

# **Vedení lidí (leadership) a jeho uplatňování v podmínkách firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.**

Bc. Alena Košútová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena KOŠŮTOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Vedení lidí (leadership) a jeho uplatňování  
v podmínkách firmy Udos-Slovakia Transport, spol.  
s r.o. v Považskej Bystrici**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vedení lidí s důrazem na jeho uplatňování v podmínkách firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. v Považskej Bystrici.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu vedení lidí ve firmě Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. v Považskej Bystrici.
- Vytvořte projekt uplatňování vedení lidí v podmínkách firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. v Považskej Bystrici.
- Navrhněte postup implementace projektu do praxe.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

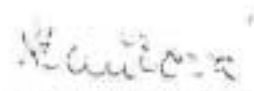
- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 591 s. ISBN 80-7261-064-3
- [2] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [3] HICKMAN, C. R.. Manažeri a Lidri. Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN 80-85741-08-3
- [4] MAXWELL, J. C. Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti. 1. vyd. Praha:Pragma, 2002. 181 s. ISBN 80-7205-870-3
- [5] PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá – teoretická časť obsahuje teórie z oblasti vedenia ľudí s dôrazom na vyzdvihnutie faktorov, ktoré vedenie ovplyvňujú. Druhá časť je praktická, ktorá pozostáva z analytickej a projektovej časti. V analytickej časti bolo cieľom zistiť skutočný stav vedenia ľudí vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. a následne stanoviť príčiny, pre ktoré dochádza vo firme k vysokej fluktuácii vedených pracovníkov. Analýza bola uskutočňovaná pomocou dotazníkovej metódy pre vedúcich aj vedených pracovníkov. Nedostatky, ktoré sme analýzou zistili ďalej rozoberáme v projektovej časti. Navrhli sme také opatrenia, vďaka ktorým by sme týmto nedostatkom predišli a tak minimalizovali vysokú fluktuáciu vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

**Kľúčové slová:** vedenie ľudí, sociálna zrelosť, vlastnosti osobnosti, odborné znalosti a praktické zručnosti, osobný management, vedenie pracovných tímov a organizácií, metódy vedenia, štýly vedenia

## **ABSTRACT**

Our work is divided into two sections. The first one is theoretic and includes theories of staff leadership with emphasis on factors that leadership influence. The second part of work is practical and comprises of analytic and project part. The main goal in analytic part there was so find out real state of management in company Udos-Slovakia Transport, L.c. and subsequently to set the reasons of high fluctuation of firm employees. Analysis was realized with questionnaire for management and the whole staff. The defects that were found out are explained in the project part. We suggested some measures thanks to which the problems with fluctuation in Udos-Slovakia Transport, L.c. comet be removed or at least minimalized.

**Keywords:** leadership, social maturity, personal qualities, professional knowledge and skills practical, personal management, leadership of teams and organizations, management of methods, styles of management

Touto cestou by som chcela veľmi poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce p. prof. Jánovi Porvazníkovi, CSc. za vedenie mojej diplomovej práce, za pomocné rady, pripomienky a ochotu, ktorú mi poskytoval počas konzultácií.

Ďalej by som sa chcela poďakovať vlastníkovi firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. Jozefovi Uherkovi a jeho zamestnancom za ochotu a spoluprácu, ktorú mi poskytovali pri vypracovávaní tejto diplomovej práce.

Moje ďakujem patrí aj rodičom za ich trpezlivosť, dôveru a podporu pri štúdiu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PODSTATA A OBSAH VEDENIA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 TEÓRIE VEDENIA</b> .....	<b>12</b>
2.1 TEÓRIE ZALOŽENÉ NA RYSOCH VEDÚCEHO PRACOVNÍKA .....	12
2.2 TEÓRIE ZALOŽENÉ NA OSOBNÝCH KVALITÁCH A SPÔSOBOCH SPRÁVANIA .....	13
2.2.1 Michiganský výskum .....	13
2.2.2 Dvojrozmerná teória .....	14
2.2.3 Teória GRID .....	14
2.3 SITUAČNÉ TEORIE VEDENIA .....	15
2.3.1 Fiedlerov situačný prístup k vodcovstvu .....	16
2.3.2 Prístup k efektívnosti vodcovstva: cesta – cieľ .....	17
2.4 INTEGROVANÝ MODEL VEDENIA ĽUDÍ .....	18
2.5 MULTIKULTURÁLNE VEDENIE .....	19
<b>3 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EFEKT VEDENIA ĽUDÍ</b> .....	<b>20</b>
3.1 SOCIÁLNA ZRELOSŤ .....	21
3.2 VLASTNOSTI OSOBNOSTI .....	22
3.2.1 Charakterové vlastnosti .....	22
3.2.2 Poznávacie a tvorivé vlastnosti .....	22
3.2.3 Temperament .....	23
3.2.4 Výkonnostné (somatické) vlastnosti osobnosti .....	24
3.3 ODBORNÉ ZNALOSTI A PRAKTICKÉ ZRUČNOSTI .....	25
<b>4 OSOBNÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>27</b>
4.1 SEBAPOZNANIE A SEBAPRIJATIE .....	28
4.2 SEBAUPLATNENIE .....	28
4.3 SEBAROZVÍJANIE A SEBAVZDELÁVANIE .....	28
<b>5 VEDENIE PRACOVNÝCH TÝMOV A ORGANIZÁCIÍ</b> .....	<b>29</b>
5.1 DEFINÍCIA TÝMOV A PRACOVNÝCH SKUPÍN .....	29
5.2 MANAGEMENT TÝMOV A PRACOVNÝCH SKUPÍN .....	30
5.2.1 Štýly vedenia pracovných skupín .....	30
5.2.2 Metódy vedenia pracovných skupín .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>36</b>
<b>6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VEDENIA ĽUDÍ VO FIRME UDOS - SLOVAKIA TRANSPORT, SPOL. S R.O.</b> .....	<b>37</b>
6.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI UDOS – SLOVAKIA TRANSPORT, SPOL. S R.O.....	37
6.2 POPIS FORMY KVANTIFIKÁCIE DÁT DOTAZNÍKA .....	39
6.3 VLASTNÁ ANALÝZA – VSTUPNÉ DÁTA PRE PROJEKT .....	41
6.3.1 Analýza vedenia z pohľadu vedúcich pracovníkov .....	41
6.3.1.1 Faktory ovplyvňujúce efekt vedenia .....	41

6.3.1.2	Štýl vedenia.....	48
6.3.1.3	Metóda vedenia.....	54
6.3.2	Analýza vedenia z pohľadu vedených pracovníkov .....	57
6.3.2.1	Medziľudské vzťahy .....	57
6.3.2.2	Štýl a metóda vedenia .....	60
6.4	ZÁVEREČNÉ VYHODNOTENIE ANALÝZY .....	66
6.4.1	Analýza vedenia z pohľadu vedúcich pracovníkov .....	66
6.4.2	Analýza vedenia z pohľadu vedených pracovníkov .....	68
<b>7</b>	<b>PROJEKT VEDENIA ĽUDÍ VO FIRME UDOS-SLOVAKIA TRANSPORT, SPOL. S R.O. ZAMERANÝ NA ZNÍŽENIE VYSOKEJ FLUKTUÁCIE VEDENÝCH PRACOVNÍKOV .....</b>	<b>69</b>
7.1	NÁVRH VZDELÁVACIEHO PROGRAMU PRE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV .....	70
7.2	NÁVRH VZDELÁVACIEHO PROGRAMU PRE VEDENÝCH PRACOVNÍKOV .....	76
7.3	NÁVRH MOTIVAČNÉHO PROGRAMU .....	78
7.3.1	Medziľudské vzťahy .....	79
7.3.2	Zdravotná starostlivosť o zamestnancov .....	81
7.3.3	Podnikové akcie a výlety .....	81
7.4	RIZIKÁ UPLATNENIA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU V PRAXI PODNIKU .....	82
7.5	ZÁVEREČNÉ DOPORUČENIA .....	84
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>86</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE.....</b>	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>90</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV.....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Impulzom k vzniku tejto diplomovej práce je zistenie, že vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. dochádza k veľkej fluktuácii zamestnancov. Sťažujú sa na zlé vedenie. Cieľom diplomovej práce je odhaliť príčiny tejto skutočnosti a navrhnúť zmeny na jej zlepšenie.

V teoretickej časti chceme zhrnúť úroveň doterajšieho bádania na tému vedenie ľudí. Definovať faktory, ktoré najviac ovplyvňujú efekt vedenia vedúcich pracovníkov, ktoré slúžia k zvyšovaniu úrovne oblasti vedenia. Jednu kapitolu chceme venovať osobnému managementu, kde chceme vyzdvihnúť potrebu sebariadenia. Pretože iba človek ktorý dokáže riadiť seba samého, dokáže riadiť aj druhých. Ďalej rozvinúť problematiku vedenia pracovných skupín a tímov, ich rozdiel a vysvetliť metódy a štýly vedenia.

V analytickej časti diplomovej práce sa pokúsime zistiť aké je vedenie vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. a či naozaj vedenie najviac pôsobí na fluktuáciu podriadených pracovníkov. Preskúmame jednotlivé aspekty vedenia (faktory ovplyvňujúce efekt vedenia, metódy a štýly vedenia, medziľudské vzťahy, úroveň komunikácie, atď.). Túto analitickú časť budeme spracovávať na základe dotazníkových metód s pracovníkmi firmy.

V projektovej časti navrhujeme opatrenia, ktoré vyplynú z analýzy situácie firmy. Navrhnuté opatrenia máme zámer predložiť vedúcim pracovníkom vo firme na zlepšenie vedenia, ktoré by mali pozitívny vplyv na zníženie fluktuácie pracovných síl vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.



## I. TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 PODSTATA A OBSAH VEDENIA

Vedenie ľudí (leadership) sa veľmi stotožňuje s pojmom management. Niektorí autori sa dokonca domnievajú, že vedenie ľudí je synonymom pre riadenie, teda management. Avšak táto domnienka je nesprávna, pretože ide o dva rôzne pojmy.

„Mnohí odborníci právom zaradzujú pod pojem riadenie iba časť tých poznatkov, ktoré pokrýva pojem management. Riadenie (anglicky control) vyjadruje tiež pôsobenie riadiacej časti celku na riadenú časť, ktorá je v súlade so stanoveným cieľom (kybernetický prístup), resp. tiež ich vzájomné pôsobenie, ktoré vyplýva z funkcií riadenia, teda z plánovania, organizovania, kontroly (klasický prístup).“  
(Porvazník, 2003, s. 46)

Efektívne vedenie predstavuje jednu z rozhodujúcich vlastností manažéra. Jeho schopnosť efektívne viesť ostatných vytvára spolu s ostatnými podstatnými náležitosťami manažérskeho riadenia základ celkovej manažérskej práce. Ak chcú manažéri efektívne využívať materiálne a ľudské zdroje pre dosiahnutie cieľov, musia vykonávať všetky manažérske funkcie. Z hľadiska vodcovstva má najväčší význam nasledovanie. Znamená to ochotu nasledovať svojho manažérskeho vodcu – leadera. Vodcovstvo veľmi tesne súvisí spolu s motiváciou. Na základe motivácie je dobré si uvedomiť, čo si ľudia prajú a prečo sa určitým spôsobom správajú. To znamená, že manažéri zodpovedajú nielen za motivovanie podriadených, ale tiež za to, či je organizačná klíma povzbudzujúca k vyššej výkonnosti, alebo či ich od nej odradzuje.

„Motivácia i organizačná klíma hrajú vo vodcovstve i manažerstve významnú rolu.“  
(Koontz, 1993, s. 465)

James H. Donnelly a kol. definuje management ako: „proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nemožno dosiahnuť individuálnou prácou.“  
(Donnelly, 1997, s. 24)

Z týchto troch definícií môžeme dospieť ku skutočnosti, že management je omnoho širší pojem ako vedenie. Aj keď vodcovstvo má pre riadenie značný význam. Do pojmu management spadajú ďalšie manažérske funkcie ako je plánovanie, organizovanie, kontrola a aj vedenie.

Podľa prof. Jána Porvazníka vedenie ľudí (leadership) je teda súčasťou základnej manažérskej funkcie, ktorou je organizácia. Jej obsahom sú aktivity spojené s implementáciou stanovených cieľov, plánov, úloh, aktivity spojené s riešením úloh, pri ktorých je potrebné kompetentné vedenie ľudí. (Zdroj: konzultácia k diplomovej práci)

Vedenie má v managemente veľký význam nielen pre firmu ako takú, ale najmä pre samotných ľudí. Aj keď sa stretávame s rôznymi definíciami vedenia, hoci definovať vedenie nie je ľahké, predsa možno určiť jeho hlavné atribúty a charakterizovať jeho podstatu.

Jeden z najstručnejších a najrozumnejších prístupov predložili autori James H. Donnelly a kol. v knihe Management definíciu vedenia ľudí pri definovaní vplyvu v zmysle moci, teda kontroly, ktorú má určitá osoba:

- 1. Donucovacia moc. Donucovacia moc je založená na strachu. Podriadený vie, že keď nevyhoví príkazom nadriadeného, bude nasledovať trest (napríklad pridelenie nepríjemnej práce,...)
- 2. Odmeňovacia moc. Odmeňovacia moc je opakom donucovacej moci. Podriadení vedia, že ak vyhovejú príkazom nadriadeného, bude nasledovať odmena.
- 3. Zákonná moc alebo legitimita. Zákonná moc (legitimita) vyplýva z postavenia nadriadeného v podnikovej hierarchii.
- 4. Odborná moc. Jedinca s odbornou mocou je človek so skúsenosťami, zvláštnymi poznatkami alebo znalosťami. Tým, že má jeden alebo viac týchto znakov, získava rešpekt a ochotu jeho kolegov alebo podriadených.
- 5. Príťahnutá moc. Príťahnutá moc je založená na tom, že vedené osoby sa stotožňujú s vodcom. Jedinci sa chcú stotožniť s mocnou osobou, poskytnú alebo príťahnúť k tejto osobe moc, pretože ju nejakým spôsobom príťahuje alebo pretože sa o nej domnieva, že má žiaduce schopnosti. Výskumné štúdie odhalili význam každého z týchto piatich pilierov pre jedinca.

## 2 TEÓRIE VEDENIA

Spôsob, akým vedieme svojich pracovníkov má rozhodujúci vplyv na ich efektívnosť práce. Ako by mali jednať jednotliví vedúci alebo ako možno zvýšiť výkonnosť jednotlivých pracovníkov je asi najstaršou, najviac atraktívnou a tiež najviac prepracovanou témou organizačného správania. Už v začiatkoch nášho storočia zaznamenávame skúmanie nielen výkonnosti pracovníkov, ale tiež efektívnosť vedúcich pracovníkov, ktorá mnohonásobne rozširuje úroveň výkonu radových pracovníkov. Vo vývoji názorov na úspešný spôsob vedenia uvádzame niekoľko etáp, ktoré nastupujú zhruba každých dvadsať rokov.

### 2.1 Teórie založené na rysoch vedúceho pracovníka

Na rysy úspešného vedúceho pracovníka sa sústredil počiatočný vývoj názorov. Táto teória predpokladala, že dobrý vedúci sa ako taký rodí a jeho vedenie je ovplyvnené osobnými kvalitami.

„Na začiatku 20. storočia sa predpokladalo, že vodcovia majú zvláštne rysy, ako napríklad inteligenciu, fyzickou veľkosť a sebadôveru.“ (Donnelly, 1997, s. 468)

Vnútorne a vonkajšie prostredie súčasných organizácií prechádza neustálymi zmenami, rozhodujúce osobné vlastnosti vodcov zostávajú nemenné.

„Empirické štúdie ukazujú, že k najdôležitejším vlastnostiam, ktoré majú úspešní vodcovia spoločné, patrí optimizmus a sebadôvera: vodcovia sa neobávajú výhľadu do budúcnosti, sú si istí sami sebou i svojimi schopnosťami, predovšetkým schopnosťami usmerniť ostatných a ovplyvniť budúcnosť.“ (Urban, 2003, s. 111)

Pre vedúceho pracovníka sú veľmi dôležité rozumové schopnosti ako koncepčné, operatívne a pružné myslenie. Teoretické informácie, ktorým sa dá naučiť štúdiom sú znalosti, ktoré sú nepostrádateľnou súčasťou vedúceho pracovníka. Praktická skúsenosť patrí k základným rysom osobnosti vedúceho pracovníka. Charakterizujeme ju ako praktické návyky, ktoré získavame výcvikom a praxou. Patrí sem organizácia práce a riadenie času, vedenie ľudí, motivovanie a delegovanie, komunikačné schopnosti, vyjednávanie a v neposlednej rade aj práca s PC. Medzi ďalšie rysy osobnosti patria jej vlastnosti. Medzi najviac využívané vlastnosti osobnosti v práci vedúceho pracovníka patrí asertivita, citová stabilita, schopnosť ovplyvňovať ostatných, empa-

tia, zodpovednosť, vytrvalosť a dôslednosť. V neposlednej rade medzi rysy osobnosti zahŕňame aj postoje orientované na výkon, zákazníka, tím, čestnosť, oddanosť voči firme a morálnym hodnotám.

## **2.2 Teórie založené na osobných kvalitách a spôsoboch správania**

Podľa tejto teórie sa autori pokúsili rozpoznať typické charakteristiky úspešných vedúcich pracovníkov na základe ich správania. Sústreďujú sa na to, čo robí vedúci pri výkone svojej manažérskej práce.

### **2.2.1 Michiganský výskum**

Predmetom Michiganského výskumu je rozdelenie vedúcich pracovníkov do dvoch skupín. Na základe výskumu vedenia ľudí, ktorý bol realizovaný na Michiganskej univerzite od roku 1947 skupina sociológov rozdelila vedúcich pracovníkov orientovaných na prácu. Táto skupina podľa výskumov detailne určuje prácu svojich podriadených, starostlivo dozerá na plnenie pridelených úloh a stanovuje výrobné normy založené na takých postupoch, ako sú napríklad časové štúdie. Druhú skupinu výskumu tvoria vedúci pracovníci, ktorí sú orientovaní na pracovníkov. Svoju pozornosť sústreďujú na ľudské aspekty problémov podriadených a na vytváranie efektívnych pracovných skupín. Ich cieľom je dosiahnutie vysoko stanovených výkonnostných cieľov. Takýto vedúci sústreďuje svoju pozornosť na ciele, zdieľa ich svojim podriadeným a poskytuje im pri vykonávaní práce veľkú mieru voľnosti.

Podľa autorov Jamesa H. Donnelly a kol. výskum na Michiganskej univerzite ukázal, že: „väčšina vysoko produktívnych skupín bola vedená človekom, ktorý uplatňoval štýl vedenia orientovaný na pracovníkov. Prieskum medzi administratívnymi pracovníkmi charakterizoval manažéra orientovaného na pracovníkov ako nenápadného či všeobecného dohliadateľa manažéra orientovaného na práci ako prísneho či neustáleho dohliadateľa.“ (Donnelly, 1997, s. 470)

To znamená, že mierna alebo nenápadná kontrola orientovaná na pracovníka bola efektívnejšia ako práca pod neustálou kontrolou. Podľa autorov Jamesa H. Donnelly a kol. ďalšie teórie delíme na dvojrozmernú teóriu a teóriu Grid, ktorú rozvádzame v ďalších podkapitolách.

### 2.2.2 Dvojrozmerná teória

Predmetom vedenia ľudí sa začala zaujímať aj skupina bádateľov na Ohio State University v roku 1945. Svoju pozornosť sústredili do skúmania správania vedúceho pracovníka. Ich práca zmenila pojmá výskumu vedenia ľudí od orientácie na rysy vedúceho k orientácii na jeho správanie. Najznámejším aspektom týchto výskumov bolo stanovenie dvoch rozmerov (dimenzií) správania pri vedení ľudí, a to: pozornosť či úcta voči iným a uvádzanie do chodu a štruktúra. Tieto oba rozmery popisovali správanie vedúcich v organizáciách. Bádatelia sa pokúšali zistiť, ako vníma svoju pracovnú pozíciu vedúci pracovník, a čo si sami vedúci pracovníci myslia o svojom správaní. Tiež ich zaujímalo ako vnímajú podriadení pracovníci svojich nadriadených. Pracovná atmosféra vzájomnej dôvery, rešpektu k nápadom podriadených a ohľadov na ich pocity a záujmy prevládala u vedúceho pracovníkov, ktorí boli vysoko orientovaní na pozornosť. Naopak, nízke ohodnotenie z tohto hľadiska znamenalo, že vedúci boli vo svojom jednaní s podriadenými viac neosobní.

