

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/B/2016/1220263854

EFEKTÍVNE VEDENIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU

Bakalárska práca

2016

Adam Dzurák

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

EFEKTÍVNE VEDENIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci práce: Ing. Peter Jamnický

Bratislava 2016

Adam Dzurák

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

Dzurák Adam

Pod'akovanie

Vyslovujem pod'akovanie pánovi Ing. Petrovi Jamnickému za pomoc, odborné vedenie a pripomienky pri vypracovaní mojej záverečnej práce a spoločnosti Tatra banka a.s. za umožnenie realizácie výskumu.

ABSTRAKT

DZURÁK, Adam: *Efektívne vedenie zamestnancov v podniku* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing., Peter Jamnický – Bratislava: FPM EU, 2016, 54s.

Cieľom záverečnej práce je spracovanie problematiky vedenia zamestnancov za účelom získania vedomostí postačujúcich na tvorbu návrhov zlepšujúcich konkurencieschopnosť vybraného podniku, ktorého osobitosti, ako zameranie, pozícia na trhu alebo charakter aktivít, budú bráňa do úvahy pri ich tvorbe. Čiastkovým cieľom teoretickej časti je prezentácia uvedenej problematiky v zjednodušenej a pre čitateľa atraktívnej forme. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 13 grafov, 4 obrázky a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná základným východiskám a súčasnému stavu problematiky. V ďalších dvoch častiach sa definujú ciele a použitá metodika. Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou realizovaného výskumu a poskytnutím konkrétnych návrhov na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová:

súčasný trendy vo vedení, teória vedenia ľudí, efektívne vedenie, návrhy na zlepšenie

ABSTRACT

DZURÁK, Adam: *Effective leadership in a company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – The Headman of Thesis: Ing. Peter Jamnický. – Bratislava: FBM UE, 2016, 54 p.

The goal of the thesis is elaboration of leadership issue in order to acquire sufficient knowledge in creating proposals which are supposed to increase competitiveness of chosen company. Proposals will be based on its characteristics such as: focus, position on market and character of activities. Partial goal of theoretical part is a presentation of mentioned issue in simplified and a reader-friendly shape. Thesis is divided to four chapters and contains thirteen graphs, four pictures and one attachment. The first chapter is dedicated to basic outlet and current state of issue. Next two chapters define goals and used methodics. Fourth chapter is dedicated to analysis of executed research and offers of particular proposals to develop competitiveness of a company.

Key words:

current trends in leadership, theory of leadership, effective leadership, development proposals

Obsah

ÚVOD.....	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	11
1.1 Vymedzenie pojmov	11
1.2 Teórie vedenia ľudí.....	12
1.3 Teória čít.....	12
1.4 Štýl vedenia podľa správania vedúceho.....	13
1.4.1 Vedenie využívajúce právomoci.....	13
1.4.2 Likertové štýly vedenia.....	14
1.4.3 Manažérska mriežka	16
1.5 Situačné teórie manažérskeho správania	18
1.5.1 Teória premenného správania (1973)	18
1.5.2 Kontingentná teória vedenia (1987)	19
1.5.3 Teória cesta – cieľ	20
1.5.4 Situačný prístup podľa zrelosti	21
1.5.5 Teória štýlu vedúceho – model rozhodovania (1973 a 1988).....	23
1.5.6 Trojrozmerná Reddinova teória (1984)	25
1.6 Nové vedenie	25
1.6.1 Transformačné vedenie.....	26
1.6.2 Transakčné vedenie.....	27
2 CIEĽ PRÁCE.....	29
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	30
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	32
4.1 Charakteristika vybraného podniku	32
4.1.1 Vlastnícka štruktúra a pozícia na bankovom trhu.....	34
4.2 Empirický výskum zameraný na identifikáciu štýlov vedenia v podniku	39
4.2.1 Skupina Alfa	39
4.2.2 Skupina Beta	44
4.2.3 Skupina Gama.....	46

4.3 Návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.....	46
4.3.1 Návrhy na zlepšenie spolupráce s univerzitami.....	48
4.3.2 Koncept Tatra Akadémie	49
Záver	52
Zoznam použitej literatúry	53

ÚVOD

Vplyv zmien fenoménu globalizácie a extrémne rýchleho napredovania vedecko-technického pokroku v posledných desaťročiach priniesol nové a náročnejšie výzvy pre mnohé podniky a ich vedenie. Technologický pokrok poskytol nielen doposiaľ neobvyklé prostriedky na transformáciu existujúcich oblastí ale umožnil vznik i úplne novým oblastiam ekonomiky, akými sú napríklad zdieľaná ekonomika (Uber, Airbnb), crowdfunding (Indiegogo, Kickstarter), outsourcing (výroba v Ázii alebo klientske centrá v Indii) či decentralizované markety na báze kryptomien (OpenBazaar). Kľúčovou charakteristikou týchto zmien je presun tvorby hodnôt z fyzickej podoby (produkty, výroba) do podoby duševnej (inovácie, nápady, služby). Intenzitu a význam týchto zmien výstižne ilustruje iniciatíva mnohých krajín OECD o transformáciu spoločnosti orientovanej na produkciu na spoločnosť vzdelanostnú a rebríček piatich najhodnotnejších spoločností sveta – Apple, Alphabet, Microsoft, Berkshire Hathaway a Exxon Mobile. Fungovanie prvých troch spoločností je založené z väčšej miery na nápadoch.

Podstatou výzvy pre samotné spoločnosti spojenou s týmito zmenami predstavoval a predstavuje rastúci dôraz na nevyhnutnosť zamestnávania vzdelaných a emočne inteligentných zamestnancov a manažérov, ktorých účelom je zabezpečenie konkurencieschopnosti organizácie a to aj pod vplyvom vzniku novej konkurencie zapájaním krajín Východnej a Juhovýchodnej Ázie do globálnej ekonomiky. Zvyšovanie kvalitatívnych nárokov trhu na ľudský kapitál analogicky ovplyvnilo i požiadavky na zamestnancov vykonávajúcich manažérske funkcie, u ktorých sa predpokladali schopnosti nie len plniť kvalitatívne náročnejšie ciele ale i viesť vzdelanejších, schopnejších zamestnancov a uspokojovať vyššie úrovne ich potrieb Maslowovej pyramídy.

Vzhľadom na postavenie v manažmente a dlhodobý záujem zo strany autorov a odbornej verejnosti o teórie vedenia existuje kvalitná domáca a aj česká literatúra o danej problematike. Markantná časť týchto publikácií slúži ako vzdelávací materiál a pojednáva to teóriách vedenia vo všeobecnosti. Komplexný pohľad možno nadobudnúť až kritickým zhnotením viacerých relevantných zdrojov nielen všeobecného ale hlavne konkrétnejšieho zamerania. Na základe nadobudnutej teoretickej bázy získava manažér silný predpoklad nielen na ďalší rozvoj už získaných schopností, ale aj na identifikáciu svojich nedostatkov a ich odstránenie v závislosti od podmienok v akých sa ním riadený

podnik nachádza. Získané teoretické poznatky v kombinácii so skúsenosťami predstavujú kľúčový predpoklad k dosiahnutiu špecializácie a expertnej úrovne v manažmente.

Cieľom predloženej práce je poskytnutie návrhov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti podniku na základe teoretických vedomostí nadobudnutých pri spracovávaní problematiky teórií vedenia. Pri tvorbe odporúčaní sa prihliadalo na komplexnosť a rôznorodosť faktorovou ovplyvňujúcich situáciu, v ktorej sa podnik nachádza, zloženú z prvkov ako zameranie aktivít podniku, pozícia na trhu, osobitosti daného trhu alebo aktuálna fáza ekonomického cyklu.

Výber témy bol motivovaný osobnou iniciatívou za účelom zvýšenia vedomostí a znalostí o oblasti problematiky vedenia ľudí. Iniciatíva vychádzala z niekoľko mesačného pôsobenia na pozícii vedúceho tímu pozostávajúceho z troch ľudí. Vysoká motivácia a entuziazmus nedokázali nahradiť skúsenosti a vedomosti z oblasti vedenia na požadovanej úrovni. Zároveň sme si lepšie uvedomili akým významným determinantom sú zamestnanci a spôsoby ich vedenia pri dosahovaní úspechov respektíve neúspechov akejkoľvek spoločnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Pre úspešne absolvovanie praktickej časti bakalárskej práce je kritické, hlbšie ovládanie problematiky v teoretickej rovine. Porozumenie teoretickým znalostiam nám následne umožní lepšie identifikovať a pochopiť procesy prebiehajúce v samotných podnikoch. Procesy odzrkadľujúce riadiace a vedúce pochody manažérov a majiteľov. V nasledujúcich kapitolách a podkapitolách postupne rozoberieme jednotlivé štýly a metódy vedenia, ktoré budú zoradené, chronologicky podľa vzniku a príslušnosti k myšlienkovému smeru.

1.1 Vymedzenie pojmov

Vzhľadom na silnú prepojenosť vedenia, ako prvku manažmentu, považujeme za nutné definovať pojem manažment. Podľa Majtána je manažment „*teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva.*“¹ Manažment ako samotný pojem možno chápať v štyroch významoch ako proces, profesiu, vednú disciplínu a umenie. Vzhľadom na zameranie predloženej práce sa budeme stretávať zo všetkými štyrmi vymedzeniami pojmu, ale hlavne manažmentom ako profesiou a vednou disciplínou.

Za hlavný prvok organizácie považuje Thomasová ľudí, ktorých ovplyvňujú a koordinujú manažéri v súlade so stanovenými cieľmi podniku.² Koordináciou činností podriadených je možné dosahovať výsledky, aké by individuálnym konaním nemohli byť dosiahnuté. Manažment teda priamo ovplyvňuje celkovú výkonnosť organizácie. Vyskytujú sa prípady, kedy sa vedenie a riadenie považujú za identické alebo za navzájom zamieňajú. Kassay vytyčuje rozdiel medzi týmito pojmami takto, „*vedenie je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením usilovali dosiahnuť stanovené ciele. Je to ľudský faktor. Manažérske aktivity, ako je napríklad plánovanie, organizovanie a rozhodovanie, sú veci bez života dovtedy, kým vedúci neotvorí u ľudí stavidla motivácie a nevedie ich k splneniu cieľov.*“³ Thomasová definuje funkciu vedenia ako „*proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov.*“⁴ Podľa zahraničných autorov Armstronga a Stephensovej vedenie predstavuje „*inšpirovanie ľudí k tomu, aby vynaložili*

¹ MAJTÁN, M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. s. 14. ISBN 80-890-8572-9.

² MAJTÁN, M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. s. 314. ISBN 80-890-8572-9.

³ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 153. ISBN 80-224-0775-5.

⁴ MAJTÁN, M a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. s. 316 ISBN 80-890-8572-9.

svoje najlepšie sily a schopnosti k dosiahnutiu žiaducich výsledkov, získavanie ich oddanosti danej veci a ich motivovanie k dosiahnutiu stanovených cieľov.“⁵

Súčasná literatúra rozlišuje vedenie na dve oblasti. Pod pojmom manažérstvo (managementship) chápeme klasické funkčne vedenie spolupracovníkov, ktoré sa prioritne orientuje na prítomnosť a teda aktuálne problémy organizácie. Druhu oblasť predstavuje lídersstvo (leadership), ktoré definuje Thomasová ako „*pojmem, ktorý v manažérskom jazyku dosiaľ nemá jasný a jednoznačný preklad ani interpretáciu. Obyčajne sa buď hovorí o vedení ľudí, alebo sa používa nejaký prívlastok ako napr. tvorivé vedenie spolupracovníkov, alebo vodcovstvo, alebo charizmatické vedenie, alebo „lídrovské“ vedenie.*“⁶

1.2 Teórie vedenia ľudí

Prvopočiatky známych teórií vedenia siahajú až do prvej polovice 19. storočia, keď v roku 1849 Thomas Carlyle hlásal vo svojej teórii „veľkého muža“, že dejiny sveta sú biografiou veľkých ľudí. Inými slovami, história je formovaná silou výnimočného vodcovstva.⁷ Rastúci záujem o problematiku vedenia nastal v prvej polovici 20. storočia spolu s rozvojom manažmentu. Markantná časť teórií vedenia vznikla v Amerike a to hlavne na pôde renovovaných univerzít či nadnárodných korporácií. Autori týchto teórií boli prevažne vysokoškolskí profesori psychológie, manažmentu ako aj odborníci z oblasti ľudských zdrojov. V súčasnosti sa za základne považujú nasledujúce tri prístupy:

- 1) prístup založený na charakteristikách vedúceho,
- 2) prístup vedenia zameraný na správanie vedúceho,
- 3) situačný prístup.

1.3 Teória črt

Teória črt sa považuje za najstaršiu známu teóriu o vedení ľudí a je predstaviteľkou prístupu založeného na charakteristikách vedúceho. Poprednú pozíciu si udržala až do prvej polovice 20. storočia, kedy sa postupne začala považovať za neaktuálnu. Trend zmeny vznikol pod vplyvom narastajúceho počtu publikácií a výskumov, vyprodukovaných počas 40 rokov experimentovania, bez zhody v názoroch ohľadom charakteristických črt

⁵ ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 28. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁶ MAJTÁN M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. s. 316. ISBN 80-890-8572-9.

⁷ WIKIPEDIA. 2011. *Trait leadership*. [online] Wikipedia, the free encyclopedia. 2011. [cit, 2016-10-4] Dostupné na internete: <https://en.wikipedia.org/wiki/Trait_leadership>.

úspešného vodcu.⁸ Podstata teórie spočívala v presvedčení o existencii vrodených kľúčových charakteristík nevyhnutých pre úspešné vedenia zamestnancov. Štúdie venované tejto problematike identifikovali šesť kategórii vrodených črt:⁹

- fyzické (výška, vek, hmotnosť, etc.),
- príprava človeka (výchova, skúsenosti, status),
- inteligencia (úsudok, vedomosti),
- osobnostné vlastnosti (sebadôvera, agresivita, otvorenosť, etc.),
- sociálne črty (prestíž, diplomacia),
- črty charakterizujúce vzťah k úlohám.

V súčasnosti podľa Thomasovej výrazne prevažujú názory, že *niektoré z typických črt „lídra“ sú síce vrodené (energia, čiastočne inteligencia, asertivita a správanie), ale buď sa musia nadväzne rozvinúť, alebo sa môžu plne vypestovať.*“¹⁰ Pod vplyvom nepresvedčivých výsledkov štúdií teórii založených na osobnostných črtách sa výskum zameral na odlišné determinanty úspechu.

1.4 Štýl vedenia podľa správania vedúceho

Podstatou teórii spadajúcich do tejto kategórie je chápanie správania vedúceho voči svojim podriadeným, ako determinantom úspechu vedúceho. Do uvedenej kategórie spadajú tri hlavne teórie štýlov.

