

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36124048424246532

VEDENIE ĽUDÍ A ŠTÝLY VEDENIA ĽUDÍ V PODNIKU

Bakalárska práca

Bratislava 2022

Laura Tunáková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

VEDENIE ĽUDÍ A ŠTÝLY VEDENIA ĽUDÍ V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Procházková, PhD.

Bratislava 2022

Laura Tunáková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Dátum: 07.05.2022

Laura Tunáková

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať vedúcej mojej bakalárskej práce, Ing. Kataríne Procházkovej, PhD., za poskytnutie cenných rád, usmernenie a odborné vedenie počas vypracovávania záverečnej práce.

ABSTRAKT

TUNÁKOVÁ, Laura: *Vedenie ľudí a štýly vedenia ľudí v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci/vedúca záverečnej práce: Ing. Katarína Procházková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 61 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Vedenie ľudí a štýly vedenia ľudí v podniku. Cieľom záverečnej práce je identifikovať štýly vedenia ľudí na úrovni top manažmentu vo vybraných oddeleniach spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o a po vyhodnotení štýlov poskytnúť odporúčania manažérom na zefektívnenie riadenia. Záverečná práca, ktorej súčasťou sú 4 obrázky, 4 tabuľky, 12 grafov a 2 prílohy, je rozdelená na 2 časti - teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je sústredená v prvej kapitole záverečnej práce. Zaoberá sa vedením ľudí ako jednou z funkcií manažmentu, vysvetľuje rozdiely v pojmoch manažér a líder, predstavuje tri základné teórie štýlov vedenia a poskytuje náhľad do vývoja trendov v oblasti vedenia ľudí. Druhá kapitola vymedzuje ciele práce a opisuje kroky, ktorými sa dostaneme k hlavnému cieľu práce. Tretia kapitola sa zameriava na použité metódy v práci, opisuje výskumný nástroj - dotazníkové šetrenie a charakterizuje objekt skúmania - spoločnosť. V štvrtej kapitole pomocou grafických ukážok interpretujeme štatistické vyhodnotenie odpovedí manažérov a ich podriadených a zisťujeme zhodu resp. nesúlad v ich hodnoteniach. Posledná kapitola slúži na diskusiu, v ktorej komplexne vyhodnotíme výsledky nášho skúmania v rámci vybraných oddelení spoločnosti a následne poskytneme rady a odporúčania na zefektívnenie vodcovstva.

Kľúčové slová: vedenie, manažér, líder, štýly vedenia ľudí, ľudské zdroje, manažérska mriežka

ABSTRACT

TUNÁKOVÁ, Laura: *Leadership and leadership styles in the company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: Ing. Katarína Procházková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 61 p.

The theme of bachelor thesis is Leadership and leadership styles in the company. The main aim of thesis is to identify leadership styles in top management in selected departments of GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o and after identification provide recommendations to make leadership more effective. The thesis, which includes 4 pictures, 4 tables, 12 graphs and 2 attachments, is divided into 2 parts - theoretical and practical part. The theoretical part is concentrated in the first chapter of the thesis. It deals with leadership as one of the functions of management, explains the differences in terms of manager and leader, presents three basic theories of leadership styles and provides insight into the development of trends in leadership. The second chapter defines the aims of the thesis and describes the steps that will take us to the main aim. The third chapter focuses on the methods used in the thesis, describes the research tool - questionnaire survey and characterizes the object of research – the company. In the fourth chapter, we use graphical examples to interpret the statistical evaluation of the responses of managers and their subordinates and determine the compliance or discrepancies in their evaluations. The last chapter is used for a discussion in which we comprehensively evaluate the results of our research within selected departments of the company and then provide some pieces of advice and recommendations to make leadership more effective.

Key words: leadership, manager, leader, leadership styles, human resources, managerial grid

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Význam, funkcie a obsah manažmentu.....	11
1.1.1 Význam manažmentu	11
1.1.2 Funkcie manažmentu	12
1.2 Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu	12
1.3 Porovnanie manažéra a lídra	13
1.4 Štýly vedenia ľudí	18
1.4.1 Klasické štýly vedenia	18
1.4.2 Likertove štýly vedenia.....	20
1.4.3 Teória manažérskej mriežky	21
1.5 Motivácia zamestnancov	24
1.6 Vývoj trendov v oblasti vedenia ľudí.....	26
2 Cieľ práce	29
3 Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Použité metódy.....	30
3.1.1 Dotazník a výskumná vzorka.....	30
3.1.2 Spôsob vyhodnotenia dotazníka	31
3.2 Charakteristika podniku	32
4 Výsledky práce	36
4.1 Globálna logistika	36
4.2 Oddelenie ľudských zdrojov	38
4.3 Finančné oddelenie.....	40
4.4 EHS oddelenie.....	42
5 Diskusia.....	44
Záver	48
Použitá literatúra	49
Zoznam príloh a prílohy.....	51

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obrázok 1 Manažérska mriežka	22
Obrázok 2 Proces motivácie	25
Obrázok 3 Prehľad ziskov a tržieb spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o.	34
Obrázok 4 Organizačná štruktúra podniku	35
Tabuľka 1 Charakteristiky, správanie a vplyv charizmatických vodcov	15
Tabuľka 2 Správanie manažéra a lídra vo vzťahu ku zamestnancom	16
Tabuľka 3 Výskumná vzorka	31
Tabuľka 4 Vyhodnotenie testu manažérskeho štýlu GRID	31
Graf 1 Sebahodnotenie manažéra oddelenia Globálnej logistiky	36
Graf 2 Hodnotenia podriadených z oddelenia Globálnej logistiky	37
Graf 3 Porovnanie hodnotení Globálna logistika	37
Graf 4 Sebahodnotenie manažéra oddelenia Ľudských zdrojov	38
Graf 5 Hodnotenia podriadených z oddelenia Ľudských zdrojov	39
Graf 6 Porovnanie hodnotení Ľudské zdroje	39
Graf 7 Sebahodnotenie manažéra Finančného oddelenia	40
Graf 8 Hodnotenia podriadených z Finančného oddelenia	41
Graf 9 Porovnanie hodnotení Finančné oddelenie	41
Graf 10 Sebahodnotenie manažéra EHS oddelenia	42
Graf 11 Hodnotenia podriadených z EHS oddelenia	43
Graf 12 Porovnanie hodnotení EHS oddelenie	43
Graf 13 Komplexné hodnotenie manažérov podriadenými pracovníkmi	44
Graf 14 Sebahodnotenie manažérov	45

Úvod

V súčasnom svete postihovanom nepredvídateľnými zmenami prostredia, rýchlo meniacou sa štruktúrou podnikov či samotnou globalizáciou je potrebné, aby podniky zamestnávali ľudí, ktorí budú disponovať odbornými znalosťami, schopnosťami a zručnosťami. Všetky tieto črty sú predpokladom pre zostavenie silnej skupiny ľudských zdrojov, ktorá bude predstavovať nie len pridanú hodnotu pre organizáciu ale bude aj jej hlavnou konkurenčnou výhodou. O ľudských zdrojoch tak možno hovoriť ako o najdôležitejšom výrobnom faktore podniku, pretože determinujú využitie ostatných výrobných zdrojov. Treba však podotknúť, že kvalitnými ľudskými zdrojmi nestačí iba disponovať ale je potrebné sa o ne starať, motivovať a predovšetkým ich zodpovedne viesť.

Schopnosť viesť ľudí patrí ku kľúčovým činnostiam manažérov a preto si vyžaduje aj kvalifikovaný prístup. Ľudia sú veľmi rozdielne bytosti, majú rozdielne zmýšľanie a rozdielne správanie a preto nie každému môže vyhovovať ten istý štýl vykonávania práce alebo ten istý druh motivácie. Práca manažéra sa tak stáva čoraz náročnejšou, pretože manažér musí zabezpečiť spokojnosť každého z podriadených zamestnancov a zároveň naplniť stanovené ciele spoločnosti. Každý manažér sa tak ako každý človek vyznačuje inými charakterovými črtami. Práve tieto črty sú indikátorom výberu štýlu vedenia ľudí. Vlastnosti osoby nám dokážu napovedať či bude manažér skôr autoritatívny vedúci alebo naopak liberál. Pri výbere vhodného štýlu vedenia je potrebné byť obzvlášť opatrný a zvážiť jeho dopad na správanie a výkonnosť zamestnancov.

Uvedenou problematikou sa zaoberá predložená bakalárska práca Vedenie ľudí a štýly vedenia ľudí v podniku. Prvá kapitola práce charakterizuje vedenie ľudí ako jednu z funkcií manažmentu, vysvetľuje rozdiely medzi pojmami manažér a líder, vymedzuje tri základné teórie štýlov vedenia a jednotlivé štýly bližšie charakterizuje. Okrem toho vytyčuje motiváciu zamestnancov ako jednu z hlavných zodpovedností vedúceho skupiny a v závere kapitoly poskytuje pohľad na vývoj trendov v oblasti vedenia ľudí.

Druhá kapitola záverečnej práce predstavuje hlavný cieľ práce, ktorým je identifikácia štýlov vedenia top manažérov vybraných oddelení v spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. V kapitole sú tiež vymedzené kroky, ktorými dosiahneme uvedený cieľ.

Tretia kapitola sa zaoberá metodikou práce a metódami skúmania. V kapitole je predstavený nástroj, ktorým bol uskutočnený zber dát - dotazníkové šetrenie a spôsob jeho vyhodnotenia. V závere kapitoly je charakterizovaný objekt skúmania – podnik spolu s krátkym opisom jeho histórie, finančnej situácie a graficky spracovanej organizačnej štruktúry.

Výsledkom dotazníkového zberu dát sa venuje štvrtá kapitola. Kapitola je logicky rozdelená podľa skúmaných oddelení. V každom z oddelení je graficky zobrazené sebahodnotenie manažéra, hodnotenia manažéra jeho priamymi podriadenými a následne komparácia hodnotení manažéra a podriadených.

Posledná kapitola bakalárskej práce je venovaná diskusii, v ktorej je uskutočnené medzitímové porovnanie. V závere diskusie sú manažérom dopytovaných oddelení poskytnuté odporúčania na zefektívnenie vodcovstva .

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Súčasná teória manažmentu hovorí o ľuďoch ako o najdôležitejších zdrojoch organizácie. Disponovať kvalitnými ľudskými zdrojmi znamená mať konkurenčnú výhodu oproti ostatným podnikom a stať sa lídrom na trhu. O ľudí sa však treba starať, vedieť s nimi pracovať a hlavne ich správne viesť.

Vedenie ľudí sa stáva jednou z najdôležitejších činností podniku, preto sa budeme v prvej kapitole venovať jeho problematike, vysvetlíme si rozdiel medzi manažérom a lídrom, predstavíme štýly vedenia ľudí a uvedieme, v čom spočíva motivácia zamestnancov.

1.1 Význam, funkcie a obsah manažmentu

Pojem manažment je odvodený od anglického slovesa „to manage“, čo v preklade znamená riadiť alebo viesť. Riadenie a vedenie sa využíva predovšetkým v podnikoch či rozličných organizáciách, kde je potreba dosahovať výsledky a tým zabezpečiť stanovené ciele podniku. Bez manažmentu by podniky boli neefektívne a neľahko by dosahovali zámer, s ktorým boli vytvorené.

1.1.1 Význam manažmentu

Manažment je neodmysliteľnou súčasťou života ľudí. Stretávame sa s ním nielen v podnikoch a organizáciách ale je súčasťou nášho každodenného života. Pri plánovaní dňa využívame „time – management“ aby sme si lepšie mohli rozvrhnúť koľko času strávime vykonávaním jednotlivých činností. Pre dosiahnutie svojich osobných životných cieľov musíme mať nastavený „self – management“. Ako vidíme na príkladoch, manažment má mnoho podob a významov a preto je potrebné, aby sme im správne porozumeli. Sedlák spolu s Líškovou vo svojej knihe vytyčujú tri základné významy manažmentu a to:

1. *Manažment ako určitá praktická činnosť či špecifický druh práce predstavuje množinu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú alebo musia vykonávať na dosiahnutie cieľov.*
2. *Manažment ako veda či vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v procese manažmentu.*

3. *Manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov, ktorí sú primárne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správne vykonávala a ciele sa splnili.*¹

1.1.2 Funkcie manažmentu

Podnikový manažment je vykonávaný cez sprostredkovateľov – manažérov, ktorí musia vykonávať určité funkcie, aby dosiahli efektívne výsledky. Medzi tieto funkcie patria:

1. Plánovanie
2. Organizovanie
3. Vedenie
4. Kontrola

Plánovanie predstavuje proces stanovenia cieľov podniku a ciest, ako sa k daným cieľom dostať. Využíva sa na všetkých stupňoch riadenia a ovplyvňuje ostatné manažérske funkcie.

Pod pojmom organizovanie rozumieme proces pretvárania plánov na konkrétne činnosti, ktoré sa prerozdeľujú medzi pracoviská, skupiny zamestnancov a jednotlivcov.

Vedenie je schopnosť manažéra ovplyvňovať činnosti pracovníkov, usmerňovať ich a využívať ich potenciál v prospech podnikových cieľov. Vedenie ľudí je hlavnou témou našej bakalárskej práce, preto mu budeme venovať samostatnú kapitolu.

Proces kontroly slúži na zistenie odchýlok, teda o koľko sa líšime od požadovaného stavu. Na základe zistení pri kontrolovaní prijímame požadované opatrenia na opravu vzniknutých odchýlok.

1.2 Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu

Ľudia sú samostatne zmýšľajúce osobnosti, ktoré prejavujú emócie a city. Nemožno teda s nimi zaobchádzať ako s ostatnými zdrojmi podniku. Vyžadujú si veľmi opatrné zaobchádzanie a preto sa na ich manažérov kladú tie najvyššie požiadavky. Manažéri musia brať do úvahy, že ľudia dokážu klásť odpor či nevôľu, preto s nimi musia hľadať spoločné

¹ SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 23. ISBN 978-80-8168-296-4.

ciele, komunikovať o každom detaile a vzájomne si porozumieť, aby mohli spoločne dosahovať výsledky.²

Vedenie ľudí nemožno opísať len jedným spôsobom. V odbornej literatúre sa stretávame s veľkou rôznorodosťou názorov na danú problematiku. Matušovičová a Pavliková komplexne opisujú definíciu vedenia ľudí v podobe činnosti, ktorá spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu dosahuje synergický efekt plnenia cieľov podniku, v čom jej prioritne pomáhajú zamestnanci.³ Haberleitner, Deistler a Ungvari poňali vedenie ľudí ako rozvíjanie potenciálu pracovníkov k optimalizácii ich výkonov.⁴ Rolková hovorí o vedení ľudí ako o procese ovplyvňovania zamestnancov k určitej forme správania.⁵ Z uvedeného vyplýva, že vedenie ľudí je činnosť, pri ktorej manažér využíva svoje osobnostné vlastnosti a schopnosti k ovplyvňovaniu svojich podriadených, aby spoločne dosiahli vytýčené ciele podniku.

1.3 Porovnanie manažéra a lídra

Každá organizácia má niekoľko manažérov, ktorí dohliadajú na fungovanie oddelení alebo skupiny ľudí. Táto pozícia z vás však skutočného lídra nerobí. Lídrom ľudí môže byť akýkoľvek zamestnanec či osoba, ktorá si svojou prirodzenou autoritou dokáže získať ľudí na svoju stranu.

S. R. Covey vyslovil veľmi zaujímavú myšlienku, v ktorej hovorí, že až potom ako ľudia pochopia pojem vedenia ľudí ako voľbu dať veciam priechod a byť tvorcom zmeny, nebudú naďalej chápať lídra ako niekoho, kto má formálne postavenie ale nahradia ho predstavou človeka, ktorý má vplyv. Až po porozumení tejto myšlienky sa môžeme stať lídrom aj tým, ktorým sme boli doteraz formálne podriadení.⁶

Líder je osoba, ktorá disponuje výbornými vlastnosťami, zručnosťami a vedomosťami. Niektorí tvrdia, že lídrom sa musíte narodiť, avšak toto tvrdenie nie je celkom pravdivé. Na to, aby ste sa stali správnym lídrom musíte na sebe tvrdo pracovať, hlavne na

² JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s.15. ISBN 978-80-8168-532-3.

³ MATUŠOVIČOVÁ, Monika – PAVLIKOVÁ Marta. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM, 2020. s. 11. ISBN 978-80-225-4712-3.

⁴ HABERLEITNER, Elisabeth – DEISTLER, Elisabeth – UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 31. ISBN 978-80-247-2654-0.

⁵ ROLKOVÁ, Monika. Manažér alebo líder? In *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2014, roč. 8, č. 4. s. 66. ISSN 1337-0448.

