

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA**

**V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128652

**VZŤAHY MEDZI MANAŽÉRMÍ A OSTATNÝMI  
ZAMESTNANCAMI VO VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM  
SUBJEKTE**

**2011**

**Roman Žembera**

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

**VZTAHY MEDZI MANAŽÉRMÍ A OSTATNÝMI  
ZAMESTNANCAMI VO VYBRANOM  
PODNIKATELSKOM SUBJEKTE**

**( Bakalárska práca )**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Zuzana Pogradová, PhD.

**Nitra 2011**

**Roman Žembera**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Roman Žembera vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Vzťahy medzi manažérmi a ostatnými zamestnancami vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, 26. Apríla 2011

**Roman Žembera**

## **Pod'akovanie**

Týmto by som rád poďakoval Ing. Zuzane Pogradovej, PhD. Za cenné pripomienky, odbornej rady užitočné pre vypracovanie tejto bakalárskej práce, ako aj za prejavenu ochotu, obetovaný čas a ľudský prístup. Ďalej ďakujem nemenovanej spoločnosti, že poskytla dôležité informácie a konzultácie.

## **Abstrakt**

Bakalárska práca „Vzťahy medzi manažérmi a ich zamestnancami vo vybranom podnikateľskom subjekte“ zameraná na analýzu jednotlivých vzťahov, ktoré prebiehajú medzi nadriadenými a ich zamestnancami na pracovisku. Hlavným cieľom je zistiť, ktorý štýl vedenia zo strany nadriadených je vhodnejší pre výkon a motiváciu zamestnancov.

Analýza prebiehala na základe porovnávania štýlov vedenia nadriadených vo viacerých oblastiach, t.j. v oblasti informovanosti, motivácie, spokojnosti a fluktuácie. Štýly boli porovnávané na základe informácií od zamestnancov prostredníctvom dotazníka alebo informácií získaných od nadriadených. Práca odhaľuje mnohé pozitíva, ale aj nedostatky, ktoré sa skrývajú pri ich vedení. Tieto nedostatky sú však skôr chápané ako príležitosti na možné zlepšenia sa do budúcnosti.

Kľúčové slová: vzťahy na pracovisku, vedenie, motivácia.

## **Abstrakt**

This bachelor work which is called: „The relationship between managers and their employees in the chosen bussiness subject“ is focused on analysing the individual relations which are running between the employers and their employees at the workplace. The main aim of this bachelor work is to find out and identify the best and the most suitable style of leadership of the supervisors at the workplace for the best performance and motivation of all employees.

The analysis was running according to comparison of individual styles of the employers in many different fields of the workplace, for example in the field of providing information, motivation, satisfaction and also turnover of the employees. Styles were compared on the basis of information of the employees through questionnaire or information received from the employers. This work reveals many positives but also some which are hidden in the individual leadership. These weaknesses or negatives can be supposed to be as opportunities and chances which should be improved in the future.

Key words: relations at the workplace, leaderships, motivation.

---

## Obsah

<b>Obsah .....</b>	<b>5</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky .....</b>	<b>7</b>
1.1 Vzťahy na pracovisku .....	7
1.1.1 Plánovanie.....	7
1.1.2 Rozhodovanie .....	8
1.1.3 Organizovanie .....	8
1.1.4 Oplyvňovanie.....	10
1.1.4.1 Komunikovanie.....	10
1.1.4.2 Vedenie ľudí .....	11
1.1.4.2.1 Prístup na základe ich vlastností.....	13
1.1.4.2.2 Prístup k vedeniu a vedúcim na zákl. ich správania a štýly.	13
1.1.4.2.2.1 Vedenie orientované na úlohu a osobu .....	14
1.1.4.2.2.2 Štýly vedenia podľa správania.....	14
1.1.4.2.3 Situačný prístup .....	16
1.1.4.3 Motivovanie .....	16
1.1.4.3.1 Motivačné teórie potrieb .....	17
1.1.4.3.2 Teória motivačného procesu .....	17
1.1.5 Kontrola .....	18
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>20</b>
<b>3 Metodika práce .....</b>	<b>21</b>
<b>4 Vlastná práca.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Charakteristika podniku.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Identifikácia štýlov vedenia.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.1 Nadriadený č. 1 .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.2 Nadriadený č. 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Výsledky výskumu .....</b>	<b>26</b>
4.3.1 Informovanosť zamestnancov.....	28
4.3.2 Motivačné prostredie .....	30
4.3.3 Spokojnosť zamestnancov .....	33
<b>Záver .....</b>	<b>35</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>39</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>41</b>

---

## Úvod

Vytvoriť príjemné pracovné prostredie, ktoré je charakteristické tým, že tam panuje vzájomná spolupráca, priateľská atmosféra a priestor na budovanie si osobnej kariéry je často krát nereálne. Takéto prostredie majú za úlohu vytvoriť hlavne manažéri. Faktory, ktoré najviac vplývajú na ich rozhodnutia sú najmä vzájomné vzťahy na pracovisku, ako už pracovné alebo medziľudské. Správny nadriadený by mal mať snahu o nájdenie si cesty ku každému zamestnancovi, spoznanie ho a nájdenie preňho najvhodnejších motivačných faktorov.

Dosiahnutie maximálnej spokojnosti každého z účastníkov, v konečnom dôsledku aj podniku je veľmi ťažké, a preto túto prácu nemôže vykonávať ktokoľvek. Manažér je tou osobou, ktorá veľmi často robí kompromisy, kde priateľstvá musí odsunúť až na druhé miesto a jeho prvoradým cieľom je zvládnutie úlohy. Cieľom práce bolo zhodnotiť jednotlivé štýly nadriadených a ich vplyv na zamestnancov.

V teoretickej časti bola rozoberaná daná problematika štýlov vedenia za pomoci odbornej literatúry. Praktická časť pozostávala zo stanovenia si hlavného predpokladu **„Autokratický štýl vedenia je účinnejším pre podnik ako demokratický štýl vedenia a zabezpečuje spokojnosť zamestnancov a stabilitu v podniku“** a následne išlo o jeho potvrdenie alebo zamietnutie vo viacerých oblastiach ako informovanosť, motivácia, spokojnosť a fluktuácia zamestnancov. Jednotlivé štýly vedenia boli posudzované na základe už spomenutej odbornej literatúry a začlenenia týchto štýlov a ich prislúchajúcim charakteristickým prvkom. Analýza oblastí prebiehala na základe získaných informácií od nadriadených formou rozhovoru a od informácií získaných z dotazníkov, ktoré boli rozdane zamestnancom a boli tam otázky týkajúce sa týchto problémových oblastí.

Na záver práce boli zhrnuté získané výsledky a formulované závery na možné zlepšenia sa jednotlivých štýlov práce vo vedení zo strany nadriadených.

Táto korekcia by priniesla jednak lepšie vzťahy na pracovisku, ale v konečnom dôsledku aj lepšie vykonávanie úloh.

---

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky

## 1.1 Vzťahy na pracovisku

Vzťahy na pracovisku sú neoddeliteľnou súčasťou práce každého manažéra. Ich zvládnutie je často merítkom jeho úspešnosti. Vznikajú pri akejkolvek práci a na všetkých úrovniach, no nie v rovnakej miere. V menšej miere pri plánovaní a rozhodovaní, ale vo veľkej miere pri organizovaní, ovplyvňovaní, komunikovaní, motivovaní, tvorbe skupín, kultúry na pracovisku, kontrole.

### 1.1.1 Plánovanie

Ako uvádza **Sedlák, M. (2009, s. 171)** plánovanie je časťou riadenia (manažmentu), ktoré sa v dôsledku delby práce a špecializácie v ňom osamostatnilo a predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií. Plánovanie je najdôležitejšou a východiskovou funkciou, ovplyvňujúcou všetky ostatné manažérske funkcie.

Za najdôležitejší prvok plánovania sa považuje cieľ (SMART ). Celý ďalší mechanizmus sa bude odvíjať od nich. Ich nejasná formulácia bude spôsobovať veľké problémy. Nebudú jasne formulované úlohy zamestnancov, ale ani konečný cieľ. Bude vznikať chaos na pracovisku. Preto na určenie cieľa je nutný dostatok času.

Nasledovné ciele by mali obsahovať tieto znaky:

- jednoznačný,
- merateľný,
- akceptovaný,
- reálny,
- časovo dosiahnuteľný.

Plány musia byť jednoznačné a presné. Musia byť skonštruované tak, že musia spĺňať požiadavky podniku, trhu, ale samozrejme aj zamestnancov. Navyše tieto plány by sa mali neustále meniť požiadavkám na trhu. Je veľmi dôležité, aby boli flexibilné. V súčasnosti je nutná vysoká prispôsobivosť na súčasný dynamický trh.



---

### 1.1.2 Rozhodovanie

Úspešnosť manažmentu závisí od kvality rozhodovacieho procesu. Ako uvádza **Malejčík, A. (2007, s. 87)** rozhodovanie je považované za základ manažmentu. V organizácii je to sústavná a uvedomelá činnosť manažéra a môže sa vzťahovať k mnohým oblastiam. Podstatou rozhodovania je riešenie rozhodovacích situácií a jeho hlavnou funkciou je výber najlepšieho variantu spomedzi možných variantov riešenia. Je to proces predstavujúci postupnosť presne určených krokov, resp. činností, ktoré vedú od formulovania rozhodovacieho problému a cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatiu rozhodnutia. Konečným cieľom rozhodovania nie je len prijatie rozhodnutia, ale aj jeho realizácia.

**Donnelly, J. H. jr. a kol. (1997, s. 166, 167)** poznamenáva, že rozhodovanie možno považovať viac za prostriedky ako za požadované výsledky. Predstavujú procesy, pomocou ktorých chce manažér dosiahnuť požadovaného stavu.

Rozhodnutia manažérov veľmi ovplyvnia prácu zamestnancov na veľmi dlhý čas. Práca zamestnancov sa bude odvíjať od týchto jednotlivých rozhodnutí, ktoré sa zvolia. Správne rozhodnutie veľmi uľahčí prácu zamestnancom. Uľahčenie práce spôsobí to, že zamestnanec si bude dobre robiť svoju prácu a tým vznikne na pracovisku pohoda. Dobre zvládnutá práca sa v konečnom dôsledku bude odrážať aj na efektívite podniku.

Ako uvádza **Blažek, L. (2011, s. 86)** rozhodovanie je voľba medzi viacerými variantmi chovania sa vedúcich k naplneniu určitého cieľa. Efektívita je práve to, o čo sa manažér usiluje. Preto je veľká snaha urobiť správne rozhodnutie.

**Burger, J. (2010, s. 21)** prináša na danú problematiku názor, že robotník vyrába kusy. Supervízor „vyrába“ vhodné pracovné podmienky. A čo „vyrába“ manažér? Hlavným produktom manažéra sú rozhodnutia.

### 1.1.3 Organizovanie

K významným aktivitám v každom podniku patrí aj organizovanie. **Gozora, V. (2000, s. 69, 70)** poznamenáva, že organizovanie je proces založený na usporiadaní všetkých zdrojov vo vnútri systému manažmentu. Výsledkom organizačného procesu je organizácia.

---

Ako hlavné dôvody efektívnej organizácie podniku, okrem usporiadania organizačných zdrojov, uvádza **Gozora, V. (2000, s. 86-89)** aj uplatňovanie troch prvkov organizácie podniku, ktoré majú charakter špecifických činností manažérov:

- zodpovednosť,
- autorita,
- delegovanie.

Zodpovednosť – povinnosť uskutočniť pridelené úlohy. Poverená osoba ju akceptuje, ale táto úloha môže byť delegovaná inému zamestnancovi ďalej alebo rozdelená v rámci subkoordinácie. Zodpovednosť sa dotýka v podniku troch oblastí:

- rozdeľovanie prac. činností,
- objasňovanie prac. činností,
- vznik zodpovednosti.

Autorita – s ňou spojená osobná prestíž, nie sú individuálnymi vlastnosťami, ale spoločenským atribútom.

- vyžaduje si nielen nositeľa, ale aj podriadených a spolupracovníkov,
- prostredníctvom autority si získame u ľudí úctu a rešpekt a samozrejme aj ochotu pre spoluprácu,
- autorita u podriadených je často aj vzácna, preto ak si ju chce udržať musí vhodne spájať odborné poznatky, praktické a životné skúsenosti.