1.4.1 Vedenie využívajúce právomoci

Podľa Kassaya sa „*manažérske štýly posudzované podľa správania manažérov zakladajú na využívaní ich právomoci.*“¹¹ Právomoc predstavuje legitímnu moc plynúcu z oficiálneho postavenia nositeľa funkcie. Vedúci pracovník disponujúci právomocou získava právo viesť podriadených a realizovať konkrétne rozhodnutia, ktoré závisia od fakto-

⁸ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 159. ISBN 80-224-0775-5.

⁹ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 305. ISBN 978-80-89393-07-7.

¹⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2009. s. 305. ISBN 978-80-89393-07-7.

¹¹ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 161. ISBN 80-224-0775-5.

rov ako osobné kvality a skúsenosti. V závislosti od miery využitia právomoci v riadení rozlišujeme:¹²

- **autokratický štýl vedenia** je typický maximálnym využívaním právomoci na dosahovanie cieľov. Názory podriadených sa nepovažujú za dôležité a komunikácia prebieha zhora nadol. Na udržanie autority manažér využíva mocenské prostriedky ako napr. ovplyvnenie finančného ohodnotenia zamestnancov či prípadná strata zamestnania. Efektívny zamestnanec je ten, ktorý plní príkazy a udržiava výkon.
- **demokratický štýl vedenia** spočíva v tvorbe úloh a ich riešenia spravidla za pomoci vzájomnej komunikácie so zamestnancami. Podriadení tak majú možnosť vyjadriť svoj názor a zapojiť sa do rozhodovacieho procesu. Manažér pomáha v riešení úloh a koordinuje ich priebeh.
- **liberálny štýl vedenia** ponecháva podriadeným veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Podriadení si samostatne určujú ciele. Manažér vystupuje ako reprezentant skupiny a zároveň pomáha pri získavaní potrebných informácií.

V praxi nie je zvykom aby vedúci používal výhradne len jeden štýl riadenia. Podľa Thomasovej „skôr inklinuje k niektorému štýlu, čo znamená, že v jeho činnosti prevažujú charakteristiky jedného z nich.“¹³ V súčasnosti sa autokratický štýl používa obvykle len pri riešení krízových situácií.

1.4.2 Likertové štýly vedenia

Na základe výsledkov tridsať rokov trvajúceho výskumu prebiehajúceho na univerzite v Michigane rozdelil Rensis Likert manažérov na dve skupiny. Manažér orientovaný na prácu aktívne zadáva úlohy a zároveň starostlivo dozerá aby boli plnené na čas. Plnenie časového harmonogramu zabezpečuje výrobnými normami založenými napr. na meraní času potrebného na realizáciu úkonu. Manažér orientujúci sa na pracovníka upriamuje pozornosť na svojich podriadených, ich problémy a tvorbu účinných pracovných tímov. Charakteristickými znakmi tohto štýlu sú stanovenie náročných výkonnostných cieľov a ponechanie veľkej miery samostatnosti podriadeným.¹⁴

¹² VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 1994 *Management : Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha : Management Press, 1994. s. 182. ISBN 80-85603-55-1.

¹³ MAJTÁN M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. s. 347. ISBN 80-890-8572-9.

¹⁴ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 162. ISBN 80-224-0775-5.

„Údaje o produktivite jasne preukázali, že nenápadná či všeobecná kontrola (orientácia na pracovníkov) je efektívnejšia ako manažérsky štýl s prísnou či neustálou kontrolou (orientácia na prácu),“¹⁵ Kassay. Ako podmienku výkonu sa tak predpokladá integrácia zamestnanca s kolegami, vedúcim pracovníkom a jeho spokojnosť. Likert stanovil štyri systémy riadenia ľudí.¹⁶

- **Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia:** vysoká formálna autorita a minimálna dôvera voči podriadeným. Rozhodnutia prijíma len vrcholový manažment. Manažér sa zaujíma len o plnenie cieľov a o iniciatívu podriadených nemá záujem. Motivovanie takmer výhradne prostredníctvom hrozby trestov.
- **Benevolentno-autoritatívny štýl vedenia:** čiastočná dôvera manažéra voči podriadeným pri prevahe autoritatívnej zložky. Delegovanie časti rozhodovacej právomoci za podmienok dôslednej kontroly. Prevláda motivácia prostredníctvom odmen pred trestami a hrozbami. Podriadení môžu poskytovať nápady a názory nadradeným.
- **Konzultatívny štýl vedenia:** výrazná dôvera zo strany manažéra. Najdôležitejšie rozhodnutia realizuje manažér. Komunikácia na vzájomnej báze. Kontrola len náhodne. Motivácia prostredníctvom odmen, spoluúčasti ale i trestov. Vysoké tendencie manažéra o aplikáciu nápadov zamestnancov.
- **Participatívno-skupinový štýl vedenia:** protipól k exploatačno-autoritatívnemu štýlu. Vedenia má plnú dôveru voči svojim podriadeným a umožňuje aktívne sa zapájať do rozhodovacích procesov. Motivácia založená na spoluúčasti na plnení podnikových cieľov. Komunikácia v rámci skupiny a medzi manažérmi.

Napriek prevahe pozitívnych hodnotení existuje kritika, ktorá má určité výhrady:¹⁷

- výskumné práce pracovali len s malými skupinami a ich výsledky sa zovšeobecnil na celú organizáciu
- výskum sa zaoberal nižšími organizačnými úrovňami a nie je jednoznačné, či sú závery aplikovateľné na vrcholovú úroveň manažmentu

¹⁵ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 162. ISBN 80-224-0775-5.

¹⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. Vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 308. ISBN 978-80-89393-07-7.

¹⁷ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 162. ISBN 80-224-0775-5.

- systém číslo 4 sa často zavádza počas ziskového obdobia podniku a výsledky môžu byť len dôsledkom priaznivého stavu
- značne obmedzená aplikovateľnosť systému 4 pri menej kvalifikovaných pracovníkoch

Podľa Likerta dosahujú najlepšie výsledky manažéri používajúci participatívno- skupinový štýl vedenia. K tomuto záveru dospel počas výskumu, kedy identifikoval výšku produktivity a efektivity pri určovaní a plnení cieľov manažérov používajúcich uvedený štýl.¹⁸

1.4.3 Manažérska mriežka

Výsledok práce Blake a Moutonovej, ktorého podstatou je identifikácia intenzity zamerania manažéra na ľudí a úlohy. Model pozostáva z dvojrozmernej štvorcovej maticy, ktorá podľa Kassay dokáže „*merať osobné hodnoty, názory a pocity. Spája efektivitu úloh a spokojnosť ľudí s formálnym programom rozvoja manažérov.*“¹⁹ Na základe rôznych kombinácií intenzity orientácie na ľudí a úlohy vzniklo niekoľko základných štýlov vedenia:²⁰

- **(1,1)** *Vedúci voľného priebehu* vyvíja minimálne úsilie ako na plnenie úloh, tak i na vedenie zamestnancov. Prioritným cieľom je sa udržať na aktuálnej pozícii čo najdlhšiu dobu. Z dlhodobého hľadiska vedie tento systém podnik do úpadku.
- **(5,5)** *Kompromisný vedúci* balansuje medzi potrebou plniť úlohy na prijateľnej úrovni a udržovaním primeranej morálky. Podnik dosahuje priemerný výkon.
- **(9,1)** *Autoritatívny vedúci* maximalizuje výkon podriadených prostredníctvom vlastnej autority a priamej kontroly. O potreby zamestnancov nejaví záujem. Odlišné názory neakceptuje a utláča do úzadia.
- **(1,9)** *Vedúci spolku záhradkárov* sa intenzívne a veľmi starostlivo venuje potrebám zamestnancov za účelom ich uspokojenia. Podnikové úlohy nie sú prioritou. Podnikové náklady spojené s týmto vedením sú vysoké a naopak, výkony nízke.
- **(9,9)** *Tímový vedúci* sa orientuje na plnenie úloh prostredníctvom podriadených pociťujúcich angažovanosť a dôveru vďaka spoločnému riešeniu úloh a problémov.

¹⁸ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 309. ISBN 978-80-89393-07-7.

¹⁹ KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 164. ISBN 80-224-0775-5.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2000. s. 16. ISBN 80-7226-308-0.

- **(9+9) Paternalista** kombinuje záujem o ľudí zo záujmom plniť úlohy, ale s markantne odlišným prístupom ako v prípade tímového vedúceho. Manažér nepovažuje podriadených za skutočných kolegov, ktorých trestá ak nespĺňajú jeho požiadavky. Očakáva maximálnu lojalitu.
- **Oportunista** za účelom osobného profitu (povýšenie, plat) napodobňuje štýl, ktorý si vyžaduje situácia v podniku.

Obrázok 1 - Manažérska mriežka



Zdroj: KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. 669 s. ISBN 80-224-0775-5.

Najvýznamnejšie prínosy teórie manažérskej mriežky je možnosť celistvejšieho hľadania odpovede na otázku „Čo je efektívne vedenie?“ a záver, poukazujúci na možnosť učiť sa ako byť efektívny vedúci.²¹ Naopak, najväčšou slabinou je abstrakcia od situácie v ktorej manažér koná. Tento nedostatok, situácia je pri vedení osobitne dô-

²¹ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 310. ISBN 978-80-89393-07-7.

ležitá , viedol k vzniku nových teórii zaoberajúcich sa vplyvom situácie na rozhodovanie a konanie manažéra.²²

1.5 Situačné teórie manažérskeho správania

Situačné teórie pojednávajú o vplyve situácie ako determinante úspechu manažéra a oponujú myšlienke jedného najlepšieho štýlu, ktorý nereaguje na zmeny podmienok v čase.

1.5.1 Teória premenného správania

Autori teórie, Tanenbaum a Schmidt, poukazujú ako často sa manažéri dostávajú do situácie kedy nevedia rozhodnúť, aký prístup voliť pri riešení aktuálneho problému. Zároveň váhajú, či majú delegovať rozhodovacie právomoci na podriadených alebo rozhodnúť sami.²³ Autori zaviedli do praxe termín kontinuum vedenia, ktorý objasňuje konanie manažérov pri rôznych kombináciách autokratickej a demokratickej zložky správania a zároveň zohľadňuje vplyv situačných faktorov. Teória považuje za najlepších manažérov, ktorý dokážu efektívne delegovať právomoci na základe dôslednej analýzy troch faktorov. Osobné schopnosti, schopnosti zamestnancov a ciele stanovené na dosiahnutie. Podľa Thomasovej tak autori naznačujú, „že vedúci by nemali voliť ani prísne autokratický, ani demokratický štýl, ale pri riešení rozličných situácií by mali byť dostatočne pružní.“²⁴ Autori identifikovali tri skupiny faktorov ovplyvňujúcich konanie manažéra:²⁵

- **sila osobnosti manažéra** : dôvera k zamestnancom, pocit istoty v určitých situáciách ,štruktúra osobných hodnôt či preferencie k štýlu vedenia
- **sily podriadených**: vedomosti, ochota prebrať zodpovednosť a skúsenosti potenciálne ovplyvňujúce manažéra
- **situačné sily**: typ problému, časový tlak, tradície a hodnoty firmy, efektívnosť kolektívu

Autori neskôr zdôraznili závažnosť vplyvu sociálneho a organizačného prostredia firmy na jednotlivé štýly.

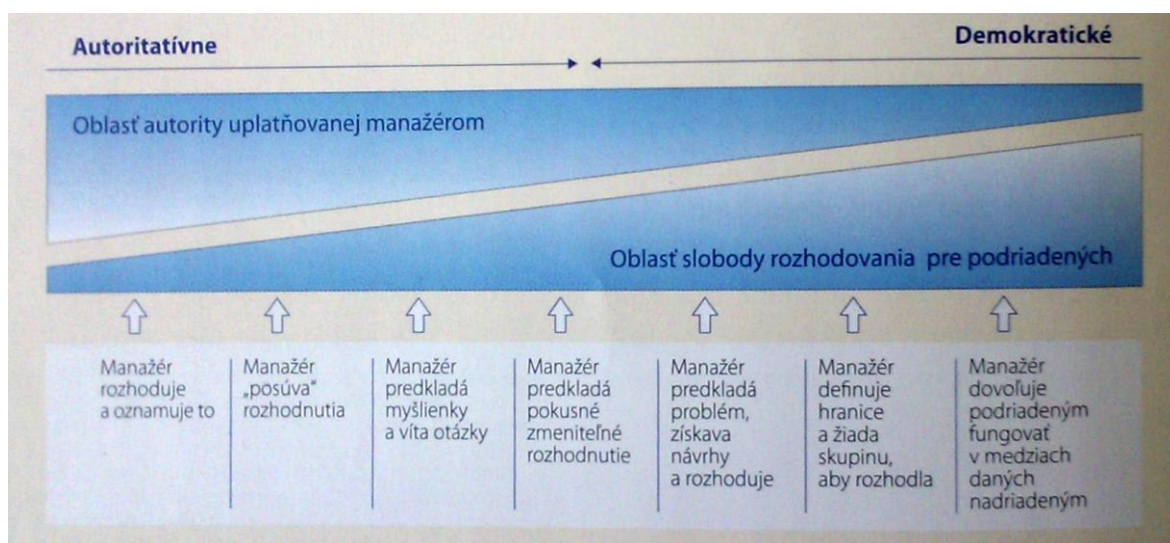
²² KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 165. ISBN 80-224-0775-5.

²³ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 162. ISBN 80-224-0775-5.

²⁴ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 312. ISBN 978-80-89393-07-7.

²⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 312. ISBN 978-80-89393-07-7.

Obrázok č.2 Kontinuum vedenia



Zdroj: KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. 669 s. ISBN 80-224-0775-5

1.5.2 Kontingentná teória vedenia

Podľa autora teórie, Fiedlera, „neexistuje najlepší spôsob vedenia ľudí. Manažér, ktorý je úspešný v jednej situácii, nemusí byť úspešný v inej situácii.“²⁶ To, či bude manažér úspešný, určuje správnosť zvoleného spôsobu vedenia v danej situácii. Za účelom identifikácie najefektívnejšieho štýlu vedenia určil na základe výskumu nasledujúce kritické dimenzie vedenia:²⁷

- **moc pozície:** jednoznačná a výrazná právomoc umožňuje manažérovi získať spoluprácu pracovníkov významne jednoduchšie, ako by to bolo prípade jej absencie
- **štruktúra úloh:** jasne zadefinované úlohy, umožňujú efektívnu kontrolu práce podriadených a jednoznačné určenie osobnej zodpovednosti,
- **vzťahy medzi vedúcim a členmi skupiny:** najdôležitejšia dimenzia determinovaná dôverou, popularitou a ochotou podriadených nasledovať vedúceho.

Fiedler zaviedol v kontingenčnej teórii koncept „least preferred co-workers“ (LPC) alebo najmenej obľúbený spolupracovník. Koncept LPC kategorizuje manažérov do dvoch skupín na základe orientácie na úlohy alebo na ľudí. Manažéri orientovaní na ľudí vnímali

²⁶KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s.167. ISBN 80-224-0775-5.