### 2.2.3 Teória GRID

Model možného správania sa vedúceho, ktorý vypracovali Robert Blake a Jane Moutonová a objasnili vo svojej knihe *The Managerial Grid* v roku 1964. Ich teória spočívala v tom, že štýl vedenia je vyznačený do dvojrozmernej mriežky. Manažérska mriežka je použitá ako rámec, ktorý má manažérom pomôcť rozpoznať, aký je ich štýl vedenia, a čo treba urobiť, aby sa priblížili ideálnemu stavu riadenia. Jedná sa o dobre známy prístup k definovaniu vodcovského štýlu. Táto mriežka sa používa pre výcvik manažérov a pre identifikovanie rôznych kombinácií štýlov vodcovstva po celom svete. Mikuláša Sedlák v knihe *Manažment* v tejto manažérskej mriežke objasňuje päť štýlov vedenia:

- 1. štýl vedenia pomenovaný ako nezáujem. To znamená, že manažéri venujú minimálnu pozornosť svojim ľuďom a výrobe a starajú sa hlavne o seba. Takéto správanie manažéra môžeme charakterizovať ako „ochudobnený manažment“
- 2. Štýl vedenia, kde sa vedúci pracovník koncentruje na splnenie úloh, ale minimálnu povinnosť venuje rozvoju a morálke podriadených. Vedúci verí,

že jeho hlavnou zodpovednosťou je zamerať sa na prácu. Ide o autokratickú úlohu manažéra.

- 3. Štýl vedenia sa vyznačuje tým, že vedúci pracovníci sa vo veľkej miere venujú ľuďom a len náhodne alebo vôbec sa nestarajú o výrobu. Táto časť vedenia predstavuje paternalistický štýl, keď sa vytvára prostredie s dobrými priateľskými vzťahmi, ale nikto nemá záujem o koordináciu pracovného úsilia na dosiahnutie cieľov. Takýto typ vedúceho verí, že jeho hlavnou zodpovednosťou je vytvárať harmonické vzťahy medzi podriadenými a zabezpečiť bezpečnú a príjemnú atmosféru pre prácu. Označuje sa ako manažment „vidieckeho klubu“
- 4. Štýl vedenia spočíva v tom, že vedúci pracovníci venujú maximálnu pozornosť výrobe i ľuďom. Môžeme ich nazvať „tímovými manažérmi“, pretože sú schopní spojiť výrobné požiadavky s potrebami pracovníkov. Tento „tímový manažment“ charakterizujú mnohí autori za najefektívnejší spôsob vedenia ľudí.
- 5. Štýl vedenia, ktorí predstavuje strednú pozíciu. Predstavuje umiernený štýl vedenia a vyznačuje sa hľadaním kompromisu medzi vysokou produkciou a uspokojením potrieb zamestnancov. Štúdium správania sa vedúceho všeobecne je krokom na ručenie toho, čo naozaj vedúci robia. Avšak otázka ako ovplyvňuje vedúceho správania podriadených v týchto teóriách chýba. Ich slabinou je to, že neobsahujú analýzu danej situácie, v ktorej musí vedúci konať. Túto časť budem rozoberať v ďalšej podkapitole.

### 2.3 Situačné teórie vedenia

Neustálym rozvojom teórií sa pozornosť stále viac obracia k situačným štúdiám a k názoru, že leaderi sú produktom danej situácie. Hypotéza, že vodcovstvo je najviac ovplyvňované situáciou, v ktorej sa leader nachádza sa stala stredom pozornosti radou štúdií. Tento prístup k vodcovstvu vychádza z predpokladu, že existuje vzťah medzi skupinou a leaderom. Podobá sa teórii nasledovania, ktorá hovorí, že ľudia majú tendenciu nasledovať toho, kto ich najviac chápe a sľúbi im, že uspokojí ich osobné prania. Človek, ktorý rozpozná ľudské prania a realizuje programy pre ich

uspokojenie môže zaujať postavenie leadera. Jedná sa o situačný prístup, ktorý má veľký význam pre prax i teóriu manažéra. Berie do úvahy danú situáciu, v ktorej sa podnik momentálne nachádza.

### 2.3.1 Fiedlerov situačný prístup k vodcovstvu

Zakladateľmi situačnej teórie vodcovstva je Fred E. Fiedler a jeho spolupracovníci z Illinoiskej univerzity, kde predovšetkým analyzujú vodcovský štýl. Uvádzajú, že ľudia sa stávajú vedúcimi nielen preto, že majú požadované osobné vlastnosti, ale aj v dôsledku pôsobenia rozličných situačných faktorov, ako aj vzťahov medzi vedúcim a členmi skupiny.

„Na základe výskumu popísal Fiedler tri kritické dimenzie situácie vodcovstva, ktoré pomáhajú pri hľadaní najefektívnejšieho vodcovského štýlu. Sú to:

- **1. Moc pozície.** Je to stupeň, v ktorom sa líši moc pozície od ostatných zdrojov moci (osobnosť alebo odbornosť) a ktorý umožňuje leaderovi dosiahnuť toho, aby členovia skupiny plnili jeho príkazy. Je to moc, ktorá pochádza z organizačnej právomoci. Fiedler zdôrazňuje, že leader so zreteľnou a značnou pozičnou mocou môže získať mnohom ľahšie nasledovateľa, ako keby takú moc nemal.
- **2. Štruktúra úkolu.** Táto dimenzie vyjadruje, do akej miery je možné jednoznačne vymedziť úkoly a stanoviť, kto je za ich splnenie zodpovedný. Pokiaľ sú úlohy celkom jasné (nie neurčité alebo zle štruktúrované), je možné mnohom ľahšie kontrolovať prácu podriadených a jednoznačne určovať ich osobnú zodpovednosť.
- **3. Vzťahy leader - člen.** Túto dimenziu považuje Fiedler z hľadiska leadera za najdôležitejšiu, pretože predchádzajúce dimenzie môžu byť do značnej miery manažérom neovplyvniteľné. Vzťahy leadera s podriadenými ovplyvňujú obľubu, dôveru a ochotu podriadených nasledovať leadera.“ (Koontz, 1993, s. 478)

Pri štúdiách Fiedlerových výskumných výsledkov je možné dôjsť k záveru, že neexistuje nič, čo by jednoznačne oprávňovalo použitie vodcovského štýlu, zameraného na úlohy alebo na medziľudské vzťahy. Zo skupinového prostredia pôsobí rada fakto-



rov, ktoré pôsobia na efektívnosť vodcovstva. Manažéri, ktorí sa ocitnú v roli vodcu by si mali uvedomiť, že vodcovstvo je vlastne určitý druh umenia. Musia nevyhnutne využívať motiváciu na uspokojovanie pracovníkov a na zvýšenie ich záujmu na dosiahnutie spoločných cieľov a nezabúdať na to, že efektívnosť štýlu vedenia závisí od situácie.

### 2.3.2 Prístup k efektívnosti vodcovstva: cesta – cieľ

Túto teóriu sformuloval Martin Ewans a rozvinul Robert J. House z univerzity v Toronte. Je založená na predpoklade, že leader svojim podriadeným stanovuje a ujasňuje ciele, pomáha im nájsť najlepší spôsob (teda cestu) pre ich dosiahnutie a odstraňuje prekážky. Pozornosť sa sústredila na to, aby vedúci ovplyvňovali očakávania spolupracovníkov, aby ich pozitívne motivovali. Veľkú pozornosť autori sústredili aj do situácie.

„Nejednoznačné, neurčité situácie môžu viesť k nespokojnosti podriadených a k potrebe použitia vodcovského štýlu prevážne úkolovo orientovaného.“ (Koontz, 1993, s. 481)

Teda viacerí autori potvrdzujú, že štýl vedenia závisí od situácie a že vedúci môže uplatňovať viacero štýlov vedenia. Podľa autorov H. Koontza a H. Wehricha v knihe Management je správanie leadera možné zaradiť do štyroch kategórií:

- **1. Podporné vodcovstvo** – je zamerané na potreby podriadených. Vyznačuje sa záujmom o ich blaho a vytváraním príjemného pracovného prostredia. Tento štýl je najviac účinný, pokiaľ sú podriadení znechutení a nespokojní.
- **2. Participatívne vodcovstvo** – umožňuje podriadeným podieľať sa na rozhodovaní, čo môže zvýšiť ich motiváciu.
- **3. Nápomocné vodcovstvo** – poskytuje podriadeným prevažne iba rady a objasnenia toho, čo sa od nich očakáva. Leader využíva plánovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolovanie.
- **4. Vodcovstvo orientované na úspech** – zahŕňa vytváranie náročných cieľov, vyhľadávanie možností zvýšenia výkonnosti a opiera sa o dôveru v to, že podriadení budú chcieť dosiahnuť ciele.

Z tejto teórie vyplýva, že ak je podriadeným niečo nejasné, je nutné, aby im leader povedal, čo majú robiť a ako dosiahnu cieľ čo najlepšie. To znamená, že je potrebné podriadeným pracovníkom presne zadefinovať ich jednotlivé postavenie, dlhšie úlohy, odstraňovať prekážky, zapájať členov skupiny do určovania cieľov, podporovať tímové úsilie, vytvárať možnosti pre dosiahnutie pracovného uspokojenie, znižovať počet stresujúcich kontrol. Konečným dôsledkom tejto teórie je, že vodcovstvo nemôže existovať bez leadera, pretože ten svojim správaním ovplyvňuje cestu k dosiahnutiu vopred určeného cieľa.

## 2.4 Integrovaný model vedenia ľudí

Integrovaný model vedenia vzniká potrebou ukázať ako rozličné faktory môžu na seba navzájom pôsobiť pri situačnom vedení.

Podľa autora Mikuláša Sedláka model ukazuje, že: „vlastnosti vedúceho ovplyvňujú jeho správanie, na ktoré pôsobia situačné faktory a predchádzajúce reakcie podriadených.“ (Sedlák, 1997, s. 338)

V závislosti od danej situácie vyplýva správanie sa k podriadeným pracovníkom. Ich reagovanie vplýva na ďalšie situácie vedenia a správanie sa vedúcich pracovníkov. V súvislosti s potrebou pochopiť a uplatňovať integráciu súčasných teórií vedenia autor Mikuláš Sedlák v knihe Manažment uvádza: „zásady a funkcie špecifikovala predovšetkým tri osobné kvality, ktoré významne prispievajú k schopnosti vedúceho ovplyvniť iných, a ktoré zodpovedajú väčšine štýlov vedenia a sú osobitne kompatibilné so situačným prístupom:

1. vedúci by si mal byť vedomý vplyvu svojho správania na tých, ktorých vedie. Preto by sa mal usilovať získať viac poznatkov o svojom pôsobení na iných,
2. každý vedúci musí vedieť komunikovať s podriadenými. Komu táto schopnosť chýba, môže sa stať pri ovplyvňovaní iných neschopným,
3. dôležitou schopnosťou efektívnych vedúcich je, aby rozumeli sebe, svojim podriadeným a ich situáciám, musia chápať vzťah príčiny a efektu individuálnej motivácie a správanie, ako aj skupinovej dynamiky a správanie skupiny.“ (Sedlák, 1997, s. 339)

## 2.5 Multikulturálne vedenie

Ďalšou novou požiadavkou v práci vedúceho pracovníka je potreba učenia sa rozdielov v kultúre. Pretože systém globalizácie je čím ďalej, tým rýchlejší, budú sa musieť vedúci pracovníci viac učiť o vedení ľudí za hranicami. S potrebou zvažovať rozdiely aj v kultúre iných krajín veľmi dobre opísala trojica autorov Jamesa H. Donnelly a kol. v knihe Manažment: „V súvislosti s veľkými reformami odohrávajúcimi sa vo východnej Európe a Latinskej Amerike, v súvislosti s vytváraním regionálnych obchodných blokov a v súvislosti s tým, jak významným tématom analýzy problém efektívnosti vedenia v rôznych kultúrnych prostriedkoch. Môžu napríklad japonský vedúci v závode Toyota v Georgetownu v Kentucky presvedčiť amerických zamestnancov o tom, aby zlepšili kvalitu svojej práce: alebo môže americký inžinier v laboratórii General Electric Company v Singapuru presvedčiť ázijských technikov, aby za účelom splnenia dôležitého termínu pracovali každý deň predčas?“ (Donnelly, 1997, s. 491)

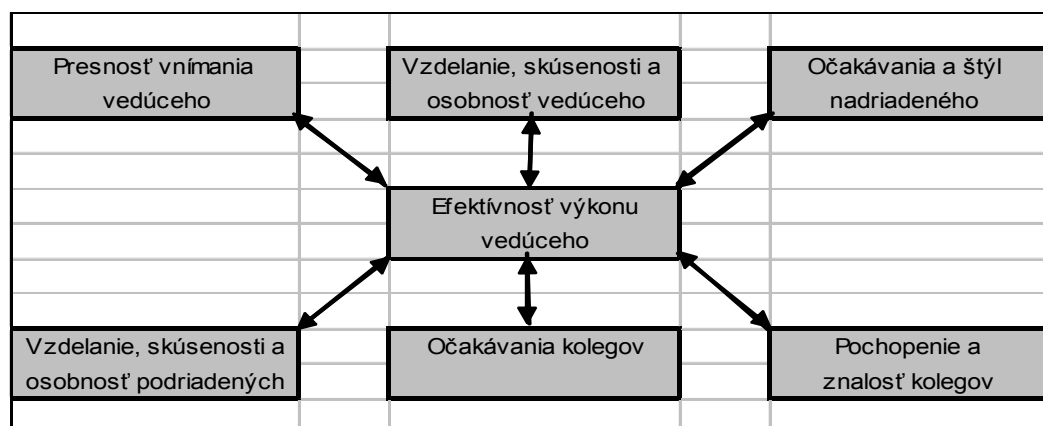
V každej krajine je vedenie ľudí nepostrádateľnou problematikou. Naše domáce firmy čím ďalej viac a viac sústreďujú svoju pozornosť do zahraničia – pozornosť z hľadiska importu, exportu ... Myslím, že je dôležitou súčasťou práce vedúcich pracovníkov aby mali dostatok vedomostí a informácií o krajine, s ktorou spolupracujú. Z tohto dôvodu je dokonca žiaduce, aby vedúci pracovník ovládal jazykové rozdiely danej krajiny, s ktorou firma spolupracuje, aby sa vyznal v rozdieloch a v jej hodnotách. Je samozrejmé, že môžu nastať určité komplikácie v komunikácii a spôsoboch správania dôsledkom multikulturálnych rozdielov. Preto je dôležité, aby vedúci pracovník, ktorý vedie svojich ľudí z rozličných krajín sa vyznal v týchto rozličných kultúrnych prostrediach.

### 3 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EFEKT VEDENIA ĽUDÍ

Vplyvom času dochádza k neustálym zmenám v práci vedúceho pracovníka. Podľa profesora Jána Porvazníka, ktorý uvádza v knihe *Psychologie pro ekonomy*: „Práca každého vedúceho pracovníka (manažéra) predstavuje komplexnú činnosť, ktorá má technické, technologické, ekonomické, organizačné, sociálne a psychologické aspekty. Charakter a obsah riadiacej práce vedúceho pracovníka kladie špecifické nároky na profil jeho osobnosti. Tento osobnostný profil ovplyvňuje úspešnosť riadiacej práce vedúceho.“ (Porvazník, 1997, s. 184)

To znamená, že osobnosť z hľadiska manažmentu je veľmi nepostrádateľná a môžeme ju definovať ako: „viditeľný aspekt nejakej povahy, ktorá pôsobí na iných.“ (Čakrt, 1996, s.19)

Tým, že človek pôsobí na iných ľuďoch, mal by túto komplexnú činnosť vykonávať pracovník, ktorého profil osobnosti je adekvátny práci, ktorú vykonáva. To znamená, že vlastnosti osobnosti vedúceho pracovníka by mali spĺňať určitú normu a kvalitu a jeho sociálna zrelosť by mala byť na veľmi dobrej úrovni. V neposlednej rade patria k faktorom, ktoré ovplyvňujú efekt vedenia aj praktické zručnosti a odborné znalosti. Autor James H. Donnelly a kol. v knihe *Management* uvádza vybrané faktory ovplyvňujúce efektívnosť vedenia, ktoré sú uvedené v obr. 1.



Obr. 1. Vybrané faktory ovplyvňujúce efektívnosť vedenia (Donnelly a kol., *Management*, 1997, s.490)

Podrobnejšie sa budeme týmito faktormi, ktoré ovplyvňujú efekt vedenia venovať v ďalších podkapitolách.

### 3.1 Sociálna zrelosť

„Človek vie, že má žiť ako človek.“ (Porvazník, 2003, s. 419)

Vieme, že človek je niečím, čo dokáže rozmýšľať, rozpoznávať dobré od zlého, vie sa rozhodovať a vie vyjednávať. Dokáže sa realizovať v spoločenstve a s inými. Jeho sociálna zrelosť mu umožňuje konať správne, čo môžeme považovať za dôležitú súčasť každého života.

Sociálna zrelosť je niečím, čomu sa nikto z nás nedokáže naučiť. Je to vlastnosť, ktorú dosiahneme v procese genézy (vrodenej vlastnosti), výchovou a vzdelávaním (rozvojom osobnosti). V dnešnom svete slová ako chudoba, honba za bohatstvom bezcharakternosť a povýšenectvo patria medzi pojmy často používané. Akoby existovala samá „černota“, ktorá potláča vedomosť a zmysel vedieť ako žiť. Ale sem – tam objavíme aj kúsok svetla, ktoré je znakom vzájomnej spolupráce, znášanlivosti a čestnosti. Tento kúsok svetla nám môže aspoň trocha napomenúť, čo to vlastne sociálna zrelosť je.

- Sociálna zrelosť je: „vedomé, alebo i nevedomé rešpektovanie základných princípov správania (ktoré vychádzajú z rovnakých princípov vnímania, poznávania a hodnotenia), vďaka ktorým sa zachováva celistvosť osobnosti. Tieto princípy sú založené na rozlišovaní medzi dobrým a zlým, správnym a nesprávnym, pri čom sa človek nezameriava len na samotný cieľ, ktorého má byť dosiahnuté v súlade s týmto myslením, ale aj na prostriedky vedúce k jeho realizácii.“ (Porvazník, 2003, s. 421)

Za sociálne zodpovedné správanie organizácie môžeme považovať také správanie, ktoré je v súlade s platnými zákonmi a predpismi. Pretože spoločnosť umožňuje podnikanie, majú podnikateľské organizácie voči spoločnosti povinnosť vytvárať zisk. Ak táto organizácia vytvára zisk legálne, je jej správanie sociálne zodpovedné. Naopak, ak sa neusiluje organizácia o zisk, správa sa nelegálne a sociálne nezodpovedne. Túto myšlienku vyjadrila trojica autorov James H. Donnelly a kol. v knihe Management, že tento názor je zosúladený s Miltonom Friedmanom a ďalšími ekonómami, ktorí sú presvedčení, že spoločnosť vytvára obchodnú firmu, ktorých úlohou je efektívne produkovať tovar a služby. Friedman hovorí, že existuje iba jedna sociálna zodpovednosť obchodnej firmy: využiť svoje disponibilné zdroje

v činnostiach zameraných na dosahovanie zisku a v podmienkach otvorenej konkurencie bez podvodu a klamu.

### **3.2 Vlastnosti osobnosti**

Podľa priorit sa dá určiť charakter, správanie a osobnosť nielen človeka, organizácie ale aj celej spoločnosti. A keďže vrcholom sociálnej zrelosti sú charakterové vlastnosti subjektov managementu môžeme tieto charaktery ľudí vidieť aj v pracovnom procese. Tieto charakterové vlastnosti človeka nám najviac priblížia aký človek v skutočnosti naozaj je, akú má úroveň. Navyiac odhaľujú jeho očakávané jednanie, správanie a postoje. V práci vedúceho pracovníka potrebujeme vedieť všetky tieto vlastnosti, pretože aj vďaka nim sa odvíjajú štýly vedenia.

#### **3.2.1 Charakterové vlastnosti**

Osobnostnú vybavenosť osobnosti je možné interpretovať ako špecifickú súčasť vnútorného osobnostného profilu jednotlivcov, ako ich relatívne ustálený charakter. Predstavuje vzťah človeka k sebe samému, a vzťah k rôznym stránkam skutočnosti.

„Charakterové vlastnosti také určujú mieru súladu jednanie človeka s obecné prijímanými mravnými zásadami, zvykmi a obyčajami, ktoré sa vyskytujú v spoločnosti (charakterný, alebo naopak tzv. bezcharakterný jedinec). Ak poznáme charakter určitého človeka, môžeme vcelku dobre predvídať, ako sa v rôznych situáciách zachová.“ (Porvazník, 1997, s. 98)

#### **3.2.2 Poznávacie a tvorivé vlastnosti**

Patria k ďalším vlastnostiam, ktoré v neposlednej rade ovplyvňujú prácu vedúcich pracovníkov. Poznávacie vlastnosti môžeme nazvať ako proces osvojovania poznatkov a ich zapamätávanie. Charakterizujú sa ako hĺbka vnímania javu, presnosť pri rozlišovaní faktov, dokonalosť postrehu, komplexnosť riešenia, globálny prístup k riešeniu, pokusná pozornosť, sústredenosť, tvorba hypotéz, obrazotvornosť a predstavivosť, vnímanie možných analógií, dokonalé usudzovanie a inšpirácia.

