahuje zhrnutie dosiahnutých výsledkov, navrhnuté riešenia a opatrenia, ktoré by viedli k efektívnejšiemu vedeniu ľudí a zvyšovaniu úrovne motivácie zamestnancov podniku.

3.2 Charakteristika podniku

Dotazníkový prieskum, ktorý poskytol potrebné podklady pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce, sa uskutočnil na vzorke respondentov, ktorí boli zamestnancami spoločnosti Desma Slovakia, s. r. o., ktorá sídli v Šebešťanovej – prímestskej časti mesta Považská Bystrica.

Desma Slovakia sa zaoberá výrobou, distribúciou a predajom vstrekovacích strojov pre automobilový a elektrotechnický priemysel. Možno povedať, že firma sa nachádza v oblasti, kde má strojárstvo dlhoročnú tradíciu. Spoločnosť Desma Slovakia bola na Slovensku založená v roku 2003 ako samostatná dcérska spoločnosť, ktorej materská firma Klöckner Desma Elastomertechnik GmbH sídli v Nemecku. Dcérske spoločnosti tejto firmy sú vybudované aj v USA, Indii a Číne odkiaľ produkujú kvalitné vstrekovacie stroje pre svetový trh a považujú sa za špičkových dodávateľov systémov v danej oblasti. V súčasnosti má Desma Slovakia 66 zamestnancov a produkcia sa uskutočňuje na celkovej ploche 2 500 m².

Spočiatku sa spoločnosť zameriavala na výrobu a spracovanie zváraných konštrukcií. Časom sa však jej strojový park podobne ako zamestnanecká základňa rozšíril natoľko, že mohla pokryť široké spektrum služieb v oblasti obrábania a spracovania kovov priamo pre svoju materskú spoločnosť v Nemecku. V súčasnosti už dodávky neputujú len do materskej spoločnosti, ale okruh odberateľov v oblasti strojárskej výroby sa markantne rozšíril.

Od svojho vzniku spoločnosť Desma Slovakia kontinuálne budovala svoju výrobu. Momentálne možno považovať za hlavnú činnosť popri produkcii zváraných konštrukcií aj výrobu veľkých platní a zhotovovanie výhrevných platní.

Spoločnosť si uvedomuje požiadavku na zvyšujúcu sa kvalitu a flexibilitu. V súvislosti s uvedenou požiadavkou pri riadení využíva systém SAP a programátori vo výrobe pracujú so softvérom Unigraphics, čo jej umožňuje vyrábať pre svetových producentov vstrekovacích strojov.

3.3 Získavanie údajov

Zistenie aktuálnej situácie v podniku, bolo uskutočnené prostredníctvom dotazníkového prieskumu, ktorý sa uskutočnil v marci 2011. Dotazník tvorilo 26 otázok z oblasti motivácie, vedenia a štýlov vedenia ľudí a 5 klasifikačných otázok, týkajúcich sa respondentov. Dotazník je uvedený v prílohe 7.1 (str. 69).

Prvá časť dotazníka sa zameriava na oblasť motivácie zamestnancov, zatiaľ čo druhá časť sa orientuje na otázky týkajúce sa vedenia, resp. štýlov vedenia, ktoré manažéri podniku uplatňujú.

V predchádzajúcej podkapitole sme spomínali, že spoločnosť Desma Slovakia, s. r. o. má momentálne 66 zamestnancov. Dotazník bol rozdáný 50 zamestnancom spoločnosti, vrátilo sa 43 vyplnených dotazníkov. Z tohto počtu tri dotazníky museli byť z prieskumu vylúčené z dôvodu nesprávneho vyplnenia. Z uvedeného vyplýva, že dotazníkový prieskum sa realizoval na vzorke 40 respondentov.

Z dôvodu výpovednej hodnoty prieskumu bolo potrebné stanoviť rozsah výberového súboru. So spoľahlivosťou 95 % sme odhadli rozsah výberového súboru, zároveň pripúšťame 2 % chybu odhadu a variabilitu odhadujeme na 8 %. Použili sme štatistickú metódu jednoduchého náhodného výberu bez opakovania, ktorá je charakterizovaná nasledovným vzťahom:

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{u_{1-\alpha/2}^2 \times \sigma^2} + \frac{1}{N}}$$

Výpočtom sme zistili, že rozsah výberového súboru by mal byť aspoň 32 respondentov. Nakoľko sa dotazníkový prieskum uskutočnil na vzorke 40 respondentov, môžeme konštatovať, že tento výberový súbor je reprezentatívny. Postup výpočtu je uvedený v prílohe 7.2 (str. 73).

3.4 Použité metódy vyhodnotenia

Na vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a spracovanie odpovedí respondentov sme použili nasledovné metódy:

- a) **metóda triedenia kvalitatívnych štatistických znakov**, ktorá nám umožnila vytvárať prehľadné tabuľky a grafy zostrojené na základe údajov z vytvorených tabuliek,
- b) **metóda triedenia údajov prostredníctvom filtrov**, na základe ktorých sme vytvárali tabuľky v absolútnom vyjadrení,
- c) **χ^2 test štvorcovej kontingencie** (príloha 7.3 na str. 74) je štatistická metóda skúmania závislostí. Metóda bola použitá pri otázke č. 4, keď sme zisťovali, či existuje závislosť medzi tým, aký majú zamestnanci vybudovaný vzťah k podniku

a počtom rokov, počas ktorých pracujú v podniku. Zisťovali sme, či na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ existuje štatisticky významný rozdiel vo vzťahu zamestnancov k podniku podľa počtu rokov odpracovaných v podniku. Pri výpočte sme zvolili nasledovný postup:

- stanovenie hypotéz (H_0 , H_1),
- stanovenie empirických a teoretických početností,
- výpočet testovacej charakteristiky podľa vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

- výpočet tabuľkovej hodnoty na základe funkcie CHIINV (α , $(n - 1) \cdot (k - 1)$),
- porovnanie testovacej charakteristiky s tabuľkovou hodnotou, pričom môžu nastať 2 situácie:
 - testovacia charakteristika < tabuľková hodnota $\Rightarrow H_0$ nezamietame,
 - testovacia charakteristika > tabuľková hodnota $\Rightarrow H_0$ zamietame.

d) Friedmanov test (príloha 7.4 na str. 75) sme použili pri vyhodnotení otázky č. 9. Uvedenou otázkou sme chceli zistiť, či medzi uvedenými motivačnými faktormi existujú preferencie. Postup výpočtu pozostával z nasledovných krokov:

- stanovenie hypotéz (H_0 , H_1),
- výpočet testovacej charakteristiky na základe vzťahu:

$$F = \left(\frac{12}{n \cdot k \cdot (k + 1)} \cdot \sum_{j=1}^k R_j^2 \right) - 3 \cdot n \cdot (k + 1)$$

- určenie tabuľkovej hodnoty na základe funkcie CHIINV (α , $k - 1$),
- porovnanie hodnoty testovacej charakteristiky s tabuľkovou hodnotou, pričom môžu nastať dva prípady:
 - testovacia charakteristika < tabuľková hodnota $\Rightarrow H_0$ nezamietame, neexistujú preferencie,
 - testovacia charakteristika > tabuľková hodnota $\Rightarrow H_0$ zamietame, existujú preferencie.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu

Táto časť diplomovej práce je venovaná prezentácii výsledkov dotazníkového prieskumu, ktorý sa uskutočnil na vzorke 40 respondentov – zamestnancov už spomínanej spoločnosti Desma Slovakia, s. r. o.

Odpovede zamestnancov sa stali podkladom pre zostavenie tabuliek v programe Microsoft Office Excel 2003. Na základe tabuľkových numerických hodnôt sme mohli vytvoriť grafy, ktoré prehľadnejšie ilustrujú zistenú situáciu v podniku. Z dôvodu lepšieho porovnania a kvantifikácie výsledkov sme sa rozhodli grafické výsledky uvádzať v relatívnom vyjadrení (v percentách).

Na začiatku je vhodné uviesť základné informácie o respondentoch, ktoré sme získali prostredníctvom klasifikačných otázok v dotazníku. Na dotazníkové otázky nám poskytli svoje odpovede len 2 ženy, čo z celkového počtu opýtaných predstavuje 5 %, a 38 mužov, ktorí tvoria až 95 % všetkých opýtaných (*tabuľka 3 a graf 1*). Zastúpenie zamestnancov podľa veku znázorňuje *tabuľka 4 a graf 2*. Najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci vekovej kategórie od 31 do 40 rokov. Z opýtaných malo len 5 % menej ako 25 rokov. Vekovú kategóriu 61 rokov a viac nereprezentuje žiadny respondent, preto ju ďalej nebudeme uvádzať. Ostatné vekové kategórie majú svoje zastúpenie.

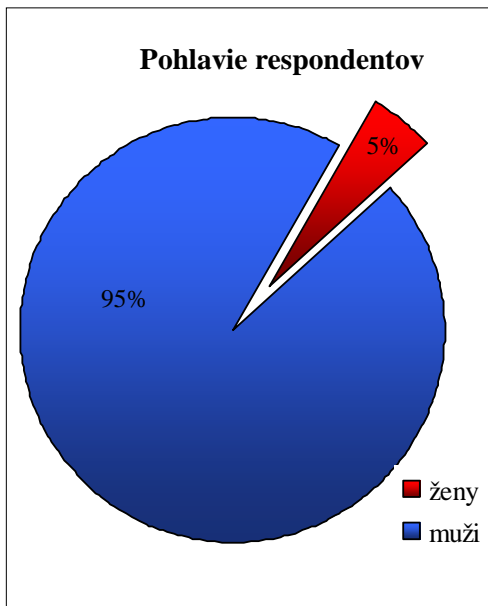
Tabuľka 3 – Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Pohlavie respondentov	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Ženy	2	5 %
Muži	38	95 %
Spolu	40	100%

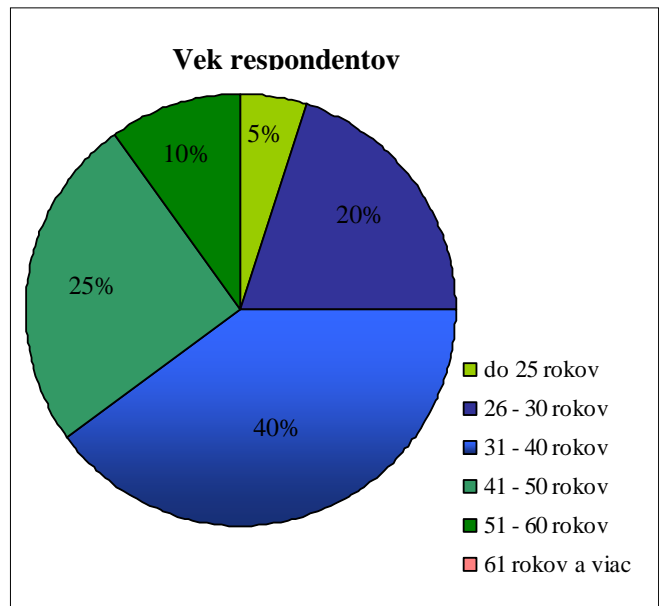
Tabuľka 4 – Štruktúra respondentov podľa veku

Vek respondentov	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
do 25 rokov	2	5 %
26 - 30 rokov	8	20 %
31 - 40 rokov	16	40 %
41 - 50 rokov	10	25 %
51 - 60 rokov	4	10 %
61 rokov a viac	0	0 %
Spolu	40	100 %

Graf 1



Graf 2

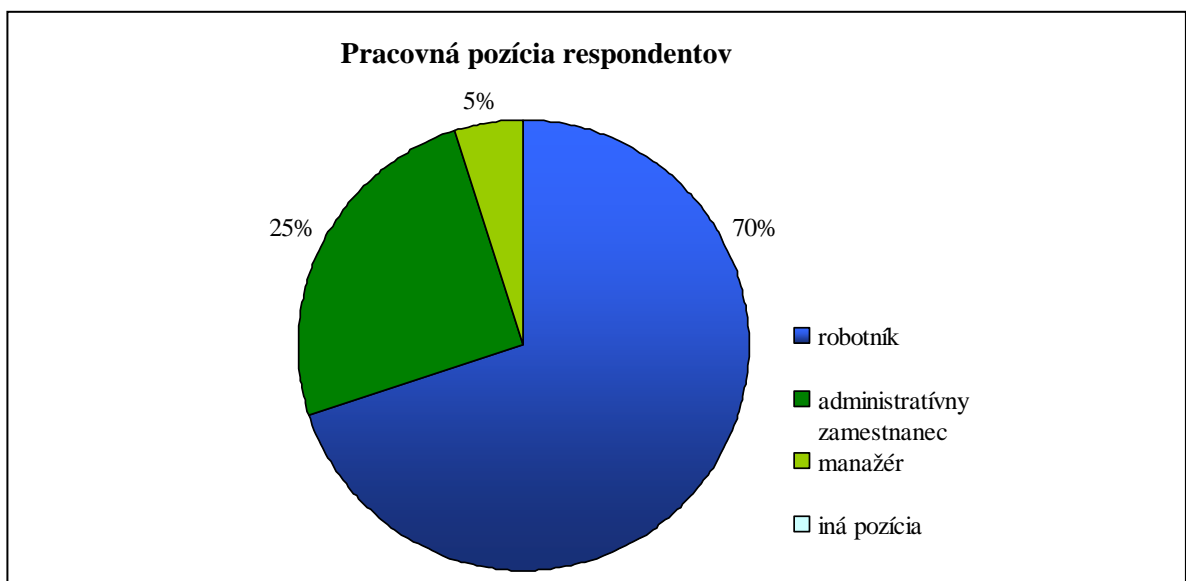


Tabuľka 5 a graf 3 predstavujú štruktúru respondentov z hľadiska pracovnej pozície, ktorú v podniku vykonávajú. Najpočetnejšie zastúpenie majú robotníci, ktorých je 70 %, nasledujú administratívni zamestnanci (25 %) a manažéri (5 %).

Tabuľka 5 – Štruktúra respondentov podľa pracovnej pozície v podniku

Pozícia respondentov	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
robotníci	28	70%
administratívni zamestnanci	10	25%
manažéri	2	5%
iná pozícia	0	0%
Spolu	40	100%

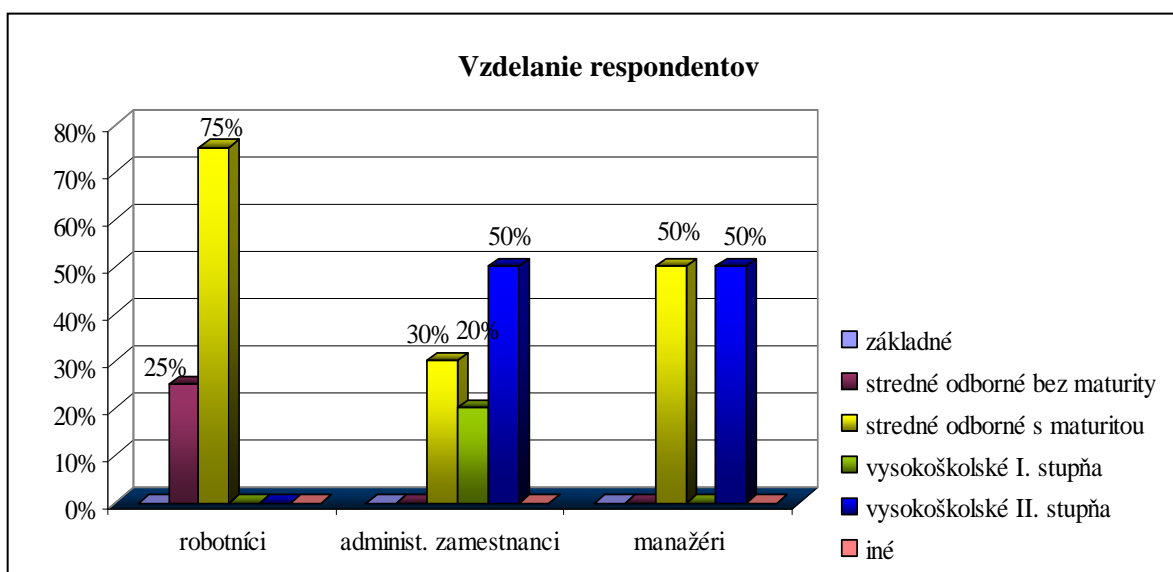
Graf 3



Tabuľka 6 – Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Vzdelanie respondentov	Relatívne vyjadrenie			
	robotníci	administ. zamestnanci	manažéri	celkom
základné	0%	0%	0%	0%
stredné odborné bez maturity	25%	0%	0%	18%
stredné odborné s maturitou	75%	30%	50%	63%
vysokoškolské I. stupňa	0%	20%	0%	5%
vysokoškolské II. stupňa	0%	50%	50%	15%
iné	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 4

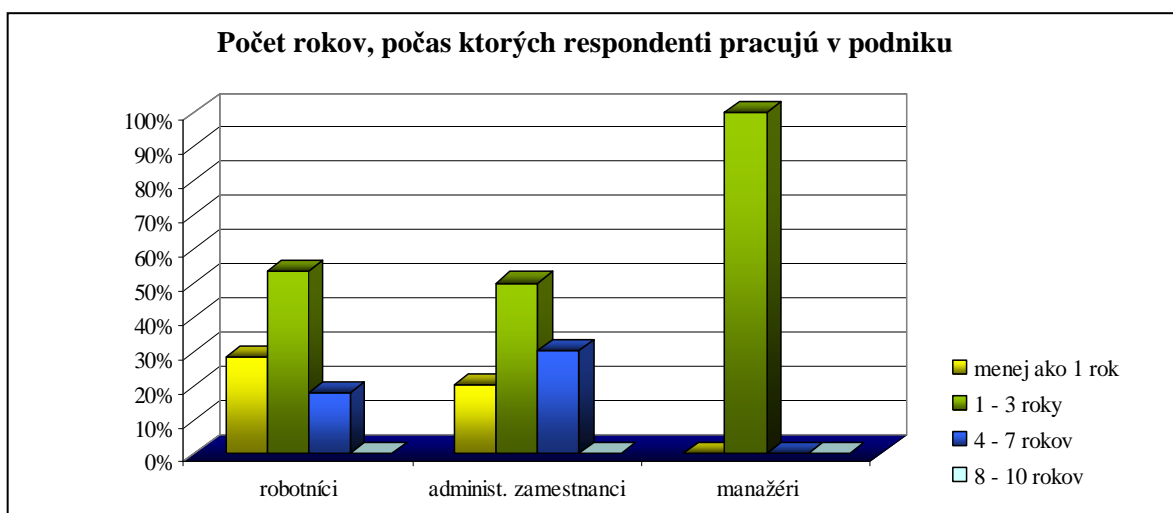


Tabuľka 6 a graf 4 poskytujú informácie o dosiahnutom vzdelaní respondentov. 75 % robotníkov dosiahlo stredné odborné vzdelanie ukončené maturitou, 25 % robotníkov má stredné odborné vzdelanie bez maturity. Administratívni zamestnanci v 50 % dosiahli vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa, 20 % má vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa a 30 % dosiahlo stredné odborné vzdelanie s maturitou.