²⁷ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 313. ISBN 978-80-89393-07-7.

najmenej obľúbeného spolupracovníka pozitívnejšie ako vedúci orientovaní na úlohy. „*Vedúci orientovaní na úlohu sú výkonnejší v extrémnych situáciách (s nízkou alebo vysokou úrovňou kontroly), zatiaľ čo vedúci orientovaní na vzťahy sú efektívnejší v situáciách nevyhranených (so strednou úrovňou kontroly).*“²⁸

Teória zožala vlnu kritiky v niekoľkých oblastiach. Nezohľadňuje nové technológie, faktor času a nákladov. Fiedler zároveň nepovažoval výcvik za spôsob, ktorý by zvyšoval manažérske schopnosti.²⁹ Druh skúmaných subjektov a orientácia len na nízke a vysoké hodnoty sa považujú za najkritickejšie oblasti metodológie merania LPC. Teória sa napriek všetkým nedostatkom stala východiskom pre výskum problematiky situačného vedenia.

1.5.3 Teória cesta – cieľ

Teória vytvorená Houseom, absolventom štátnej univerzity v Ohio, na základoch práce Evansa z roku 1971. Thomasová definuje podstatu teórie nasledovne, „*vedúci motivuje podriadených objasnením cesty k osobnému úspechu ako výsledku dosiahnutia pracovných cieľov. Redukuje sa tým neurčitost' alebo negatívne stránky cesty. Redukuje sa tým neurčitost' alebo negatívne stránky cesty.*“³⁰ Tento záver vychádza z predpokladu plnenia stanovených cieľov zamestnancami ako prostriedku na dosahovanie osobných potrieb. Vo vzťahu k tejto skutočnosti je efektivita manažéra determinovaná schopnosťou objasniť cestu práce a dosahovanie osobných cieľov. Autor teórie určil štyri skupiny správania vodcu:³¹

- **podporná** orientácia na plnenie potrieb podriadených v pracovnom prostredí,
- **participatívna** zapája podriadených do rozhodovacích procesov,
- **nápomocná** usmerňovanie podriadených prostredníctvom pokynov a radami,
- **orientovaná na úspech** stanovovanie komplikovaných cieľov za účelom zvyšovania výkonu podriadených.

Teória kladie dôraz na potrebu flexibilitnosti manažéra pri používaní jednotlivých štýlov. Zvolený štýl ma reflektovať charakter práce a situáciu v podniku. „*Na rozdiel od Fiedlerových záverov teória cesta – cieľ naznačuje, že spomínané štyri kategórie ten istý*

²⁸ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 315. ISBN 978-80-89393-07-7.

²⁹ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 167. ISBN 80-224-0775-5.

³⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 317. ISBN 978-80-89393-07-7.

³¹ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 168. ISBN 80-224-0775-5.

manažér používa v rozličných situáciách a pri dosahovaní stanoveného cieľa.³² Prípadná manažérova neschopnosť používať všetky štyri štýly vedenie k efektívnosti obmedzenej len na určité oblasti.

Metóda sa vyznačuje stimulovaním podriadených prostredníctvom rozličných odmien, ktoré predstavujú ekvivalent vynaloženej snahy a dosiahnutého výkonu. Ekvivalentné a spravodlivé udeľovanie odmien vedie vyššie spokojnosti a menšej migrácii pracovníkov. Vedomosti, schopnosti podriadených a kvalifikácia vystupujú ako najdôležitejší determinant dosahovania požadovaného výkonu.³³

1.5.4 Situačný prístup podľa zrelosti

Autori teórie, Hersey a Blanchard, zaviedli vo svojom modeli pojem „zrelosť“ reflektujúci pripravenosť zamestnancov plniť úlohy. Úroveň vedomostí a technických poznatkov jednotlivých zamestnancov určujú pracovnú zložku zrelosti. Psychologická zložku determinuje pripravenosť podriadeného prevziať zodpovednosť za realizovanie úloh. *„Podľa úrovne pracovníkov sa striedajú jednotlivé úrovne vodcovského štýlu a schopný manažér uplatňuje všetky štýly, aby úspešne riešil vzniknuté problémy a úlohy v podniku. Zároveň s typom situačného vedenia sa mení úroveň a stupeň vývoja podriadených - nasledovníkov.“*³⁴

Podstatu teórie možno vizualizovať pomocou nasledovného obrázku. Jednotlivé kvadranty predstavujú nasledujúce typy správania v závislosti od intenzity orientácie na úlohy (direktívne správanie) a ľudí (podporné správanie):³⁵

- **prikazovanie** neskúsený a nezpracovaný tím je vedení krok za krokom až ku splneniu stanovených úloh,
- **koučovanie** určitá úroveň zručnosti, vznik kompetentných sporov a pokles pracovnej morálky vedie manažéra k prioritnej orientácii na pracovné vzťahy a riešeniu interpersonálnych problémov,
- **podporovanie** podriadený sa učia zvládať konflikty sami a manažérova pozornosť venovaná ich problémom, postupne klesá,

³² KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 168. ISBN 80-224-0775-5.

³³ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 168. ISBN 80-224-0775-5.

³⁴ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 168. ISBN 80-224-0775-5.

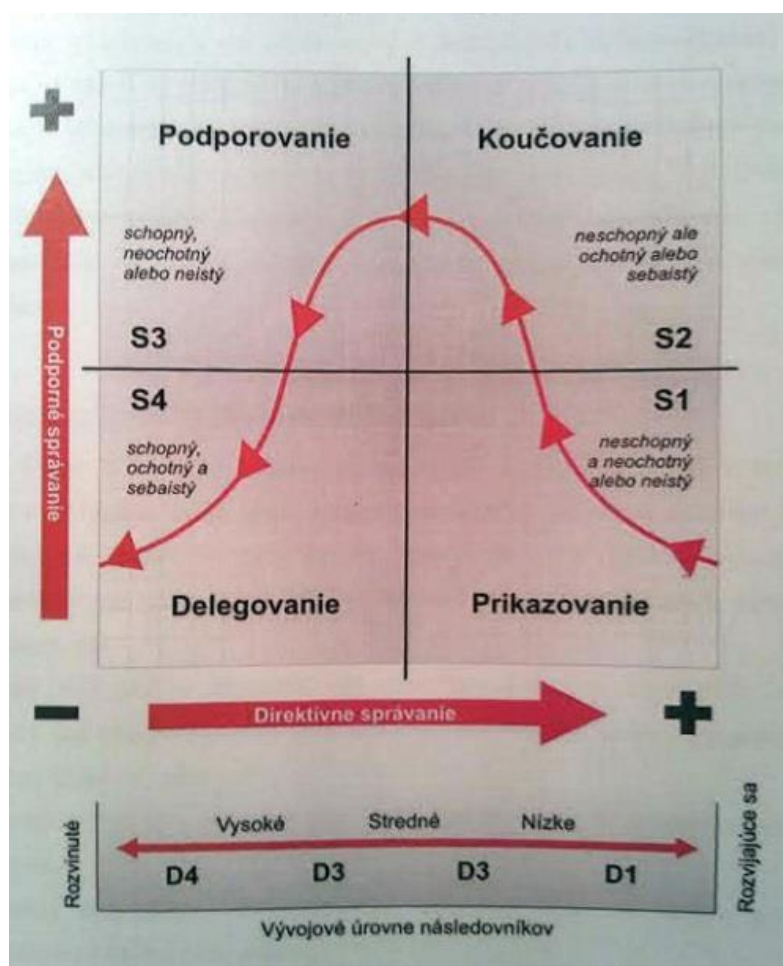
³⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 316. ISBN 978-80-89393-07-7.

- **delegovanie** kolektív je zrelý po pracovnej i psychologickej stránke, manažér pomáha v mimoriadnych prípadoch a orientuje sa na strategické záležitosti.

Spodná časť modelu definuje štádia vývoja podriadených v závislosti ako samostatne dokážu plniť ciele a riešiť problémy.

Kassay považuje teóriu za ťažko aplikovateľnú, „pretože tomu bráni „čitateľnosť“ manažéra. Pracovníci sa prispôbujú pomaly a neochotne menia svoje návyky.“³⁶ Naopak, využiteľnosť výsledkov pozorovaní vidí v oblasti personalistiky a koncipovaní prípravy manažérov.³⁷

Obrázok 3 – Model situačného vedenia Herseyho a Blancharda



1. MAJTÁN, M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 80-890-8572-9.

³⁶ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 166. ISBN 80-224-0775-5.

³⁷ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 166. ISBN 80-224-0775-5.

1.5.5 Teória štýlu vedúceho – model rozhodovania

Podstata teórie spočíva v modeli vypracovanom Vroomom a Yettonom, ktorý slúži na identifikovanie najlepšieho štýlu vedenia za určitých podmienok daných situáciou.

Autori rozlíšili tieto rozličné prístupy:³⁸

- **autokratický (AI)** manažér rieši problém a pri rozhodovaní používa dostupné informácie,
- **autokratický (AII)** úlohou zamestnancov je zabezpečiť informácie manažérovi, ktorý môže, ale nemusí oboznámiť podriadených o riešenom probléme. Rozhodovanie prebieha na základe získaných informácií,
- **konzultatívny (CI)** manažér prerokúva s podriadenými problém výhradne individuálne. Následné rozhodnutie nemusí reflektovať názory a nápady, ktoré získal od zamestnancov,
- **konzultatívny (CII)** diskusia na skupinovej úrovni o probléme a o tom ako ho riešiť. Rozhodnutie opätovne nemusí rešpektovať získané informácie,
- **skupinový (GI)** skupinová diskusia o probléme a najlepších riešeniach. Realizuje sa rozhodnutie, ktoré má podporu najväčšej časti skupiny. Manažér zastáva funkciu predsedajúceho.

³⁸ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 169. ISBN 80-224-0775-5.

Q7

Q6

Q5

Q4

Q3

Q2

Q1

Je pravdepodobné, že nastane konflikt medzi podriadenými ohľadom preferovaného riešenia?

Sú podriadení dostatočne motivovaní, aby zdieľali ciele podniku?

Je pravdepodobné, že podriadení akceptujú rozhodnutie autokratického manažéra?

Je akceptácia rozhodnutia podriadenými zásadná pre jeho implementáciu?

Je problém štruktúrovaný?

Má manažér dost' informácií, aby sám urobil kvalitné rozhodnutie?

Je objektívna kvalita rozhodnutia dôležitá?

24

Na predchádzajúcej vizualizácii rozhodovacieho modelu vidíme sedem úrovní otázok, ktoré manažérovi pomáhajú identifikovať najlepší štýl. Vroom reagoval na kritiku a model modifikoval s Yagom, čo viedlo k zmene typu odpovedí na päť bodovú stupnicu.

Podľa Kassaya výskum problematiky rozhodovacieho modelu potvrdil, „že manažéri vyššie postavení v manažérskej hierarchii častejšie používajú participatívnejší manažérsky štýl, nižšie postavení manažéri ho používajú iba zriedka.“³⁹

1.5.6 Trojrozmerná Reddinova teória

Reddin postavil Trojrozmernú teóriu na rozšírení manažérskej mriežky o tretí faktor – dimenziu efektívnosti, ktorú možno definovať ako vhodnosť štýlu v danej situácii. Podľa Kassaya Reddin predpokladal, „že pre každý zo štyroch hlavných manažérskych štýlov bude existovať viac alebo menej efektívny štýl.“⁴⁰ Pri stanovaní efektívnosti jednotlivých štýlov bral do úvahy okrem orientácie na úlohy a ľudí faktory ako:⁴¹

- organizačné štruktúry a organizačná atmosféra,
- spôsob práce a pracovné požiadavky (nadriadených, podriadených a zamestnancov na rovnakej úrovni riadenia)

Reddinovu 3D teóriu možno zaradiť na rozhranie situačného (faktory situácie) a interakčného prístupu (ľudia, úlohy). Na nasledujúcom obrázku možno vidieť vizualizáciu teórie so štýlmi, ktoré vytvoril Reddin na základe pridanej dimenzie efektívnosti. Vďaka tretiemu faktoru dokáže manažér identifikovať oba protipóly správania v modelovej situácii – najhorší a najlepší štýl

1.6 Nové vedenie

Teórie označované ako Nové vedenie (New Leadership) sa začali objavovať na začiatku 80. rokov a svojou orientáciou na emocionálnu stránku vedenia ľudí, znamenali výrazný odklon od predchádzajúcich racionálnych prístupov. Symbolizmus, mystika, fantázia

³⁹ Zdroj: KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. 669 s. ISBN 80-224-0775-5.

⁴⁰ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 171. ISBN 80-224-0775-5.

⁴¹ KASSAY Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava. Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. s. 171. ISBN 80-224-0775-5.

a vzťahy medzi vedúcim a podriadenými získali vo vedení nové postavenie. Manažér ustupuje vodcovi, ktorý získava ľudí a mení svet.⁴²

1.6.1 Transformačné vedenie

„Transformačný vedúci sa opiera o veľmi jasnú a emocionálnu predstavu budúceho stavu firmy alebo inštitúcie, ktorá sa nazýva vízia. Dokáže o nej presvedčiť pracovníkov a strhnúť ich k nasledovaniu.“⁴³ Koncept transformačného vedenia bol spolu s konceptom transakčného vedenia prvý krát prezentovaný Burnsom v roku 1978. V roku 1985 oba koncepty rozpracoval Bass a zároveň objasnil základne psychologické mechanizmy oboch konceptov. Bass, na rozdiel od Burnsa, koncepty striktne neoddeľoval, oba považoval za prostriedky efektívneho vodcu.⁴⁴

Podstata transakčného vedúceho spočíva v uspokojovaní aktuálnych potrieb odmenami. Transformačný vedúci potreby nielen uspokojuje ale i vytvára prostredníctvom transformácie, ktorú možno dosahovať tromi spôsobmi:⁴⁵

- zosilnením uvedomenia si významu a hodnoty výsledkov práce a spôsobov na ich dosiahnutie,
- docielením preorientovania zamestnancov z osobných cieľov na záujmy tímu alebo organizácie,
- rozšírením aktuálneho spektra potrieb alebo zmenou potrieb Maslowovej či Alderferovej sústavy.

Transformačný vedúci, na rozdiel od transakčného, neprijíma prvky organizačnej štruktúry (zvyklosti, modely rolí) v ktorej pôsobí. Snaží sa ju zmeniť, zlepšiť a na dosahovanie svojho poslania používa nasledujúce nástroje vedenia ľudí:⁴⁶

- **Charizma** je silný emocionálny vzťah, ktorý sa u zamestnancov prejavuje pocitmi uznania, dôvery a obdivu. Charizmatický vodca dáva svojim jednaním zamestnancom príklad. Nenecháva sa odradiť a nemyslí na osobný prospech.

⁴² MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 319. ISBN 978-80-89393-07-7.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha : Computer Press, 2000. s. 19. ISBN 80-7226-308-0.

⁴⁴ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 319. ISBN 978-80-89393-07-7.

⁴⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 320. ISBN 978-80-89393-07-7.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha : Computer Press, 2000. s. 19. ISBN 80-7226-308-0.