⁶ COVEY, Stephen R. Jak vést lidi. In *Osobní finance*. Brno: Computer Press, 2010, č.3. s. 46. ISSN 1213-7405.

rozvíjaní svojich charakterových vlastností a načerpávaní nových vedomostí. Medzi charakteristické vlastnosti a prejavy správania lídra patria:

1. Komunikatívnosť – Expert na financie a osobnostný rozvoj A. Winson tvrdí, že „skutoční lídri vedia správne komunikovať, nenechajú sa zmiasť emóciami.“⁷ Vedia presne aké otázky klásť, kedy ich klásť a akým spôsobom tak, aby dostali presné odpovede. Lídri podrobne informujú svojich podriadených o dianí vo firme, tým, že vytvárajú komunikačné cesty, ktorými prepájajú vedenie podniku so zamestnancami. Zamestnanci sa s lídrom neboja komunikovať, pretože vedia, že ich líder ich vie aktívne vypočuť, má v sebe potrebnú dávku empatie, prediskutuje s nimi každý problém, presadzuje voľnosť prejavu a v neposlednom rade ich podporí. Takouto formou komunikácie si budujú medzi sebou dôveru, a preto sa líder nemusí báť dať ľuďom do rúk zodpovednosť. Vie, že sa môže na nich spoľahnúť a svoju prácu odvedú tak, ako sa od nich očakáva. Zamestnanci si túto príležitosť vážia a cítia sa byť viac začlenení do tímu. Často prichádzajú s novými nápadmi, pociťujú nadšenie z práce, čo ťahá podnik smerom dopredu.
2. Prirodzená autorita – Líder disponuje autoritou, ktorú nedosiahol vďaka jeho formálnemu postaveniu vo firme alebo autoritatívnym štýlom vedenia ľudí. Ide o prirodzenú schopnosť, ktorou strháva ľudí pre danú vec. Disponuje veľkou dávkou charizmy, vďaka ktorej nadechýna či inšpiruje zamestnancov. Zamestnanci takéhoto lídra nasledujú sami od seba, bez toho aby ich niekto nútil.
3. Vízia – Lídri patria medzi hlavných predstaviteľov vízie v podniku. Nesústredujú sa na krátkodobé ciele podniku, ale hľadajú do budúcnosti. Tlie v nich charakter vizionára, ktorý je ambiciózny a cieľavedomý. Viac než na samotnú činnosť práce sa sústreďujú na koučovanie ľudí. Vedia, že úsilie a čas, ktorý investujú do vedenia ľudí sa im dvojnásobne vráti. Zamestnanci, ktorí majú svojho mentora dosahujú výsledky rýchlejšie než tí, ktorí majú iba nadriadeného, ktorý rozdelí úlohy bez akéhokoľvek koučovania.
4. Morálna integrita – Líder je za každých okolností čestný. Neuprednostňuje jedného zamestnanca pred druhým na základe sympatií. Vie, že klamstvá a intrigy nikomu nepomôžu, len sa nimi stráca čas a energia, ktorú môže využiť na zmysluplnejšie účely.

⁷ WINSON Andy. Šéf a líder nie je to isté. Týmto sa zásadne líšia! In *Zisk manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2018, roč. 10, č. 6-7, s. 64. ISSN 1339-2433.

Tabuľka 1 Charakteristiky, správanie a vplyv charizmatických vodcov

Osobnostné charakteristiky	Správanie lídra	Vplyvy na nasledovníkov
• dominantnosť • silná túžba ovplyvňovať • sebavedomie • pevné morálne hodnoty	• silný vzor • ukazuje svoje schopnosti • definuje ciele • komunikuje vysoké očakávania • vzbudzuje dôveru • vyvoláva motívy u podriadených	• viera v lídrovu ideológiu • domnienka podobnosti s lídrom • nekritická akceptácia • náklonnosť k lídrovi • poslušnosť • stotožnenie sa • emocionálne zapojenie • náročnejšie ciele • zvýšená dôvera

Zdroj: NORTHHOUSE, G. Peter. *Leadership – Theory and Practise*. 5. vyd. Sage Publications, 2010. s. 432. ISBN 978-1-4129-7488-2.

Manažér je osoba, ktorá pomocou funkcií manažmentu usmerňuje činnosť podniku alebo jeho zložiek. Je formálnou autoritou, ktorá svojím podriadeným určuje pravidlá a kontroluje ich pri práci. Manažérska rola zahŕňa používanie rôznych smerníc, manuálov, motivačných nástrojov či disciplinárnych opatrení k tomu, aby zamestnanci dosahovali požadované výsledky. V prípade nedodržania stanovených inštrukcií či termínov sa môže manažér uchýliť k sankcionovaniu podriadených. Práca manažéra sa zameriava skôr na dosahovanie rýchlych výsledkov, preto sa väčšine manažérov nedarí budovať silné vzťahy so zamestnancami.⁸

Na základe definícií, ktoré sme uviedli v predošlých kapitolách už vieme povedať akými vlastnosťami a zručnosťami disponujú líder s manažérom. Teraz si porovnáme prejavy ich správania a zamierame sa na to, ako zaobchádzajú s najdôležitejším zdrojom podniku – ľuďmi.

⁸ ROLKOVÁ, Monika. Manažér alebo líder? In *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2014, roč. 8, č. 4. s. 66. ISSN 1337-0448.

Tabuľka 2 Správanie manažéra a lídra vo vzťahu ku zamestnancom

	Manažér	Líder
Vzťah k zamestnancom:	• často kritizuje a kontroluje ľudí	• chváli, motivuje a inšpiruje ľudí
Nespokojnosť s pracovným výkonom:	• sankcionovanie	• podanie pomocnej ruky, poradenie, usmernenie
Spätná väzba:	• zriedkavo poskytuje	• spätná väzba je pre neho dôležitá pri každej činnosti
Postavenie:	• formálna autorita	• prirodzená autorita
Činnosti:	• striktné dodržiavanie postupov, smerníc	• kreativita, sloboda prejavu

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka vzťahu ku zamestnancom, pre lídrov je typické, že svojich podriadených neustále podporujú. Pred začatím plnenia úloh nezabúdajú na správnu motiváciu zamestnancov a po dobre odvedenej práci nechýba pochvala. Zdá sa to ako maličkosť, avšak obyčajná slovná pochvala dokáže urobiť zázraky. Zamestnancov nabudí, zlepši im náladu a vedia, že svoju prácu odvádzajú dobre. Sú tak namotivovaní na plnenie ďalších výziev. Naopak manažéri nepoužívajú buď žiadne z nástrojov motivácie alebo nesprávne. Horší prípad je, ak sú to tie nesprávne, napríklad vyhrážanie v podobe viet „ak mi tento dokument do pondelka neodovzdáte máte výpoveď!“. Pri práci majú sklon viac kritizovať, než povzbudzovať. Neupriamujú takú pozornosť na koučing svojich zamestnancov. Myslia si, že by tým iba strácali čas a zbytočne by ich odviezol od naplňovania stanovených úloh.

Manažéri a lídri očakávajú od svojich podriadených dodržanie určených termínov a hlavne správne odvedenie úlohy. V praxi sa to však nie vždy aj naplní. Existuje niekoľko faktorov, ktoré môžu výkony zamestnancov narušiť. Môže to byť komunikačný šum, neznalosť jazyka alebo obyčajný ľudský faktor – zlyhanie. Mýliť sa je ľudské a skutoční lídri to vedia. Namiesto ostrej kritiky sa pozerajú na problém trpezlivo a snažia sa podať pomocnú ruku. Ak však chyba zamestnanca bola závažnejšieho charakteru neskritizujú ho verejne ale za zatvorenými dverami. Dajú mu najavo svoju nespokojnosť ale taktiež umožnia chybu napraviť. Manažéri majú tendenciu používať tvrdšie tresty. Často pri chybách zamestnancov penalizujú a nemajú problém ich kritizovať verejne. Takto dajú najavo ostatným zamestnancom, čo ich čaká ak ani oni nedodržia pokyny. Motivovanie strachom však pracovné výkony len zhorší a ciele podniku sa tak stávajú ešte vzdialenejšími.

Pri vedení ľudí je mimoriadne dôležitá komunikácia medzi zamestnancom a manažérom. Zamestnanci potrebujú mať správny výklad úloh a po ich splnení dostať spätnú väzbu od ich manažéra. Vo väčšine prípadov sa však stretávame s tým, že manažéri túto spätnú väzbu neposkytnú a zamestnanci tápajú len v domnienkach typu: „Nadriadený mi nič nepovedal, zrejme je spokojný,“ alebo „Nadriadený mi nič nepovedal, čo ak sa mu moja práca nepozdáva?“. ⁹Tým, že zamestnanci nedostávajú tzv. feedback, nemajú priestor na zlepšenie, pretože nevedia v čom urobili resp. neurobili chyby. Manažéri používajú spätnú väzbu skôr v podobe formálnych nástrojov akými sú napríklad ročné hodnotiace rozhovory so zamestnancami. Na druhej strane lídri kroky svojich podriadených pri plnení úloh sledujú priebežne a ak spozorujú, že zamestnanec si nevie s niečím poradiť, snažia sa ho usmerniť a poradiť mu. Vedia, že spätnou väzbou znížia šancu opakovania daných chýb do budúcnosti a úlohy sa tak budú plniť rýchlejšie.

Náplň práce manažérov je riadiť skupiny ľudí, oddelenia, či celý podnik. Ich moc vyplýva hlavne z ich formálneho postavenia v podniku. Zamestnanci ich musia nasledovať, pretože riadiť sa pokynmi nadriadeného je jednou z ich pracovných povinností. Z toho vyplýva, že manažér nepotrebuje disponovať tými najlepšimi vlastnosťami, zručnosťami a vedomosťami, aby ho zamestnanci nasledovali, ale postačuje mu k tomu jeho formálna autorita. Lídri si dokážu vybudovať rešpekt u zamestnancov aj bez vplyvnej pozície v podniku. Svojou dávkou charizmy, výbornými komunikačnými schopnosťami a vedomosťami dokážu „*strhnúť ostatných za sebou*.“ ¹⁰

Manažéri sa pri plnení cieľov podniku riadia presne stanovenými smernicami a postupmi, zatiaľ čo lídri sa neboja riskovať. Vedia, že ten, kto hrá bezpečne nikdy dobre neriadi a nedosiahne vytýčené ciele. ¹¹ Lídri sa snažia vo svojich zamestnancoch prebúdať kreativitu, tým, že na nich delegujú právomoci. Zamestnanci tak môžu slobodne rozhodovať o tom, akým spôsobom danú činnosť vykonajú, pričom sa od nich nevyžaduje držať sa presných manuálov. Môžu teda voliť postupy, aké sa im zdajú najjednoduchšie a zároveň najefektívnejšie.

⁹ WINSON Andy. Šéf a líder nie je to isté. Týmto sa zásadne líšia! In *Zisk manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2018, roč. 10, č. 6-7, s. 63. ISSN 1339-2433.

¹⁰ BURGER, Dušan. Osobné interview – nástroj hodnotenia kandidátov: Vodcovstvo. In *Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*. Bratislava: IBIS partner, 2008, roč. 13, č. 50, s. 26. ISSN 1335-1729.

¹¹ PRIEČKOVÁ, Katarína. Aký má byť efektívny líder. In *Zisk: riadenie – marketing – podnikanie*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010, č. 12, s. 35. ISSN: 1337-9151.

1.4 Štýly vedenia ľudí

Ak sa chcú stať manažéri naozaj úspešnými, musia nie len disponovať osobnostnými predpokladmi lídra, ale predovšetkým efektívne riadiť ľudí. Kľúčom k efektívnemu riadeniu je zvoliť vhodný štýl vedenia ľudí a používať ho na dennej báze.

Štýl vedenia ľudí definujeme ako vertikálny vzťah nadriadeného (manažéra) k podriadeným jednotlivcom, skupinám alebo k oddeleniam.

Rozlišujeme tri základné teórie štýlov vedenia:

1. štýly vedenia založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia,
2. Likertove štýly vedenia,
3. štýly vedenia na základe manažérskej mriežky (matice).¹²

1.4.1 Klasické štýly vedenia

Autokratický štýl vedenia ľudí je spôsob vedenia, pri ktorom má manažér absolútnu kontrolu nad všetkými rozhodnutiami. Autokratickí manažéri sa rozhodujú na základe ich vlastných nápadov a úsudkov, a len zriedka prijímajú rady od nimi podriadených zamestnancov. Tým, že na zamestnancov nie je delegovaná takmer žiadna právomoc, znižuje sa ich kreativita a tzv. „out of the box thinking“, čo v preklade znamená nekonvenčné myslenie alebo myslenie z novej perspektívy.¹³ Pri nedostatočnom zapájaní podriadených do rozhodovania majú manažéri tendenciu prehliadať schopnosti a odborné znalosti, ktoré môžu zamestnanci priniesť do podniku. Nekonzultácia s ostatnými členmi tímu v takýchto situáciách škodí celkovému úspechu skupiny. Pre autokratických manažérov je typické, že nadiktujú úlohy a očakávajú ich presné splnenie. Zamestnanci tak pracujú pod neustálym stresom, pretože v prípade nesplnenia očakávaných výsledkov sa direktívni manažéri obrátia na rôzne druhy trestov či dokonca sankcií. Z dlhodobého hľadiska je tento prístup vedenia ľudí neefektívny vzhľadom na to, že zamestnanci pracujú pod tlakom a tým sa ešte viac znižuje ich pracovná výkonnosť.

¹² SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 267. ISBN 978-80-8168-296-4.

¹³ CHERRY, Kendra. Autocratic Leadership: Key Characteristics, Strengths, and Weaknesses of Autocratic Leadership. [online]. 10. 6. 2020. [cit. 2021-11-03] Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>

Tento štýl vedenia je teda často vnímaný negatívne, avšak v niektorých prípadoch môže byť veľmi užitočný. Autokratický štýl vedenia je prospešný hlavne v prípadoch, kedy je manažér najinformovanejšou osobou zo skupiny a potrebuje prijať urýchlené rozhodnutie. Väčšinou sa to deje v prípadoch, kedy manažérov „tlačia“ termíny odovzdania projektov alebo sa podnik nachádza v krízovej situácii. Využitie má aj vo výrobných podnikoch, keď manažér musí jasne zadefinovať zamestnancom ich úlohu a presné pravidlá a postupy, ktorými sa musia riadiť vo výrobe. Taktiež je vhodné ho použiť na vedenie nekoordinovaných skupín zamestnancov alebo novoprijatých zamestnancov.

Demokratický štýl vedenia je u mnohých považovaný za najoptimálnejší. Komunikácia tu prebieha nie len zhora nadol ako pri autokratickom štýle, ale aj zdola nahor. To znamená, že demokratickí manažéri nevydávajú len rozkazy ale aktívne počúvajú názory svojich podriadených. Snažia sa ich čo najviac zapracovať do tímu tým, že ich dôkladne informujú, poskytujú im rady a delegujú na nich právomoci. Keďže členovia skupiny sú povzbudzovaní, aby zdieľali svoje myšlienky, demokratické vedenie môže viesť k lepším nápadom a kreatívnejším riešeniam problémov. Členovia skupiny sa tiež cítia viac zaangažovaní a oddaní projektom, takže je pravdepodobnejšie, že sa budú zaujímať o konečné výsledky.¹⁴

Vedenie ľudí demokratickým manažérom má nespočetné množstvo výhod, avšak nie vo všetkých situáciách dokáže byť prospešné. Spoluúčasťou podriadených na rozhodovaní ich síce manažér začlení do skupiny, ale treba brať do úvahy, že podriadení nemusia vždy disponovať náležitými odbornými znalosťami, aby dokázali kvalitne prispieť k rozhodnutiu. V niektorých situáciách je potrebné prijať urýchlené rozhodnutie a ako všeobecne známe porekadlo hovorí - čas sú peniaze. To znamená, že v určitých situáciách demokratické vedenie zbytočne spomaľuje proces rozhodovania a často sa stáva, že projekt sa nedokončí práve vďaka rôznorodosti názorov na jeho tvorbu.

Liberálny štýl vedenia je charakteristický prenesením právomocí z manažéra na podriadených pracovníkov. Zamestnanci si sami prerozdeľujú úlohy a sami rozhodujú o tom, aké postupy budú používať a v akom pracovnom tempe budú vykonávať jednotlivé

¹⁴ AMANCHUKWU, N. Rose – STANLEY, J. Gloria – OLOLUBE, P. Nwachukwu. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. In *Management* [online]. Scientific & Academic Publishing, 2015, č. 5, s. 6. ISSN: 2162-8416. Dostupné na: <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html#Sec4.4>

činnosti.¹⁵ Tým, že nadriadený sa nezapája do procesu rozhodovania necháva podriadeným priestor na osobný rast. Zamestnanci tak môžu slobodne rozvíjať svoju kreativitu a prichádzať s rôznymi inováciami.¹⁶ Manažéri pri využívaní tohto štýlu vkladajú veľkú dávku dôvery do rúk zamestnancov. Na to, aby bol tento štýl vedenia ľudí úspešný, musia podriadení disponovať vynikajúcimi znalosťami a mať dostatok skúseností na dokončenie daných úloh bez toho, aby boli kontrolovaní manažérom.

Naopak zamestnanci, ktorým chýbajú požadované znalosti a skúsenosti a sú vedení liberálnym manažérom, nedokážu pracovať na vlastnú päsť, čo vedie k slabému pracovnému výkonu a celkovo k nižšej produktivite práce. Liberálny manažér nie je práve ukázkovým príkladom a vzorom pre svojich podriadených. Svojou pasivitou demotivuje zamestnancov, ktorí si berú od neho zlý príklad v podobe nevynakladania dostatočnej starostlivosti o projekty. Zamestnanci vedení liberálnym manažérom sa často stretávajú aj s problémom nejasnosti rolí v tíme. Keďže členovia tímu dostávajú málo alebo žiadne poradenstvo, nemusia si byť skutočne istí svojou úlohou v skupine a tým, čo sa od nich predpokladá.

1.4.2 *Likertove štýly vedenia*

Likertove štýly vedenia sú pomenované podľa amerického psychológa R. Likerta, ktorý sa zaoberal skúmaním vedenia ľudí. Na základe svojich výskumov demonštroval existenciu štyroch štýlov vedenia ľudí:

1. Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia
2. Benevolentne-autoritatívny štýl vedenia
3. Konzultatívny štýl vedenia
4. Participatívno-skupinový štýl vedenia

Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia je príznačný pre autoritatívnych manažérov, ktorí komunikujú so svojimi podriadenými väčšinou vo forme príkazov. Komunikácia je jednostranná a prebieha iba smerom zhora nadol. To znamená, že manažéri si nevypočujú názory svojich podriadených a rozhodovanie je teda výlučne v rukách nadriadeného. Pre manažérov, ktorí využívajú exploatačno-autoritatívny štýl vedenia je typické, že

¹⁵ LJUDVIGOVÁ, Ivana – PROCHÁZKOVÁ, Katarína. *Vodcovstvo: Teória a prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 80. ISBN: 978-80-225-4529-7.