Tabuľka 7 – Štruktúra respondentov podľa počtu rokov odpracovaných v podniku

Počet rokov práce v podniku	Relatívne vyjadrenie			
	robotníci	administ. zamestnanci	manažéri	celkom
menej ako 1 rok	29%	20%	0%	25%
1 - 3 roky	54%	50%	100%	55%
4 - 7 rokov	18%	30%	0%	20%
8 - 10 rokov	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 5



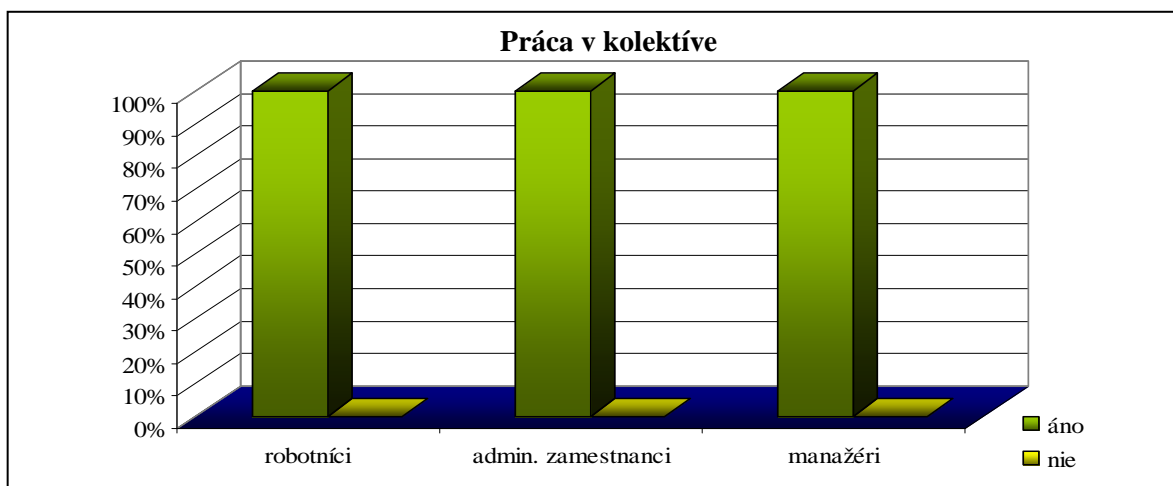
Uvedená *tabuľka 7* s *grafom 5* podávajú prehľad o rokoch zamestnancov strávených v podniku. Desma Slovakia, s. r. o. vznikla v roku 2003. Podľa odpovedí zamestnancov môžeme konštatovať, že z celkového počtu zamestnancov prevažná väčšina v podniku pracuje 1 až 3 roky (55 %), 25 % zamestnancov v ňom strávilo menej ako rok a 20 % zamestnancov v ňom pracuje od 4 do 7 rokov.

Z *tabuľky 8* a *grafu 6* môžeme vidieť, že všetci respondenti pracujú v kolektíve.

Tabuľka 8 – Práca v kolektíve

Práca v kolektíve	Relatívne vyjadrenie			
	robotníci	administ. zamestnanci	manažéri	celkom
áno	100%	100%	100%	100%
nie	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 6

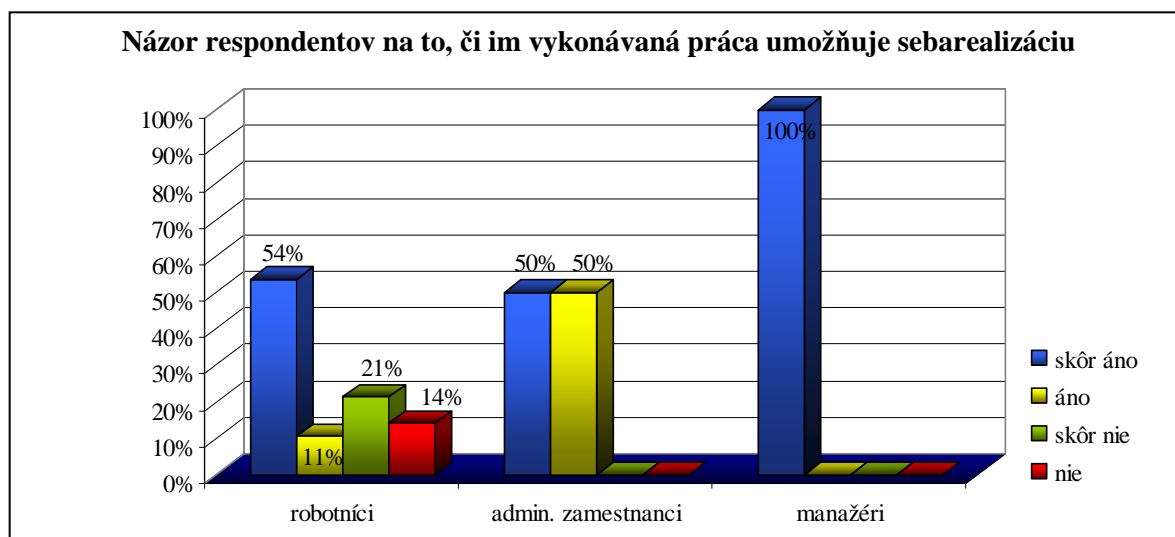


Respondenti sa ďalej mohli vyjadriť k otázke, či majú pocit, že im práca, ktorú v podniku vykonávajú, umožňuje dostatočný priestor pre seberealizáciu. Výsledky ilustruje *tabuľka 9* a *graf 7*.

Tabuľka 9 – Názor respondentov na to, či im práca umožňuje seberealizáciu

Možnosť seba-realizácie	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie					celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	do 25 rokov	26 - 30 rokov	31 - 40 rokov	41 - 50 rokov	51 - 60 rokov	
skôr áno	54%	50%	100%	100%	50%	75%	40%	0%	55%
áno	11%	50%	0%	0%	25%	13%	20%	50%	20%
skôr nie	21%	0%	0%	0%	25%	0%	40%	0%	15%
nie	14%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	50%	10%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 7



Na problematiku sme sa pozerali z dvoch hľadísk – z hľadiska pracovnej pozície a vekovej kategórie opýtaných. 54 % robotníkov, 50 % administratívnych zamestnancov a všetci manažéri označili možnosť „skôr áno“. Názor, že práca, ktorú vykonávajú, im neumožňuje dostatočnú seberealizáciu, zdieľa 14 % robotníkov.

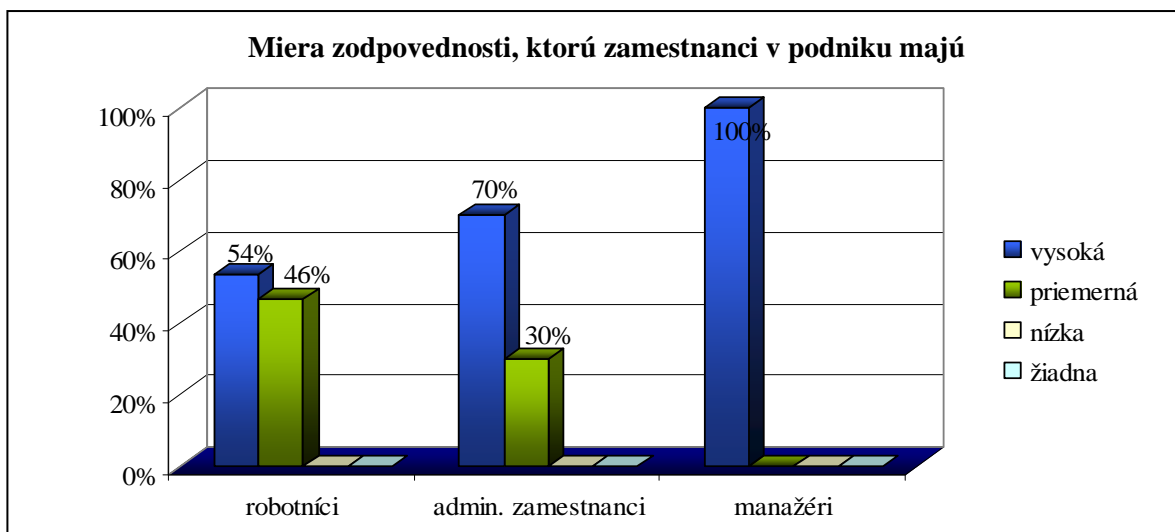
Všetci respondenti z najmladšej vekovej kategórie označili možnosť „skôr áno“, najstarší respondenti označili v 50 % možnosť „áno“ a druhá polovica označila „nie“. Ak by sme sa na otázku chceli pozrieť komplexne, mohli by sme povedať, že 20 % opýtaným ich práca určite umožňuje vlastnú seberealizáciu, 55 % skôr áno, 15 % skôr nie a 10 % opýtaných má pocit, že práca, ktorú v podniku vykonávajú, im neposkytuje priestor pre vlastnú seberealizáciu.

V nasledujúcej úlohe opýtaní zamestnanci uvádzali, aká je miera zodpovednosti, ktorú majú v podniku. Prehľad výsledkov môžeme vidieť v tabuľke 10 a grafe 8.

Tabuľka 10 – Miera zodpovednosti, ktorú majú zamestnanci v podniku

Miera zodpovednosti	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie			
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	stred. odb. bez maturity	stredné odborné s maturitou	VŠ I. stupňa	VŠ II. stupňa
vysoká	54%	70%	100%	86%	52%	100%	50%
priemerná	46%	30%	0%	14%	48%	0%	50%
nízka	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
žiadna	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 8



Z výsledkov vyplýva, že všetci manažéri si uvedomujú, že miera ich zodpovednosti je vysoká. Vysokú zodpovednosť má aj 70 % zamestnancov a 54 % robotníkov. Ako priemernú svoju zodpovednosť označilo 46 % robotníkov a 30 % administratívnych zamestnancov. Nikto z respondentov neuviedol, že by miera jeho zodpovednosti bola nízka alebo žiadna.

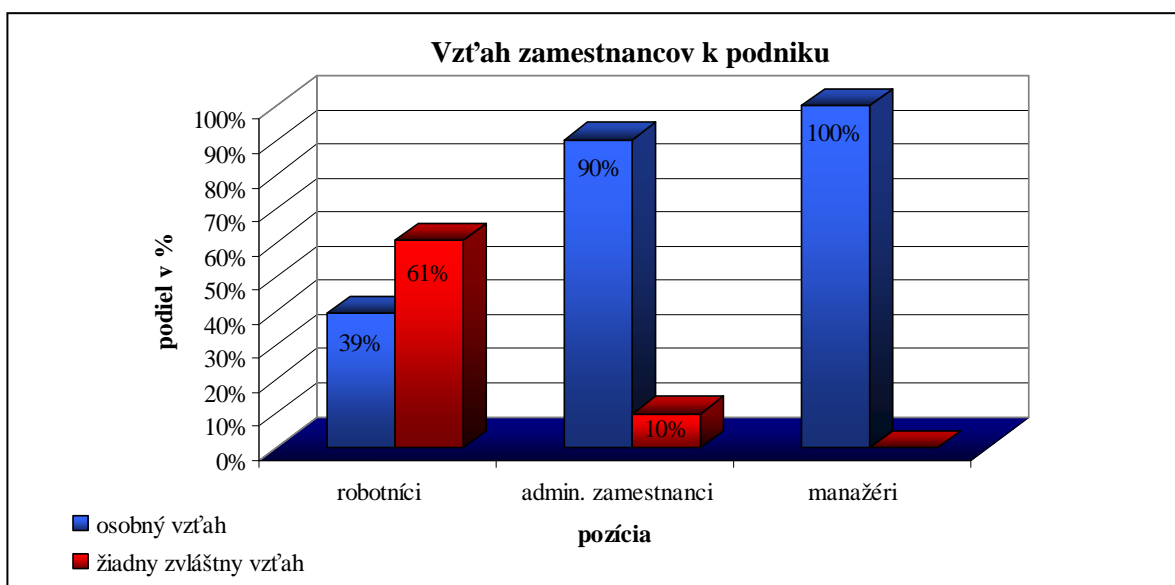
V tabuľke 10 sú výsledky uvedené aj z hľadiska vzdelania respondentov. Zaujímavé je, že vysokú mieru zodpovednosti si uvedomuje až 86 % zamestnancov, ktorí dosiahli stredné odborné vzdelanie bez maturity. Opýtaní so stredným odborným vzdelaním ukončeným maturitou mieru svojej zodpovednosti označujú v 52 % za vysokú a 48 % za priemernú. 50 % zamestnancov s dosiahnutým druhým stupňom vysokoškolského vzdelania má vysokú a 50 % priemernú mieru zodpovednosti.

Opýtaní respondenti dostali možnosť vyjadriť sa k otázke, aký vzťah majú vybudovaný k podniku, v ktorom sú zamestnaní. Výsledky ponúka *tabuľka 11* a *graf 9*.

Tabuľka 11 – Vzťah zamestnancov k podniku

Vzťah zamestnancov k podniku	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie			Celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	menej ako 1 rok	1 - 3 roky	4 - 7 rokov	
osobný vzťah	39%	90%	100%	60%	45%	75%	55%
žiadny zvláštny vzťah	61%	10%	0%	40%	55%	25%	45%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 9



K podniku má vytvorený osobný vzťah 39 % robotníkov, 90 % administratívnych zamestnancov a všetci vedúci zamestnanci. Naopak k podniku nemá vybudovaný žiadny zvláštny vzťah 61 % robotníkov. Z hľadiska počtu odpracovaných rokov v podniku má k podniku vybudovaný vzťah 75 % zamestnancov, ktorí v ňom pracujú 4 až 7 rokov.

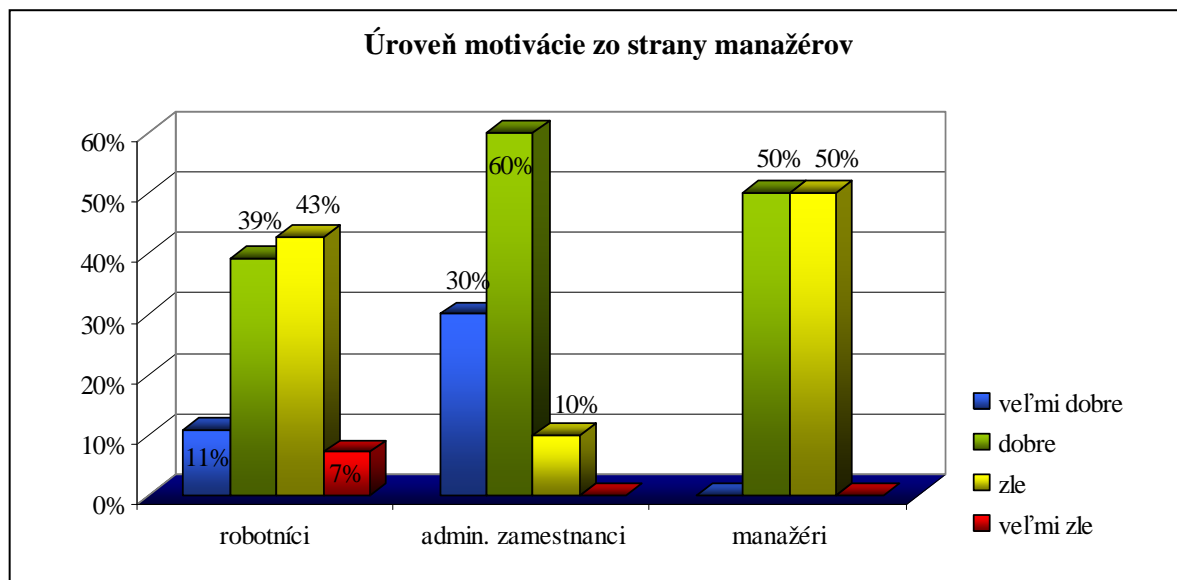
Zaujímalo nás, či existuje závislosť medzi počtom odpracovaných rokov v podniku a vzťahom k podniku. Pri uvedenej otázke sme prostredníctvom štatistickej metódy χ^2 testu štvorcovej kontingencie zistili, že medzi zamestnancami, ktorí majú vybudovaný k podniku osobný vzťah a zamestnancami, ktorí k podniku nemajú vybudovaný žiadny zvláštny vzťah, nie je štatisticky významný rozdiel podľa počtu rokov odpracovaných v podniku. Výpočet je uvedený v prílohe 7.3.

Úlohou respondentov zúčastnených prieskumu bolo v nasledujúcej otázke ohodnotiť úroveň motivácie zamestnancov zo strany manažérov. Výsledky sú reprezentované *tabuľkou 12* a *grafom 10*.

Tabuľka 12 – Hodnotenie úrovne motivácie zamestnancov zo strany manažérov

Hodnotenie motivácie	Absolútne vyjadrenie				Relatívne vyjadrenie			Celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	Spolu	robotníci	admin. zamest.	manažéri	
veľmi dobre	3	3	0	6	11%	30%	0%	15%
dobre	11	6	1	18	39%	60%	50%	45%
zle	12	1	1	14	43%	10%	50%	35%
veľmi zle	2	0	0	2	7%	0%	0%	5%
Spolu	28	10	2	40	100%	100%	100%	100%

Graf 10



Motiváciu zo strany manažérov najlepšie hodnotia administratívni zamestnanci, z ktorých ju 30 % považuje za veľmi dobrú a 60 % za dobrú. U robotníkov je pohľad na motiváciu odlišný. Za veľmi dobrú ju označilo 11 %, za dobrú 39 %, ako zlú by ju charakterizovalo 43 % a 7 % robotníkov motiváciu hodnotí ako veľmi zlú. Polovica manažérov si myslí, že motivácia je dobrá a polovica ju považuje za zlú.