- **Citové povzbudenie** stimuluje nadšenie zamestnancov pre prácu. Vo forme príhovoru povzbudzuje dôveru pracovníkov v ich schopnosť úspešného plnenia úloh a dosahovania cieľov. Prvok citového povzbudenia hrá dôležitú rolu pri transformovaní osobných záujmov na skupinové.
- **Osobná úcta** sa prejavuje v priateľskom, neformálnom a dôvernom správaní k zamestnancom s ktorými vedúci zaobchádza ako so seberovnými a to i napriek značným rozdielom. Podriadeným prideliť náročné úlohy, ktoré povzbudzujú ich sebadôveru. Vždy oceňujú dobre vykonanú prácu.
- **Intelektuálna stimulácia** naberá na význame pri plnení nejasných a málo štruktúrovaných úloh. Ovplyvňuje názory a chápanie problémov. Vedúci predstavuje morálny, hodnotový a intelektuálny model, ktorý sa stáva zdrojom inšpirácie pri konaní svojich podriadených.

1.6.2 Transakčné vedenie

Na rozdiel od transformačného vedenia, vedúci nemajú záujem „meniť“ zamestnancov či budúcnosť a snažia sa udržať situáciu bezo zmeny.⁴⁷ Podstata teórie spočíva vo výmene medzi zamestnancom (talent, úsilie) a manažérom (mzda, povýšenie). Okrem odmien používa transakčný vedúci i prvok potenciálnych trestov. Vedúci využíva pri realizácii cieľov dva prostriedky:⁴⁸

- **Podmienená odmena** je založená na jednotnom názore vedúceho a podriadeného ohľadom činností, ktoré vedú k odmene, respektíve nevedú k trestu. Odmena môže mať formu prémie, povýšenia či pochvaly. Vedúci stanovuje ciele a vysvetľuje zamestnancom, čo robia pri ich naplňaní správne a čo nie. V prípade kritiky zdôrazňuje zamestnancom ako si ich váži po ľudskej a zamestnaneckej stránke,
- Pri **riadení výnimkou** sa vedúci prejavuje len minimálne. Väčšinou až keď dôjde k problému (neplnenie štandardov správania a výkonu). Dôvodov prečo manažér realizuje riadenie výnimkou pred pozitívnym spevnením môže byť viac (nedostatok času či finančných prostriedkov. Spôsob naprávania problému vychádza

⁴⁷ WIKIPEDIA. 2006. *Transactional leadership*. [online] Wikipedia, the free encyclopedia. 2006. [cit, 2016-18-4] Dostupné na internete: < https://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_leadership >.

⁴⁸ MAJTÁN, M. a kol. 2009. 5. Vyd. *Manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 319. ISBN 978-80-89393-07-7.

z diagnózy, ktorá určuje či išlo o objektívne príčiny (nedostatok skúseností, schopností) alebo vynaloženie slabého úsilia zo strany zamestnanca.

Transakčné vedenia sa ukazuje ako efektívne v krízových situáciách, rovnako ako pri riešení úloh, ktoré vyžadujú špecifický prístup.

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavný cieľ predloženej práce predstavuje spracovanie problematiky vedenia v teoretickej rovine a poskytnutie návrhov za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti vybraného podniku. Faktory úspechu poskytnutých odporúčaní pozostávajú zo splnenia jednotlivých cieľov teoretickej a praktickej časti na požadovanej úrovni a kvalite.

Teoretická časť má za cieľ oboznámiť čitateľa s problematikou vedenia ľudí v jej podstate a s dôrazom na zrozumiteľnosť. Dosiahnutie stanoveného cieľa značne uľahčuje samotný charakter spracovanej témy, nakoľko rozsah práce neumožňuje dané teórie a štýly rozobrať inak, ako vo všeobecnej forme. Na splnenie čiastkového cieľa zrozumiteľnosti sme v práci použili grafické modely, ako tabuľky či grafy na jasné a jednoznačné zadefinovanie podstaty štýlov. Spracovanie problematiky v teoretickej rovine zároveň vytvorilo vedomostný a informačný základ pre úspešne vypracovanie jednotlivých prvkov praktickej časti.

Prvý cieľ praktickej časti obsahuje charakterizáciu skúmaného podniku, ktorá pozostáva z prvkov informujúcich o pozícií na trhu, výkonnosti a zamerania podniku. Kvalita a pochopenie spracovania je dôležité na identifikáciu aktuálneho ekonomického stavu podniku a osobitostí sektora ekonomiky v ktorej podniká, keďže aj na ich základe vznikajú odporúčania na zlepšenie. Druhý cieľ pozostáva z realizácie výskumu a spracovania informácií reflektujúcich konanie a názory skúmanej vzorky manažérov, následná analýza štýlov vedenia zamestnancov vyplývajúcich zo spracovaných informácií. Na získanie údajov od manažérov bol použitý dotazník na identifikáciu dominantného a záložného štýlu vedenia predĺžený o základné demografické otázky, ako vek či pohlavie.

Očakávaný výsledok praktickej časti predloženej práce má podobu odporúčaní pre skúmaný podnik, ktoré sú založené na základe potrieb vyplývajúcich z analýzy podniku, trhu a realizovaného výskumu.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Pri výbere typu dotazníka použitého na identifikáciu štýlov vedenia vo vybranom podniku, bolo nutné zohľadniť jednotlivé negatíva a pozitíva možných prístupov. Počas procesu selekcie sme využívali znalosti nadobudnuté pri realizovaní teoretickej časti práce. Napriek jednotlivým nedostatkom a kritike sme sa rozhodovali medzi nasledujúcimi alternatívami - testom LPC (najmenej preferovaný pracovník) od Fiedlera, Testom transakčného a transformačného vedenia a Testom štyroch typov jednaní vedúceho. Posledné menované sú voľne zostavené podľa predlohy českým manažérom a psychológom Františkom Bělohávkem. Rozhodli sme sa pre Test štyroch typov jednaní vedúceho a to i napriek abstrakcie danej teórie od situácie v ktorej manažér koná a rozhoduje. Pri tvorbe odporúčaní sme sa snažili simulovať situačný faktor znalosťami a informáciami o danom podniku, trhu a ekonomickom cykle.

Dotazník pozostáva z deviatich neúplných tvrdení ku ktorým prislúchajú štyri rôzne alternatívy vystihujúce správanie alebo názory manažéra. Respondent má pri každej otázke príležitosť rozdeliť maximálne štyri body podľa toho, ako veľmi sa stotožňuje s jednotlivými tvrdeniami. Nula bodov predstavuje 0% zhodu s názorom alebo správaním vyjadreným v danom tvrdení a reálnym stavom podniku podľa úsudku respondenta. Jednotlivé úrovne pridelených bodov 1,2,3,4 substituujú percentuálne prerozdelenie zhody - 25%,50%,75% a 100% .

Predpokladané dôvody uprednostnenia numerických (kvantitatívnych) odpovedí pred slovnými (kvalitatívnymi) sú subjektivita chápania slovných odpovedí, zníženie funkčnosti dotazníka a náročnosť spracovania a následného vysvetlenia výsledkov dotazníka. Istej miery subjektivismu sa vyhnúť nedalo, vzhľadom na možný výskyt rôznych interpretácií niektorých tvrdení a ich odpovedí respondentmi. Napríklad tvrdenie „pri novej a náročnej úlohe je treba venovať najviac pozornosti“ môže respondent chápať pod novou a náročnou úlohou ako jav, s ktorým nemá žiadne predchádzajúce skúsenosti. Iný respondent môže tento jav vysvetľovať ako situáciu, ktorá sa opakuje ale jej náročnosť si vyžaduje špecifické a neštandardné chovanie. Minimalizáciu odchýlky priemerného chápania jednotlivých tvrdení postačujúco početnou skupinou respondentov a chápaním tvrdení náhodným respondentom, zabezpečuje početnosť samotnej vzorky ($x > 2$). Za účelom kvalitnejšieho pochopenia analýzy respondentov a získania informačnej bázy na identifikáciu dôvodov prípadných odchýlok a anomálií sme dotazník rozšírili o štyri základné demografické otázky. Menovite o vek, pohlavie, úroveň stupňa vedenia a dĺžka pôsobenia vo funkcií.

Dotazník bol vytvorený pomocou bezplatnej verzie aplikácie Typeform, ktorá vzhľadom na rozsah skúmanej vzorky nemala limitovanú funkčnosť. Elektronická forma dotazníka zabezpečila maximálnu anonymitu za účelom motivácie respondentov k objektívnemu vyplneniu dotazníka a nezlepšovaniu odpovedí. Vďaka elektronickej forme výrazne klesol počet dní realizácie prieskumu zo siedmich, avizovaných kontaktnou osobou vo vybranom podniku, na dva. Považujeme za dôležité uviesť vyplnenie 9 z 12 dotazníkov počas prvého dňa výskumu vzhľadom na vznik dvoch odchýlok. Po štyroch hodinách od doručenia dotazníku ho vyplnilo sedem a počas nasledujúcich troch hodín ďalší dvaja. Je otázne aký výrazný vplyv na túto skutočnosť mala autorita a formálne postavenie kontaktnej osoby vo vzťahu k respondentom.

Prvá odchýlka pozostávala zo štyroch respondentov, ktorý pravdepodobne nemali dostatok času alebo odignorovali zadanie a odpovedali voľbou jednej zo štyroch alternatív a nie rozdelením bodov. Druhá odchýlka vznikla pri respondentovi, ktorý zjavne ignoroval zadanie a na vyplňanie mal času toľko, až niekde odpovedal krátkymi vetami. Túto odchýlku možno odôvodniť aj značne atypickým algoritmom riešenia štandardného dotazníku. Výskytu vzniknutých odchýlok by sa nedalo predísť realizáciou výskumu v tlačenej forme a ani zmenou spôsobu vyplňania priamo v aplikácii.

Získali sme odpovede jedenástich respondentov, čo považujeme za postačujúce vzhľadom na orientáciu prieskumu výhradne na jeden podnik, ktorý sa zaoberá len poskytovaním služieb. Všetci respondenti pochádzali z centrály banky a predpokladáme minimálnu odlišnosť výsledkov v prípade kombinácií s respondentmi z pobočiek alebo realizácie výskumu výhradne na pobočkách.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Výskum o ktorom budeme v nasledujúcich kapitolách pojednávať bol realizovaný v centrále Tatra banky a.s. (ďalej TB), ktorá sa nachádza na Hodžovom námestí 3 v Bratislave. Pri výbere skúmaného podniku sme primárne hľadeli na faktory ako veľkosť podniku, zameranie a pozícia na trhu, ktoré sme považovali za najdôležitejšie determinanty kvality výskumu. Špecificky, podnik musel mať viac ako tisíc zamestnancov, zameranie na oblasť služieb a patriť k najlepším podnikom v danom segmente. Zohľadnili sme i finančné zameranie TB vzhľadom na osobnú iniciatívu prehlbovania vedomostí o fungovaní finančných inštitúcií za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti v prípadoch uchádzania sa o prácu vo vyššie spomenutej oblasti. V neposlednom rade v prospech TB zavážila jej filantropická činnosť realizovaná prostredníctvom Nadácie Tatra banky s ktorou sme boli za obdobie posledných dvanástich mesiacov niekoľkokrát konfrontovaní v podobe podpory kultúrneho a sociálneho života. V rámci vzdelávania umožnila zrealizovať na Slovensku prednášky šiestich držiteľov Nobelovej ceny a dvoch držiteľov Pulitzerovej ceny. Považujeme za dôležité uviesť absenciu prepojenia s TB či už klientskeho alebo rodinného charakteru.

4.1 Charakteristika vybraného podniku

V roku 1990 vzniká Tatra banka a.s. ako prvá a do roku 1993 jediná súkromná banka na Slovensku. Meno, ale nie záväzky a pohľadávky prevzala po najstaršom peňažnom ústave na Slovensku, ktorého korene siahali až do 19. storočia. V súčasnosti ide po Slovenskej sporiteľni a VÚB banke o tretiu najväčšiu banku na Slovensku a to vďaka viac ako osemstotisíc klientom a sto päťdesiatim piatim obchodným miestam. Prekonanie hranice osemstotisíc klientov sa podarilo vďaka plánovanému rastu pobočiek a klientov Raiffeisen bank, ktorá prišla na slovenský trh v roku 2012 za účelom zvýšenia penetrácie segmentu nepodnikajúcich fyzických osôb matkou Tatra banky, Raiffeisen Bank International. K októbru 2015 zamestnávala 3815 zamestnancov vrátane zamestnancov vo svojich dcérskych spoločnostiach Tatra Asset Management, Tatra Leasing, DDS Tatra banky, Centrum bývania TB, Tatra Billing. TB spravuje svoje aktivity pod značkou Tatra banka Group. Tatra Asset Management je lídrom na slovenskom trhu podľa objemu majetku pod správou v otvorených podielových fondoch s 37,7% podielom na konci mája 2014. S konceptom Centier bývania prišla ako prvá TB v roku 2004 a predstavujú komplexné riešenia v oblasti bývania. TB je vnímaná nielen svojimi klientmi ale i verejnosťou a kon-

kurentmi ako moderná inštitúcia kladúca silný dôraz na inovácie a prinášanie nových riešení pre svojich klientov. V roku 2013 si vybrala Visa Europe práve Slovensko na demonštráciu úspechu bezkontaktných platobných kariet, ktoré na slovenskom trhu uviedla spolu s Tatra Bankou. TB má prvenstvo vo vydávaní týchto kariet so 44 % podielom na trhu.⁴⁹ V roku 2015 získava ocenenie za najlepšiu privátnu banku na Slovensku od troch renomovaných magazínov – World Finance, Global Finance a The Banker. O popularite privátneho bankovníctva TB nasvedčuje viac ako tri tisíc klientov, ktorým spravujú prostriedky v hodnote viac ako 1,8 mld. Eur. Slovenská sporiteľňa, ktorá je najväčšou bankou na Slovensku má len viac ako tisíc štyristo klientov s aktívami v hodnote viac ako šesťsto miliónov.⁵⁰ Cena za najlepší dizajn webovej stránky na svete od Global Finance za rok 2015 potvrdzuje inovačné aktivity banky nielen v oblasti technológií. Efektivita, inovácie a často jedinečnosť riešení priniesli za dvadsaťpäť rokov existencie stodvadsať ocenení v rôznych kategóriách ako technológia, inovácie, dizajn či reklama od renomovaných svetových a slovenských médií. Dvanásťkrát bola označená za najlepšiu banku na Slovensku poprednými magazínmi Euromoney a Global Finance.⁵¹ Naopak, kritiku si v roku 2015 vyslúžila nielen od odbornej IT verejnosti za rozhodnutie i naďalej používať internetbanking na platforme Adobe Flash Player, ktorá v danom roku začala pre používateľov predstavovať bezpečnostné riziko v podobe veľmi jednoduchého ovládnutia počítaču hackermi.⁵² Spoločnosť Google prestala v danom roku používať Adobe Flash Player vo svojom prehliadači Chrome, čo poukazuje na závažnosť problému.⁵³

Napriek súčasnej kritike internetbankingu, Tatra banku možno považovať za historického lídra v inováciách na slovenskom bankovom trhu a získané ocenenia za opodstat-

⁴⁹SMOLKOVÁ, M. 2013. *Visa Europe si vybrala Slovensko ako najinovatívnejšiu krajinu v...* [online] Tatra banka a.s.. 2013. [cit. 2016-20-4]. Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/tlacova-sprava/5118835/visa-europe-si-vybrala-slovensko-ako-najinovativnejziu-krajinu-v-bezkontaktnych-mobilnych-platbach.html>>.