Delegovanie je proces pridelovania pracovných úloh a zodpovedajúcej autority konkrétnym jedincom vo vnútri podniku. Proces delegovania zahŕňa tri stupne:

- špecifické povinnosti pre jednotlivcov,
- preukázanie príslušnej autority manažéra podriadeným pracovníkom,
- vytvorenie úloh pre výkonného pracovníka.

V podniku často dochádza aj k situáciám, že manažéri sú zo strany vedenia nútení k tomu, aby došlo k zvýšeniu výkonnosti, ziskovosti. Pod týmto tlakom, ktorý na nich pôsobí, sa často dopúšťajú chýb, o ktorých často krát ani nevedia.

Odborný názor zastáva **Reháková, H. (2010, s .8)**, ktorá tvrdí, že keď sa pod tlakom zvyšovania výkonnosti plánujú a implementujú podnikové zmeny, veľa vrcholových manažérov podľahne presvedčeniu, že organizačná štruktúra je to, čo najviac ovplyvňuje konečnú ziskovosť.

---

#### 1.1.4 Oplyvňovanie pracovníkov

Oplyvňovanie je tiež dôležitou funkciou podnikového manažmentu. Najväčšou výhodou ovplyvňovania pracovníkov je podľa **Gozoru, V. (2000, s. 105, 106)**, že sa cieľavedome uplatňuje na dosiahnutie dlhodobých podnikových cieľov. Predmetom ovplyvňovania sú pracovníci podniku a sprievodné aktivity sú morálka, riešenie konfliktov a rozvoj pracovných vzťahov. Oplyvňovanie je kritickou časťou manažérskej práce. Schopnosť manažérov ovplyvniť ostatných pracovníkov je základným činiteľom dosiahnutia podnikových cieľov. Za najdôležitejšie ovplyvňovacie úlohy sa považujú:

- komunikovanie,
- vedenie,
- motivovanie.

Dosiahnutie podnikových cieľov u zamestnancov je niekedy ťažšie, inokedy ľahšie. Závisí to aj od talentu, akým disponujú zamestnanci na prácu. No často krát sa stáva, že ďalej sa dostanú ľudia, ktorí nedisponujú až takým veľkým talentom, ale skôr húževnatosťou. **Ondáš, J. (2010, s. 7)** poznamenáva, že človek môže mať hocijako veľký talent, ale skutočný úspech je až výsledok poctivej, konzistentnej prípravy a práce.

##### 1.1.4.1 Komunikovanie

Za jeden z najdôležitejších atribútov považuje **Višňovský, J. (2008, s. 108)** umenie komunikovať. Nemožno viesť tím a motivovať zamestnancov bez toho, aby nedošlo k osobnému kontaktu a rozhovoru manažéra s nimi. Manažér komunikuje nielen so zamestnancami a kolegami, ale zúčastňuje sa aj na obchodných jednaniach so zástupcami.

Základom každej manažérskej komunikácie je, aby bola efektívna. Medzi hlavné zásady efektívnej komunikácie podľa **Majtána a kol. (2003, s. 170)** patria:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie pracovného problému alebo úloh,
- aktívne počúvanie zamestnancov zbavené personifikovania problému,
- tvorba kultúry otvorenej komunikácie v podniku,
- tvorba spätnej väzby (feedbacku) a informačnej siete (networku) v podniku,
- predvídanie a prechádzanie komunikačným konfliktom,

- 
- výber komunikačných partnerov,
  - výber komunikačných situácií,
  - modelovanie komunikačného procesu,
  - dodržiavanie komunikačnej disciplíny,
  - profesionálne zvládnutie komunikačných bariér.

Za hlavný dôvod splnenia stanovených cieľov považuje **Višňovský, J. (2008, s. 110)** riadenie ľudí a zdrojov. Manažment ľudí sa nazýva aj vodcovstvom. Každý manažér má vlastný štýl riadenia, ktorý korešponduje so spôsobom, akým komunikuje s inými ľuďmi. Manažér si musí vybrať správny štýl riadenia, použiteľný v konkrétnej situácii. Správny štýl si môže vybrať iba pochopením troch prvkov v každej vodcovskej situácii:

- ty, vedúci zamestnanec,
- tvoj tím zamestnancov,
- úloha, ktorá má byť zabezpečená.

Ako bolo uvedené, každý manažér má vlastný štýl riadenia. Na každého zamestnanca pôsobia tieto štýly rôzne. U niektorého vyvolávajú pozitívne myslenie, u niektorého negatívne. A preto u manažéra musí dochádzať k neustálemu meneniu týchto štýlov v závislosti o akého zamestnanca ide. Jeho cieľom je presvedčiť zamestnanca o jeho pravde, o tom že jeho názor je správny. Ale existuje tu aj nebezpečenstvo, ktorého sa môže dopustiť. Na danú problematiku prináša názor **Dolanský a kol. (1996, s. 71)**, ktorý vraví, že osoba, ktorá je násilím presvedčená o pravdivosti prenášanej informácie, je vo vnútri stále presvedčená o svojom názore a zo získanej informácie si prevezme iba nepodstatnú časť.

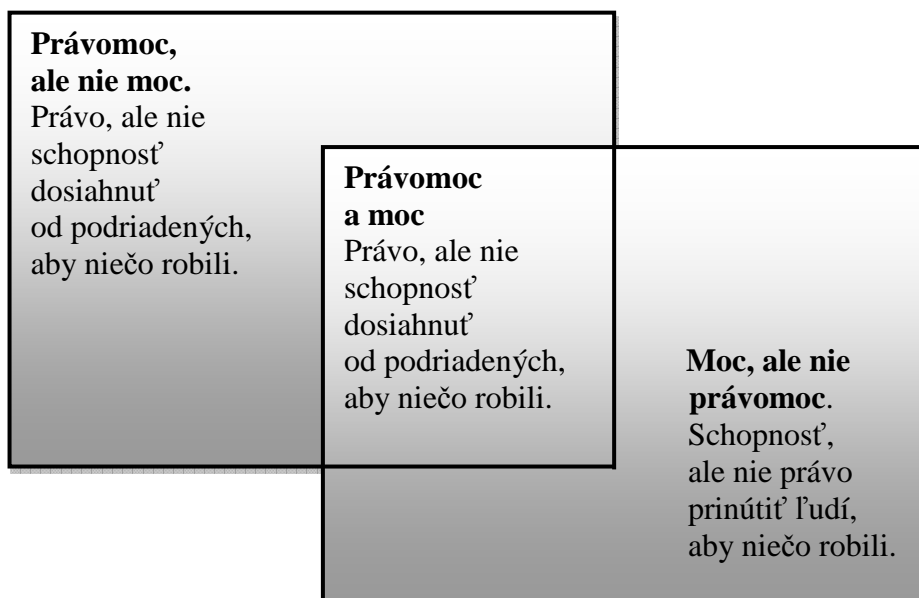
#### 1.1.4.2 Vedenie ľudí

Podľa **Sedláka, M. (2009, s. 303)** je vedenie jednou zo základných manažérskych funkcií. Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažéra. Manažér musí viesť ľudí so zameraním na ciele, využiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku. Hoci definovať vedenie nie je ľahké, predsa možno určiť jeho hlavné atribúty, charakterizovať jeho podstatu. Za spoločnú, resp. spoločnú dominantu každého vedenia môžeme považovať ovplyvňovanie, pôsobenie nositeľa

---

funkcie vedenia. Kde sú vedúci, sú aj vykonávatelia. Objektom ovplyvňovania sú ľudia, jednotlivci či skupiny.

O definíciu vedenia sa pokúsil **Jago, A. G. (1982, s. 28)**, ktorý definoval vedenie aj ako proces, aj ako vlastnosť. Tvrdí, že proces vedenia je používanie nedonucovacieho vplyvu na usmerňovanie a koordinovanie aktivít členov organizačnej skupiny na splnenie skupinových cieľov. Vedenie ako vlastnosť je sústava kvalít alebo charakteristík patriacich tým, ktorí úspešne využívajú ovplyvňovanie. Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc, resp. právomoc. Moc sa niekedy používa za širší pojem ako právomoc. Podľa **Sedláka, M. (2009, s. 305)** právomoc je „právo“ usmerňovať činnosť iných. Naproti tomu moc demonštruje schopnosť dosiahnuť výsledky. Na základe tohto autor uvádza nasledovné vzťahy medzi právomocou a mocou (obr. 1).



Obr. 1

#### Vzťah medzi právomocou a mocou

Zdroj: Sedlák, M. 2009. Manažment. s. 305.

Ako uvádza **Majtán a kol. (2003, s. 318)** moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory alebo správanie ostatných členov alebo skupín. Často sa opisuje ako schopnosť vnútiť svoju vôľu ostatným. Poznáme šesť zdrojov moci:

- Odmeňovanie – vlada konkrétnej osoby nad zdrojmi, ovládanie pracovných síl, možnosť zvýšiť plat, rozhodovať o povýšení a postavení.
- Donucovanie - možnosť trestať, odmeňovať, možnosť ohrozovať.

- 
- Legitimita - je to moc, ktorá sa realizuje v súlade s pravidlami platnými pre danú organizáciu, na základe oprávnenia vydaného príslušnou organizáciou.
  - Referent – druh moci závislý od osobnej charizmy.
  - Expert – moc pochádzajúca z vedomostí, založená na uznávaní odborných vedomostí druhého.
  - Informácie – ide o informácie o súvislostiach, ktoré napomáhajú predpovedať budúce správanie či budúce udalosti.

Podľa **Sedláka, M. (2009, s. 306-320)** poznáme tri hlavné prístupy k štúdiu a k vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí a vedúcich :

- prístup na základe skúseností ( črt, charakteristík ) vedúceho,
- prístup zameraný na správanie sa vedúceho a s ním súvisiace štýly správania sa,
- situačný prístup.

#### 1.1.4.2.1 Prístup na základe ich vlastností

Manažéri, ak chcú vykonávať svoju funkciu, tak musia mať vrodené isté predispozície. Prístup k vedúcim na základe ich vlastností, pričom každá z nich sa špecifikuje, možno zoskupiť do šiestich kategórií:

- fyzické – vek, výška, váha a pod,
- profil človeka – výchova, skúsenosti, spoločenský pôvod alebo status,
- inteligencia - schopnosť, úsudok, znalosť,
- osobnostné vlastnosti – agresivita, ostražitosť, dominantnosť,
- črty charakterizujúce vzťah k úlohám – zodpovednosť, vytrvalosť,
- sociálne črty – schopnosť dozerať, kooperácia, prestíž, taktnosť.

Nedostatkom tohto prístupu je to, že sa nedá presne určiť, ktoré vlastnosti a aké vzťahy medzi nimi sú pre vedúcich rozhodujúce. Pri tomto prístupe sa do úvahy neberú podriadení, ktorí by mohli významne ovplyvniť plnenie úloh.

#### 1.1.4.2.2 Prístup k vedeniu a vedúcim na základe ich správania a štýly vedenia

Správanie vedúceho spravidla sa môže orientovať na prácu, alebo o ľudí, ktorí ich vykonávajú.

---

#### 1.1.4.2.2.1 Vedenie orientované na úlohu a osobu

Pri vedení orientovanom na úlohu sa zdôrazňuje určit' nielen pracovné aktivity, ale aj pracovné ciele skupiny ako celku, ale aj každého jej člena. Na to, aby sa každá úloha vykonala podľa plánu stanovujú sa pre pracovníka normy výkonu a je odmeňovaný podľa množstva vykonanej práce zodpovedajúcej kvality.

Podľa vedenia orientovaného na osobu sú najefektívnejší tí vedúci, ktorí sa zamerajú na ľudské aspekty skupín a jednotlivcov a nie na úlohu, pričom sa usilujú o vybudovanie tímovej práce.

#### 1.1.4.2.2.2 Štýly vedenia podľa správania

Hlavné teórie štýlov vedenia podľa:

- štýly vedenia založené na využívaní právomoci, na jej základe rozoznávame 3 základné štýly: autokratický, demokratický a liberálny (voľný) štýl.

Pri autokratickom štýle ide o využívanie vôle vedúceho, používanie donucovacích prostriedkov, jednostrannú komunikáciu zhora nadol, diferencované odmeňovanie a vydávanie príkazov zo strany vedúceho atď.

Pri demokratickom štýle ide o ústretový prístup k podriadeným, obojstrannú komunikáciu a radenie sa s nimi o úlohách a rozhodnutiach, pomáhajúce pri plnení povinností atď.

V rámci liberálneho štýlu je podstatné to, že vedúci využíva svoju moc, necháva svojim podriadeným voľnosť, spolieha sa na nich, sami si zadávajú ciele a postupy na vypracovanie, vedúci vystupuje ako reprezentant kolektívu atď.

