

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo:

**VYUŽITIE POZNATKOV PSYCHOLÓGIE VO
VEDENÍ ĽUDÍ**

Bakalárska práca

2012

Juraj Fusek

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

VYUŽITIE POZNATKOV PSYCHOLÓGIE VO VEDENÍ ĽUDÍ

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: PhDr. Ľudmila Suntingerová

Bratislava 2012

Juraj Fusek

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

PodĎakovanie

Na tomto mieste ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce PhDr. Ľudmile Suntingerovej za odborné rady a cenné pripomienky, ktoré mi s prácou veľmi pomohli.

ABSTRAKT

FUSEK, Juraj: *Využitie poznatkov psychológie vo vedení ľudí*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: PhDr. Ľudmila Suntingerová. – Bratislava: FPM EU, 2012, 45 s.

Cieľom záverečnej práce je poskytnúť kompletný náhľad na problematiku využitia poznatkov psychológie v odbore vedenia ľudí a dokumentovať ich použitie na konkrétnom prípade z hospodárskej praxe. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje päť obrázkov. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky, sú v nej obsiahnuté teoretické prístupy vo vedení ľudí, ovplyvnené poznatkami psychológie. Tiež vymenúva tie oblasti vedenia ľudí, kde môže byť psychologický prístup najužitočnejší. V ďalšej časti práca vytyčuje východiská, metódy a techniky, ktorými skúma vzťahy medzi prvkami organizačnej štruktúry analyzovanej spoločnosti. Záverečná kapitola sa zaoberá prezentovaním výsledkov, ku ktorým dospel výskum. Výsledkom riešenia danej problematiky je interpretácia poznatkov výskumu a poskytnutie odporúčenia vedeniu spoločnosti, aké opatrenia by bolo vhodné vykonať, aby sa zvýšila pracovná výkonnosť zamestnancov a zlepšili medziľudské vzťahy.

Kľúčové slová:

Psychológia, vedenie ľudí, transformačný štýl vedenia, transakčný štýl vedenia, komunikácia, motivácia, koučing.

ABSTRACT

FUSEK, Juraj: *Utilization of psychological knowledge in leadership*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Thesis supervisor: PhDr. Ľudmila Suntingerová. – Bratislava: FPM EU, 2010, 45 p.

The main aim of the thesis is to bring a complete notion on utilization of psychological disciplines in leadership and also to document how they can be used in particular case of economic practice. The work is divided into three chapters. It includes five pictures. First chapter is under detail with current state of the field and it includes theoretical approaches in leadership, influenced by psychological knowledge. There are also appointed those parts of leadership, where can be psychological approach most useful. In the subsequent chapter are assumptions, methods and techniques, which are describing the relations between elements of the organizational structure of the analyzed company. The final chapter deals with the presentation of the results reached by the research. The result of solving this issue is the interpretation of research findings and to provide recommendations to the company board, which measures would be appropriate to be done to improve the working efficiency of employees and to improve interpersonal relationships.

Keywords

Psychology, leadership, transformational leadership style, transactional leadership style, communication, motivation, coaching.

Obsah

Úvod	3
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	4
1.1 Psychológia v hospodárskej praxi	4
1.1.1 Vývoj psychológie, aplikované psychologické disciplíny	4
1.1.2 Východiská psychologického výskumu hospodárskej praxe	6
1.2 Vedenie a riadenie ľudí v organizácii	8
1.2.1 Model vzťahov medzi prvkami organizačnej štruktúry podniku	8
1.2.2 Rozlíšenie riadiacich a vodcovských činností v organizácii	9
1.3 Teórie vedenia ľudí ovplyvnené poznatkami psychológie	12
1.3.1 Prístup medziľudských vzťahov (Human Relations Approach)	12
1.3.2 Behaviorálny prístup (Behavioral Science)	17
1.3.3 Teórie nového vedenia (New Leadership theories)	21
1.4 Osobnosť vedúceho pracovníka	24
1.4.1 Definícia, typológia a štruktúra osobnosti	24
1.4.2 Charakteristika osobnosti vedúceho	26
1.5 Hlavné oblasti využitia poznatkov psychológie vo vedení ľudí	28
1.5.1 Komunikácia	28
1.5.2 Motivácia	30
1.5.3 Koučing	31
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	33
2.1 Cieľ práce	33
2.2 Metodika práce	33
2.3 Metódy skúmania	33
2.3.1 Predstavenie spoločnosti	34
2.3.2 Organizačná štruktúra podniku	35

2.3.3 Prvky organizačnej štruktúry	36
2.3.4 Dotazník k analýze štýlu vedenia ľudí	37
3 Výsledky práce a diskusia	40
3.1 Vyhodnotenie dotazníka	40
3.2 Diskusia	41
Záver	43
Zoznam použitej literatúry	44

Úvod

Psychológia patrí k mladším vedným odborom, pretože ako samostatná vedná disciplína sa začala rozvíjať až v druhej polovici 19. storočia. V súčasnosti poznatky psychológie nachádzajú uplatnenie takmer v každej vede o človeku. Preto je prirodzené, že veľmi častá a prínosná je aj aplikácia poznatkov psychológie v ekonómii, manažmente, marketingovej a masmediálnej komunikácii.

Po prvých prácach o psychologickom prístupe v teórii manažmentu nasledujúce teoretické školy vysvetľovali a dodnes vysvetľujú vplyv jednotlivých psychologicky aktívnych činiteľov rôznymi, pre ne charakteristickými metódami. Spoločným znakom všetkých je však zhoda v názore, že bez znalosti zákonitostí pôsobenia ich účinkov nemôže byť manažérska prax ani účinná a ani úspešná.

Mnohé praktické štúdie a experimenty a aj každodenná prax dokazujú, že správne uplatnenie poznatkov psychológie vo vedení ľudí navodzuje lepšiu pracovnú atmosféru pre pracovníkov, prispieva k zlepšeniu medziľudských vzťahov na pracovisku, odstráneniu negatívnych patopsychologických javov a v neposlednom rade treba uviesť, že aj všeobecne k zvýšeniu výkonnosti a produktivity práce. Manažéri, ktorí uplatňujú štýl riadiacej práce akceptujúci psychologické potreby pracovníkov, bývajú spravidla úspešnejší ako tí manažéri, ktorí tieto potreby zanedbávajú.

Využitie poznatkov psychológie vo vedení ľudí má tri základné oblasti využitia. Patria sem komunikácia, motivácia a koučing.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Psychológia v hospodárskej praxi

1.1.1 Vývoj psychológie, aplikované psychologické disciplíny

Psychológia patrí svojím predmetom skúmania na rozmedzie prírodných a spoločenských vied. Psychika človeka je závislá tak na hmotnom základe (mozgu), ako aj na živote človeka v spoločnosti.

Je prirodzené, že už na konci 19. a začiatku 20. storočia sa autori navzájom odlišovali v chápaní a prístupe k podstate psychických dejov. Z vedúcich osobností psychológie napríklad McDougall videl podstatu duševného diania v osemnástich inštinktoch. Freud zas upozorňoval na inštinkt života, inštinkt smrti a na libido. Adler uprednostňoval vplyv snahy po sebauplatnení, prípadne tiež túžbu po moci a Jung zvyrazňoval úlohu podvedomia.¹

Všeobecne platí, že psychológia je vedným odborom zaoberajúcim sa človekom. Ale v dôsledku toho, že tak ako v minulosti aj v súčasnosti jestvujú rôzne psychologické smery, neexistuje dodnes jednoznačné vymedzenie psychológie. V podstate však možno konštatovať, že „predmetom záujmu psychológie sú zákonitosti duševného života človeka, zákonitosti ľudskej psychiky, ľudského duševna“.²

Podľa zamerania jednotlivých jej oblastí sa psychológia rozdeľuje na:

1. Fyziologickú psychológiu, zaoberajúcu sa vzťahom medzi človekom a telom. Môže skúmať napríklad elektrické aktivity mozgu v spojení s konkrétnym chovaním, myšlienkami a emóciami, prípadne sa môže venovať telesným zmenám spojených s pocitmi stresu v práci.

¹ MILLY, S. – TICHÝ, I. – OSVALDOVÁ, L. 1983. *Ekonomická sociológia a psychológia*. Bratislava :
Edičné stredisko VŠE v Bratislave, s. 7-10.

² MILLY, S. – TICHÝ, I. – OSVALDOVÁ, L. 1983. *Ekonomická sociológia a psychológia*. Bratislava :
Edičné stredisko VŠE v Bratislave, s. 10.

2. Kognitívnu psychológiu, zameriavajúcu sa na poznávacie funkcie, na myšlienkové procesy. Témou bádania môže byť schopnosť zapamätať si informácie pri meniacich sa podmienkach a následne im pri rozhodovacom procese priradiť váhu.

3. Sociálnu psychológiu, zaoberajúcu sa tým, ako naše chovanie, myšlienky a emócie ovplyvňujú, alebo sú ovplyvňované inými ľuďmi. Táto oblasť sa venuje aj otázke, ako skupiny ľudí rozhodujú a do akej miery postoje jedinca voči konkrétnej skupine ľudí ovplyvňujú jeho chovanie voči nim.

4. Psychológiu osobnosti, zameranú na typickú ľudskú tendenciu chovať sa, myslieť a cítiť určitým spôsobom. Zaoberá sa napríklad aj otázkami, ako sa ľudia navzájom psychicky líšia a ako tieto rozdiely možno merať.³

Úroveň a význam každej vednej disciplíny sú určované nielen množstvom a kvalitou jej teoretických poznatkov, ale aj šírkou ich aplikácie v živote ľudskej spoločnosti. Vo vedách vznikajú aplikované disciplíny len vtedy, ak sú schopné naplňovať nasledujúce základné predpoklady:

a. Veda musí mať dostatočné množstvo teoretických poznatkov, vhodných pre aplikáciu v dennej praxi.

b. Prax musí pociťovať potrebu využívať tieto poznatky a súčasne ich žiadať.

V prípade psychológie sú obidve podmienky splnené, pretože poskytuje množstvo poznatkov vhodných pre aplikáciu v dennej praxi. Najširšie aplikované disciplíny psychológie sú tri:

1. Pedagogická psychológia – uplatňuje sa v celej šírke výchovného a vzdelávacieho procesu od výchovy najmenších detí, cez výchovu a vzdelávanie mládeže a dospelých, až po problémy adaptácie starých a prestarnutých osôb.

2. Klinická psychológia (nazývaná tiež zdravotnícka) – pozostáva z dvoch oblastí. Psychopatológia sa zaoberá diagnostikovaním a liečením duševne chorých a patopsychológia skúma nepriaznivý odraz telesných chorôb v psychike človeka a na základe svojich poznatkov pokúša sa ho v psychike upraviť.

3. Psychológia práce – zameriava sa na rozbor pracovnej činnosti človeka a súčasne študuje jeho spoločnosť, ako sa prejavuje v pracovnom procese.⁴

³ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 3.

1.1.2 Východiská psychologického výskumu hospodárskej praxe

Predmetom psychologického skúmania správania sa človeka v pracovnej organizácii sú hlavne kľúčové charakteristiky osobnosti, ktoré sa u subjektu prejavujú. K nim patria predovšetkým chovanie, emócie, myslenie (úvahy), seba-aktualizácia, vedomie a podvedomie, biologické potreby a stimuly, osobné zmeny, seba-určenie a d'.

Pretože psychológia je vedný odbor, ktorý sa snaží rôzne názory na ľudskú osobnosť sumarizovať, niektoré z týchto názorov si môžu aj navzájom odporovať. Známych je päť základných konceptov, ktoré majú vlastné teórie aj techniky skúmania osobnosti človeka v pracovnom prostredí. Tieto rozdielne pohľady sa nazývajú tradíciami psychologického výskumu osobnosti. Sú to:

1. Psychoanalytická tradícia – kladúca dôraz na nevedomé duševné konflikty, ktoré môžu znížiť pracovný výkon jedinca. Snaží sa vysvetliť, prečo sa chovanie v práci často môže zdať iracionálne alebo obrátené proti sebe samému.

2. Tradícia charakterových vlastností – zdôrazňujúca dôležitosť stabilných a merateľných psychologických rozdielov medzi ľuďmi, ktoré sa potom odrážajú v ich pracovnom chovaní.