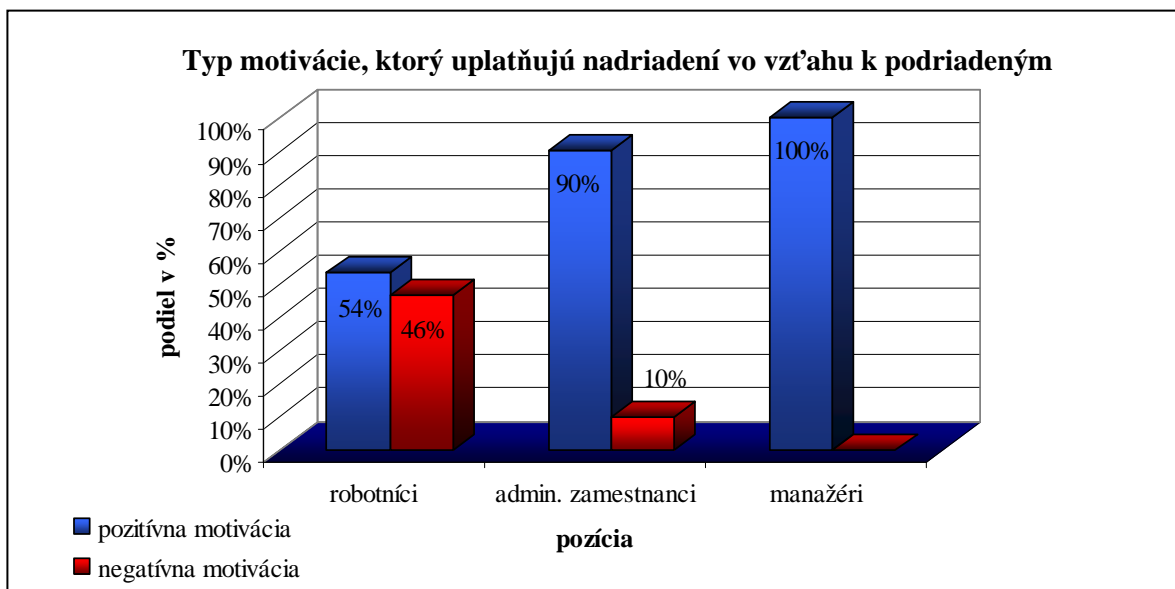
Komplexne môžeme skonštatovať, že motiváciu zo strany manažérov dobre hodnotí 45 % opýtaných zamestnancov, veľmi dobre 15 %. Avšak 35 % respondentov ju hodnotí ako zlú a 5 % ako veľmi zlú, z toho vyplýva, že podiel zamestnancov nespokojných s úrovňou motivácie je relatívne vysoký.

V prieskume sme ďalej zisťovali, ktorý typ motivácie používajú nadriadení vo vzťahu k svojim podriadeným. Pre lepšie pochopenie sme respondentom stručne charakterizovali pozitívnu motiváciu (formou odmeny) a negatívnu motiváciu (formou trestu). Odpovede sú prehľadne uvedené v *tabuľke 13* a *grafe 11*.

Tabuľka 13 – Typ motivácie, ktorý uplatňujú nadriadení vo vzťahu k podriadeným

Typ motivácie	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	
pozitívna motivácia	54%	90%	100%	65%
negatívna motivácia	46%	10%	0%	35%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 11



Z *grafu 11* vyplýva, že väčšina robotníkov (54 %) je motivovaná pozitívne, zvyšných 46 % robotníkov uviedlo, že ich nadriadený využíva negatívnu motiváciu, ktorá má formu hrozby alebo trestu. Administratívni zamestnanci uviedli až v 90 %, že sú motivovaní pozitívne, formou odmeny. Ostatní administratívni zamestnanci (10 %) sú motivovaní negatívne. Môžeme si všimnúť, že nadriadení všetkých manažérov voči svojim podriadeným uplatňujú pozitívny typ motivácie.

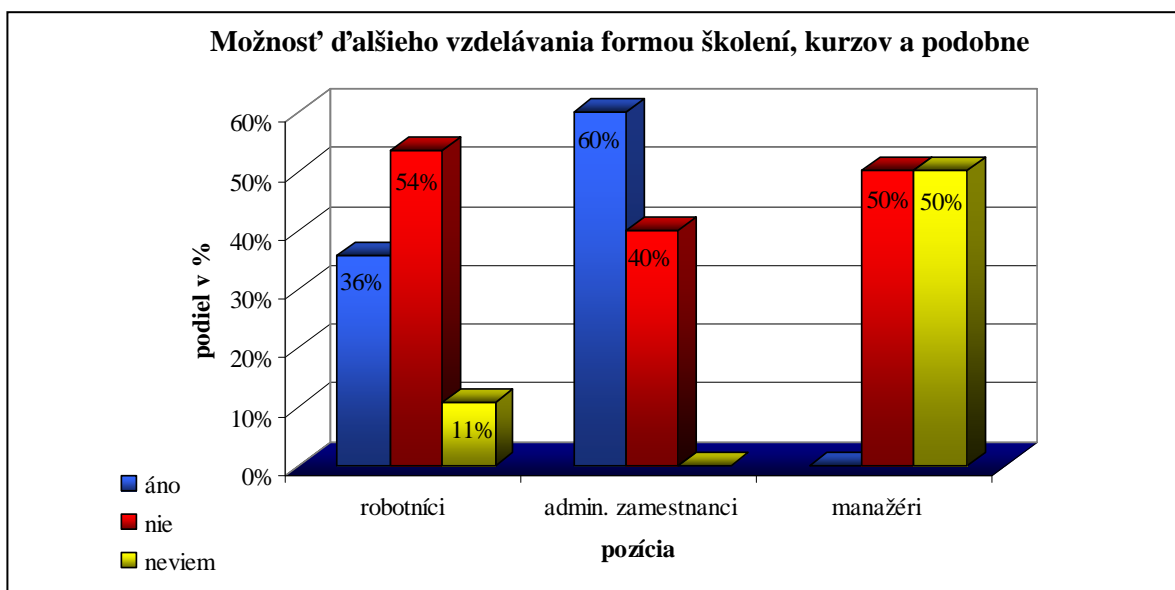
Cieľom otázky bolo zistenie, či sú zamestnanci motivovaní pozitívne alebo negatívne. Ak by sme výsledky zosumarizovali, mohli by sme povedať, že z opýtaných respondentov je 65 % motivovaných pozitívne a zvyšných 35 % má nadriadeného, ktorý ich motivuje negatívne – pod hrozbou trestu.

Nakoľko je vzdelávanie jednou z možností zvyšovania kvalifikácie a možnosti osobnostného rozvoja jednotlivcov a následne zvyšovania možnosti seberealizácie, zaujímali sme sa aj o to, či podnik svojim zamestnancom umožňuje ďalšie vzdelávanie prostredníctvom školení, rekvalifikačných kurzov a podobne. Výsledky obsahuje tabuľka 14, z ktorej sme následne zostrojili graf 12.

Tabuľka 14 – Možnosť ďalšieho vzdelávania formou školení, kurzov a pod.

Možnosť vzdelávania	Absolútne vyjadrenie				Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	celkom	robotníci	admin. zamest.	manažéri	
áno	10	6	0	16	36%	60%	0%	40%
nie	15	4	1	20	54%	40%	50%	50%
neviem	3	0	1	4	11%	0%	50%	10%
Spolu	28	10	2	40	100%	100%	100%	100%

Graf 12



Zistili sme, že 54 % robotníkov nie je poskytovaná možnosť vzdelávania sa, naopak 36 % robotníkov túto možnosť má a ostatných 11 % robotníkov o tejto možnosti nevie alebo sa o ňu nezaujíma. Podnik ponúka možnosti školenia alebo rekvalifikačných kurzov 60 % opýtaným administratívnym zamestnancom, zvyšných 40 % sa vyjadrilo, že takéto možnosti nemá. Zaujímavý je pohľad na vedúcich zamestnancov, ktorých jeden označil možnosť „nie“ a jeden možnosť „neviem.“

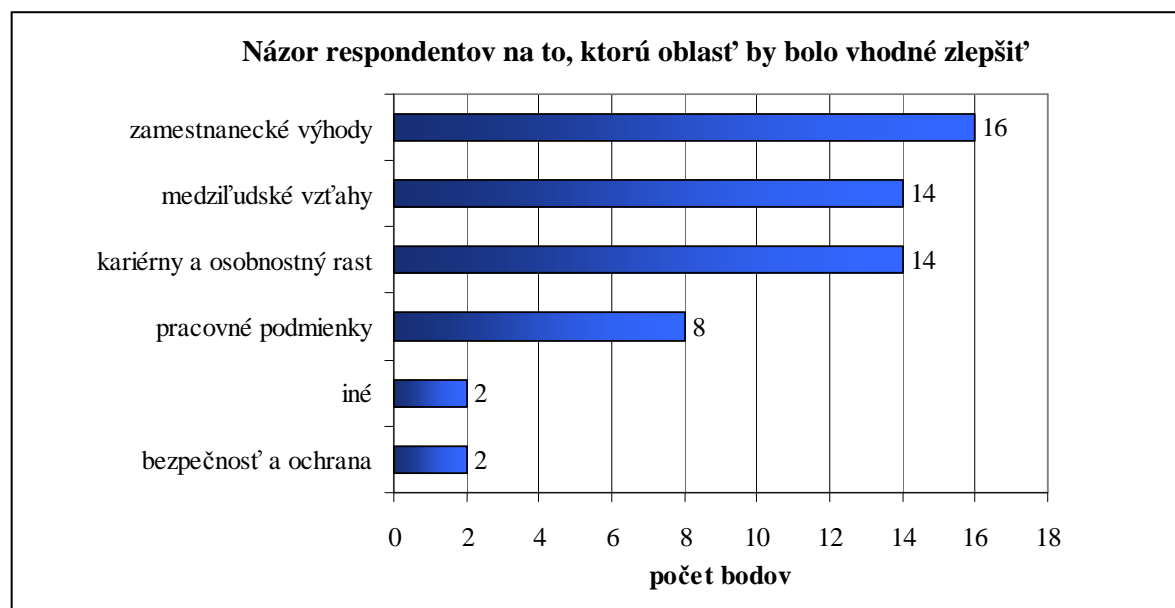
Celkovo podnik ponúka možnosť ďalšieho vzdelávania 40 % opýtaným, 50 % túto možnosť neponúka a 10 % respondentov sa nevedelo vyjadriť.

Nasledujúca úloha ponúkala respondentom možnosť vyjadriť svoj názor na otázku, ktorú z uvedených oblastí by v podniku bolo vhodné určitým spôsobom zlepšiť. Na výber mali možnosti ako kariérny a osobnostný rast, pracovné podmienky, medziľudské vzťahy, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, zamestnanecké výhody, prípadne mohli uviesť iné. Na základe odpovedí sme zostavili poradie uvedených faktorov, ktoré je znázornené v *tabuľke 15* a *grafe 13*.

Tabuľka 15 – Názor respondentov na to, ktorú oblasť by bolo vhodné zlepšiť

Oblasť, ktorú treba zlepšiť	Počet pridelených bodov
zamestnanecké výhody	16
kariérny a osobnostný rast	14
medziľudské vzťahy	14
pracovné podmienky	8
bezpečnosť a ochrana	2
iné	2

Graf 13



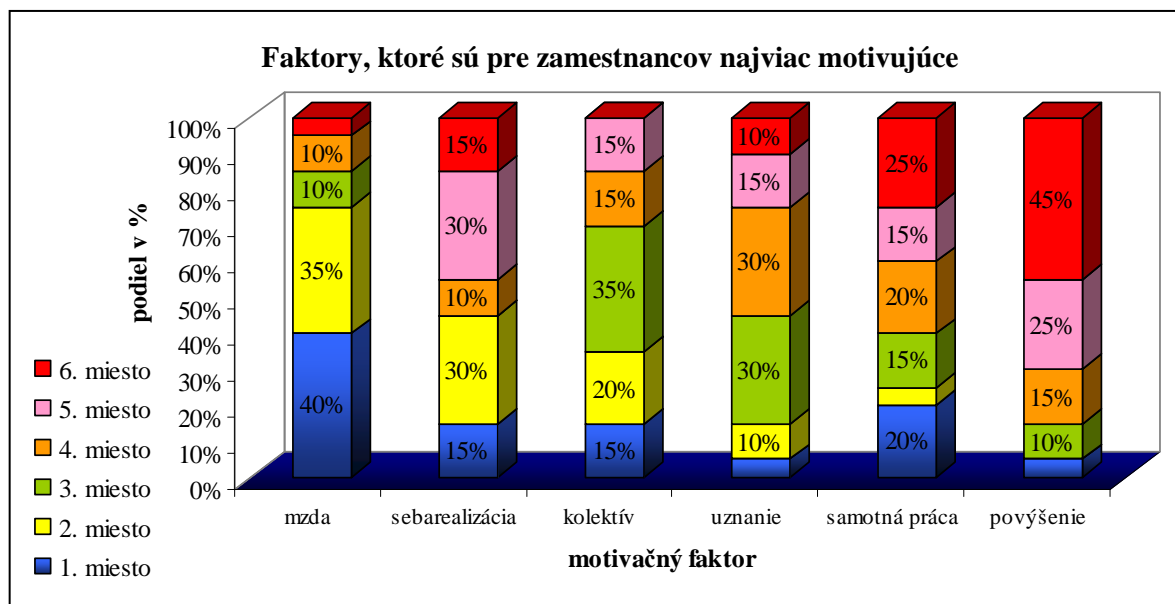
Podľa respondentov by bolo vhodné zlepšiť uvedené oblasti v nasledovnom poradí – zamestnanecké výhody (16 bodov), medziľudské vzťahy zhodne s kariérnym a osobnostným rastom (14 bodov), pracovné podmienky (8 bodov) a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (2 body). Dva body získala aj možnosť „iné“, avšak respondenti, ktorí ju označili, svoju odpoveď bližšie nekonkretizovali.

Nasledujúca *tabuľka 16* a *graf 14* poskytujú informácie o názore respondentov, ktorý z ponúkaných faktorov je pre nich pri výkone práce najviac motivujúci. Ich úlohou bolo faktory usporiadať do poradia podľa preferencie.

Tabuľka 16 – Umiestnenie jednotlivých motivačných faktorov

Faktor	mzda	seba-realizácia	kolektív	uznanie	samotná práca	povýšenie	spolu
1. miesto	40%	15%	15%	5%	20%	5%	100%
2. miesto	35%	30%	20%	10%	5%	0%	100%
3. miesto	10%	0%	35%	30%	15%	10%	100%
4. miesto	10%	10%	15%	30%	20%	15%	100%
5. miesto	0%	30%	15%	15%	15%	25%	100%
6. miesto	5%	15%	0%	10%	25%	45%	100%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	x

Graf 14



V *grafe 14* môžeme vidieť, že 40 % opýtaných priradilo mzde ako motivačnému faktoru prvé miesto, mzda je však až na druhom mieste pre 35 % respondentov. Na posledné miesto výšku mzdy zaradilo 5 % opýtaných. Samotnej práci pridelo prvé miesto 20 % opýtaných a zhodných 15 % uprednostnilo pred všetkými ostatnými faktorom sebarealizáciu a pracovný kolektív. Naopak pre 45 % je na poslednom mieste možnosť povýšenia a pre 25 % je najmenej motivujúcim faktorom samotná práca.

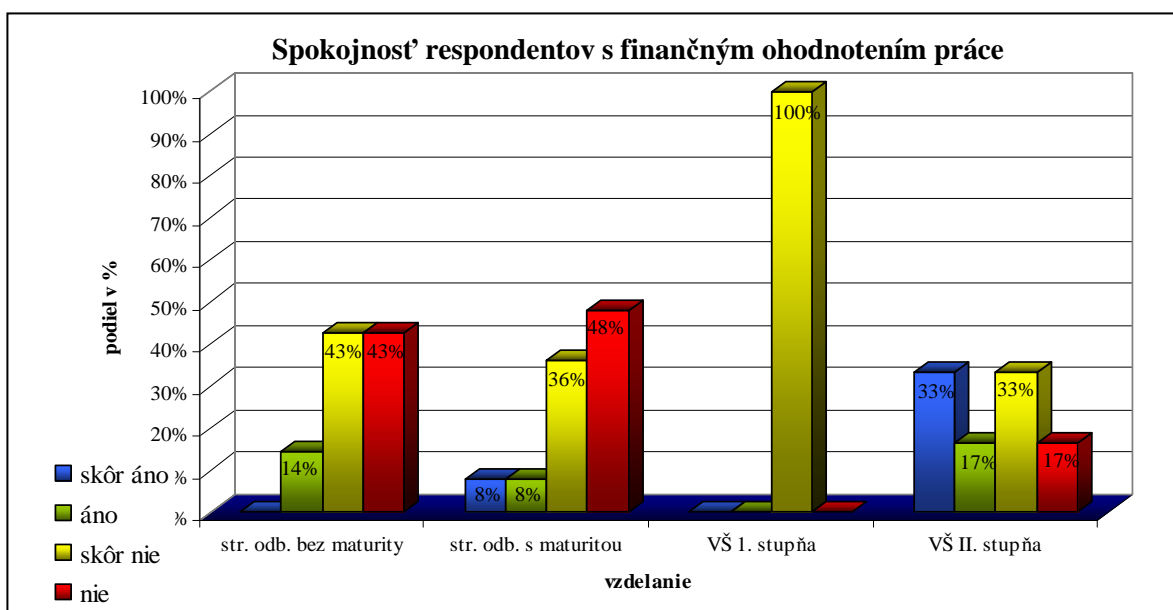
Pri uvedenej otázke sme pomocou štatistickej metódy – Friedmanovho testu zistili, že medzi uvedenými motivačnými faktormi existujú preferencie. Kompletný výpočet sa nachádza v prílohe 7.4.

Nakoľko mzda sa v predchádzajúcej úlohe umiestňovala na popredných priečkach, dostali opýtaní zamestnanci možnosť vyjadriť svoju spokojnosť s finančným ohodnotením ich práce. Výsledky spokojnosti obsahuje *tabuľka 17* a *graf 15*.