⁵⁰SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA. 2016. *Erste Private Banking na Slovensku*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2016 [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<https://www.ersteprivatebanking.sk/sk/privatebanking/poslanie-erste-private-banking>>.

⁵¹TATRA BANKA. 2016. *Ocenenia*. [online] Tatra banka a.s.. [cit. 2016-19-4]. Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/#tatra-banka>>.

⁵²KOSNO, L. 2015. *Tatra banka: Internet banking vo Flashi ponecháme, je rizikový ako prehliadač*. [online] Azet.sk a.s.. 2015 [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<http://www.zive.sk/clanok/106553/tatra-banka-internet-banking-vo-flashi-ponechame-je-rizikovy-ako-prehliadac>> .

⁵³WOOLLASTON, V. 2015. *Google and Mozilla pull the plug on Adobe Flash...* [online] Associated Newspapers Ltd. 2015. [cit. 2016-19-4]. Dostupné na internete: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3160644/Google-Mozilla-pull-plug-Adobe-Flash-Tech-giants-disable-program-browsers-following-critical-security-flaw.html>>.

nené, čo sme sa pokúsili ilustrovať na nasledujúcom chronologickom zozname úspechov:⁵⁴

- 1994** prvá a jediná banka, ktorá sprostredkováva vydávanie medzinárodnej kreditnej karty Visa RZB svojim klientom,
- 1995** Western Union začína spoluprácu na dlhé obdobie výhradne s jediným agentom na Slovensku – TB,
- 1998** prvý internetbanking na slovenskom bankovom trhu,
- 2000** prvá internetová banka ELIOT a prvá banková platforma, umožňujúca on-line obchodovanie na peňažných trhoch,
- 2003** prvá banka, ktorá dosiahla na platobných termináloch obrat vyšší ako 1 mld. Sk (33,19 mil eur.),
- 2008** prvá banka, ktorá dosiahla na platobných termináloch obrat vyšší ako 3 mld. Sk (99,58 mil. eur.) za mesiac. Ostatné banky nepokorili ani hranicu 2 mld. Sk,
- 2009** prvý internetbanking v mobile. Prvá banka predávajúca fyzické zlato pre investorov bez sprostredkovateľov,
- 2012** prvé mobilné bezkontaktné platby v spolupráci s Visa Europe.

4.1.1 Vlastnícka štruktúra a pozícia na bankovom trhu

Z hľadiska vlastníckej štruktúry má matka, Raiffeisen Bank International (ďalej RBI), najväčší, takmer 89,11% podiel. TB je jednou z najúspešnejších dcérskych spoločností RBI v strednej a východnej Európe. Dcérske banky RBI pôsobia na 15 trhoch východnej a strednej Európy a zo svojimi takmer 52 700 zamestnancami obsluhujú približne 14.8 mil. klientov. Ku koncu roka 2014 bola RBI vlastnená zo 60,7% svojou matkou Raiffeisen Zentralbank Österreich (RZB), zvyšok akcií bol vo voľnom obehu. RZB vznikla v roku 1927 a ide o centrálnu inštitúciu Austrian Raiffeisen Banking Group (RBG), ktorá funguje ako hlavné prepojenie medzi skupinami RBI a RBG. RBG je najväčšia banková skupina tvoriaca približne štvrtinu bankového sektora Rakúska podľa celkových aktív, ktoré predstavovali ku koncu roka 2014 285.9 mld. eur.⁵⁵

Za účelom komplexnejšieho porozumenia postavenia TB i samotnému bankovému trhu na Slovensku sme preskúmali aktuálne výročné správy skúmaných bánk a Národnej

⁵⁴TATRA BANKA. 2016. *História*. [online] Tatra banka a.s.. 2016 [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/#tatra-banka>>.

⁵⁵TATRA BANKA. 2014. *Raiffesein Bank International*. [online] Tatra banka a.s. 2014. [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<http://www.vyrocnaspravatrabanka.sk/sk/raiffeisen-bank-international>>.

banky Slovenska. Vzhľadom na naše potreby ale i vedomostnú, informačnú a časovú náročnosť finančnej analýzy sme sa rozhodli pre zjednodušenú analýzu pozostávajúcu zo základných informácií všetkých troch veľkých bánk na Slovensku a to Slovenskej sporiteľne (ďalej SLSP), VÚB banky (ďalej VÚB) a samotnej TB. Analyzovanú vzorku sme nerozšírili o menšie ako kľúčové banky, keďže sme to nepovažovali za potrebné a v analýze pracujeme len s jedným pomerovým ukazovateľom (ROA) za účelom porovnania efektívnosti vzorky v danom roku. Pomerové ukazovatele sú necitlivé na veľkosť skúmaného podniku. Získané informácie a vedomosti zaručujú vyššiu objektivnosť a kvalitu odporúčaní, ktoré sú výsledkom praktickej časti.

Nasledujúci zoznam poskytuje základné údaje o jednotlivých bankách za rok 2015. Ako východiskové hodnoty analýzy budeme používať údaje TB, ktorá je najmenšia:

Slovenská sporiteľňa

- 2.3 mil. klientov, 4200 zamestnancov a takmer 300 pobočiek
- rast zisku o 1% na 184,1 mil. € pri 525,7 mil. € tržbách
- celkové aktíva 13,98 mld. € a ROA 1,32%
- rating od Fitch: BBB+ dlhodobý a F2 krátkodobý⁵⁶

Tatra banka

- 800 tis. klientov, 3815 zamestnancov a 155 pobočiek
- rast zisku o 11% na 115,8 mil. € a pokles tržieb o 3% na 476,6 mil. €
- celkové aktíva 10,99 mld. € a ROA 1,05%
- rating od Moody's: Baa1 dlhodobý a Prime-2 krátkodobý⁵⁷

VÚB banka

- 1,2 mil. klientov, 3493 zamestnancov a 193 pobočiek
- rast zisku o 17% na 130,36 mil. € a pokles tržieb o 3% na 562,55 mil. €
- celkové aktíva 12,05 mld. € a ROA 1,08%
- rating od Moody's: A2 dlhodobý a Prime-1 krátkodobý⁵⁸

⁵⁶FINSTAT. 2016. *Slovenská sporiteľňa, a.s.* [online] Finstat s.r.o.. 2016 [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: < <http://finstat.sk/00151653>>.

⁵⁷FINSTAT. *Tatra banka, a.s.* [online] Finstat s.r.o.. 2016 [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: < <http://finstat.sk/00686930>>.

Na prvý pohľad vidieť diametrálnu odlišnosť v počte klientov skúmanej vzorky. VUB má o polovicu a SLSP o 287,5 % viac klientov ako TB. Spolu tieto tri banky obsluhujú viac ako polovicu trhu a to v konkurencii ďalších desiatich bankových subjektov zo sídlom na Slovensku a trinástich pobočiek zahraničných bánk. V počte zamestnancov sú rozdiely v porovnaní s inými ukazovateľmi malé – SLSP + 10,09% a VÚB -8,44%. Výrazný rozdiel možno vidieť i počte pobočiek (nespadajú sem napríklad firemné, hypotekárne a ďalšie špecializované centrá). SLSP má o 93,55% a VÚB o 24,52% viac pobočiek ako TB so svojimi 155 pobočkami. Markantný rozdiel badať i pri zisku a to najmä v prípade SLSP. V roku 2015 dosiahla o 58,98% vyšší zisk ako TB a to len o pri tržbách väčších o 10,72%. V prípade porovnania s VÚB išlo o 41,22% väčší zisk a to dokonca pri tržbách menších o 6,2%. Uvedené markantné rozdiely (zisk) ale i relatívne podobnosti (počet zamestnancov) sú spôsobené rozdielnym zameraním a líderstvom sledovaných bánk v odlišných oblastiach finančného a bankového sektora, ktoré majú svoje osobitosti a špecifiká. SLSP je jednoznačným lídrom v oblasti retailového bankovníctva (poskytovanie služieb individuálnym klientom), čo potvrdzuje ich počet klientov ale i pobočiek a bankomatov (najviac na Slovensku).⁵⁹ Vysokú penetráciu si vyžaduje charakter retailového bankovníctva vzhľadom na veľmi nízku koncentráciu klientov z geografického hľadiska. Zameranie TB je univerzálnejšie a orientované na aktivity s vyššou pridanou hodnotou, čo ilustruje líderstvo v oblastiach ako privátne bankovníctvo, úvery pre korporátnych klientov či asset manage-mente.⁶⁰ Dokazuje to i výška celkových aktív, ktorá je nižšia len o 27,21% v porovnaní so SLSP, ktorá má o 287,5% viac klientov. VÚB sa orientuje na hypotekárne a spotrebné úvery, firemné úvery a financovanie zahraničnoobchodných aktivít. Dôraz kladie na bezpečnosť svojich aktivít (riadenie rizika, ochrana kapitálu a likvidity), čo potvrdzuje najlepší dlhodobý a krátkodobý rating na Slovensku (A2/Prime-1), ktoré sú o dva stupne vyššie ako majú iné konkurujúce banky.⁶¹ V efektívnosti realizácie aktivít vedie výrazne SLSP, ktorej ukazovateľ ROA dosahuje hodnoty vyššie o 25,71% a 22,22% v prípade TB a VÚB. Tento ukazovateľ dáva do pomeru zisk po zdanení a aktíva. Definuje koľko jednotiek zisku do-

⁵⁸ FINSTAT. 2016. *Všeobecná úverová banka, a.s.: skrátený názov: VÚB, a.s.* [online] Finstat s.r.o.. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://finstat.sk/31320155>>.

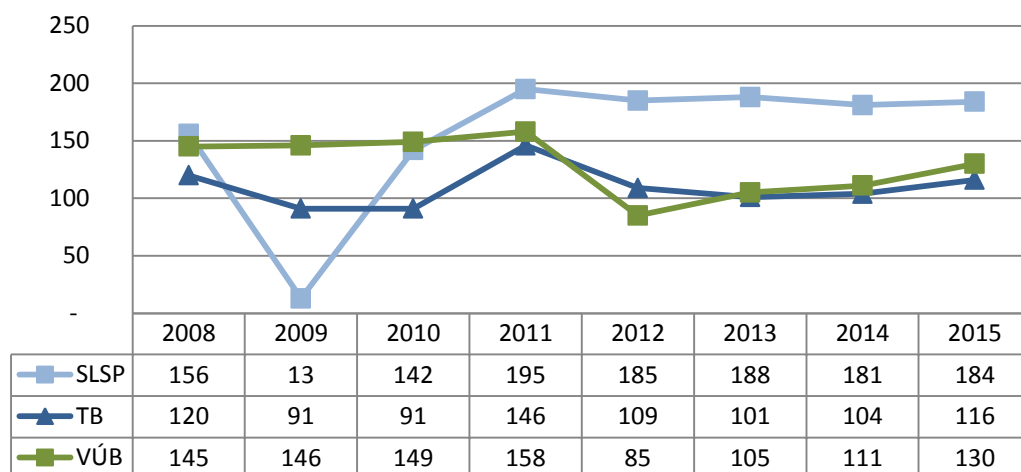
⁵⁹ SLOVENSKÁ SPORITELŇA. 2016. *Fact sheet*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2016 [cit. 2016-20-4]. Dostupné na internete: <https://www.slsp.sk/content/dam/sk/slsp/www-slsp-sk/documents/footer_pdfs/factsheet-sk.pdf>.

⁶⁰ TATRA BANKA. 2016. *Tatra banka v skratke*. [online] Tatra banka a.s.. 2016. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/#tatra-banka>>.

⁶¹ VÚB. 2015. *Agentúra Moody's zvýšila rating VÚB banky na A2/Prime-1*. [online] VÚB a.s.. 2015. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<https://www.vub.sk/sk/tlacove-centrum/tlacove-spravy/rok-2015/agentura-moodys-zvysila-rating-vub-banky-na-a2-prime-1.html>>.

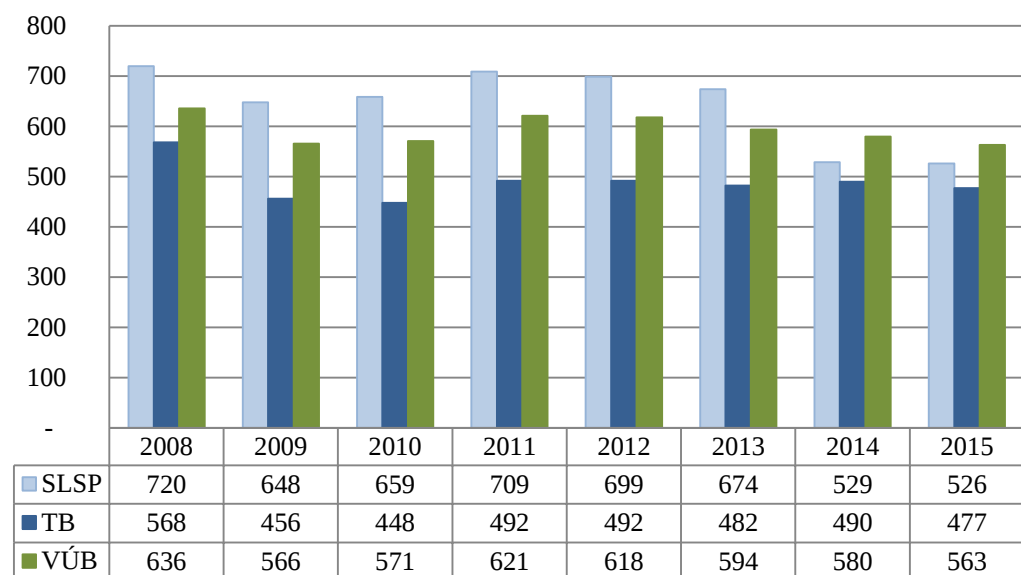
kázal podnik vytvoriť na 1€ vložené do podnikania bez ohľadu na spôsob financovania (cudzí + vlastný kapitál).