3. Fenomenologická tradícia – zaoberajúca sa tým, ako ľudia vnímajú svet okolo seba a ako prikladajú zážitkom vlastný význam. Vyzdvihuje osobné skúsenosti a ľudský potenciál, ktorý sa rozvíja a vedie nás k zodpovednosti.

4. Behavioristická tradícia – je zameraná na to, čo ľudia robia a aký vplyv na nich majú odmeny a tresty.

5. Sociálne kognitívna tradícia – skúma spôsoby, ako o sebe ľudia zmýšľajú a ako regulujú seba a svoje chovanie.⁵

Vychádzajúc z poznatkov uvedených tradícií je možné analyzovať procesy prebiehajúce v prostredí organizácie medzi zamestnancami navzájom a medzi riadiacimi pracovníkmi a ich podriadenými. Koncepty skúmania osobnosti v organizácii napomáhajú identifikovať prvky, ktoré sú v problematike vedenia ľudí zásadné a dôležité.

⁴ SENKA, J. 1968. *Psychológia v podnikovej praxi*. Bratislava : Práca, s. 12.

⁵ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 6-15.

V nadväznosti na rozvoj teórie manažmentu aj psychológia ako veda zaznamenala teoretický rozvoj i uplatnenie predovšetkým v období po druhej svetovej vojne. Psychologický vedecký výskum sa upriamil najmä na osobnosť manažéra ako nositeľa rozhodnutí v organizácii. Skúmali sa najmä vrodené a získané dispozície manažérov a to v snahe zistiť, prečo sú niektorí manažéri v rovnakých rozhodovacích podmienkach pri rovnakých odborných vedomostiach úspešnejší ako ostatní.

Sústavnou a cieľavedomou aplikáciou výsledkov psychologického výskumu hospodárskej praxe sa psychológia významným spôsobom podieľa pri riešení ekonomických problémov, ako aj pri plnení ekonomických úloh spoločnosti. Poznatky psychológie sa prakticky využívajú najmä v týchto organizačných oblastiach:

- pri úprave pracovných podmienok, či už materiálnych alebo sociálnych;
- pri úprave pracovných postupov;
- pri bezpečnosti práce;
- pri výcviku a výchove pracovníkov;
- pri prijímaní a adaptácii nových pracovníkov;
- pri ovplyvňovaní vzťahov medzi ľuďmi na pracovisku;
- pri riešení vzťahov človek – strojné zariadenia.⁶

⁶ MILLY, S. – TICHÝ, I. – OSVALDOVÁ, L. 1983. *Ekonomická sociológia a psychológia*. Bratislava : Edičné stredisko VŠE v Bratislave, s. 18.

1.2 Vedenie a riadenie ľudí v organizácii

V problematike ovplyvňovania pracovníkov podniku ich nadriadenými sa vieme rýchlo zorientovať podľa schémy organizačnej štruktúry podniku, kde sú znázornené vzťahy medzi subjektmi organizácie. Vedenie a riadenie pracovníkov sú ale veľmi obsažné a príbuzné pojmy, ktorých význam je náročné presne vymedziť a navzájom rozlíšiť.

Zvolením určitého prístupu v riadení a vytýčením cieľov, ktoré chce dosiahnuť, reaguje vedúci pracovník zväčša na konkrétnu situáciu v organizácii. Či vybral vhodné a efektívne postupy vieme len veľmi ťažko zhodnotiť bez aktuálnych informácií o podniku a odvetví, v ktorom pôsobí. Neexistuje totiž žiadny dokonalý ukazovateľ efektivity vedenia. Avšak pracovný výkon podriadenej skupiny alebo organizácie je pravdepodobne tým najlepším ukazovateľom.⁷

Existujú ale viaceré metódy a techniky vo vedení ľudí, uplatnením ktorých prispeje manažér k zlepšeniu pracovného prostredia v podniku a tiež k zvýšeniu efektivity. Avšak iba dôsledným analyzovaním vzťahov medzi organizačnými zložkami podniku môže riadiaci pracovník odhaliť aktívne činitele, ovplyvňujúce danú spoločnosť. Ak vedúci investuje čas a energiu do podrobného rozboru vzťahu s podriadeným, pričom bude uplatňovať postupy, ktoré budú rozvíjať pracovné schopnosti a zručnosti tohto zamestnanca, tak v priebehu pomerne krátkeho obdobia zistí, že podriadený sa stal samostatnejší, výkonnejší a zodpovednejší, čo prinesie výhody celému podniku.

1.2.1 Model vzťahov medzi prvkami organizačnej štruktúry podniku

Keď sa pri skúmaní organizačnej štruktúry podniku zameriame na vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami, vieme vytvoriť hierarchicky usporiadanú schému, kde každému jednotlivcovi priradíme postavenie, ktoré mu podľa jeho pracovného zaradenia prináleží. Aby sme podľa schémy vedeli odhaliť interakcie vznikajúce medzi nadriadenými pracovníkmi a ich podriadenými, zobrazíme do nej zamestnancov ako pod seba zoradené prvky. Poukážeme takto na vertikálne väzby, znázorňujúce vzájomné

⁷ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 477.

pôsobenie jedného prvku na druhý, pričom horný prvok je výrazne dominantný. Riadiaci pracovníci s najväčšími kompetenciami a najvyššou mierou zodpovednosti zaujmú v takejto sústave miesta na vrchole. Zamestnanci zodpovední za také úkony, ktoré v výrobnom procese nevyžadujú vysokú úroveň odbornosti budú v pracovnej schéme zastávať spodné miesta. Jednotlivcov na rovnakých pracovných pozíciách, i tých, čo tvoria jedno špecializované oddelenie a ich odbornosť je približne na rovnakom stupni, znázorňujeme vedľa seba. Ak je pod vyššie postaveným pracujúcim kolektív ľudí na rovnakej úrovni, nadriadený na nich vtedy pôsobí ako na celok, ale zároveň aj na každého zvlášť.

1.2.2 Rozlíšenie riadiacich a vodcovských činností v organizácii

V hospodárskej praxi sa vyskytuje len málo podnikov s totožnou organizačnou štruktúrou, čiže s rovnakým počtom zamestnancov, zhodnými väzbami medzi nimi atď. Časté sú ale prípady, keď podnik využije know-how iného podniku, ktorý prispôbi svojim podmienkam. Pre príbuzné spoločnosti z jednotlivých sfér ekonomického prostredia platí, že ich organizačné systémy sú si v určitých znakoch podobné. Podobné sú aj vzťahy medzi nadriadeným a podriadením, viazané na zhodné pracovné pozície. Napríklad manažér pásovej výroby, riadiaci skupinu operátorov, ktorý pracuje v spoločnosti vyrábajúcej komponenty pre automobilový priemysel, je s objektom riadenia v podobných vzťahoch ako manažér pásovej výroby pracujúci vo výrobe spotrebnej elektroniky. Zručnosti potrebné pre výkon manažérskych pozícií budeme dokumentovať prevažne na príkladoch spoločností z výrobnjej a na ňu nadväzujúcej obchodnej sféry ekonomického spektra.

Riadenie ľudí vo výrobných organizáciách prebieha dvojakým spôsobom. Inak sa riadi práca ľudí vo výrobnom procese v nadväznosti na hlavný výrobný kapitál – výrobné stroje a zariadenia a inak sa riadia pre výrobu relevantné osobné a zamestnanecké vzťahy. V prvom prípade je hlavným objektom riadenia predovšetkým ľudská práca, jej organizácia a riadenie v nadväznosti na výrobné stroje a technologické procesy, podľa ich požiadaviek. V druhom prípade sú objektom riadenia zamestnanecké alebo pracovnoprávne vzťahy a pre výrobu dôležité osobnostné vlastnosti zamestnancov –

fyzické a psychologické vlastnosti, kvalifikácia, skúsenosti, hodnoty, postoje, preferencie a pod.⁸

Všeobecne chápeme podstatu riadiacej pracovnej činnosti v plánovaní, organizovaní a kontrolovaní práce podriadených. Pod vedením ľudí sa rozumie predovšetkým aspekt dlhodobej vízie, ako by mala vyzerat' budúcnosť organizácie a zamestnancov a podnecovanie aktivít pracovníkov na jej dosiahnutie. Pod vedením sa chápe presvedčovanie a podnecovanie manažérom (vedúcim) pracovného výkonu podriadených, za účelom plnenia stanovených (plánovaných) zámerov, cieľov a úloh. Tento výraz je v podstate synonymom pojmu ovplyvňovanie alebo usmerňovanie pracovníkov.⁹

Ak je zmyslom riadiacej činnosti vytvorenie určitého poriadku v priebehu činností organizácie, spravidla s cieľom dosiahnuť požadované, zvyčajne krátkodobé výsledky, tak vedenie je zapojenie, motivovanie, inšpirácia a získavanie ľudí pre realizáciu dlhodobých zámerov, vízie budúcnosti.

Vymedzenie riadiacej a vodcovskej činnosti nemôže byť chápané konfrontačne: aj vodca môže plánovať, organizovať, kontrolovať. Ide hlavne o ďalší rozvoj a rozšírenie sústavy manažérskych prístupov pri riadení ľudí.

V tradičnej riadiacej činnosti sa vo vzťahu k podriadeným preferovalo jasné vymedzenie úloh, presný opis pracovnej činnosti, disciplinované plnenie úloh, pravidelná dôsledná kontrola dosiahnutých výsledkov a pod. Od podriadených sa neočakávala prílišná aktivita okrem presného plnenia výkonnostných kritérií.

V súčasnej výrobe, rýchlo sa meniacej a náročnej na inovácie, pre ktorú je charakteristický rozvoj informačných technológií, už klasické riadenie prestáva byť účinné. Moderná výroba a výrobné vzťahy v organizáciách si vyžadujú zapojenie a angažovanosť všetkých pracovníkov organizácie, využitie ich tvorivého potenciálu a zároveň poskytnutie väčšej slobody a priestoru pre rozhodovanie zamestnancom. Klasická riadiaca činnosť v podmienkach súčasnej výroby sa preto musí dopĺňať vedením ľudí.

⁸ VOJTKOVIČ, S. a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : IRIS, s. 16.

⁹ VOJTKOVIČ, S. a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : IRIS, s. 209.

Vo vedení ľudí sa dôraz kladie na podnecovanie a vyvolávanie takých aktivít u pracovníkov, ktoré smerujú ďalej ako je len disciplinované plnenie stanovených úloh. Dosiahnutie tohto cieľa predpokladá zmenu v správaní nadriadených pracovníkov aj podriadených. V činnosti riadiacich pracovníkov sú posilnené prvky demokratizácie, úsilie o väčšiu samostatnosť a angažovanosť výkonných pracovníkov, o posun rozhodovacích právomocí bližšie k výkonným zložkám a pod. Od vedúceho pracovníka sa vyžaduje, aby bol nielen dobrým manažérom, ale aj vodcom (lídrom). Vo vedení presadzuje vedenie nielen pomocou príkazu a kontroly, ale hlavne vedenie posilňujúce víziu, koučovanie, tímovú prácu a delegovanie právomocí výkonným jednotkám.

Základom riadiaceho prístupu sú plánovanie, rozpočet, kontrola, disciplína a reaktívne správanie. Základom vodcovského prístupu sú formulovanie vízie, nespokojnosť s dosiahnutým, podnecovanie a proaktívne správanie.

1.3 Teórie vedenia ľudí ovplyvnené poznatkami psychológie

Priemyselná revolúcia v 19. storočí priniesla javy predtým v hospodárskej praxi nepoznané, ktoré si priamo vynútili posúdenie z hľadiska psychologického. Priniesla taktiež nové pohľady na organizáciu výroby a úlohu človeka v nej. Neskôr, v dvadsiatych a tridsiatych rokoch 20. storočia prebiehali v priemyselne vyspelých krajinách hlboké sociálne a ekonomické zmeny. Hromadná výroba, prudký rast produktivity práce a skracovanie týždenného pracovného času menili racionálne správanie robotníkov. Často dochádzalo k nespokojnostiam, ktoré neraz vyústili do konfliktov.