- Likertove štýly vedenia, ktoré predpokladali existenciu 4 štýlov, resp. systémov vedenie ľudí: exploatačno-autoritatívny, benevolentne-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový štýl.

Podstatou exploatačno-autoritatívneho štýlu je, že vedúci sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú svojim zamestnancom. Komunikácia prebieha zhora nadol. Platí tvrdá disciplína plnenia príkazov. Záujem o iniciatívu a názory podriadených neexistujú. Motivácia formou strachu a trestu, len výnimočne odmenou.

---

Pri benevolentne-autoritatívnom štýle prevažuje autoritatívna zložka, ale niektoré úlohy sa aj delegujú. Tolerancia komunikácie aj zdola nahor, pretože o niektoré názory podriadených ma vedúci záujem. Pri delegovaní silná kontrola. Motivácia pomocou odmien, ale aj strachu a trestov.

V prípade konzultatívneho štýlu vedenia vedúci do značnej miery dôverujú podriadeným. Snažia sa ich nápady využiť. Základné rozhodnutia prebiehajú na vrcholovej úrovni organizácie. Špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Prebieha obojstranná komunikácia. Na motivovanie sa používajú odmeny, prípadne tresty, resp. spoluúčasť.

Participatívno-skupinový štýl vedenia je charakteristický tým, že vedúci vo veľkej miere dôveruje podriadeným. Poskytovanie autonómie pri rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovňam. Podporuje sa obojstranná komunikácia, využíva sa aj pri dôležitých rozhodnutiach. Motivácia na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti.

➤ štýly vedenia na báze manažérskej mriežky.

Je to známy model možného správania sa vedúceho. Ide o dvojrozmernú štvorcovú maticu s políčkami 9\*9. Horizontálne usporiadanie vyjadruje intenzitu pozornosti manažérov úlohám. Vertikálne usporiadanie vyjadruje intenzitu pozornosti manažérov k ľuďom. Na základe týchto dimenzií sa vytvorilo 5 základných či typických štýlov manažmentu:

Štýl manažmentu označený 1.1 – „ochudobnený manažment“ – malá pozornosť venovaná ľuďom a výrobe. Minimálny záujem o prácu, starajú sa iba o seba.

Štýl manažmentu 1.9 - „manažment vidieckeho klubu“ - vo veľkej miere sa starajú o ľudí, no v malej miere o výrobu. Vytvára sa prostredie s dobrými priateľskými vzťahmi, ale nikto nemá záujem o koordináciu pracovného úsilia na dosiahnutie cieľov.

Štýl manažmentu 1.9 - „autokratická úloha manažéra“ - vedúci sa zameriavajú iba na výrobu. Na ľudí sa neberie ohľad.

Štýl manažmentu 9.9 - „tímový manažment“ – maximálna pozornosť venovaná výrobe i ľuďom. Manažéri sú schopní spojiť výrobné požiadavky s potrebami pracovníkov.

Štýl manažmentu 5.5 - „umiernený štýl vedenia“ – kompromis medzi vysokou produkciou a uspokojením potrieb zamestnancov.



---

#### 1.1.4.2.3 Situačný prístup k vedeniu ľudí

Vedenie ľudí je v súčasnosti už tak zložitá, že sa nedarí vyjadriť len pomocou vynikajúcich vlastností manažéra alebo len pomocou jeho správania. A preto bolo nutné, aby sa efektívne vedenie spojilo so situáciou. Vychádza z názoru, že situácia veľmi ovplyvňuje vedenie. Existuje viac situačných teórií vedenia, ako napr.:

- teória premenného správania, ktorej hlavnými predstaviteľmi sú Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt. K najdôležitejším faktorom, ktoré môžu ovplyvniť manažérsky štýl, patria: sila manažérskej osobnosti, sila podriadených a situačné sily.
- Fiedlerova teória efektívneho vedenia. Teória spočíva v kritických dimenziách situačného vedenia, ktoré zistil F. Fiedler: moc pozície, teda právomoc v organizácii, štruktúra úlohy a vzťahy medzi vedúcim a členom skupiny.
- teória vzťahu cesta – cieľ. Spočíva v tom, že vedúci motivuje svojich podriadených objasnením cesty k osobnému úspechu ako výsledku dosiahnutia pracovných cieľov. Predpokladá sa, že správanie vedúceho je akceptovateľné do tej miery, do akej zodpovedá rozsahu uspokojenia podriadených.
- integrovaný model vedenia ľudí. Tento model má ukázať, ako vlastnosti vedúceho ovplyvňujú jeho správanie, na ktoré pôsobia situačné faktory a reakcie podriadených.

#### 1.1.4.3 Motivovanie

Úlohou každého manažéra je ovládať správanie svojich pracovníkov prostredníctvom účinného mechanizmu na dosiahnutie podnikových cieľov. Ak chceme ovládať správanie svojich pracovníkov, tak v prvom rade musíme poznať motívy, ktoré ich vyvolávajú. Ako uvádza **Dolanský, V. a kol. (1996, s. 80)** znalosť motívov umožňuje jeho jednanie pochopiť. Motívy človeka aktivizujú, určujú cieľ a intenzitu činností. Niektoré motívy si človek uvedomuje, iné pôsobia samovoľne. Motívy spravidla nepôsobia izolovane, na jednanie má vplyv celý súbor motívov. Tak môže dôjsť k silnému vplyvu.

---

Rozličné teórie motivácie môžeme zoskupiť podľa **Sedláka, M. (2003, s. 339-349)** do dvoch základných kategórii. Sú to:

- motivačné teórie potrieb, nazývané aj obsahovými motivačnými teóriami,
- teória motivačného procesu.

#### 1.1.4.3.1 Motivačné teórie potrieb

Sú založené na popise ľudských potrieb. Popisujú silu vlastných potrieb a potrieb ostatných pracovníkov, podporu a psychický rozvoj. Podľa **Gozoru, V. (2000, s. 118-120)** môžu manažéri vo svojej manažérskej práci využiť niekoľko takýchto teórií potrieb:

- Maslowova hierarchia potrieb, ktorá uvádza päť základných potrieb: fyziologické, bezpečnostné potreby, sociálne podmienky, spoločenské uznanie a možnosti seberealizácie.
- Alderferova ERG teória, ktorá pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných ľudských potrieb: existenčné, potreby harmonických vzťahov a potreby rastu.
- Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti, popisujúca ľudské potreby. Je to snaha dosiahnuť existujúce potreby. Cieľom je prejsť od duševnej a fyzickej nezrelosti k duševnej a fyzickej zrelosti človeka.
- McClellandová teória získaných potrieb, určujúca tri základné ľudské potreby: potreba výkonnosti, sily a spokojnej práce.

#### 1.1.4.3.2 Teória motivačného procesu

Na pochopenie motivácii nám slúžia motivačné teórie potrieb, no neposkytujú nám dostatočné informácie o zložitosti motivačného procesu. Na komplexnejšie pochopenie ľudského správania nám slúžia teórie motivačného správania. Najväčšou výhodou podľa **Sedláka, M. (2009, s. 352-367)** je, že nám pomáhajú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje. Pomáhajú predpovedať ako ľudia uspokojia svoje potreby, a zároveň opisujú ako ľudia volia medzi alternatívami správania. Medzi hlavné teórie patria:

- teória ekvity, resp. rovnosti, spravodlivosti či spravodlivej odmeny. Teória ekvity sa týka subjektívneho úsudku o tom, či v porovnaní s ostatnými pracovníkmi dostal primeranú odmenu.

- 
- teória očakávania, závisí od týchto dvoch skutočností, t.j. od toho, ako mnoho chceme dosiahnuť a od pravdepodobnosti, s akou predpokladáme, že to dosiahneme. Hodnotí sa atraktívnosť alternatív. Podľa jeho teórie motivácia konať určitým spôsobom závisí od miery očakávania, že za činnosťou budú nasledovať príslušné dôsledky a od hodnoty, resp. atraktívnosti dôsledkov pre konajúceho.
  - teória posilnenia, pokladá správanie ľudí vyvolané prostredím, preto sa teória sústreďuje naň a na jeho dôsledky pre osobu. Predstavitelia tejto teórie veria, že ľudia vedome prejavujú rozličné správanie a volia si také, po ktorom nasledujú najžiadanejšie následky. Správanie je výsledkom predchádzajúcich následkov. Východiskovým bodom je stimul.

### 1.1.5 Kontrola

Kontrola z hľadiska efektívnosti podniku je veľmi dôležitá. Povinnosťou každého manažéra je kontrolovať, či sú splnené plány, ktoré sme si predsavzali. Napriek tomu, že každému z manažérov ide o splnenie plánov, každý z nich používa rozdielne kontrolné činnosti. Ako uvádza **Gozora, V. (2000, s. 135, 136)** kontrola je cieľavedomá činnosť uskutočnená za účelom získania do akej miery sa realizovali plánované ciele. Ciele a ich plnenie je základom úspešného prosperovania podniku. Výrobní pracovníci sa stretávajú s dosahovaním cieľov každý týždeň, každý deň. Aj celková produktivita sa zvyšuje rastom početností vykonaných kontrol. Proces kontrolovania pozostáva z troch fáz:

- z merania výkonu,
- z porovnávania nameraných výkonov so štandardami a
- z uskutočnenia opravných činností.

Úspešná kontrola znamená podľa **Gozoru, V. (2000, s. 141, 142)**, že manažéri musia poznať nielen proces kontroly, ale tiež podnikových pracovníkov, ktorých sa kontrola týka. Z tohto hľadiska je preto dôležitá aj právomoc manažéra pri kontrolnej činnosti. Právomoc a kontrola sú veľmi úzko prepojené. Manažér, ktorý disponuje právomocami tiež spravidla aj uskutočňuje kontrolu a opravné rozhodnutia. Manažérska právomoc pozostáva z dvoch druhov právomocí, a to:

- 
- funkčná právomoc – právomoc odvodená z funkčnej pozície. Možno povedať, že čím vyššia funkčná pozícia, tým väčšie sú jeho funkčné pozície.
  - osobná právomoc – odvodená z manažérskych medziľudských vzťahov s ostatnými pracovníkmi v podnik.

V prípade neuspokojivej právomoci si podnikoví manažéri môžu zvýšiť právomoc, a to zvýšením funkčnej alebo osobnej právomoci. Funkčná sa zvyšuje služobným postupom na vyššie pozície a osobnú si môžu zvýšiť prostredníctvom nasledovných činností:

- zdôrazňovaním povinností pracovníkov voči manažérom,
- zvyšovanie dôvery pracovníkov v odbornosť manažérov,
- názory manažérov a pracovníkov zosúladiť,
- presvedčaním pracovníkov o závislosti od manažérov podniku.

---

## 2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je skúmanie vzťahov medzi nadriadenými a ich zamestnancami na základe uplatňovaných štýlov vedenia jednotlivých vedúcich, pomocou ktorých ovplyvňujú svojich zamestnancov v rôznych oblastiach. Vplyv nadriadených sme zisťovali v týchto oblastiach, t.j. informovanosť, motivačné prostredie, motivácia a spokojnosť.

Parciálnym cieľom je zistiť význam informácií pre motiváciu a zaangažovanosť zamestnancov do výroby. Ďalšou úlohou je zistiť vplyv motivačného prostredia k podaniu lepšieho výkonu zamestnanca.

Spokojnosť zamestnancov je skúmaná na záver. V tejto oblasti sa zameriavame na jej dôležitosť vo viacerých oblastiach, t.j. vecnej, finančnej, medziľudskej, celkovej a vyhovujúceho spôsobu vedenia zo strany nadriadeného.

---

### 3 Metodika

Objektom skúmania bakalárskej práce sú vzťahy medzi nadriadenými a ich zamestnancami vo vybranom podnikateľskom subjekte. Jednotlivé vzťahy sme hodnotili na základe štýlov vedenia jednotlivých vedúcich.

Na základe charakteristických informácií o jednotlivých štýloch vedenia rozoberaných v teoretickej časti práce vyšlo najavo, že nadriadený č. 1 uprednostňuje pri svojej práci najmä demokratický štýl vedenia a nadriadený č. 2 zase autokratický štýl vedenia. Práve tieto odlišnosti vedenia nám pomohli stanoviť si predpoklad: **„Autokratický štýl vedenia je účinnejším pre podnik ako demokratický štýl vedenia a zabezpečuje spokojnosť zamestnancov a stabilitu v podniku“**.