¹⁶ CHERRY, Kendra. What Is Laissez-Faire Leadership? [online]. 07. 6. 2021. [cit. 2021-11-09] Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316#citation-1>

zamestnancov motivujú strachom a rôznymi formami trestov v prípade nedodržania nimi nariadených postupov a príkazov.

Benevolentne-autoritatívny štýl vedenia je podobne ako exploatačno-autoritatívny štýl založený na autoritatívnom prístupe nadriadeného. Avšak pri tomto štýle sa povoľuje aj určitý stupeň komunikácie zdola nahor. Manažér sčasti toleruje názory podriadených a dokonca na nich deleguje niektoré právomoci.¹⁷ Okrem motivovania strachom a určitými formami trestov motivuje aj pomocou odmen, ktoré však používa zriedkavejšie.

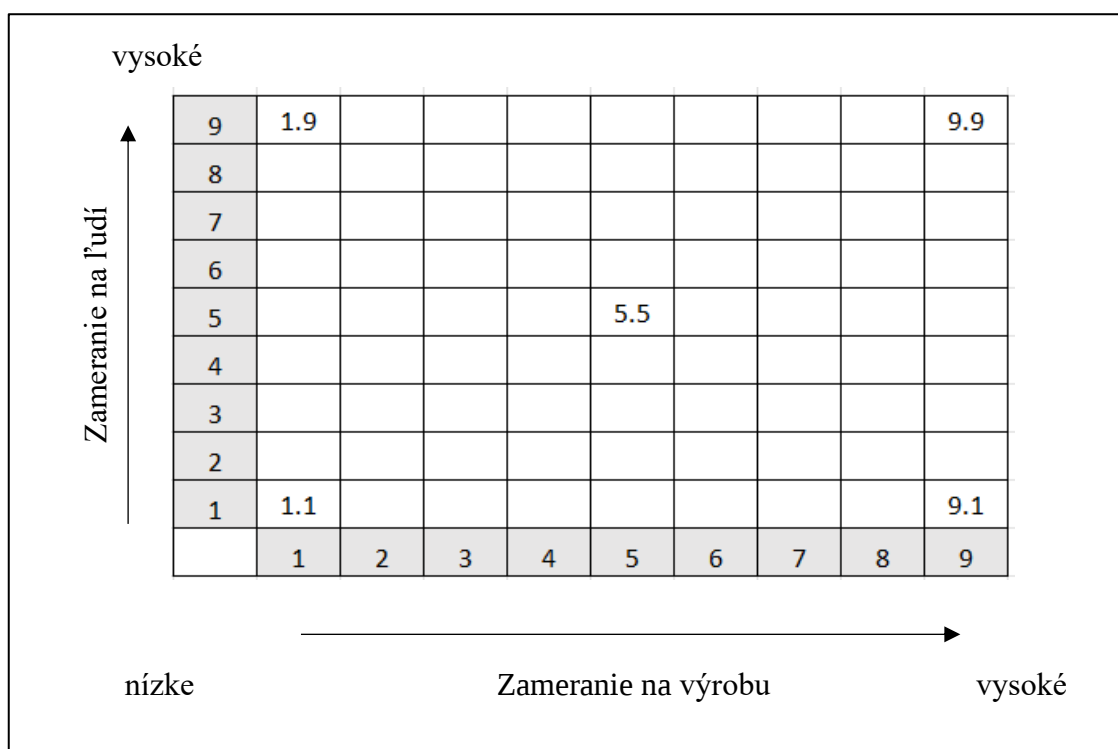
Konzultatívny štýl vedenia je založený na obojstrannej komunikácii medzi manažérom a jeho podriadenými. Manažér reaguje na podnety zamestnancov a zaujíma sa o ich názory. Dokonca niektoré z rozhodnutí necháva posúdiť zamestnancami. Svojím podriadeným dôveruje a preto ich kontroluje iba sporadicky. V značnej miere motivuje zamestnancov odmenami, no stále využíva aj tresty.

Participatívno-skupinový štýl vedenia označil R. Likert za najúspešnejší spomedzi všetkých štyroch štýlov vedenia ľudí. Manažér využívajúci tento štýl plne dôveruje zamestnancom, deleguje na nich právomoci a aktívne počúva ich názory. Každého zo zamestnancov považuje za dôležitú súčasť skupiny a teda ich účasť na rozhodovacích procesoch je nevyhnutná. Komunikácia je obojstranná, pretože nie len zamestnanci dostávajú informácie od manažéra, ale aj manažér od nich. Zamestnanci sú motivovaní participovaním sa na vytyčovaní podnikových cieľov a ich následnému plneniu.

1.4.3 Teória manažérskej mriežky

Model manažérskej mriežky je nástrojom sebahodnotenia, pomocou ktorého dokážu manažéri identifikovať ich štýl vedenia ľudí. Tento model prvýkrát objasnili v roku 1964 Robert J. Blake a Jane S. Mouton v ich výskumnej práci *The Managerial Grid*. Ich manažérska mriežka charakterizuje 5 základných štýlov vedenia ľudí, ktoré sa odvíjajú od zamerania manažéra na dva kľúčové faktory – na výrobu a na ľudí (Obrázok 1).

¹⁷ SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 270. ISBN 978-80-8168-296-4.



Obrázok 1 Manažérska mriežka

Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku môžeme pozorovať, že manažérska mriežka sa znázorňuje ako matica, v ktorej sú usporiadané polia v hodnotách od 1 do 9, pričom hodnota 1 predstavuje nízke zameranie na daný faktor a hodnota 9 maximálne zameranie na daný faktor. V horizontálnej časti matice teda zvyšovanie hodnôt predstavuje zvyšovanie pozornosti manažérov na výrobu a vo vertikálnej časti je zvyšovanie hodnôt priamo úmerné so zvyšovaním záujmu manažérov o ľudí. Na základe týchto úvah manažérska mriežka prezentuje päť štýlov vedenia ľudí:

1. Vedenie „voľný priebeh“, nazývané aj ako liberálne vedenie alebo chudobný štýl (označené 1.1 na obr. 1) je štýl vedenia, pri ktorom majú manažéri nízky záujem o ľudí aj výrobu. Tento štýl vedenia využívajú na uchovanie svojej pracovnej pozície, pretože sa vyhýbajú zodpovednosti a tak aj prípadným chybám.¹⁸

¹⁸ KOC, Hakan – KILICLAR, Arzu – YAZICIOGLU, Irfan. The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid [online]. In: *International Journal of Business and Social Science*. Ankara: Gazi University, 2013, roč. 4, č.11, s. 97. [cit. 2021-11-09] .Dostupné na:http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_11_September_2013/11.pdf?fbclid=IwAR1GXjcLr7cfRgR7WhrESagMuyO_lodM_oAHm9DkuPUsrzi8O1tBJ5nmbEA

2. Vedenie „vidieckeho klubu“, označované tiež ako „spolok záhradkárov“ (označené 1.9 na obr. 1) sa zameriava predovšetkým na ľudí a menej na výrobu. Manažéri používajúci tento štýl venujú veľkú pozornosť rozvoju a pohodliu zamestnancov, v nádeji, že to zvýši celkový výkon. Výsledným efektom je priateľská atmosféra na pracovisku a uvoľnené vzťahy medzi manažérom a podriadenými, čo však nemusí viesť k očakávanej produktivnosti zamestnancov.
3. Kompromisné riadenie (označené 5.5 na obr. 1) je štýl, pri ktorom manažér venuje rovnakú mieru pozornosti ľuďom aj výrobe. Vyznačuje sa istým stupňom ochudobnenia, pretože ani jednému faktoru sa nevie venovať dostatočne, ak chce aby bol medzi nimi zachovaný balans. Tento štýl môže byť efektívny iba v prípadoch, kedy skupina dokáže sama čeliť deficitom vedenia, ktoré manažér nedokáže pokryť. Ak tím nedisponuje touto schopnosťou, výsledky manažéra budú nanajvýš priemerné.¹⁹
4. Autoritatívne riadenie (označené 9.1 na obr. 1) sa vyznačuje zameraním manažéra na výkon a nie na ľudí. Manažéri považujú potreby zamestnancov za nedôležité. Motivujú ich nátlakom, vyhrážkami a trestami čím si zabezpečujú absolútnu kontrolu nad celou skupinou. Z hľadiska napĺňania podnikových cieľov môže byť tento štýl efektívny iba krátkodobo, pretože tímová morálka s odstupom času klesá a s ňou sa znižuje aj výkonnosť.
5. Tímové vedenie (označené 9.9 na obr. 1) je štýl vedenia príznačný pre manažéra, ktorý kladie veľký dôraz ako na výrobu, tak aj na ľudí. Dosahuje sa vysokou angažovanosťou ľudí a vytvorením spoločných záujmov o podnikové ciele²⁰. Manažéri dávajú pocit podriadeným, že sú právoplatnou súčasťou tímu a motivujú ich zapájaním do rozhodovacích procesov.

Okrem uvedených štýlov existuje ešte jeden osobitný štýl manažérskej mriežky, ktorý sa však nachádza mimo nej. Paternalista (9+9) je vedúci, ktorého štýl vedenia ľudí je kombináciou vedenia „vidieckeho klubu“ a autoritatívneho riadenia. Strieda záujem o ľudí so zameraním na výrobu (úlohu). Jeho prístup k podriadeným možno prirovnať ku vzťahu

¹⁹ CLAYTON, Mike. Robert Blake & Jane Mouton: Managerial grid [online]. 16.5.2017. [cit. 2021-11-11]. Dostupné na: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/05/16/robert-blake-jane-mouton-managerial-grid/?fbclid=IwAR2HDL2WpWEokkJMwsUdIrkxia4RnefMINBZeTZiflhVSDERLKbACMc6Is4>

²⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 79. ISBN: 8024704056.

otca s deťmi. Ak zamestnanci dodržia jeho postupy, tak sa postará o ich potreby, ak však neposlúchnu jeho príkazom, tvrdo ich potrestá.

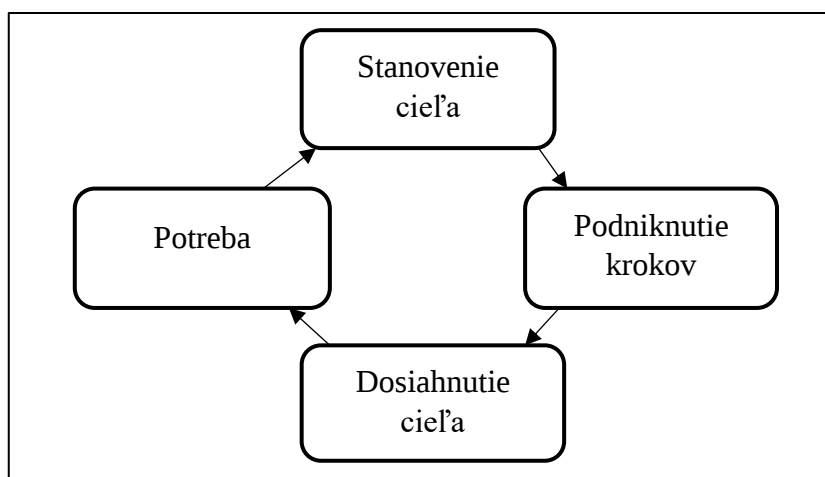
1.5 Motivácia zamestnancov

Podnik sa rozvíja a dosahuje vytýčené ciele hlavne vďaka jeho najdôležitejšiemu faktoru - ľudským zdrojom. Avšak na to, aby sa táto stratégia naplňovala musí udržiavať zamestnancov neustále motivovaných. Pojem motivácia je odvodený z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená pohybovať sa. Na základe tohto prekladu môžeme motiváciu definovať ako hnaciu silu, ktorá ovplyvňuje ľudí ku konaniu. Motivácia je často skloňovaným slovom u manažérov a vedúcich, pretože neustále hľadajú túto hnaciu silu, ktorá by udržiavala zamestnancov produktívnych a zaujatých o ciele podniku. S touto problematikou sa spája aj tzv. „priming efekt“. Priming efekt je zvýšená citlivosť na určité podnety v dôsledku predchádzajúcej skúsenosti a prebieha bez uvedomenia. Ľudia pod vplyvom primingu majú tendenciu rozprávať tichšie, ak predtým videli fotku knižnice alebo kráčajú rýchlejšie, ak ich predbehol bežec. Často si ani neuvedomujeme ako veľmi sme ovplyvňovaní podnetmi z okolia. Priming môžu uplatniť aj manažéri pri motivácii zamestnancov. Ak je manažér sám dostatočne motivovaný, je vysoká pravdepodobnosť, že svojou motiváciou zvýši produktivitu podriadených.²¹

Motivácia je proces, pomocou ktorého sa ľudia správajú tak, aby naplnili ciele podniku. Je iniciovaná uvedomením si, že potreby nie sú uspokojené. Aby sa neuspokojené potreby naplnili, je potrebné stanoviť si ciele a spôsoby akými sa k vytýčeným cieľom dostaneme. Po dosiahnutí určeného cieľa sa naša potreba stáva uspokojenou a je pravdepodobné, že pri vyskytnutí podobnej potreby v budúcnosti zopakujeme správanie, ktorým sme naplnili cieľ.²²

²¹ KAZIČKA, Peter. Čo motivuje zamestnancov? In *Zisk manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2015, roč. 7, č. 8, s. 40. ISSN: 1339-2433.

²² MATUŠOVIČOVÁ, Monika – PAVLIKOVÁ Marta. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM, 2020. s. 91. ISBN 978-80-225-4712-3.



Obrázok 2 Proces motivácie

Zdroj: ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 220. ISBN: 9788024752587.

Motivácia zamestnancov patrí k najdôležitejším úlohám a zodpovednostiam vedúceho skupiny. Proces motivácie je veľmi individuálny, pretože to, čo môže motivovať jedného zamestnanca druhého už nemusí a naopak. Každý zo zamestnancov má nastavený svoj rebríček potrieb a hodnôt inak a preto musí vedúci skupiny postupovať pri motivovaní individuálne.

Často sa rozpráva práve o peniazoch ako o najväčšom motivátore zamestnancov. Peniaze sú však iba prostriedkom výmeny. Zamestnanci potrebujú v práci nachádzať oveľa viac, než len zarábať peniaze na uspokojenie základných potrieb. Potrebujú sa rozvíjať a uvedomiť si, že nie oni potrebujú podnik na prežitie, ale podnik potrebuje ich.

Odmena je základným nástrojom motivácie zamestnancov. Zamestnanci ju dostávajú za kvalitne odvedenú úlohu, a zároveň ňou vedúci povzbudzuje zamestnancov k rovnako dobrým výsledkom v budúcnosti.²³ Ak zamestnanci za kvalitné výkony odmeny nedostávajú, strácajú motiváciu pokračovať v týchto výsledkoch naďalej a ich motivácia a celkový záujem o prácu klesá. V horšom prípade hľadajú lepšie podmienky v inej firme, ktorá ich pracovitost' dostatočne ocení.

²³ DEÁKOVÁ, Stanislava – FOLTÍNOVÁ, Ľubica. Motivácia zamestnancov – zamestnanecké benefity. In *Ekonomika, financie a manažment podniku XIV: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2020, s. 132. ISBN 978-80-225-4763-5.

1.6 Vývoj trendov v oblasti vedenia ľudí

Súčasný podnikateľský prostredie značne ovplyvňujú dopady globalizácie a taktiež aktuálna pandémia Covid-19. Táto pandémia dokázala položiť na kolená niekoľko podnikov a zároveň pomohla odkryť ich doposiaľ nepoznané nedostatky. S pandémiou prišli aj obavy zo zraniteľnosti globálneho dodávateľského reťazca, finančnej odolnosti organizácií a v neposlednom rade obavy o ľudské zdroje. Pre manažérov sa stalo vedenie ľudí ešte zložitejším, pretože prostredie sa stalo komplexnejšie a nepredvídateľné. Spolu so zmenou prostredia sa zmenili aj zručnosti potrebné pre efektívne vedenie ľudí. Nejde už len o správne vedenie ľudí, ale aj o vlastný osobnostný rozvoj.

N. Petrie v roku 2014 predpovedal nasledujúce trendy v oblasti vedenia ľudí v budúcnosti:

1. Zameranie sa na vertikálny rozvoj – Existujú dva rôzne typy rozvoja - horizontálny a vertikálny. Najčastejšie sa pri vedení ľudí využíva horizontálny rozvoj, ktorý rozširuje zručnosti a schopnosti manažérov. Využitie má však len v situáciách, kedy je problém jasne definovaný a existujú známe techniky na jeho riešenie. Dá sa teda povedať, že horizontálny rozvoj je prenášateľný od odborníkov alebo z odbornej literatúry na manažérov. Naopak vertikálny rozvoj zabezpečuje mentálny rast manažérov - „zväčšovanie mysli“. Predpokladá, že manažéri postupujú viacerými vývojovými štádiami. Po prekonaní jednotlivých štádií sa ich vnímanie prostredia stáva komplexnejšie a inkluzívnejšie. V prenesenom význame môžeme prirovnať tento proces rozvoja k nalievaniu vody do prázdneho pohára. Ak nalejeme vodu do pohára, pohár sa naplní. To znamená, že manažér si rozšíri vedomosti o nové techniky vedenia (horizontálny rozvoj). Vertikálny rozvoj smeruje k zamýšľaniu sa ako rozšíriť samotné sklo. Rozšírením skla sa mení nie len kapacita pohára, ale aj jeho štruktúra, čo predstavuje zväčšenie mysle manažéra. V budúcnosti je teda potrebné zabezpečiť rozvoj lídrov súčasne v horizontálnom aj vertikálnom smere.
2. Prenos širšieho rozvojového vlastníctva na osobné vlastníctvo – Sociálni psychológovia uvádzajú, že motivácia ľudí rásť je najvyššia len vtedy, ak cítia autonómiu nad vlastným rozvojom. Diktovanie povinných školení či

dotazníkové hodnotenia dávajú manažérom či zamestnancom pocit, že o ich vývoji neustále rozhoduje niekto iný – oddelenie ľudských zdrojov, tréningové oddelenie či ich vlastný nadriadený. Tieto prostriedky odnímajú osobné vlastníctvo rozvoja v prospech cudzích ľudí, ktorí nerozumejú jeho špecifickým potrebám. N. Petrie ako vyhliadku do budúcnosti považoval zmeny niektorých procesov rozvoja ako napríklad, že manažér alebo zamestnanec si bude vyberať sám oblasť rozvoja, na ktorú sa bude zameriavať, nie kouč. Procesy rozvoja manažérov budú prispôsobované individuálne, nie všeobecne pre všetkých. Rozvoj zamestnancov bude vnímaný ako proces v priebehu času, nie udalosť v určitom čase. V praxi to znamená, že účastníci rozvoja si vyberú jednu alebo dve oblasti, v ktorých sa chcú zlepšiť a päť až osem interných ľudí, ktorým dôverujú a tí sa stanú ich „feedforward“ koučmi. S podporou interného alebo externého kouča manažér každý mesiac zhromaždí návrhy od „feedforward“ koučov ako sa môže zlepšiť vo vybraných oblastiach a vedie s ním rozhovory o tom, ako veľmi sa mení. V priebehu 6 až 12 týždňov sa vykoná mini-prieskum, ktorý zmeria úroveň zmeny správania manažéra. Tento proces je mimoriadne časovo efektívny, pretože zaberá len 2 až 3 hodiny mesačne.