V dôsledku týchto nežiaducich javov manažéri, výskumníci aj teoretickí pracovníci v oblasti manažmentu začali sústreďovať pozornosť na ľudské zdroje, medziľudské vzťahy a správanie sa ľudí.¹⁰ Následne vznikli viaceré školy, koncepcie a techniky, ktoré sa problémy v riadení ľudí snažili riešiť. Pretože týchto prístupov (navzájom sa líšiacich metódami výskumu, uhlami pohľadu či východiskami bádania), vzniklo v histórii manažmentu veľmi veľa, vybrali sme z nich dva základné, ktoré nám psychologický aspekt vedenia ľudí priblížia najviac.

1.3.1 Prístup medziľudských vzťahov (*Human Relations Approach*)

Poprední predstavitelia tohto prístupu sa orientujú predovšetkým do vnútra organizačnej štruktúry podniku, čiže priamo na zamestnanca. Pritom vyzdvihujú hlavne jeho súvislosť so sociálnym prostredím a medziľudskými vzťahmi v ňom. Rozvoj ľudského potenciálu si kladú ako prioritu.

Jedným z najvýznamnejších členov tohto prúdu bol profesor Harvardskej univerzity Elton Mayo (1880-1949), ktorý so svojimi spolupracovníkmi vypracoval tzv. Hawthorské štúdie. Výskumný tím skúmal účinok rozmanitých objektívnych vplyvov, ako sú osvetlenie, hluk, usporiadanie pracovného miesta, dĺžka a rozmiestnenie prestávok na výkonnosť pracovníkov.

Výskumy prebiehali v rokoch 1924-1927 v Hawthorne Works, ktoré patrili firme Western Electric Company v Chicagu. Z hľadiska sociálnej starostlivosti o zamestnancov

¹⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, s. 56.

patrila továreň medzi najprogresívnejšie. Už v tej dobe mala vypracované penzijné a zdravotné programy a sieť rekreačných zariadení pre zamestnancov. V roku 1924 sa v podniku uskutočnila séria racionalizačných opatrení, zameraných na zmeny pracovnej doby, zmeny režimu prestávok, zmeny osvetlenia atď. Vedenie podniku preto prizvalo k spolupráci odborníkov z National Academy of Sciences. Experiment prebiehal nasledovne. Jedna skupina robotníkov bola určená ako experimentálna, druhá ako kontrolná. Zmeny osvetlenia na experimentálnom pracovisku viedli k miernemu zvýšeniu výkonu, avšak produktivita v oboch skupinách výrazne vzrástla v porovnaní s ostatnými pracovníkmi. Výkon na experimentálnom pracovisku však stúpaj aj v okamžiku, keď boli pracovné podmienky vrátené na pôvodne nízku úroveň! Aby Mayo odhalil „neznámy faktor“, ktorý to spôsobil, požiadal dve vybrané pracovníčky, aby si samé vybrali ďalšie štyri spolupracovníčky. S touto šesticou uskutočnil druhú sériu experimentov. Skupina pracovala na skompletizovaní súčiastky, ktorá bola tvorená štyridsiatimi segmentmi. Práca bola samostatná, pracovné postupy si zamestnankyne určovali samy. Zisťoval sa výkon celej skupiny a evidoval sa mechanicky, pričom sa postupne menili podmienky práce (dĺžka pracovnej doby, prestávky atď.). Každá zmena trvala od štyroch do dvanástich týždňov, celý výskum niekoľko rokov. Na každej zmene bol v montážnej dielni prítomný pozorovateľ. Na záver sa všetky uskutočnené zmeny odstránili a nastolili sa pôvodné podmienky. Produkcia sa ďalej sledovala po dobu dvanástich týždňov. Zatiaľ čo na začiatku výskumu bol denný výkon skupiny okolo 2400 súčiastok, na záver sa ustálil na 3000.

Z uskutočneného experimentu vyvodil Mayo záver, že produktivita práce sa zvýšila, pretože sa zmenili postoje pracovníčok k práci a k pracovnému tímu. Pracovníci pociťovali ako uznanie, že boli vybraní pre výskum. Zároveň chápali výskum ako prejavenie záujmu podniku o zlepšenie ich pracovných podmienok. Tým, že výskumníci požiadali pracovníčky o pomoc a spoluprácu, zvýšil sa ich pocit zodpovednosti za dosiahnutý výsledok. Zároveň získali pracovníčky pocit istoty, že ich práca dostáva jasnejší zmysel.

Výsledky časových a pohybových štúdií ukázali, že možnosť samostatne si určiť postupy montáže, takisto ako organizovať čas prestávok, priaznivo ovplyvňovali výkon.

Medzi majstrom a pracovníkmi sa utvorili nové, priaznivejšie pracovné a osobné vzťahy. To prinieslo väčšie uspokojenie z práce.

Výsledky odhalili významný faktor, ktorým je spoločenský charakter práce. Pozornosť sa začala venovať i sociálnym podmienkam práce, formálnym a neformálnym vzťahom na pracovisku, ktoré sa prejavujú ako významný faktor spokojnosti a výkonnosti pracovníkov.

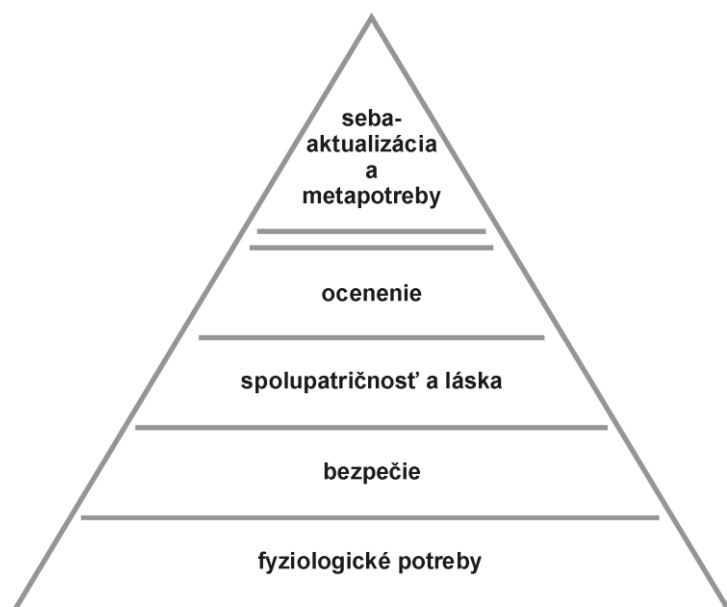
Podľa Maya podnik plní dve funkcie. Ekonomickú funkciu, teda produkciu výrobkov a funkciu sociálnu, ktorá prináša uspokojenie potrieb svojim zamestnancom. Jeho teória teda rozširuje myšlienkový prúd taylorizmu, venujúceho pozornosť iba prvej funkcii. Skutočné rezervy je možné využiť vtedy, keď sa bude plnšie využívať potenciál sociálnej funkcie.¹¹

Ďalším významným predstaviteľom tohto prúdu bol americký humanistický psychológ Abraham Harold Maslow (1908-1970), ktorý v roku 1943 vypracoval teóriu hierarchie potrieb. Maslow sformuloval teóriu ľudskej motivácie, v ktorej sú mnohotvárne ľudské potreby hierarchicky usporiadané (obr. 1). To znamená, že určité základné potreby, ako hlad a smäd, musia byť hierarchicky uspokojené skôr než iné potreby, ako napríklad sebaocenenie, uznanie atď. Základné alebo deficitné potreby vyrastajú z nejakého zrejmeého nedostatku, deficitu v človeku. Ak sú deficitné potreby viac-menej uspokojené, objavujú sa metapotreby alebo rastové potreby, ktoré vyrastajú zo všeobecnej ľudskej potreby stanovovať si ciele, neprestajne ich prekračovať, stávať sa niekým lepším a nielen byť alebo pokračovať v jestvovaní. Maslow potreby človeka zoradil do piatich skupín:¹²

1. Fyziologické potreby - sú v svojej podstate homeostatické, čiže snažia sa udržať rovnováhu medzi nezlučiteľnými prvkami. Napríklad pomocou prijímania potravy a vody sa telo snaží udržať mnohé druhy rovnováhy v krvi a telesných tkanivách, ako sú obsah soli, cukru, proteínov a iných prvkov. Fyziologická potreba demonštruje

¹¹ <http://www.kps.zcu.cz/materials/pspo-1.rtf>, 14. 02. 2009.

¹² HALL, C. S. a kol. 2002. *Psychológia osobnosti*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, s. 161-166.



Obr. 1. Schéma Maslowovej hierarchie potrieb.¹³

v niektorých prípadoch podkladovú somatickú bázu – týka sa to napríklad hladu, smädu a únavy. Ak má telo absolútnu, neuspokojenú potrebu jedla, zatlačí do pozadia všetky ostatné potreby. Pre človeka, ktorý je extrémne a ohrozujúco hladný nejestvuje iný záujem ako jedlo. Takýto stav môže dokonca zmeniť aj jeho pohľad na budúcnosť. Ak uspokojí svoj hlad, začne okamžite myslieť na iné potreby.

2. Potreby bezpečia – zaradil sem potreby ako istota, stabilita, ochrana, právo, poriadok a i. Ľudský prejav týchto potrieb najjasnejšie vidno v neinhibovaných detských prejavoch – v plači, krikú a konvulzívnom mykaní svalstva. Potreby bezpečia možno často vidieť v takých jednoduchých veciach, ako je túžba po stálom zamestnaní s dobrým zárobkom, bankové konto a poisťky rôzneho druhu.

3. Potreby spolupatričnosti a lásky – nasledujú vtedy, ak má človek v postačujúcej miere uspokojené fyziologické potreby a potreby bezpečia. Jedinec sa bude potom so značnou intenzitou snažiť o láskyplné vzťahy s inými ľuďmi – rodinou, priateľmi,

¹³ HALL, C. S. a kol. 2002. *Psychológia osobnosti*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, s. 164.

milencom/kou, manželským partnerom, deťmi. Ľudia majú potreby spolupatričnosti a lásky, potrebujú korene, pôvod.

4. Potreby ocenenia – existujú ich dva druhy. Prvý druh spája potreby sily zvládnutia vecí, kompetentnosti, sebadôvery a nezávislosti. Druhý typ obsahuje potreby prestíže, v zmysle rešpektu, ktorý nám poskytujú druhí ľudia – statusu, slávy, dominantnosti, dôležitosti, dôstojnosti a uznania. Podľa Maslowa uspokojenie potrieb sebaocenenia vedie k citom sebadôvery, hodnoty, sily, schopnosti, adekvátnosti, k citu užitočnosti a potrebnosti vo svete. Znemožnenie naplnenia týchto potrieb má za následok pocity menejcennosti, slabosti a bezmocnosti.

5. Potreby sebaaktualizácie – objavujú sa ak sú uspokojené všetky štyri deficitné potreby. Táto potreba je takpovediac „strešnou“ potrebou, ktorá v sebe obsahuje sedemnášť metapotrieb alebo hodnôt bytia. Niektoré z týchto metapotrieb sa týkajú poznania a porozumenia (napríklad potreba pravdy, spravodlivosti a plnosti významu) a iné estetické potreby (napríklad krásy, usporiadanosti, jednoduchosti, perfektnosti).

Na základe výsledkov Maslowovej práce si manažéri uvedomili, že pracovník nemá len potrebu zarábať peniaze, čo bolo protikladom k vtedajšej teórii vedeckého manažmentu.

Veľký prínos do prístupu medziľudských vzťahov priniesol americký profesor priemyselného manažmentu Douglas McGregor. Známe sú jeho dve teórie, a to teória X a teória Y. Teória X predpokladá, že pracovníci sú leniví, nútení k práci, majú malé ambície a zdôrazňujú potreby istoty. Teória Y hovorí o robotníkoch, ktorí majú vrodenu lásku k práci, sú schopní sebakontroly, sú kreatívni a vynaliezaví a majú vyššie potreby, ktoré sú často spojené s prácou. Manažéri, ktorí pracujú s teóriou X, budú viac kontrolovať a motivovať striktné ekonomicky, čo ešte posilní vyžadované správanie robotníkov. Druhá skupina bude spájať dosiahnuté ciele jedincov so skupinovými cieľmi, bude podporovaná kreativitou robotníkov, minimalizovanou kontrolou a tým sa stane ich práca zaujímavejšia a uspokojujúcejšia. Teórie McGregora pomohli manažérom pracovať efektívnejšie a sú využívané až dodnes.¹⁴

¹⁴ <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/behavioristicky-manazment/>, 14. 02. 2009.