Graf 1 – Zisk SLSP, TB, VÚB od roku 2008 po rok 2015



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z www.finstat.sk

Graf 2 – Tržby SLSP, TB, VÚB od roku 2008 po rok 2015



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z www.finstat.sk

V roku 2009 možno vidieť výrazný pokles tržieb a zisku (okrem VÚB) spôsobený prepuknutím hospodárskej krízy a minimálnym vplyvom finančnej krízy na slovenský

bankový sektor v roku 2008. Najväčší pokles zisku o 91,67% možno vidieť v prípade SLSP, ktorá bola v danom roku nútená zvýšiť tvorbu opravných položiek o 80%.⁶²

Naopak, TB a VÚB banka boli postihnuté len minimálne a VÚB sa dokonca podarilo zvýšiť zisk o 0,7%. V roku 2011 dosiahol čistý zisk bankového sektora na Slovensku aj vďaka rastu ekonomiky medziročný rast o 32%, čo vysvetľuje výrazný rast ukazovateľov v danom roku (zisk o 37,32% SLSP a 60,43% TB). SLSP ťažila i z poklesu čistej tvorby opravných položiek, ktoré klesli v priemere o viac ako 40%.⁶³ V roku 2012 dochádza k výraznému poklesu zisku a to najmä v prípade VÚB (46,2%) ale i TB (25,34%). Tento pokles bol spôsobený novým zákonom o bankovom odvode do Fondu na ochranu vkladov. Každá banka bola povinná odvieť 0,4% z vybraných pasív, ktoré sa očistili o vlastné imanie a vklady obyvateľov.⁶⁴ Zisk v roku 2015 bol ovplyvnený poklesom bankového odvodu na polovicu a to z dôvodu vyzbierania polovice požadovanej sumy – 0,5 mld. €. V roku 2015 a 2016 je slovenský bankový trh charakterizovateľný výrazným rastom konkurenčného boja medzi jednotlivými subjektmi. Konkurenčný boj je výsledkom intenzívneho znižovania základnej úrokovej sadzby v pokrízových rokoch zo strany ECB (0,00% od 16.3.2016) a to v synergii s rastom ekonomiky spôsobeným poklesom cien ropy na historické minimum, devalváciou eura prostredníctvom kvantitatívneho uvoľňovania a snahou o vyčerpania maxima eurofondov ku koncu rámcového obdobia. Kombinácia týchto troch faktorov viedla v roku 2015 k najväčšiemu navýšeniu retailových úverov v histórii Slovenska a to o vyše ako 16% medziročne pri európskom 1%. priemere.

Nielen v súčasnosti ale i za obdobie poslednej dekády možno slovenský bankový trh považovať za vysoko konkurenčný a menej rizikový. Sberbank mala doposiaľ ako jediná banka na Slovensku prvotne problémy prejsť záťažovými testami ECB v pokrízovom období. Interné riziko predstavujú tendencie politických strán vnímať banky ako núdzový zdroj financií v krízových situáciách, čo sa prejavilo v roku 2012 prijatím zákona o bankovom odvode.

Z globálneho hľadiska možno bankový a finančný sektor považovať rovnako za vysoko konkurenčnú oblasť vzhľadom na hodnotu spravovaných aktív a ich potenciálny vplyv na ekonomiku. O vplyve tohto sektora sme sa presvedčili s príchodom poslednej

⁶² SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA. 2009. *Výročná správa 2009*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2009. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: < <https://www.slsp.sk/downloads/vyrocna-sprava-slsp-2009.pdf> >.

⁶³ TATRA BANKA. 2011. *Výročná správa 2011*. [online] Tatra banka a.s.. 2011. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: < <http://www.2011.vyrocnaspravatatrabanka.sk/sk/bankovy-sektor-v-roku-2011> >.

⁶⁴ TVARDZÍK, J. 2012. *Bankový odvod zbral bankám zo zisku 70 miliónov*. [online] Petit Press a.s.. 2012. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: < <http://ekonomika.sme.sk/c/6588202/bankovy-odvod-zbral-bankam-zo-zisku-70-milionov.html> >.

finančnej krízy (2008), ktorá sa pretransformovala do krízy hospodárskej a až v súčasnosti (2016) sa darí dosahovať pred krízové úrovne niektorých makro ukazovateľov (nezamestnanosť), čo možno pokladať za jeden z indikátorov konca krízy.⁶⁵ Z dlhodobejšieho hľadiska je otázne aký dopad budú mať v nasledujúcich rokoch zvyšujúce sa riziká v podobe spomalenia rastu rozvíjajúcich sa ekonomík a znižovanie výkonnosti Číny.

4.2 Empirický výskum zameraný na identifikáciu štýlov vedenia v podniku

Analyzovanú vzorku sme nútení rozdeliť na tri skupiny Alfa, Beta a Gama vzhľadom na dva typy odchýlky, ktoré vznikli pri vyplňaní dotazníkov respondentmi. Alfa skupinu tvoria šiesti respondenti, ktorý postupovali správne a rozdelili maximálne štyri body medzi štyri alternatívy podľa toho ako sa zhodovali s ich názormi (0.2.1.1/0.4.0.0/0.3.1.0/etc.). Beta skupina pozostáva z manažérov odpovedajúcich formou jedného zo štyroch písmen predstavujúceho jednu z možných alternatív. Automaticky tak pridelili štyri body len jednej možnosti. Gama skupinu tvorí jeden respondent, ktorý kombinoval písmenovú odpoveď s krátkymi vetami alebo vybral len jednu alternatívu.

Napriek vzniknutej odchýlke dokážeme zanalyzovať a zapracovať výsledky skúmania skupín Beta a Gama do odporúčaní, ktoré sú výsledkom tejto kapitoly. Podstata dotazníku je určenie dominantného a záložného štýlu vedenia a to sčítaním počtu bodov pri každej zo štyroch alternatív predstavujúcich jeden štýl. Odchýlka v skupine Beta pozostáva v nižšej výpovednej hodnote získaných informácií. Riziko v interpretácii výsledkov Gama predstavuje správna kvantifikácia subjektívnych slovných odpovedí respondenta. Za účelom zvýšenia kvality výsledkov skupiny Beta a Gama sme vychádzali so záverov analýzy skupiny Alfa, ktorá je najpočetnejšia a venovali sme sa jej najpodrobnejšie.

4.2.1 Skupina Alfa

Skupina Alfa je hlavným východiskom pri tvorbe odporúčaní na zefektívnenie vedenia ľudí vo vybranom podniku vzhľadom na uvedené nedostatky ostatných skupín. Na nasledujúcich stranách budeme prezentovať a rozoberieme výsledky jednotlivých položiek dotazníka v grafickej a verbálnej podobe. Pre jednoduchšiu orientáciu vo výsledkoch uvádzame ešte raz definície jednotlivých štýlov vedenia, ktoré môžu vyplývať z odpovedí:

⁶⁵ ČTK. 2016. *OECD: Zamestnanosť sa vrátila na predkrízové úrovne.* . [online] PEREX a.s.. 2016. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete:<<http://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/390499-oecd-zamestnanost-sa-vratila-na-predkrizove-urovne/>>.

- a) *Vedúci voľného priebehu (1,1)* vyvíja minimálne úsilie ako na plnenie úloh, tak i na vedenie zamestnancov,
- b) Autoritatívny vedúci **(9,1)** maximalizuje výkon podriadených prostredníctvom vlastnej autority a priamej kontroly,
- c) *Tímový vedúci (9,9)* zabezpečuje realizovanie úloh angažovanými ľuďmi,
- d) *Vedúci spolku záhradkárov (1,9)* prioritne a veľmi starostlivo plní potreby zamestnancov.

Graf 3 – Úloha vedúceho

1. Mojou úlohou ako vedúceho je hlavne:

a. vyhnúť sa nepríjemnostiam na pracovisku	2	8,33%
b. nekompromisne trvať na splnení úloh	0	0,00%
c. motivovať pracovníkov k lepším výkonom	14	58,33%
d. dbať o spokojnosť pracovníkov	8	33,33%



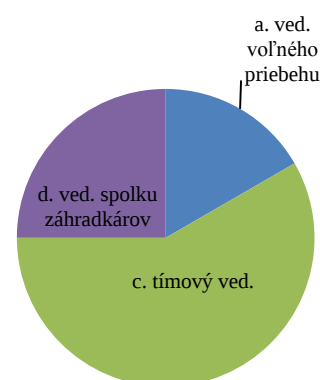
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Súčet položiek c. a d. (91,77%) ilustruje výraznú orientáciu skupiny Alfa na ľudí prejavujúcu sa motivovaním a zabezpečovaním ich spokojnosti. Naopak, nikto nevníma manažéra ako autoritatívneho a nekompromisného vodcu.

Graf 4 – Hrozba nesplnenia termínov

2. Ak hrozí nesplnenie termínov odovzdávania práce, je potrebné:

a. hľadať vysvetlenie	4	16,67%
b. urobiť dusno a pohroziť postihom	0	0,00%
c. poradiť sa s pracovníkmi ako úlohu splniť	14	58,33%
d. povzbudiť pracovníkov	6	25,00%



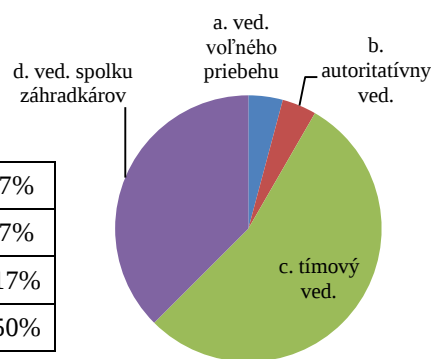
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Opakujúca sa situácia z tvrdenia č. 1. Absencia využívania nátlakových techník na dobiehanie zameškanej práce a nadpolovičná väčšina pre konanie tímového vedúceho, ktoré je považované za najefektívnejšie.

Graf 5 – Najobľúbenejší pracovník

3. Najradšej mám takého pracovníka ktorý:

a. nerobí zbytočné problémy	1	4,17%
b. plní svoju úlohu a nemudruje	1	4,17%
c. dáva k dispozícii rôzne vlastné nápady	13	54,17%
d. udržuje na pracovisku pohodu a priateľskú atmosféru	9	37,50%



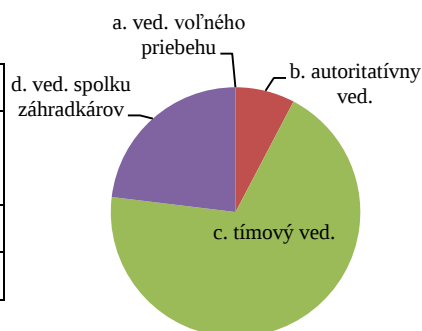
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Tvrdenie č.3 potvrdzuje tendencie z predchádzajúcich dvoch tvrdení. Nadpolovičná väčšina uprednostňuje kreatívneho zamestnanca, ktorý sa nebojí prezentovať svoje nápady. Objavujú sa veľmi slabé náznaky (4,17%) autoritatívneho chovania v podobe ocenenia submisívneho správania zamestnanca.

Graf 6 – Odmietnutie nepríjemnej práce

4. Keď pracovník odmietne robiť nepríjemnú prácu, je najlepšie:

a. urobiť tú prácu sám	0	0,00%
b. urobiť s ním krátky proces - postihnúť peňažne alebo vyhodiť z práce	2	7,69%
c. nechať si vysvetliť dôvody	18	69,23%
d. ponúknuť mu zvláštnu odmenu	6	23,08%



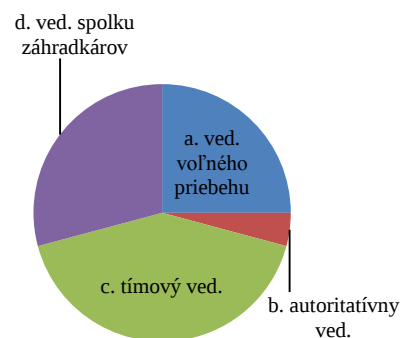
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Najvýraznejšia dominancia (69,23%) štýlu tímového vedúceho z spomedzi tvrdení dotazníka. Riešenie vzniknutej situácie prostredníctvom identifikácie dôvodu odmietnutia a následnej snahy o jeho odstránenie možno považovať za najvhodnejšie, keďže generuje menšie náklady ako d. a nenarušuje integritu kolektívu ako b.

Graf 7 – Vplyv na výkon pracovníka

5. Na výkon pracovníkov má najväčší vplyv:

a. pokoj na pracovisku	6	25,00%
a. prítomnosť vedúceho	1	4,17%
c. možnosť pracovníkov podieľať sa na rozhodovaní	10	41,67%
d. dobré osobné vzťahy	7	29,17%



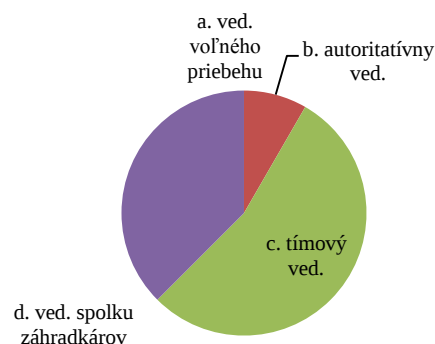
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Tvrdenie č. 5 ukazuje pokračovanie tendencie správania sa tímového vedúceho i keď tu už vidíme vyššie výsledky v prospech štýlov vedúcich voľného priebehu a klubu záhradkárov (54,17%).

Graf 8 – Nevyhovujúci pracovník

6. Najviac mi vadí keď pracovníci:

a. mi komplikujú život rôznymi výmyslami	0	0,00%
b. nestíhajú prácu	2	8,33%
c. pri práci nepremýšľajú	13	54,17%
d. vyvolávajú konflikty	9	37,50%



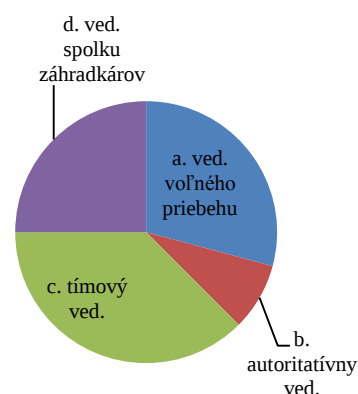
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

0 % zhoda so správaním popísanom v bode a. potvrdzuje trend tvrdenia 4. kde respondenti označili najlepšieho pracovníka ako takého, čo prináša vlastné nápady (57,17%). Správanie autoritatívneho vedúceho tu má minimálnu podporu (8,33%), čo poukazuje na zrelosť manažérov, ktorý nemajú potrebu odôvodňovať nestíhanie plnenia práce neschopnosťou svojich zamestnancov.

Graf 9 – Pozornosť pri novej a náročnej úlohe

7. Pri novej a náročnej úlohe je treba venovať najviac pozornosti:

a. zachovaniu chladnej hlavy	7	29,17%
b. dôkladnému naplánovaniu práce	2	8,33%
c. príprave a motivácii pracovníkov	9	37,50%
d. vytvoreniu priaznivej atmosféry	6	25,00%



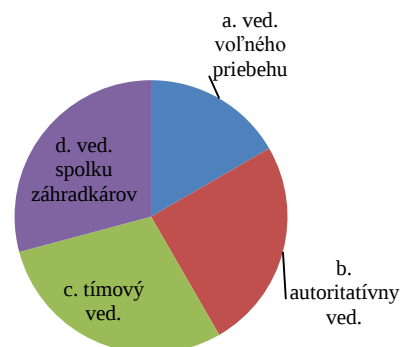
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Registrujeme tu rôznorodosť zhody konania pri novej a náročnej úlohe, ktorá je v tomto prípade intenzívna a pohybuje sa okolo priemeru 30,55%. Aj napriek tejto výraznej rôznorodosti dosahuje správanie autoritatívneho vedúceho i naďalej minimálne úrovne.