Na potvrdenie alebo zamietnutie tohto predpokladu použijeme porovnávanie jednotlivých štýlov vedenia vyskytujúcich sa u nadriadených. Jednotlivé štýly budeme porovnávať v oblastiach ako informovanosť, motivácia, spokojnosť a fluktuácia zamestnancov. Pri tomto porovnávaní nám pomôže stanovenie si ďalších čiastkových predpokladov, vychádzajúcich zo základného predpokladu. Medzi ďalšie čiastkové ciele, ktoré sme si zvolili patria:

**Predpoklad 1 : „Nadriadení využívajúci autokratický štýl vedenia, lepšie informujú svojich zamestnancov ako nadriadení, ktorí uprednostňujú demokratický štýl vedenia“**.

**Predpoklad 2 : „Autokratický štýl vedenia prispieva k vytvoreniu motivačnejšieho pracovného prostredia a lepšej motivácii zamestnancov ako demokratický štýl vedenia“**.

**Predpoklad 3 : „Jednotlivci vedení autokraticky sú spokojnejší, ako jednotlivci vedení demokraticky“**.

Na základe týchto čiastkových predpokladov sa budeme snažiť o potvrdenie alebo zamietnutie hlavného predpokladu. Jednotlivé predpoklady budeme analyzovať na základe informácií získaných z dotazníka (príloha 1), ale aj informácií získaných od nadriadených formou rozhovoru a pozorovania. Informácie získané z dotazníka nám pomôžu k vysvetleniu predpokladu ohľadom informovanosti, spokojnosti a motivovanosti.

Dotazník obsahuje celkovo 24 otázok. Pri jednej otázke je na výber viac možností, kde bolo potrebné zakrúžkovať 1 zvolenú odpoveď podľa uváženia každého

---

respondenta, a pri ostatných otázkach je potrebné zakrúžkovať „áno“ alebo „nie“. Dotazník je zameraný aj na získanie základných informácií o respondentoch, t.j. pohlavia, veku a vzdelania, kde bolo potrebné zakrúžkovanie 1 alternatívy. Otázky sú štylizované tak, aby sa na ich základe dal vyvodiť uplatňovaný štýl vedenia. Štýly vedenia sú charakterizované v teoretickej časti práce. Rozdelenie štýlov bolo podľa **Sedláka**, ktorý rozpoznáva nasledovné štýly vedenia: autokratický, demokratický a liberálny.

Anonymný dotazník bol rozdáný všetkým zamestnancom výroby, ktorí sa špecifikujú na výrobu rotora. Jednalo sa o dve rozličné skupiny pracujúcich na tom istom oddelení. Rozlišovali sa v tom, že jedna skupina pracuje na rannej zmene a druhá na poobednej zmene, u ktorých sa nachádzajú rozdielni nadriadení, t.j. nadriadený č.1 a nadriadený č. 2. Skupinu, ktorých vedie nadriadený č. 1 označujeme ako skupina 1 a druhú, ktorú vedie nadriadený č. 2 budeme označujeme ako skupina 2.

V skupine 1 pracuje celkovo 17 zamestnancov, z toho 15 mužov a 2 ženy. V skupine 2 pracuje celkovo 18 zamestnancov, z toho 16 mužov a 2 ženy. Dotazníky boli rozdane všetkým zamestnancom v oboch skupinách.

---

## 4 Vlastná práca

### 4.1 Charakteristika podniku

Skúmaná spoločnosť si želá zostať v anonymite. Preto je uvedená iba jej stručná charakteristika.

Podnik patrí medzi najväčšie spoločnosti v Európe v oblasti výroby riadiacich systémov pre chladenie a klimatizáciu. Sortiment výrobkov je veľmi pestrý a používa sa v mnohých odvetviach obchodu, siahajúcich od domáceho a distribučného chladenia, cez chladiace zariadenia do predajní potravín a priemyselného chladenia až po klimatizáciu, výrobky pre veľkoobchod v odbore chladenia a reguláciu v špecifických sektoroch priemyslu.

Patrí ku kľúčovým výrobcom kompresorov a je známa svojím ťažením v oblasti technológii, energeticky úspornými a nízko hlukovými riešeniami. Testovacie zariadenia, laboratória, oddelenie výskumu a vývoja a všeobecne znalosti o chladení nemajú konkurenciu.

V roku 2001 sa spoločnosť rozhodla podnikateľ na území Slovenska. V roku 2010 ju odkúpila holdingová spoločnosť, ktorá sa venuje v dlhodobom horizonte investíciám do akvizícií spoločnosti s rozvojovým potenciálom. Je vhodným partnerom, ktorý bude pokračovať v ďalšom rozvoji a rozširovaní obchodných aktivít. Má dlhoročné investičné a manažérske skúsenosti v rôznych priemyselných oblastiach. Aplikovaním manažérskych kapacít a prostriedkov do inovatívnych produktov, distribúcie a výskumu spoločnosť neustále podnikateľsky posúva vpred firmy vo svojom portfóliu. V súčasnosti zamestnáva v tomto podniku na Slovensku viac ako 700 pracovníkov. Svoje pobočky má teraz už okrem Slovenska aj v Číne, Slovinsku a Nemecku.



---

## 4.2 Identifikácia štýlov vedenia

Hlavným cieľom bakalárskej práce je venovanie pozornosti vzťahom, ktoré vznikajú na pracovisku medzi manažérmi a ostatnými zamestnancami vo vybranom podniku. Pre skúmanie týchto vzťahov bolo vybrané oddelenie výroby vo firme.

Zamerali sme sa na dve skupiny zamestnancov, ktoré pracujú na odlišných zmenách. Základom toho, že sme mohli analyzovať štýly vedenia nadriadených bolo to, že skupiny mali odlišných nadriadených. Analýza prebiehala takou formou, že boli rozdane dotazníky zamestnancom, ktorí pracujú priamo pod nadriadeným. V dotazníkoch boli kladené otázky, pomocou ktorých bolo možné rozlíšiť jednotlivé typické znaky nadriadených, a tým ich zaradiť k štýlu vedenia. Štýly vedenia sú charakterizované v teoretickej časti práce. Rozdelenie štýlov bolo podľa **Sedláka**, ktorý rozpoznáva nasledovné štýly vedenia: autokratický, demokratický a liberálny.

Jedna zo skupín zamestnancov pracuje na rannej zmene a druhá na poobednej. Podmienky na vykonávanie práce mali zamestnanci rovnaké, pretože pracovali v tých istých podmienkach. Zamerali sme sa na to, ako jednotlivý štýl nadriadeného pôsobí na zamestnancov.

### 4.2.1 Nadriadený č. 1

Nadriadený sa snaží o dosiahnutie výsledkov, udržanie dobrých vzťahov a vytvorenie dobrej pracovnej atmosféry na pracovisku. Jeho prvoradé zameranie je síce dosiahnutie výsledkov a noriem, ale má na zreteli aj dobré vzťahy na pracovisku so svojimi zamestnancami.

Jeho správanie je charakteristické tým, že má ústretový prístup k podriadeným. Ku svojim zamestnancom má skôr priateľský prístup, nenecháva si od nich odstup. Zamestnancom nedáva striktné inštrukcie čo majú urobiť, ale sa s nimi radí o úlohách a rozhodnutiach, ako aj o ich postupoch. Veľmi dôkladne analyzuje ich názory a konzultuje ich s nimi. Po zvážení variant im nechá priestor na určitú samostatnosť. Táto samostatnosť je však obmedzená a to tým, že po naplnení práce opäť konzultujú dosiahnuté výsledky. Konzultácie prebiehajú tak ako aj s novými, tak aj so súčasnými zamestnancami. Táto koordinácia priebehu plnenia prác je u súčasných zamestnancov nižšia ako u nových, o ktorých si myslí, že ich schopnosti na vykonávanie tejto práce

---

nie sú ešte dostačujúce, aby im ponechal väčšiu samostatnosť. Avšak je presvedčený, že postupom času získajú prax a dokážu to bez toľkej kontroly.

Pre svoju prácu využíva dostatočnú spätnú väzbu. V prípade dobre vykonanej práce pochváli svojich zamestnancov, v prípade zle vykonanej práce zamestnanec pocíti, že danú prácu nevykonával správne.

Motivácia neprebíha stereotypne. Snaží sa pochopiť osobnosť daného zamestnanca a následne využiť vhodné motivačné nástroje, ktoré vhodne obmieňa. Ale stále je v presvedčení, že najefektívnejším spôsobom ako motivovať zamestnanca je finančná odmena.

Vzhľadom na to, ako dbá nadriadený o dobré pracovné vzťahy na pracovisku, sa prikláňame k názoru, že sa jedná o demokratický štýl vedenia svojich zamestnancov, so zreteľom na dosiahnuté výsledky.

#### **4.2.2 Nadriadený č. 2**

Nadriadený sa snaží o dosiahnutie cieľov a výsledkov, ale samozrejme aj o dobré vzťahy na pracovisku, ale iba v nevyhnutnej miere. Jeho prvoradou úlohou je snaha o dosiahnutie najlepších výsledkov. So svojimi zamestnancami si nevytvára priateľské vzťahy, drží si od nich odstup. Je zástancom toho, že dobrý šéf má mať rešpekt a úctu.

Sám rozhoduje, vydáva príkazy a od svojich zamestnancov očakáva ich splnenie. Po zadaní úloh je tu dostatočná miera samostatnosti pre vykonávanie práce. Pri dobre vykonanej práci nie sú z jeho strany pochválení, avšak v prípade zle vykonanej práce, sú o tom upovedomení a dá im podnet na to, aby odstránili chybu. Takže spätná väzba je na dostatočnej úrovni.

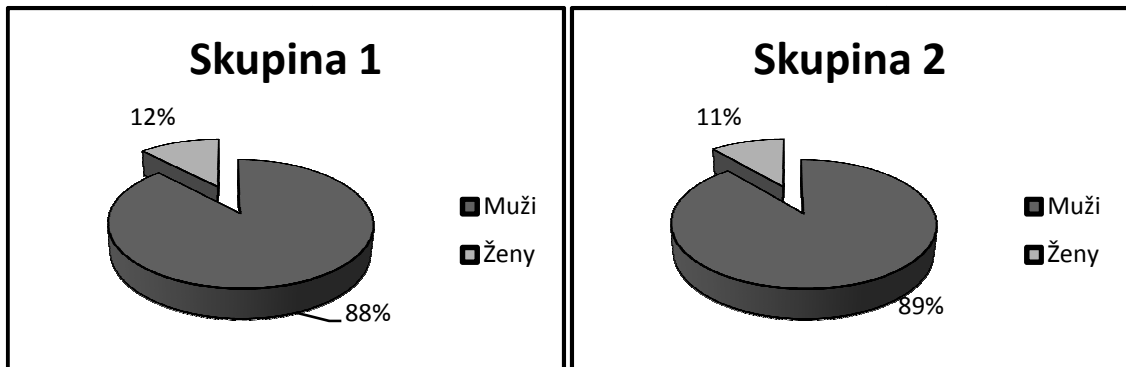
Komunikácia prebieha prevažne iba zhora dole. O ich názory sa obzvlášť nezaujíma. Zaujíma sa iba o nevyhnutné názory, ktoré sú pre jeho prácu nevyhnutné a pomáhajú pri bezpečnosti na pracovisku.

Jeho snaha o lepšie spoznávanie svojich zamestnancov je minimálna až žiadna. A preto ich motivuje rovnakým spôsobom. Nesnaží sa nájsť vhodné motivačné nástroje na jednotlivého zamestnanca. Je presvedčený o tom, že najefektívnejším motivačným faktorom je finančná odmena.

Na základe znakov nadriadeného, akými sú prvoradá snaha o dosiahnutie výsledkov, vydávanie jasných príkazov a držanie si odstupu od svojich zamestnancov sa utvrdzujeme v tom, že sa jedná o autokratický štýl vedenia.

### 4.3 Výsledky práce

Respondenti pracujúci vo výrobe, špecializujúcich sa výrobou rotora, sa z celkového počtu 17 v skupine 1 nachádza 15 (88%) mužov a 2 (12%) ženy. V skupine 2 sa z celkového počtu 18 vyskytuje 16 (89%) mužov a 2 (11%) ženy (obr. 2, príloha 3).