Tvorivé vlastnosti, ktoré sa u človeka prejavujú sú vlastnosti, v netradičnom a stále novom pohľade na skutočnosť. Prejavuje sa ako odmietanie rutiny, neuznávanie ad-

ministratívnej autority, vynaliezavosť a zvedavosť, nonkonformizmus, nezávislosť, skepticizmus, nadšenie, dobrodružstvo, konfliktnosť, impulzivnosť, sebavedomie, vytrvalosť, samostatnosť, sebadôvera a hlavne posadnutie cieľom. Prvá vlastnosť je založená na aktivitách, ktoré človek vykonáva. Druhá vyjadruje ľudský a morálny aspekt človeka, jeho postoje a životnú filozofiu, svedomie, vzťah k svetu, k druhým ľuďom a sebe samému.

### 3.2.3 Temperament

Medzi profilujúce vlastnosti osobnosti z biologicky podmienených charakteristík býva často zaradovaný temperament. Je určovaný predovšetkým vrodenými vlastnosťami nervovej sústavy. Vyjadruje celkový stav emotivity jedinca a prevažujúci spôsob prežívania rôznych situácií a činností. Môžeme to nazvať akýmsi citovým ladením človeka. K základným temperamentným charakteristikám patrí:

- intenzita a rýchlosť reagovania človeka na najrôznejšie podnety z fyzického a sociálneho a kultúrneho prostredia,
- odolnosť voči silným a dlhotrvajúcim podnetom
- citovosť vyjadrujúca mieru pohyblivosti či stálosti prežívania človeka
- náladovosť, ktorá vyjadruje to, ako sa človek necháva ovládať svojimi emóciami a aké je ich prevažujúce ladenie
- výrazovosť alebo miera, v ktorej sa emócie a citové zážitky prejavujú navonok, a spôsob, ktorým k tomuto dochádza (kíčovitosť, uvoľnenosť, klud a rozvaha, premrštenosť apod.)

Ľudia sa teda prirodzene líšia svojimi viditeľnými znakmi. Existujú rôzne typy temperamentu. Najvýznamnejšie je rozdelenie podľa Hypokratesa, a to cholerik, flegmatik, sangvinik, melancholik. Z týchto emotívnych vlastností človeka plyní spoločný znak, že správanie je založené na štvortypovom modeli. Sangvinika charakterizuje spoločnosť, dynamickosť, reaktivnosť, otvorenosť a priateľnosť. Podľa tejto predchádzajúcej vety môžeme usúdiť, že ide o vlastnosti, ktoré by mali prevládať u vedúceho pracovníka. U flegmatika prevažujú skôr spomalejšie črty, rozvážnosť, stálosť, kludnosť s určitým odstupom voči ľuďom. Prchkosť je dominantným

znakom pre cholerika. U melancholika prevláda pesimizmus, zádumčivosť a značná uzavretosť.

Uvedená typológia predpokladá, že ľudia sa svojou mierou stability, lability, otvorenosti, uzavretosti môžu vzájomne značne líšiť a predstavovať tak mnoho krát skôr ako akési prechodné typy, u ktorých vyhranenosť temperamentu môže mať len charakter určitej viac alebo menej prevažujúcej tendencie.

### 3.2.4 Výkonnostné (somatické) vlastnosti osobnosti

Dobré zdravie je predpokladom zvyšovania sociálnej zrelosti. Pre odbornú zdatnosť a praktickú zručnosť tvorí zdravie základ všetkých troch pilierov kompetencie. Avšak existuje veľa degenerujúcich faktorov, ktoré na náš organizmus pôsobia veľmi nepriaznivo. Medzi tieto faktory patrí stres, psychosomatické ochorenia, vyčerpanosť apod. Aj keď im dokáže naše telo veľmi dlho odolávať, nedokáže sa im ubrániť. V konečnom dôsledku majú za následok ťažké psychické a emocionálne problémy, ba dokonca až fyzické ťažkosti. Manažérske a vedúce pozície sú veľmi vystavované najfrekvencovanejším termínom v súčasnosti a tou je stres. Aj keď si to mnohí ľudia neuvedomujú, alebo si to nechcú pripustiť, tento stres vyvolávajú vonkajšie zdroje ako je zodpovednosť, pracovné tempo s vysokým nasadením, nedostatok času, apod. alebo vnútorné zdroje ako stanovenie si vlastných privysokých cieľov, priorít atď.. Mnohý sa určite pýtame sami seba, ako vlastne dosiahnuť takéhoto stavu pri zaťažujúcej duševnej práci vedúceho pracovníka? Základom je dobrý odhad vlastnej únavy. Ak si vedúci pracovník vie vymedziť dostatok relaxu a odpočinku medzi svoje ostatné dôležité aktivity nemusí sa strachovať o svoje duševné a telesné zdravie. Aj keď možno v mladom veku človek priveľmi nepocítiť únavu, môže sa to odzrkadliť neskôr. Veľa psychológov svojimi štúdiami potvrdzuje, že ľudia uvoľnenejší, s minimálnym náznakom agresie, prívetivejší a optimistickejší sa venujú pohybovým aktivitám. Čo má samozrejme pozitívny dopad aj v zamestnaní. Ďalší faktor, ktorý veľmi ovplyvňuje psychosomatickú vlastnosť človeka patria potreby. Neuspokojením týchto potrieb má za následok úpadok človeka.

Z predchádzajúcich štúdií môžeme usúdiť, že: „k dosiahnutiu vysokej výkonnosti a dobrého zdravia je nielen dôležitá láska, mier, súciteľ, porozumenie a dobrý duševný stav.“ (Porvazník, 2003, s. 431)



„To, čo človeka do hĺbky preniká a najväčšmi zraňuje, nieje ani túžba po slasti, ani túžba po moci, ale túžba po zmysle. A práve tá spôsobuje, že človek je posadnutý tým, aby našiel zmysel a naplnil ho, ale tiež tým, aby stretol blízku ľudskú bytosť, ktorú bude milovať. Oboje, naplnenie i stretnutie, je pre človeka základom šťastia a radosti.“ (Enkelmann, 1997, s. 18)

V konečnom dôsledku by človek nemal zabúdať ani na svoju dobrú životosprávu (racionálna výživa, dostatok spánku, vhodné životné a pracovné prostredie, nefajčiť, obmedzovať pitie alkoholu a pod.), ktorá v neposlednej rade ovplyvňuje pracovný výkon.

### 3.3 Odborné znalosti a praktické zručnosti

Fungovanie tímu a skupiny závisí v nezanedbateľnej miere na odbornej kvalite vedúceho pracovníka. Ako však má vedúci získať kvalifikácie k vedeniu tímu? Existujú niektoré základné kvalifikácie, ktoré v každom prípade musia byť osvojené alebo ďalej rozvíjané. Nejde iba o naučenie sa, ale zahŕňa proces celoživotného vzdelávania. Dôležité schopnosti, ktorými by mal vedúci pracovník disponovať pri vstupe do organizácie je schopnosť uplatniť svoje poznatky v praxi, schopnosť tímovej práce, riešenie problémov, učiť sa ako sa učiť, a zvládanie rôznych konfliktných situácií. Vysoká dynamika v ekonomickej i pracovnej oblasti si vyžaduje neustále osvojovanie nových vedomostí, poznatkov a zručností, ktoré sú pri práci vedúcich pracovníkov nevyhnutné. Môžeme spomenúť hlavne ovládanie počítača, komunikačné zručnosti, schopnosť viesť tím, rozumieť systémom, schopnosť komunikovať a spolupracovať, vyhľadávanie a osvojovanie informácií. Jednoznačne, trendy v oblasti práce vedúcich pracovníkov sa odzrkadľujú vo vysokých nárokoch na individuálnu zodpovednosť. V neposlednej rade je to aj jazyková zdatnosť vedúcich pracovníkov. Vzhľadom na pokračujúci dynamický trend rastu mobility kapitálu víziu spoločného trhu ako i vzhľadom na to, že zamestnania v západných firmách sú považované za najprínosnejšie a statusom najvyššie, zručnosti požadované západnými firmami, ako sú jazykové znalosti a ovládanie počítača, sa pridávajú k požiadavke čo najvyššej dosiahnutej úrovne vzdelania ako kľúčové.

Vedúci tímu potrebuje: „metodické vybavenie k vedeniu tímu, schopnosť komunikovať s tímom a strategicko-organizačné schopnosti.“ (Bay, 2000, s. 78)

Zručnosti v podmienkach dnešnej spoločnosti sa významnou mierou podieľajú na priebehu a kvalite každej práce. Keďže ide o schopnosť správne a rýchlo nabité vedomosti uplatňovať v praxi, existujú rôzne tréningy , ktoré učia týmto schopnostiam: „vzdelávanie a školenie v kurzoch, učenie akcií, učenie sa zo skúseností, plánovanie kariéry, organizačný rozvoj, otvorené a distančné učenie, sebazvedľávanie a podnikové poradenstvo.“ (Prokopenko, 1996, s. 53)

## 4 OSOBNÝ MANAGEMENT

Sebariadenie je celoživotný proces rôznych aktivít pracovníka, prostredníctvom ktorých si pracovník určuje svoje osobné i pracovné ciele a následne plánuje a organizuje ich plnenie, koriguje ich a hodnotí ich dosahovanie. Tento proces môžeme chápať ako súhrn metód a techník pre reguláciu vlastných činností, práce i celého života. Je tvorený za pomociu osobných vlastností, schopností, odborných znalostí a praktických zručností pre splnenie cieľov, ktoré si stanovil.

Kto sa chce stať dobrým manažérom svojej súkromnej i profesionálnej budúcnosti, ten musí predovšetkým ovládnuť umenie osobného nájdenia a stanovenia cieľa.

„P. Drucker si myslí, že vedúci pracovník má vlastne k riadeniu iba jednu osobu, a to sám seba. Čo človek nemá ujasnené sám pre seba, nemôže objasniť ani svojmu okoliu.“ (Bay, 1997, s. 28)

Známy teoretik managementu, Jiří Plamínek, vníma sebariadenie ako postupnou sadu odpovedí na otázky čo a prečo robiť, ako a kto to má robiť a kedy to má robiť. Teda sebariadenie vníma ako proces, kedy pracovník najskôr zisťuje, komu (subjekty) a prečo (potreby) má čo (produkty) poskytnúť, a až potom, ako (aktivity), kedy a s použitím čoho (zdroje) toho môže dosiahnuť.

Naproti tomu prof. Ján Porvazník umiestňuje porces sebariadenia na časovej osy ako sebauvedomenie a seba prijatie, nasleduje najdutie vlastného uplatnenia v spoločnosti, ktoré sa skladá z funkcií seba plánovanie, sebaorganizovanie a seba kontroly. Ako poslednú fázu sebariadenia identifikuje seba vzdelávanie a rozvoj dobrých návykov a elimináciu zlých.

Jednotlivým fázam sebariadenie neskôr dáva určité funkcie. Funkcie seba prijatia je uvedomenie si, kým som, aké mám vlastnosti, schopnosti a aké sú moje zručnosti. Obsahom funkcie seba uplatnenia je seba plánovanie, sebaorganizovanie a seba kontrola. Teda stanovovanie cieľov pre kariéru a osobný život, realizácia a korekcia týchto cieľov. Funkcia seba rozvíjania sa prelína všetkými funkciami sebariadenia. Jej obsahom je vzdelávanie zamerané na rozvoj pozitívnych a negatívnych vlastností, teda seba výchovy. Ďalej je to samoštúdium, ktoré nám pomáha pri rozvoji odborných a všeobecných znalostí. Dôležitým obsahom funkcie sebariadenia je rozvoj potrebných zručností a potlačovanie zlovykov.

## 4.1 Sebapoznanie a sebprijatie

Vlastná sebvýchova, vlastná autoregulácia začína sebapoznamím. Čím viac sa poznáme, tým lepšia je naša adaptácia. Jedinec neškolený v metódach sebapoznania má sklon jednak vidieť sa buď príliš v dobrom svetle, alebo naopak v zlom svetle. Sebapoznanie robí človeka otvorenejším voči osobným skúsenostiam a zvyšuje jeho ochotu k náprave a k sebvýchove. Sebprijatie a sebaistota silne súvisí s optimizmom resp. pesimizmom. Sú to vlastnosti, ktoré si človek formuje už od svojej mladosti a sú ovplyvnené zážitkami z detstva.

## 4.2 Sebauplatnenie

Sebauplatnenie je implementačnou funkciou sebariadenia. Sebauplatnenie spočíva v sebauplávovaní, sebaorganizovaní a sebakontrola. Ak si dokážeme uvedomiť, čo chceme dosiahnuť, dozvieme sa o sebe (sebapoznanie), ale zároveň začíname proces vlastnej zmeny (sebauplatnenie). Dobrý manažér nemôže efektívne organizovať druhých ľudí, pokiaľ nevie organizovať sám seba. A nestačí si cieľ iba stanoviť. Jeho dosiahnutie treba dobre premyslieť, rozhodnúť sa, ako ho dosiahnuť a aké podmienky pre ne pripraviť. Tomu sa hovorí plánovanie. Kontrola slúži k porovnaniu skutočnosti s plánom, aby manažér mal istotu, že svojho cieľa dosiahne.

## 4.3 Sebarozvíjanie a sebvzdelávanie

Ide o proces tvorby vlastnej osobnosti, proces rozvíjania vrodenných vlôh a odstraňovania vlastných nedostatkov. Obsah funkcie sebvzdelávania je orientovaný na rast a zvyšovanie kompetencií vlastnej osoby. Sebvzdelávaním každý človek rozvíja a zušľachtuje svoje vrodené i nabité vlastnosti a zvyšuje prakticky získané schopnosti. Človek v procese sebarozvíjania odstraňuje svoje negatívne vlastnosti a zvyky a rozvíja svoje klady. Potrebu vzdelávať a rozvíjať sa dnes uznáva prakticky každá firma. Avšak manažéri volia prednostne vzdelávanie zamerané na technické znalosti a podceňujú vzdelávanie v oblasti medziľudských vzťahov.

## 5 VEDENIE PRACOVNÝCH TÝMOV A ORGANIZÁCIÍ

### 5.1 Definícia tímov a pracovných skupín

Pri zadefinovaní pojmov skupina a tím mi vždy príde na myseľ jedno veľmi pravdivé tvrdenie od Svätopluka, ktorý sa snažil vyjadriť silu národa spojenectvom. Jeho slová ako napr. v jednote je sila sa využívajú aj v organizáciách.

- Pod pojmom **pracovná skupina** rozumieme: „pracovná skupina je jedna z typických predstaviteľiek malých sociálnych skupín. Tvorí ju skupina ľudí jedného pracoviska, spojených spoločnou činnosťou, vnútornou štruktúrou sociálnych rolí a jednotným vedením. Za základné znaky je treba považovať: spoločné ciele, spoločnú činnosť, vnútornú štruktúru pracovných pozícií a rolí, časté vzájomné osobné kontakty medzi spolupracovníkmi, relatívne trvalé sociálne vzťahy, spoločné pracovisko, vedomie príslušnosti ku skupine.“ (Bedrnová, 2002, s. 88)

V organizácii môžeme vidieť dve široké triedy skupín: formálne a neformálne. Medzi formálne skupiny patria oddelenia, útvary a iné organizačné celky. Naopak, kde sa zamestnanci združujú nie za účelom aktivít organizácie nazývame neformálne organizácie. Sú to prirodzené zoskupenia ľudí v pracovnej situácii, ktoré vyplývajú z ich sociálnych potrieb.

- Špecifickým druhom pracovnej skupiny je **tým**. „Tým vyžaduje určité dozretie (cez skupinový vývoj) v podobe ujasňovania rolí, ich kompetencií a zodpovednosti, pravidiel komunikácie a rozhodovania,“ (Mikuláščík, 2003, s.196)

Musíme najskôr vybrať dobrú skupinu, z ktorej môže neskôr vzniknúť dobrý tím. Pretože sa skupina s týmom v praxi dosť často zamieňajú, existujú určité skutočnosti, ktoré presne vymedzujú rozdiel medzi nimi.

„Pod pojmom „tým“ označujeme spravidla vnútorne formálne neštruktúrovanú malú skupinu ľudí, ktorí v jej rámci podávajú po stanovenú dobu spoločný výkon. Medzi podstatné rysy odlišujúce tím od skupiny patrí predovšetkým: 1. Neexistencia vnútornej formálnej organizačnej štruktúry tímu, 2. Podávanie spoločného výkonu a spo-

ločná zodpovednosť za jeho výsledky, 3. Časové obmedzenie existencie tímu.“ (Bedrnová, 2002, s.107-108)

## 5.2 Management tímov a pracovných skupín

Efektívnosť a práca vedúcich pracovníkov má neustále radu slabých miest. Síce sú názory na vedenie ľudí veľmi rozsiahlou problematikou, neustále pretrvávajú určité bariéry v úspešnosti vedenia. Jedná sa hlavne o veľmi operatívny prístup k problémom, snaha riešiť detaily a množstvo každodenných maličkostí, kontrola všedného diania na pracovisku, podceňovanie strategického významu ľudských zdrojov, malá pozornosť rozvíjania pracovníkov, nedôvera voči podriadeným a neschopnosť alebo neochota delegovať úlohy.

Problémy tohto „bludného kruhu“ môžeme eliminovať realizáciou niekoľkých krokov, ktorým sa budem venovať v ďalších podkapitolách.

### 5.2.1 Štýly vedenia pracovných skupín

Základnom pre štýl vedenia sú činnosti vedúceho, ktoré sú obrazom komunikácie a vzájomných vzťahov k vedeným pracovníkom.

- **Autoritatívny štýl vedenia** - preferuje formu príkazov. Štýl je orientovaný predovšetkým na úlohy. V oblasti komunikácie prichádza do úvahy iba pracovná oblasť. V rozhodovaní neexistuje spoluúčasť podriadeného spolupracovníka. V prípade zmeny povinnosti podriadeného neinformuje túto skutočnosť vopred. Takýto vedúci odmieta vysvetľovať svoje správanie, vládne „železnou rukou“. Neponecháva podriadeným pole pre samostatné rozhodovanie a prejavy iniciatívy. Jeho poslaním je rozhodovať, vydávať príkazy a niesť zodpovednosť.
- **Demokratický štýl vedenia** - vedúci pracovníci využívajúci tohto štýlu sa v rozhodovaní podieľajú spolu s podriadenými a spolu hľadajú riešenia. Pred tým ako vedúci pracovník zavedie nejakú zmenu, snaží sa získať súhlas svojich podriadených. Komunikáciou sa snaží podnecovať a posilniť medzilidské vzťahy v skupine. Svoje zámery a ciele vopred skupine vysvetľuje a dáva možnosť spätnej väzby od svojich podriadených. V snahe zlepšiť vzťahy me-

dzi vedúcim a jeho podriadenými uvíta kritiku vlastného postupu. Do vedenia sa snaží zainteresovať podriadených tak, že do praxe uvádza návrhy, ktoré sami podali. Nepoužíva donucovacie prostriedky, ale jeho štýl je zameraný na ľudí v snahe presvedčiť ich a teda nie donútiť.

- **Liberálny štýl vedenia** - vedúci pracovník, ktorý využíva tento štýl prejavuje veľkú znášateľnosť. Svoju moc využíva minimálne. Jeho štýl je podobný delegovaniu, pretože plne dáva priestor svojim podriadeným, chce aby mali pocit nezávislosti. Akceptuje ich návrhy, učí ich preberať zodpovednosť za vlastnú činnosť. Každému ponecháva dostatočný priestor na sebarealizáciu. Vedúci vystupuje ako reprezentant svojej skupiny. Naplno využíva komunikáciu orientovanú nielen na plnenie pracovných úloh.
- **Laisser – faire štýl vedenia** - je štýl vedenia ľudí, ktorý sa vyskytuje veľmi zriedka. Využívajú ho vedúci pracovníci, ktorí svoju skupinu v podstate nepodnecujú, neriadia, neaktivizujú. Podriadeným pracovníkom je ponechaná plná voľnosť. Každý je zodpovedný sám za seba. Výkony musia byť splnené, ale bez organizácie nadriadeného. Taktiež je využívaná komunikácia, ktorá je ale cielená viac na osobné vzťahy ako na pracovné úlohy.

### 5.2.2 Metódy vedenia pracovných skupín

- **Sebarozvíjanie a sebazvedľávanie** - kvalita vedúceho pracovníka je často posudzovaná nepriamo podľa kvality jeho pracovníkov. Preto je vhodné, aby pracovníci mali možnosť ďalšieho rozvoja.