Ďalšou významnou predstaviteľkou v danej oblasti bola Mary Parker Folletová (1866-1933), ktorá sa zaoberala sociálnou filozofiou. Hlásala, že organizácie sa majú opierať viac o skupinovú etiku než o individualizmus. Značnú pozornosť venovala otázkam konfliktov v organizáciách. Všetky, t. j. aj sociálno-ekonomické konflikty považovala za psychologické konflikty a navrhovala ich riešenia. Úlohou manažéra podľa nej je harmonizovať a koordinovať úsilie skupiny. Manažéri a robotníci by sa mali pokladať za partnerov – za súčasť spoločnej skupiny. Jej humanistické idey ovplyvnili nazeranie na motiváciu, vedenie, moc a právomoc.¹⁵

1.3.2 Behaviorálny prístup (*Behavioral Science*)

Tento prístup sa začal rozvíjať začiatkom päťdesiatych rokov a ovplyvnili ho vedné disciplíny ako psychológia, sociológia a antropológia. Predstavitelia tohto smeru, na rozdiel od predstaviteľov prístupu ľudských vzťahov, opierali svoje závery o objektívny výskum správania ľudí v organizáciách. Praktizovali vedecký prístup k skúmaniu ľudského správania, usilovali sa nevnášať do svojej práce svoje osobné názory. Predmetom záujmu tejto teórie je správanie sa vedúcich pracovníkov.

Do oblasti behaviorálneho prístupu patria viaceré, historicky sa vyvíjajúce metodické postupy. Najvýznamnejšie z nich považujeme za potrebné bližšie charakterizovať. Prvým z nich sú tzv. *michiganské štúdie*, nazvané podľa pracoviska, kde boli vyvinuté a po prvý krát aj prakticky uplatnené (University of Michigan). Pod vedením sociológa Rensisa Likersa sa vykonal prieskum v teréne, ktorým identifikovali dve základné formy správania vedúceho, ktoré sa nachádzajú na opačných koncoch jedného kontinua:

1. Správanie orientované na prácu, ktoré sa prejavuje detailným určovaním práce podriadených, normovaním ich práce, sledovaním výkonu zamestnancov, využívaním moci. Hlavným záujmom je splnenie úlohy.

2. Správanie orientované na zamestnancov. Prejavuje sa tendenciou vytvárať efektívne pracovné skupiny s vysokými výkonovými cieľmi, pozornosť je venovaná

¹⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, s. 58.

ľudským aspektom práce, problémom podriadených. Zameriava sa na tvorbu skupiny a jej rozvoj, kohéziu, rast, spokojnosť, podporuje participáciu zamestnancov.

Výsledky tohto výskumu sú podložené skúmaním tisícky vedúcich pracovníkov. Ukázali, že väčšina vysoko produktívnych skupín bola vedená vedúcim, ktorý uplatňoval štýl vedenia orientovaný na pracovníka.

Graficky je možné tento prístup znázorniť ako jednu úsečku, na koncoch ktorej sa nachádzajú identifikované štýly. Vedúci sa nachádza niekde na tomto kontinuu. Ide teda o jednorozmernú teóriu.¹⁶

Ďalším podnetným metodickým prístupom sú *štúdie Ohio State University* s počiatkami siahajúcimi k roku 1950. Venovali sa výskumu správania sa manažérov pri vedení ľudí vo výrobe. Dôležitým výstupom daného metodického postupu je dvojrozmerná teória. Jej podstatou je rozpoznanie dvoch nezávislých premenných dimenzií správania sa pri vedení ľudí, z ktorých sa každá zvlášť pohybuje na kontinuu vysoká – nízka úroveň:

1. Správanie iniciujúce – štrukturujúce (Initiating structure behavior), ktoré sa prejavuje plánovaním a organizovaním práce, definovaním, čo majú zamestnanci robiť, iniciuje štruktúru potrebnú na výkon práce, ako sú napríklad role zúčastnených pracovníkov. Svojimi charakteristikami sa blíži predchádzajúcemu typu orientácie na prácu, úlohu.

2. Správanie prejavujúce pozornosť a úctu (Consideration behaviour) sa prejavuje tým, že vedúci berie ohľad na zamestnancov, vytvára priateľské, podporujúce ovzdušie, atmosféru. Je senzitívny na cítenie a záujmy zamestnancov. Charakteristiky tohto typu správania sú podobné ako v predchádzajúcom type orientácie na zamestnancov.

Výsledky tohto výskumu ukázali, že úspešný by mal byť ten manažér, ktorý vysoko skóruje v oboch premenných.¹⁷

Je rozdiel, či sa činnosť vedúceho upriamuje na ľudí alebo na úlohy, ktoré vykonávajú. Niektoré výskumy sa zamerali len na parciálne otázky. Komplexný vplyv pôsobenia vedúceho na efektívnosť v riadení ľudí študovali Robert Blake a Jane

¹⁶ LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK, s. 87.

¹⁷ LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK s. 88.

Moutonová. Dali obe súčasti, t. j. ľudí a aj ich úlohy do súvislostí, do vzájomných vzťahov a vytvorili *manažérsku mriežku*, nazývanú aj mriežkou vedenia.¹⁸

Jednu os manažérskej mriežky tvorí orientácia na ľudí a druhú orientácia na úlohy (obr. 2). Na každej osi môže vedúci dosiahnuť hodnotu svojej orientácie od 1 (minimum) po 9 (maximum). Charakterizovali extrémne, modelové štýly vedenia z hľadiska orientácie manažéra, ako aj situácií, v ktorých je vhodné ich aplikovať.¹⁹

1,9 – Manažment vidieckeho klubu – premyslená pozornosť venovaná potrebám ľudí, bezkonfliktová priateľská atmosféra, výroba menej dôležitá.

9,9 – Tímový manažment – spoločný záujem o ciele organizácie vedie ku vzájomnej závislosti a dôvere.

5,5 – Zlatá stredná cesta – vyváženie nutnosti plniť pracovné úlohy a uspokojiť potreby pracovníkov.

1,1 – Oslabený manažment – minimálne úsilie na dosiahnutie efektívnej výroby, pracovníci sú apatickí a leniví.

9,1 – Autorita – poslušnosť. Ľudský činiteľ je len prostriedok na dosiahnutie výsledkov, podobný stroju. Vedúci len plánuje, usmerňuje a kontroluje.

Výskumy sa robili na všetkých stupňoch riadenia a u všetkých druhov organizácií. Výskum prebehol na rozličných kontinentoch (Európa, Amerika, Ázia). Výskumníci tvrdili, že manažérske schopnosti vo vedení je možné si osvojiť, manažérov je možné viesť k tomu, aby zmenili svoj štýl vedenia alebo aby ho aspoň upravili. Je možné naučiť sa, ako byť efektívnym pracovníkom.²⁰ Manažér môže túto mriežku použiť ako model, na základe ktorého môže identifikovať, aký používa štýl vedenia a ako sa má priblížiť k ideálu. Bariéru, s ktorou treba pri ponúknutí rozvoja manažérom rátať, je ich vlastná predstava, že práve oni sú tými ideálnymi manažérmi.

¹⁸ E. Letovancová (pozri pozn. 19) uvádza, že manažérsku mriežku po prvý krát uverejnili v monografii „The Managerial Grid“ z roku 1964.

¹⁹ LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK s. 87-88.

²⁰ <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/behavioristicka-teoria/>, 14. 02. 2009.

Záujem o ľudí

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Záujem o pracovné výsledky

*Obr. 2. Manažérska mriežka.*²¹

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

²¹ Podľa LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK s. 89.

Autori tejto teórie R. Tannenbaum a W. H. Schmidt opísali sedem kategórií správania sa manažéra:

- 1 – manažér rozhodne a rozhodnutie oznámi podriadeným;
- 2 – manažér sa snaží „predať“ svoje rozhodnutie;
- 3 – manažér oznámi svoje predstavy o správnom rozhodnutí a povzbudzuje k otázkam;
- 4 – manažér rozhodne predbežne a toto rozhodnutie sa dá ešte zmeniť;
- 5 – manažér oboznámi pracovníkov s problémom, dostane návrhy a rozhodne;
- 6 – manažér definuje hranice a žiada skupinu, aby sa v daných hraniciach rozhodla;
- 7 – manažér dovoľuje pracovníkom, aby rozhodovali v hraniciach definovaných nadriadenou zložkou.²²

Autori schémy predpokladajú, že manažéri by pri voľbe správania mali byť pružní a dôkladne zvážiť svoje charakteristiky, charakteristiky podriadených a situáciu v rozhodovaní.

Behaviorálne prístupy, teórie správania, majú významnú úlohu vo vývoji myslenia o vedení a vodcovstve. Posunuli pozornosť od pohľadu „aký je“ aj k pohľadu „čo robí“. Nevysvetľujú však úplne vzťah so situačným kontextom, z ktorého často vyplýva efektívnosť použitého typu riadenia.

1.3.3 Teórie nového vedenia (*New Leadership theories*)

Tento prístup k vedeniu ľudí, nazývaný aj ako teória transformačného vedenia sa v menšej miere začal uplatňovať v sedemdesiatych a rozšíril sa hlavne v osemdesiatych rokoch 20. storočia. Proti dovtedajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu (na rozdiel od efektívne riadiaceho manažéra).²³ Tieto teórie preslávila práca J. M. Burnsa z roku 1978 – Burnsova teória transakčného a transformačného štýlu vedenia.

²² LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK, s. 90.

²³ <http://www.euroekonom.sk/manazment/manazer/teoria-transformacneho-vedenia/>, 16. 04. 2012.

Transakční vedúci sa pokúšajú motivovať podriadených pozorovaním ich výkonu, zisťovaním odmien, ktoré si prajú, a rozdeľovaním odmien za vhodné chovanie. Majú tiež vedúcu úlohu pri definovaní pracovných cieľov a správaní, o ktorých sa domnievajú, že sú vhodné pre dosiahnutie cieľov organizácie. Podstatná je myšlienka, že transakčné vedenie je založené na zmenách alebo transakciách s podriadenými. Vedúci ponúka zrozumiteľnosť a odmeny a na oplátku podriadení prispievajú snahou a kvalifikáciou.

Vieme určiť dva komponenty transakčného vedenia:

1. Podmienená odmena – vedúci poskytuje odmenu iba vtedy, keď podriadení pracujú adekvátne alebo sa o to dostatočne pokúsili.
2. Vedenie výnimkou – pokiaľ sú ciele plnené, vedúci neskúma, ako meniť existujúce pracovné metódy podriadených. Do pracovného procesu vstupuje výnimočne, len vtedy, keď sa niečo vyvíja negatívne, alebo zamestnanci nedosahujú požadované štandardy.²⁴

Transformační vedúci prekonajú medze podnetného využitia stimulu tým, že rozvíjajú, inšpirujú a vyzývajú intelekt svojich podriadených tak, aby išli až za hranice svojho záujmu v službe vyšším kolektívnym cieľom, poslaniam alebo víziám. Je to ambiciózne, no reálne a je to vyslovené jasným a inšpirujúcim spôsobom. Ak vedúci povzbudzujú zamestnancov osobným príkladom, tak sa podriadení cítia byť motivovaní a emotívne spojení s vedúcim. Uvedomujú si vízie a ciele vedúceho a prijímajú ich. To všetko znamená, že vedúci môže transformovať spoločnosť.

Rozoznávame štyri komponenty transformačného vedenia:

1. Individualizovaná ohľaduplnosť – vedúci zachádza s každým pracovníkom tak, ako si zaslúži a hľadá spôsob, ako rozvíjať činnosť pracovníka delegovaním projektov a inštrukciami alebo radami.
2. Intelektuálna stimulácia – vedúci povzbudzuje slobodné myslenie a kladie dôraz na dedukcie skôr, ako sa prijme akákoľvek činnosť.
3. Inšpiratívna motivácia – vedúci vytvára optimistické, jasné a dosiahnuteľné vízie budúcnosti, ktorými povzbudzuje ostatných k ich osobným lepším vyhliadkam i vyhliadkam celej spoločnosti.