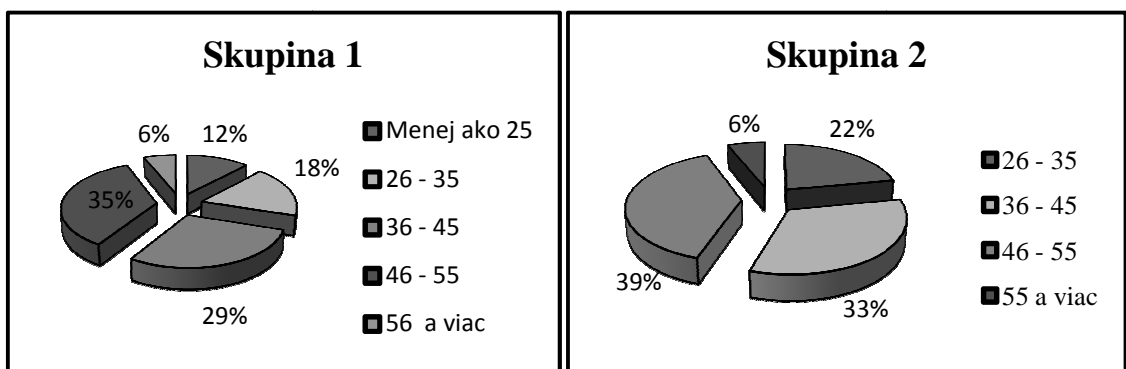
Obrázok 2

#### Zloženie respondentov podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné výpočty

Na základe údajov o veku sa v skupine 1 nachádza najviac respondentov vo veku od 46 do 55 rokov, t.j. 6 (35%). Dvaja (12%) majú menej ako 25 rokov, traja (18%) sú vo veku od 26 do 35. Piaty (29%) sú vo vekovej hranici od 36 – 45 a posledný (6%) má viac ako 55 rokov (obr. 3, príloha 3).

V skupine 2 je tiež najviac respondentov 7 (39%) vo veku od 46 do 55 rokov, štyria (22%) majú od 26 do 35 rokov, šiesti (33%) od 36 do 45 rokov a jeden respondent (6%) má viac ako 55.



Obrázok 3

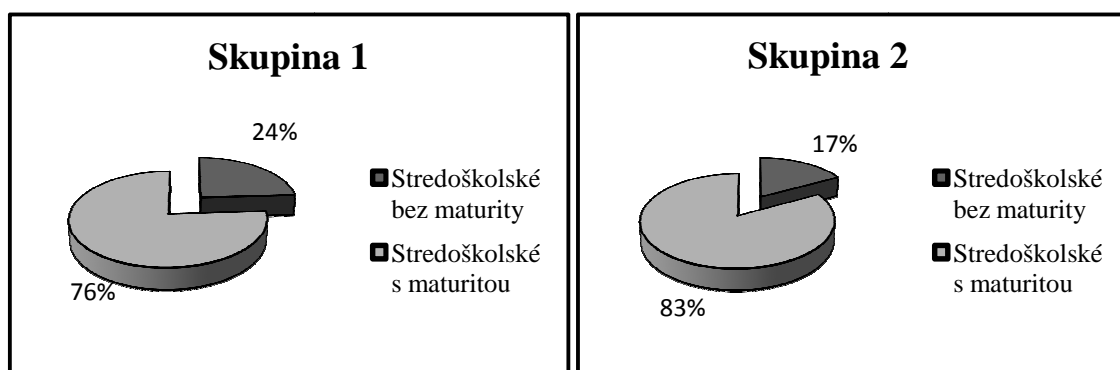
#### Zloženie respondentov podľa veku

Zdroj: Vlastné výpočty

---

Podľa dosiahnutého vzdelania bolo v skupine 1 najväčší počet respondentov so stredoškolským vzdelaním s maturitou, t.j. 13 (76%). Stredoškolské vzdelanie bez maturity majú štyria (24%) (obr. 4, príloha 3).

V skupine 2 je rozloženie dosť podobné. Je tu najväčší počet opytovaných so stredoškolským vzdelaním s maturitou, t.j. 15 (83%). V skupine sa objavujú aj respondenti so stredoškolským vzdelaním bez maturity, a to traja (17%).



Obrázok 4

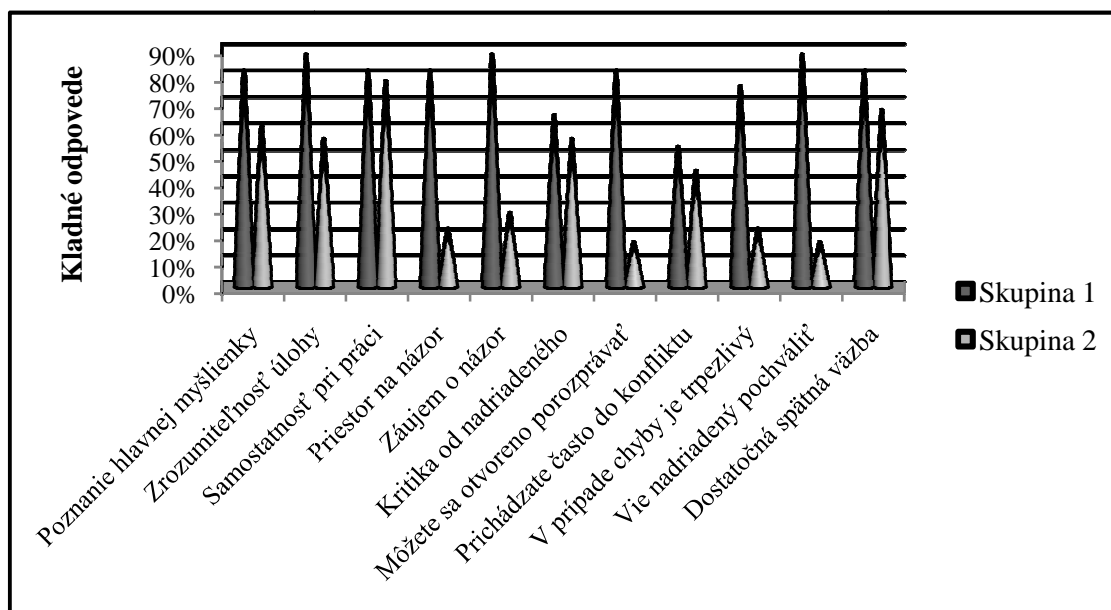
#### Zloženie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Zdroj: Vlastné výpočty

#### 4.3.1 Informovanosť zamestnancov

**Predpoklad 1 :** „Nadriadení využívajúci autokratický štýl vedenia, lepšie informujú svojich zamestnancov ako nadriadení, ktorí uprednostňujú demokratický štýl vedenia“.

V dotazníku sa celkovo 11 otázok týkalo informovanosti. Získané informácie sa týkali troch oblastí, t.j. informácií o úlohách, vzťahoch a jednotlivých postojov zo strany opytovaných. Obr. 5 zachytáva kladné odpovede respondentov v jednotlivých skupinách na uvedené otázky (príloha 4).



Obrázok 5

#### Informovanosť v jednotlivých skupinách

Zdroj: Vlastné výpočty

Hlavnú myšlienku podniku v skupine 1 pozná až 82% (14) respondentov, čo je veľmi dobré. V skupine 2 je situácia horšia, kde pozná hlavnú myšlienku podniku iba 61% (11). Pri zadávaní úlohy v skupine 1 iba 12% (2) nerozumie zadanej úlohe. V skupine 2 už nerozumie 44 % (8), čo nie je veľmi dobré.

Veľmi rozdielne výsledky sa ukazujú pri otázkach týkajúcich sa priestoru na názor a záujem o názor. V skupine 1 si až 82% (14) opytovaných myslí, že majú priestor na názor a 88% (15) z nich tvrdí, že o ich názor je aj záujem. V skupine 2 je situácia úplne odlišná. Priestor na názor má iba 22% (4) a záujem o ich názor zo strany nadriadeného má iba 28% (5) respondentov.

---

Najväčšie rozdiely odpovedí boli pri odpovediach týkajúcich sa otvorenosti porozprávania. Veľmi priaznivé čísla dosiahla skupina 1, kde až 82% (14) respondentov sa môže otvorene porozprávať so svojim nadriadeným. V skupine 2 je markantný rozdiel, kde je to iba 17% (3).

V prípade urobenia chyby je oveľa trpezlivejší nadriadený v skupine 1. 76% (13) respondentov si myslí, že je trpezlivý. Naopak v skupine 2 si to myslí iba 22% (4).

Pozitívne čísla dosahuje nadriadený č.1 aj pri odpovediach zamestnancov na otázku, či vie nadriadený pochváliť. Až 88% (15) opytovaných odpovedalo, že vie pochváliť. Záporné odpovede boli u nadriadeného č.2. Iba 17% (3) bolo pozitívnych.

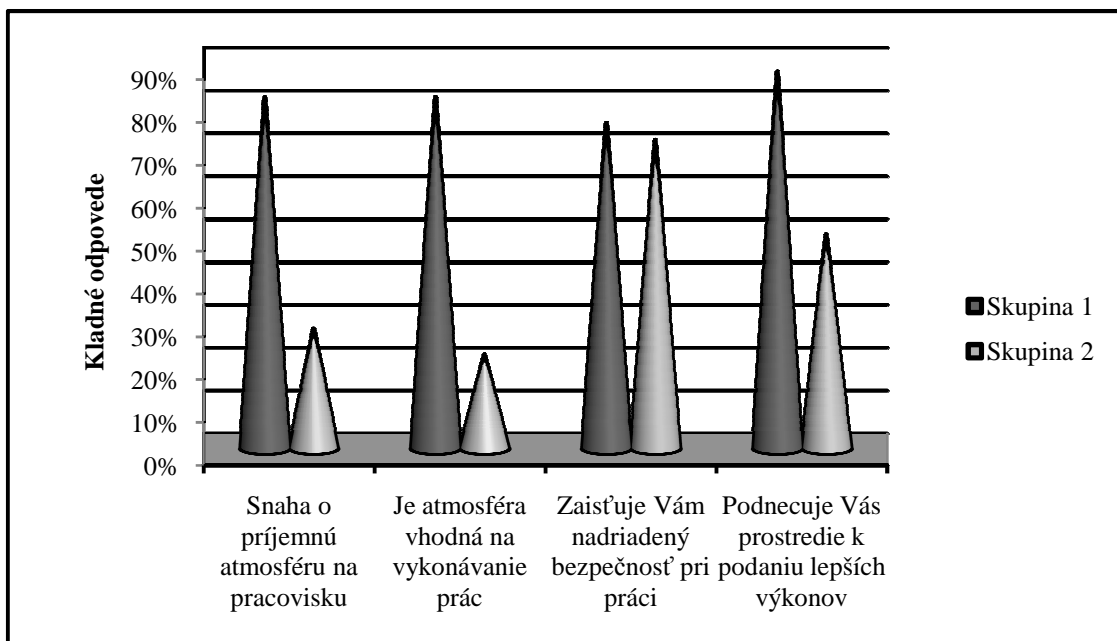
Spätná väzba je opäť horšia v skupine 2, ale je na dostatočnej úrovni. Nachádza sa na úrovni 67% (12). Lepšie ukazovatele dosahuje skupina 1. Spätnú väzbu dostáva od svojho nadriadeného až 82 % (14) respondentov.

**Predpoklad 1: „Nadriadení využívajúci autokratický štýl vedenia, lepšie informujú svojich zamestnancov ako nadriadení, ktorí uprednostňujú demokratický štýl vedenia“** nebol potvrdený. Ukázalo sa, že lepšia informovanosť zamestnancov je v skupine, kde nadriadený využíva demokratický štýl vedenia. Dobrá informovanosť zamestnancov súvisí s lepšou komunikáciou medzi nadriadeným a jeho zamestnancami, ale aj v tom, že má záujem o ich názory a zabezpečuje svojim zamestnancom dobrú spätnú väzbu, ktorá ich dokáže motivovať do ďalšej práce.

#### 4.3.2 Motivačné prostredie

**Predpoklad 2 : „Autokratický štýl vedenia prispieva k vytvoreniu motivačnejšieho pracovného prostredia a lepšej motivácii zamestnancov ako demokratický štýl vedenia“.**

V dotazníku sme sa venovali motivačnému prostrediu a motivácií zamestnancov celkovo 6 otázkami. Daná problematika bola rozdelená na tri okruhy. V prvej sme zisťovalo ako veľmi je dôležité vhodné motivačné prostredie pre zamestnancov (obr. 6). V ďalšej časti sme pozorovali, či je pre nich finančná odmena dôležitejšia ako stimuly typu, vyššia zodpovednosť. Na záver sa skúmalo, ktoré motivačné nástroje uprednostňujú zamestnanci.