Tabuľka 17 – Spokojnosť respondentov s finančným ohodnotením práce

Spokojnosť s ohodnotením práce	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie			
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	stred. odb. bez maturity	str. odb. s maturitou	VŠ 1. stupňa	VŠ II. stupňa
skôr áno	7%	20%	0%	0%	8%	0%	33%
áno	7%	20%	0%	14%	8%	0%	17%
skôr nie	39%	40%	50%	43%	36%	100%	33%
nie	46%	20%	50%	43%	48%	0%	17%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 15



Na otázku sme sa pozerali z hľadiska pozície a vzdelania respondentov. Z výsledkov vyplýva, že zhodných 33 % respondentov s vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa označilo možnosť „skôr áno“ a „skôr nie“. Rovnako zhodných 17 % označilo jednoznačnejšie odpovede „áno“ a „nie“. 43 % opýtaných, ktorí dosiahli stredné odborné vzdelanie bez maturity nie sú spokojní s ohodnotením vykonávanej práce, podobne ako 48 % respondentov, ktorí ukončili stredné odborné vzdelanie maturitou.

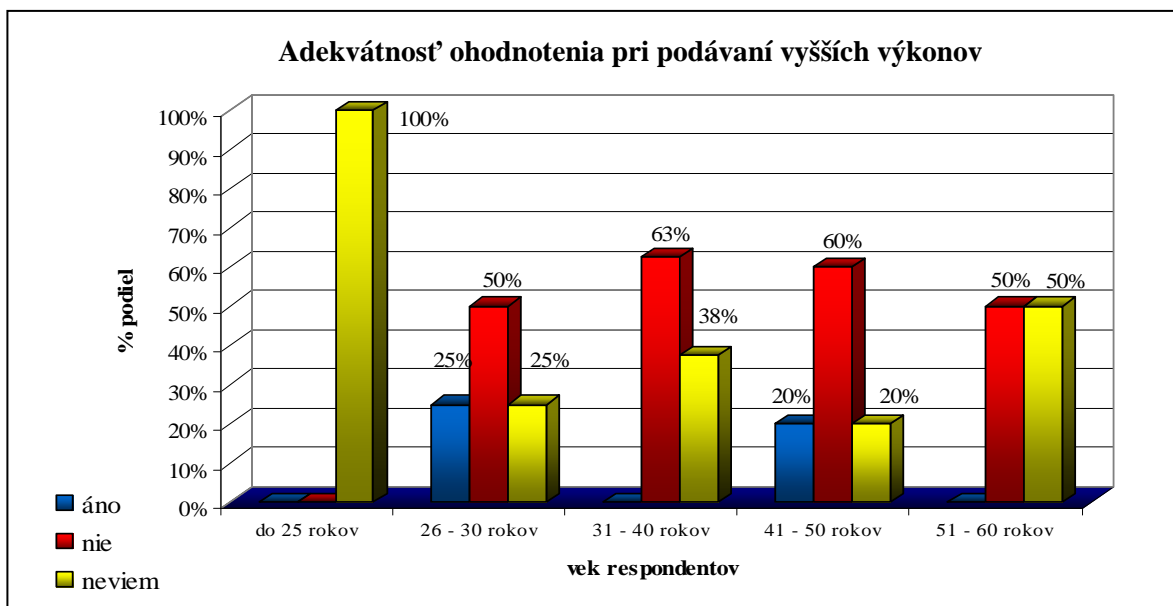
S finančným ohodnotením svojej práce je určite spokojných 7 % robotníkov, 20 % administratívnych zamestnancov, avšak ani jeden vedúci zamestnanec.

Ďalšou otázkou sme zisťovali, či sú zamestnanci motivovaní podávať vyššie výkony, resp. či by za nadštandardné výkony oproti svojim spolupracovníkom boli adekvátne ohodnotení. Výsledky sú znázornené v *tabuľke 18* a *grafe 16*.

Tabuľka 18 – Adekvátnosť ohodnotenia zamestnancov pri podávaní vyšších výkonov

Adekvátne ohodnotenie vyšších výkonov	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie					celkom
	robotníci	admin. zamest.	manaž.	do 25 rokov	26 - 30 rokov	31 - 40 rokov	41 - 50 rokov	51 - 60 rokov	
áno	4%	30%	0%	0%	25%	0%	20%	0%	10%
nie	57%	40%	100%	0%	50%	63%	60%	50%	55%
neviem	39%	30%	0%	100%	25%	38%	20%	50%	35%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 16



V *grafe 16* pristupujeme k výsledkom z hľadiska veku respondentov. Ani jeden respondent mladší ako 25 rokov sa k otázke nevedel vyjadriť. Veková kategória 31 až 40 rokov si v 63 % myslí, si myslí, že sa im neoplatí podávať vyššie výkony, pretože za ne aj tak nebudú odmenení. Takýto názor zdieľa aj 60 % respondentov od 41 do 50 rokov. Opačný názor však zdieľa 25 % respondentov od 26 do 30 rokov a 20 % respondentov od 41 do 50 rokov.

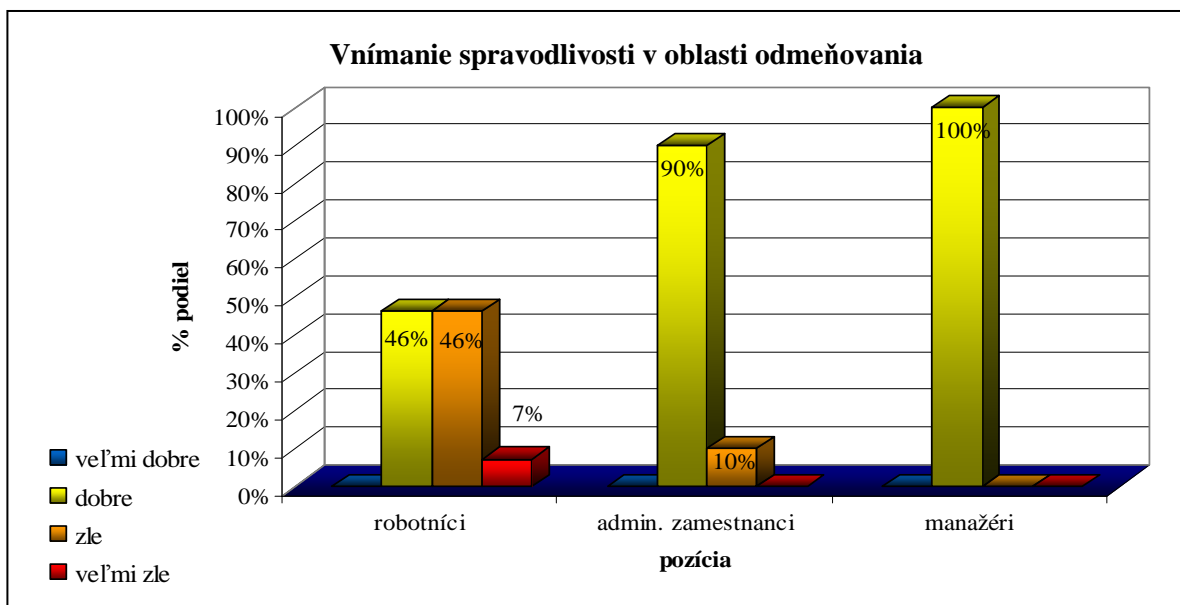
Ak by sme sa na problematiku pozreli komplexne, zistili by sme, že 55 % zamestnancov si myslí, že je zbytočné podávať vyšší výkon, za ktorý by aj tak neboli ohodnotení, opak si myslí 10 % respondentov a 35 % sa k otázke nevedelo vyjadriť.

Respondenti odpovedali aj na otázku, ktorou sme zisťovali, ako vnímajú spravodlivosť odmeňovania v porovnaní s inými zamestnancami. Výsledky z hľadiska pracovnej pozície respondentov reprezentuje *tabuľka 19* a *graf 17*.

Tabuľka 19 – Vnímanie spravodlivosti v oblasti odmeňovania

Vnímanie spravodlivosti odmeňovania	Absolútne vyjadrenie				Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	Spolu	robotníci	admin. zamest.	manažéri	
veľmi dobre	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
dobre	13	9	2	24	46%	90%	100%	60%
zle	13	1	0	14	46%	10%	0%	35%
veľmi zle	2	0	0	2	7%	0%	0%	5%
Spolu	28	10	2	40	100%	100%	100%	100%

Graf 17



Výsledky sa tentokrát nachádzajú v *tabuľke 19* v absolútnom i relatívnom vyjadrení. Oblasť spravodlivosti svojho odmeňovania v porovnaní s inými zamestnancami hodnotí 46 % robotníkov, 90 % administratívnych zamestnancov a 100 % vedúcich zamestnancov dobre. Za zlú ju považuje 46 % robotníkov a 10 % administratívnych zamestnancov. 7 % robotníkov spravodlivosť v tejto oblasti hodnotí veľmi zle. Možnosť „veľmi dobre“ neoznačil ani jeden respondent.

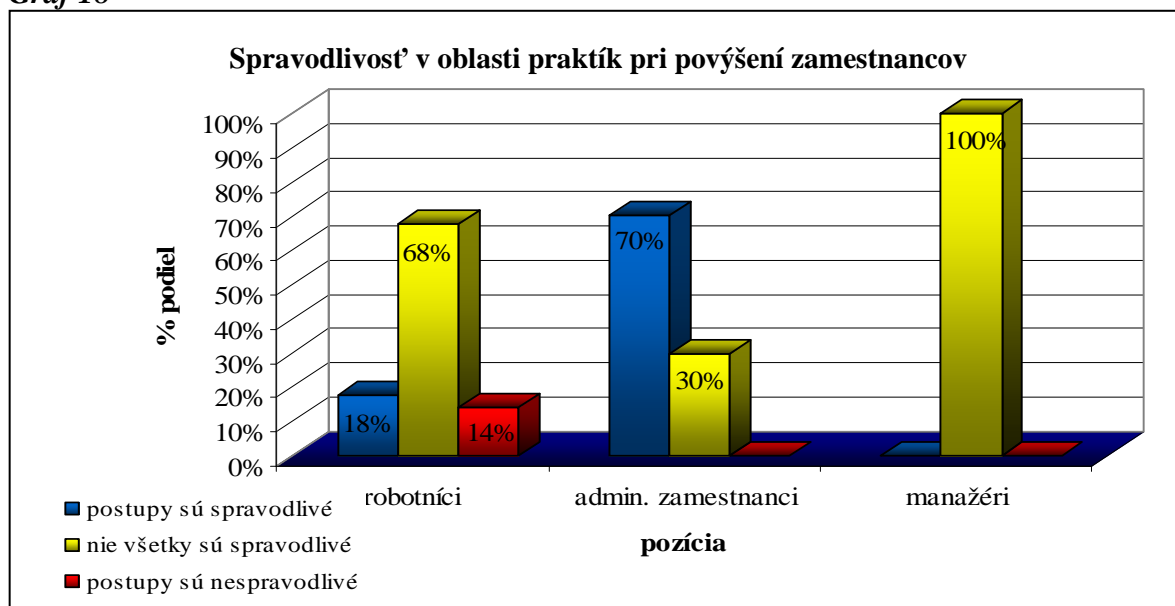
K dispozícii máme aj sumárne výsledky všetkých opýtaných zamestnancov. Celkovo spravodlivosť odmeňovania hodnotí dobre 60 % opýtaných, 35 % zle a 5 % respondentov ju vníma veľmi zle.

Následne sme zisťovali, ako opýtaní vnímajú spravodlivosť zaužívaných postupov v podniku v oblasti povýšenia zamestnancov. Odpovede respondentov zachytáva *tabuľka 20* a *graf 18*.

Tabuľka 20 – Spravodlivosť zaužívaných postupov v oblasti povýšenia zamestnancov

Spravodlivosť v oblasti spôsobov povýšenia	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie					celkom
	robotníci	adm. zam.	manaž.	do 25 rokov	26 - 30 rokov	31 - 40 rokov	41 - 50 rokov	51 - 60 rokov	
postupy sú spravodlivé	18%	70%	0%	0%	50%	25%	20%	50%	30%
nie všetky postupy sú spravodlivé	68%	30%	100%	100%	25%	75%	80%	0%	60%
postupy sú nespravodlivé	14%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	50%	10%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 18



Z výsledkov vyplýva, že postupy v oblasti povýšenia zamestnancov vníma spravodlivo 18 % robotníkov a 70 % administratívnych zamestnancov. Za nie celkom spravodlivé ich považuje 68 % robotníkov, 30 % administratívnych zamestnancov a všetci manažéri. Ako výslovne nespravodlivé ich označuje 14 % robotníkov.

Z hľadiska vekových kategórií je zaujímavé, že polovica respondentov, ktorí majú 51 až 60 rokov, vníma praktiky ako spravodlivé a polovica ich považuje za nespravodlivé.

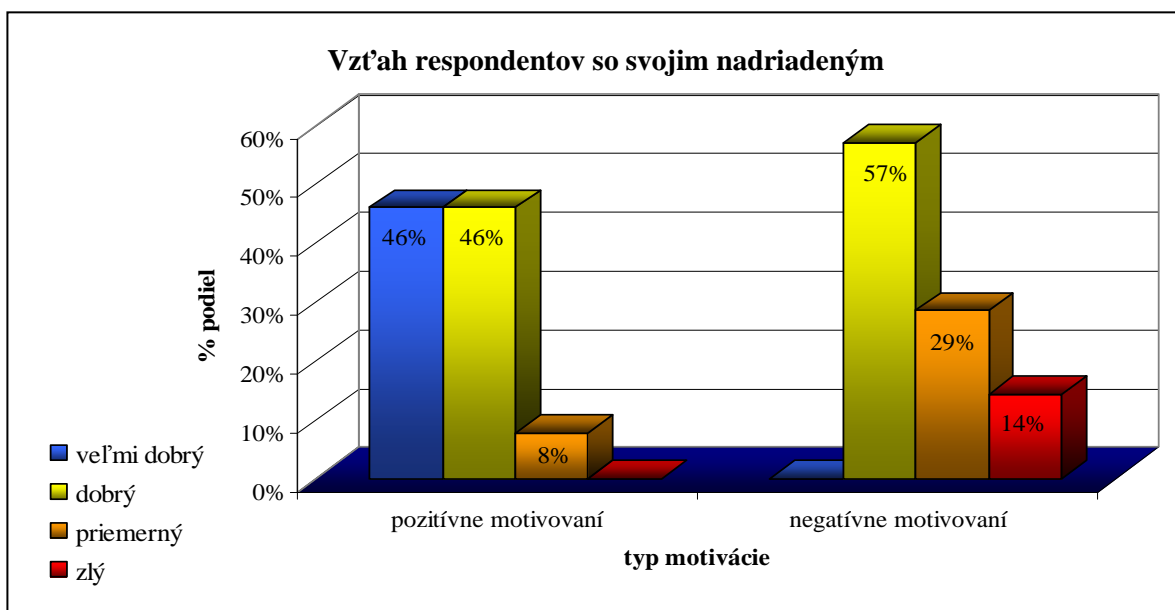
Celkovo si 30 % opýtaných myslí, že postupy pri povýšení zamestnancov sú spravodlivé, 60 % sa prikláňa k tomu, že nie všetky sú spravodlivé a 10 % sa domnieva, že postupy povyšovania sú nespravodlivé.

Tabuľka 21 a graf 19 obsahujú odpovede respondentov na otázku, ako by charakterizovali svoj vzťah s nadriadeným. Keďže na tento vzťah môže mať vplyv aj typ motivácie, ktorý nadriadení využívajú voči svojim podriadeným, rozhodli sme sa využiť otázku č. 6, na ktorú už respondenti odpovedali, ako klasifikačné hľadisko.

Tabuľka 21 – Vzťah respondentov so svojim nadriadeným

Vzťah s nadriadeným	Relatívne vyjadrenie				Relatívne vyjadrenie		celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	spolu	pozitívne motivovaní	negatívne motivovaní	
veľmi dobrý	18%	70%	0%	30%	46%	0%	30%
dobrý	54%	30%	100%	50%	46%	57%	50%
priemerný	21%	0%	0%	15%	8%	29%	15%
zlý	7%	0%	0%	5%	0%	14%	5%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 19



Pozitívne motivovaní zamestnanci využili v rámci odpovedí tri možnosti – veľmi dobrý vzťah (46 %), dobrý vzťah (46 %) a priemerný vzťah (8 %). Aj negatívne motivovaní zamestnanci využili pri odpovedi tri ponúkané možnosti, avšak nie rovnaké. 57 % z nich označilo svoj vzťah s nadriadeným ako dobrý, 29 % ako priemerný a 14 % negatívne motivovaných zamestnancov označilo svoj vzťah s nadriadeným ako zlý.

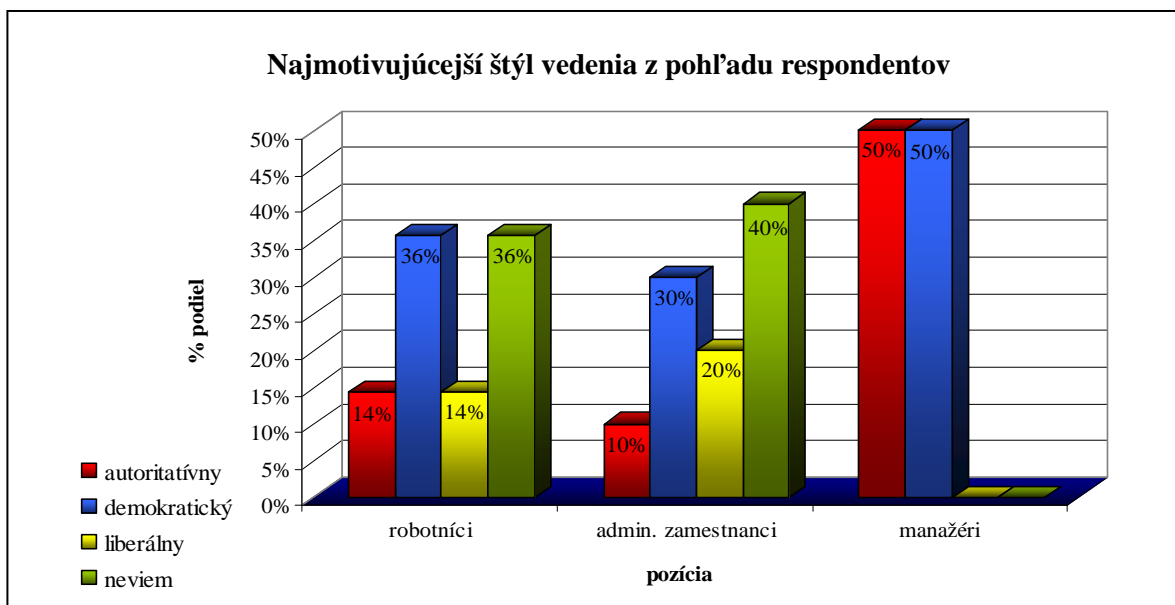
Sumárne má 30 % opýtaných so svojim nadriadeným veľmi dobrý vzťah, 50 % dobrý, 15 % priemerný a 5 % zlý vzťah.