²⁴ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 482.

4. Idealizovaný vplyv alebo charizma – vedúci berie na seba zodpovednosť za svoju činnosť, delí sa akúkoľvek slávu a ukazuje veľkú rozhodnosť.²⁵

Určením menovaných komponentov transakčného a transformačného vedenia vypracoval B. M. Bass v roku 1985 dotazník, nazývaný Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Pomocou neho je možné rozpoznať ako podriadení vnímajú, či ich nadriadený praktizuje transformačný alebo transakčný štýl vedenia. Výsledkom štúdie bol aj poznatok, že uvedené štyri komponenty transformačného vedenia majú tendenciu v chovaní skutočných vedúcich postupovať spoločne.²⁶ To znamená, že keď vedúci získa vysoké skóre napríklad v prvom komponente, tak je značná miera pravdepodobnosti, že aj v ďalších bude hodnota skóre pomerne vysoká.

Vzhľadom na poznatky teórie nového riadenia vieme zaradiť prístupy založené na behaviorálnom základe medzi transakčné vedenie. Prístupy medziľudských vzťahov majú naopak bližšie k transformačnému vedeniu.

²⁵ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 481-482.

²⁶ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 482.

1.4 Osobnosť vedúceho pracovníka

V literatúre je zvláštna pozornosť venovaná rozboru štruktúry osobnosti manažéra. Je mnoho autorov, ktorí skúmajú štruktúru osobnosti riadiaceho pracovníka, a to hlavne z hľadiska vymedzenia dôležitých vlastností na úspešný výkon manažérskej funkcie, pričom tieto vlastnosti nazývajú profilujúce vlastnosti osobnosti manažéra, ktoré sa odrážajú v jeho štýle riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese.

1.4.1 Definícia, typológia a štruktúra osobnosti

V psychológii osobnosti každý jednotlivý teoretik definuje osobnosť tak, aby zahrnovala tie aspekty ľudského správania, ktoré sú centrálné pre jeho teóriu. Okrem toho, rozličné definície osobnosti sa môžu prekrývať.

Pre potreby psychológie hospodárskej praxe je postačujúce uviesť definíciu, podľa ktorej osobnosť je konkrétny človek, ktorý sa vyznačuje určitými, pre neho charakteristickými psychickými a fyzickými vlastnosťami prejavujúcimi sa v každej jeho činnosti.²⁷

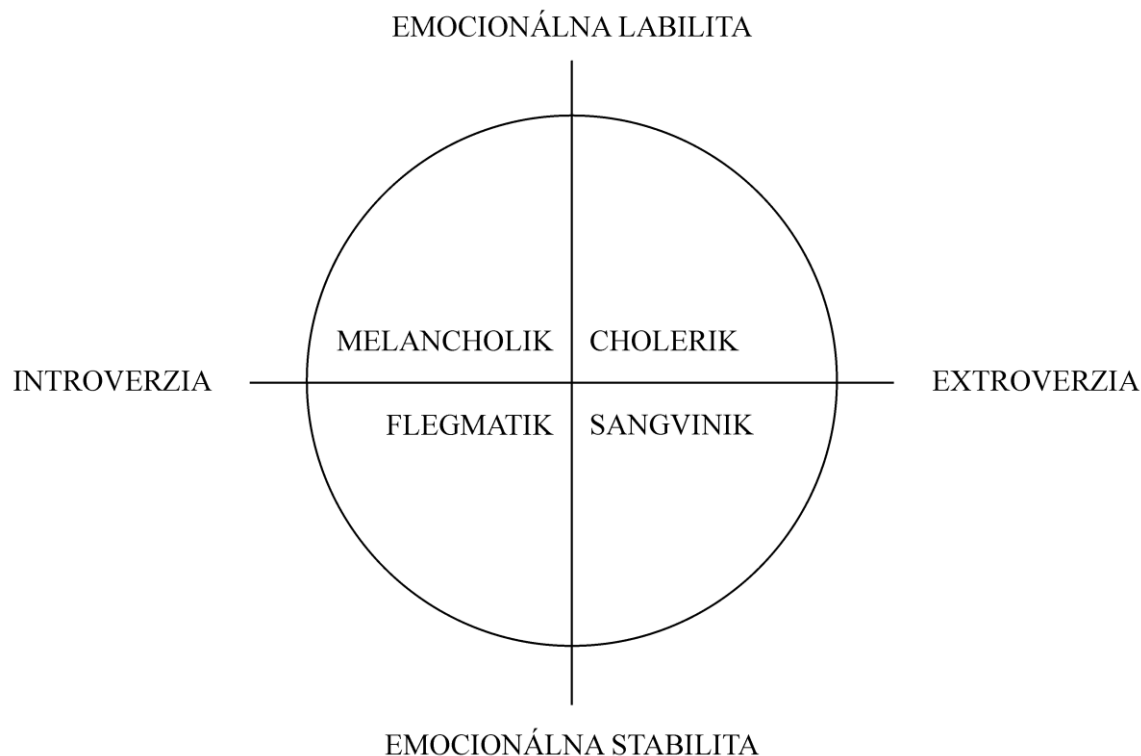
Pri analýze osobnosti vo vzťahu ku konkrétnym podmienkam musíme vychádzať zo všeobecných poznatkov o osobnosti, t. j. najmä z typológie.

Pokusy o typológiu osobnosti nachádzame už v starovekej vede, v prácach filozofov Aristotela, Hippokrata, Platóna a iných. Z klasických prístupov sa najznámejšími stali Kretchmerova typológia, vyznačujúca cyklotýmne a schizotýmne typy, Jungova typológia rozpoznávajúca introvertný a extrovertný typ, Pavlovova typológia podľa sily, vyrovnanosti a pohyblivosti nervových procesov. Pavlovove typy sú analógiou klasických typov sangvinika, cholerika, melancholika a flegmatika (obr. 3), kde sa podľa Eysencka spájajú prvky extrovertnosti, introvertnosti a emocionalita.²⁸

Významnou zložkou osobnosti sú vlastnosti, ktoré charakterizujú vzťah človeka k okoliu a podmieniajú formy jeho správania sa. Existuje veľké množstvo osobnostných

²⁷ SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava : Sprint, s. 58.

²⁸ KOLLÁRIK, T. – KUBALÁK, M. 1979. *Psychológia na pracovisku*. Bratislava : Obzor, s. 73-74.



*Obr. 3. Vzťah klasických typov osobnosti k typu emocionality a smeru zamerania osobnosti.*²⁹

vlastností, ako sú aktivita, dominancia, zmyslovosť, sociabilita, extroverzia, emocionalita a ďalšie. Tieto vlastnosti spolu so schopnosťami, charakterom, temperamentom, vôľovými dispozíciami, adaptačným mechanizmom, psychickými procesmi a centrálnym nervovým systémom tvoria štruktúru osobnosti.

Poznanie týchto vlastností má veľký praktický význam pri niektorých povolaniach, ba možno povedať, že určité povolania si priamo vyžadujú isté vlastnosti, respektíve vylučujú niektoré ako nevhodné. Môžeme to dokumentovať na príklade operátora v modernej výrobnjej prevádzke na izolovanom pracovisku. Od uchádzača o túto pozíciu budeme vyžadovať zložky introverzie (uzavretosť, uprednostňovanie práce osamote), s čím sa spája aj dobrá adaptácia na znížený medziosobný kontakt. Predpokladáme, že extrovertná osoba túžiaca po styku s ľuďmi, aktívnom kontakte, bude

²⁹ Podľa KOLLÁRIK, T. – KUBALÁK, M. 1979. *Psychológia na pracovisku*. Bratislava : Obzor, s. 74.

frustrovaná nemožnosťou realizovať túto potrebu, pretože telefonické spojenie, prípadne sporadická návšteva spolupracovníka nemôže túto potrebu vyplniť ani nahradiť.³⁰

1.4.2 Charakteristika osobnosti vedúceho

Moderné ponímanie riadenia značne zdôraznilo funkciu a postavenie manažéra. Takýto trend vývoja si vyžaduje, aby sa v súlade s týmto novým poslaním a zameraním vedúcich na všetkých stupňoch riadenia vhodne a účelne menila i náplň a zameranie ich práce, aby sa menil ich prístup k podriadeným, a aby sa v súlade s tým rozširoval aj okruh vedomostí (a to nielen odborných), ktoré riadiaci pracovník musí mať a formovali sa vhodné spôsoby ich práce najmä v oblasti práce s ľuďmi. To kladie zvýšené nároky mimo odborno-kvalifikačnej úrovne riadiacich pracovníkov aj na ich morálne kvality, na ich osobnosť. Preto je potrebné venovať sa tejto problematike podrobnejšie.

V minulých rokoch sa mnoho odborných pracovníkov sústredilo na výskum osobnosti riadiaceho pracovníka s nádejou, že keď sa dobre opíše, ako taký pracovník má vyzeráť, keď sa správne vytýčia jeho osobné vlastnosti, tak sa podarí zlepšiť aj jeho prácu, výber, prípravu a pod.

Napríklad Henry Fayol, jeden z prvých, ktorý sa zaoberal otázkou riadenia, vo svojej práci „Administration industrielle et générale“ z roku 1920 uvádzal vlastnosti, ktoré musí mať vedúci pri plnení svojich úloh.

Od čias Fayola existuje celý rad populárnych či odborných pojednávaní o tom, ktoré žiaduce vlastnosti by mal manažér mať. Rôzni autori uvádzajú rôzne vlastnosti, nie je v tomto smere jednotnosť.

Môžeme konštatovať, že napriek výhradám a metodickým ťažkostiam pri skúmaní osobnosti manažéra sa podarilo zistiť súbor všeobecných psychických schopností (osobnostných predpokladov na vykonávanie činností), nevyhnutných na výkon funkcie manažéra.

Medzi všeobecné (nevyhnutné) psychické schopnosti na výkon funkcie manažéra psychológovia zaraďujú:³¹

³⁰ KOLLÁRIK, T. – KUBALÁK, M. 1979. *Psychológia na pracovisku*. Bratislava : Obzor, s. 75.

³¹ SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažerov a podnikateľov*. Bratislava : Sprint, s. 68.

1. Všeobecnú inteligenciu, ktorú definujeme ako schopnosť jednotlivca riešiť nové problémy a orientovať sa v nových situáciách na základe porozumenia podstatným súvislostiam a vzťahom. Všeobecná inteligencia sa skladá z dvoch základných zložiek. Prvou zložkou je racionálna inteligencia, predstavujúca komplex kognitívnych dispozícií jednotlivca na riešenie praktických a teoretických problémov. Druhú zložku tvorí emocionálna inteligencia, ktorá predstavuje celkovú spôsobilosť jednotlivca riešiť emocionálne a sociálne problémy vznikajúce v medziľudských vzťahoch a interpersonálnej komunikácii.

Úroveň jednotlivých zložiek inteligencie sa zisťuje pomocou inteligenčných testov a vyjadruje sa pomocou IQ (intelligenčný koeficient) a EQ (emocionálny koeficient). Pre profesiu manažéra je dôležité dosiahnuť nadpriemernú úroveň inteligencie v oboch jej základných zložkách.

2. Všeobecný pracovný stereotyp, ktorého podstatu tvoria vôľovo-návykové mechanizmy, ako sú napríklad schopnosť dokončiť úlohu, dôslednosť v práci, disciplína v práci, schopnosť dodržiavať pracovnú súslednosť v práci, schopnosť rozhodnúť sa a rozhodnutie zrealizovať a ďalšie. Všeobecný pracovný stereotyp je podstatou pracovnej spôsobilosti jednotlivca ako aj jeho profesionálnej úspešnosti.

Charakteristiky osobnosti samy o sebe ale neurčujú efektivitu vedúceho. Na čom záleží je to, ako sú tieto charakteristiky obsiahnuté v jeho chovaní a ako toto chovanie chápu ostatní zamestnanci v organizácii.