Graf 10 - Pracovník, čo nestačí

8. Keď pracovník na svoju prácu jasne nestačí, je potrebné:

a. nerobiť paniku a počkať kým sa to naučí	4	16,67%
b. vymeniť ho	6	25,00%
c. osobne ho naučiť to, čo nevedel	8	33,33%
d. pomôcť mu s prácou	6	25,00%



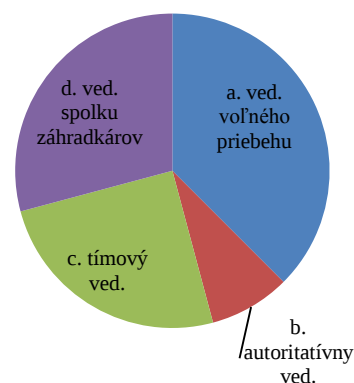
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Tvrdenie č. 8 je jediné s výrazným (25%) podielom autoritatívneho správania v podobe výmeny pracovníka, ak jednoznačne nedokáže plniť svoje úlohy.

Graf 11 – Oneskorenie termínov

9. K oneskoreniu termínov dochádza predovšetkým kvôli:

a. objektívnym príčinám, ktoré je ťažké ovplyvniť	9	37,50%
b. osobnej nedisciplinovanosti pracovníkov	2	8,33%
c. zlej komunikácii medzi vedúcimi	6	25,00%
d. veľkej náročnosti úloh	7	29,17%



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Jediný výskyt dominancie iného správania vedúceho ako tímového. 37,5% zhoda skupiny Alfa s objektívnymi príčinami ako pôvodcami oneskorenia termínov. Tímový vedúci sa nachádza až na tretom mieste za správaním vedúceho spolku záhradkárov, ktoré dosiahlo 29,17%.

Tabuľka 1 - Výsledky analýzy skupiny Alfa

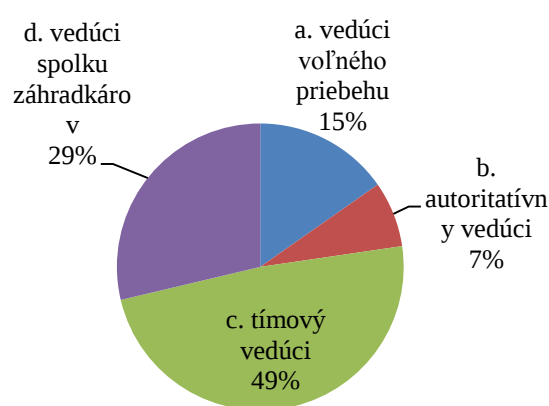
	Pohlavie	Vek	Funkcia	Trvanie	Dominantný štýl	Záložný
1.	žena	40 - 50	nižší mng.	x>10 rokov	tímový ved. 64%	záhradkár 19%
2.	žena	30 - 40	stredný mng.	1 - 3	tímový ved. 50%	záhradkár 33%
3.	muž	40 - 50	stredný mng.	1 - 3	tímový ved. 36%	záhradkár 25%
4.	žena	30 - 40	nižší mng.	4 - 10	tímový ved. 44%	záhradkár 31%
5.	žena	40 - 50	stredný mng.	x< rok	tímový ved. 56%	záhradkár 28%
6.	žena	20 - 30	stredný mng.	1 - 3	tímový ved. 42%	záhradkár 36%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Predchádzajúca tabuľka ilustruje základné identifikačné údaje respondentov skupiny Alfa a ich dominantné a záložné štýly vedenia podľa toho ako odpovedali na jednotlivé tvrdenia. Ide o skupinu v ktorej prevládajú ženy pracujúce, okrem jednej, na úrovni stredného manažmentu. Homogénnymi prvkami skupiny je štýl tímového vedúceho a štýl vedúceho spolku záhradkárov. Na hegemoniu štýlu tímového vedúceho (49%) poukazuje i graf č. 12, ktorý zobrazuje percentuálne pomery jednotlivých štýlov v skupine Alfa. S výrazným odstupom (20%) nasleduje správanie vedúceho spolku záhradkárov a posledné dva štýly dosahujú minimálne (7%) a malé (15%) podiely na správaní a názoroch respondentov.

Záver analýzy skupiny Alfa: jednoznačná hegemonia štýlu správania vedúceho ako dominantného štýlu a v niektorých prípadoch i s markantným náskokom pred štýlom záložným (1. – 45%, 5. – 28%). Rovnaký scenár sa opakuje pri záložnom štýle. Respondenti sú manažéri s vysokou orientáciou na úlohy a ako i na ľudí, čo je považované za najlepšie možné správanie.

Graf 12 – Štýly vedenia respondentov skupiny Alfa



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

4.2.2 Skupina Beta

Skupina Beta pozostáva zo štyroch respondentov, ktorý pri jednotlivých tvrdeniach nerozdelili štyri body ale vybrali jednu z alternatív a tým jej pridelili všetky štyri body. Dôvody ignorovania zadania dotazníka, ktoré viedlo k nesprávnemu riešeniu dotazníka sú pravdepodobne tri:

1. nedostatok času respondenta
2. potreba splniť prosbu kontaktnej osoby, z ich pohľadu predstavujúcu autoritu, bez ohľadu na kvalitu
3. atypickosť algoritmu riešenia dotazníka klasickej štruktúry

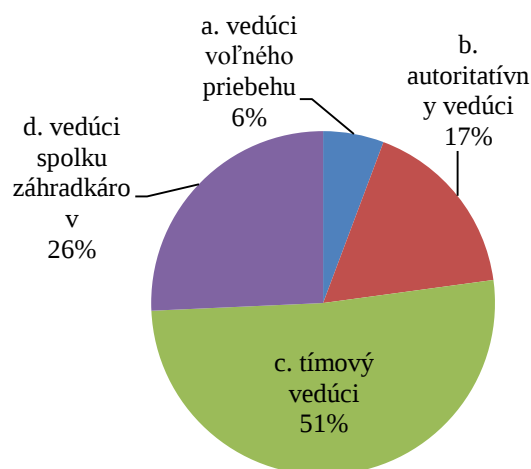
Predpokladáme kombináciu vplyvu všetkých troch dôvodov s najmarkantnejším vplyvom 3. faktoru.

Tabuľka 2 – Výsledky analýzy skupiny Beta

	Pohlavie	Vek	Pozícia	Trvanie	Dominantný štýl	Záložný štýl
7.	Muž	40-50	stredný mng.	1-3	tímový ved. 67%	ostatné po 11%
8.	Žena	30-40	nižší mng.	1-3	záhradkár 50%	tímový ved. 33%
9.	Muž	40-50	stredný mng.	1-3	tímový ved. 67%	záhradkár 25%
10.	Muž	40-50	top mng.	4-10	autoritatívny ved. 33%	tímový ved. 33%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Graf 13 – Štýly vedenia skupiny Beta



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z dotazníka

Z demografického hľadiska možno charakterizovať skupinu Beta ako mužov vo veku od štyridsať do päťdesiat rokov pracujúcich na svojej pozícii jeden až tri roky. Graf č. 13 ilustruje rovnaký trend správania skupiny ako to bolo v prípade skupiny Alfa. Zmena nastala pri poradí štýlov vedúceho voľného priebehu a autoritatívneho vedúceho, ktoré sa vymenili oproti skupine Alfa pričom podiely sú takmer identické. Tabuľka ilustruje jeden prípad (9.), kedy dominantným štýlom nie je tímový vedúci ale s výrazným podielom vedúci spolku záhradkárov. V prípade 10. sa tímový vedúci delí o pozíciu s autoritatívnym vedúcim a je to jediný prípad, kedy tento štýl dominuje v správaní jednotlivca. Je vhodné položiť otázku či je tu vzťah s týmto javom a pozíciou respondenta v top manažmente. Vzhľadom na jediného respondenta z celej vzorky na pozícii v top manažmente nie je možné tento výsledok porovnávať. Zároveň treba brať do úvahy nižšiu kvalitu výsledkov získaných v skupine Beta. Na základe trendu skupiny Alfa a trendu zachytenom na grafe č. 13 možno v danom prípade predpokladať dominanciu tímového vedúceho ak by bol dotazník riešený podľa správneho algoritmu. Záver skupiny Beta: z uceleného pohľadu prevláda v skupine štýl tímového vedúceho (51%). V niektorých jednotlivých prípadoch (8. a 10.) nedominuje tímový vedúci, čo na celkovom výsledku korigujú vysoké podiely jeho dominancie v prípadoch 7. a 9.

4.2.3 Skupina Gama

Skupina Gama pozostáva z jedného respondenta, ktorý rovnako ako v skupina Beta odignoroval zadanie a neriešil dotazník podľa správneho algoritmu. Zároveň nám svojim správaním pomohol presnejšie objasniť dôvod, prečo dochádzalo k ignorácii zadania. Gama okrem písania jednotlivých písmeniiek, predstavujúcich jednotlivé alternatívy, použila i odpovede vo forme dvoch, troch slov a v niektorých prípadoch i dokonca viet. To zabralo niekoľko násobne viac času a teda Gama ním disponovala. Dôvod č.1 nedostatok času respondenta, nemohol hrať v tomto prípade rolu. Charakter vetných odpovedí poukazuje na snahu respondenta poskytnúť čo najkvalitnejšie odpovede a know-how. Vyššie uvedené argumenty poukazujú na atypickosť algoritmu riešenia dotazníku ako dôvodu, prečo dochádzalo k nesprávnemu vyplneniu.

Respondent Gama je muž vo veku od 40 do 50 rokov, ktorý pracuje viac ako 4 roky na úrovni stredného manažmentu. Dominantným a záložným štýlom respondenta je tímový vedúci (66,67%) a autoritatívny vedúci (22,23%). Iniciatíva poskytnúť nielen odpoveď ale i know-how k danému tvrdeniu sa prejavila štyrikrát. Pri tvrdení „*keď pracovník na svoju prácu jasne nestačí, je potrebné*“ uviedol ako prioritu doučenie zamestnanca, ktoré nemusí vždy vykonávať manažér osobne. Občas, ak táto možnosť zlyhá, dochádza k výmene. Ako dôvod k výmene vo väčšine prípadov neuvádza neschopnosť zamestnanca ale problém s motiváciou. Analogicky, zdôvodnením svojich odpovedí, poskytol know-how aj pri ďalších troch tvrdeniach.

Odôvodňovanie konania v rôznych podmienkach považujeme za čiastočnú substitúciu situačného faktora, ktorý v teórii manažérskej mriežky absentuje. V prípade opätovného použitia Testu štyroch typov jednania vedúceho v budúcnosti by sme uprednostnili menšiu zložku respondentov (3-4) a kombinovanie číselných odpovedí s vetami vysvetľujúcimi ich konanie. Charakter takýchto odpovedí by umožnil značnú substitúciu faktoru situácie.

4.3 Návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku

Z výsledkov analýzy šesťčlennej skupiny Alfa, ktorú používame ako východiskovú, pozorujeme homogenitu dominantného a záložného štýlu v podobe štýlu tímového vedúceho (ďalej TV) a vedúceho spolku záhradkárov. Dominanciu štýlu TV potvrdzujú i rozdiely vo veľkosti zhody oproti štýlu záložnému. V dvoch prípadoch dosahujú 45% a 28%. V dvoch prípadoch je to 13% a 17%. Z pohľadu skupiny dosahuje TV 51% zhodu

a následne vedúci spolku záhradkárov 29%. Rovnaký trend potvrdili i výsledky skupín Beta a Gama.

Vychádzame zo záverov autorov teórie, ktorý považovali štýl TV za najlepší. V prípade Tatra banky TV dominuje vo všetkých troch skupinách ako celkoch a rovnako dominuje u všetkých členov skupiny Alfa, ktorá je východisková. Za optimálny stav považujeme vysoký podiel (60%) správania TV a vyšší podiel (25%) záložného štýlu. Záložný štýl pokladáme za spôsob ako reagovať na situačný faktor charakterizovaný pracovnou pozíciou respondenta (IT, finančné trhy, privátne bankovníctvo). 60% podiel považujeme za dostatočný na prejavenie všetkých pozitív tímového vedúceho a zároveň poskytnutia vysokého priestoru pre štýl záložný (25%), ako štýlu reagujúceho na aktuálne potreby alebo osobitosti oblasti manažérovej práce. Vzhľadom na absenciu informácií o náplni práce jednotlivých respondentov nedokážeme identifikovať najvhodnejší záložný štýl. Ako modelové odporúčanie možno uviesť prípad privátneho bankovníctva, kde nepovažujeme za autoritatívneho vedúceho za vhodný záložný štýl. Vzhľadom na charakter privátneho bankovníctva (vysoká pridaná hodnota) a výrazne líderstvo Tatra banky v tejto oblasti, predpokladáme vysokú emocionálnu inteligenciu, úroveň vzdelania a skúseností privátnych bankárov, ktorých vedenie spôsobom autoritatívneho vedúceho považujeme za nevhodné. Naopak, v prípade oddelenia zodpovedného za oblasť internetbankingu, ktorý má aktuálne problémy spôsobené používaním platformy Adobe Flash Player, uprednostňujeme záložný štýl autoritatívneho vedúceho a to až do migrácie na inú platformu, čo je veľmi individuálne (mesiace, roky).

V druhom modeli návrhov vychádzame z vplyvu prevažne externých činiteľov a to menovite pozície banky na trhu, vývoja národnej a svetovej ekonomiky. Tatra banka si v roku 2015 udržala výraznú pozíciu na trhu prémiových produktov (najlepšie privátne bankovníctvo) a dosiahla rast zisku o 11% pri poklese tržieb o 3%. HDP Slovenska narástlo najviac v pokrízových rokoch (3,5%) a ekonomický rast v Európe bol výrazne stimulovaný nízkymi cenami ropy, devalváciou eura a nízkou základnou sadzbou ECB. Slovenský rast podporovali intenzívne snahy na vyčerpanie maxima eurofondov pred koncom rámčového obdobia. Európska komisia prognózuje Slovensku 3,2% rast HDP na rok 2016, ktorý bude opäť založený na spomenutých faktoroch. Naopak, rizika predstavuje pokles výkonu rozvíjajúcich sa ekonomík, Číny a zvýšená neistota na trhoch. Súčasnú ekonomickú situáciu na Slovensku možno považovať za najlepšiu po vypuknutí krízy a i aktuálny vývoj v Tatra banke vidíme za veľmi priaznivý, čo nás vedie k nasledujúcemu záveru na základe výsledkov skupiny Alfa. V prípade Tatra banky kombinácia tímového vedúceho

a vedúceho spolku záhradkárov predstavuje najlepšiu alternatívu v období vysokého rastu a prosperity. Ako v predchádzajúcom modeli navrhujeme zvýšiť podiel správania tímového vedúceho na vysokú úroveň (60%) a upraviť správanie vedúceho záhradkárov na hodnoty blížiac sa 25%.

Ako konkrétne kroky na realizáciu našich návrhov odporúčame coaching interného alebo externého charakteru. V prvom prípade môže ísť o špecialistov z oddelenia ľudských zdrojov alebo iných manažérov, ktorý v podniku vynikajú svojím prístupom TV. Z externého hľadiska môže coaching realizovať firma špecializujúca sa na tieto služby. Za vhodnú kombináciu s uvedenými alternatívami považujeme štúdium nielen odbornej literatúry z danej oblasti.