Požiadavky na kvalifikáciu vedúcich pracovníkov sa často menili. „V priebehu rozvoja postupne prešli troma etapami kvalifikácie.“ (Sedlák, 1993, s.211)

V prvej etape v období rozvoja priemyselnej výroby boli vedúcimi pracovníkmi väčšinou vlastníci, podnikatelia alebo zakladatelia podniku. V tomto období vzdelanie a kvalifikácia nepredstavovala dostatočné postavenie. Druhá etapa je spojená s nástupom technikov – špecialistov do vedúcich funkcií. Tretia etapa, teda súčasná sa vyznačuje profesionalizáciou vedenia. Vo vyšších vedúcich funkciách sa kladie dôraz na univerzálne vzdelanie, spojené so špeciálnou prípravou. Preto obsadenie pozície vedúceho pracovníka, teda leadera musí spĺňať určité kvalifikačné predpo-

klady a skúsenosti v danom odbore a byť dostatočne motivovaný. V súčasnosti sú žiadaní predovšetkým pracovníci schopní ďalšieho vývoja a ochotní sa učiť, aby sa dokázali rýchle zorientovať v zmenených podmienkach.

Sebavzdelávanie môže najviac ovplyvniť rozvoj osobnosti. Ide o proces tvorby vlastnej osobnosti rozvíjaním vrodených vlôh a odstraňovaním vlastných nedostatkov. Obsah funkcie sebavzdelávania je orientovaný na rast a zvyšovanie kompetencií vlastnej osoby. Sebavzdelávaním každý človek rozvíja a zušľachtňuje svoje vrodené vlastnosti a zvyšuje prakticky získané schopnosti. Človek v tomto procese odstraňuje svoje negatívne vlastnosti a zvyky a rozvíja svoje klady.

„Medzi hlavné prístupy a zložky celkového procesu manažérskeho rozvoja: vzdelávanie a školení v kurzoch, učenie akcií, učenie sa zo skúseností, plánovanie kariéry, organizačný rozvoj, otvorené a distančné učenie, sebavzdelávanie a podnikové poradenstvo.“ (Prokopenko, 1996, s.53)

Potrebu vzdelávať sa a rozvíjať sa dnes uznáva prakticky každá firma. Nie každému sa však podarí zvoliť obsah a formu optimálnu vzhľadom k danej situácii. Obecne sa dá povedať, že vedúci pracovníci volia prednostne vzdelávanie zamerané na technické znalosti a podceňujú vzdelávanie v oblasti medzilidských vzťahov. Vedúci pracovník v každej firme nesie zodpovednosť nielen za plnenie úloh, ale aj za bezkonfliktné vzťahy. Musí mať dobre vyvážené technické, humanitné i koncepčné vlastnosti, pretože medzi výkonnosťou podniku a výkonnosťou vedúcich pracovníkov existuje preukázateľný vzťah. Najskôr sa vždy pýtame po úžitku vzdelávacej činnosti, teda „čo“ je potrebné urobiť, a až potom po efektívite „ako“ to urobiť. Pre odpoveď ako dosiahnuť vzdelávacích cieľov je treba mapovať činnosti, ktoré pravidelne vykonávame a rozlišovať, ktoré nám v dosahovaní vzdelávacích cieľov pomáhajú a ktorý nás od našich priorít odvracajú.

- **Koučovanie** - patrí k najcharakteristickejším a najsilnejším nástrojom rozvoja pracovníkov. Ide o rozvíjanie vedomostí pracovníkov podporou vedúceho. Koučovanie ako riadiaci štýl a nástroj spája dva dôležité úlohy vo vzťahu k zamestnancom - učenie a motivačnú podporu.



Je účinný vtedy, keď zamestnanci cítia potrebu rozšíriť svoje schopnosti, znalosti a sebadôveru alebo je potrebné dosiahnuť zmenu v ich správanie v oblastiach, v ktorých opakovane zlyhali.

„Koučing zamestnancov a ich skupín je založený na trvalom manažérskom vedení, podporovaní, povzbudzovaní (inšpirovaní) koučovaných pracovníkov s cieľom pomôcť im získať, rozvinúť a uplatniť nové schopnosti.“ (Urban, 2003, s.102)

- **Motivovanie** - so slovom motivácia sa stretávame denne pri rozličných príležitostiach. Využívame ju nielen v rodine, v rôznych spolkoch, ale aj v organizáciach. Takisto priebeh pracovného procesu v mnohom závisí na tom, ako sa vlastne ľudia dokážu dohovoriť. Aby firma bola úspešná a jej zamestnanci spokojní, potrebujeme pozdvihnúť ich hnaciu silu - motiváciu. Cieľmi motivácie je zaistenie okamžitých výkonov pracovníkov, ale aj ich dlhodobú výkonnosť, spokojnosť a ďalší rozvoj.

Vedúci pracovník priamo ovplyvňuje každodenné jednanie ľudí na pracovisku, a to: „smerom k vysokým výkonom a spolupráci, s ohľadom na ich spokojnosť, so zameraním na ich ďalší rozvoj.“ (Bedrnová, 2002, s.136)

Aby boli pracovníci skutočne pre firmu zdrojom prosperity potrebujú byť motivovanými.

Motivácia sa však nedá uskutočniť bez motivátora. Otázka ako zamestnancov účinne motivovať, zamestnáva vedúcich pracovníkov a manažérov od doby kedy vôbec manažment vznikol.

Podľa prof. Jána Porvazníka v knihe Celostní management môžeme motiváciu rozdeliť na hmotnú a nehmotnú.

Hmotná motivácia – jedná sa o hmotnú stimuláciu a jej vysoké pôsobenie platí najmä na pracovníkov s nižšou životnou úrovňou.

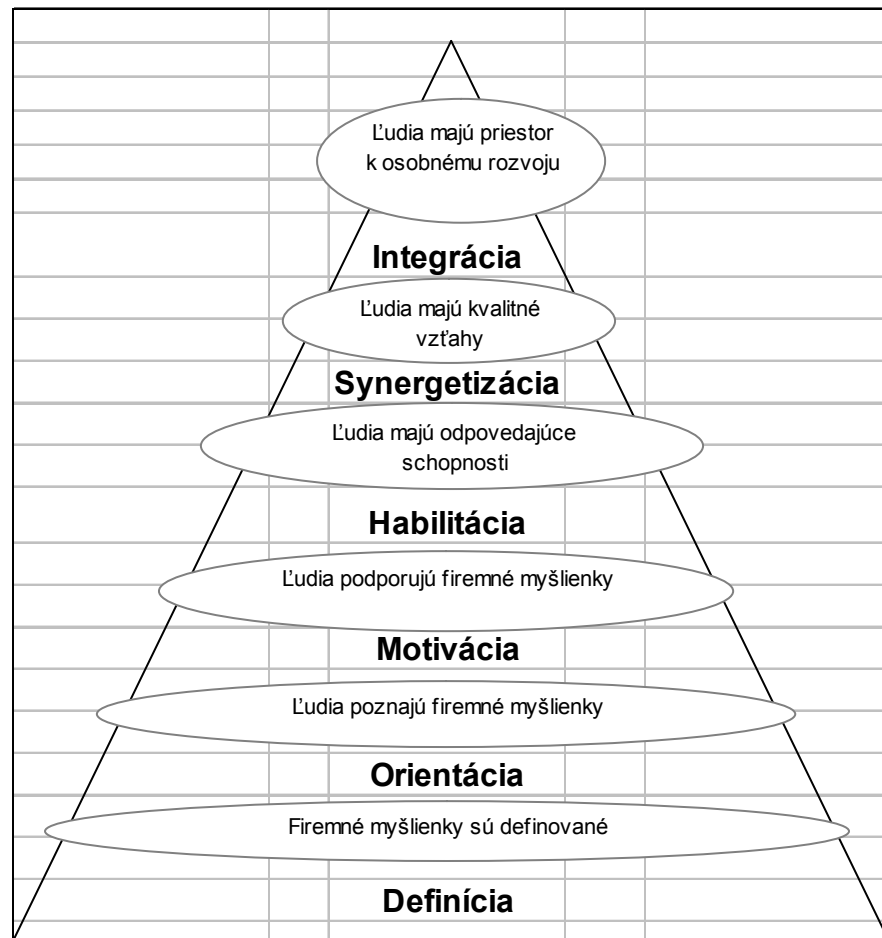
Nehmotná motivácia – je významným nástrojom stimulovania v rukách riadiacich pracovníkov. Jej prostredníctvom pomáhajú svojim ľuďom objaviť stimulačnú hodnotu v obsahu práce.

- **Delegovanie** - môžeme chápať ako usmerňovanie s malou motivačnou podporou. Môže prebiehať iba u zamestnancov, ktorí sú dostatočne skúsení vo svojom odbore a majú dostatočné množstvo sebadôvery. Ide o zamestnancov s najvyššou výkonnosťou, ktorí dokážu pracovať samostatne a majú dostatok zodpovednosti.

„Delegovať znamená prideliť zamestnancom i odpovedajúcej právomoci a zaistiť, aby mali k dispozícii podmienky a zdroje, ktoré sú k efektívnemu dokončeniu ich práce nezbytné, predpokladá i to, že nadriadený do okruhu úloh delegovaných jeho podriadenému v princípe nezasahuje (predovšetkým tu nevykonáva žiadne rozhodnutia) s výnimkou situácií, kedy by zamestnanec nejednal v rámci svojich úloh a cieľa alebo v zmysle stanovených smerníc a svojich právomocí.“ (Urban, 2003, s.74)

To znamená, že na pracovisku zamestnanci samostatne uvažujú a majú plnú pracovnú zodpovednosť.

Môžeme povedať, že kľúčom k delegovaniu je vysoká dôvera k zamestnancom v súlade s ich schopnosťami. Vzniká vzájomná dôvera a dobrá spolupráca. Schému spolupráce nám ponúka PI. Avšak ak vedúci pracovník stanoví svojim zamestnancom úlohy a oni mu ich odovzdajú vypracované iba čiastočne nemôžeme hovoriť o delegovaní. Tým, že zamestnanci nesplnili svoju úlohu dostatočne, vedúci stratí schopnosť spoliehať sa na nich. Zamestnanci začnú strácať rast v schopnosti preberať vyššiu zodpovednosť. Vedúci pracovníci by však mali svojich podriadených viesť, nie však za nich dokončovať stanovené úlohy. Preto je potrebné nepreberať prácu zamestnancov, ale dohliadnuť na to, aby sa samostatne zapájali do dokončenia vopred určenej úlohy. Iba takýmto spôsobom môžeme dosiahnuť delegovanie svojich zamestnancov. Stratégie v oblasti vedenia ako uvádza Jiří Plamínek v knihe Vedení lidí, týmů a firem nám ponúka aj Obr. 2.



Obr. 2. Stratégie vedenia ľudí (Plamínek, Vedení lidí, týmů a firem s.69)

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VEDENIA ĽUDÍ VO FIRME UDOS - SLOVAKIA TRANSPORT, SPOL. S R.O.

### 6.1 Predstavenie spoločnosti Udos – Slovakia Transport, spol. s r.o.

- **Založenie spoločnosti s r.o.**

Udos – Slovakia Transport, spol. s r.o. bola založená 1.11.1992.

- **Obchodná firma**

- Obchodný názov spoločnosti: Udos – Slovakia Transport, spol. s r.o.
- Sídlo spoločnosti: 01701 Považská Bystrica, Robotnícka ulica (Priemyselný areál)
- Identifikačné číslo spoločnosti: 36 300 306
- Spoločnosť vlastní a spravuje tieto garančné listiny:

a)Certifikát EN ISO 9001:2000, CERT-APA-012-2004-SMQ-PN, b)Povolenie na medzinárodnú cestnú prepravu tovaru, c)Poistenie zodpovednosti medzinárodného cestného dopravcu podľa dohody CMR do výšky 7 000 000 SKK pre každé vozidlo do celej Európy, d)Osvedčenia o zápise ochranných známk

- **Zápis spoločnosti do Obchodného registra a vznik spoločnosti**

Spoločnosť je zapísaná do Obchodného registra vedeného Okresným súdom v Trenčíne v oddiele Sro a vložke číslo 10724/R

- **Predmet podnikania spoločnosti**

Predmetom podnikania spoločnosti sú činnosti – nehromadná neverejná osobná doprava, prenájom motorových vozidiel, prenájom strojov a zariadení bez obsluhujúceho personálu, maloobchod v rozsahu voľných živností, veľkoobchod v rozsahu voľných živností, sprostredkovanie obchodu a služieb, sprostredkovanie dopravy, predaj na priamu konzumáciu nealkoholických a priemyselne vyrábaných nápojov, koktailov, vína, destilátov a piva, nepravidelná autobusová doprava, cestná nákladná doprava.

- **História spoločnosti**

Spoločnosť vznikla 15.5.1982. Základnou činnosťou bola cestná motorová doprava univerzálneho charakteru. Od roku 1982 materiálno-technickú základňu firmy tvoril dlhodobý ekonomický prenájom majetku Považských strojární, a.s., Považská Bystrica odsúhlasený FNM SR. Tvoril pozemok s rozlohou 15 600 m<sup>2</sup> s vybudovanými parkovacími plochami, skladovacími, administratívnymi a servisnými priestormi. Spoločnosť zamestnávala 52 zamestnancov. Dátum 23.2.1992 bol pre spoločnosť veľmi významný, pretože vtedy spoločnosť odkúpila všetky vozidlá, ktoré mala v prenájme. To sa odzrkadlilo aj na jej názve, ktorý sa zmenil 1.11.1992 a spoločnosť bola premenovaná na Udos – Slovakia Transport, spol. s r.o. V tomto roku spoločnosť odkúpila aj všetky budovy, ktoré mala v prenájme. Vzrástol počet pracovných síl na 92 zamestnancov a k dnešnému dňu spoločnosť tvorí spolu 112 zamestnancov.

Hlavnou podnikateľskou činnosťou je medzinárodný a vnútroštátny transport nákladu a osôb na trasách Slovensko-Nemecko, Slovensko-Taliansko a v rámci krajín Európskej únie. Zo zahraničných subjektov je to predovšetkým nemecká spoločnosť Sauer Danfoss, a.s., Považská Bystrica - významný európsky výrobca mechanických prevodoviek a hydraulických zariadení, ktorý zriadil v SR filiálne spoločnosti, pre ktoré spoločnosť Udos -Slovakia Transport, spol. s r.o. zabezpečuje dopravné služby. Ďalším odberateľom je firma PSL, a.s., Považská Bystrica, ktorá je výrobcom valných ložísk.

Dlhodobé obchodné kontrakty má spoločnosť aj s firmami Herbert Voigt GmbH & Co. KG a Matador a.s., Púchov.

Spoločnosť prevádzkuje celkom 65 dopravných prostriedkov. V osobnej doprave sa zabezpečuje preprava osôb dvoma zájazdovými a jedným osobným autobusom, trom linkovými, dvoma mikrobusedmi a 10 osobnými vozidlami. Nákladnú dopravu zabezpečuje 47 dopravných prostriedkov. Tieto dopravné prostriedky tvorí 7 skriňových vozidiel, 10 valníkových vozidiel vrátane 17 ťahačov. Špeciálna doprava pozostáva zo 4 cisternových vozidiel, 2 autožeriavov, 3 kontajnerových nakladačov, 2 kontajnerových hydraulických nakladačov a 2 traktorov. Vzhľadom na univerzálny cha-

rakter dopravných prostriedkov spoločnosti je možné zabezpečovanie všetkých základných dopravných činností pre akékoľvek podnikateľské subjekty.

- **Štruktúra spoločnosti**

- Útvar generálneho riaditeľa
- Úsek služieb, ktorý zabezpečuje služby technického charakteru  
[9 zamestnancov – vedúci pracovníci]
- Ekonomický úsek [8 zamestnancov]
- Obchodný úsek, ktorý zabezpečuje distribútorské činnosti [9 zamestnancov]
- Úsek zamestnancov, ktorí zabezpečujú prácu vodičov [86 zamestnancov]

## 6.2 Popis formy kvantifikácie dát dotazníka

Cieľom tejto diplomovej práce je zistiť vedenie ľudí vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. a vypracovať projekt pre tú oblasť vedenia, ktorý by pomohol eliminovať vysokú fluktuáciu zamestnancov. Pre splnenie tohto cieľa sme sa rozhodli použiť k získaniu informácií a popísaní momentálnej situácie dotazníkovú formu. Otázky sú zamerané na získanie prehľadu o úrovni vedenia vo firme, na zistenie faktorov, ktoré ovplyvňujú efekt vedenia a zistenie hlavných príčin fluktuácie pracovníkov. Otázky budú zamerané aj na oblasť medziludských vzťahov medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi pretože táto oblasť patrí k faktorom, ktoré determinujú pokles pracovnej sily teda dochádza k jej fluktuácii. Dotazníky sme použili dva z dôvodu zistenia skutočného stavu vo vedení. Prvý dotazník pre vedúcich pracovníkov a druhý dotazník pre vedených pracovníkov. Ako hodnotiacu vzorku sme si vybrali všetkých 9 vedúcich pracovníkov a 86 vedených pracovníkov, ktorí zabezpečujú prácu vodičov.

Pri tvorbe dotazníka sme volili široké spektrum otvorených i uzavretých otázok. Dotazník pre vedúcich pracovníkov obsahuje celkom 18 otázok a dotazník pre vedených pracovníkov obsahuje celkom 13 otázok, ktoré sú jasne a jednoducho formulované. U väčšiny otázok sme respondentom poskytli možnosť voľby jednej z ponúknutých odpovedí. Zároveň však mali možnosť odpovedať i výberom viac variant z ponúknutých odpovedí alebo sa priamo vyjadriť vlastnými slovami k danej problematike. V poslednej otázke, ktorá dotazník uzatvárala, mali respondenti

matike. V poslednej otázke, ktorá dotazník uzatvárala, mali respondenti možnosť vyjadriť svoje pripomienky týkajúce sa dotazníka i samotnej problematiky vedenia v ich firme. Z celkových 95 odoslaných dotazníkov bolo navrátené späť 93 dotazníkov [2 vedení pracovníci zdôvodnili, že vo firme pracujú iba krátku dobu] Celková návratnosť dotazníkov teda činila 97,9 %.

Dotazník pre vedúcich pracovníkov sme štrukturovali do nasledujúcich 3 častí:

- Faktory ovplyvňujúce efekt vedenia [1.-7. otázka]
- Štýl vedenia vedúceho pracovníka [8.-14. otázka]
- Metóda vedenia pracovných tímov a skupín [15.-18. otázka]

Dotazník pre vedených pracovníkov sme štrukturovali do nasledujúcich 2 častí:

- Medziľudské vzťahy vedúcich a vedených pracovníkov [1.-4. otázka]
- Štýly a metódy vedenia [5.-13. otázka]

Tieto budeme medzi sebou navzájom hodnotiť. Na základe spracovaných dotazníkov získame potrebné údaje o úrovni súčasného stavu vedenia pracovníkov v spoločnosti, ktoré nám bude podkladom pre navrhnutie projektu vedenia.

Každý dotazník bol opatrený sprievodným listom, kde s pomocou majiteľa firmy p. Jozefa Uherka sme objasnili pracovníkom účel tohto prieskumu a vyzval ich k riadnemu vyplneniu dotazníka.

Je nutné poznamenať, že v tomto naznačenom rozsahu si dotazníkový prieskum nemôžeme klásť za cieľ vyčerpávajúce a podrobné preskúmanie všetkých hodnotových orientácií zamestnancov a zmapovanie všetkých psychologických príčin úrovne spokojnosti s realizáciou motivačného programu. Pohybujeme sa v oblasti postojov, mienok a názorov, ktoré sa môžu od skutočnej situácie líšiť. Aj tak je zrejmé, že sa nedajú dosiahnuté údaje a hodnoty výsledkov nijak podceňovať. Ich následná analýza môže čiastočne poslúžiť ako základňa pre budúcu optimalizáciu a zdokonalenie systému vedenia pracovníkov tým, že naznačí, ktoré zo sledovaných oblastí sú zamestnancami vnímané ako problematické a demotivujúce.



## 6.3 Vlastná analýza – vstupné dáta pre projekt

### 6.3.1 Analýza vedenia z pohľadu vedúcich pracovníkov

Na to, aby sme dôkladne zistili vedenie vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. náš prvý dotazník smeroval k vedúcim pracovníkom, ktorý bol určený všetkým 9 vedúcim pracovníkom. Z celkového počtu nám odpovedalo všetkých 9 vedúcich pracovníkov, čo teda činí 100 %-nú návratnosť rozposlaných dotazníkov. Medzi vedúcimi pracovníkmi nie je momentálne žiadna žena.