V prieskume sme ďalej zisťovali, ktorý zo štýlov vedenia je z pohľadu opýtaných zamestnancov vyhovujúci a najmotivujúcejší. *Tabuľka 22* a *graf 20* obsahujú údaje, ktoré reprezentujú odpovede respondentov na uvedenú otázku.

Tabuľka 22 – Štýl vedenia, ktorý je podľa respondentov najmotivujúcejší

Najmotivujúcejší štýl vedenia	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	administratívni zamestnanci	manažéri	
autoritatívny štýl	14%	10%	50%	15%
demokratický štýl	36%	30%	50%	35%
liberálny štýl	14%	20%	0%	15%
neviem	36%	40%	0%	35%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 20



Z grafu 20 je zrejmé, že autoritatívneho vedúceho by si želalo 14 % robotníkov, 10 % administratívnych zamestnancov a polovica vedúcich zamestnancov. Liberálny štýl vedenia preferuje 14 % robotníkov a 20 % administratívnych zamestnancov. Demokratický štýl považuje za najvyhovujúcejší a najmotivujúcejší 36 % robotníkov, 30 % administratívnych zamestnancov a 50 % manažérov.

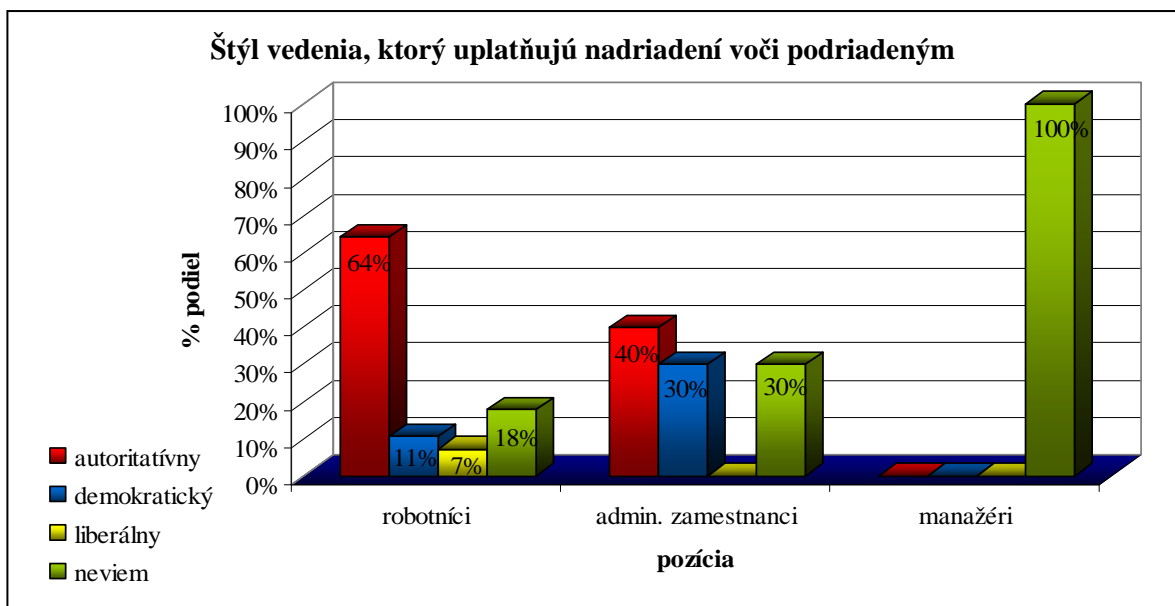
Celkovo za najviac motivujúci štýl vedenia opýtaní označili demokratický štýl (35 %), zhodných 15 % sa prikláňa k autoritatívnemu a liberálnemu štýlu. Pomerne vysoký podiel respondentov (35 %) sa k otázke nevedel vyjadriť.

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku o tom, aký štýl vedenia zamestnanci uprednostňujú, odpovedali aj na otázku, aký štýl vedenia v skutočnosti uplatňujú ich bezprostrední nadriadení. Okrem klasifikácie podľa pracovnej pozície sme ako klasifikačné hľadisko zvolili aj už interpretovanú otázku č. 4, ktorá sa zaoberala vzťahom zamestnancov k podniku. Údaje sú spracované v *tabuľke 23* a *grafe 21*.

Tabuľka 23 – Štýl vedenia, ktorý uplatňujú nadriadení voči podriadeným

Štýl vedenia, ktorý uplatňujú nadriadení	Relatívne vyjadrenie				Relatívne vyjadrenie		celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	Spolu	osobný vzťah k podniku	neosobný vzťah k podniku	
autoritatívny	64%	40%	0%	55%	36%	78%	55%
demokratický	11%	30%	0%	15%	18%	11%	15%
liberálny	7%	0%	0%	5%	0%	11%	5%
neviem	18%	30%	100%	25%	45%	0%	25%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 21



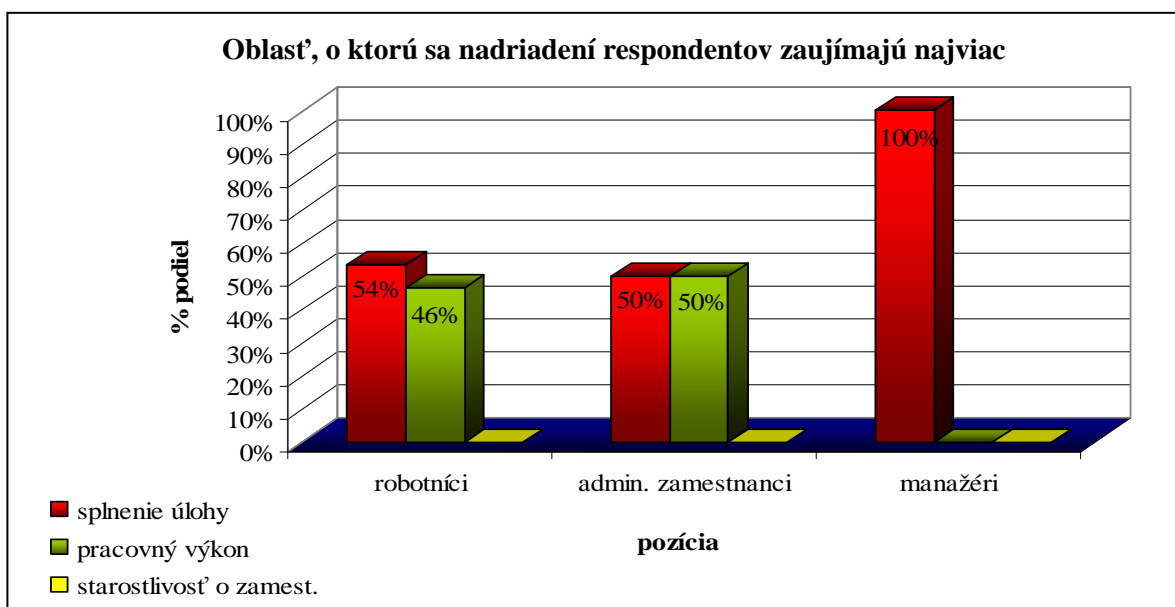
Napriek tomu, že u robotníkov je autoritatívny štýl vedenia najmenej preferovaný, v skutočnosti je voči robotníkom najviac uplatňovaným štýlom (64 %). Demokratický štýl, ktorý je u robotníkov najpreferovanejší, je v skutočnosti uplatňovaný len u 11 % robotníkov. Na vzťah zamestnanca k podniku môže štýl vedenia naozaj vplývať, nakoľko až 78 % zamestnancov, ktorí majú autoritatívneho vedúceho, k podniku neprechováva žiadny zvláštny vzťah. Celkovo má autoritatívneho nadriadeného 55 % respondentov, demokratického 15 % a liberálneho 5 % opýtaných.

Respondenti sa zároveň vyjadrovali k otázke, o ktorú z oblastí sa ich nadriadený najviac zaujíma. Na výber mali tri možnosti – splnenie ním zadanej úlohy, pracovný výkon zamestnancov a starostlivosť o zamestnancov a ich potreby. Prehľad výsledkov odpovedí respondentov obsahuje *tabuľka 24* a *graf 22*.

Tabuľka 24 – Oblasť, o ktorú sa nadriadení respondentov zaujímajú najviac

Oblasť manažérskeho záujmu	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	
splnenie zadanej úlohy	54%	50%	100%	55%
pracovný výkon	46%	50%	0%	45%
starostlivosť o zamestnancov	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 22



54 % robotníkov uvádza, že ich nadriadený sa zaujíma predovšetkým o splnenie ním zadanej úlohy, zvyšných 46 % robotníkov vedie vedúci, ktorý je orientovaný výsledkovo, resp. na pracovný výkon svojich podriadených. Polovica administratívnych zamestnancov za oblasť záujmu svojho nadriadeného označuje splnenie úlohy, druhá polovica pracovný výkon. Všetci manažéri majú nadriadených orientovaných na splnenie úlohy. Možnosť, že nadriadený sa zaujíma najviac o starostlivosť o zamestnancov, neuviedol ani jeden respondent.

Z komplexného hľadiska má 55 % zamestnancov nadriadeného, ktorého zaujíma splnenie zadaných úloh a zvyšných 45 % výkonovo orientovaného nadriadeného.

Respondentom bola okrem iného položená otázka, akými vlastnosťami podľa ich názoru disponuje ich bezprostredný nadriadený. Označiť mohli najviac 5 možností, pričom v ponuke mali uvedených 15 vlastností. *Tabuľka 25* a *graf 23* obsahujú poradie vlastností vytvorené na základe respondentmi pridelených bodov.

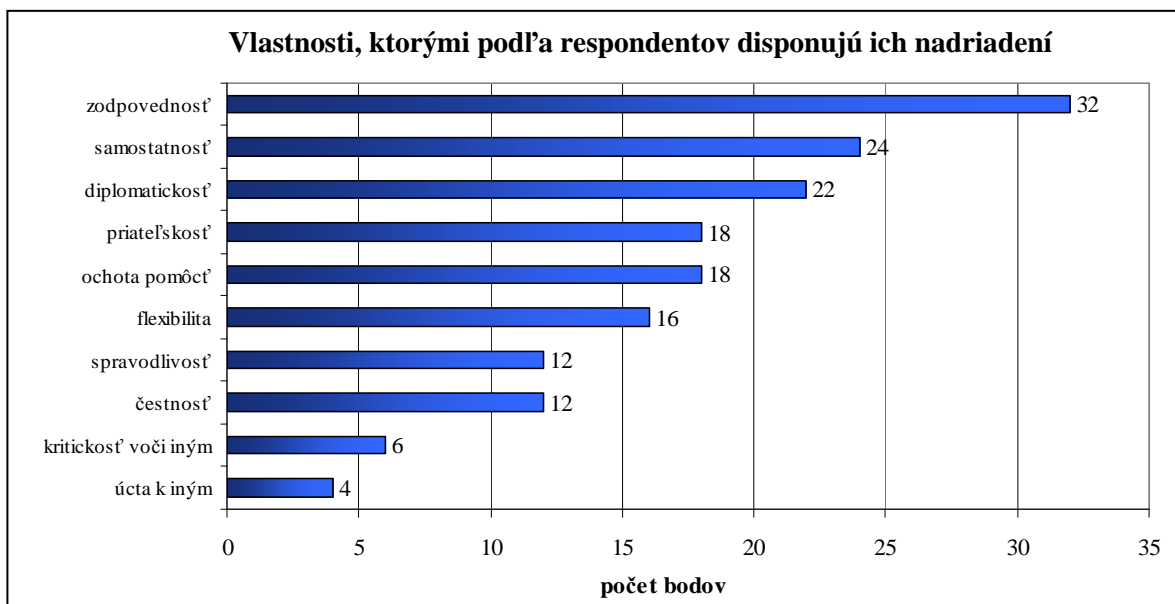
Tabuľka 25 – Vlastnosti manažérov

Vlastnosť manažéra	Počet získaných bodov
zodpovednosť	32
samostatnosť	24
diplomatickosť	22
ochota pomôcť	18
priateľskosť	18
flexibilita	16
čestnosť	12
spravodlivosť	12
kritickosť voči iným	6
úcta k iným	4
lenivosť	0
arogantnosť	0
nesamostatnosť	0
nezodpovednosť	0
nečestnosť	0

Zodpovednosť je vlastnosť, ktorá sa v počte bodov od respondentov umiestnila na prvom mieste (32 bodov), nasledovali vlastnosti ako samostatnosť (24 bodov), diplomatickosť (22 bodov), ochota pomôcť a priateľskosť získali totožných 18 bodov.

Je zaujímavé, že respondenti označovali prevažne pozitívne vlastnosti svojich nadriadených. Kritickosť voči iným získala od opýtaných 6 bodov. Vlastnosti ako lenivosť, arogantnosť, nesamostatnosť, nezodpovednosť a nečestnosť neoznačil žiadny respondent.

Graf 23



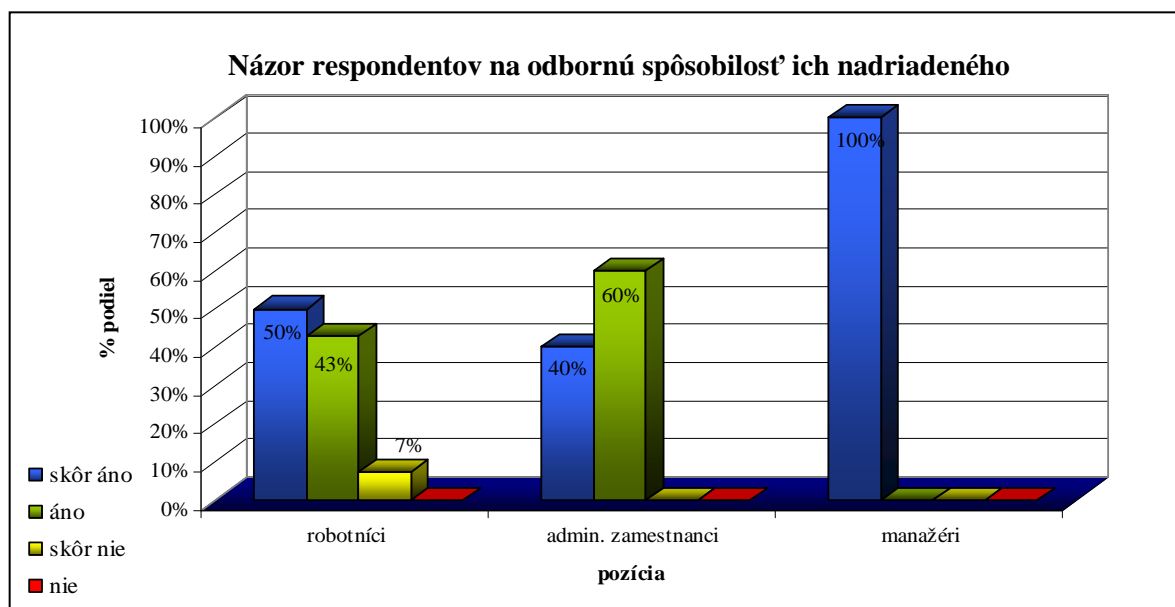
Vlastnosti, ktoré respondenti neuvádzali, *graf 23* nezobrazuje. V *grafe 23* sú z dôvodu prehľadnosti uvedené len vlastnosti, ktoré od respondentov získali body.

V rámci dotazníkového prieskumu nás zaujímal aj názor respondentov na odbornú spôsobilosť ich nadriadeného pre vedúcu pozíciu. Výsledky ilustruje *tabuľka 26* a *graf 24*.

Tabuľka 26 – Názor respondentov na odbornú spôsobilosť ich nadriadeného

Názor o odbornej spôsobilosti nadriadeného	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie				celkom
	robotníci	admin. zamest.	manažéri	str. odb. bez maturity	str. odb. s maturitou	VŠ I. stupňa	VŠ II. stupňa	
skôr áno	50%	40%	100%	43%	52%	0%	67%	50%
áno	43%	60%	0%	57%	40%	100%	33%	45%
skôr nie	7%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	5%
nie	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 24



43 % robotníkov si myslí, že ich nadriadený je z hľadiska odbornosti dostatočne spôsobilý na to, aby zastával vedúcu pozíciu, polovica robotníkov označila možnosť „skôr áno“ a 7 % možnosť „skôr nie“. 60 % administratívnych zamestnancov je presvedčených o tom, že ich nadriadený je odborne spôsobilý, 40 % si myslí, že skôr áno. Všetci manažéri označili možnosť „skôr áno.“

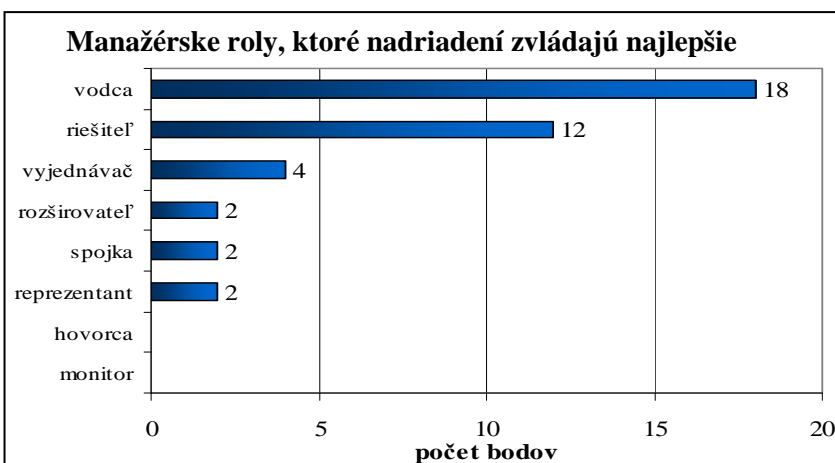
Celkovo možnosť „skôr áno“ využila polovica respondentov, 45 % možnosť „áno“, 5 % si vybralo možnosť „skôr nie“ a ani jeden respondent si nemyslí, že jeho nadriadený vyslovene nie je dostatočne odborne spôsobilý viesť ľudí.