1.5 Hlavné oblasti využitia poznatkov psychológie vo vedení ľudí

Pri všetkých hlavných pracovných činnostiach je dôležité, aby si manažér vytýčil ciele, ktoré má ich vykonaním dosiahnuť. Tieto ciele môže vo vedení ľudí dosiahnuť skôr a s lepším účinkom, ak si urobí prípravu, kde na dôležité prvky činností uplatní psychologický prístup. Využitím poznatkov psychológie hospodárskej praxe bude potom schopný predvídať, ako bude riadený subjekt v daných podmienkach a situáciách reagovať. Umožní mu to podporiť želané vlastnosti zamestnancov a potlačiť tie neželané.

Riadiaci pracovník s potrebnými charakterovými a osobnostnými vlastnosťami, ktorý chce byť vodcom a lídrom pre zamestnancov, nižšie postavených v organizačnej štruktúre, sa musí sústrediť na analýzu vzťahov, vznikajúcich medzi ním a objektom riadenia. Hlavné oblasti, na ktoré by sa mal sústrediť sú komunikácia, motivácia a koučing.

1.5.1 Komunikácia

Komunikácia je proces, v ktorom si ľudia vymieňajú správy, názory, myšlienky a pocity. Je to proces, ktorý prebieha neustále. Je to transakcia orientovaná na ľudí v organizácii, ktorí sú do komunikácie zapojení neustále a súčasne, intrapersonálne aj interpersonálne, s jedným alebo viacerými ľuďmi.³²

Hovorená a písaná reč ako súčasť verbálnej komunikácie majú nezastupiteľné miesto v systéme sociálnej a medziľudskej komunikácii. Špeciálne miesto tu majú aj tzv. paralingvistické a extralingvistické prejavy. Sú to charakteristické sprievodné javy komunikovanej informácie, ktoré nie sú prenášané pomocou znakov, ale pomocou formálnych výrazových prostriedkov ako tempo reči, intenzita hlasového prejavu, výška tónu hlasu, sfarbenie hlasu atď.³³

³² ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, s. 254.

³³ ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, s. 254.

Komunikácia medzi vedúcim a podriadeným v organizácii je špecifickým druhom sociálnej komunikácie. Je vo vysokej miere určená pracovnými rolami jej účastníkov a atmosférou prostredia, v ktorom sa uskutočňuje. Jej prioritné poslanie je vo vzájomnej výmene informácií, názorov a postojov pri zabezpečovaní plnenia ekonomických úloh spoločnosti. So zreteľom na druh a cieľ takejto komunikácie uvedieme nasledujúce typy:

1. Typ komunikácie spočívajúci v informovaní – jeho cieľom je poskytovanie informácií, potrebných pre efektívny chod organizácie. Jeho súčasťou sú fakty, pocity a interpretácie.

2. Typ komunikácie spočívajúci v prikazovaní – jeho zmyslom je dosiahnutie zmeny správania zamestnancov, to znamená, aby konali tak, ako by sami za istých okolností nekonali.

3. Typ komunikácie spočívajúci v povzbudzovaní – jeho aplikovaním v procese komunikácie sa sleduje dosiahnutie alebo predvídanie nejakej špecifickej zmeny.

4. Typ komunikácie spočívajúci vo vyhľadávaní informácií – jeho podstatou je získavanie bezprostredných informácií priamo od zamestnancov, pričom manažér môže hovoriť menej, čím umožní v neformálnej atmosfére hovoriť zamestnancom.³⁴

Dôležitým faktorom komunikácie je možnosť jednotlivých pracovníkov vstúpiť do procesu komunikácie, mať na to šancu, pozíciu, oprávnenie.

Ak má byť komunikácia efektívna, má byť samostatná prenášaná správa (informácia) dostatočná, obsahovo výstižná, presná, spoľahlivá a zrozumiteľná.

Vedúci by mal využiť každú príležitosť vhodnú na rozhovor s pracovníkmi. Bohužiaľ sú nadriadení často príliš zaťažení ostatnými úlohami, takže nemajú na rozhovory dostatok času. Ak to však priveľmi obmedzí priame kontakty, vznikajú potom spravidla nedorozumenia a konflikty, ktoré majú za následok chyby alebo postupnú stratu motivácie. Riešenie takto vzniknutých problémov je časovo omnoho náročnejšie ako udržiavanie sústavného kontaktu s pracovníkmi. Úspešné vedenie nie je bez dostatočnej verbálnej komunikácie mysliteľné, rozhovor je najúčinnnejším nástrojom vedenia ľudí.³⁵

³⁴ ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, s. 243-254.

³⁵ LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, s. 143.

1.5.2 Motivácia

Motív je subjektívny fakt, je to pocit túžby po uspokojení nejakej potreby. Hierarchizácia a kategórie potrieb sú vysvetlené pri prístupe medziľudských vzťahov v práci A. H. Maslowa. Na rozdiel od motívu je stimul vonkajší podnet, ktorý túto svoju funkciu plní len vtedy, ak korešponduje s už existujúcimi motívami.³⁶ Správne uplatňovať stimuly, či už hmotné alebo morálne, si vyžaduje od manažéra, aby bol sociologicky a psychologicky erudovaný. Nie vždy a nie u všetkých pracovníkov je motívom pracovného výkonu uspokojenie hmotných potrieb - peňažná odmena. Rovnako dôležité a niekedy dokonca dôležitejšie sú morálne stimuly. Každá riadiaca činnosť má ovplyvňovať motiváciu a cieľavedome uplatňovať stimuly.

V pracovnej činnosti sa pôsobiace motívy môžu prejavovať rôzne, pretože samotná pracovná motivácia je relatívna, premenlivá. V pracovnej činnosti môžu pôsobiť motívy:

1. Aktivačné – vyvolávajúce pozitívne pôsobenie a podnecujúce efektívnosť pracovnej činnosti, napríklad motív úspechu, povzbudenia, pochvaly, ocenenia.

2. Podporujúce – súvisiace s utváraním podmienok pre účinné pôsobenie aktivačných motívov, napríklad vytváranie vhodnej pracovnej atmosféry, dobrých vzťahov medzi zamestnancami.

3. Potlačujúce – odvádzajúce zamestnanca od pracovnej činnosti, napríklad rôzne debaty o veciach mimo pracovný odbor, potreba zapolitizovať si počas pracovnej doby.³⁷

Medzi silné aktivačné motívy tzv. motivátory patria aj podnety spojené s prácou samotnou. Takáto motivácia posilňuje bezprostredný záujem pracovníka o pracovnú úlohu a vyznačuje sa radosťou z vykonávanej práce. Motivátormi sa môžu stať napríklad zaujímavé pracovné úlohy, samostatná práca, vlastná zodpovednosť, oprávnenie rozhodovať, výkonnostná súťaž, zážitok úspechu, uznanie dobrých pracovných výsledkov nadriadeným alebo možnosť pracovného postupu.³⁸

³⁶ MILLY, S. – TICHÝ, I. – OSVALDOVÁ, L. 1983. *Ekonomická sociológia a psychológia*. Bratislava : Edičné stredisko VŠE v Bratislave, s. 115.

³⁷ JAY, R. – TEMPLAR, R. 2011. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing, s. 216.

³⁸ LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, s. 62.

Vieme, že v bežných pracovných podmienkach organizácie nie je vždy jednoduché dosiahnuť to, aby zamestnanci priebežne dosahovali optimálnu výkonovú hladinu. Tá je spravidla podmienená dynamickým stimulovaním pracovnej motivácie. V tejto oblasti sa riadiaci pracovníci ocitajú v neľahkej situácii. Vo vysokej miere je tu potrebná citlivosť na vnímanie sociálneho správania zamestnancov, hlavne ako z neho vyvodit' súvislosti s motiváciou, ktorá sa za nimi skrýva. Sám človek si svoju motiváciu často ani neuvedomuje a zatiaľ nie je známy ani žiadny prostriedok, technický či iný, ktorý by motiváciu dokázal priamo merať. Motiváciu, jej vnútornú silu a štruktúru, je možné pozorovať, hodnotiť a merať len nepriamo, sprostredkovane. Hoci je toto konštatovanie vnímané ako objektívny fakt, predsa sa na celom svete práve stimulovanie pracovnej motivácie považuje za jednu z najdôležitejších oblastí práce s ľuďmi.

1.5.3 Koučing

Koncept koučovania sa zrodil v športe. Koučing je cieľavedome vytvorený a riadený proces, zameraný na neustále zdokonaľovanie konkrétneho subjektu. Koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon. Koučovanie namiesto toho, aby nás niečomu učilo, nám pomáha učiť sa.

Najvšeobecnejšia akceptovaná definícia tohto pojmu je, že koučing je vedenie určitého pracovníka procesom učenia a rozvoja, schopnosť meniť sa pomocou aktívneho počúvania a kladenia otázok alebo pomoc pri nachádzaní riešení. Pri koučingu sú zúčastnené minimálne dve osoby – kouč a koučovaná osoba. Cieľom koučingu je z hľadiska koučovanej osoby sebazdokonaľovanie za účelom práce na určitej pozícii.³⁹

Je dôležité, aby vedúci zdôraznil dôležitosť koučovania tým, že sa koučovaného pracovníka ujme s entuziazmom, ukáže, že oňho má skutočný záujem, bude dodržiavať termíny koučingových schôdzok, bude dodržiavať sľuby (napríklad, že mu zoženie informácie) a tiež bude zachovávať dôverný ráz koučingových rozhovorov. Tým ho

³⁹ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, s. 212.

povzbudí k otvorenosti a k tomu, aby mal k celému procesu dôveru a dosiahol tak lepšie výsledky.⁴⁰

Riadiaci pracovník sa pomocou koučingu snaží u podriadeného zlepšiť vnímanie reality a posilniť jeho zodpovednosť.

Vedúcim aj podriadeným pracovníkom koučovanie na rozdiel od inštruovania prináša viaceré výhody. Najdôležitejšie sú:

- vyššia výkonnosť a produktivita;
- rozvoj ľudí;
- lepšia schopnosť učiť sa;
- lepšie vzťahy;
- vyššia kvalita života;
- viac času pre manažéra;
- tvorivé myslenie;
- lepšie využitie ľudí, ich schopností a zručností;
- rýchlejšia a efektívnejšia odozva v prípade ohrozenia;
- väčšia flexibilita a adaptabilita voči zmenám;
- motivovanejší zamestnanci;
- zmena kultúry.⁴¹

⁴⁰ JAY, R. – TEMPLAR, R. 2011. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing, s. 219.

⁴¹ WHITMORE, J. 2011. *Koučování*. Praha : Management Press, s. 168.

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

2.1 Cieľ práce

Cieľom práce je za pomoci poznatkov psychológie o vedení ľudí v pracovnom procese formou dotazníka otestovať štýl vedenia, ktorý manažér uplatňuje v konkrétnej spoločnosti. Interpretácia získaných výsledkov napomôže navrhnúť riešenia na zlepšenie vzťahov medzi prvkami organizačnej štruktúry danej spoločnosti.

2.2 Metodika práce

Naplnenie stanovených cieľov je možné vopred stanovenými postupnými, na seba nadväzujúcimi krokmi. Prvým z nich je naštudovanie problematiky využitia psychológie v hospodárskej praxi z dostupnej domácej aj zahraničnej literatúry. Až na základe takto získaných vedomostí je možné spoznať také štýly spôsobu vedenia ľudí, ktoré využívajú poznatky psychológie. Výber vhodného dotazníka na testovanie konkrétnej spoločnosti nasleduje až po porozumení teoretickým východiskám štýlov vedenia ľudí.

Anketa pomocou vybraného dotazníka v prvom rade pozostáva z oslovenia manažéra konkrétnej spoločnosti. Modifikovaná verzia toho istého dotazníka sa predloží na vyjadrenie sa aj jemu podriadeným pracovníkom. V nasledujúcom kroku sa anketa vyhodnotí a poznatky sa interpretujú.