#### 6.3.1.1 Faktory ovplyvňujúce efekt vedenia

Pre oblasť vlastností osobnosti sme volili celkom 7 otázok, ktoré sú rozdelené na zistenie odborných znalostí a praktických zručností, výkonnostných (somatických) vlastností, poznávacích a tvorivých vlastností, temperamentu a charakterových vlastností.

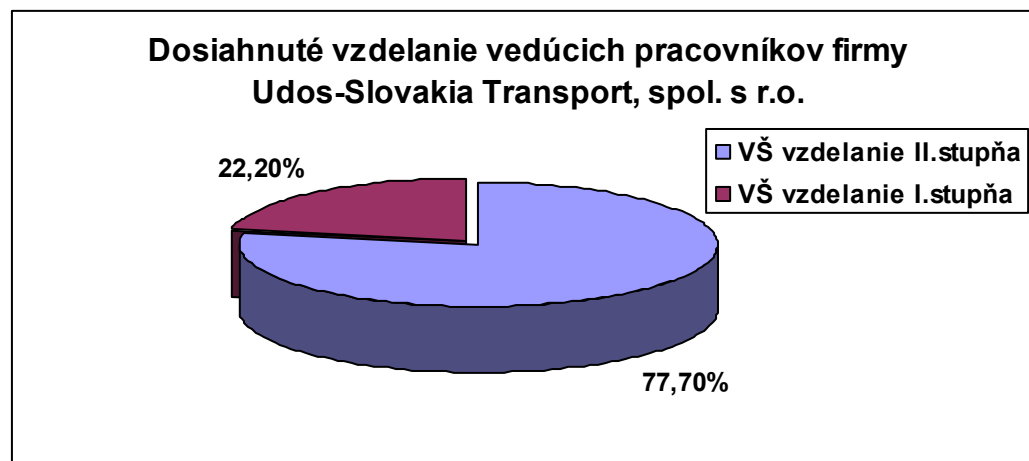
- *Odborné znalosti a praktické zručnosti*

#### **Otázka 1. Aké je Vaše vzdelanie?**

Miera využitia znalostí a zručností pracovníkov v pracovnom procese má nezanedbateľný vplyv na uskutočňovanú prácu. Keďže fungovanie tímu a skupiny závisí na odbornej kvalite vedúceho pracovníka, volili som tento typ otázok na zistenie dosiahnutého vzdelania vedúcich pracovníkov. Z celkového počtu uviedlo odpoveď nasledovne:

*Tab.1. Dosiahnuté vzdelanie vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

<b>Odpoveď</b>	<b>Spolu</b>	<b>Spolu v %</b>
VŠ vzdelanie II. stupňa	7	77,7 %
VŠ vzdelanie I. stupňa	2	22,2 %
Stredoškolské vzdelanie	0	0



*Graf 1. Dosiahnuté vzdelanie vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

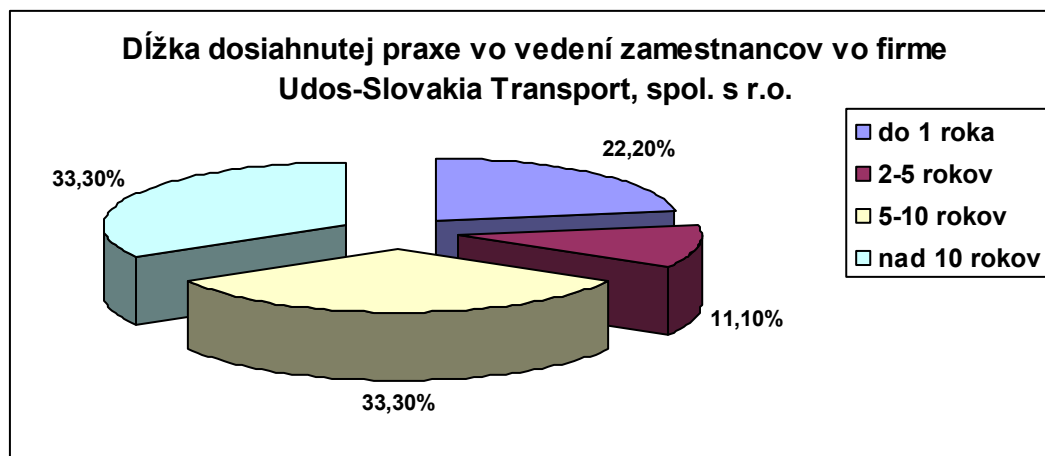
Zo všetkých vedúcich pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie II. stupňa 7 pracovníkov, 2 pracovníci dosiahli vzdelanie I. stupňa. So stredoškolským vzdelaním nie je vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. žiaden vedúci pracovník.

***Otázka 2. Aká je Vaša prax vo vedení zamestnancov?***

Nasledujúca tabuľka uvádza, akú majú prax vo vedení všetci vedúci pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. Dĺžka praxe je rozdelená od obdobia s minimálnymi skúsenosťami vo vedení na pozícii vedúceho pracovníka, teda do jedného roka. Ďalej rozdelenie pokračuje na obdobie od dvoch do piatich rokov, od piatich do desiatich rokov. Vysokú prax vo vedení som sústredila do poslednej odpovede, a to prax vedúcich pracovníkov vo vedení nad desať rokov.

*Tab. 2. Dĺžka dosiahnutej praxe vo vedení zamestnancov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
Do 1 roka	2	22,2 %
2-5 rokov	1	11,1 %
5-10 rokov	3	33,3 %
Nad 10 rokov	3	33,3 %



Graf 2. Dĺžka dosiahnutej praxe vo vedení zamestnancov vo firme Udod-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Dvaja zamestnanci uviedli, že majú prax vo svojom odbore veľmi nízku, teda do jedného roka. Prax od 2 do 5 rokov má iba jeden zamestnanec. Traja zamestnanci uviedli, že vykonávajú prácu vedúceho pracovníka od 5 do 10 rokov. Čo ma veľmi prekvapilo, až traja zamestnanci firmy Udod-Slovakia Transport, spol. s r.o. majú praktické skúsenosti vo vedení viac ako 10 rokov.

Z analýzy odborných znalostí a praktických zručností môžeme posúdiť, že vedúci pracovníci spĺňajú vzdelanie v dostatočnej miere. Čo sa týka praktickej skúsenosti je dostatočne vyhovujúcich šesť zamestnancov, ktorí majú prax vo vedení nad 5 rokov.

**Otázka 3. Ponúka firma Udod-Slovakia Transport, spol. s r.o. príležitosti k rozšíreniu znalostí vo Vašom odbore, alebo sa vzdelávate sami?**

Vzdelávanie a rozvoj osobnosti v rámci vykonávanej profesie má za následok jej lepšie zvládanie, preto by táto oblasť mala byť i v záujme podniku samotného. Ako na túto skutočnosť pozerajú vedúci pracovníci firmy, uvádza Tab. 3.

Tab.3. Vzdelávanie vedúcich pracovníkov vo firme Udod-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, ponúka	8	88,8 %
2. Nie, neponúka	0	0
3. Vzdelávam sa ďalej sám	1	11,1 %

Na túto otázku odpovedalo 8 vedúcich pracovníkov, že možnosť ďalej sa vzdelávať v ich firme momentálne majú. 1 vedúci pracovník s vysokoškolským vzdelaním I.

stupňa v dotazníku uviedol, že sa venuje externému štúdiu vysokej školy II. stupňa. Otázku vzdelávanie bližšie rozoberáme v otázke 15 (Problematika sebarozvíjania a sebazvedávania)

- *Výkonnostné (somatické) vlastnosti*

#### **Otázka 4. Dokážete si ustriechnuť únavu?**

Degenerujúci faktor, ktorý pôsobí na náš organizmus veľmi nepriaznivo je stres (viď.3.2.4) Pretože telo sa samo nedokáže proti nemu ubrániť, je dôležité, aby si ho dokázal každý ustriechnuť. K tejto problematike sa vyjadrili všetci vedúci pracovníci nasledovne. Svoju únavu si rozhodne dokážu ustriechnuť iba dvaja vedúci pracovníci čo spolu predstavuje 22,2 % z celkového počtu. Niekedy si nevedia ustriechnuť svoju únavu až štyria vedúci pracovníci, teda 44,4 % zo všetkých vedúcich pracovníkov. Traja vedúci pracovníci si rozhodne nedokážu ustriechnuť svoju vlastnú únavu, čo predstavuje z celkového počtu vedúcich pracovníkov 33,3 %. Detailnejší prehľad ponúka tabuľka 4.

*Tab.4. Ako si dokážu vedúci pracovníci firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. ustriechnuť únavu*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
Rozhodne áno	2	22,2 %
Niekedy nie	4	44,4 %
Rozhodne nie	3	33,3 %

#### **Otázka 5. Venujete sa nejakej pohybovej aktivite?**

K tejto otázke vyjadrili svoju skutočnosť opäť všetci vedúci pracovníci. Iba dvaja vedúci pracovníci sa venujú pohybovej aktivite, čo predstavuje z celkového počtu 22,22 % a ostatných sedem vedúcich pracovníkov sa nevenuje žiadnej pohybovej aktivite, teda 77,7 %.

*Tab. 5. Účast vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. na pohybových aktivitách*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
Áno	2	22,2 %
Nie	7	77,7 %

### **Otázka 6. Dbáte na dobrú životosprávu?**

Zaujímavé zostáva, že vedúci pracovníci buď nie sú vôbec informovaní o následkoch nesprávnej životosprávy, alebo sú tu iné dôvody, pre ktoré sa nezaujímajú o svoje zdravie. Z celkového počtu vedúcich pracovníkov až sedem odpovedalo na našu otázku, že rozhodne nedbá o svoju životosprávu. Čo dohromady predstavuje až 77,7 %. Zostávajúci dvaja vedúci pracovníci, ktorí predstavujú 22,2 % uviedli, že tiež niekedy nedbajú na svoju dobrú životosprávu. Prehľadnejšie informácie sú obsiahnuté v Tab. 6.

Analýzou výkonnostných (somatických) vlastností vedúcich pracovníkov sme dospela k záveru, že vedúci pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. iba slabých 22,2 %, teda dvaja zamestnanci si dokáže ustriehnuť svoju únavu a takisto iba dvaja zamestnanci sa venujú pohybovým aktivitám vo voľnom čase.

*Tab. 6. Životospráva vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
Rozhodne áno	0	0
Niekedy nie	2	22,2 %
Rozhodne nie	7	77,7 %

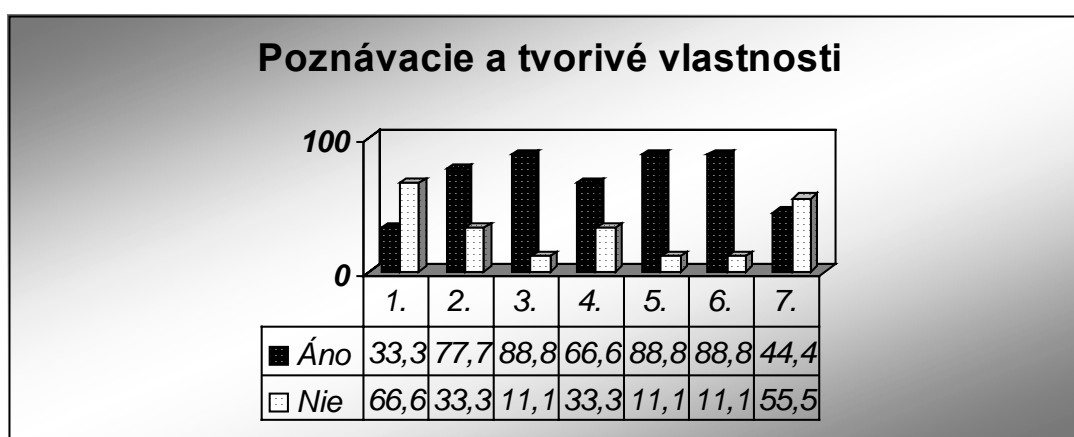
### **Otázka 7. Ktorá z týchto výpovedí Vás najviac charakterizuje?**

#### *- Poznávacie a tvorivé vlastnosti*

Poznávacie a tvorivé vlastnosti patria k ďalším vlastnostiam, ktoré ovplyvňujú prácu vedúcich pracovníkov. Hovoríme o procese osvojovania poznatkov a ich zapamätávanie. Týmito šiestimi otázkami sme chceli zistiť ako sú na tom s poznávacími a tvorivými vlastnosťami vedúci pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Tab. 7. Poznávacie a tvorivé vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Otázka	Áno	Nie	Spolu v %	
1. Patrite k vynaliezavým a zvedavým?	3	6	33,3 %	66,6 %
2. Preferujete nezávislosť?	7	3	77,7 %	33,3 %
3. Máte radi dobrodružstvo?	8	1	88,8 %	11,1 %
4. Ste konfliktný typ?	6	3	66,6 %	33,3 %
5. Ste vytrvalý?	8	1	88,8 %	11,1 %
6. Ste samostatný?	8	1	88,8 %	11,1 %
7. Ste sebavedomí?	4	5	44,4 %	55,5 %



Graf 3. Poznávacie a tvorivé vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

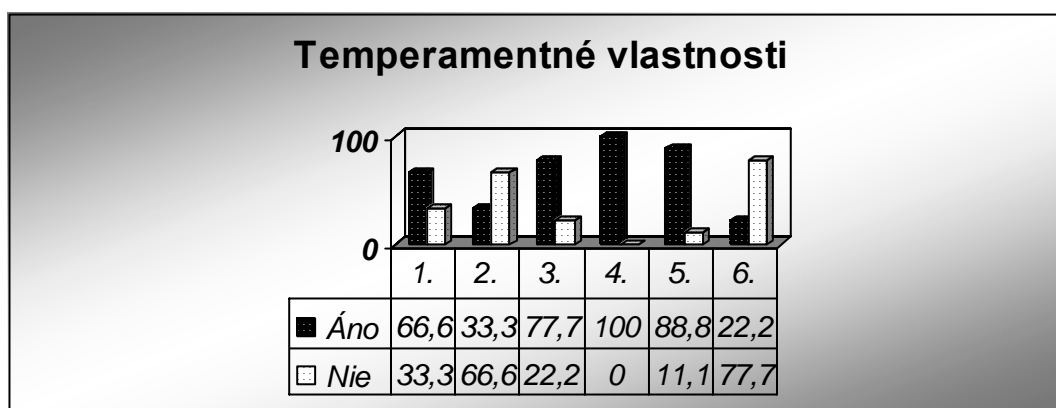
U viac ako polovice vedúcich pracovníkov sa približujú poznávacie a tvorivé vlastnosti k vlastnostiam, aké by mal mať vedúci pracovník. (viď. 3.2.2) Odpoveď na otázku: „Ste konfliktný typ?“, nás veľmi zarazila, pretože až šesť vedúcich pracovníkov odpovedalo na túto otázku kladne, čo je celkom 66,6 %. Vieme, že je to vlastnosť, ktorá by u vedúceho pracovníka nemala byť dominantná. Taktiež pri otázke o úrovne sebavedomia, ktoré je pre vedúcich pracovníkov veľmi potrebné sme zistili v tejto oblasti nedostatok u 55 %.

#### - Temperamentné vlastnosti

Temperament vyjadruje celkový stav emotivity človeka a prevažujúci spôsob prežívania rôznych situácií a činností. Odpovede typu áno sú charakteristické pre dobrých vedúcich pracovníkov. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sa temperamentné vlastnosti vedúcich pracovníkov približujú k pozitívam vedúcich pracovníkov.

Tab. 8. Temperamentné vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Otázka	Áno	Nie	Spolu v %	
1. Dokážete rýchlo reagovať na podnet?	6	3	66,6 %	33,3 %
2. Nechávate sa ovládať svojimi emóciami, čo sa odráža aj vo Vašej náladovosti?	3	6	33,3 %	66,6 %
3. Máte radi spoločnosť?	7	2	77,7 %	22,2 %
4. Ste dynamický?	9	0	100 %	0
5. Máte veľa priateľov?	8	1	88,8 %	11,1 %
6. Rád sa uzatvárate pred okolím?	2	7	22,2 %	77,7 %



Graf 4. Temperamentné vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

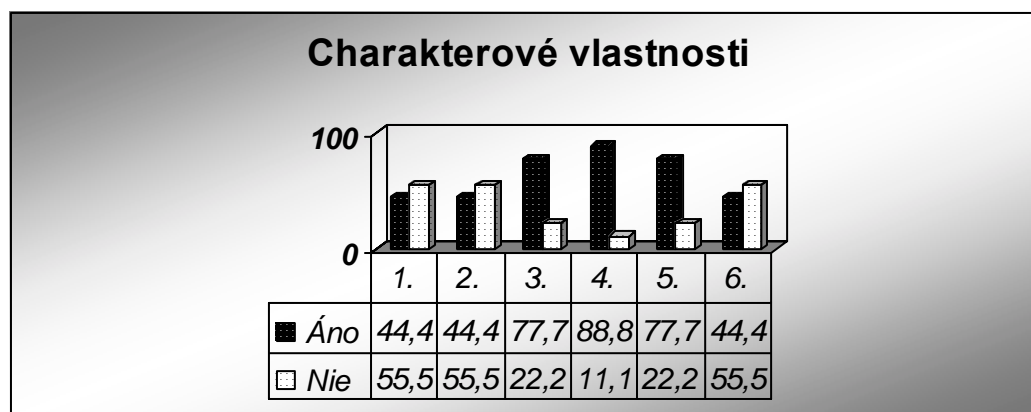
#### - Charakterové vlastnosti

Vedenie pracovníkov záleží nielen na už spomínaných vlastnostiach, ale aj na vlastnostiach, ktoré môžeme nazvať osobnostnou vybavenosťou osobnosti. Môžeme ju interpretovať ako špecifickú súčasť vnútorného osobnostného profilu jednotlivcov, ako ich relatívne ustálený charakter. O charakterových vlastnostiach, ktoré by mali mať vedúci pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sme získali otázkami, ktoré bližšie uvádzame v Tab. 8.

Tab. 9. Charakterové vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Otázka	Áno	Nie	Spolu v %	
1. Viete vopred určiť svoje správanie v konkrétnej situácii ?	4	5	44,4 %	55,5 %
2. Dokážete sám od seba pristúpiť k ostatným a naviazať rozhovor?	4	5	44,4 %	55,5 %
3. Dokážete vychádzať s dôverou v ústrety druhým ľuďom?	7	2	77,7 %	22,2 %
4. Dokážete sa chopiť účasti názorov, myšlienok a nápadov druhých?	8	1	88,8 %	11,1 %
5. Dokážete zdieľať radosť z úspechu s ostatnými?	7	2	77,7 %	22,2 %
6. Myslíte, že Vaši podriadení pracovníci potrebujú vzdelávanie? (Ak áno, uveďte v akej oblasti ...)	4	5	44,4 %	55,5 %

Z deviatich vedúcich pracovníkov iba štyria uviedli, že podľa nich vedení pracovníci potrebujú vzdelávanie. Z týchto štyroch traja vedúci pracovníci v otvorenej otázke do dotazníka uviedli, že vzdelávanie by malo byť v oblasti komunikatívnych zručností, z dôvodu lepšieho zvládania konfliktných situácií na pracovisku.



Graf 5. Charakterové vlastnosti vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

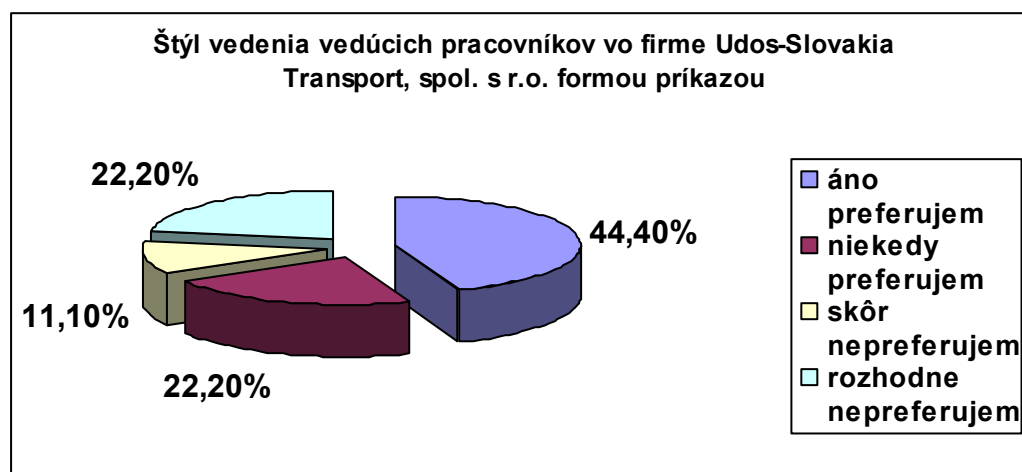
### 6.3.1.2 Štýl vedenia

#### Otázka 8. Preferujete formu príkazov?

Obrazom komunikácie a vzájomných vzťahov k podriadeným je ich štýl, ktorým vedú svojich pracovníkov. Otázky 8-10 sú zamerané na autoritatívny štýl vedenia. Dobré vedenie môže mať buď pozitívny dopad na celú firemnú spoločnosť, alebo práve



naopak, ak je štýl vedenia zlý, môže mať tento negatívny prístup zlý dopad na všetko. Či už ide o výkonnosť vedených pracovníkov, medziľudské vzťahy, ...