3. Väčšie zameranie na kolektívne vedenie ako na individuálne – Vedenie ľudí je zamerané na jednu osobu - manažéra, od ktorého individuálnych zručností závisí ako sa budú jeho podriadení správať. Petrie predpokladal, že dôjde k prechodu od starej paradigmy k novej, v ktorej bude proces vedenia vnímaný ako kolektívny proces šíriaci sa cez „siete ľudí“. Vedenie sa teda bude voľne šíriť medzi sieťami ľudí, cez hranice a geografické oblasti. To kto je líder, bude menej dôležitým, než to, čo je v systéme potrebné a ako to môžeme vytvoriť. Vedenie ako zdieľaný proces dokáže fungovať len v prípade, ak je podporované určitými podmienkami ako napríklad otvorené toky informácií, flexibilné hierarchie, distribuované zdroje a v neposlednom rade distribuované rozhodovanie.
4. Väčší dôraz na podporu inovácií v rozvoji vedenia –Technológia a web značne napomáhajú zmenám v podnikateľskom prostredí. Podniky musia promptne reagovať na nové prostredie pomocou nových postupov

a rôznorodých nápadov, ktoré zdieľajú s ostatnými. Tie podniky, ktoré prijímajú zmeny včas, sa budú mať lepšie ako tie, ktoré sa im bránia.²⁴

Na základe pozorovania a poznatkov zo súčasnosti môžeme konštatovať, že trendy, ktoré v roku 2014 N. Petrie predpovedal sa skutočne stali neodmysliteľnou súčasťou spoločností. Najviac zo všetkých predpovedaných trendov sa naplnil trend zavádzania inovácií. Pandémia Covid-19 doslova prinútila spoločnosti zamerať sa na implementáciu nových technológií a tak zmeniť štruktúru vedenia ľudí. Ako príklad môžeme uviesť situáciu, kedy vláda na Slovensku nariadila povinnosť práce z domu, tým pracovníkom, ktorým to ich pracovná činnosť dovoľuje. Niektorí vedúci urýchlene zareagovali na zmenu a pracovné porady, či komunikáciu s podriadenými presunuli do online priestoru, pre iných však táto zmena bola zaťažujúca z dôvodu bojov so zastaranými technológiami, či komunikačným šumom.

Pandémia však naučila vedúcich pracovníkov myslieť koncepčne a tým, že manažéri sa stretli s takouto situáciou prvýkrát, prinútila ich zamerať sa na vertikálny rozvoj, čo znamenalo prijať nové perspektívy a spôsoby myslenia. Vplyvom neustále meniacich sa vyhlášok a zákonov boli vedúci pracovníci nútení prijímať rýchle rozhodnutia a zároveň mali šancu ukázať svoju konzistentnosť a istotu prevzatia vedenia v akejkoľvek situácii.²⁵

²⁴ PETRIE, Nick. *Future Trends in Leadership Development* [elektronický zdroj]. Center for Creative Leadership, 2014. s. 6. [cit. 2022-02-28]. Dostupné na: https://leanconstruction.org/media/learning_laboratory/Leadership/Future_Trends_in_Leadership_Development.pdf

²⁵ GOWAT, Randy – SIPCIC, Radica – FAULKNER, Aaron – HEBELER, Marty. *Five trends for post-pandemic leadership* [elektronický zdroj]. Accenture Federal Services, 2021. s.79. [cit. 2022-03-22]. Dostupné na: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-162/Accenture-Federal-Technology-Vision1-2021.pdf

2 Cieľ práce

Pre úspešné fungovanie organizácií je nevyhnutné, aby disponovali kvalitnými ľudskými zdrojmi, pretože práve tie predstavujú najväčšiu konkurenčnú výhodu podniku. Na to, aby boli naozaj kvalitné je potrebné im zabezpečiť vhodné pracovné podmienky a v neposlednom rade ich správne a zodpovedne viesť. Vedenie ľudí v neustále meniacom sa prostredí nie je jednoduchou záležitosťou. Na manažerov, vodcov či lídrov je neustále vyvíjaný nátlak a voľba vhodného štýlu vedenia sa stáva ich najťažšou skúškou. Musia zjednocovať ciele spoločnosti s cieľmi zamestnancov a zároveň prihliadať na prosperitu a rast podniku.

Cieľom teoretickej časti predloženej bakalárskej práce je komplexná charakteristika vedenia ľudí, porovnanie manažéra s lídrom, priblíženie jednotlivých štýlov vedenia ľudí ako aj náhľad do vývoja trendov v oblasti vedenia ľudí. Teoretické poznatky budú východiskom pre praktickú časť bakalárskej práce.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať štýly vedenia top manažerov vybraných oddelení v spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o a to na základe dotazníkového šetrenia a následne poskytnúť odporúčania manažerom na zefektívnenie vodcovstva.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si určili niekoľko čiastkových krokov:

- Charakteristika podniku GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o.
- Získavanie údajov na základe dotazníkového šetrenia, ktoré bolo poskytnuté podriadeným zamestnancom top manažerov vybraných oddelení podniku a samotným manažerom.
- Štatistické spracovanie vyzbieraných údajov.
- Vyhodnotenie štýlov vedenia ľudí.

3 Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Použité metódy

Predložená bakalárska práca je rozdelená na dve časti - teoretickú a praktickú. V teoretickej časti práce sme na základe domácich a zahraničných zdrojov prebrali problematiku vedenia ľudí. Zdroje, ktoré sme využívali boli rôznorodé. Išlo zväčša o knižnú, časopiseckú či internetovú literatúru. K vypracovaniu praktickej časti, zameranej na zistenie štýlov vedenia ľudí u top manažérov vybraných oddelení nám pomohli údaje vyzbierané z dotazníkového šetrenia.

Pri vypracovávaní práce boli použité nasledovné metódy skúmania:

- Analýza a syntéza - ide o najdôležitejšie a zároveň protichodné metódy, bez ktorých sa žiadna vedecká práca nezaobíde. Analýza je procesom rozčleňovania problému na menšie časti. Jej úlohou je vyčleniť z celej masy informácií len tie najpodstatnejšie. Syntéza slúži na zisťovanie súvislostí a vzťahov medzi vyčlenenými prvkami.
- Komparácia (porovnanie) - je vedecká metóda, ktorá skúma podobnosť alebo rozdielnosť skúmaných prvkov.
- Dedukcia - je logická metóda založená na myšlienkových postupoch, ktorými vyvodzujeme nové tvrdenie a určíme záver. Pri dedukcii postupujeme od všeobecných tvrdení k jednému konkrétnemu.
- Indukcia - je opakom dedukcie, ide o proces zovšeobecňovania konkrétnych tvrdení.
- Dotazníkový zber dát - výskumný nástroj pozostávajúci zo série otázok zhromažďujúcich odpovede od respondentov pomocou štatistickej štúdie.
- Základná deskriptívna štatistika s využitím základných štatistických ukazovateľov.
- Zobrazovacie techniky - syntéza dát spracovaná do tabuliek, grafov a obrázkov.

3.1.1 Dotazník a výskumná vzorka

Údaje potrebné pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce sme získali z GRID dotazníka, ktorý zisťuje štýl vedenia ľudí na základe manažérskej mriežky (matice).

Dotazník pozostáva z 36 otázok, ku ktorým sú priradené vždy dva výroky. Dotazník sme pretransformovali do dvoch podôb. Jedna podoba dotazníka bola určená pre manažerov a druhá pre ich priamych podriadených, otázky však boli tie isté. Manažéri mali za úlohu obodovať jednotlivé výroky, resp. alternatívy, podľa toho, ku ktorej sa viac prikláňajú a ich priami podriadení bodovali podľa toho, ako sa ich vedúci správa alebo ako koná v daných situáciách. Pri každom tvrdení mohli spolu obom alternatívam rozdeliť 3 body. Ak sa úplne prikláňali k prvej alternatíve, tak jej priradili hodnotu 3 a druhej alternatíve hodnotu 0 (alebo naopak), ak sa prikláňali k prvej alternatíve o niečo viac než k druhej, tak prvej alternatíve pridelili hodnotu 2 a druhej hodnotu 1 (alebo naopak). Dotazník bol rozoslaný zamestnancom spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. Do prieskumu sa zapojili štyri oddelenia, konkrétne Finančné oddelenie, Oddelenie ľudských zdrojov, EHS oddelenie a Globálna logistika. Všetci manažéri, ktorí sa zúčastnili hodnotenia sú aj súčasťou top-manažmentu spoločnosti. Spolu boli vyzbierané údaje od 20 respondentov z toho boli 4 manažéri a ich 16 priami podriadení. Štatistické spracovanie dát sme uskutočnili v MS Excel pomocou grafov a tabuliek, čím sme zabezpečili prehľadnosť údajov.

Tabuľka 3 Výskumná vzorka

Vek	18-25 rokov	26-35 rokov	36-45 rokov	46-55 rokov	56 a viac rokov
Pohlavie					
Ženy	0	3	2	5	0
Muži	2	2	6	0	0

3.1.2 Spôsob vyhodnotenia dotazníka

Dotazník pozostáva z 36 otázok, ku ktorým sú priradené vždy dva výroky (výrok A a výrok B). Každý z výrokov reprezentuje iný štýl vedenia ľudí. Po zozbieraní údajov sme body, ktoré naši respondenti priradili k jednotlivým výrokom prepísali do tabuľky nižšie. Po prepísaní číselných údajov do tabuľky sme sčítali hodnoty v každom zo stĺpcov. Štýl, pri ktorom respondenti dosiahli najvyššie skóre, by mal byť dominantným štýlom daného manažéra. Štýl či štýly s druhým najvyšším počtom bodov by mali indikovať záložný štýl vedenia manažéra.

Tabuľka 4 Vyhodnotenie testu manažérskeho štýlu GRID

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			B		A	
2				A	B	

3		A	B			
4			A	B		
5	B					A
6				B	A	
7		A				B
8	A		B			
9		B				A
10	A			B		
11					B	A
12		B	A			
13		A			B	
14			B	A		
15		B				A
16	A				B	
17	B	A				
18	B				A	
19			A			B
20	A			B		
21			A		B	
22	B					A
23		A				B
24				A	B	
25				A		
26	B			A		
27					B	A
28	B	A				
29			B	A		
30	A		B			
31		A			B	
32				B		A
33		B				A
34		A		B		
35					A	B
36	A		B			

3.2 Charakteristika podniku

GSK (GlaxoSmithKline) je globálna vedecko-zdravotnícka spoločnosť, ktorá pôsobí vo viac ako 115 krajinách na svete. Ide o britskú nadnárodnú korporáciu sídliacu v Londýne, ktorá sa zaoberá vývojom a výrobou inovatívnych liekov, vakcín a výrobkov zdravotnej a osobnej starostlivosti. Na Slovensku pôsobí v dvoch divíziách a to Pharmaceuticals, zameranej na promóciu a distribúciu širokej škály liečiv a Consumer Healthcare, v rámci ktorej vyrába výrobky zdravotnej a osobnej starostlivosti. V súčasnosti prebieha proces separácie divízie Consumer Healthcare od spoločnosti GSK a v júli tohto roka vznikne nová

korporácia s názvom Haleon, ktorá sa bude orientovať výlučne na spotrebné výrobky zdravotnej a osobnej starostlivosti.

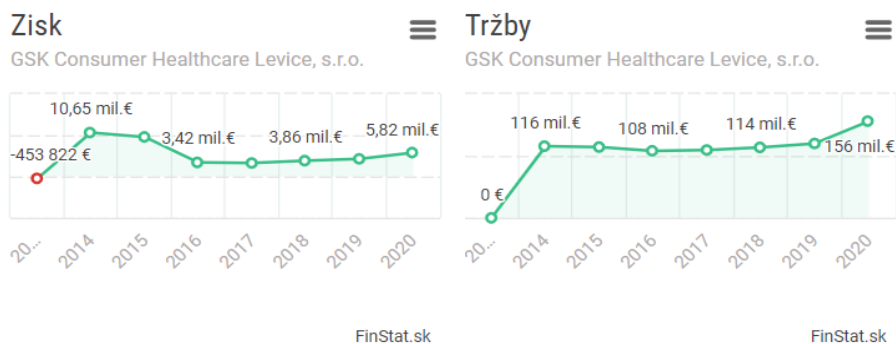
GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. je dcérskou spoločnosťou nadnárodnej korporácie GlaxoSmithKline plc., Spoločnosť je výrobným podnikom, ktorý zamestnáva približne 550 zamestnancov, čo ho zaraďuje do kategórie veľkých podnikov. V podniku prebieha výroba spotrebných produktov zubnej hygieny - zubných pást. Ide konkrétne o zubné pasty popredných značiek ako Sensodyne, Paradontax a Aquafresh. Každoročne sa tu vyrobí približne 500 miliónov týchto produktov, ktoré sú k dispozícii zákazníkom vo viac ako 100 krajinách sveta. Spoločnosť sa stala v roku 2021 piatym top zamestnávateľom roka na Slovensku v kategórii Nemocnice a zdravotná starostlivosť. Od júla 2022 bude spoločnosť súčasťou novej korporácie Haleon, ktorá plánuje vyrobiť v závode ročne 600 miliónov kusov zubných pást.

História podniku

História spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. siaha až do roku 1965, kedy v Leviciach pôsobil výrobný podnik s názvom de-Miclén a.s., ktorý sa orientoval na výrobu širokej škály produktov ako holiace krémy, šampóny či oleje na pokožku značiek Dixi, Barbus, dM a Herba. Výroba však nebola taká efektívna, ako by sa očakávalo a preto v roku 2007 vstúpil do podniku de-Miclén prvý silnejší investor z cudziny - talianska Safosa. Táto spoločnosť priniesla nový impulz a víziu niekoľkomiliardových tržieb. Know-how spoločnosti de-Miclén sa predalo spoločnosti Herba a v levickom závode sa začali vyrábať zubné pasty. Išlo o takzvaný „third-party manufacturing“, pretože Safosa, ktorá odkúpila de-Miclén vyrábala zubné pasty pre koncern Unilever a to z dôvodu, že Safosa odkúpila jeho vlastnú divíziu. V roku 2010 sa spustila druhá výrobná divízia, v ktorej sa vyrábala vlasová kozmetika ako balzamy, oleje a vosky pre klienta Henkel. O 3 roky neskôr, v roku 2013, nastala akvizícia podniku spoločnosťou GSK(GlaxoSmithKline) a de-Miclén sa stal súčasťou siete GSK. Spoločnosť sa premenovala na de-Miclén a.s. registred company of GSK. Pre Unilever a Henkel však výroba pokračovala. Od roku 2018 nesie spoločnosť názov GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. a zaoberá sa výlučne výrobou zubných pást. Výroba pre klientov Henkel a Unilever sa skončila.