2.3 Metódy skúmania

Možnosti využitia poznatkov psychológie budeme skúmať v konkrétnej spoločnosti, na konkrétnych subjektoch v jej organizačnej štruktúre. Mieru ich využitia najlepšie odhalíme zistením, ktorý štýl vedenia podriadených si riadiaci pracovník zvolil, preto ho budeme musieť pomocou vybraných techník určiť. Aby mal tento poznatok výpovednú hodnotu, budeme zisťovať efektívnosť použitého štýlu vedenia zo strany

manažéra aj zo strany podriadených. V hlavných oblastiach využitia psychologických poznatkov sa pokúsime navrhnúť riešenia, ktoré v danom prípade zlepšia vzťah medzi nadriadeným a podriadenými pracovníkmi.

2.3.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť GastroRex, s. r. o. je obchodná firma, ktorá pôsobí na českom a slovenskom trhu ako dodávateľ kuchynskej techniky a doplnkov potrebných pre prevádzku profesionálnych gastronomických prevádzok a tiež ako poradenská a servisná organizácia pôsobiaca na poli verejného stravovania.

Zákazníkmi spoločnosti sú prevádzkovatelia jedální, reštaurácií, barov, závodného a školského stravovania a rad ďalších privátnych aj štátnych zariadení, poskytujúcich služby verejného stravovania.

Činnosť spoločnosti je možné rozdeliť na tri hlavné aktivity:

1. Investičné akcie. Špecializovaní pracovníci firmy v prípravnej fáze spracujú dispozičné riešenie vhodných technológií pre prípravu alebo výdaj jedál na základe požiadavky investora. Nasleduje dodávka, montáž, zaškolenie personálu a servisná starostlivosť.

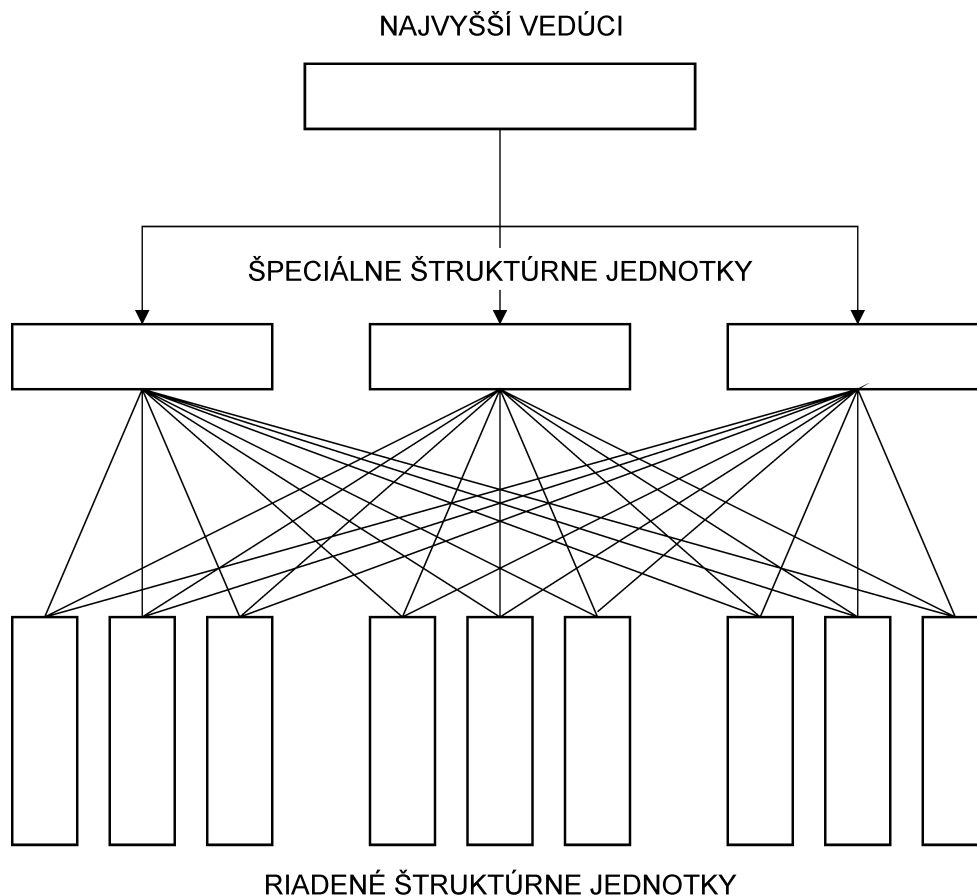
2. Priamy predaj konečnému spotrebiteľovi. Zákazník sa môže priamo v predajniach zoznámiť so sortimentom, poradiť sa so špecializovanými pracovníkmi a vhodný tovar ihneď zakúpiť.

3. Veľkoobchodný predaj. Sortiment gastrozariadenia spoločnosť ponúka vybraným veľkoobchodným partnerom na ďalší predaj.

Spoločnosť GastroRex, s. r. o. má dve pobočky v Česku (Praha, Zlín) a tri na Slovensku (Bratislava, Banská Bystrica, Košice). V Bratislave sa nachádza centrála spoločnosti, centrálny sklad aj väčšina administratívy. V našej prípadovej štúdii sa budeme zaoberať bratislavskou pobočkou.

2.3.2 Organizačná štruktúra podniku

Podľa základných znakov môžeme charakterizovať organizačnú štruktúru podniku ako podobnú funkčnej organizačnej štruktúre. Je založená na diferenciacii manažérskych funkcií, čomu zodpovedá existencia špecializovaných odborných štruktúrnych jednotiek. Štruktúrne jednotky vytvorené podľa činností spoločnosti majú právomoc na ich vykonávanie, to znamená, že v danej oblasti rozhodujú o riadených štruktúrnych jednotkách. Riadenie prichádza na riadenú štruktúrnu jednotku od niekoľkých pracovníkov, z ktorých každý ju usmerňuje len v medziach svojej špecializácie, čo značí, že riadená štruktúrna jednotka dostáva záväzné pokyny prostredníctvom niekoľkých kanálov. Jej schému ilustruje obr. 4.



Obr. 4. Funkčná organizačná štruktúra anketovanej spoločnosti.⁴²

⁴² Zostavené podľa publikovanej schémy: ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, s. 165

2.3.3 Prvky organizačnej štruktúry

Základným prvkom organizačnej štruktúry je majiteľ, manažér i konateľ spoločnosti v jednej osobe, ktorý riadi všetky jej pobočky a jej celkové ekonomické smerovanie. Osobne vyjednáva obchodné podmienky s obchodnými partnermi, určuje dobu splatnosti pohľadávok u odberateľov a schvaľuje nových veľkoobchodných partnerov.

Hierarchicky pod ním sú špecializovaní zamestnanci, zodpovední za fungovanie aktivít spoločnosti. Pretože zodpovedajú za jednotlivé časti činností spoločnosti a riadia ich smerovanie, môžeme ich nazývať manažérmi. Konkrétne sú to:

1. Manažér veľkoobchodu – komunikuje s veľkoobchodnými partnermi spoločnosti, preberá a vybavuje ich objednávky. Má na starosti komunikáciu so zahraničnými dodávateľmi, objednávanie tovaru a logistiku.

2. Manažér investičných projektov – má zodpovednosť za najväčšie projekty realizované spoločnosťou. Vypracováva cenové ponuky, výberové konania, komunikuje so stálymi zákazníkmi.

3. Manažér maloobchodu – má na starosti obchodné výsledky z predaja tovaru na vzorkovni, zodpovedá za EDI komunikáciu so spoločnosťou METRO Cash & Carry SR s. r. o. a aktualizuje katalóg sortimentu spoločnosti v tlačenej aj elektronickej forme.

4. Technický manažér – vypracováva technickú dokumentáciu a dispozície k investičným projektom. Zodpovedá za technický stav a funkčnosť namontovaných zariadení.

5. Manažér predaja konvektomatov – je zodpovedný za predaj týchto technických zariadení, ktorý má významný podiel na celkových tržbách spoločnosti. V predvázacom štúdiu organizuje prezentácie predávaných modelov konvektomatov.

Výkonných zamestnancov môžeme rozdeliť podľa ich pracovnej náplne do troch skupín:

1. Servisní technici – inštalujú a zapájajú predané zariadenia, vykonávajú servisné opravy.

2. Pracovníci skladu – prijímajú a uskladňujú tovar, vydávajú tovar zo skladu a zabezpečujú rozvoz tovaru.

3. Asistenti predaja a administratívni pracovníci – obsluhujú zákazníkov vo vzorkovni, vedú hospodársku komunikáciu, fakturujú.

Mimo organizačnej štruktúry je účtovné oddelenie, ktoré je prevádzkované externou spoločnosťou.

2.3.4 Dotazník k analýze štýlu vedenia ľudí

K zisteniu štýlu vedenia, ktorý uplatňuje manažér nám dobre poslúži MLQ dotazník B. M. Bassa,⁴³ ktorý odhalí, či manažér využíva skôr transakčný štýl, alebo či má bližšie k transformačnému vedeniu. Komponenty, ktoré tieto štýly charakterizujú, sme už uviedli v časti o teórii nového riadenia.

Respondent má v dotazníku možnosť ohodnotiť mieru pravdivosti tvrdení o pôsobení vedúceho v spoločnosti na stupnici od nula do štyri. Jednotlivé stupne na stupnici priraduje podľa nasledovného kľúča:

- 0 – Nikdy
- 1 – Môže sa stať
- 2 – Niekedy
- 3 – Pomerne často
- 4 – Veľmi často, ak nie vždy

Situačné tvrdenia v dotazníku zneli:

1. Ľudia sa v mojej prítomnosti cítia dobre.
2. Niekoľkými slovami viem vyjadriť to, čo by sme mohli a čo musíme robiť.
3. Nabádam ľudí, aby o predošlých problémoch uvažovali z nových hľadísk.
4. Pomáham ostatným zdokonaľovať sa.
5. Hovorím iným čo majú robiť, ak chcú byť za prácu odmenení.
6. Som spokojný, keď ostatní splňajú dohodnuté štandardy.
7. Nenabádam ostatných pracovať iným spôsobom, než ako majú zaužívané.
8. Ostatní majú vo mňa absolútnu dôveru.
9. Prezentujem názorné ukážky toho, čo sme schopní vytvoriť.

⁴³ ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, s. 482.

10. Ostatným viem poskytnúť nový uhol pohľadu na nejasné záležitosti.
11. Dám ostatným vedieť, čo si myslím o ich práci.
12. Ak ostatní dosiahnu stanovené ciele, poskytnem im uznanie a odmenu.
13. Pokiaľ veci fungujú, nevykonávam žiadne zmeny.
14. Súhlasím so všetkým, čo chcú ostatní robiť.
15. Ostatní sú hrdí na to, že spolupracujú so mnou.
16. Pomáham ostatným poznať význam ich práce.
17. Ovplyvním ľudí zaoberať sa postupmi, nad ktorými sa nikdy nezamýšľali.
18. Venujem osobnú pozornosť tým, ktorí sa mi zdajú byť zaznávaní.
19. Upozorňujem ostatných na to, čo môžu získať za to, čo dokážu.
20. Stanovím ostatným štandardy, ktoré musia pri výkone práce splniť.
21. Od ostatných nevyžadujem viac, než ako je absolútne potrebné.

Vyhodnotenie dotazníka spočíva v tom, že odpovediam, ktoré uviedol respondent, priradíme komponenty transformačného alebo transakčného vedenia, prípadne vedenia laissez-faire.

Komponenty transformačného vedenia:

1. Individualizovaná ohľaduplnosť – prislúchajú tvrdenia 4, 11, 18
2. Intelektuálna stimulácia – prislúchajú tvrdenia 3, 10, 17
3. Inšpiratívna motivácia – prislúchajú tvrdenia 2, 9, 16
4. Idealizovaný vplyv alebo charizma – prislúchajú tvrdenia 1, 8, 15

Komponenty transakčného vedenia:

1. Podmienená odmena – prislúchajú tvrdenia 5, 12, 19
2. Vedenie výnimkou – prislúchajú tvrdenia 6, 13, 20

Vedenie laissez-faire:

1. Komponentu prislúchajú tvrdenia 7, 14, 21

Dosiahnuté skóre pri konkrétnom komponente získame ako súčet bodov, ktoré respondent uviedol pri príslušných tvrdeniach.