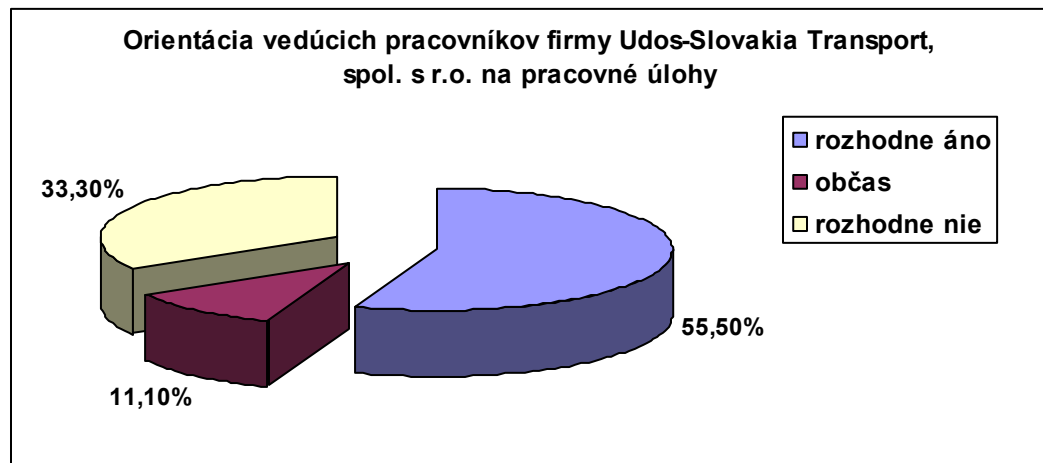


Graf 6. Štýl vedenia vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. formou príkazov

Štyria vedúci pracovníci uviedli, že plne preferujú štýl vedenia formou príkazov. Teda 44,4 % vedúcich pracovníkov vo firme sa prikláňa skôr k autoritatívnemu štýlu vedenia. Dvaja vedúci pracovníci, ktorí tvoria 22,2 % z celkového počtu preferuje vedenie formou príkazov niekedy. Jeden vedúci pracovník uviedol, že skôr nepreferuje príkazy, čo je 11,1 %. Rozhodne nepreferujúci vedenie formou príkazov uviedli dvaja vedúci pracovníci, čo tvorí spolu 22,2 %.

**Otázka 9. V interakcii s ostatnými pracovníkmi sa predovšetkým orientujete na pracovné úlohy?**

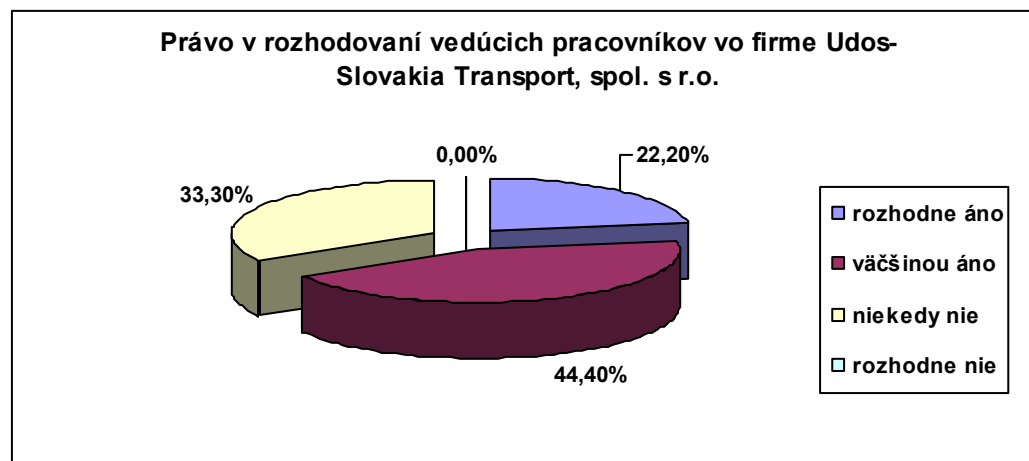
Podobne ako hovorí výskum na Michiganskej univerzite z roku 1947 (viď. 2.2.1) sa delia vedúci pracovníci orientovaní na pracovné úlohy a vedúci orientovaní na pracovníkov. Výsledkom tohto bádania je dôkaz, že tam, kde vedúci pracovníci sústreďujú svoju pozornosť viac do pracovných úloh ako na samotných pracovníkov býva práca menej efektívna. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. tvorí 55,5 % vedúcich pracovníkov, ktorí sa rozhodne sústreďujú len na samotné pracovné úlohy. Spolu päť vedúcich pracovníkov je takto orientovaných. Vedenie jedného vedúceho pracovníka, teda 11,1 % sa sústreďí do oblasti pracovných úloh len občas. Traja vedúci pracovníci uviedli, že rozhodne ich orientácia v práci nie je sústredená len na pracovné úlohy.



*Graf 7. Orientácia vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. na pracovné úlohy*

**Otázka 10. Ste si vedomý myšlienky, že máte ako jediný právo rozhodovať?**

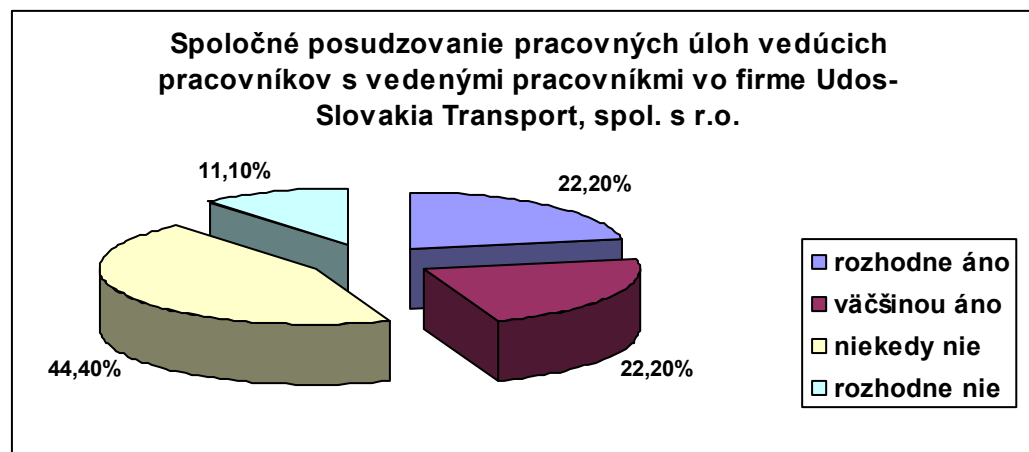
Na pozícii vedúcich pracovníkov sa neustále dostáva do popredia myšlienka dominantného postavenia medzi vedenými spolupracovníkmi. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. na túto otázku odpovedalo 22,2 %, teda dvaja vedúci pracovníci, ktorí si zastávajú myšlienku, že majú plné právo rozhodovať. Skoro polovica z vedúcich pracovníkov (44,4 %) uviedla, že právo rozhodovať majú väčšinou. To znamená, že majú právo možnosti rozhodovania s určitými výnimkami. Právo v rozhodovaní niekedy nemajú traja vedúci pracovníci. K odpovedi, ktorá uvádza, že vedúci pracovník nemá rozhodne žiadne právo rozhodovať sa neprikláňa ani jeden z vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.



*Graf 8. Právo v rozhodovaní vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

**Otázka 11. Posudzujete spolu s vedenými pracovníkmi úlohy a hľadáte spoločné riešenia?**

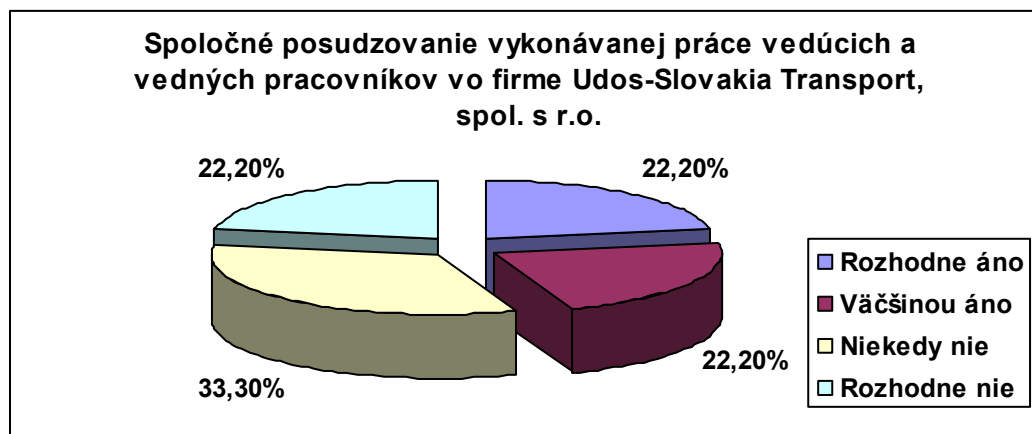
Otázky 11 až 12 sú zamerané na demokratický štýl vedenia. V otázke, či vedúci pracovník posudzuje svoje pracovné úlohy spoločne so svojimi vedenými pracovníkmi odpovedalo vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. 22,2 %, teda dvaja vedúci pracovníci. Ďalších 33,3 % vedúcich pracovníkov uviedlo v dotazníku, že svoje pracovné úlohy vypracovávajú väčšinou so svojimi vedenými pracovníkmi. Až 44,4 % vedúcich pracovníkov nevypracováva niekedy svoje pracovné úlohy spoločne. Jeden vedúci pracovník dokonca uviedol, že si rozhodne vypracováva svoje pracovné úlohy úplne sám, bez pomoci vedených pracovníkov. Vedení pracovníci, ktorí využívajú demokratický štýl vedenia posudzujú spoločne s vedenými pracovníkmi pracovné úlohy a hľadajú aj nasledujúce riešenia spoločne. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. tak postupujú iba dvaja vedúci pracovníci. Keďže ďalší vedúci pracovníci uviedli, že pracovné úlohy vypracovávajú väčšinou spoločne, môžeme konštatovať, že je demokratický štýl vedenia využívaný na 50 %.



*Graf 9. Spoločné posudzovanie pracovných úloh vedúcich pracovníkov s vedenými pracovníkmi vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

**Otázka 12. Opierate sa o svojich vedených pracovníkov pri vykonávaní pracovných úloh?**

Vedúci a vedený pracovníci by sa v rozhodovaní a pri hľadaní rôznych nových riešení mali podieľať spoločne. Podnecujú sa tak nielen medziľudské vzťahy v tíme ale i vzájomná spolupráca. (viď. 5.2.1) V spoločnosti Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sa vedúci pracovníci k tejto problematike spolupráce vyjadrili nasledujúcim spôsobom. K vedúcim pracovníkom, ktorí sa rozhodne opierajú pri vykonávaní práce o svojich vedených pracovníkov patria dvaja vedúci pracovníci. Čo spolu predstavuje 22,2 %. Vedúci pracovníci, ktorí sa väčšinou opierajú o svojich vedených pracovníkov je tiež 22,2 %. Niekedy vynechávajú svojich vedených pracovníkov zo spoločného posudzovania pri vykonávaní práce traja vedúci pracovníci. Dvaja vedúci pracovníci sa rozhodne pri vykonávaní práce neopierajú o svojich vedených pracovníkov. Podrobnejší prehľad uvádza graf 9.



*Graf 10. Spoločné posudzovanie vykonávanej práce vedúcich a vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

### **Otázka 13. Rozumiete si so svojou skupinou vedených pracovníkov?**

Otázka 13. a 14. je zameraná na zistenie existencie liberálneho štýlu vedenia a štýlu Laisser-faire vo firme. (vid'. 5.2.1)

*Tab. 10. Existencia liberálneho štýlu vedenia vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, rozumiem	2	22,2 %
2. Rozumiem. Aj keď sa objavia problémy, ktoré dajú ihneď do poriadku.	4	44,4 %
3. Nerozumiem. Keď vznikne nejaký problém, dlho sa	3	33,3 %
4. Nie, nerozumiem	0	0

Ďalšou analýzou sme zistili, že liberálny štýl vo firme môže využívať 66,6 % vedúcich pracovníkov. Dvaja vedúci pracovníci odpovedali, že si so svojou skupinou rozumejú a štyria vedúci pracovníci dokážu vzniknuté problémy v skupine ihneď dať so svojimi vedenými pracovníkmi do poriadku. Avšak existuje aj skutočnosť, že vedúci pracovníci si nerozumejú so svojimi vedenými pracovníkmi. Pri vzniku konkrétneho problému nasleduje riešenie, ktoré dlho pretrváva. K takémuto názoru sa vyjadrili traja vedúci pracovníci. Odpoveď „nie nerozumiem“ neuviedol ani jeden z vedúcich pracovníkov.

**Otázka 14. V snahe k dosiahnutiu lepších vzťahov dávate svojim vedeným pracovníkom pocit nezávislosti a voľnosti?**

Ak je vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. využívaný liberálny štýl vedenia alebo štýl Laisser-faire, vedúci spolupracovníci nechávajú svojim vedeným pracovníkom dostatočný pocit nezávislosti a voľnosti nielen v plnení svojich pracovných úloh, ale aj v komunikácii na pracovisku a v medziľudských vzťahoch. Na túto otázku odpovedali vedúci pracovníci nasledovne.

*Tab. 11. Nezávislosť vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol.*

*s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, dávam	1	11,1 %
2. Áno, ale len do určitej miery	5	55,5 %
3. Nie, nedávam. Vedení pracovníci by nemali mať v práci pocit nezávislosti	3	33,3 %

Z tab. 10. vidíme, že vo firme dáva pocit nezávislosti a voľnosti vedeným pracovníkom jeden vedúci pracovník. Päť vedúcich pracovníkov sa k tejto otázke vyjadrilo, že pocit nezávislosti a voľnosti dávajú svojim vedeným pracovníkom len do určitej miery. Traja vedúci pracovníci majú názor na túto problematiku taký, že vedení pracovníci by pocit nezávislosti a voľnosti ani nemali mať. Takže tento pocit im ani nedávajú.

### 6.3.1.3 Metóda vedenia

**Otázka 15. Rozvíjate ďalej svoje vedomosti a schopnosti?**

Otázka 16. a 17. sú zamerané do oblasti sebarozvíjania a sebazvedelávania vedúcich pracovníkov, od ktorej sa odvíja kvalita vedúcich pracovníkov. (viď. 5.2.2)

Vedúci pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. uviedli rozvoj svojich vedomostí a zručností nasledovne.

Tab. 12. Rozvíjanie schopností a vedomostí vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, formou štúdia na VŠ	1	11,1 %
2. Áno, formou firemných školení zameraných len na technické vedomosti	8	88,8 %
3. Áno, formou firemných školení zameraných nielen na technické vedomosti, ale aj medziľudské vzťahy	0	0
4. Nie, firma nám žiadne ďalšie vzdelávanie neponúka	0	0

Z tab. 12. vidíme, že vo firme jeden vedúci pracovník navštevuje vysokoškolské štúdium. Ostatných osem vedúcich pracovníkov uviedlo, že sa zúčastňujú firemných školení. Tieto školenia sú však zamerané len na technické vedomosti.

**Otázka 16. Dokážete svojich vedených pracovníkov dostatočne povzbudzovať?**

Otázka je zameraná na zistenie metódy vedenia vo firme formou koučingu (viď. 5.2.2)

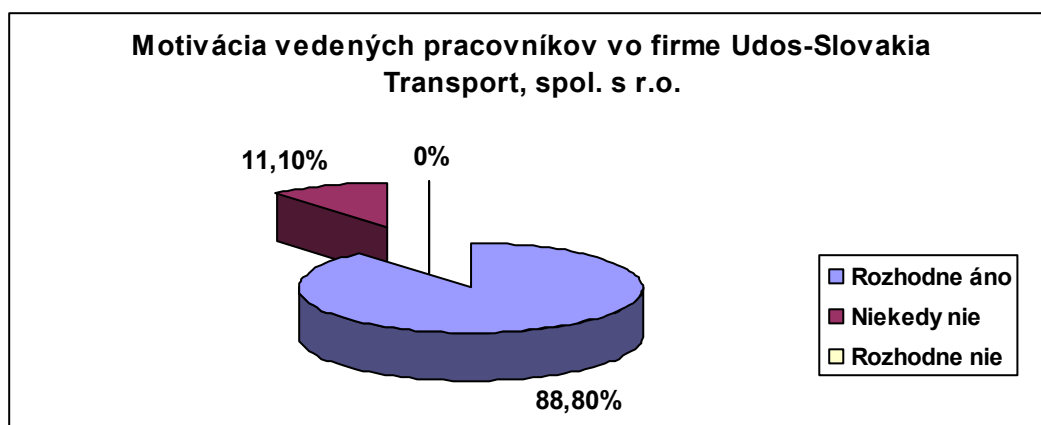
Tab. 13. Využívanie koučingu vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, vždy	2	22,2 %
2. Niekedy nedokážem	5	55,5 %
3. Nie, nedokážem	2	22,2 %

Vedenie formou koučingu vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. pravdepodobne využívajú dvaja vedúci pracovníci, pretože odpovedali na otázku kladne, to znamená, že svojich vedených pracovníkov dokážu vždy dostatočne povzbudiť. Z teórie, ktorú uvádzame v kapitole 5.2.2 môžeme povedať, že piati vedúci pracovníci využívajú metódu vedenia formou koučingu iba občas, pretože s povzbudzovaním majú niekedy problém. V dotazníku uviedli, že svojich vedených pracovníkov niekedy nedokážu povzbudiť. Dokonca bola zistená aj úplná neschopnosť povzbudzovania vedených pracovníkov, a to v dvoch prípadoch.

**Otázka 17. Myslíte, že vedení pracovníci sú dostatočne motivovaní?**

Vieme, že bez náležitej úrovne motivovaného správania a jednania ľudí nemôžeme vytyčovať ciele a dokonca ani vyžadovať ich plnenie. (viď. 5.2.2) V grafe 10. uvádzame podrobnejší prehľad motivácie vedených pracovníkov podľa ich vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.



Graf 11. Motivácia vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Motivácia vedených pracovníkov je podľa vedúcich pracovníkov rozhodne dostačujúca. Uviedlo tak osem vedúcich pracovníkov. Jeden vedúci pracovník sa približuje k odpovedi, že motivácia je pre vedených pracovníkov iba niekedy nedostatočná.

**Otázka 18. Sú vedení pracovníci podľa Vás dostatočne zodpovední?**

Otázka bola položená na zistenie metódy vedenia formou delegovania. Môže sa využívať len pri pracovníkoch, ktorí sú dostatočne skúsení vo svojom odbore, dokážu samostatne pracovať a majú dostatok zodpovednosti. (viď. 5.2.2)

Tab. 14. Využívanie metódy delegovania vo vedení firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, sú zodpovední	1	11,1 %
2. Ich zodpovednosť je nedostačujúca	6	66,6 %
3. Nie, nie sú zodpovední	2	22,2 %

Až šesť vedúcich pracovníkov uviedlo, že zodpovednosť, ktorú majú vedení pracovníci je nedostatočná. Z tohto hľadiska môžeme usúdiť, že metóda vedenia formou



delegovania nemôže byť vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. použitá. Ďalší dvaja vedúci pracovníci v dotazníku uviedli, že zodpovednosť vedených pracovníkov nie je žiadna. Spokojný so zodpovednosťou vedených pracovníkov je iba jeden vedúci pracovníkov.