Finančná situácia podniku

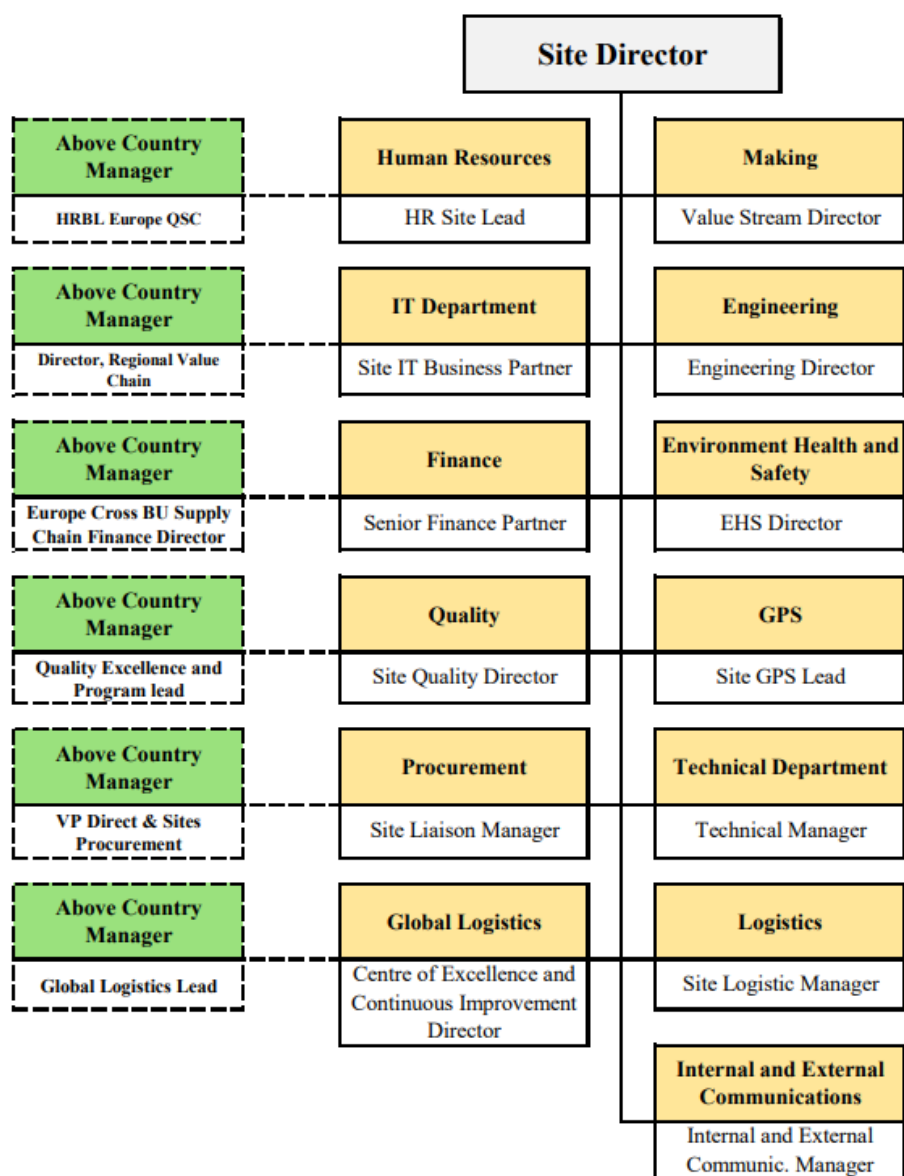
Spoločnosť GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. v roku 2020 zvýšila zisk v porovnaní s rokom 2019 o 36 % a to zo 4,29 mil.€ na 5,818 mil. €. Tržby dosiahli výšku 156 mil. €, čo predstavuje medziročný nárast o 30%.



Obrázok 3 Prehľad ziskov a tržieb spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o.

Zdroj: *Finstat.* [elektronický zdroj]. [cit. 01.03.2022]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/47249153>

Organizačná štruktúra podniku



Obrázok 4 Organizačná štruktúra podniku

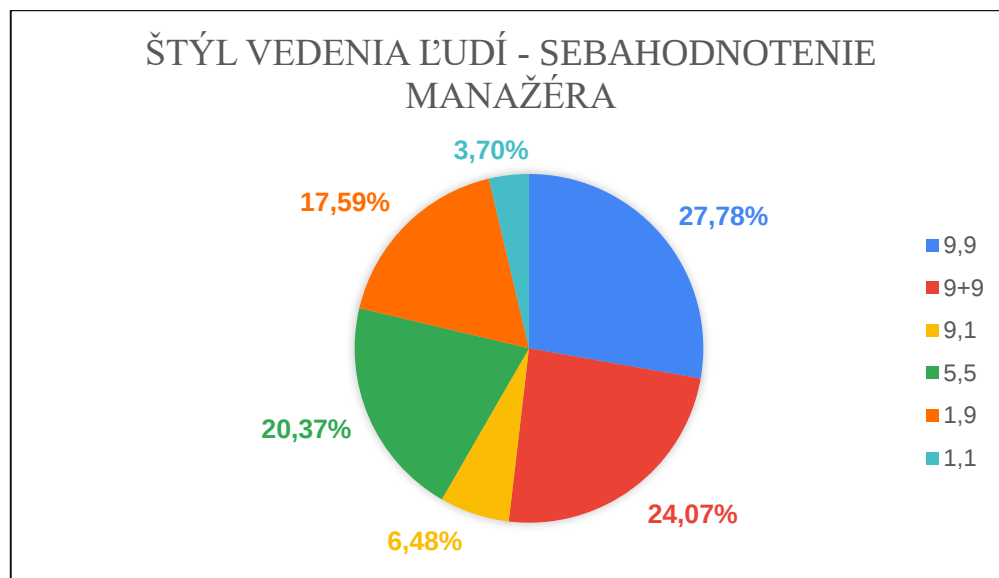
Zdroj: vlastné spracovanie

4 Výsledky práce

Štvrtá kapitola bakalárskej práce je zameraná na vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré bolo poskytnuté zamestnancom spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. na zistenie štýlu vedenia ľudí na úrovni top manažmentu. Pre lepší prehľad informácií je kapitola rozdelená na podkapitoly, ktoré reprezentujú oddelenia spoločnosti, ktoré sa zapojili do prieskumu.

4.1 Globálna logistika

Na oddelení globálnej logistiky sa do prieskumu zapojil manažér oddelenia (Centre of Excellence and Continuous Improvement Director) a jeho traja priami podriadení. Na grafe č.1 môžeme pozorovať podiel jednotlivých štýlov vedenia manažérskej mriežky na celkovom hodnotení. Na základe štatistického vyhodnotenia odpovedí manažéra sme zistili, že manažér sa považuje za tímového vedúceho (9,9). Nasvedčuje tomu aj najvyšší percentuálny podiel spomedzi všetkých štýlov a to na úrovni 27,78%. Ako záložný štýl vedenia, teda štýl s druhým najvyšším percentuálnym hodnotením, používa paternalistický štýl vedenia (9+9).

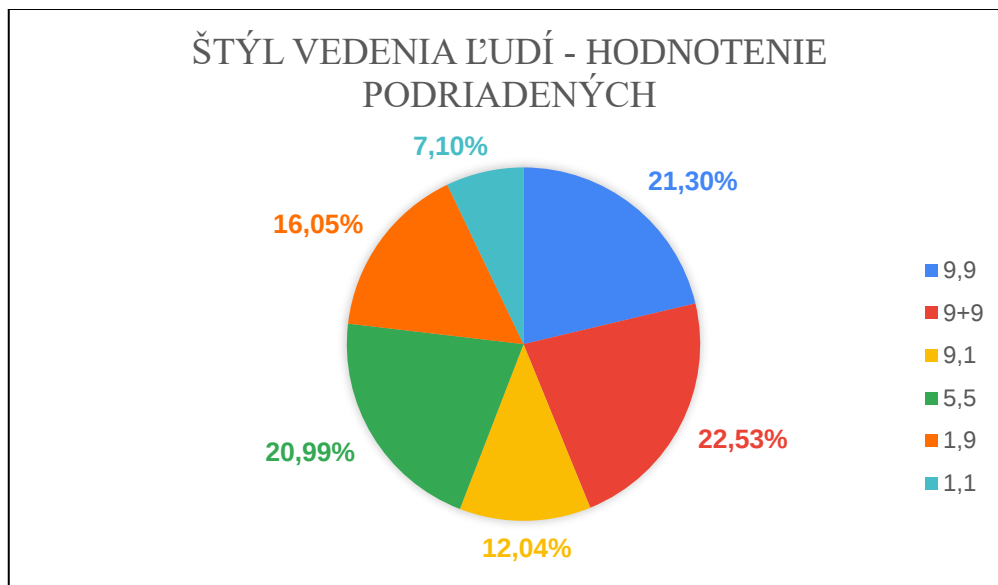


Graf 1 Sebahodnotenie manažéra oddelenia Globálnej logistiky

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.2 nám rovnako ako graf č.1 zobrazuje percentuálny podiel štýlov vedenia na celkovom hodnotení, avšak už nie z pohľadu manažéra ale z pohľadu jeho priamych podriadených. Z grafu teda zistíme za aký typ lídra ho vlastní podriadení považujú.

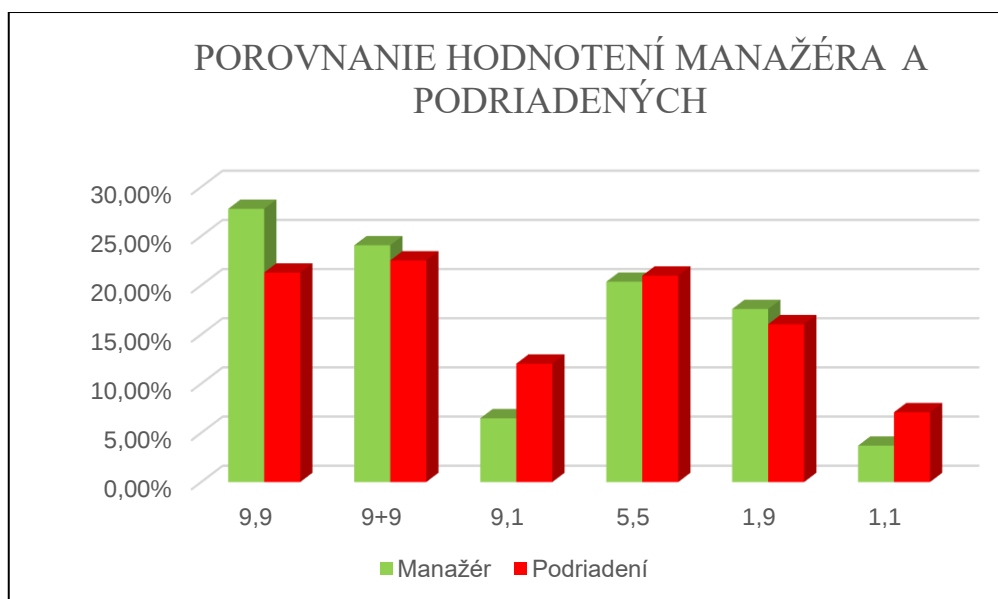
V prípade oddelenia globálnej logistiky boli percentuálne hodnoty badateľné. Podriadení považujú svojho vedúceho na úrovni 22,53% za paternalistu (9+9) a na 21,30% za tímového vedúceho (9,9).



Graf 2 Hodnotenia podriadených z oddelenia Globálnej logistiky

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.3 prezentuje komparáciu hodnotení manažéra a podriadených. Z grafu vyplýva, že podriadení sa nezhodujú so svojim vedúcim. Na rozdiel od manažéra, ktorý sa považuje za tímového vedúceho ho jeho podriadení považujú skôr za paternalistu.

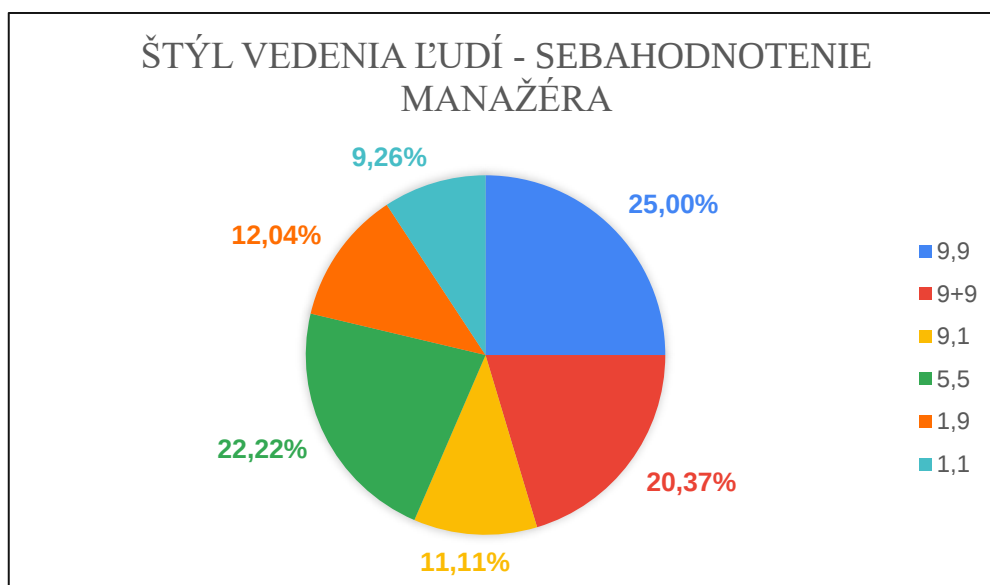


Graf 3 Porovnanie hodnotení Globálna logistika

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Oddelenie ľudských zdrojov

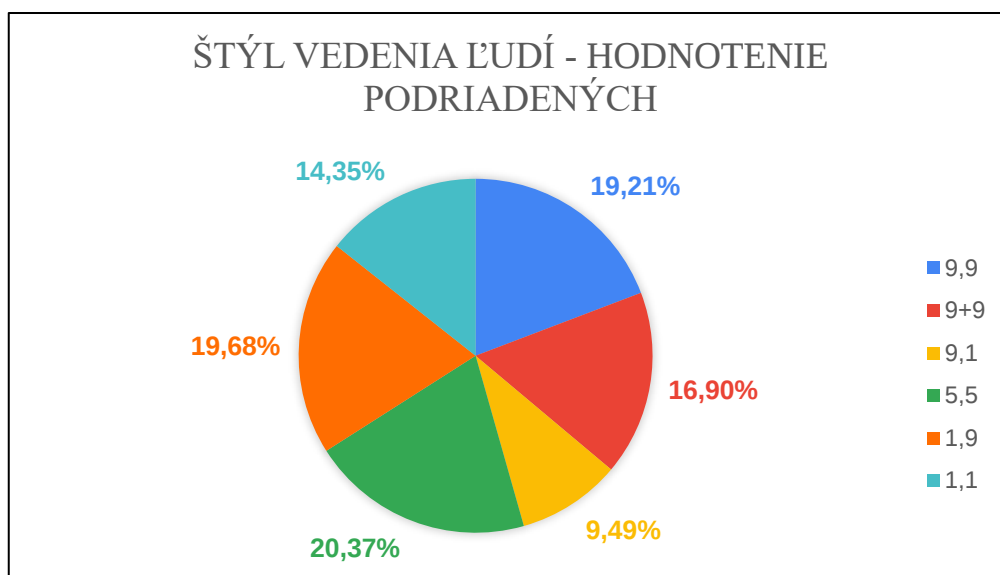
Oddelenie ľudských zdrojov reprezentuje manažérka (HR Site Lead) a jej štyria priami podriadení, ktorí sa zúčastnili prieskumu. Graf č.4 znázorňuje ako sa podieľajú jednotlivé štýly vedenia manažérskej mriežky na celkovom hodnotení. Graf odzrkadľuje sebahodnotenie manažérky ľudských zdrojov, teda za aký typ vedúcej sa manažérka pokladá. Štatistické spracovanie dát nám poskytlo informácie, že manažérka oddelenia sa na úrovni 25% považuje za tímovú vedúcu (9,9) a ako záložný štýl vedenia ľudí, štýl s druhým najvyšším podielom na celkovom hodnotení, využíva kompromisné riadenie (5,5).



Graf 4 Sebahodnotenie manažéra oddelenia Ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

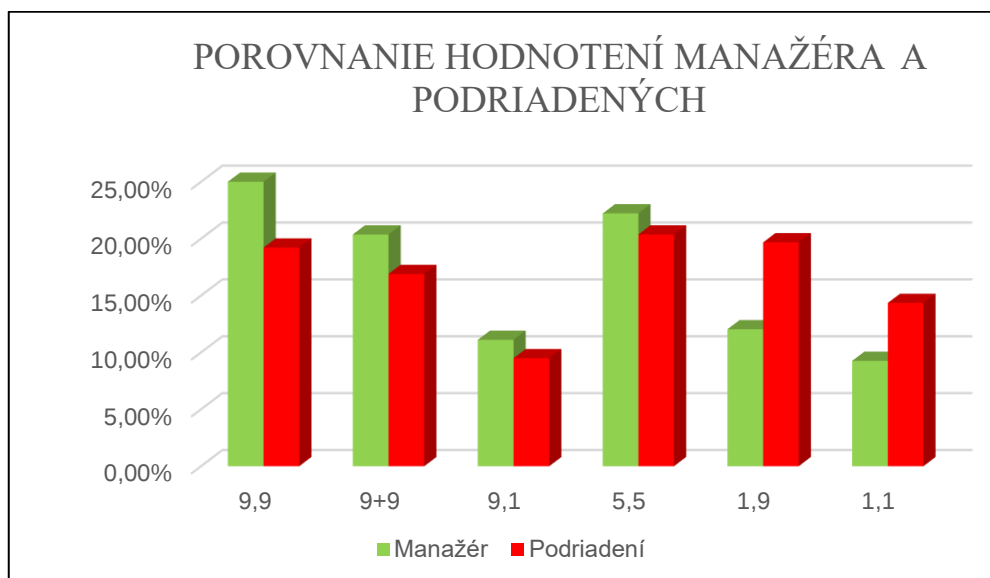
Graf č.5 taktiež ako graf č.4 vyobrazuje percentuálny podiel štýlov vedenia na celkovom hodnotení. V grafe sú štatisticky spracované odpovede priamych podriadených manažérky. Môžeme z neho vyčítať za aký typ lídra pokladajú podriadení svoju vedúcu. Najviac spomedzi všetkých štýlov a to na úrovni 20,37% pripisujú svojej vedúcej kompromisný štýl riadenia (5,5).



Graf 5 Hodnotenia podriadených z oddelenia Ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.6 poskytuje pohľad na porovnanie odpovedí manažérky s jej priamymi podriadenými. Graficky spracované štatistické údaje svedčia o nesúlade vo vnímaní dominantného štýlu vedúcej. Kým manažérka sa pokladá za vedúcu používajúcu tímové vedenie, jej podriadení ju vnímajú skôr ako vedúcu s kompromisným riadením.