V nasledujúcej položke bolo úlohou respondentov označiť manažérsku rolu, ktorú ich vedúci zvláda najlepšie, a rolu, ktorú zvláda najhoršie. Všetky uvedené manažérske roly boli stručne charakterizované z dôvodu odstránenia nejasností. Výsledky obsahuje *tabuľka 27* a *tabuľka 28* spolu s *grafom 25* a *grafom 26*.

Tabuľka 27

Rola, ktorú zvláda najlepšie	Počet bodov
vodca	18
riešiteľ	12
vyjednávač	4
reprezentant	2
spojka	2
rozširovateľ	2
monitor	0
hovorca	0

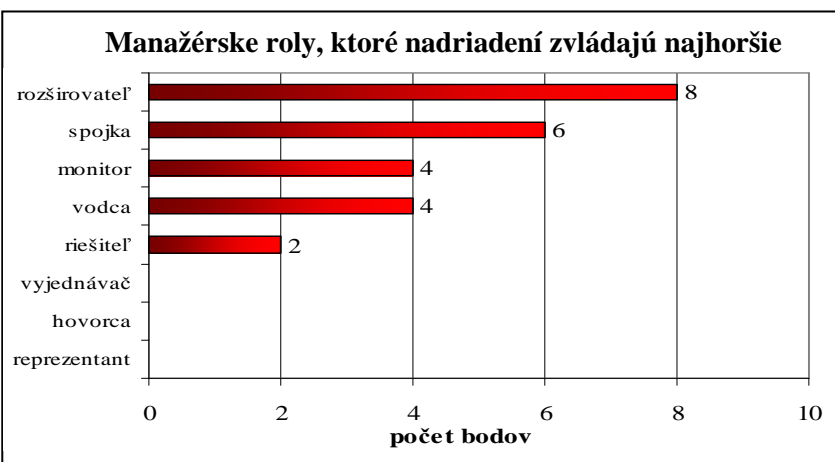
Graf 25



Tabuľka 28

Rola, ktorú zvláda najhoršie	Počet bodov
rozširovateľ	8
spojka	6
vodca	4
monitor	4
riešiteľ	2
reprezentant	0
hovorca	0
vyjednávač	0

Graf 26



Respondenti pri otázke, ktorú rolu ich nadriadený zvláda najlepšie, najviac bodov prideliť role manažér ako vodca (18 bodov), nasledovala rola riešiteľa (12 bodov), vyjednávača (4 body) a roly rozširovateľa, spojky a reprezentanta dosiahli zhodne 2 body. Rolu hovorcu a monitora neoznačil nikto.

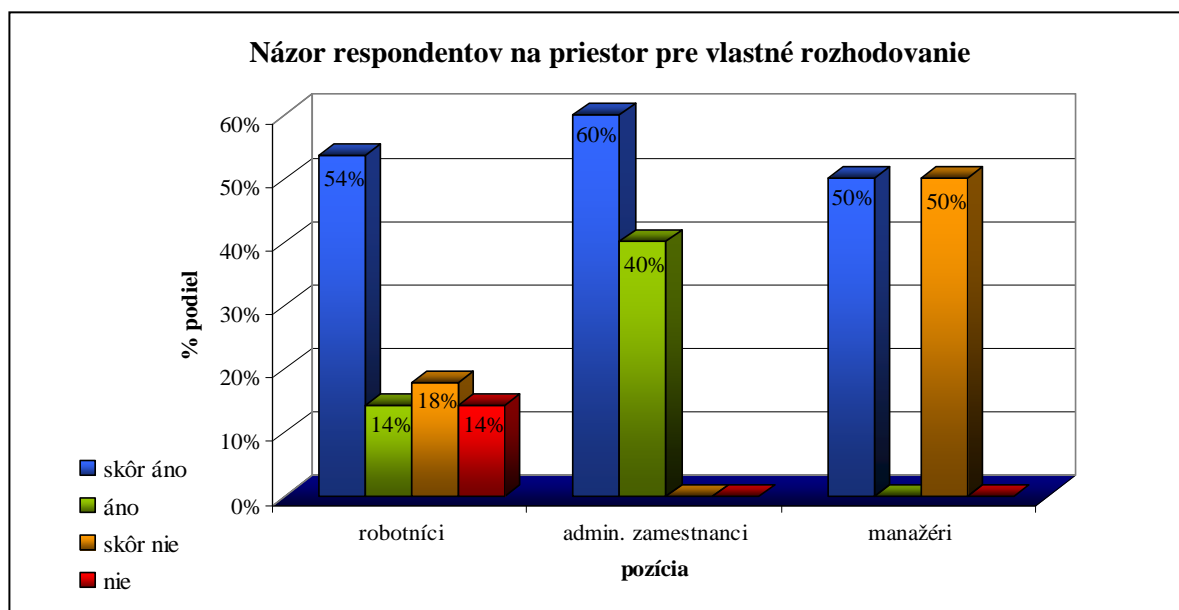
Naopak, poradie rolí, ktoré idú nadriadeným najhoršie, je nasledovné – rola rozširovateľa (8 bodov), rola spojky (6 bodov), rola monitora a vodcu dosiahla rovnako 4 body a rola riešiteľa získala 2 body. Nikto neoznačil rolu hovorcu a reprezentanta.

Problematika štýlov vedenia súvisí aj s priestorom pre vlastné rozhodnutia, ktorý majú zamestnanci k dispozícii. Respondenti teda odpovedali aj na otázku, či im nadriadený pri výkone práce poskytuje dostatočný priestor pre ich vlastné rozhodovanie. Odpovede sú spracované v *tabuľke 29* a *grafe 27*.

Tabuľka 29 – Názor respondentov na dostatok priestoru pre vlastné rozhodovanie

Priestor pre vlastné rozhodovanie	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	
skôr áno	54%	60%	50%	55%
áno	14%	40%	0%	20%
skôr nie	18%	0%	50%	15%
nie	14%	0%	0%	10%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 27



Z výsledkov je zrejmé, že odpovede robotníkov na otázku, či majú dostatočný priestor pre vlastné rozhodovanie sú nasledovné – 54 % označilo „skôr áno“, zhodne 14 % robotníkov označilo jednoznačné odpovede „áno“ a „nie“, 18 % „skôr nie“. Administratívni zamestnanci majú v 60 % pocit, že skôr majú priestor pre vlastné rozhodnutia, a 40 % si je istých, že od nadriadeného dostávajú tento priestor. Polovica manažérov označila možnosť „skôr áno“, druhá polovica manažérov „skôr nie“.

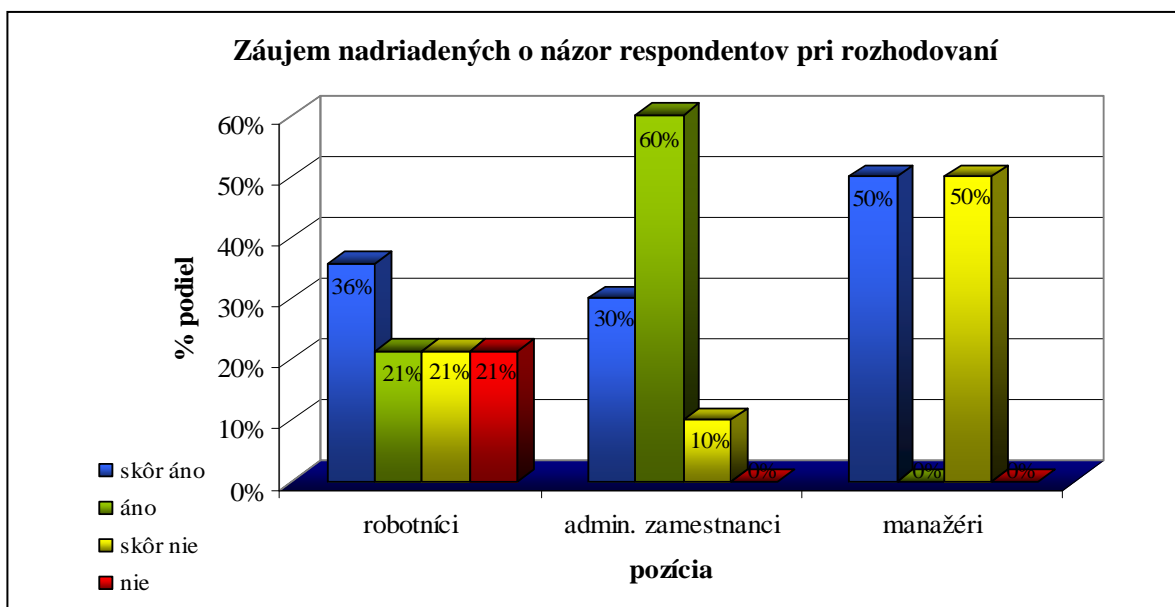
Celkovo dostáva priestor pre vlastné rozhodnutia 20 % opýtaných, 55 % skôr áno, 15 % skôr nie a 10 % respondentov nemá žiadny priestor pre vlastné rozhodnutia.

Následne sme zisťovali, či pri rozhodovaní nadriadených zaujíma aj názor svojich podriadených. Odpovede respondentov sa nachádzajú v *tabuľke 30* a *grafe 28*.

Tabuľka 30 – Záujem nadriadených o názor podriadených pri rozhodovaní

Záujem nadriadeného o názor podriadených	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	administr. zamestnanci	manažéri	
skôr áno	36%	30%	50%	35%
áno	21%	60%	0%	30%
skôr nie	21%	10%	50%	20%
nie	21%	0%	0%	15%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 28



Výsledky ukazujú, že nadriadení názor svojich podriadených skôr akceptujú v prípade 36 % robotníkov, 30 % administratívnych zamestnancov a 50 % manažérov. Jednoznačné áno vyslovilo 60 % administratívnych zamestnancov a 21 % robotníkov. Možnosť „skôr nie“ označilo 21 % robotníkov, 10 % administratívnych zamestnancov a 50 % vedúcich zamestnancov. Jednoznačné „nie“ uvideli len robotníci (21 %).

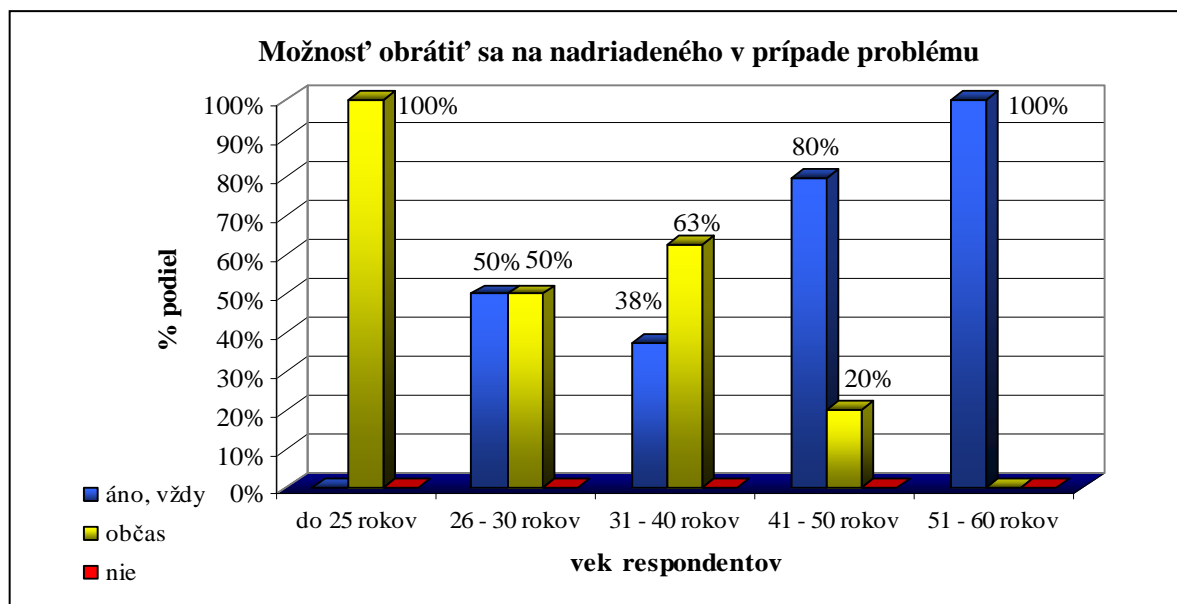
Súhrnne možno povedať, že nadriadení pri rozhodovaní berú do úvahy aj názory svojich podriadených v 30 %, väčšinou ich akceptujú v 35 %, skôr ich neakceptujú v 20 % a 15 % respondentov uvádza, že ich nadriadených pri prijímaní rozhodnutí vôbec nezaujíma ich názor, resp. názor podriadených.

Opýtání 40 respondenti mali možnosť vyjadriť sa k otázke, či sa môžu v prípade akéhokoľvek problému obrátiť na svojho nadriadeného, aby ich usmernil a pomohol im. Odpovede zamestnancov zachytáva *tabuľka 31* a *graf 29*.

Tabuľka 31 – Možnosť opýtaných obrátiť sa na nadriadeného v prípade problému

Pomoc od nadriadeného v prípade problému	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie					celkom
	robotníci	adm. zam.	manažéri	do 25 rokov	26 - 30 rokov	31 - 40 rokov	41 - 50 rokov	51 - 60 rokov	
áno, vždy	46%	70%	100%	0%	50%	38%	80%	100%	55%
občas	54%	30%	0%	100%	50%	63%	20%	0%	45%
nie	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 29



Uvedenou problematikou sme sa zaoberali z dvoch uhlov pohľadu – z hľadiska pracovnej pozície a veku respondentov. Z odpovedí zamestnancov vyplýva, že na svojho nadriadeného sa môžu kedykoľvek obrátiť všetci opýtaní vo veku od 51 do 60 rokov, 80 % vo veku od 41 do 50 rokov, 50 % vo veku od 26 do 30 rokov. Všetci zamestnanci mladší ako 25 rokov uviedli, že sa s problémami občas môžu obrátiť na svojho nadriadeného. Z hľadiska pracovnej pozície sa na svojho nadriadeného môže vždy obrátiť 46 % robotníkov a zvyšných 56 % len občas.

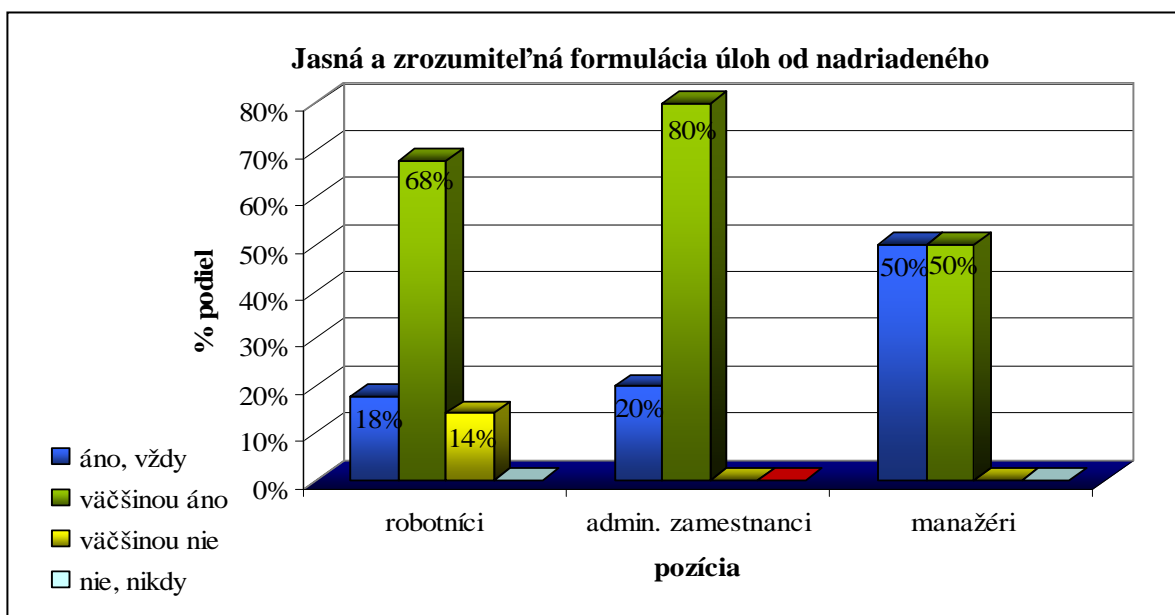
Na základe sumárnych výsledkov konštatujeme, že 55 % zamestnancom ich nadriadený pomôže vždy, 45 % občas, možnosť „nie, nikdy“ neoznačil nikto.

Manažéri by mali pri zadávaní úloh dávať pozor na jednoznačnosť a zrozumiteľnosť formulácie úloh. V rámci prieskumu sme sa opýtaným umožnili vyjadriť k otázke, či ich nadriadený formuluje úlohy, ktoré majú vykonať, jasne a zrozumiteľne. *Tabuľka 32* a *graf 30* reprezentujú výsledky získané z odpovedí.