### **6.3.2 Analýza vedenia z pohľadu vedených pracovníkov**

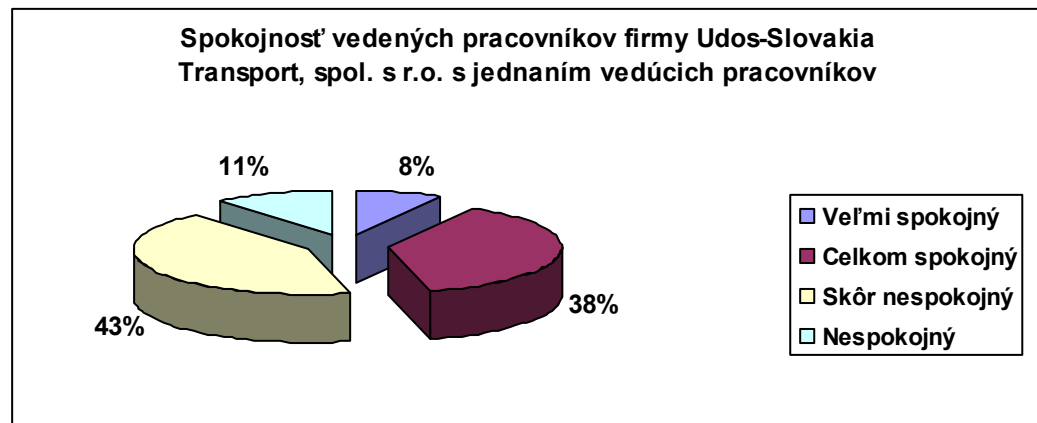
Z celkového počtu 86 vedených pracovníkov vykonávajúcich prácu vodičov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o., ktorým bol dotazník odovzdaný odpovedalo 84 respondentov, čo činí 97 %. Týchto 97 % bude reprezentatívna vzorka skúmania, ktorá na základe ich odpovedí bude hodnotená. Všetci 86 vedení pracovníci sú muži.

#### **6.3.2.1 Medziľudské vzťahy**

Zlé vzťahy medzi spolupracovníkmi vedú často nielen k frustrácii pracovníkov, ale aj k záťažovým situáciám, s ktorými sa ľudia denne stretávajú na svojich pracoviskách. (viď. 2.4) Cieľom výskumu je zistiť, ako si v tejto oblasti stojí firma Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. Volili sme 4 otázky, ktoré by mali aspoň z časti priblížiť momentálnu situáciu vo firme.

#### ***Otázka 1. Ste spokojný s jednaním vedúceho pracovníka voči Vám a Vaším spolupracovníkom?***

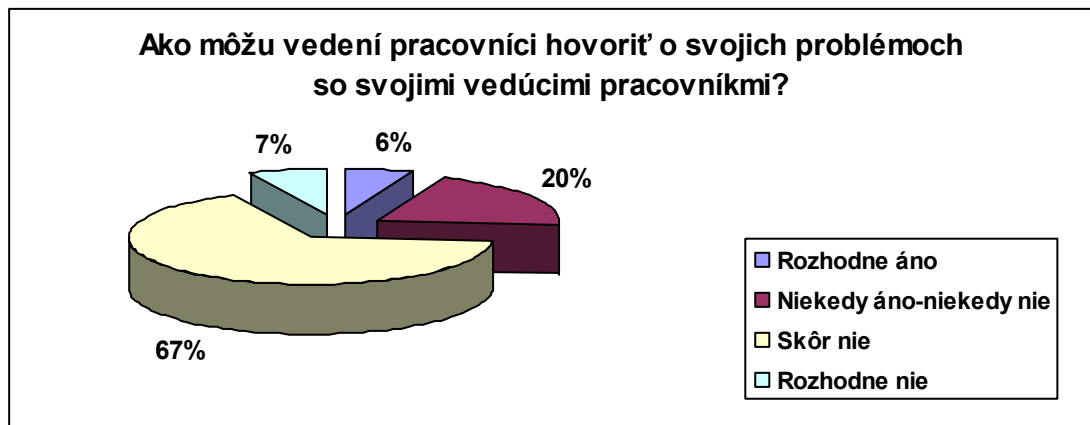
43 %, teda 36 vedených pracovníkov je skôr nespokojných s jednaním svojho vedúceho pracovníka. 32 vedených pracovníkov je celkom spokojných (38 %) a 9 nespokojných (11 %). 7 vedených pracovníkov je s jednaním svojho vedúceho pracovníka voči nim samotným a ich spolupracovníkom veľmi spokojných. Výsledky odpovedí vedených pracovníkov môžeme názorne vidieť v nasledujúcom grafe.



*Graf 12. Spokojnosť vedených pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. s jednaním vedúcich pracovníkov*

***Otázka 2. Môžete bez zábran hovoriť so svojim vedúcim pracovníkom o svojich problémoch, námietkach, názoroch a sťažnostiach?***

Na túto otázku v dotazníku uviedlo až 56 vedených pracovníkov, že o svojich problémoch, námietkach, názoroch a sťažnostiach so svojimi vedúcimi pracovníkmi skôr nemôže hovoriť. 17 vedených pracovníkov uviedlo, že niekedy môžu hovoriť, niekedy nie. Rozhodne nemôže hovoriť so svojimi vedúcimi pracovníkmi o svojich problémoch 6 vedených pracovníkov. Iba 5 vedených pracovníkov rozhodne môže hovoriť o svojich problémoch so svojim vedúcim pracovníkom. Podrobnejší prehľad uvádza graf 13.

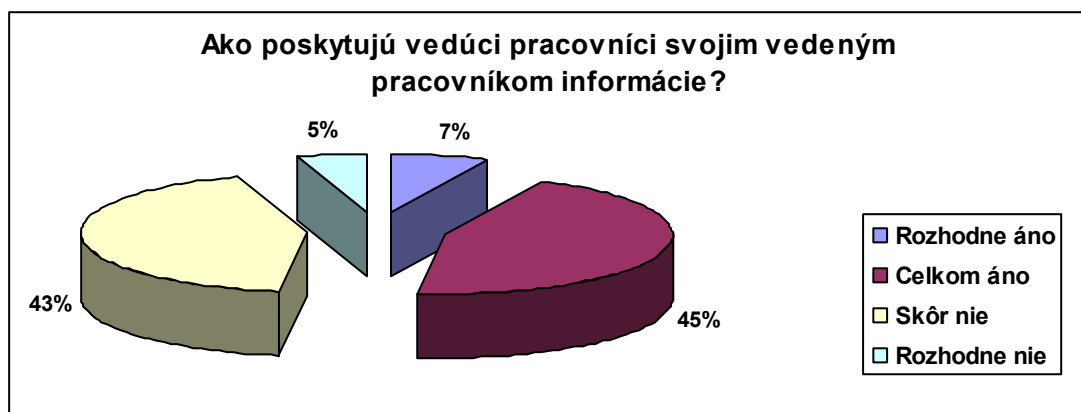


Graf 13. Ako môžu vedení pracovníci hovoriť o svojich problémoch so svojimi vedúcimi pracovníkmi?

Z predchádzajúcej analýzy sa prikláňame k názoru, že vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. vedení pracovníci nediskutujú o vzniknutých problémoch so svojimi vedúcimi pracovníkmi. Tým môžu vzniknúť nedostatky v komunikačnej oblasti, čo následne vedie k vzniku konfliktom.

**Otázka 3. Poskytuje Vám Váš vedúci pracovník dostatok informácií potrebných k vykonávaniu Vašej práce, teda viete vždy presne, aká práca sa od Vás očakáva?**

Správne a včasné informácie sú veľmi dôležité pre dobre odvedenú prácu. Najviac, teda 38 vedených pracovníkov na túto otázku odpovedalo, že ich vedúci pracovníci im celkom poskytujú informácie. 36 vedených pracovníkov uviedlo, že informácie skôr nemajú poskytnuté. Dostatočné informácie sú rozhodne poskytnuté 6 z vedených pracovníkov a 4 vedení pracovníci uviedli, že im rozhodne nie sú poskytnuté dostatočné informácie potrebné k vykonávanej práci.



Graf 13. Ako poskytujú vedúci pracovníci svojim vedeným pracovníkom informácie?

Poskytovanie informácií vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. môžeme rozdeliť približne na dve polovice. Prvá polovica vedených pracovníkov sa prikláňa k názoru, že informácie sú odovzdávané dostatočne. Druhá polovica vedených pracovníkov uvádza, že poskytovanie informácií je nedostatočné. Avšak pri dobrom vedení nepostačuje aby iba polovica zo skúmaných respondentov odpovedala kladne.

***Otázka 4. Ako sa celkovo cítite medzi svojimi spolupracovníkmi a Vaším vedúcim pracovníkom?***

Pri vyhodnotení tejto otázky sa 36 vedených pracovníkov vyjadrilo, že vzťahy medzi spolupracovníkmi a aj ich vedúcimi bývajú niekedy dobré, niekedy zlé. Medzi svojimi spolupracovníkmi sa dobre cíti 27 vedených pracovníkov, teda 32 % z celkového počtu. 12 pracovníkov uviedlo, že vzájomné vzťahy v spoločnosti sú veľmi dobré a 9 vedených pracovníkov uviedlo, že sa cítia medzi svojimi spolupracovníkmi zle, čo spolu predstavuje 11 %.

*Tab. 15. Ako sa cítia vedení pracovníci medzi svojimi spolupracovníkmi*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Veľmi dobre	12	14 %
2. Dobre	27	32 %
3. Niekedy dobre, niekedy zle	36	43 %
4. Zle	9	11 %

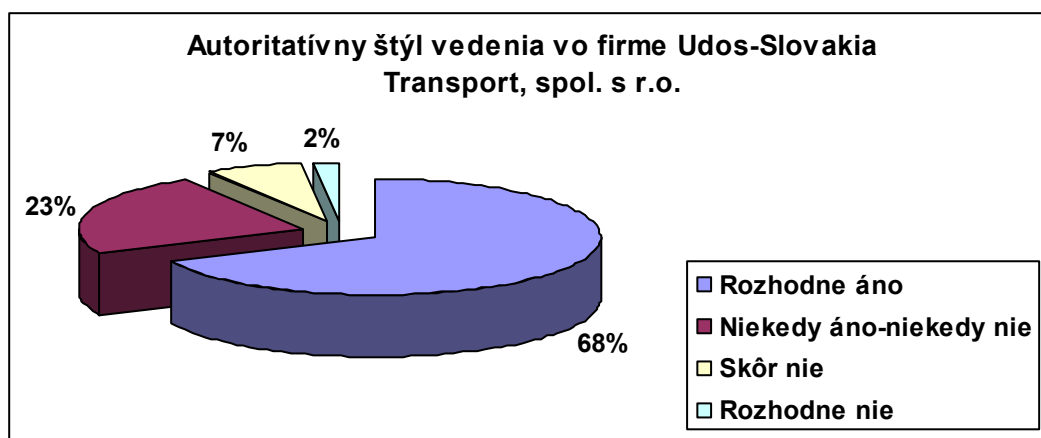
**6.3.2.2 Štýl a metóda vedenia**

Základným faktorom pre štýl vedenia sú činnosti vedúceho, ktoré sú obrazom jeho komunikácie a vzájomných vzťahov k vedeným pracovníkom. Aký sa používa štýl a metóda vedenia vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sme sústredili otázku 4 až 13.

***Otázka 5. Využíva Váš vedúci pracovník vedenie formou príkazov?***

Príkazy sa využívajú pri autoritatívnom štýle vedenia. (viď.5.2.1) Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. odpovedalo 57 vedených pracovníkov, že ich vedúci pracovníci formu príkazov vo vedení využívajú. 23 % uviedlo, že vedúci pracovníci využívajú príkazy iba niekedy. 6 pracovníkov sa prikláňa k názoru, že ich vedúci formu príkazov skôr nevyužívajú a dvaja pracovníci uviedli, že ich vedúci pracovníci

formu príkazov rozhodne nevyužívajú. To znamená, že vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. je autoritatívny štýl veľmi preferovaný.



Graf 14. Autoritatívny štýl vedenia vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

**Otázka 6. Je Váš vedúci pracovník orientovaný na pracovné úlohy alebo viac na pracovníkov?**

Podľa Michiganského výskumu je možné rozdelenie vedúcich pracovníkov do skupiny pracovníkov orientovaných na pracovné úlohy a na pracovníkov (viď.2.2.1) Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sa vedúci pracovníci podľa názorov vedených pracovníkov prikláňajú skôr k vedúcim pracovníkom orientovaných na pracovné úlohy. Uviedlo tak 54 vedených pracovníkov, teda 64 % z celkového počtu. Podľa 22 vedených pracovníkov sú ich vedúci orientovaní viac na pracovníkov. Rovnaká orientácia vedúcich na pracovné úlohy aj na pracovníkov je podľa 8 vedených pracovníkov.

Tab. 16. Orientácia vedúcich pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol.

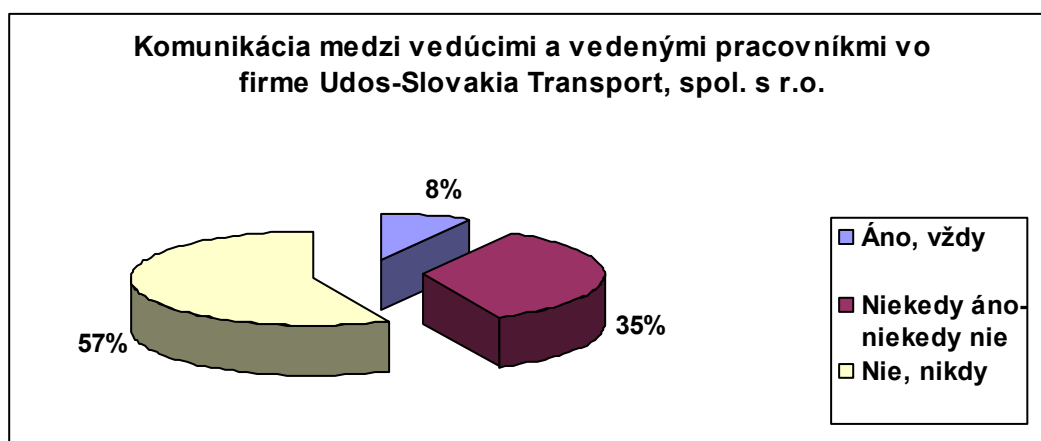
s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Viac na pracovné úlohy	54	64 %
2. Viac na pracovníkov	22	26 %
3. Orientácia je na pracovní- aj na pracovné úlohy rovnaká	8	10 %

Vedúci pracovníci sa teda viac prikláňajú k plneniu pracovných úloh, a nie k pracovníkom. V kvalitnom vedení by mala byť pozornosť sústredená na pracovníkov.

**Otázka 7. Komunikuje s Vami vedúci pracovník aj o veciach, ktoré sa netýkajú pracovných úloh?**

Ak si vedúci pracovník nájde čas aj na komunikáciu orientovanú nielen na pracovné úlohy, utvrdzuje si vzťahy so svojimi pracovníkmi. Avšak vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. uviedlo až 48 vedených pracovníkov, teda 57 %, že ich vedúcich pracovníkov zaujíma najviac splnenie pracovných úloh (čo je rozobrané aj v predchádzajúcej otázke). 29 vedených pracovníkov komunikuje so svojim vedúcim o iných ako pracovných záležitostiach iba niekedy a 7 pracovníkov komunikuje so svojim vedúcim aj o veciach, ktoré sa práce netýkajú vždy.



Graf 15. Komunikácia medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi vo firme Udos-Slovakie Transport, spol. s r.o.

**Otázka 8. Podieľate sa spolu s Vaším vedúcim na rozhodovaní a hľadáte spoločné riešenia?**

Spoločné posudzovanie stanovených cieľov je charakteristické pre demokratický štýl vedenia. Vedúci pracovníci hľadajú spoločné riešenia pracovných úloh spolu so svojimi vedenými pracovníkmi. (viď. 5.2.1) Položením tejto otázky sme zistili, že vedúci pracovníci stanovené ciele vôbec so svojimi vedenými pracovníkmi neposudzujú a nehľadajú spoločné riešenia. V dotazníku tak uviedlo 72 vedených pracovníkov, teda 86 %. Iba 12-ti vedení pracovníci majú možnosť spoločne posudzovať rozhodnutia a hľadať riešenia.

*Tab. 17. Podiel vedených pracovníkov na rozhodovaní vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, podieľam	0	0
2. Niekedy podieľam	12	14 %
3. Nie, nepodieľam	72	86 %

**Otázka 9. Ponecháva Vám Váš vedúci pracovník voľnosť pri práci?**

Voľnosť pri práci ponecháva vedúci pracovník, ktorí využívajú Laisser-faire štýl vedenia. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. tento štýl určite využíva minimálny počet vedúcich pracovníkov, pretože 50 vedených pracovníkov v dotazníku uviedlo, že nemá ponechanú voľnosť pri práci. 22 vedených pracovníkov na otázku odpovedalo, že voľnosť im je ponechaná niekedy a 12 pracovníkov uviedlo, že ich vedúci im voľnosť plne ponecháva.

*Tab. 18. Voľnosť pri práci vedených pracovníkov firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, ponecháva	12	14 %
2. Niekedy áno – niekedy nie	22	26 %
3. Nie, neponecháva	50	60 %

**Otázka 10. Ste v práci dostatočne motivovaný?**

Hnacou silou každej úspešnej spoločnosti je jej dostatočná motivácia pracovníkov. (viď. 5.2.2) Vedení pracovníci vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. nie sú spokojní s momentálnou motiváciou vo firme a navrhovali by jej zlepšenie najmä po hmotnej stránke. Uviedlo tak 27 pracovníkov. 24 pracovníkov by chcelo zvýšiť nehmotnú motiváciu. K odpovedi, ktorá uvádza, že hmotná aj nehmotná motivácia je veľmi slabá sa prikláňa 14 vedených pracovníkov. 13-ti pracovníci sú spokojní s motiváciou iba niekedy. Pracovníkov, ktorí sú dostatočne motivovaní je 6.

Tab. 19. Motivácia vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Áno, som dostatočne motivovaný	6	7 %
2. Niekedy áno – niekedy nie	13	15 %
3. Nie, hmotná motivácia by mala byť vyššia	27	32 %
4. Nie, nehmotná motivácia by mala byť vyššia	24	29 %
5. Hmotná aj nehmotná motivácia je veľmi slabá	14	17 %

**Otázka 11. Uved'te, akou formou Vás firma motivuje a zaškrtnite o akú motiváciu by Ste mali záujem.**

K tejto otázke sa vyjadrili všetci vedení pracovníci. Tab. 20. zobrazuje poradie od najvyššie preferovanej motivácie po najnižšiu. V dotazníku všetci vedení pracovníci uviedli, že jediný faktor, ktorým sú motivovaní je preplácanie diét pri dlhých trasách.

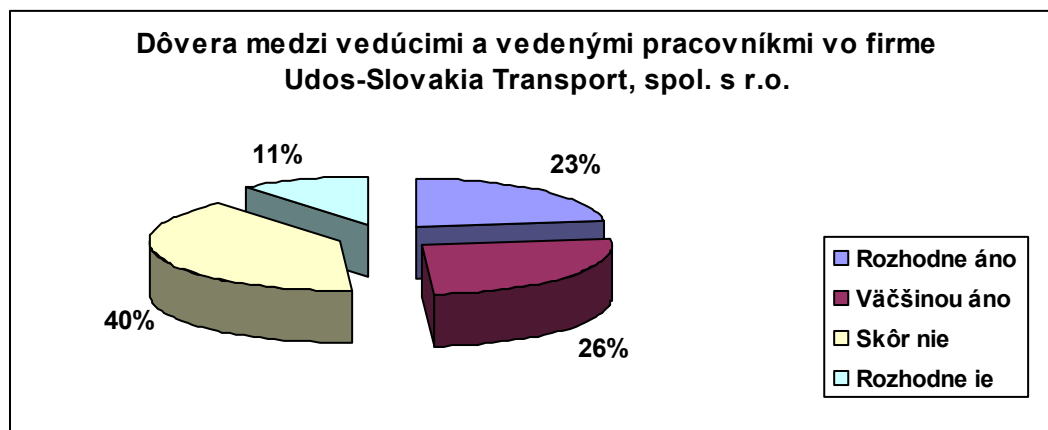
Tab. 20. O akú motiváciu majú vedení pracovníci záujem

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Pri dlhých trasách vyššie preplácanie diét	26	31 %
2. Rekreačné	23	27 %
3. Pružná pracovná doba	19	23 %
4. Zdravotné služby	5	6 %
5. Pripoistenie	5	6 %
6. Väčšia voľnosť v rámci pracovnej doby	4	5 %
7. Vzdelávanie	2	2 %

**Otázka 12. Je dôvera medzi Vami a vedúcim pracovníkom dostatočná?**

Ak neexistuje dôvera medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi, narúšajú sa vnútorné vzťahy, je oslabená komunikácia, čo môže viesť k celkovému narušeniu chodu spoločnosti. Túto problematiku bližšie špecifikujeme v nasledujúcom grafe 16.





*Graf 16. Dôvera medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.*

Z celkového počtu 84 vedených pracovníkov uviedlo 34 pracovníkov, že dôvera medzi nimi a ich vedúcimi pracovníkmi je skôr nedostatočná. Čo spolu predstavuje až 40 %. 22 vedených pracovníkov, teda 26 % sa snaží dôveru zachovávať, i keď niekedy sa vyskytnú občasné problémy. 19 vedených pracovníkov má rozhodne vypestovanú dostatočnú dôveru so svojimi vedenými pracovníkmi. 9 vedených pracovníkov uviedlo, že medzi nimi a vedúcim pracovníkom nie je vypestovaná žiadna dôvera.