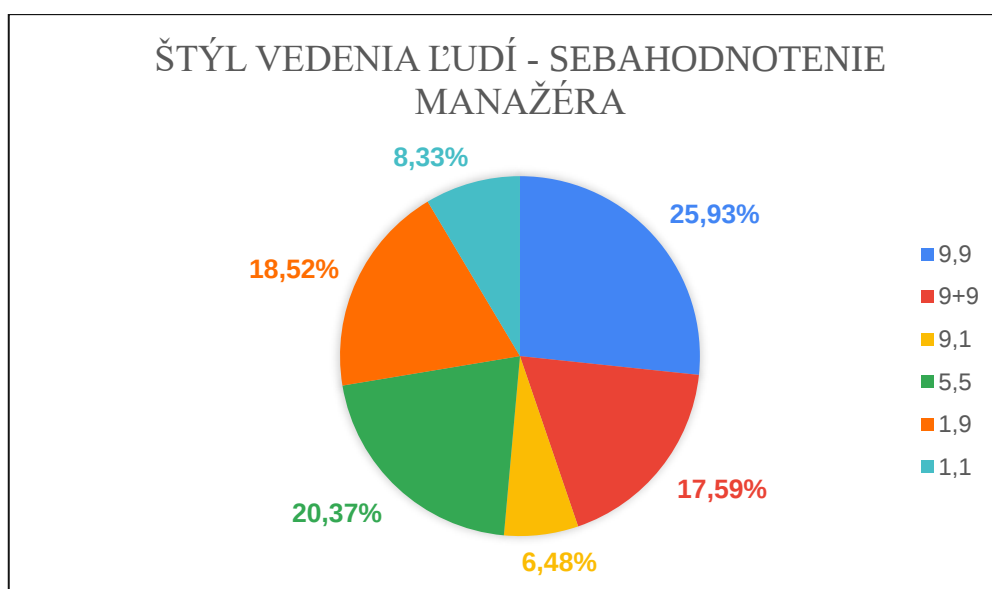


Graf 6 Porovnanie hodnotení Ľudske zdroje

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Finančné oddelenie

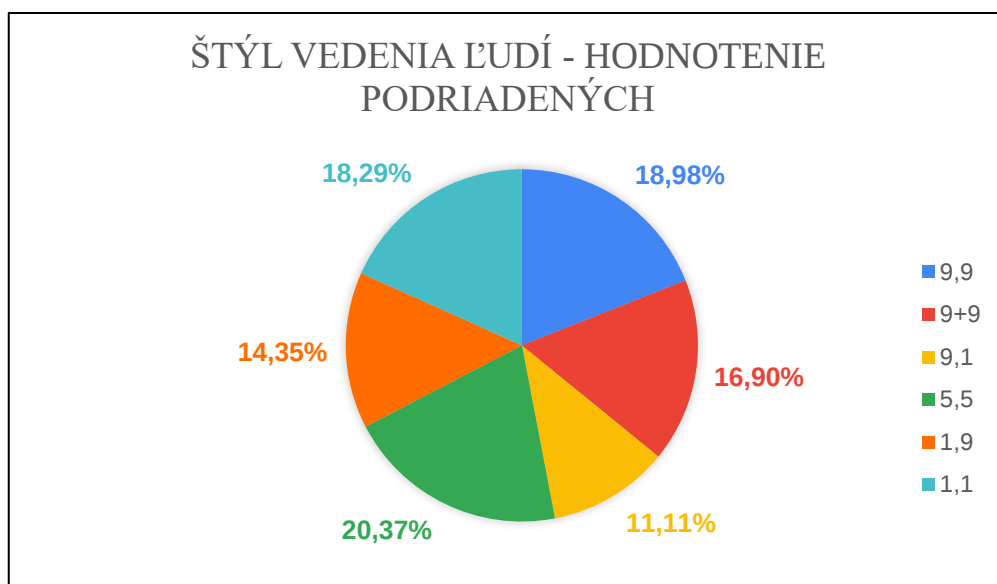
Do praktickej časti bakalárskej práce sa zapojilo aj finančné oddelenie s 5 respondentmi – manažér oddelenia (Senior Finance Partner) a jeho 4 priami podriadení. Na grafe č.7 môžeme pozorovať zastúpenie jednotlivých štýlov vedenia manažérskej mriežky na sebahodnotení manažéra Finančného oddelenia. Údaje znázornené na grafe boli štatisticky spracované a následne vyhodnotené. Na základe vyhodnotenia odpovedí môžeme konštatovať, že manažér sa považuje za tímového vedúceho (9,9), čomu nasvedčuje aj úroveň 25,93%, ktorá je najvyššia spomedzi ostatných štýlov. Druhá najvyššia hodnota na grafe 20,37% prezentuje záložný štýl manažéra a to kompromisné riadenie (5,5).



Graf 7 Sebahodnotenie manažéra Finančného oddelenia

Zdroj: vlastné spracovanie

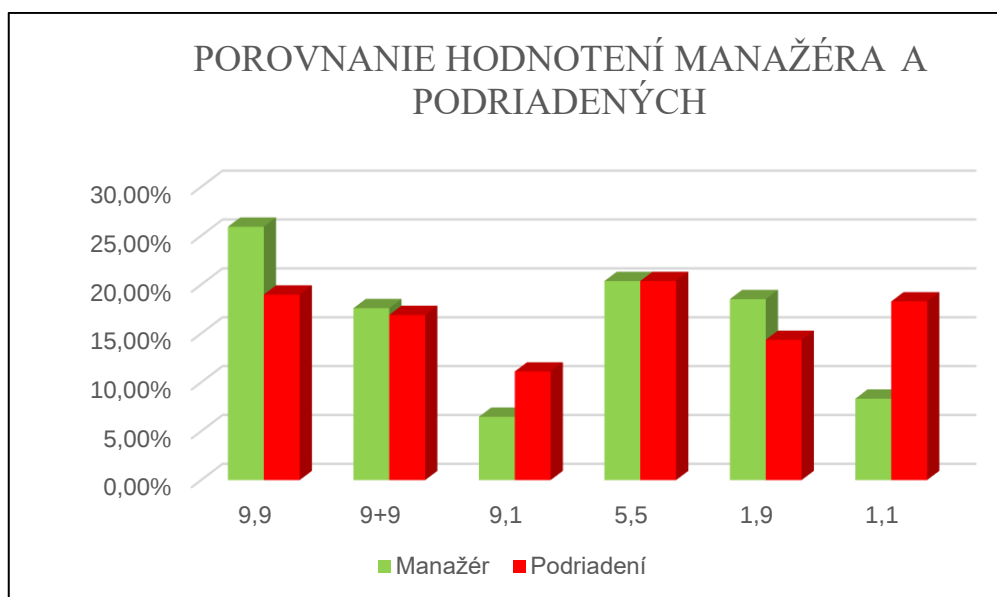
Štatisticky spracované dáta podriadených prezentuje graf č.8. Graf demonštruje percentuálne podiely štýlov vedenia manažérskej mriežky na celkovom hodnotení podriadených. Na základe zobrazeného grafu usudzujeme, že podriadení pokladajú svojho nadriadeného za vedúceho s kompromisným štýlom vedenia (5,5).



Graf 8 Hodnotenia podriadených z Finančného oddelenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozdiely v hodnoteniach medzi manažérom a podriadenými demonštruje graf č.9. Na základe komparácie odpovedí sme zistili nesúlad medzi hodnotiacimi stranami. Podriadení sa nezhodujú s manažérom ako tímovým vedúcim (9,9), a pokladajú ho za kompromisného manažéra (5,5). Taktiež môžeme pozorovať rozdiel vo vnímaní manažéra ako liberálneho vedúceho (1,1). Kým manažér nevníma tento štýl vedenia vo svojom pôsobení, jeho podriadení mu pripisujú používanie tohto štýlu až na úrovni 18,29% z ich celkového hodnotenia.

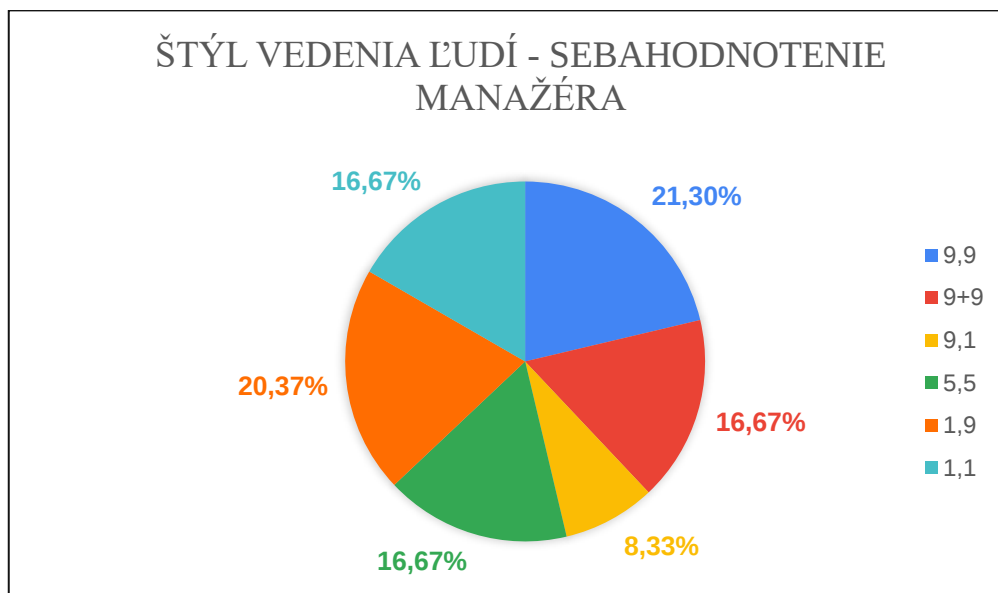


Graf 9 Porovnanie hodnotení Finančné oddelenie

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 EHS oddelenie

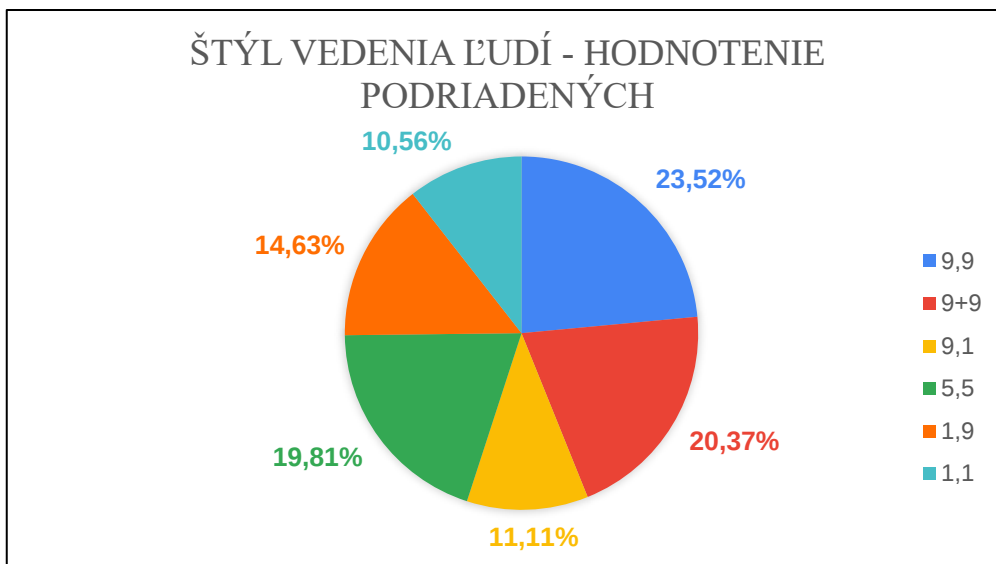
Z oddelenia EHS (Environment Health and Safety) sa na dotazníkovom šetrení zúčastnilo 6 respondentov – manažér oddelenia (EHS Director) a jeho 5 podriadení pracovníci. Na základe zberu údajov od manažérov sme vyhodnotili odpovede vedúceho EHS oddelenia a následne ich spracovali do grafu č.10. Na grafe môžeme pozorovať aké štýly sú príznačné jeho vedeniu a to podľa porovnania percentuálnych hodnôt. Z uvedeného vyplýva, že štýl s najvyšším percentuálnym zastúpením je dominantným štýlom vedúceho. U manažéra EHS oddelenia je to práve tímové vedenie, ktoré sa na celkovom hodnotení podieľalo na 21,30%. Záložným štýlom vedenia manažéra je na úrovni 20,37% vedenie vidieckeho klubu alebo „spolku záhradkárov“.



Graf 10 Sebahodnotenie manažéra EHS oddelenia

Zdroj: vlastné spracovanie

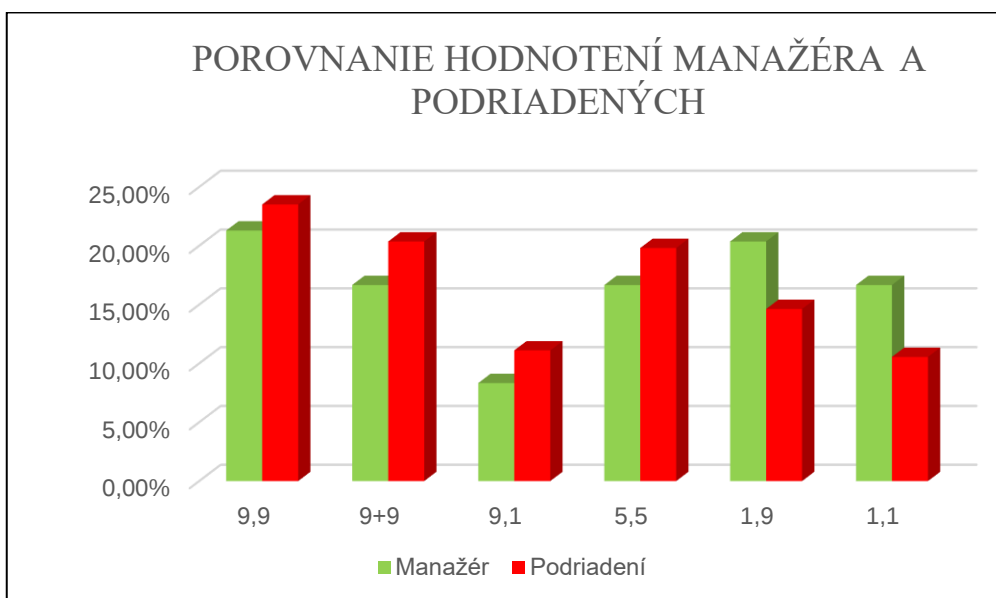
Percentuálne zastúpenie jednotlivých štýlov vedenia na celkovom riadení manažéra EHS oddelenia zostavené na základe odpovedí podriadených zobrazuje graf č.11. Z grafu vyplýva, že podriadení hodnotia svojho vedúceho na úrovni 23,52% ako tímového vedúceho (9,9).



Graf 11 Hodnotenia podriadených z EHS oddelenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.12 demonštruje komparáciu hodnotení manažéra a podriadených. Štatistické vyhodnotenie odpovedí nám pomohlo dospieť k tvrdeniu, že existuje zhoda medzi sebahodnotením manažéra a hodnoteniami jeho priamymi podriadenými v identifikácii dominantného štýlu vedúceho. Manažér a jeho podriadení pracovníci ho považujú za tímového vedúceho (9,9).



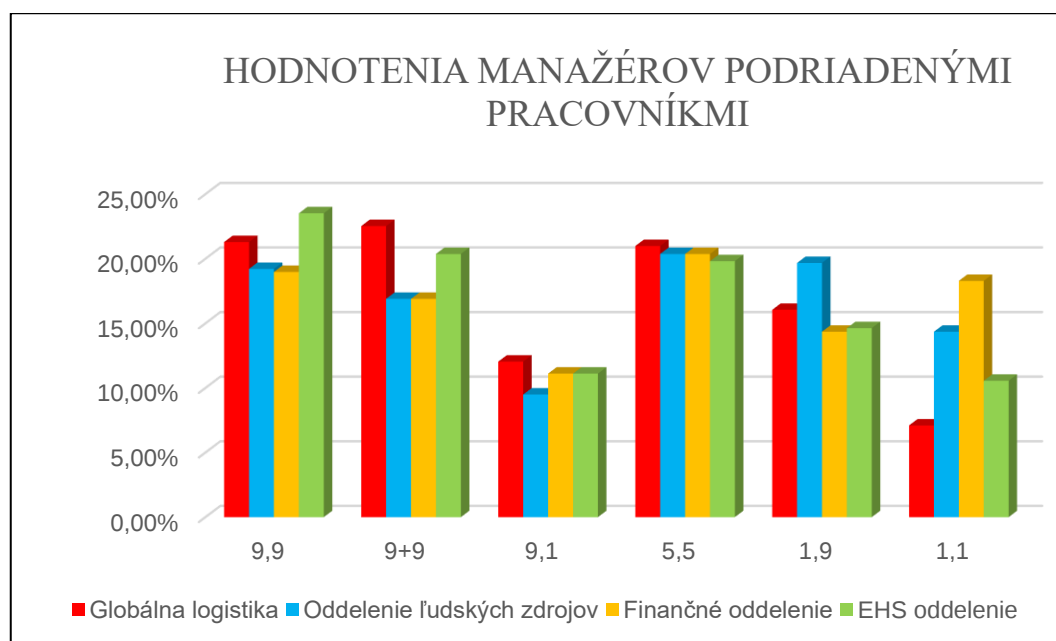
Graf 12 Porovnanie hodnotení EHS oddelenie

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

Piata kapitola bakalárskej práce slúži na poskytnutie odporúčaní manažérom vybraných oddelení na zefektívnenie vodcovstva. Pred navrhovanými odporúčaniami je však potrebné poskytnúť komplexné vyhodnotenie medzi oddeleniami.

Po internom vyhodnotení oddelení je nevyhnutné, aby manažéri zistili rozdiely medzi vlastným riadením pracovníkov a riadením ostatných manažérov. Graf č.13 nám poskytuje pohľad ako sa vedúci pracovníci medzi sebou líšia vo vedení svojich oddelení. Tímové vedenie (9,9) prevláda v najvyššej miere a to na úrovni 23,52% na EHS oddelení. Paternalistický štýl vedenia (9+9) je príznačný hlavne pre manažéra Globálnej logistiky. Autoritatívne riadenie (9,1) je takmer u každého manažéra zastúpené v najnižšej miere. Spomedzi všetkých štýlov je teda v priemere najmenej využívaným štýlom. Kompromisné riadenie (5,5) využívajú manažéri najviac a zhruba na rovnakej úrovni, rozdiely medzi nimi sú len v desatinách percent. Vedenie vidieckeho klubu nazývané aj vedenie „spolku záhradkárov“ (1,9) využíva najviac spomedzi všetkých manažérov práve manažérka oddelenia Ľudských zdrojov. Liberálne vedenie alebo vedenie voľného priebehu (1,1) prevláda na Finančnom oddelení.