Tabuľka 32 – Jasná a zrozumiteľná formulácia úloh od nadriadeného

Jasná a zrozumiteľná formulácia úloh od nadriadeného	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie				celkom
	robotníci	adm. zam.	manažéri	str. odb. bez maturity	str. odb. s matur.	VŠ 1. stupňa	VŠ II. stupňa	
áno, vždy	18%	20%	50%	14%	20%	100%	33%	20%
väčšinou áno	68%	80%	50%	57%	72%	0%	67%	70%
väčšinou nie	14%	0%	0%	29%	8%	0%	0%	10%
nie, nikdy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 30



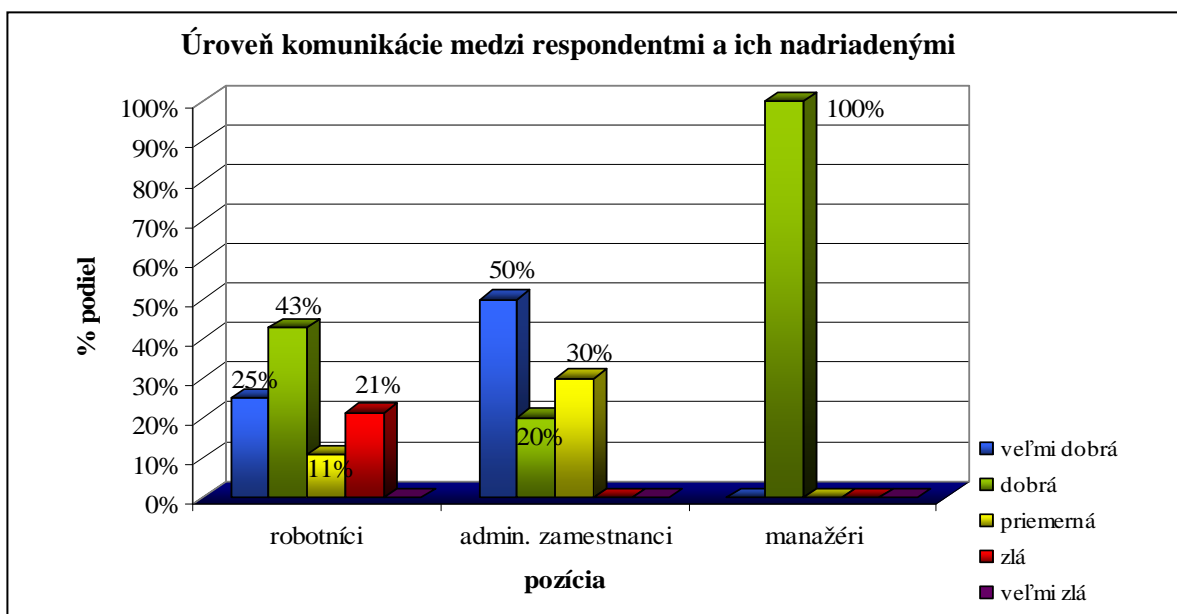
Pri vyhodnocovaní odpovedí nás zaujímali výsledky z hľadiska pracovnej pozície, ako aj z hľadiska dosiahnutého vzdelania respondentov. Je evidentné, že nadriadení svoje úlohy väčšinou formujú jasne a zrozumiteľne pre 68 % robotníkov, 80 % administratívnych zamestnancov a polovicu manažérov. 18 % robotníkov, 20 % administratívnych zamestnancov a druhá polovica manažérov uviedla, že úlohy sú formulované jasne vždy. Možnosť „väčšinou nie“ využilo 14 % robotníkov, možnosť „nie, nikdy“ neoznačil ani jeden respondent.

Nakoľko komunikácia je základným stavebným kameňom pri budovaní medziľudských vzťahov ako aj prostriedkom na elimináciu nejasností, nezrozumiteľností a nedorozumení, mali opýtaní zamestnanci možnosť ohodnotiť úroveň komunikácie medzi nimi a ich bezprostredným nadriadeným. Situáciu v podniku odhaľuje *tabuľka 33* a *graf 31*.

Tabuľka 33 – Hodnotenie komunikácie medzi respondentmi a ich nadriadenými

Úroveň komunikácie zamestnancov s nadriadeným	Relatívne vyjadrenie			celkom
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	
veľmi dobrá	25%	50%	0%	30%
dobrá	43%	20%	100%	40%
priemerná	11%	30%	0%	15%
zlá	21%	0%	0%	15%
veľmi zlá	0%	0%	0%	0%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Graf 31



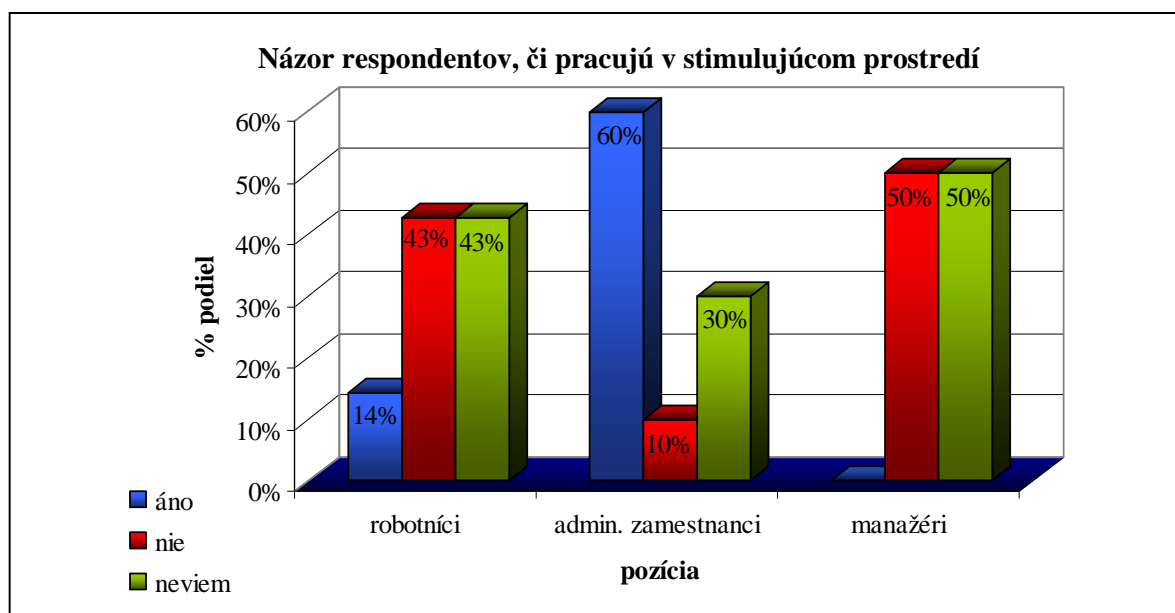
Z celkového počtu opýtaných považuje úroveň komunikácie s nadriadeným za veľmi dobrú, 40 % za dobrú a zhodných 15 % opýtaných ju označilo ako priemernú a ako zlú. Ani jeden z respondentov nepovažuje komunikáciu so svojím nadriadeným za veľmi zlú. Z hľadiska pracovných pozícií hodnotí komunikáciu veľmi dobre 50 % administratívnych zamestnancov a 25 % robotníkov, dobre ju hodnotia všetci manažéri, 43 % robotníkov a 20 % administratívnych zamestnancov. Komunikáciu so svojim nadriadeným charakterizuje ako zlú 21 % opýtaných robotníkov.

Nakoniec mali opýtaní zamestnanci priestor pre vyjadrenie svojho názoru, či majú pocit, že pracujú v dostatočne stimulujúcom prostredí, ktoré by umožňovalo zvyšovať ich pracovný výkon. Výsledky ilustruje *tabuľka 34* a *graf 32*.

Tabuľka 34 – Názor respondentov na to, či pracujú v stimulujúcom prostredí

Stimuluje pracovné prostredie k zvyšovaniu výkonu?	Relatívne vyjadrenie			Relatívne vyjadrenie		celkom
	robotníci	admin. zamestnanci	manažéri	pozitívne motivovaní	negatívne motivovaní	
áno	14%	60%	0%	31%	14%	25%
nie	43%	10%	50%	23%	57%	35%
neviem	43%	30%	50%	46%	29%	40%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graf 32



Na problematiku sme nazerali z hľadiska pracovnej pozície, ale aj z hľadiska typu motivácie, ktorý manažéri využívajú voči svojim podriadeným. 14 % robotníkov podobne ako 60 % administratívnych zamestnancov má pocit, že pracujú v stimulujúcom prostredí, ktoré napomáha zvyšovanie ich pracovného výkonu. Naopak 43 % robotníkov, 10 % administratívnych manažérov a 50 % manažérov si myslí, že pracovné prostredie nie je dostatočne stimulujúce.

Celkovo až 40 % opýtaných sa nevedelo vyjadriť. Zaujímavý je údaj, že 57 % opýtaných zamestnancov, ktorí sú motivovaní negatívne (formou trestu) si nemyslí, že pracujú v prostredí, ktoré by ich stimulovalo k vyššiemu pracovnému výkonu.

4.2 Diskusia a odporúčania

Diplomová práca sa zaoberala problematikou motivácie a štýlov vedenia. V praktickej časti sme sa od zamestnancov konkrétneho podniku pokúšali získať informácie o tom, aký štýl vedenia uplatňujú ich nadriadení a či prostredníctvom tohto vedenia pôsobia na zamestnancov motivujúco. Aby sme však na riešenie problematiky získali komplexnejší pohľad, zaujímali nás aj iné otázky, vyhodnotenie ktorých malo za úlohu podporiť splnenie hlavného cieľa.

Zistili sme, že na zamestnancov pri výkone práce pôsobí ako najmotivujúcejší faktor výška mzdy, ktorú za odvedenú prácu dostanú (str. 43). Na ich motiváciu významne pôsobí aj možnosť seberealizácie, ktorú im práca poskytuje. Dôležitú úlohu pri plnení úloh, ktoré majú v podniku vykonať, zohráva aj pracovný kolektív a atmosféra v ňom.

V podniku však situácia v oblasti spokojnosti s výškou mzdy ako najmotivujúcejšieho faktora nie je príliš priaznivá. Prevažná časť zamestnancov s finančným ohodnotením svojej práce nie je spokojná (str. 44). Jednoduché odporúčanie zvýšiť mzdy všetkých zamestnancov by však nebolo celkom korektné, nakoľko finančná situácia nie každému podniku umožňuje podnikat' takéto kroky a rozpočet je pochopiteľne obmedzený. Vhodným riešením by snáď bolo poskytovať zamestnanecké výhody, ktoré sa na rebríčku faktorov, ktoré treba v podniku zlepšiť, umiestnili na prvom mieste (str. 42) ako aj určité motivačné príplatky zamestnancom, ktorí podávajú nadštandardné pracovné výkony, nakoľko až 55 % zamestnancov si myslí, že napriek dosahovaniu vyššej produktivity práce oproti svojim spolupracovníkom by neboli adekvátne finančne ohodnotení (str. 45).

Keďže je pre zamestnancov pri výkone práce dôležitá aj možnosť seberealizácie, zistili sme, že táto oblasť v spoločnosti Desma Slovakia nie je príliš problematická, nakoľko až 75 % respondentov uviedlo, že im práca v podniku skôr umožňuje alebo určite umožňuje vlastnú seberealizáciu (str. 36). Napriek tomu, by podnik mohol zvýšiť úsilie v organizovaní školení, resp. umožňovaní ďalšieho vzdelávania zamestnancov, keďže polovica zamestnancov túto možnosť nemá a 10 % opýtaných o takejto možnosti nevie (str. 41).

Zamestnanci uviedli, že je pre nich motivujúci aj pracovný kolektív, s ktorým denne prichádzajú do kontaktu. Práve táto oblasť bola zo strany zamestnancov uvádzaná

najčastejšie hneď po zamestnaneckých výhodách ako oblasť, ktorú treba určitým spôsobom zlepšiť (str. 42). Jednou z možností, ako zistiť charakter problémov nielen v oblasti pracovnej atmosféry, je obrátenie sa na špecializovanú organizáciu, ktorá by v podniku vypracovala etický audit, na základe ktorého by bolo možné podniknúť ďalšie kroky.

Prieskumom sme zistili, že v podniku hodnotí úroveň motivácie zo strany manažérov 60 % opýtaných zamestnancov kladne, zvyšok ju hodnotí negatívne alebo veľmi negatívne (str. 39). Zaujímavé je, že podobný podiel respondentov je motivovaných pozitívne (65 %), ale na 35 % opýtaných používa ich nadriadený negatívny typ motivácie, využíva svoju vedúcu pozíciu na uplatňovanie moci (str. 40). Zatiaľ čo pozitívne motivovaní zamestnanci majú so svojím nadriadeným vybudovaný prevažne pozitívny vzťah, negatívne motivovaní respondenti majú v 29 % priemerný a v 14 % zlý vzťah so svojím nadriadeným (str. 48). V manažérskej praxi je však dobre známe, že negatívna motivácia nie je z dlhodobého hľadiska najšťastnejším typom motivácie. Na pracovisku s takouto atmosférou dochádza k napätiu, ktoré môže viesť až k akémusi „prehriatiu“, ktoré má za následok veľké problémy nielen v oblasti produktivity práce, ale (a to predovšetkým) môže trvalo poškodiť dlhodobo budované medziľudské vzťahy.

Vzťahy na pracovisku sú posilňované, ale občas aj oslabované dôležitým aspektom riadenia, a síce komunikáciou. Okrem iného práve komunikácia by mohla byť prostriedkom pri riešení finančnej otázky, nakoľko sme sa zmieňovali o tom, že v podniku prevláda nespokojnosť s finančným ohodnotením práce (str. 44). Predstavitelia spoločnosti by mohli osobne alebo prostredníctvom im podriadených vedúcich zamestnancov svojim zamestnancom vysvetliť momentálnu situáciu spoločnosti, ubezpečiť zamestnancov, že vedia o problémoch a nedostatkoch, a dať tak zamestnancom pocit, že sú plnohodnotnými členmi organizácie, informovanými o aktuálnej situácii v podniku, dať im najavo, že aj ich názor je vypočutý a akceptovaný. Z opýtaných má 65 % zamestnancov pocit, že ich názor je pri rozhodovaní zohľadňovaný, 35 % však zastáva opačný názor (str. 56). Zamestnanci hodnotili prevažne pozitívne (70 %) aj priestor pre vlastné rozhodnutia, ktorý im nadriadení poskytujú (str. 55).

Väčšina zamestnancov v podniku (70 %) hodnotí úroveň komunikácie so svojím nadriadeným pozitívne, 15 % priemerne a 15 % hodnotí túto komunikáciu zle (str. 59). V tejto súvislosti sme zistili, že zamestnanci až v 90 % hodnotili kladne otázku jasného

a zrozumiteľného zadávania úloh od nadriadených. 10 % si myslí, že úlohy nie sú formulované jednoznačne a zrozumiteľne (str. 58).

Problém však možno vidieť v tom, že zamestnanci majú pocit, že nadriadených nezaujímajú ich potreby, ale len mechanické splnenie stanovených úloh (55 %), prípadne sa orientujú na pracovný výkon zamestnancov (45 %). Starostlivosť o zamestnancov podľa nich stojí v úzadí a je hodnotená negatívne (str. 51). Ak by zamestnanci nadobudli presvedčenie, že pre podnik neznamenaajú len prostriedok na dosahovanie zisku, ale majú pre podnik veľkú cenu, snád' by sa zmenil a prehĺbil ich vzťah k práci a v konečnom dôsledku k podniku ako takému, nakoľko 45 % opýtaných sa priznalo, že k podniku, ktorý ho zamestnáva, nemá vybudovaný žiadny vzťah. A pokiaľ by sa zvýšilo kolektívne povedomie a pocit príslušnosti k podnikateľskému subjektu, zvýšil by sa priamo úmerne aj pocit pre zodpovednosť a produktivita práce.

Pre podnik je určite pozitívnym zistením, že nadriadení sú z pohľadu zamestnancov vnímaní ako zodpovední, samostatní, diplomatickí, priateľskí a ochotní pomôcť (str. 52) a vo viac ako 90 % ich charakterizujú ako odborníkov (str. 53). Pre vedenie by bolo snád' zaujímavé už len zistenie, že pre zamestnancov je najmotivujúcejším štýlom vedenia demokratický štýl (str. 49). Takého vedúceho by si želalo 35 % respondentov, autoritatívneho alebo liberálneho by uprednostnilo 15 % opýtaných. V skutočnosti je však paradoxné, že najviac preferovaný demokratický štýl vedenia je v podniku uplatňovaný len v prípade 15 % zamestnancov, zatiaľ čo 55 % zamestnancov vedie autoritatívny manažér (str. 50). Je však potrebné dodať, že aj autoritatívny štýl vedenia má v podniku svoje opodstatnenie. Nemôžeme ho chápať ako negatívny štýl vedenia, ktorý by v praxi nemal mať svoje miesto.

Každý podnik disponuje svojimi silnými, ale aj slabšími stránkami. Podstatné však je, aby tieto stránky boli odhalené a následne ošetrené potrebnými opatreniami, ktoré by viedli k vyššej efektívite a spokojnosti zamestnancov v podniku.

5 ZÁVER

Samotný názov diplomovej práce pravdepodobne pre laika neznie nijak zložito, ba dokonca môže nadobudnúť pocit, že problematika štýlov vedenia ako nástroja motivácie ľudí je relatívne jednoduchá. Zodpovedne však možno povedať, že opak je pravdou. Manažment ako taký je umenie, ktorému sa treba naučiť, ale zároveň predpokladá určité vrodené schopnosti jednotlivca, bez ktorých by akékoľvek precízne štúdium v rámci tejto disciplíny neprinieslo očakávané výsledky.

Diplomová práca je zameraná na objasnenie základných pojmov súvisiacich s uvedenou problematikou, ako aj využití teoretických poznatkov v reálnych podmienkach konkrétneho podniku. Po preštudovaní odbornej literatúry bolo potrebné stanoviť ciele, ktoré mali byť dosiahnuté prostredníctvom praktickej časti práce. Nakoľko sme skúmali vplyv štýlu na motiváciu zamestnancov, v dotazníkovom prieskume nás zaujímali informácie o tom, aký štýl vedenia považujú zamestnanci za najviac motivujúci, aký štýl vedenia uplatňujú vedúci zamestnanci vo vzťahu k podriadeným v skutočnosti, aký typ motivácie používajú vo vzťahu k zamestnancom ich nadriadení, či im poskytujú dostatočný priestor pre vlastné rozhodovanie, akceptujú v rámci rozhodovania názory svojich podriadených a ďalšie informácie, ktoré by podporili splnenie vytýčených cieľov diplomovej práce. Uvedené informácie sme získali na základe odpovedí reprezentatívnej vzorky zamestnancov spoločnosti Desma Slovakia sídliacej v Šebešťanovej, prímestskej časti mesta Považská Bystrica.

Podobne ako iné podnikateľské subjekty mal skúmaný podnik relatívne pozitívne hodnotenia zo strany svojich zamestnancov – robotníkov, administratívnych zamestnancov ako aj vedúcich zamestnancov. Mal svoje silné i slabé stránky, pozitíva, ktoré je vhodné rozvíjať, ale aj negatíva, ktoré je potrebné v záujme ďalšieho (nielen ekonomického) rozvoja eliminovať.

Môžeme povedať, že manažment nie je uzavretou vednou disciplínou, ktorá disponuje určitými zaužívanými pravidlami a poznatkami, ktoré sa nemenia. Samozrejme je založená na myšlienkovom bohatstve skutočných odborníkov, ktorí manažmentu venovali kus svojho života. Zároveň však možno tvrdiť, že manažment je živou a dynamickou disciplínou, ktorá je neustále aktualizovaná novými poznatkami, ktoré sú podložené rozsiahlymi výskumami z oblasti riadenia.