**Obrázok 6**

#### **Motivačné prostredie**

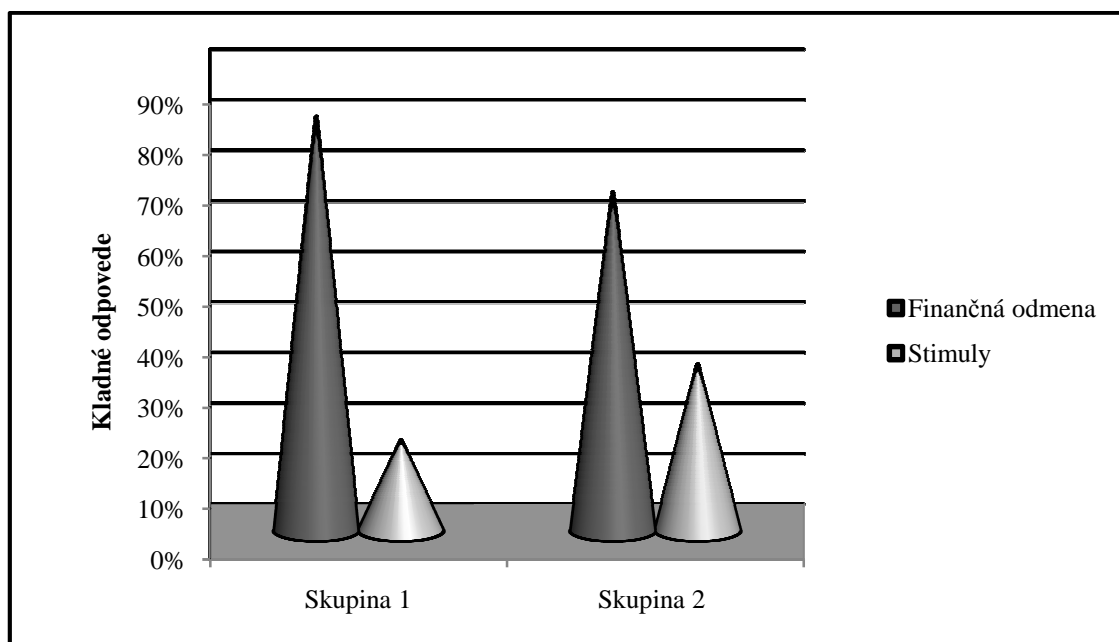
Zdroj: Vlastné výpočty

Ako je možné vidieť z obr. 6 a prílohy 5 v skupine 1 si myslí až 82% (14) respondentov, že nadriadený má veľkú snahu o vytvorenie príjemnej atmosféry. V skupine 2 naopak nemá veľkú snahu nadriadený vytvárať príjemnú atmosféru, t.j. 28 % (5).

V skupine 1 si iba 18% (3) opytovaných myslí, že atmosféra na pracovisku nie je vhodná na vykonávanie prác. V skupine 2 je to úplne obrátene, kde si až 78% (14) myslí, že atmosféra nie je vhodná.

Odpovede ohľadom zaistenia bezpečnosti pri práci zo strany nadriadeného dopadli takmer rovnako. V skupine 1 je to na úrovni 76% (13) a v druhej skupine 72% (13). Následne sa skúmalo, ako motivačné prostredie vplýva k podaniu lepších výkonov. V skupine 1 si myslí až 88% (15) respondentov, že vhodné motivačné prostredie vplýva k podaniu lepších výkonov. V skupine 2 len 50% (9) opytovaných podnecuje k podaniu lepších výkonov.

V dotazníku bola jedna otázka venovaná problematike uprednostňovania finančnej odmeny pred stimulmi, typu vyššia zodpovednosť (obr. 7).



**Obrázok 7**

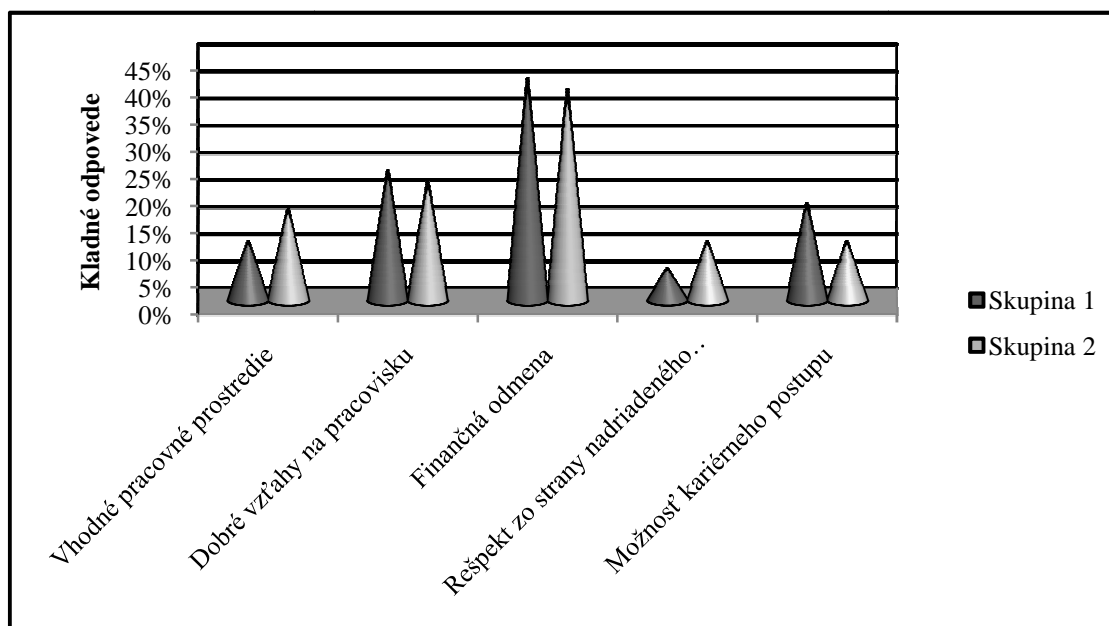
### **Zvýhodňovanie finančnej odmeny pred stimulmi**

Zdroj: Vlastné výpočty

Ako je možné vidieť z obr. 7, aj v skupine 1 aj v skupine 2 uprednostňujú zamestnanci finančnú odmenu pred stimulmi. V skupine 1 finančnú odmenu uprednostňuje až 82% (14) respondentov naproti 18% (3), ktorí preferujú stimuly. V skupine 2 finančná odmena až tak nedominovala, nachádza sa na úrovni 67% (12).



V záverečnej časti hypotézy 2 sme sa pokúsili zistiť, že ktoré motivačné faktory uprednostňujú respondenti v jednotlivých skupinách 1 a 2 (obr. 8, príloha 6).



Obrázok 8

### Dôležitosť motivačných nástrojov

Zdroj: Vlastné výpočty

V rámci prvej skupiny je najdôležitejším motivačným faktorom finančná odmena, t.j. 41% (7). Druhým najdôležitejším faktorom sú dobré pracovné vzťahy, t.j. 24% (4). Pre 18% (3) opytovaných je dôležitým faktorom možnosť kariérneho postupu.

Pre 11% (2) respondentov je najmotivačnejším nástrojom vhodné pracovné prostredie. Posledných 6% (1) opytovaných si zvolilo rešpekt zo strany nadriadeného a kolegov.

Aj v druhej skupine je najdôležitejším motivačným faktorom finančná odmena, t.j. 39% (7) opytovaných. Pre 22% (4) respondentov sú dôležité dobré pracovné vzťahy.

Vhodné pracovné prostredie je najmotivačnejšie pre 17% (3) opytovaných. Pre 11% (2) opytovaných je dôležitým motivačným nástrojom rešpekt zo strany nadriadených a pre rovnaký počet možnosť kariérneho postupu.

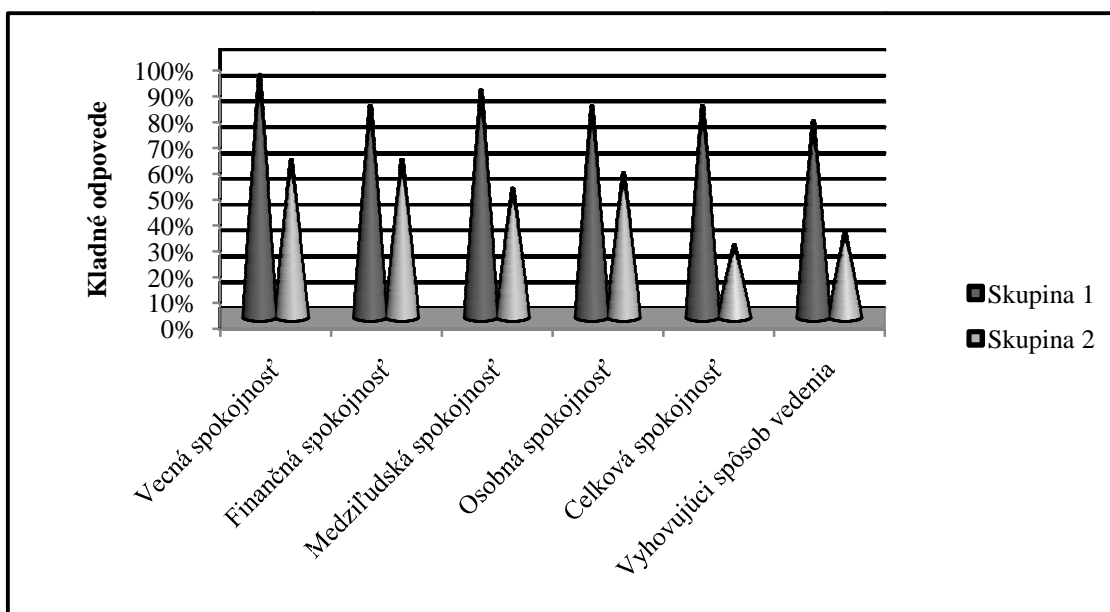
**Predpoklad 2 : „Autokratický štýl vedenia prispieva k vytvoreniu motivačnejšieho pracovného prostredia a lepšej motivácii zamestnancov ako demokratický štýl vedenia“** bol zamietnutý z dôvodu toho, že demokratický štýl vedenia nadriadeného pomohol k vytvoreniu motivačnejšieho pracovného prostredia a dokáže lepšie motivovať svojich zamestnancov ako autokratický štýl vedenia

nadriadeného. Hlavný dôvod vytvorenia tohto prostredia a lepšej motivácii zamestnancov je najmä snaha nadriadeného vytvoriť príjemné prostredie, ktoré vyhovuje zamestnancom k podaniu lepších výkonov.

### 4.3.3 Spokojnosť zamestnancov

**Predpoklad 3 : Jednotlivci vedení autokraticky sú spokojnejší, ako jednotlivci vedení demokraticky.**

V dotazníku sa 6 otázok týkalo spokojnosti zamestnancov. Celková spokojnosť sa skladá zo 4 oblastí, t.j. vecnej, finančnej, medziľudskej a osobnej spokojnosti. Poslednou otázkou sme zisťovali, či im vyhovuje spôsob vedenia a motivovania zo strany nadriadeného (obr. 9, príloha 7).



Obrázok 9

### Spokojnosť zamestnancov

Zdroj: Vlastné výpočty

V skupine 1 si až 94% (16) respondentov plní svoju úlohu svedomito a zodpovedne. 82% (14) si myslí, že ich mzda je primeraná k vykonávanej práci. Udržiavanie dobrých pracovných vzťahov je dôležité pre 88% (15) opytovaných a pre 82% (14) je mzda spravodlivá v porovnaní s ostatnými. Ich celková spokojnosť je dosť vysoká. Nachádza sa na úrovni 82% (14). Čo sa týka otázky, či im vyhovuje spôsob vedenia zo strany nadriadeného, tak 76% (13) respondentov odpovedalo pozitívne na otázku či im vyhovuje.

---

V skupine 2 si svoju úlohu robí zodpovedne a svedomito 61% (11) respondentov. 61% (11) odpovedalo kladne aj na otázku, či je ich mzda primeraná k vykonávanej práci. V skupine je udržiavanie dobrých vzťahov menej dôležité ako v skupine 1. Svoju odmenu považuje za spravodlivú 56% (10) opytovaných. Celková spokojnosť v tejto skupine je veľmi nízka, t.j. 28% (5). Odráža aj pri výsledkoch ohľadom vyhovujúceho spôsobu vedenia zo strany nadriadeného, kde len 33% (6) respondentov odpovedalo pozitívne.