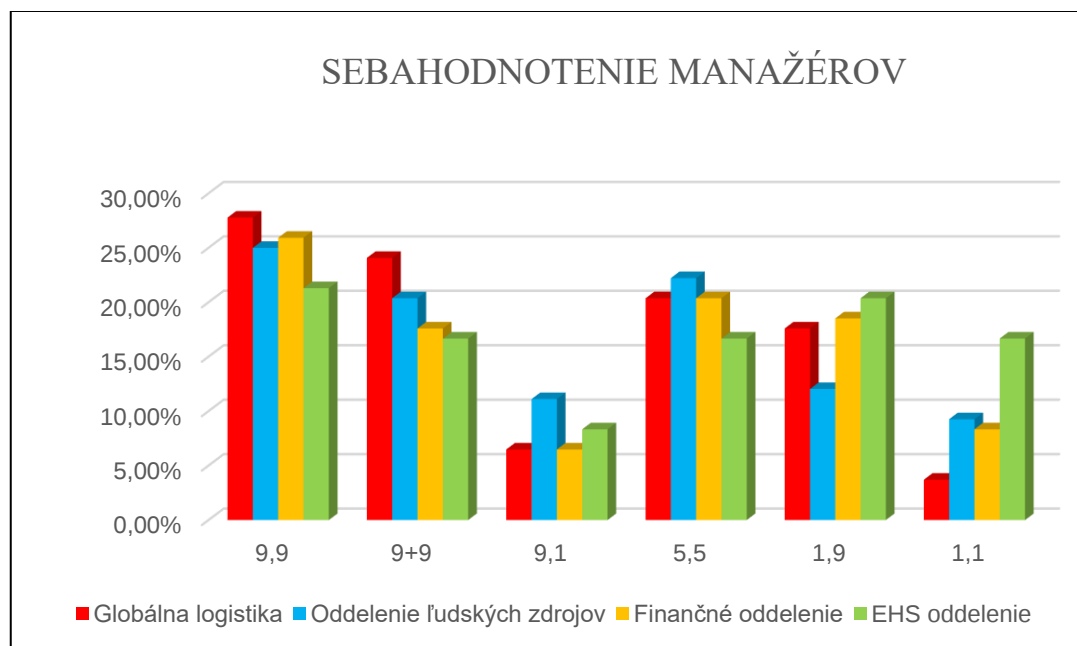


Graf 13 Komplexné hodnotenie manažérov podriadenými pracovníkmi

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe č.14 môžeme vidieť za akých vedúcich manažéri samých seba považujú. Všetci z manažérov sa jednoznačne ohodnotili ako tímoví vedúci (9,9), avšak nie u všetkých

tento výsledok platí. Jediná zhoda medzi nadriadeným a podriadenými nastala na EHS oddelení, kde manažérovi aj podriadeným vyšiel výsledok tímového vedúceho. Na ostatných oddeleniach nastali nesúlady v hodnoteniach vedúcich a podriadených.



Graf 14 Sebahodnotenie manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Globálna logistika

Manažérovi oddelenia Globálnej logistiky podriadení priradili paternalistický štýl vedenia ľudí. Paternalista svojich podriadených pri dodržaní postupov a plnení úloh odmeňuje, no ak úlohy nie sú hotové a stanovené ciele sú nesplnené používa rôzne druhy trestov, čo môže vyvolať u ľudí skôr nechť k práci než motiváciu k lepším výsledkom. Z tohto dôvodu odporúčame manažérovi zaujímať sa viac o názory ľudí a zapájať podriadených do rozhodovacích procesov, čím ich presvedčí a získa pre spoločnú úlohu. Pracovné výsledky sa tak budú dosahovať rýchlejšie, než pri hrozbe potrestania.

Oddelenie ľudských zdrojov

Manažérku oddelenia ľudských zdrojov ohodnotili podriadení zamestnanci ako vedúcu, ktorej dominantným štýlom je kompromisné riadenie. Kompromisné riadenie má v sebe istú mieru ochudobnenia, pretože manažérka sa snaží balansovať medzi rovnomerným zameraním na úlohu a na ľudí, čo nemusí priniesť efektívne výsledky a to

v dôsledku toho, že ani jednému faktoru sa nedokáže venovať naplno. Je preto potrebné vedieť správne a rúzne zadeliť úlohy svojmu tímu, aby vedel konať samostatne a tak pokryť deficit vo vedení. U manažérky sa prejavil v značnej miere aj štýl vedenia vidieckeho klubu, čo môže byť prejavom neudržania balansu medzi úlohou a ľuďmi. Dôsledkom takéhoto vedenia sú uvoľnené vzťahy na pracovisku, ktoré vo väčšine prípadov nevedú k lepším výkonom, ale práve naopak. Zamestnanci majú pocit, že pri udržiavaní priateľského vzťahu nemusia pracovať na 100% a prípadné pochybenia či nedodržania pokynov budú manažérkou ospravedlnené.

Finančné oddelenie

Finančné oddelenie považuje svojho manažéra za vedúceho s kompromisným riadením. Podobne ako u manažérky Oddelenia ľudských zdrojov ani manažér Finančného oddelenia nedokáže nájsť rovnováhu medzi riadením ľudí a zameraním na úlohu. Sústreďuje sa na oba smery, no ani jednému sa nedokáže venovať dostatočne. Toto deficitné vedenie sa prejavilo vo vnímaní vedúceho ako najliberálnejšieho spomedzi všetkých hodnotených manažérov. Podriadení ho vnímajú ako osobu s nízkym záujmom o ľudí aj prácu. Tento štýl riadenia sa nemusí manažérovi vyplatiť, pretože podriadení v ňom viac nevidia žiadnu autoritu a robia si svoje úlohy po svojom bez diskusie s nadriadeným. Pracovná morálka tak upadá a výsledky práce môžu byť prinajlepšom dostačujúce. Manažérovi odporúčame zaviesť autoritatívnejší štýl vedenia, viesť vecné diskusie s podriadenými o vykonaní úloh v pravidelných časových intervaloch a plne sa sústrediť na plnenie vlastných úloh, aby sa stal vzorom pre svojich zamestnancov.

EHS oddelenie

Ako už bolo vyššie uvedené, EHS oddelenie ako jediné spomedzi všetkých hodnotených oddelení vníma svojho manažéra rovnako ako on sám seba ako tímového vedúceho. Manažér oddelenia sa dostatočne venuje svojej práci a rovnako tak aj ľuďom. Dáva najavo svojim podriadeným ich dôležitosť v plnení podnikových cieľov a tak sa cítia ako právoplatní členovia tímu. Taktiež je pre neho významná účasť členov tímu na rozhodovacích procesoch. Našou radou pre manažéra je, aby pokračoval vo svojej práci naďalej a zároveň si udržal vecnosť svojho názoru a zdravú nadriadenosť.

Efektívne vedenia ľudí je mimoriadne dôležitou manažérskou funkciou. Je to hlavne z dôvodu, že manažéri musia ,ako súčasť svojej práce, získavať zamestnancov pre záujmy organizácie. Bez presvedčenia a správnej motivácie zamestnancov ich vedúcimi, by neboli ani ciele organizácie naplnené. Pre podnik by znamenalo nesplnenie cieľov zníženie množstva aktív, stratu konkurenčnej výhody či celkový pokles podielu na trhu. Podnik preto musí disponovať kvalitným manažmentom, ktorý dokáže správne viesť a zodpovedne riadiť ľudské zdroje. V nami skúmaných oddelenia spoločnosti sme nezaznamenali žiadne z varovných signálov zlyhania manažmentu vo vedení. Ani na jednom z oddelení sa neprejavil v plnej miere autokratický či liberálny spôsob vedenia, ktoré hodnotíme ako neefektívne spôsoby riadenia. Napriek pozitívnym výsledkom odporúčame manažérom absolvovať časté školenia so zameraním na vedenie ľudí, aktívne počúvať dotazy zamestnancov, udržiavať dobré medziľudské vzťahy formou teambuildingov alebo delegovať právomoci na zamestnancov, ktorí sa osvedčili v plnení úloh.

Záver

Primárnym cieľom bakalárskej práce bola identifikácia štýlov vedenia ľudí na úrovni top manažmentu vo vybraných oddeleniach spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. Okrem vyhodnotenia štýlov vedenia bolo cieľom záverečnej práce aj poskytnutie odporúčaní manažérom na zefektívnenie vodcovstva. Východiskom pre splnenie hlavného cieľa bola teoretická časť práce, v ktorej sme analyzovali problematiku témy Vedenie ľudí a štýly vedenia ľudí v podniku.

Výskumným objektom práce boli manažéri oddelení Globálnej logistiky, Ľudských zdrojov, Financíí a EHS oddelenia v spoločnosti GSK Consumer Healthcare Levice s.r.o. Táto spoločnosť je výrobným závodom globálnej vedecko-zdravotníckej korporácii GlaxoSmithKline. Podnik vyrába spotrebné výrobky osobnej starostlivosti, konkrétne zubné pasty svetových značiek ako Sensodyne či Paradontax. V spoločnosti sa nášho výskumu zúčastnilo spolu 20 zamestnancov z toho 4 manažéri menovaných oddelení a ich priami podriadení. Zber údajov sme uskutočnili na základe dotazníkového šetrenia, ktoré bolo respondentom elektronicky rozoslané. Dotazník nám poskytol informácie o tom, za akých vedúcich sa považujú samotní manažéri a ako ich vnímajú ich podriadení.

Výsledkom dotazníka bolo zistenie štýlov vedenia na základe manažérskej mriežky Blaka a Moutonovej, ktorú sme bližšie charakterizovali v teoretickej časti práce. Náš prieskum ukázal, že manažéri oddelení sa ohodnotili ako tímoví vedúci, kým ich podriadení ich vo väčšine prípadov vnímajú inak. Súlad medzi hodnotením podriadených a manažéra nastal iba na jednom zo skúmaných oddelení. Ostatné oddelenia sa nestotožňovali so samohodnoteniami ich vedúcich. Svojich nadriadených určili skôr ako paternalistov či vedúcich s kompromisným štýlom riadenia. Okrem analýzy v rámci oddelení sme vykonali aj medzitímovú komparáciu, kde sme porovnali manažérov oddelení medzi sebou a zistili sme, že takmer na každom z hodnotených oddelení prevláda iný štýl vedenia ľudí.

Na základe vyhodnotených štýlov manažérov sme každému z nich poskytli v diskusii detailnú analýzu svojho štýlu a navrhli odporúčania, ktoré by mohli aplikovať, aby tak zefektívnili činnosť celého oddelenia.

Použitá literatúra

Knižné zdroje

ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 928 s. ISBN: 9788024752587.

HABERLEITNER, Elisabeth – DEISTLER, Elisabeth – UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 455 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

LJUDVIGOVÁ, Ivana – PROCHÁZKOVÁ, Katarína. *Vodcovstvo: Teória a prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 247 s. ISBN: 978-80-225-4529-7.

MATUŠOVIČOVÁ, Monika – PAVLIKOVÁ, Marta. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM, 2020. 180 s. ISBN 978-80-225-4712-3.

NORTHHOUSE, G. Peter. *Leadership – Theory and Practise*. 5. vyd. Sage Publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 387 s. ISBN 978-80-8168-296-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN: 80-247-0405-6

Časopisecké zdroje

BURGER, Dušan. Osobné interview – nástroj hodnotenia kandidátov: Vodcovstvo. In *Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*. Bratislava: IBIS partner, 2008, roč. 13, č. 50, s. 26. ISSN 1335-1729.

COVEY, Stephen R. Jak vést lidi. In *Osobní finance*. Brno: Computer Press, 2010, č.3. s. 46-47. ISSN 1213-7405.

KAZIČKA, Peter. Čo motivuje zamestnancov? In *Zisk manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2015, roč. 7, č. 8, s. 40-43. ISSN: 1339-2433.

PRIEČKOVÁ, Katarína. Aký má byť efektívny líder. In *Zisk: riadenie – marketing – podnikanie*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010, č. 12, s. 34-35. ISSN: 1337-9151.

ROLKOVÁ, Monika. Manažér alebo líder? In *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2014, roč. 8, č. 4. s. 66-67. ISSN 1337-0448.

WINSON Andy. Šéf a líder nie je to isté. Týmto sa zásadne líšia! In *Zisk manažment*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2018, roč. 10, č. 6-7, s. 62-64. ISSN 1339-2433.

Zborníky

DEÁKOVÁ, Stanislava – FOLTÍNOVÁ, Ľubica. Motivácia zamestnancov – zamestnanecké benefity. In *Ekonomika, financie a manažment podniku XIV: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2020, s. 132-140. ISBN 978-80-225-4763-5.

Internetové zdroje

AMANCHUKWU, N. Rose – STANLEY, J. Gloria – OLOLUBE, P. Nwachukwu. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. In *Management* [online]. Scientific & Academic Publishing, 2015, č. 5, s. 6-14. [cit. 2022-03-21]. ISSN:2162-8416. Dostupné na: <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html#Sec4.4>

CLAYTON, Mike. Robert Blake & Jane Mouton: Managerial grid [online]. 16.05.2017. [cit. 2021-11-11]. Dostupné na: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/05/16/robert-blake-jane-mouton-managerial-grid/?fbclid=IwAR2HDL2WpWEokkJMwsUdIrkxia4RnefMlNBZeTZiflhVSDERLKBACMc6Is4>

GOWAT, Randy – SIPCIC, Radica – FAULKNER, Aaron – HEBELER, Marty. *Five trends for post-pandemic leadership* [elektronický zdroj]. Accenture Federal Services, 2021. 120 s. [cit. 2022-03-22]. Dostupné na: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-162/Accenture-Federal-Technology-Vision1-2021.pdf

CHERRY, Kendra. What Is Laissez-Faire Leadership? [online]. 07. 6. 2021. [cit. 2021-11-09] Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316#citation-1>

CHERRY, Kendra. Autocratic Leadership: Key Characteristics, Strengths, and Weaknesses of Autocratic Leadership. [online]. 10. 6. 2020. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>

KOC, Hakan – KILICLAR, Arzu – YAZICIOGLU, Irfan. The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid [online]. In: *International Journal of Business and Social Science*. Ankara: Gazi University, 2013, roč. 4, č.11, s. 96-107. [cit. 2021-11-09]. Dostupné na: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_11_September_2013/11.pdf?fbclid=IwAR1GXjcLr7cfRgR7WhrESagMuyO_lodM_oAHm9DkuPUsrzi8O1tBJ5nmbEA

PETRIE, Nick. *Future Trends in Leadership Development* [elektronický zdroj]. Center for Creative Leadership, 2014. 35 s. [cit. 2022-02-28]. Dostupné na: https://leanconstruction.org/media/learning_laboratory/Leadership/Future_Trends_in_Leadership_Development.pdf

Zoznam príloh a prílohy

Príloha č. 1: Test manažérskeho štýlu GRID určený pre manažérov

Príloha č. 2: Test manažérskeho štýlu GRID určený pre podriadených

Príloha č. 1: Test manažérskeho štýlu GRID určený pre manažérov

1. Keď podriadený nesúhlasí, tak:
A___ zmením postoj, aby som udržal/a dobrú spoluprácu
B___ dohliadnem, aby podriadený príkazy splnil
2. Keď plánujem nejakú činnosť a dostanem od podriadených návrhy, použijem:
A___ tie návrhy, ktoré sa zdajú použiteľné, a poďakujem všetkým, ktorí nejaký návrh predniesli
B___ všetky návrhy, či už sú alebo nie sú dobré
3. Keď podriadený prednesie návrh, ktorý je v rozpore s mojím názorom, tak:
A___ návrh vypočujem, ale presadím správnosť svojho názoru.
B___ podriadeného upozorním, že až budem jeho radu potrebovať, dám mu vedieť
4. Ako vedúci vždy poviem svojím podriadeným, čo od nich očakávam :
A___ a toto tvrdo vyžadujem
B___ ale uvedomujem si, že pokiaľ sú ľudia ľuďmi, nebudú schopní všetko splniť
5. Keď podriadený s Vami nesúhlasí, tak:
A___ nepresadzujete spornú záležitosť, iba žeby došlo ku kritickej situácii
B___ otvárate spornú záležitosť a pokúšate sa nájsť také riešenie, ktoré by viedlo k porozumeniu a súhlasu
6. Ako vedúci, ktorý skutočne rozumie ľuďom, plánujete prácu tak, že:
A___ podriadeným predložíte celkový obraz úloh a navrhne, aby úlohu splnili spôsobom, ktorý im bude najviac vyhovovať
B___ s každým z podriadených individuálne preberiete úlohu, získate od nich návrhy a na ich základe vytvoríte plán
7. Ako vedúci si uvedomujete, že ak sa ľudia snažia pracovať čo najmenej:
A___ mali by byť tvrdo popoháňaní, aj keby to malo byť zdrojom nespokojnosti
B___ nedá sa s tým veľa robiť
8. Aby si podriadený získal Vaše najvyššie uznanie, musí Vám hlásiť:
A___ veci, ktoré potrebujete poznať do hĺbky, nech už sú v poriadku alebo nie
B___ len veci, ktoré nie sú v poriadku a vyžadujú Váš priamy zásah
9. Kontrolu vykonávate takým spôsobom, že:
A___ podriadení si viac-menej robia podľa svojho a kontrola pre Vás začne byť nutná, jedine keď sa objavia kritické problémy
B___ sa prevádza detailné hlásenie