Hodnotenie skóre daného komponentu:

9 – 12 bodov – vysoké skóre

8 – 5 bodov – mierne skóre

5 – 0 bodov – nízke skóre

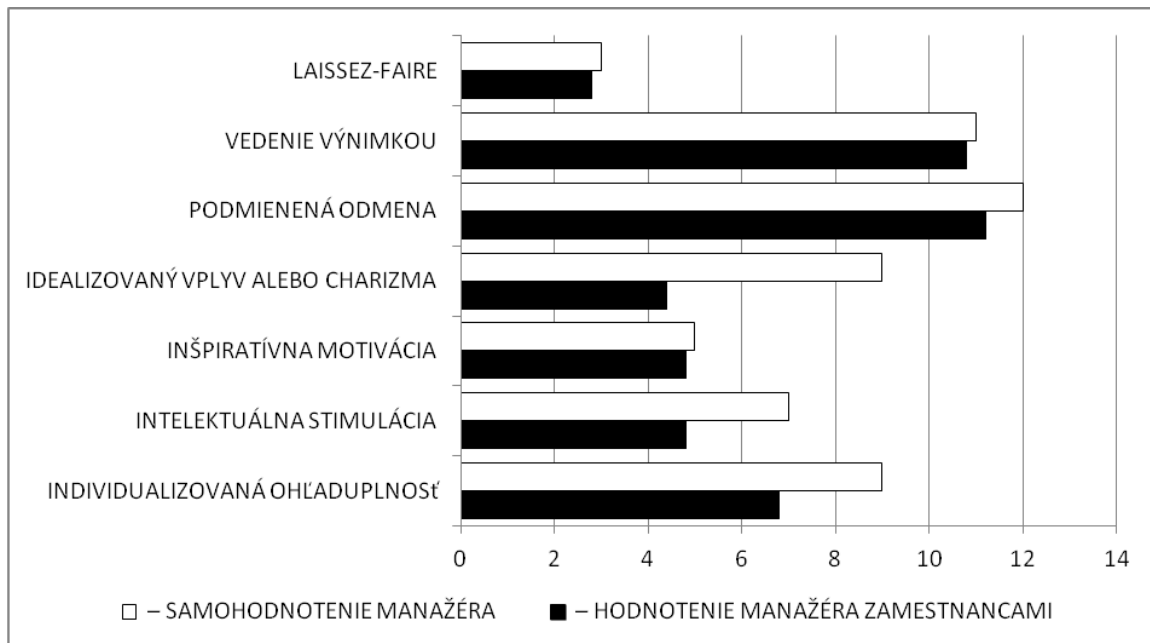
3 Výsledky práce a diskusia

3.1 Vyhodnotenie dotazníka

Podľa výsledného skóre pri jednotlivých komponentoch vedenia uplatňuje manažér v spoločnosti GastroRex s. r. o. transakčný štýl vedenia. Pri jeho komponentoch dosiahol bez jedného bodu maximálne skóre a takmer najvyššie skóre mu tu udelili aj podriadení (porovnanie dosiahnutého skóre pozri obr. 5).

Uplatňuje podmienenú odmenu, teda poskytuje odmenu iba vtedy, keď podriadení pracujú adekvátne alebo sa o to dostatočne pokúsili.

Praktizuje aj vedenie výnimkou, teda pokiaľ sú ciele plnené, vedúci neskúma, ako meniť existujúce pracovné metódy podriadených. Do pracovného procesu vstupuje výnimočne, len vtedy, keď sa niečo vyvíja negatívne, alebo zamestnanci nedosahujú požadované štandardy.



Obr. 5. Histogram zobrazujúci vyhodnotenie dotazníka.

V komponentoch transformačného vedenia manažér dosiahol prevažne mierne až stredne vysoké hodnotenia.

Konkrétne pri komponente individualizovaná ohľaduplnosť dosiahol deväť bodov, čo je na hranici vysokého hodnotenia. V hodnotení od zamestnancov získal len mierne vysoké skóre, no aj tak môžeme povedať, že vedúci zachádza s každým pracovníkom tak, ako si zaslúži a hľadá spôsob, ako rozvíjať činnosť pracovníka inštrukciami a radami. Svoje skóre by mohol zvýšiť praktizovaním koučingu.

Pri intelektuálnej stimulácii dosiahol manažér stredné skóre, no od zamestnancov skôr nižšie. Vedúci teda slobodné myslenie nepovzbudzuje dostatočne a o nových činnostiach rozhoduje asi radšej sám. Musí však dbať na to, aby tieto skutočnosti negatívne neovplyvnili motiváciu zamestnancov.

Skóre komponentu inšpiratívna motivácia je pomerne nízke a rovnaké dostal aj od podriadených. Znamená to, že vedúci sa snaží vytvárať optimistické, jasné a dosiahnuteľné vízie budúcnosti, ale asi nedokáže povzbudiť ostatných a správne ich podnietiť. Vedúci by mal teda nájsť vhodné stimuly.

Pri komponente idealizovaný vplyv alebo charisma získal manažér mierne vysoké skóre, no od zamestnancov naopak dosť nízke. To znamená, že vedúci neberie na seba zodpovednosť za svoju činnosť, alebo sa nedelí o „slávu“, či neukazuje rozhodnosť. Pomerne nízke dosiahnuté skóre a ešte nižšie udelené hodnotenie zamestnancami evokuje potrebu aspoň miernej zmeny. Keďže ide prevažne o osobnostné charakteristiky vedúceho, odporúčili by sme mu prehodnotiť postoj, ktorý zaujíma voči zamestnancom a určite zlepšiť manažérsku komunikáciu.

3.2 Diskusia

Spoločnosť GastroRex, s. r. o. úspešne pôsobí na slovenskom a českom trhu viac ako dvanásť rokov. Za tú dobu si stihla vydobýť popredné miesta na oboch národných trhoch. Dlhodobu pozitívne ekonomické smerovanie spoločnosti je nepochybne zásluhou správneho riadenia, ktoré je stelesnené osobou manažéra, majiteľa firmy. Schopnosť manažéra efektívne riadiť, plánovať, organizovať a kontrolovať prácu podriadených je nespochybniteľná. Napriek tomu sa však v spoločnosti vyskytujú viaceré negatívne javy

akými sú vysoká fluktuácia, negatívne vnímanie osoby manažéra či vôľa zamestnancov „privyrobiť si niečo navyše“. Nazdávame sa, že na odhalenie príčin vzniku týchto negatívnych prvkov, potlačenie takýchto patologických javov, prípadne postupné zvýšenie pracovného výkonu zamestnancov a zmenu ich postoja k práci je vhodné uplatniť psychologický prístup. Manažér by mohol vykonávané riadiace činnosti viac dopĺňať o vodcovské, pokúsiť sa zamestnancov zapojiť, inšpirovať a získať pre realizáciu vízií budúcnosti.

Vyhodnotením dotazníkov, ktoré zodpovedal manažér a v modifikovanej verzii tiež jemu priamo podriadení manažéri sme zistili, že uplatňuje transakčný štýl vedenia zamestnancov. Svojim štýlom riadenia usmerňuje bežný chod organizácie, zameriava sa na uspokojenie základných potrieb zamestnancov, sprostredkováva za vykonanú prácu adekvátnu odmenu. V prípade nežiaduceho konania alebo výkonu využíva finančné sankcie a postihy. Ak zamestnanec plní pracovné očakávania finančne ho odmení.

V komponentoch transformačného vedenia získal manažér zväčša priemerné skóre, no od zamestnancov dostal spravidla stredné až nízke. Vieme, že transformačné vedenie je zamerané na budúnosť, vízie a dlhodobé ciele, na rozdiel od transakčného, ktoré je orientované na súčasnosť a krátkodobé ciele. Z niekedy dosť veľkého rozdielu medzi dosiahnutým skóre pri komponentoch transformačného vedenia a hodnotením od zamestnancov môžeme odvodiť, že pracovníci sami (možno podvedome) túžia po rozvoji a inšpirácii.

Podľa výsledkov vyhodnotenia dotazníku by sme odporučili manažérovi zlepšiť manažérsku komunikáciu, čím by dosiahol zlepšenie osobných vzťahov so zamestnancami. Tiež by mal okrem finančnej nájsť aj iné formy motivácie pracovníkov. Ak by teda manažér chcel svojich podriadených inšpirovať pre napĺňanie svojich vízií o rozvoji spoločnosti, koučing by bol vhodnou metódou, ktorú by mal aplikovať.

Záver

Sústavnou a cieľavedomou aplikáciou výsledkov psychologického výskumu hospodárskej praxe sa psychológia významným spôsobom podieľa pri riešení ekonomických problémov, ako aj pri plnení ekonomických úloh spoločnosti.

V problematike vedenia ľudí nám psychologický prístup umožňuje skúmať vzťahy, ktoré vznikajú medzi riadiacim prvkom v organizačnej štruktúre podniku a jeho podriadenými.

Ak je zmyslom riadiacej činnosti vytvorenie určitého poriadku v priebehu činností organizácie, spravidla s cieľom dosiahnuť požadované, zvyčajne krátkodobé výsledky, tak vedenie je zapojenie, motivovanie, inšpirácia a získavanie ľudí pre realizáciu dlhodobých zámerov, vízie budúcnosti.

V súčasnej výrobe, rýchlo sa meniacej a náročnej na inovácie, pre ktorú je charakteristický rozvoj informačných technológií, už klasické riadenie prestáva byť účinné. Moderná výroba a výrobné vzťahy v organizáciách si vyžadujú zapojenie a angažovanosť všetkých pracovníkov organizácie, využitie ich tvorivého potenciálu a zároveň poskytnutie väčšej slobody a priestoru pre rozhodovanie zamestnancom. Klasická riadiaca činnosť v podmienkach súčasnej výroby sa preto musí dopĺňať vedením ľudí.

Mieru psychologickéj erudície manažér prejaví tým, aký štýl vedenia zvolí. Tento štýl potom ovplyvňuje konanie vedúceho v tých oblastiach, kde je využitie poznatkov psychológie najmarkantnejšie – v komunikácii s podriadenými, v spôsobe ich motivácie a v uplatňovaní koučingu.

Relevantnosť uvedených poznatkov sme dokumentovali v prípadovej štúdii, v podmienkach konkrétnej spoločnosti z hospodárskej praxe. Konkrétnym výsledkom je interpretácia dotazníka vytvoreného podľa metódy MLQ. Zistili sa rozpory medzi vnímaním riadiacej činnosti zo strany manažéra a jeho podriadených. Uplatňovaný transakčný štýl vedenia sme manažérovi odporučili doplniť o komponenty transformačného štýlu.

Zoznam použitej literatúry

- ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, 2004. 260 s. ISBN 978-80-89018-59-9.
- ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, 2007. 630 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- HALL, C. S. a kol. 2002. *Psychológia osobnosti*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002. 510 s. ISBN 80-08-03384-3.
- JAY, R. – TEMPLAR, R. 2011. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing, 2011. 514 s. ISBN 978-80-247-1279-6.
- KOLLÁRIK, T. – KUBALÁK, M. 1979. *Psychológia na pracovisku*. Bratislava : Obzor, 1979. 350 s.
- LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšní vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2002. 164 s. ISBN 80-7064-016-2.
- MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MILLY, S. – TICHÝ, I. – OSVALDOVÁ, L. 1983. *Ekonomická sociológia a psychológia*. Bratislava : Edičné stredisko VŠE v Bratislave, 1983. 154 s.
- SENKA, J. 1968. *Psychológia v podnikovej praxi*. Bratislava : Práca, 1968. 129 s.
- SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava : Sprint, 2004. 164 s. ISBN 978-80-8908-536-1.
- VOJTKOVIČ, S. a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : IRIS, 2008. 400 s. ISBN 978-80-89256-17-4.
- WHITMORE, J. 2011. *Koučování*. Praha : Management Press, 2011. 248 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Internetové zdroje

<http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/behavioristicka-teoria/>,
14. 02. 2009

<http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/behavioristicky-manazment/>, 14. 02. 2009

<http://www.euroekonom.sk/manazment/manazer/teoria-transformacneho-vedenia/>, 26. 4. 2012

<http://www.kps.zcu.cz/materials/pspo-1.rtf/>, 14. 02. 2009