**Predpoklad 3 : „Jednotlivci vedení autokraticky sú spokojnejší, ako jednotlivci vedení demokraticky“** bol zamietnutý. Spokojnejší sú zamestnanci, ktorí sú vedení demokraticky. Ich celková spokojnosť vyplýva z vyhovujúceho spôsobu vedenia zo strany nadriadeného.

---

## Záver

Cieľom práce bola analýza vzťahov medzi nadriadenými a ich zamestnancami v podniku na základe porovnávania štýlov vedenia jednotlivých vedúcich. Na analýzu sme si vybrali 2 skupiny zamestnancov vo výrobe, ktorí sa striedajú na odlišných zmenách. Tieto skupiny pracujú v tých istých podmienkach a majú odlišných nadriadených. Zistili sme, že nadriadení využívajú odlišné štýly vedenia, t.j. autokratický a demokratický štýl vedenia. Preto sme si zvolili hlavný predpoklad: **„Autokratický štýl vedenia je účinnejším pre podnik ako demokratický štýl vedenia a zabezpečuje spokojnosť zamestnancov a stabilitu v podniku“**. Hlavný predpoklad pozostával z ďalších 4 predpokladov, ktoré sme v jednotlivých skupinách 1 a 2 porovnávali. Analýza hlavného predpokladu prebiehala vo viacerých oblastiach, t.j. informovanosť, motivácia, spokojnosť a fluktuácia zamestnancov.

V prvom predpoklade sa skúmala informovanosť. Informovanosť v práci je veľmi dôležitá pre výrobu, ale aj pre vytváranie dobrých vzťahov. V skupine 1 sme nezaznamenali závažnejšiu chybu. Zamestnanci poznajú hlavnú myšlienku veľmi dobre, úlohy sú im zrozumiteľné a je im dopriata aj dostatočná samostanosť pri práci. Priestor na názor majú, ale je o tento názor aj záujem zo strany nadriadeného. Menší problém je v tom, že kritiku od svojho nadriadeného neprijímajú s dostatočnou vážnosťou. Prichádzajú občas aj do konfliktu. No napriek tomu, by sme tieto vzťahy mohli hodnotiť pozitívne, pretože sa môžu otvorene porozprávať a vydiskutovať si vzniknutý problém. Veľmi dobré je to, že nadriadený vie pochváliť, čo dokáže povzbudiť a motivovať pri ďalšej práci. Celkovo spätná väzba je na veľmi dobrej úrovni.

V skupine 2 je situácia úplne odlišná. Zamestnanci nepoznajú veľmi dobre hlavnú myšlienku, častokrát sú úlohy nezrozumiteľné. A preto vzniká na pracovisku chaos v dôsledku nedorozumenia. Zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní aj tým, že o ich názory vôbec nie je záujem. Nemajú ani priestor na názor a nedokáže ich ani pochváliť pri dobre vykonanej práci. Zamestnancov častokrát dokáže demotivovať. Celkovo spätná väzba nie je na uspokojivej úrovni.

Prvý predpoklad **„Nadriadení využívajúci autokratický štýl vedenia, lepšie informujú svojich zamestnancov ako nadriadení, ktorí uprednostňujú demokratický štýl vedenia“**, bol zamietnutý. Lepšie je informovaná skupina, ktorá je vedená demokraticky.

---

Druhý predpoklad týkajúca sa motivácii. Motivácia na pracovisku zabezpečuje dlhodobú stabilitu podniku. Zamestnanci k podaniu lepších a stabilných výkonov potrebujú byť motivovaní. Pri nástupe do práce sme motivovaní tým, aby sme sa presadili a nemusí nás ani nadriadený motivovať. Postupom času sa táto motivácia stráca. Úlohou dobrého manažéra je neustále motivovať zamestnanca a vytvoriť mu motivačné prostredie pre podanie najlepších výkonov. Motivácia bola analyzovaná v troch oblastiach, t.j. vytváranie motivačného prostredia, uprednostňovanie finančnej odmeny pred stimulmi, typu vyššia zodpovednosť a dôležitosť jednotlivých motivačných nástrojov pre zamestnancov.

V skupine 1 je odozva zamestnancov na vytvorené motivačné prostredie veľmi pozitívna. Atmosféra na pracovisku dokáže veľmi motivovať a donúti ich k podaniu lepších výkonov. Je zrejmé, že finančná odmena je v tejto skupine preferovaná pred stimulmi, typu vyššia zodpovednosť. Aj pri dôležitosti jednotlivých motivačných nástrojov je zrejmé, že finančná odmena je pre zamestnancov najdôležitejšia. Nedostatkom je, že vedúci výroby nemá dostatočné právomoci na to, aby mohol finančnú odmenu rozdeľovať medzi zamestnancov tak, ako on by chcel. Je závislý od svojich nadriadených. Veľkým pozitívom v jeho práci je, že nadriadený má snahu nájsť aj iné motivačné nástroje na zamestnanca. Snaží sa pochopiť svojich zamestnancov. Osobnosť zamestnancov je veľmi zložitá, tak nie vždy sa mu podarí porozumieť zamestnancom. Aj napriek tomu je reakcia od zamestnancov pozitívna.

Motivačné prostredie v skupine 2 je na veľmi zlej úrovni. Zamestnanci nevidia ani snahu nadriadeného o vytvorenie príjemného prostredia, ale ani nevnímajú atmosféru vhodnú na vykonávanie prác. Prostredie ich nemotivuje na uspokojujúcej úrovni k podaniu lepších výkonov. Aj v skupine 2 je preferovaná finančná odmena pred stimulmi. Podobne ako v skupine 1 aj tento nadriadený nemá prístup k tomu, aby ohodnocoval zamestnancov finančne podľa svojho uváženia. Veľkým nedostatkom tohto vedúceho je, že nemá absolútne snahu spoznať zamestnanca a nájsť aj iné motivačné nástroje ako finančnú odmenu.

Druhý predpoklad „**Autokratický štýl vedenia prispieva k vytvoreniu motivačnejšieho pracovného prostredia a lepšej motivácii zamestnancov ako demokratický štýl vedenia**“ bol tiež zamietnutý. Motivovanosť zamestnancov nie je dokonalá ani v skupine 1, ale je zremé, že je na oveľa vyššej úrovni ako v skupine 2.

---

V skupine 1 zamestnanci vedení demokraticky sú lepšie motivovaní ako zamestnanci vedení autokraticky.

Spokojnosť zamestnancov je rozhodujúcim faktorom pri práci zamestnancov. Celková spokojnosť sa odzrkadluje v konečnom dôsledku aj na výkonnosť pracovníkov. V skupine 1 je celková spokojnosť zamestnancov oveľa vyššia ako v skupine 2. V skupine 1 vyhovuje až 76% zamestnancom spôsob vedenia zo strany nadriadeného. V skupine 2 je situácia úplne odlišná, kde len 33% zamestnancom vyhovuje štýl vedenia.

Tretí predpoklad „**Jednotlivci vedení autokraticky sú spokojnejší, ako jednotlivci vedení demokraticky**“ bol tiež zamietnutý, pretože zamestnanci vedení demokraticky sú oveľa spokojnejší ako zamestnanci vedení autokraticky

Hlavný predpoklad „**Autokratický štýl vedenia je účinnejším pre podnik ako demokratický štýl vedenia a zabezpečuje spokojnosť zamestnancov a stabilitu v podniku**“ bol zamietnutý na základe čiastkových predpokladov.

Vzťahy, ktoré vznikajú v skupine 1 medzi nadriadeným a jeho zamestnancami sú na veľmi dobrej úrovni. Tieto pozitívne vzťahy sa odvíjajú už z prvotného pochopenia hlavnej myšlienky výroby a aj zrozumiteľnosti úlohy. Zamestnanec dokonale porozumie úlohe, ktorú má vykonať. Cíti sa byť motivovaný a v konečnom dôsledku má aj pocit užitočnosti.

Menší problém je v tom, že prichádzajú občas do konfliktu so svojim nadriadeným. Je to spôsobené tým, že sa môžu otvorene porozprávať a nie vždy majú podobné názory. Naopak veľkým pozitívom je snaha nadriadeného spoznať svojich zamestnancov a nájsť im vyhovujúce motivačné nástroje. Aj keď si myslí, že najviac ich dokáže motivovať finančná odmena. Táto snaha nadriadeného sa odráža aj na spokojnosti zamestnancov, ktorí si nehľadajú novú prácu a majú záujem zostať v tejto pracovnej skupine 1.

V skupine 2 vzťahy, ktoré vznikajú medzi nadriadeným a zamestnancami sú na nedostačujúcej úrovni. Je tu mnoho negatív, ktoré sa odrážajú na celkovej nespokojnosti zamestnancov. Nespokojnosť pramení už z počiatočnej fázy. Úlohy sú im nezrozumiteľné, nepoznajú hlavnú myšlienku podniku.

---

Na pracovisku vzniká chaos, ktorý prispieva k tomu, že sú demotivovaní a nemajú záujem sa podieľať na prosperite výroby. Vidia aj to, že nadriadený o nich neprejavuje záujem, nezaujíma sa o ich nápady a nesnaží sa im nájsť vhodné motivačné nástroje.

V rôznych oblastiach dopadla analýza oveľa lepšie pre skupinu 1, kde sa využíva demokratický štýl vedenia. Skupina 2 vedená autokraticky síce splňa výkonnosť, ale ako odhalila analýza, tak motivácia, aj celková spokojnosť je na nedostačujúcej úrovni. Nadriadený č. 2 by mal začať vo väčšej miere využívať viac prvky demokratického štýlu, ktoré lepšie vplývajú na celkovú spokojnosť aj motiváciu zamestnancov. Najmä ich informovať a presnejšie vysvetlovať úlohy, ktoré majú urobiť. Dôležité je mať aj snahu vytvoriť príjemné motivačné prostredie a zaujímať sa o názory podriadených. V konečnom dôsledku aj zakomponovať dobré nápady do práce pre uľahčenie práce. Zamestnanci budú mať pocit, že sú dôležitou súčasťou výroby a tým sa zvýši ich motivácia a zaangažovanosť do výroby.

---

## Zoznam použitej literatúry:

1. BIELIK, P. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra : SPU, 2008. 319s. ISBN 978-80-552-0010-1.
2. BLAŽEK, L. 2011. *Management : organizování, rozhodování, ovlyvňování*. Praha : Grada Publishing, 2011. 200s. ISBN 978-80-247-3275-6.
3. BURGER, I. 2010. Produktom manažérskeho tímu sú dobré rozhodnutia. In *Manažér*, roč. 15, 2010, č. 3, s.21.
4. DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V. 1996. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing. 1996. 376s. ISBN 80-7169-287-5.
5. DONNELLY, J. H. jr. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada : Praha Publishing, 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3.
6. GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. 2.nezmenené vydanie. Nitra : SPU, 2000. 193s. ISBN 80-7137-690-6.
7. CHUNG, M. – CH. 2011. Je možné predísť kríze? In *Hospodárske noviny*, roč. 19, č. 43, s. 14.
8. JAGO, A.G.1982 Leadership perspectives on Theory and Research, *Management Science*,1982.
9. KOONTZ, M. - WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.
10. KOŠČO, T. - SZOVICZ, P. - ŠEBO, A. - TÓTH, M. 2006. *Podnikové financie*. Nitra : SPU, 2006. 194 s. ISBN 80-8069-725-6.
11. KREITNER, R. 1989. *Management*. Boston : Houghton Mifflin Co., 1989. s.508.
12. LUDLOW, R. - PANTON, F. 1992. *The Essence of Effectivite Comunication*. Cambridge : Prentice Hall. 1992. 156s. ISBN 0-13-284878-3.
13. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 432s. ISBN 80-89085-17-2.
14. MALEJČÍK, A. 2007. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2007. 144s. ISBN 978-80-8069-865-2.
15. Nakonečný, M. 1997. *Psychológie osobnosti*. Vydání 2., Praha Academia, 1997. 340s. ISBN 80-200-0628-1.
16. ONDÁŠ, J. 2010. „Človek môže mať hocijako veľký talent ... “. In *Manažér*, roč. 15, č. 4, s. 59.