10. Keď podriadený nesúhlasí s Vami, tak ho načúvate, aby ste porozumeli:

A___ bodom, v ktorých ste zajedno, rovnako ako bodom, v ktorých sa rozchádzate a potom dosiahli súhlas podriadeného

B___ bodom, v ktorých sa rozchádzate, a potom po vysvetlení presvedčíte podriadeného o tom, že Váš názor je správny

11. Ako vedúci sa môžete vyhýbať problémom:

A___ akceptovaním pracovného tempa, ktoré si podriadení sami zvolili

B___ požiadanim podriadených, aby si sami stanovili svoje vlastné pracovné tempo, aby si tak vytvorili pozitívny vzťah k svojej práci

12. Keď podriadený dostáva úlohu, tak :

A___ stanovíte postup splnenia úlohy spolu s časovým vymedzením a netolerujete od niekoho žiadne odchýlky

B___ rozdelíte úlohu na dielčie kroky tak, aby postup mohol byť ocenený a ako vedúci by ste mohli prijať prípadné opatrenia

13. Pri hodnotení výkonnosti je nevyhnutné, aby ste:

A___ sústavne dohliadali na podriadených, čo je v ich najlepšom záujme, pretože im môžete pomôcť vyhnúť sa opakovaniu chýb a nedostatkom v práci

B___ chválili podriadených za dobré výsledky a zdržali sa kritiky

14. Keď podriadený nesúhlasí s Vaším rozhodnutím, tak:

A___ vysvetlíte dôvody tohto rozhodnutia a potom oznámite, že aj keď Vám to je ľúto, vaše rozhodnutie musí byť splnené

B___ oznámite podriadenému, že rozhodnutie platí

15. Keď nie je možné inak vyriešiť nesúhlas podriadeného s Vaším rozhodnutím, tak:

A___ odložíte toto rozhodnutie

B___ potvrdíte toto rozhodnutie a podriadenému dáte na vedomie, že oceníte, keď Vás bude akceptovať

16. Efektívnu spoluprácu podriadených dosahujete:

A___ ich aktívnou účasťou pri riešení pracovných problémov

B___ tým, že sa im dáte najavo, že ľudia sú na prvom mieste

17. Pri vedení pracovnej rady:

A___ načúvate podriadeným, aby ste získali ich podporu, pričom záverečné rozhodnutie urobíte sami

- B___ dbáte na to, aby rozhodnutia boli prijaté na základe pochopenia a súhlasu
18. Ľudia budú lepšie pracovať:
- A___ ak sa budete starať o ich uspokojenie z práce povzbudzovaním a vytváraním dobrej klímy
- B___ ak ich úsilie bude založené na úplnom pochopení toho, čo je v stávke
19. Ak dôjde k porušeniu predpisov, tak:
- A___ podniknete okamžité opatrenia, aby bolo jasné, že sa to nebude opakovať
- B___ necháte to tak, pretože najlepšie sa ľudia poučia z vlastných chýb, ktoré sami odhalia
20. Hlavným cieľom stretnutia sa s podriadenými by malo byť:
- A___ stanovenie cieľov, určenie postupu práce a rozhodnutie, ako bude práca vykonaná
- B___ poskytnúť príležitosť zúčastniť sa, dávať návrhy
21. Pri plánovaní práce:
- A___ stanovíte individuálnu zodpovednosť a každému jednotlivo povieť, ako by mal svoju prácu urobiť
- B___ stretnete sa s každým jednotlivo a prácu naplánujete spôsobom, akým ju podriadení chcú vykonať
22. Ako vedúci/a:
- A___ chápete, že ľuďom sa nechce tvrdo pracovať, a preto dohliadate, aby urobili aspoň toľko, aby sa s tým vystačilo
- B___ dosahujete vyššiu produktivitu tým, že prácu urobíte podriadeným zmysluplnejšou
23. Pri hodnotení individuálnej výkonnosti podriadených:
- A___ prejavíte uznanie nad tým, čo podriadený urobil, aby splnil, čo sa od neho očakávalo a uistíte sa, že podriadený chápe, čo sa od neho očakáva v budúcnosti
- B___ uskutočníte vecnú diskusiu o faktoch
24. Ciele stanovujete:
- A___ nie príliš vysoké, ani nízke, aby podriadení vedeli, že sú primerané
- B___ len také vysoké, aby podriadení boli ochotní ich prijať
25. Pri disciplinárnom konaní:
- A___ ste diplomatický a povzbudíte podriadeného poukázaním na jeho silné stránky
- B___ oznámite svoje výhrady a dohliadnete, aby sa podriadený začal opäť snažiť
26. Pri hodnotení výkonnosti podriadeného:

A___ zvážite prednosti a nedostatky podriadeného, určíte slabé miesta, ktoré vyžadujú zlepšenie a definujete čo robí podriadený dobre

B___ uistíte sa, že podriadený chápe, že hodnotenie je urobené na základe faktov a že ukazuje príčiny jeho úspechu a neúspechu a potom sa s ním dohodnete na tom, čo bude cieľom zlepšenia

27. Pri sledovaní postupu práce podriadeného:

A___ podriadeného necháte samého, pretože ak sa objavia problémy, dozviete sa to obvyklými cestami

B___ zostanete s podriadeným v kontakte a uistíte sa, že chápe, že je to pre jeho dobro

28. Pri uvádzaní podriadeného do práce, ktorá je pre neho nová:

A___ pracovníkovi oznámite „čo kde a ako“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjadrením viery, že sa to rýchlo naučí

B___ pracujete s podriadenými, aby mohli stanoviť vzájomné očakávania ohľadne výkonnosti, podporiť iniciatívu pracovníka a podrobiť návrhy kritike, ako merať postup

29. Jednou z ciest, ako dôjsť k dobrým výsledkom, je stanoviť podriadeným ciele a:

A___ požiadať ich o pomoc, keď nie sú plnené

B___ uistiť sa, že sú splnené hneď od začiatku

30. Spôľahlivým spôsobom, ako zainteresovať podriadených, je použiť pracovné porady na to,:

A___ aby som dostal dostatok informácií a na ich základe urobím to najlepšie rozhodnutie o tom, ako prácu vykonať

B___ aby sa prebrali rozhodnutia o tom, ako by mala byť práca urobená

31. Pri uvádzaní prichádzajúcich zmien:

A___ presvedčivým spôsobom poukážem na potrebu podpory zo strany zamestnancov a zdôrazním výhody toho, keď zamestnanci s podnikom spolupracujú

B___ osobne poďakujem pracovníkom za podporu

32. Keď podriadení nevykonávajú prácu určeným spôsobom, tak:

A___ ponechám chvíľu situáciu len s tým, že ľudia obvykle nakoniec urobia, čo sa od nich očakáva

B___ ukážem podriadeným, že stanovené pravidlá sú prospešné všetkým a požiadam ich o dodržiavanie určeného postupu

33. Keď sa medzi podriadenými objaví konflikt, tak:

A___ zabránim zaujatiu pozície, ktorá by mohla podporiť spor

B___ ukončím konflikt a poďakujem ľuďom za to, že vyjadrili svoje názory

34. Do plánovania práce:

A___ zapájam podriadených spoločným preberaním plánu, aby som im tak umožnil/a súhlasiť so spôsobom, akým bude práca vykonávaná

B___ včlením do plánu toľko návrhov podriadených, koľko je možné, aby zostal zachovaný základný stanovený postup

35. Zmierňujem odpor k zmene tým, že:

A___ zdôrazním pozitívne aspekty zmeny

B___ tým, že ju urobím len vtedy, pokiaľ je to možné bez narušenia rutínnej prevádzky

36. Pokiaľ dôjde k sporu medzi mnou ako vedúcim a podriadeným, tak:

A___ spoločne s podriadenými otvorene určíme príčiny sporu a vyriešime ho

B___ mám posledné slovo

Príloha č. 2: Test manažérskeho štýlu GRID určený pre podriadených

1. Keď s niečím podriadený nesúhlasí, tak vedúci/a:
A___ zmení postoj, aby udržal/a dobrú spoluprácu
B___ dohliadne, aby som príkazy splnil/a
2. Keď vedúci plánuje nejakú činnosť a dostane od podriadených návrhy, použije:
A___ tie návrhy, ktoré sa zdajú použiteľné, a poďakuje všetkým, ktorí nejaký návrh predniesli
B___ všetky návrhy, či už sú alebo nie sú dobré
3. Keď podriadený prednesie návrh, ktorý je v rozpore s názorom vedúceho, ten:
A___ návrh vypočuje, ale presadí správnosť svojho názoru
B___ podriadeného upozorní, že až bude jeho radu potrebovať, dá mu vedieť
4. Vedúci povie podriadeným, čo sa od nich očakáva:
A___ a toto tvrdo vyžaduje
B___ ale uvedomuje si, že pokiaľ sú ľudia ľuďmi, nebudú schopní všetko splniť
5. Keď podriadený s vedúcim nesúhlasí, vedúci:
A___ nepresadzuje spornú záležitosť, iba žeby došlo ku kritickej situácii
B___ otvorí spornú záležitosť a pokúsi sa nájsť také riešenie, ktoré by viedlo k porozumeniu a súhlasu
6. Vedúci plánuje prácu tak, že:
A___ podriadeným predloží celkový obraz úloh a navrhne, aby úlohu splnili spôsobom, ktorý im bude najviac vyhovovať
B___ s každým z podriadených individuálne preberie úlohu, získa od nich návrhy a na ich základe vytvorí plán
7. Ak sa ľudia snažia pracovať čo najmenej, tak ich vedúci:
A___ tvrdo popoháňa, aj keby to malo byť zdrojom nespokojnosti
B___ nerobí s tým veľa
8. Aby si podriadený získal najvyššie uznanie svojho vedúceho, musí mu hlásiť:
A___ veci, ktoré vedúci potrebuje poznať do hĺbky, nech už sú v poriadku alebo nie
B___ len veci, ktoré nie sú v poriadku a vyžadujú priamy zásah vedúceho
9. Vedúci vykonáva kontrolu takým spôsobom, že:
A___ podriadení si viac-menej robia podľa svojho a kontrola začne byť nutná, jedine keď sa objavili kritické problémy
B___ sa prevádza detailné hlásenie

10. Keď podriadený nesúhlasí s vedúcim, ten ho načúva, aby porozumel:
- A___ bodom, v ktorých sú zajedno, rovnako ako bodom, v ktorých sa rozchádzajú a potom dosiahne súhlas podriadeného
 - B___ bodom, v ktorých sa rozchádzajú, a potom po vysvetlení presvedčí podriadeného o tom, že názor vedúceho je správny
11. Vedúci sa dokáže vyhnúť problémom tak, že:
- A___ akceptuje pracovné tempo, ktoré si podriadení sami zvolili
 - B___ požiada podriadených, aby si sami stanovili svoje vlastné pracovné tempo, aby si tak vytvorili pozitívny vzťah k svojej práci
12. Keď podriadený dostáva špeciálnu úlohu, tak vedúci :
- A___ stanoví postup splnenia úlohy spolu s časovým vymedzením a netoleruje od niekoho žiadne odchýlky
 - B___ rozdelí úlohu na dlhšie kroky tak, aby postup mohol byť ocenený a vedúci mohol prijať prípadné opatrenia
13. Pri hodnotení výkonnosti vedúci:
- A___ sústavne dohliada na podriadených, čo je v ich najlepšom záujme, pretože im môže pomôcť vyhnúť sa opakovaniu chýb a nedostatkom v práci
 - B___ chváli podriadených za dobré výsledky a zdržiava sa kritiky
14. Keď podriadený nesúhlasí s rozhodnutím vedúceho, tak vedúci:
- A___ vysvetlí dôvody tohto rozhodnutia a potom oznámi, že aj keď mu to je ľúto, toto rozhodnutie musí byť splnené
 - B___ oznámi podriadenému, že rozhodnutie platí
15. Keď nie je možné inak vyriešiť nesúhlas podriadeného s rozhodnutím vedúceho, tak vedúci:
- A___ odloží toto rozhodnutie
 - B___ potvrdí toto rozhodnutie a podriadenému dá na vedomie, že ocení, keď ho bude akceptovať
16. Efektívnu spoluprácu podriadených dosahuje vedúci tak, že:
- A___ ich aktívne zapája pri riešení pracovných problémov
 - B___ im dá najavo, že ľudia sú na prvom mieste
17. Pri vedení pracovnej porady vedúci:
- A___ načúva podriadených, aby získal ich podporu, pričom záverečné rozhodnutie urobí sám
 - B___ dbá na to, aby rozhodnutia boli prijaté na základe pochopenia a súhlasu

18. Podriadení lepšie pracujú:

A___ ak sa vedúci stará o ich uspokojenie z práce povzbudzuje a vytvára dobrú klímu

B___ ak je ich úsilie založené na úplnom pochopení toho, čo je v stávke

19. Ak dôjde k porušeniu predpisov, vedúci:

A___ podniká okamžité opatrenia, aby bolo jasné, že sa to nebude opakovať

B___ nechá to tak, pretože si myslí, že najlepšie sa ľudia poučia z vlastných chýb, ktoré sami odhalia

20. Hlavným cieľom stretnutia sa vedúceho s podriadenými je:

A___ stanovenie cieľov, určenie postupu práce a rozhodnutie, ako bude práca vykonaná

B___ poskytnúť príležitosť zúčastniť sa, dávať návrhy

21. Pri plánovaní práce vedúci:

A___ stanoví individuálnu zodpovednosť a každému jednotlivo povie, ako by mal svoju prácu urobiť

B___ stretne sa s každým jednotlivo a prácu naplánuje spôsobom, akým ju podriadení chcú vykonať

22. Vedúci:

A___ chápe, že ľuďom sa nechce tvrdo pracovať, a preto dohliada, aby urobili aspoň toľko, aby sa s tým vystačilo

B___ dosahuje vyššiu produktivitu tým, že prácu urobí podriadeným zmysluplnejšou

23. Pri hodnotení individuálnej výkonnosti vedúci:

A___ prejavuje uznanie nad tým, čo podriadený urobil, aby splnil, čo sa od neho očakávalo a uistí sa, že podriadený chápe, čo sa od neho očakáva v budúcnosti

B___ uskutočňuje vecnú diskusiu o faktoch

24. Ciele vedúci stanovuje:

A___ nie príliš vysoké, ani nízke, aby podriadení vedeli, že sú primerané

B___ len také vysoké, aby podriadení boli ochotní ich prijať

25. Pri disciplinárnom konaní je vedúci:

A___ diplomatický a povzbudí podriadeného poukázaním na jeho silné stránky

B___ oznámi svoje výhrady a dohliadne, aby sa podriadený začal opäť snažiť

26. Pri hodnotení výkonnosti podriadeného vedúci:

A___ zváži prednosti a nedostatky podriadeného, určí slabé miesta, ktoré vyžadujú zlepšenie a definuje čo robí podriadený dobre

- B___ uistí sa, že podriadený chápe, že hodnotenie je urobené na základe faktov a že ukazuje príčiny jeho úspechu a neúspechu a potom sa s ním dohodne na tom, čo bude cieľom zlepšení
27. Pri sledovaní postupu práce podriadeného vedúci:
- A___ podriadeného nechá samého, pretože ak sa objavia problémy, dozvie sa to obvyklými cestami
- B___ zostane s podriadenými v kontakte a uistí sa, že chápu, že je to pre ich dobro
28. Pri uvedení podriadeného do práce, ktorá je pre neho nová, vedúci:
- A___ pracovníkovi oznámi „čo kde a ako” s početnými povzbudivými poznámkami a vyjadrením viery, že sa to rýchlo naučí
- B___ pracuje s podriadenými, aby mohli stanoviť vzájomné očakávania ohľadne výkonnosti, podporí iniciatívu pracovníka a podrobí návrhy kritike, ako merať postup
29. Jednou z ciest, ako dôjsť k dobrým výsledkom je ,že vedúci stanoví podriadeným ciele a:
- A___ požiada ich o pomoc, keď nie sú plnené
- B___ uistí sa, že sú splnené hneď od začiatku
30. Spoľahlivý spôsob, ako vedúci zapája podriadených, je použitie pracovných porád na to,:
- A___ aby vedúci dostal dostatok informácií a na ich základe urobí to najlepšie rozhodnutie o tom, ako prácu vykonať
- B___ aby sa prebrali rozhodnutia o tom, ako by mala byť práca urobená
31. Pri uvádzaní prichádzajúcich zmien vedúci:
- A___ presvedčivým spôsobom poukáže na potrebu podpory zo strany zamestnancov a zdôrazní výhody toho, keď zamestnanci s podnikom spolupracujú
- B___ osobne poďakuje pracovníkom za podporu
32. Keď podriadení nevykonávajú prácu určeným spôsobom, tak vedúci:
- A___ ponechá chvíľu situáciu len s tým, že ľudia obvykle nakoniec urobia, čo sa od nich očakáva
- B___ ukáže podriadeným, že stanovené pravidlá sú prospešné všetkým a požiada ich o dodržiavanie určeného postupu
33. Keď sa medzi podriadenými objaví konflikt, vedúci:
- A___ zabráni zaujatiu pozície, ktorá by mohla podporiť spor
- B___ ukončí konflikt a poďakuje ľuďom za to, že vyjadrili svoje názory
34. Do plánovania práce vedúci:

A___ zapája podriadených spoločným preberaním plánu, aby im tak umožnil súhlasiť so spôsobom, akým bude práca vykonávaná

B___ včlení do plánu toľko návrhov podriadených, koľko je možné, aby zostal zachovaný základný stanovený postup

35. Vedúci zmierňuje odpor k zmene:

A___ zdôraznením pozitívnych aspektov zmeny

B___ tým, že ju urobí len vtedy, pokiaľ je to možné bez narušenia rutínnej prevádzky

36. Pokiaľ dôjde k sporu medzi vedúcim a podriadeným, vedúci:

A___ spoločne s podriadenými otvorene určí príčiny sporu a vyrieši ho

B___ má posledné slovo