Expresívne možno povedať, že manažérom sa môže stať každý. Existuje však obrovský rozdiel medzi manažérom a dobrým manažérom. Kvalitný manažér musí mať okrem nadobudnutých odborných vedomostí aj osobnosť disponujúcu vlastnosťami, ktoré predpokladajú úspešné plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie ľudí, ktorí sú mu zverení. Mal by si uvedomovať svoju zodpovednosť nielen voči podniku, ale aj voči kolektívu, na ktorého čele sa nachádza.

Netreba však zabúdať aj na fakt, že aj manažér je človek, ktorý nemá len povinnosť dosahovať stanovené ciele, má právo aj na omyly, ktoré ho koniec koncov podobne ako úspechy okresávajú a posúvajú dopredu nielen ako odborníka, ale aj ako človeka. Pokiaľ dokáže využiť svoj odborný potenciál a spojí ho s ľudskosťou a rešpektom voči každému jednotlivcovi zapojenému do pracovného procesu, jeho snaha bude bezpochyby korunovaná úspechom.

6 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Literatúra

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BRUCE, A. – LANGDON, K. 2003. *Riadenie projektu*. 1. slov. vyd. Bratislava : Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7145-756-6.
4. BRUCE, A. – LANGDON, K. 2002. *Strategické myslenie*. 1. slov. vyd. Bratislava : Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80-7145-657-8.
5. DAIGELER, T. 2008. *Vedení lidí v kostce : Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha : Grada, 2008. 112 s. ISBN 80-247-2158-9.
6. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
7. DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
8. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. EGGERT, M. A. 2005. *Motivace : Příručka tipů, námětů a technik pro manažery k lepšímu pochopení a úspěšnému rozvoji lidského potenciálu a motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
11. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava : Iris, 2004. 166 s. ISBN 80-89018-66-1.
12. GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. 2. nezmen. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2000. 190 s. ISBN 80-7137-690-6.
13. HELLER, R. 2001. *Úspešná motivácia*. 1. vyd. Bratislava : Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7145-556-3.
14. HELLER, R. 2005. *Příručka manažera : Všetko čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Bratislava : Ikar, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.

15. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
16. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov : Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
17. LEJČÍK, P. 2009. Štýl vedenia ľudí ako nástroj motivácie ľudských zdrojov v podniku : bakalárska práca. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. 51 s.
18. LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2002. 168 s. ISBN 80-223-1725-X.
19. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.
20. MALEJČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. 3. uprav. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU v Nitre, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0.
21. MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 223 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
22. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU v Nitre, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
23. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I. 2005. *Základy manažmentu*. 2. nezmen. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 96 s. ISBN 80-8069-608-X.
24. NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
25. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu : Pre študentov nemanadžérskych študijných odborov*. 1. vyd. Bratislava : Kartprint, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2.
26. PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 3. dopln. vyd. Praha : Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
27. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4. preprac. a dopln. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
28. SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.

29. TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí : Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
30. VICEN, M. – HUDÁK, J. – TÖRÖK, J. – UBREŽIOVÁ, I. 2000. *Manažment : Návody na cvičenia*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000. 135 s. ISBN 80-7137-677-9.
31. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. 5. nezmen. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6.
32. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové odkazy

33. *Portrét firmy*. 2011. [cit. 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.desma.biz/microsite-desma-slovakia/firmenportraitreferenzen.html>>.

7 PRÍLOHY

7.1 Dotazník

Vážení respondenti, volám sa Peter Lejčík, som študentom Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Dotazník, ktorý sa Vám dostal do rúk, bude slúžiť k vypracovaniu diplomovej práce, ktorá je zameraná na problematiku štýlu vedenia.

Nakoľko je dotazník anonymný, nemusíte v ňom uvádzať žiadne osobné informácie. Prosím Vás, aby ste si pri vyplňovaní dotazníka jednotlivé otázky pozorne prečítali a následne krížikom (☒) označili jednu možnosť (ak nebude uvedené inak), s ktorou sa najviac stotožňujete.

Za Vašu pomoc a svedomitý prístup pri vyplnení dotazníka Vám vopred ďakujem.

1. Pracujete v kolektíve?

- áno, nie.

2. Máte pocit, že Vám práca, ktorú v podniku vykonávate, umožňuje seberealizáciu?

- skôr áno, skôr nie,
 áno, nie.

3. Aká je miera zodpovednosti, ktorú máte v podniku?

- vysoká, nízka,
 priemerná, žiadna.

4. Aký vzťah máte vybudovaný k podniku, v ktorom ste zamestnaný?

- k podniku mám vybudovaný osobný vzťah,
 k podniku nemám vybudovaný zvláštny vzťah.

5. Ako by ste ohodnotili úroveň motivácie zamestnancov zo strany manažérov?

- veľmi dobre, zle,
 dobre, veľmi zle.

6. Ktorý typ motivácie používa vo vzťahu k Vám Váš nadriadený?

- pozitívna motivácia – realizuje sa formou odmeny,
 negatívna motivácia – realizuje sa formou trestu.

7. Umožňuje Vám podnik ďalšie vzdelávanie prostredníctvom školení, rekvalifikačných kurzov a pod.?

- áno,
 nie,
 neviem.

**8. Ktorý z uvedených faktorov by bolo vhodné určitým spôsobom zlepšiť?
Môžete označiť viac možností.**

- kariérny a osobnostný rast zamestnancov,
- pracovné podmienky,
- medziľudské vzťahy,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- zamestnanecké výhody,
- iné, uveďte.....

9. Ktorý z uvedených faktorov je pre Vás pri výkone práce najviac motivujúci? Možnosti usporiadajte od 1 do 6, pričom 1. miesto znamená najviac motivujúci faktor, 6. miesto znamená najmenej motivujúci faktor.

- samotná práca,
- uznanie od nadriadeného,
- seberealizácia,
- dobrý pracovný kolektív,
- povýšenie,
- výška mzdy.

10. Ste spokojný s finančným ohodnotením Vašej práce?

- skôr áno,
- skôr nie,
- áno,
- nie.

11. Ak by ste v práci podávali oproti svojim spolupracovníkom nadštandardné výkony, boli by ste za ne adekvátne ohodnotení?

- áno,
- nie,
- neviem sa vyjadriť.

12. Ako vnímate spravodlivosť Vášho odmeňovania v porovnaní s inými zamestnancami?

- veľmi dobre,
- dobre,
- zle,
- veľmi zle.

13. Ako vnímate spravodlivosť zaužívaných postupov v podniku v oblasti povýšenia zamestnancov?

- postupy pri povýšení zamestnancov sú spravodlivé,
- nie všetky postupy pri povýšení zamestnancov sú spravodlivé,
- postupy pri povýšení zamestnancov sú nespravodlivé.

14. Ako by ste charakterizovali svoj vzťah s nadriadeným?

- veľmi dobrý,
- dobrý,
- priemerný,
- zlý.

15. Ktorý z uvedených štýlov vedenia je z Vášho pohľadu vyhovujúci a najmotivujúcejší?

- autoritatívny štýl,
- demokratický štýl,
- liberálny (voľný) štýl,
- neviem sa vyjadriť.

16. Ktorý z nasledujúcich štýlov vedenia v skutočnosti využíva Váš bezprostredný nadriadený?

- autoritatívny štýl,
- demokratický štýl,
- liberálny (voľný) štýl,
- neviem sa vyjadriť.

17. O ktorú z uvedených oblastí sa Váš nadriadený najviac zaujíma?

- splnenie ním zadanej úlohy,
- pracovný výkon zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov a ich potreby.

18. Akými vlastnosťami podľa Vášho názoru disponuje Váš bezprostredný nadriadený? Krížikom označte najviac 5 možností.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> čestnosť, | <input type="checkbox"/> diplomatickosť, |
| <input type="checkbox"/> spravodlivosť, | <input type="checkbox"/> nečestnosť, |
| <input type="checkbox"/> ochota pomôcť, | <input type="checkbox"/> lenivosť, |
| <input type="checkbox"/> priateľskosť, | <input type="checkbox"/> arogantnosť, |
| <input type="checkbox"/> úcta k iným, | <input type="checkbox"/> kritickosť voči iným, |
| <input type="checkbox"/> samostatnosť, | <input type="checkbox"/> nesamostatnosť, |
| <input type="checkbox"/> zodpovednosť, | <input type="checkbox"/> nezodpovednosť. |
| <input type="checkbox"/> flexibilita, | |

19. Myslíte si, že je Váš nadriadený z hľadiska odbornosti dostatočne spôsobilý pre vedúcu pozíciu?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> skôr áno, | <input type="checkbox"/> skôr nie, |
| <input type="checkbox"/> áno, | <input type="checkbox"/> nie. |

20. Ktorú z uvedených manažérskych rolí zvláda Váš nadriadený najviac a ktorú najmenej? Číslicou 1 označte rolu, ktorú zvláda najlepšie, číslicou 2 rolu, ktorú zvláda najhoršie.

- manažér ako reprezentant podniku – vystupuje ako oficiálny reprezentant, napríklad pri podpisovaní zmlúv,
- manažér ako vodca – vedie ľudí, resp. koordinuje činnosť podriadených za účelom dosiahnutia vytýčeného cieľa,
- manažér ako spojka – udržiava kontakty so všetkými zamestnancami, aby získal čo najviac informácií, a následne sprostredkuje potrebné informácie jednotlivým zamestnancom,
- manažér ako monitor – sleduje prostredie vnútorné i vonkajšie okolie podniku (zákony, situácia na trhu a pod.), za účelom získania informácií, sleduje zmeny, analyzuje problémy a príležitosti, rozhoduje,
- manažér ako rozširovateľ informácií - podriadeným poskytuje potrebné informácie, ktoré inak nie sú schopní získať,
- manažér ako hovorca – prináša informácie, komunikuje s ľuďmi s vonkajšieho okolia podniku,
- manažér ako riešiteľ vzniknutých problémov – ak vzniknú problémy, manažér robí opatrenia, ktorými by problémy eliminoval,
- manažér ako vyjednávač – vystupuje v mene podniku, zúčastňuje sa rokovaní s inými podnikmi.

21. Poskytuje Vám nadriadený pri výkone práce dostatočný priestor pre vlastné rozhodovanie?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> skôr áno, | <input type="checkbox"/> skôr nie, |
| <input type="checkbox"/> áno, | <input type="checkbox"/> nie. |

22. Zaujímá Vášho nadriadeného pri rozhodovaní aj Váš názor, resp. názor jeho podriadených?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> skôr áno, | <input type="checkbox"/> skôr nie, |
| <input type="checkbox"/> áno, | <input type="checkbox"/> nie. |

23. Môžete sa v prípade akéhokoľvek problému obrátiť na svojho nadriadeného?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> áno, vždy mi pomôže s každým problémom, |
| <input type="checkbox"/> občas, |
| <input type="checkbox"/> nie, nadriadený býva nerád vyrušovaný otázkami podriadených. |

24. Formuluje Váš nadriadený úlohy, ktoré máte vykonať, jasne a zrozumiteľne?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> áno, vždy, | <input type="checkbox"/> väčšinou nie, |
| <input type="checkbox"/> väčšinou áno, | <input type="checkbox"/> nie, nikdy. |

25. Ako hodnotíte úroveň komunikácie medzi Vami a bezprostredným nadriadeným?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> veľmi dobre, | <input type="checkbox"/> zle, |
| <input type="checkbox"/> dobre, | <input type="checkbox"/> veľmi zle. |
| <input type="checkbox"/> priemerne, | |

26. Máte pocit, že pracujete v dostatočne stimulujúcom prostredí, ktoré umožňuje zvyšovať Váš pracovný výkon?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> áno, |
| <input type="checkbox"/> nie, |
| <input type="checkbox"/> neviem sa vyjadriť. |

Pohlavie

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> žena, | <input type="checkbox"/> muž. |
|--------------------------------|-------------------------------|

Vek

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> do 25 rokov, | <input type="checkbox"/> 41 – 50 rokov, |
| <input type="checkbox"/> 26 – 30 rokov, | <input type="checkbox"/> 51 – 60 rokov, |
| <input type="checkbox"/> 31 – 40 rokov, | <input type="checkbox"/> 61 rokov a viac. |

Dosiahnuté vzdelanie

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> základné, | <input type="checkbox"/> vysokoškolské 1. stupňa, |
| <input type="checkbox"/> stredné odborné bez maturity, | <input type="checkbox"/> vysokoškolské 2. stupňa |
| <input type="checkbox"/> stredné odborné s maturitou, | <input type="checkbox"/> iné, uveďte..... |

Pracovná pozícia

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> robotník, | <input type="checkbox"/> manažér, |
| <input type="checkbox"/> administratívny zamestnanec, | <input type="checkbox"/> iná pozícia, uveďte |

Koľko rokov pracujete v podniku?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> menej ako rok, | <input type="checkbox"/> 4 – 7 rokov, |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 roky, | <input type="checkbox"/> 8 – 10 rokov. |

7.2 Výpočet rozsahu výberového súboru

Rozsah výberového súboru sme stanovili **jednoduchým náhodným výberom bez opakovania**.

Postup výpočtu:

Hladina významnosti $\alpha = 95 \%$,

Prípustná chyba $\Delta = 2 \%$,

Variabilita $\delta = 8 \%$

Základný súbor $N = 66$

$u_{1-\alpha/2}$ funkcia NORMSINV $(1 - \alpha/2) = 1,96$

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{u_{1-\alpha/2}^2 \times \delta^2} + \frac{1}{N}}$$

$$n = \frac{1}{\frac{0,02^2}{1,96^2 \times 0,08^2} + \frac{1}{66}} = \mathbf{31,82}$$

Rozsah výberového súboru by mal byť na základe výpočtu metódou jednoduchého náhodného výberu bez opakovania 32 respondentov.

7.3 χ^2 test štvorcovej kontingencie

H0: Medzi zamestnancami, ktorí majú vybudovaný k podniku osobný vzťah a zamestnancami, ktorí k nemu nemajú vybudovaný osobný vzťah, nie je štatisticky významný rozdiel podľa počtu rokov odpracovaných v podniku.

H1: Medzi zamestnancami, ktorí majú vybudovaný k podniku osobný vzťah a zamestnancami, ktorí k nemu nemajú vybudovaný osobný vzťah, je štatisticky významný rozdiel podľa počtu rokov odpracovaných v podniku.

Tabuľka 35 – Empirické početnosti

Počet rokov v podniku	osobný vzťah	neosobný vzťah	Spolu
menej ako 1 rok	6	4	10
1 - 3 roky	10	12	22
4 - 7 rokov	6	2	8
Spolu	22	18	40

Tabuľka 36 – Teoretické početnosti

Počet rokov v podniku	osobný vzťah	neosobný vzťah	Spolu
menej ako 1 rok	5,5	4,5	10
1 - 3 roky	12,1	9,9	22
4 - 7 rokov	4,4	3,6	8
Spolu	22	18	40

Výpočet testovacej charakteristiky podľa vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

Testovacia charakteristika (χ^2) = 2,20.

Výpočet tabuľkovej hodnoty na základe funkcie CHIINV (α , $(n - 1) * (k - 1)$),

kde $\alpha = 0,05$; $n = 3$; $k = 2$.

Tabuľková hodnota = 5,99.

Nakoľko je **testovacia charakteristika** < **tabuľková hodnota**, H0 nezamietame a môžeme povedať, že medzi zamestnancami, ktorí majú vybudovaný k podniku osobný vzťah a zamestnancami, ktorí k nemu nemajú vybudovaný osobný vzťah, nie je štatisticky významný rozdiel podľa počtu rokov odpracovaných v podniku.

7.4 Friedmanov test

H0: Neexistujú preferencie medzi jednotlivými motivačnými faktormi.

H1: Existujú preferencie medzi jednotlivými motivačnými faktormi.

Tabuľka 37 – Poradie motivačných faktorov podľa jednotlivých respondentov

Respondent	samotná práca	uznanie	seba-realizácia	kolektív	povýšenie	mzda	spolu
1	5	4	2	3	6	1	x
2	3	5	1	2	6	4	x
3	1	4	5	3	6	2	x
4	6	4	5	2	1	3	x
5	4	3	5	1	6	2	x
6	6	3	2	5	4	1	x
7	6	4	1	3	5	2	x
8	4	1	2	5	6	3	x
9	4	2	6	3	5	1	x
10	1	3	5	4	6	2	x
11	2	3	1	5	6	4	x
12	5	6	2	4	3	1	x
13	3	6	4	2	5	1	x
14	3	4	5	1	6	2	x
15	5	3	2	1	4	6	x
16	6	3	2	4	5	1	x
17	4	2	5	3	6	1	x
18	6	5	4	2	3	1	x
19	1	5	6	3	4	2	x
20	1	4	6	3	5	2	x
21	1	3	5	4	6	2	x
22	5	4	2	3	6	1	x
23	3	5	1	2	6	4	x
24	1	4	5	3	6	2	x
25	6	4	5	2	1	3	x
26	4	3	5	1	6	2	x
27	6	3	2	5	4	1	x
28	6	4	1	3	5	2	x
29	4	1	2	5	6	3	x
30	4	2	6	3	5	1	x
31	2	3	1	5	6	4	x
32	5	6	2	4	3	1	x
33	3	6	4	2	5	1	x
34	3	4	5	1	6	2	x
35	5	3	2	1	4	6	x
36	6	3	2	4	5	1	x
37	4	2	5	3	6	1	x
38	6	5	4	2	3	1	x
39	1	5	6	3	4	2	x
40	1	4	6	3	5	2	x
R _j	152	148	142	118	196	84	840
R_j²	23 104	21 904	20 164	13 924	38 416	7 056	124 568

Výpočet testovacej charakteristiky podľa vzťahu:

$$F = \left(\frac{12}{n \cdot k \cdot (k + 1)} \cdot \sum_{j=1}^k R_j^2 \right) - 3 \cdot n \cdot (k + 1)$$

kde $n = 40$,

$k = 6$.

Testovacia charakteristika (F) = 645,68.

Výpočet tabuľkovej hodnoty na základe funkcie CHIINV (α , $k - 1$)

Tabuľková hodnota = 11,07.

Nakoľko je **testovacia charakteristika** > **tabuľková hodnota**, H_0 zamietame a môžeme konštatovať, že existujú preferencie medzi jednotlivými motivačnými faktormi.