4.3.1 Návrhy na zlepšenie spolupráce s univerzitami

Spracovanie problematiky vedenia v teoretickej rovine, realizovanie výskumu a analýzy bankového sektora výrazne zvýšilo naše povedomie o rozsahu potreby zamestnávať vzdelaných a schopných zamestnancov. Za účelom efektívnejšieho napĺňania tejto potreby sme v prípade Tatra banky identifikovali priestor na zlepšenie spolupráce s vysokými školami a študentmi ekonomického, manažérskeho a technického zamerania. Tieto aktivity neprinášajú len možnosť budovania PR, priameho ovplyvňovania vedomostnej bázy a vychovávania si potenciálnych budúcich zamestnancov ale aj možnosť na nevyhnutnú reakciu na vzrastajúcu angažovanosť spoločností a neziskových organizácií v oblasti vzdelávania. Za ukážkové príklady považujeme program Retail Academy, spoločnosti Lidl, fungujúci pre študentov Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity alebo Leadership Academy neziskovej organizácie Nexteria orientujúcej sa na rozvoj a vzdelávanie mladých ľudí. Angažované spoločnosti významne zvyšujú interný potenciál identifikovať, zaujať a zamestnať najlepších študentov, čo môže pre iné firmy spôsobovať problémy obsadiť otvorené pozície vhodnými kandidátmi. Pri posudzovaní efektívnosti angažovania spoločnosti v oblasti vzdelávania je nutné brať do úvahy potrebu štrukturálnych reforiem systému vzdelávania na Slovensku a doposiaľ len veľmi nízku aktivitu kompetentných úradov. Z hľadiska nasledujúcich troch až štyroch rokov nepredpokladáme výrazne zmeny v systéme vzdelávania, čo pre spoločnosti predstavuje ďalší impulz na nevyhnutné zapojenie sa do vzdelávacieho procesu.

4.3.2 Koncept Tatra Akadémie

Tatra banka (ďalej TB) v súčasnosti poskytuje dva vzdelávacie programy formou stáže v dĺžke tri a šesť mesiacov, ktoré sa orientujú na študentov druhého stupňa. Dlhodobu poskytuje možnosť spolupráce pri písaní diplomových prác. Prostredníctvom Nadácie Tatra banky financuje nákupy odbornej literatúry pre univerzity, študijné pobyty na prestížnych univerzitách a organizuje prednášky zahraničných profesorov a laureátov Nobelovej ceny. Navrhujeme rozšíriť tieto činnosti, prevažne finančného charakteru, o vzdelávacie aktivity priamo na univerzitách. Nasledujúci návrh slúži na zachytenie základných myšlienok konceptu a ich detailnejšie rozpracovanie vyžaduje podrobnú analýzu faktorov ako nákladovosť, benefity a i samotnú realizovateľnosť. Pri opisovaní jednotlivých krokov vychádzame zo scenáru implementácie konceptu ako celku a nielen niektorých prvkov.

Z časového hľadiska ide o neobmedzený koncept s prvkami realizovateľnými opakovane alebo v priebehu dvoch a viac rokov. Z toho dôvodu by TB na základe analýzy prognózy vývoja potrieb v oblasti ľudských zdrojov a potenciálnych partnerov vybrala fakultu s ktorou by podpísala formálnu zmluvu o dlhodobej spolupráci. Najvyššiu efektivitu konceptu predpokladáme na Ekonomickej univerzite v Bratislave vzhľadom na veľkosť, ekonomické zameranie a polohu v hlavnom meste. Polohu v Bratislave považuje za dôležitú vzhľadom na najvyššiu koncentráciu aktivít a zamestnancov TB, ktorý môžu potenciálne participovať na realizácii konceptu.

Prvá úroveň konceptu spočíva v realizovaní prednášok s menšou periodicitou (raz za mesiac), ktoré by viedli zamestnanci špecializovaní v prednášanej téme. Okrem odbornosti by vynikali i charizmou a rečníckymi schopnosťami, čo by výrazne pomáhalo budovať pozitívny vzťah medzi študentmi a TB. V rámci diskusie získava zamestnanec príležitosť identifikovať najschopnejších študentov a získať kontaktné údaje, ktoré podľa potreby môže poskytnúť oddeleniu HR v banke alebo Tatra Akadémii, ktorá predstavuje druhú úroveň spolupráce fakulty a banky.

Tatra Akadémiu tvorí ľubovoľný počet menších skupín (max. 15 členov) vyselektovaných študentov vedených zamestnancom banky alebo univerzity. Skupiny sa každý týždeň stretávajú na pôde univerzity a diskutujú o súčasných a minulých ekonomických trendoch a analyzujú dôvody úspechov a pádov najlepších firiem sveta (Alphabet, Wal – Mart, Ford). Trendy, ako sú v súčasnosti zdieľaná ekonomika, crowdfunding, základný príjem či výrazný pokles cien ropy. Pod vplyvom skúseného vedúceho členovia rozvíjajú

nielen svoje vedomosti ale i intelekt a emocionálnu inteligenciu s vyššou intenzitou ako je to v priebehu bežného vzdelávacieho procesu markantne orientovaného na vedomosti. Fakulta by akceptovala študentom účasť na Akadémii ako absolvovanie voliteľného predmetu, ktorého spôsob ukončenia by reflektoval súčasne trendy a teda esejou alebo seminárnou prácou.

Druhý stupeň Akadémie by pozostával zo skupín štyroch až piatich najlepších študentov vyselektovaných prioritne z prvého stupňa Akadémie a vedených manažérom z TB. Skupina sa orientuje na zapájanie do medzinárodných ekonomických súťaží (Global Management Challenge, Henkel Inovation Challenge, Freshhh od MOL, Smart Deal Challenge od Penta Investments, etc.) a rozvíja svoje manažérske zručnosti.

Z finančného hľadiska dochádza k ušetreniu nákladov v prípade obsadenia otvorenej pozície absolventom Akadémie z dôvodu zníženia času na vyhľadanie vhodného adepta. Riziko investovania úsilia do absolventa a uprednostnenie inej spoločnosti na stáž alebo prácu absolventom je v prípade TB výrazne nižšie, ako pri iných bankách, vzhľadom na diverzitu aktivít TB a líderstvo v populárnych oblastiach ako je privátne a korporátne bankovníctvo. I v prípade nezamestnania absolventa dochádza k splneniu jedného z cieľov TB a to podpory vzdelávania na Slovensku, ktorú realizuje prostredníctvom Nadácie Tatra banky.

Z marketingového hľadiska môže TB po úspešnom vybudovaní brandu konceptu iniciovať sponzorstvo u svojich korporátnych klientov vo forme produktov alebo zliav na služby, čo by spravilo pre aktuálnych a potenciálnych členov Akadémie atraktívnejšiu. V prípade absolventov Akadémie, ktorý by sa nechceli zamestnať alebo stážovať v TB, poskytuje TB kontakt na absolventa svojim korporátnym klientom, čo môžu zároveň prezentovať ako súčasť balíku služieb poskytovaných firemným klientom.

Dňa 4.5.2016 sme zistili implementáciu pilotnej fázy identického konceptu, ako sme predostreli, Tatra bankou počas letného semestra 2016 na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave. Projekt Bankademy bude nasledujúci akademický rok prebiehať počas jedného semestra, prioritne bude orientovaný na dvadsať až tridsať študentov vyšších ročníkov Obchodnej fakulty. Orientácia bude pravdepodobne ako v pilotnej verzii na realizáciu projektového financovania. Obsah plánujú v nasledujúcich rokoch rozšíriť na ďalšie oblasti.

Po získaní informácií od osoby zodpovednej za projekt v Tatra banke a analýze situácie sme sa rozhodli nami vypracovaný koncept spolupráce v práci ponechať z týchto

dôvodov. Implementácia podstaty konceptu do praxe potvrdzuje kvalitu analýzy potrieb Tatra banky a správnosť konceptu. Tatra banka prejavila záujem o nahliadnutie do nami vypracovaného konceptu. Oficiálne uvedenie a prvé promo aktivity sa uskutočnili 4.5.2016 a k tomu dňu existovali na internete len dve zmienky o projekte na sociálnej sieti Facebook. Dôvod absencie povedomia o danom projekte je limitovanie analýzy aktivít Tatra banky len na zdroje dostupné na internete.

Záver

Hlavný cieľ preloženej práce spočíval v poskytnutí návrhov podniku v ktorom prebiehal výskum za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti. Uvedené návrhy vychádzali z poznatkov a vedomostí, ktoré sme nadobudli pri plnení druhej súčasti hlavného cieľu a to vypracovania problematiky vedenia ľudí v teoretickej rovine.

V teoretickej časti sme chronologicky prezentovali základné myšlienkové smery teórií vedenia spolu s najdôležitejšími štýlmi spadajúcimi do daných smerov. Vzhľadom na rozsah práce a charakter témy nebolo možné uviesť poznatky o jednotlivých smeroch a štýloch inak ako vo všeobecnej forme. Všeobecná forma podávania informácií viedla k naplneniu čiastkového cieľa oboznámenia čitateľa s problematikou vedenia ľudí v jej podstate a s dôrazom na zrozumiteľnosť.

Na začiatku praktickej časti práce sme uviedli informácie získané z analýzy vybraného podniku z časového a výkonového hľadiska. Pre lepšie pochopenie vzťahov medzi jednotlivými prvkami sme následne opísali pozície najväčších konkurentov a charakterizovali trh. Splnili sme tak ďalší čiastkový cieľ charakterizácie skúmaného podniku. Následne sme pomocou dotazníkového výskumu získali informácie reflektujúce názory a správanie manažérov, ktoré poslúžili na identifikáciu dominantného a záložného štýlu vedenia zamestnancov. Pri vyplňaní dotazníku došlo zo strany respondentov k dvom odchýlkam, ktoré viedli k rozdeleniu skupiny na tri časti a zníženie kvality výstupov skupiny Beta. Po podrobnej analýze sme ako dôvod určili atypickosť algoritmu riešenia bežne štruktúrovaného dotazníka. Identifikovaním štýlu tímového vedúceho a vedúceho spolku záhradkárov ako dominantného a záložného štýlu analyzovanej skupiny sme splnili druhý cieľ praktickej časti.

Hlavným prínosom predloženej práce sú návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku a aj konkrétne kroky ako ich dosiahnuť. Prvá skupina návrhov vznikla na výsledkoch analýzy dotazníku a zaoberá sa optimalizáciou podielov správania jednotlivých štýlov. Druhá časť návrhov sa orientovala na zlepšenie spolupráce podniku s vysokými školami a študentmi za účelom budovania lepšej pozície z pohľadu ľudských zdrojov, rozvoja vzdelávania na Slovensku a reagovania na podobné aktivity potenciálne konkurenčných firiem na trhu práce. Po zistení realizácie podstaty týchto návrhov sme sa ich v práci rozhodli ponechať ako potvrdenie kvality identifikovaných potrieb skúmaného podniku a návrhov samotných.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

2. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
5. BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
6. KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2006. 671 s. ISBN 80-224-0775-5.
7. MAJTÁN, M. a kol. 2008. 4. Vyd. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 80-890-8572-9.
8. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
9. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
10. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 1994. *Management : Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha : Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

Internetové zdroje

1. WIKIPEDIA. 2011. *Trait leadership*. [online] Wikipedia, the free encyclopedia. 2011. [cit, 2016-10-4] Dostupné na internete: <https://en.wikipedia.org/wiki/Trait_leadership>.
2. WIKIPEDIA. 2006. *Transactional leadership*. [online] Wikipedia, the free encyclopedia. 2006. [cit, 2016-18-4] Dostupné na internete: <https://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_leadership>.
3. TATRA BANKA. 2011. *Výročná správa 2011*. [online] Tatra banka a.s.. 2011. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://www.2011.vyrocnaspravatatabanka.sk/sk/bankovy-sektor-v-roku-2011>>.
4. TVARDZÍK, J. 2012. *Bankový odvod zbral bankám zo zisku 70 miliónov*. [online] Petit Press a.s.. 2012. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://ekonomika.sme.sk/c/6588202/bankovy-odvod-zbral-bankam-zo-zisku-70-milionov.html>>.

5. SLOVENSKÁ SPORITELŇA. 2009. *Výročná správa 2009*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2009. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<https://www.slsp.sk/downloads/vyroczna-sprava-slsp-2009.pdf>>.
6. FINSTAT. 2016. *Všeobecná úverová banka, a.s.: skrátený názov: VÚB, a.s.* [online] Finstat s.r.o.. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://finstat.sk/31320155>>.
7. SLOVENSKÁ SPORITELŇA. 2016. *Fact sheet*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2016 [cit. 2016-20-4]. Dostupné na internete: <https://www.slsp.sk/content/dam/sk/slsp/www-slsp-sk/documents/footer_pdfs/factsheet-sk.pdf>.
8. TATRA BANKA. 2016. *Tatra banka v skratke*. [online] Tatra banka a.s.. 2016. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/#tatra-banka>>.
9. VÚB. 2015. *Agentúra Moody's zvýšila rating VÚB banky na A2/Prime-1*. [online] VÚB a.s.. 2015. [cit. 2016-20-4] Dostupné na internete: <<https://www.vub.sk/sk/tlacove-centrum/tlacove-spravy/rok-2015/agentura-moodys-zvysila-rating-vub-banky-na-a2-prime-1.html>>.
10. SMOLKOVÁ, M. 2013. *Visa Europe si vybrala Slovensko ako najinovatívnejšiu krajinu v...* [online] Tatra banka a.s.. 2013. [cit. 2016-20-4]. Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/tlacova-sprava/5118835/visa-europe-si-vybrala-slovensko-ako-najinovativnejziu-krajinu-v-bezkontaktnych-mobilnych-platbach.html>>.
11. KOSNO, L. 2015. *Tatra banka: Internet banking vo Flashi ponecháme, je rizikový ako prehliadač*. [online] Azet.sk a.s.. 2015 [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<http://www.zive.sk/clanok/106553/tatra-banka-internet-banking-vo-flashi-ponechame-je-rizikovy-ako-prehliadac>> .
12. SLOVENSKÁ SPORITELŇA. 2016. *Erste Private Banking na Slovensku*. [online] Slovenská sporiteľňa a.s.. 2016 [cit. 2016-19-4] Dostupné na internete: <<https://www.ersteprivatebanking.sk/sk/privatebanking/poslanie-erste-private-banking>>.
13. TATRA BANKA. 2016. *Ocenenia*. [online] Tatra banka a.s.. [cit. 2016-19-4]. Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/#tatra-banka>>.
14. WOOLLASTON, V. 2015. *Google and Mozilla pull the plug on Adobe Flash...* [online] Associated Newspapers Ltd. 2015. [cit. 2016-19-4]. Dostupné na internete: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3160644/Google-Mozilla-pull-plug-Adobe-Flash-Tech-giants-disable-program-browsers-following-critical-security-flaw.html>>.