- 
17. RAJČÁNIOVÁ, M. 2007. *Návody na cvičenia z podnikového hospodárstva*. Nitra : SPU, 2007. 78s. ISBN 978-80-8069-852-2.
  18. REHÁKOVÁ, H. 2010. Organizačné zmeny : štruktúra je menej dôležitá ako rozhodovacie procesy. In *Manažér*, roč. 15, 2010, č. 3, s. 8-9.
  19. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Štvrté, prepracované a doplnené vydanie. 2009. Edícia Ekonómia. 434s. ISBN 978 –80–8078–283-2.
  20. STAŇKOVÁ, M. 2010. Management a pracovný stres. In *Manažér*, roč. 15, 2010, č. 1, s.6.
  21. TÖRÖK, J. - ŠIMO, D. – KRETTNER, A – NAGYOVÁ, L. 1995. *Podnikový manažment*. Nitra : SPU, 1995.76s. ISBN 80-7137-217-X.
  22. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. 5 nezmenené vydanie. Nitra : SPU, 2008.166s. ISBN 978–552-0143-6.

---

## **Prílohy**

### **Zoznam príloh:**

Príloha 1 Dotazník	42
Príloha 2 Organizačná štruktúra podniku	44
Príloha 3 Základné údaje o respondentoch	45
Príloha 4 Informovanosť v jednotlivých skupinách	46
Príloha 5 Motivačné prostredie	47
Príloha 6 Dôležitosť motivačných nástrojov	48
Príloha 7 Spokojnosť zamestnancov	49

---

## Príloha 1: Dotazník

Dobrý deň, som študentom Fakulty ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre. Chcel by som Vás týmto požiadať, aby ste si našli pár minút na vyplnenie tohto dotazníka. Dotazník je anonymný a získané výsledky budú použité v bakalárskej práci, ktorá sa týka vzťahov medzi manažérmi a ostatnými zamestnancami..

Pri jednej otázke je na výber viac možností, kde je potrebné zakrúžkovať jednu Vami zvolenú odpoveď a pri ostatných treba zakrúžkovať „áno“ alebo „nie“.

Za Váš čas a ochotu vopred ďakujem.

S pozdravom Roman Žembera

1. Poznáte hlavný cieľ( myšlienku ) podniku? **Áno/Nie**
2. Zadanie úlohy je vždy zrozumiteľné? **Áno/Nie**
3. Pri práci Vám je umožnená určitá samostatnosť? **Áno/Nie**
4. Máte priestor aj na vlastný názor? **Áno/Nie**
5. Zaujíma sa Váš nadriadený o vaše názory? **Áno/Nie**
6. Prijímate kritiku od Vášho nadriadeného? **Áno/Nie**
7. Môžete sa otvorene porozprávať s nadriadeným v prípade nejakého problému na pracovisku? **Áno/Nie**
8. So svojim nadriadeným prichádzate často do konfliktu? **Áno/Nie**
9. V prípade, že ste pri práci urobil chybu, je Váš nadriadený trpezlivý a pokojný? **Áno/Nie**
10. V prípade dobre vykonanej práce ste pochválený z jeho strany? **Áno/Nie**
11. Poskytuje Vám Váš nadriadený spätnú väzbu ohľadne vykonávanej práce? **Áno/Nie**
12. Snaží sa Váš nadriadený o príjemnú atmosféru na pracovisku? **Áno/Nie**
13. Je atmosféra na pracovisku vhodná na vykonávanie práce? **Áno/Nie**
14. Zaisťuje Vám nadriadený bezpečnosť pri práci? **Áno/Nie**
15. Pozitívna atmosféra na pracovisku Vás podnecuje k podaniu lepších výkonov? **Áno/Nie**

- 
16. Finančná odmena je pre Vás účinnejšia ako stimuly (vyššia zodpovednosť, možnosť kariérneho postupu atď.) **Áno/Nie**
17. Ktorá z nasledujúcich možností Vás vie najviac motivovať?
- vhodné pracovné prostredie
  - dobré vzťahy na pracovisku
  - finančná odmena
  - rešpekt zo strany nadriadeného a kolegov
  - možnosť kariérneho postupu
18. Plníte si svoju úlohu zodpovedne a svedomite? **Áno/Nie**
19. Myslíte si, že Vaša mzda je primeraná k vykonávanej práci? **Áno/Nie**
20. Udržiavanie dobrých pracovných vzťahov je pre Vás veľmi dôležité? **Áno/Nie**
21. Považujete svoju odmenu za spravodlivú v porovnaní s ostatnými? **Áno/Nie**
22. Ste spokojní s prácou, ktorú vykonávate? **Áno/Nie**
23. Spôsob vedenia a motivovania zo strany nadriadeného Vám vyhovuje? **Áno/Nie**

**Pohlavie:** muž žena

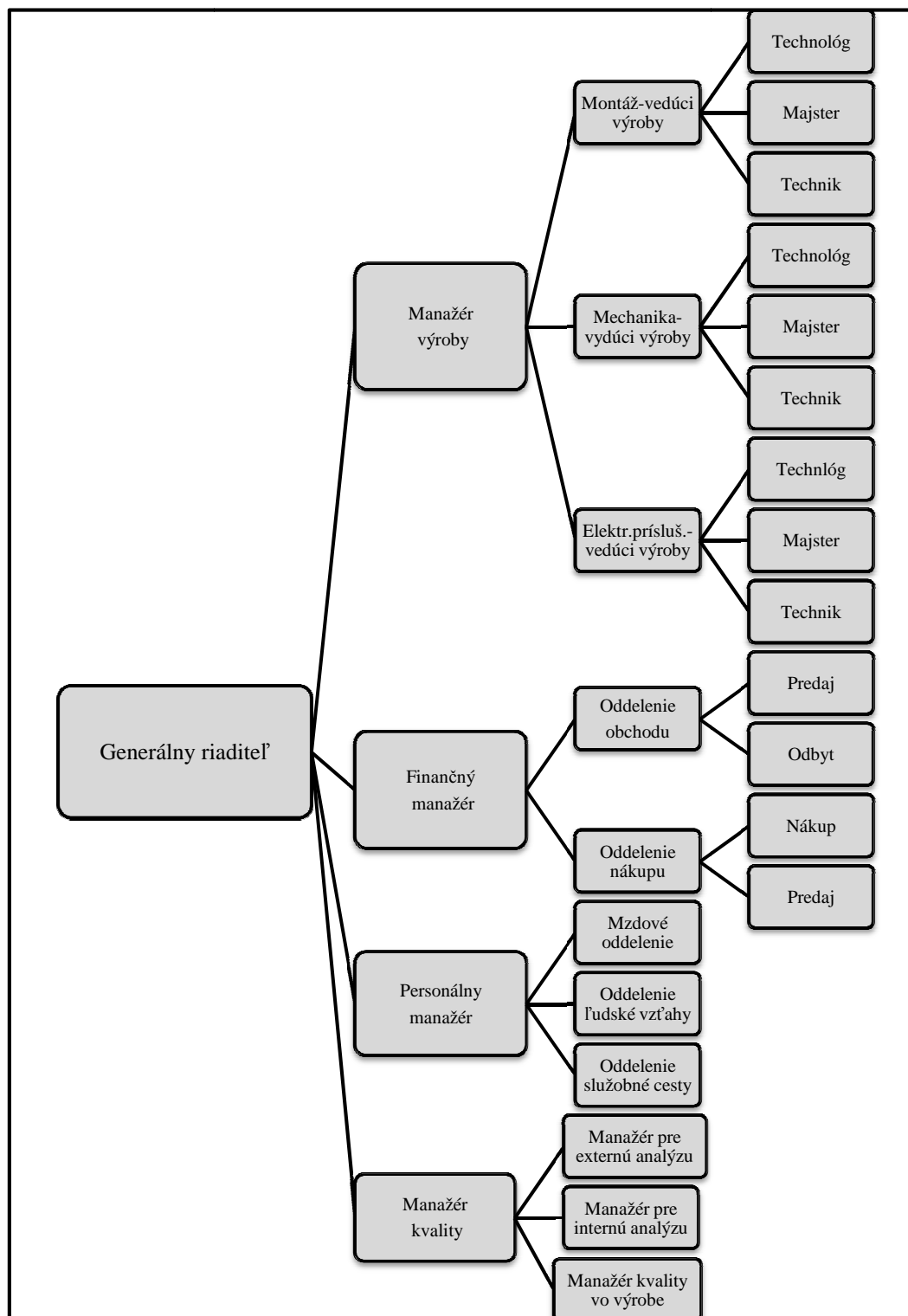
**Vek:**

menej ako 25 26 – 35 36 – 45 46 – 55 56 a viac

**Vzdelanie**

základné stredoškolské bez maturity stredoškolské s maturitou  
vysokoškolské I. stupňa vysokoškolské II. stupňa

## Príloha 2: Organizačná štruktúra podniku



Zdroj: Vlastné výpočty

---

**Príloha 3 : Základné údaje o respondentoch**

	Skupina 1		Skupina 2	
	Počet	%	Počet	%
Muži	15	88	16	89
Ženy	2	12	2	11
Menej ako 25	2	12	-	-
26 - 35	3	18	4	22
36 - 45	5	29	6	33
46 - 55	6	35	7	39
55 a viac	1	6	1	6
Základné	-	-	-	-
Stredoškolské bez maturity	4	24	3	17
Stredoškolské s maturitou	13	76	15	83
Vysokoškolské I. stupňa	-	-	-	-
Vysokoškolské II. Stupňa	-	-	-	-

Zdroj: Vlastné výpočty

#### Príloha 4: Informovanosť v jednotlivých skupinách

Informovanosť	Skupina 1				Skupina 2			
	Áno		Nie		Áno		Nie	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
1. Poznáte hlavný cieľ (myšlienku) podniku?	14	82	3	18	11	61	7	39
2. Zadanie úlohy je Vám vždy zrozumiteľné?	15	88	2	12	10	56	8	44
3. Pri práci Vám je umožnená samostatnosť?	14	82	3	18	14	78	4	22
4. Máte priestor aj na vlastný názor?	14	82	3	18	4	22	14	78
5. Zaujíma sa Váš nadriadený o vaše názory?	15	88	2	12	5	28	13	72
6. Prijímate kritiku od Vášho nadriadeného?	11	65	6	35	10	56	8	44
7. Môžete sa otvorene porozprávať s nadriadeným?	14	82	3	18	3	17	15	83
8. So svojím nadriadeným prichádzate do konfliktu?	9	53	8	47	8	44	10	56
9. V prípade, že ste urobili chybu, je Váš nadriadený trpezlivý a pokojný?	13	76	4	24	4	22	14	78
10. V prípade dobre vykonanej práce ste pochválený z jeho strany?	15	88	2	12	3	17	15	83
11. Poskytuje Vám Váš nadriadený spätnú väzbu?	14	82	3	18	12	67	6	33

Zdroj: Vlastné výpočty

---

**Príloha 5: Motivačné prostredie**

Motivačné prostredie	Skupina 1				Skupina 2			
	Áno		Nie		Áno		Nie	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
12. Snaží sa Váš nadriadený o príjemnú atmosféru na pracovisku?	14	82	3	18	5	28	13	72
13. Je atmosféra vhodná na vykonávanie práce?	14	82	3	18	4	22	14	78
14. Zaisťuje Vám nadriadený bezpečnosť pri práci?	13	76	5	24	13	72	5	28
15. Pozitívna atmosféra na pracovisku Vás podnecuje k podaniu lepších výkonov?	15	88	2	12	9	50	9	50

Zdroj: Vlastné výpočty



---

### Príloha 6: Dôležitosť motivačných nástrojov

Motivačné nástroje	Skupina 1		Skupina 2	
	Počet	%	Počet	%
Vhodné pracovné prostredie	2	11	3	17
Dobré vzťahy na pracovisku	4	24	4	22
Finančná odmena	7	41	7	39
Rešpekt zo strany nadriadeného a kolegov	1	6	2	11
Možnosť kariérneho postupu	3	18	2	11

Zdroj: Vlastné výpočty

### Príloha 7: Spokojnosť zamestnancov

Spokojnosť zamestnancov	Skupina 1				Skupina 2			
	Áno		Nie		Áno		Nie	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
18. Plníte si svoju úlohu zodpovedne a svedomito?	16	94	1	6	11	61	7	39
19. Myslíte si, že Vaša mzda je primeraná k vykonávanej práci?	14	82	3	18	11	61	7	39
20. Udržiavanie dobrých pracovných vzťahov je pre Vás veľmi dôležité?	15	88	2	12	9	50	9	50
21. Považujete svoju odmenu za spravodlivú v porovnaní s ostatnými?	14	82	3	18	10	56	8	44
22. Ste spokojní s prácou, ktorú vykonávate?	14	82	3	18	5	28	13	72
23. Spôsob vedenia a motivovania Vám vyhovuje?	13	76	4	24	6	33	12	67

Zdroj: Vlastné výpočty