**Otázka 13. Pokiaľ Ste s niečím nespokojný, uveďte, v čom je hlavná príčina Vašej nespokojnosti?**

Nespokojnosť, ktorá má nepopierateľný dopad na fluktuáciu vedených pracovníkov bola vyjadrená najčastejšie vo vzťahoch medzi spolupracovníkmi, poradie uvádza Tab. 21.

*Tab. 21. Poradie hlavných príčin nespokojnosti vedených pracovníkov vo firme*

Odpoveď	Spolu	Spolu v %
1. Vzťahy medzi pracovníkmi	38	45 %
2. Prístup vedúceho	18	21 %
3. Nedostatočná motivácia	16	20 %
4. Nezaujímavá práca	7	8 %
5. Pracovná doba	5	6 %

## 6.4 Závěrečné vyhodnotenie analýzy

Konfrontáciou skutočného stavu analyzovaných oblastí vedenia pracovníkov vo firme a popisovaným stavom v teoretickej časti sme dospeli k záverom, ktoré ďalej popíšeme.

### 6.4.1 Analýza vedenia z pohľadu vedúcich pracovníkov

#### ➤ *Analýza faktorov ovplyvňujúcich efekt vedenia*

Miera využitia odborných znalostí a praktických zručností vedúcich pracovníkov v pracovnom procese vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. je na veľmi dobrej úrovni. Vedúce pozície sú obsadzované pracovníkmi, ktorí spĺňajú vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Z dvoch vedúcich pracovníkov, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa, jeden navštevuje externé štúdium druhého stupňa. Čo sa týka praktických skúseností vo vedení vedúcich pracovníkov má viac ako polovica z nich (66 %) prax vo vedení ľudí nad 5 rokov. Traja zamestnanci vo firme majú praktické skúsenosti nad 10 rokov.

Rozšírenie odborných znalostí firma ponúka, ale len v oblasti technického charakteru. Čo by sa malo zmeniť v oblasti vzdelávania, je skutočnosť, aby pracovníci mali väčšie príležitosti vzdelávať sa získavaním odborných znalostí a zručností v oblasti medzilidských vzťahov, komunikatívnych zručností, zvládania konfliktných situácií na pracovisku, ... Pretože takúto možnosť im firma neponúka.

Analýzou výkonnostných (somatických) vlastností sme zistili, že vedúci pracovníci si svoju únavu v práci nedokážu ustriechnuť. Keďže pri práci vedúcich pracovníkov dochádza veľmi často k vzniku stresových a záťažových situácií, je potrebné, aby si pracovníci vzniknutú únavu dokázali ustriechnuť čo najviac. Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. až 77,7 % pracovníkov si únavu nevie ustriechnuť niekedy, alebo dokonca vôbec. Pohybovým aktivitám sa venujú len dvaja pracovníci, čo sa samozrejme odzrkadľuje aj na už spomínanom regulovaní vlastnej únavy. Životospráva vedúcich pracovníkov je tiež na veľmi nízkej úrovni. V tejto oblasti by sme navrhovali vzdelávanie v oblasti správnej životosprávy spolu s realizáciou pohybových aktivít.

V oblasti poznávacích a tvorivých vlastností vedúcich pracovníkov z analýzy nevzniká veľa nedostatkov. Vlastnosti sa prikláňajú k úrovni akú by mali vedúci pracovníci na svojich pracovných pozíciách dosahovať. Touto analýzou sme zistili vo firme jeden nedostatok u vedúcich pracovníkov a tou je konfliktný typ ich osobnosti. V dotazníku nám viac ako polovica pracovníkov uvádzala, že naozaj patrí do skupiny konfliktných typov, čo nás veľmi prekvapilo, pretože sa nikto svoju konfliktnú osobnosť nesnažil zatajiť. V temperamentných vlastnostiach sme u vedených pracovníkov analýzou nezistili žiadny nedostatok. V oblasti charakterových vlastností sme sa z odpovedí uistili, že vedúci pracovníci by mali naozaj záujem aj potrebujú vzdelávanie v oblasti komunikatívnych zručností z dôvodu lepšieho zvládania konfliktných situácií na pracovisku.

➤ *Analýza štýlu vedenia*

Po zhodnotení oblasti štýlu vedenia dochádzame k záveru, že veľa vedúcich pracovníkov pri vedení využíva autoritatívny štýl. V interakcii s ostatnými pracovníkmi sa predovšetkým orientuje na pracovné úlohy, nie na samotných pracovníkov. Vo firme si veľa vedúcich pracovníkov prisvojuje myšlienku, že z pozície, ktorú zastáva má jediný právo rozhodovať. Takisto posudzovanie pracovných úloh a spoločné posudzovanie vykonávanej práce spolu s vedenými pracovníkmi sa vo firme veľa krát nevyužíva, čo sa následne prejavuje na vzniku konfliktných situácií medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi vo firme. Vo firme je zriedka využívaný aj liberálny štýl vedenia. Štýl Laisser-faire nepoužíva ani jeden z vedúcich pracovníkov.

➤ *Analýza metódy vedenia*

Vedúci pracovníci majú častokrát vo vedení svojich pracovníkov problém s povzbudzovaním, podporovaním, inšpiráciou. Vedúci pracovníci by sa mali viac sústrediť do týchto oblastí a využívať vedenie formou koučingu. Čo sa týka motivácie z pohľadu vedúcich pracovníkov, vedení pracovníci sú motivovaní dostatočne.

#### 6.4.2 Analýza vedenia z pohľadu vedených pracovníkov

##### ➤ *Analýza medziľudských vzťahov*

Dôležitosť dobrých a priateľských vzťahov na pracovisku si zamestnanci sami uvedomujú. Avšak vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. vedení pracovníci väčšinou nie sú spokojní s jednaním svojho vedúceho pracovníka. Nemôžu bez zábran hovoriť s nimi o svojich problémoch, námietkach a názoroch. Nedostatočné nie je len hodnotenie vedených pracovníkov ohľadne vzťahov na pracovisku so svojimi vedúcimi, ale častokrát uvádzali aj nutnosť väčšej informovanosti o všetkom, čo sa vo firme deje. Pretože momentálna informovanosť je veľmi slabá.

##### ➤ *Analýza štýlu a metódy vedenia*

Pri analýze využívaného štýlu a metódy vo vedení sme sa utvrdili v názore, že vedúci pracovníci naozaj využívajú autoritatívny štýl vo vedení. Takisto sa viac orientujú na pracovné úlohy a nie na pracovníkov. Komunikácia mimo pracovných úloh je veľmi slabá. Vedúci pracovníci o veciach, ktoré sa netýkajú pracovných úloh vôbec nekomunikujú. Zistili sme aj to, že vedení pracovníci sa minimálne podieľajú spolu s ich vedúcim pracovníkom na rozhodovaní a nehľadajú spoločné riešenia. Tiež by mala byť v tejto oblasti zmena, pretože ak vedení pracovníci nevedia o hlavných zámeroch a cieľoch spoločnosti, je ťažké hovoriť im čo majú a čo nemajú momentálne robiť. Vo firme by mal byť zavedený systém s veľkou informovanosťou vedených pracovníkov, aby si sami dokázali rozplánovať jednotlivé aktivity a následne aj ich realizácia bude omnoho lepšia. Ďalšia skutočnosť, ktorá negatívne vplyva na vedených pracovníkov je to, že ich motivácia je nedostatočná. I keď z pohľadu vedúcich pracovníkov je pre nich dostačujúca, sami vedení pracovníci vyjadrili značnú nespokojnosť. Mnohí v dotazníku uviedli, že by chceli aby sa motivácia zlepšila aj v oblasti rekreácií, pružnej pracovnej doby alebo v oblasti zdravotnej starostlivosti. Aby sa predišlo fluktuácii vedených pracovníkov vo firme, mal by sa navrhnuť celkom nový motivačný program, ktorým by sa vysokej fluktuácii predišlo.

## **7 PROJEKT VEDENIA ĽUDÍ VO FIRME UDOS-SLOVAKIA TRANSPORT, SPOL. S R.O. ZAMERANÝ NA ZNÍŽENIE VY- SOKEJ FLUKTUÁCIE VEDENÝCH PRACOVNÍKOV**

Úsilie o zlepšenie vedenia pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o., vďaka ktorému navrhne ako predísť momentálnej vysokej fluktuácie vedených pracovníkov by malo byť vyjadrené v dlhodobom programe – najvhodnejším typom je realizácia troch základných etáp, a to:

### **1. etapa – návrh vzdelávacieho programu pre vedúcich pracovníkov**

Keďže analýzou štýlu a metódy vedúcich pracovníkov sme zistili ich nevhodný spôsob používania vo vedení, je našim cieľom navrhnúť pre vedúcich pracovníkov taký vzdelávací program, ktorý eliminuje tieto nedostatky. Hlavnou náplňou a cieľom vzdelávacieho programu ako uvádza Joseph Prokopenko v knihe Vzdelávání a rozvoj manažerů bude naučiť vedúcich pracovníkov dobre viesť svoju skupinu pomocou:

- vzdelávania a školenia v kurzoch
- učením sa akcií
- učením sa zo skúseností
- plánovaním kariéry
- sebvzdelávaním
- realizáciou podnikového poradenstva

Vzdelávanie bude zamerané hlavne na učenie sa manažérskym a komunikačným zručnostiam s dôrazom na predchádzanie konfliktov v zamestnaní a vytváranie dobrých medziľudských vzťahov. V dôsledku vytvárania dobrých medziľudských vzťahov je potrebné aby firma realizovala rôzne podnikové akcie a outdoor tréningy kde sa budú vedúci a vedení pracovníci lepšie spoznávať, čím si postupne začnú vytvárať lepšie vzájomné vzťahy. Realizáciou outdoor tréningov bude náplňou aj vzdelávanie v oblasti správnej životosprávy a rôzne pohybové aktivity, ktorými by sme chceli predísť vzniku stresových situácií na pracovisku.

## 2. etapa – návrh vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov

Cieľom vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov bude vzdelávanie v oblasti komunikačných zručností s dôrazom na predchádzanie konfliktov v zamestnaní a vytváranie dobrých medziľudských vzťahov so svojimi spolupracovníkmi, tímová práca.

**3. etapa** – nový motivačný program by sme chceli navrhnúť v oblasti zlepšenia medziľudských vzťahov, zavedením pružnej pracovnej doby vo firme. Zlepšenie by malo nastať aj v zdravotnej starostlivosti pre zamestnancov firmy, kde by sa kládol väčší dôraz na bezplatné a časté zdravotné prehliadky. Zvýšenie motivácie vo firme by veľmi pomohla realizácia outdoor tréningov – podnikových akcií a rekreačných pobytov.

## 7.1 Návrh vzdelávacieho programu pre vedúcich pracovníkov

- Zlepšenie medziľudských vzťahov odstraňovaním konfliktov na pracovisku

Vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. dochádza často ku konfliktom medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi. V analýze faktorov, ktoré ovplyvňujú efekt vedenia sme zistili, že sú spôsobené konfliktným typom osobnosti. Na pracovisku vznikajú problémy, ktoré sa dlho riešia. Preto považujeme za vhodné vo vzdelávacom programe navrhnúť opatrenia, ktoré pomôžu vedúcim pracovníkom riešiť tieto konflikty. Podľa autora Jiřího Plamínka, ktorý uvádza v knihe Vedení lidí, týmů a firem, je navrhnutá schéma zvládania konfliktných ľudí a odstraňovania príčin konfliktného správania. Použijeme ju ako pomôcku pre každého vedúceho pracovníka v snahe vedieť konfliktu predísť alebo vzniknutý konflikt riešiť. Prvým krokom vo vzdelávaní bude naučiť používať vedúcich pracovníkov túto schému v praxi. Najskôr treba vedieť pomenovať konkrétny problém, ktorý konflikt spôsobuje a má rozhodujúci vplyv na úspešné riešenie situácie.

Podľa prof. Jána Porvazníka konflikt vzniká z dvoch pohľadov. Z prvého pohľadu, teda znalostného, kedy vznikajú konflikty z toho dôvodu, že dané situácie sú vnímané každým človekom rozdielne. To znamená, že každý človek môže jednu a tú istú situáciu vidieť inak ako ju vidíme my. Druhý pohľad je pohľad na situáciu v rámci rozdielnych záujmov. Každý človek má pri pohľade na danú situáciu iný záujem. Tu

sa vytvára druhé ohnisko, v rámci ktorého medzi nami ľuďmi vznikajú konflikty. (Zdroj: konzultácia k diplomovej práci)

Aby sme zistili skutočné dôvody vzniku konfliktu a postupne ich mohli eliminovať, mali by sme si vopred vytýčiť ciele, ktoré chceme dosiahnuť a snažiť sa nájsť už spomínané skutočné ohnisko vzniku konfliktu. Je naozaj problém v pracovníkovi alebo vo mne? Vedúci pracovníci si musia uvedomiť, že konflikty môžu vznikáť aj z ich strany. Zaujímavá pomocná otázka v tomto smere je, či uvedené konflikty s daným človekom majú aj ostatní pracovníci alebo či vedúci pracovník nemá podobné problémy s inými pracovníkmi. Pochopenie vedúcich pracovníkov, že ku konfliktom prispievajú aj oni sami, nie je žiadnou zlou správou. Pretože sa najlepšie poznáme každý sám, náprava je omnoho jednoduchšia, akoby sme mali meniť druhého človeka. Nezabúdať, že konfliktné správanie môže byť spôsobené systémom. Možno je príslušný človek riadený dvoma nadriadenými. Tu môže nastať rozpor.

Ak sa postupom podľa schémy zvládania konfliktných ľudí, ktorú uvádza autor Jiří Plamínek v knihe Vedení lidí, týmů a firem (vid'. PII) podarilo zistiť konfliktného človeka, ktorý naozaj konflikt spôsobuje, postupujeme podľa autora v ďalšej schéme odstraňovania príčin konfliktného správania, ktorá je znázornená v prílohe PIII. Musíme zisťovať ďalšie príčiny konfliktnosti. Hľadáme príčiny, či konfliktnosť je spôsobovaná zámerné. Ďalším krokom je zistiť príčinu zámerné spôsobovaného konfliktu. V prílohe PIII sú popísané najčastejšie príčiny ľudského konfliktného správania a príklady spôsobov, ako je možné zasahovať. Posledným krokom v tejto schéme je definovanie odpovedi na otázku: „Podarilo sa to?“ Pokiaľ je otázka negatívna, treba ešte raz skontrolovať, či naozaj každý postupoval správne. Je dobré sa opäť vrátiť a skúsiť schému odznova. Ďalšou možnosťou je zväžiť, či vznikajúce problémy sú naozaj tak dôležité. Ak sú, v tomto prípade vyhľadať odborníka na medzil'udské vzťahy.

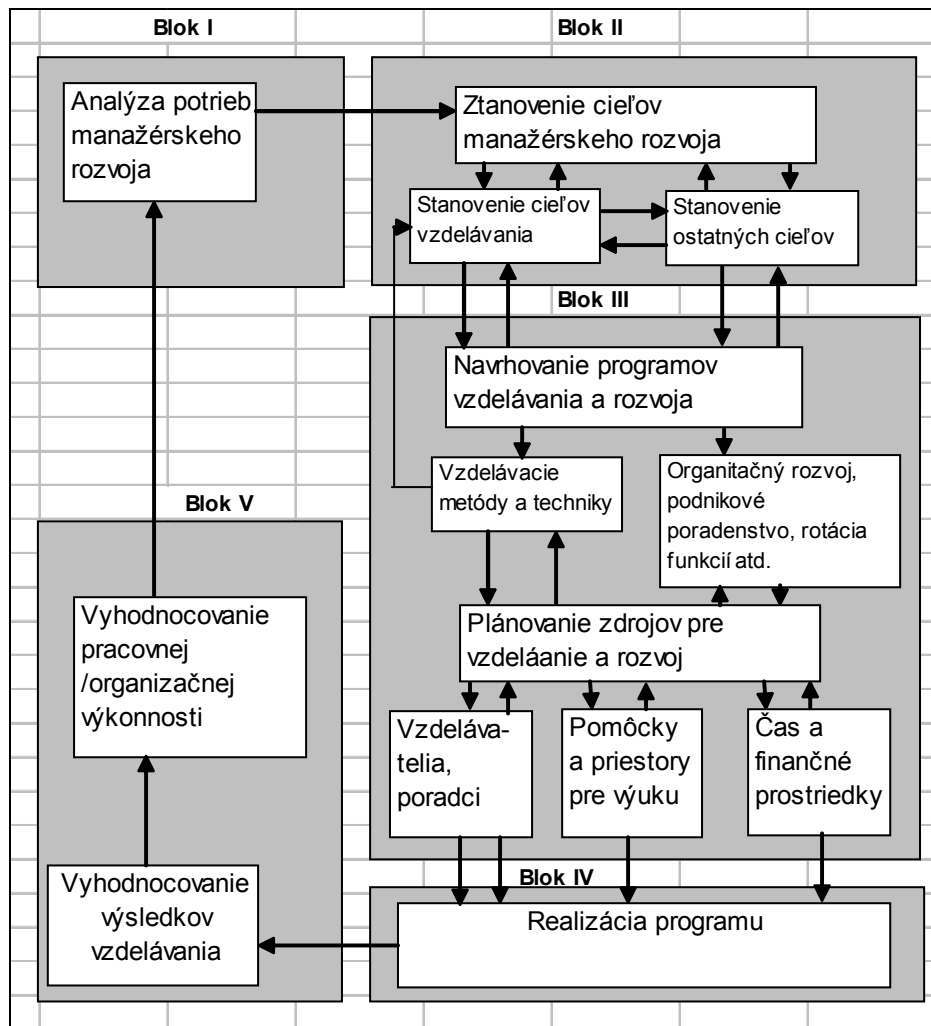
„Odborné vzdelávanie a výcvik pracovníkov predstavuje systematické prispôsobovanie správania učením, ku ktorému dochádza v dôsledku vzdelávania, inštruktážou, rozvoja a plánovaného získavania skúseností.“ (Armstrong, 2002, s. 491)

Vzdelávanie vedúcich pracovníkov je dlhodobý proces (vid'.4.3) Nejde len o jednorázový kurz,ale o dlhodobé učenie sa. Pokiaľ má byť toto vzdelávanie naozaj funkčné

musia byť splnené podmienky, ktoré uvádza autor Joseph Prokopenko v knihe Vzdelávaní a rozvoj manažerů:

- motivácia vedúceho pracovníka, k tomu aby sa učil
- vytvorené podmienky k učeniu
- mal by sa vedieť naučiť, ako sa učiť

Cyklus rozvoja vedúcich pracovníkov (Obr. 3.) sa skladá z päť blokov, ktoré dobre znázorňujú kontinuitu procesu z hľadiska vedúcich pracovníkov i organizácie.



Obr. 3. Model cyklu manažérskeho rozvoja (Prokopenko, 1996, s.70)

Doporučujeme vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. zaviesť vedenie smerujúce k vzdelávaniu pomocou dopredu prediskutovaných dlhodobých individuálnych programov. Navrhli sme nasledujúci formulár vzdelávacieho plánu do



programov. Navrhli sme nasledujúci formulár vzdelávacieho plánu do roku 2007 (Tab. 21):

<b><i>Dlhodobý plán rozvoja vedúcich pracovníkov do roku 2007</i></b>
<i>Meno a priezvisko :</i>
<i>Dátum narodenia :</i>
<i>Funkcia, doba výkonu funkcie :</i>
<i>Najvyššie vzdelanie a doba výkonu praxe :</i>
<i>Na základe komplexného hodnotenia stanovujeme program rozvoja vedúcich pracovníkov:</i>
<b><i>1. Komunikatívne zručnosti</i></b>
<b><i>2. Zvládanie konfliktných situácií na pracovisku</i></b>
<b><i>3. Ako motivovať svoju skupinu</i></b>
<b><i>4. Týmová práca</i></b>
<b><i>5. Techniky kolektívnej tvorivosti</i></b>
<b><i>6. Zlepšovanie telesnej kondície a zdokonalovanie v pohybových aktivitách</i></b>
<b><i>Kontrola :</i></b>
<b><i>dňa :</i></b>
<b><i>Podpis nadriadeného pracovníka :</i></b>
<b><i>Podpis vedúceho pracovníka, ktorému bol stanovený program rozvoja :</i></b>

*Tab. 21. Formulár dlhodobého vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov  
(vlastný zdroj)*

- *Nákladová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov*

Na realizáciu projektu budeme potrebovať náklady na zdroje:

- ľudské zdroje (vzdelávatelia, poradci)
- materiálno-technické zdroje (pomôcky a priestory pre výuku)
- finančné zdroje (finančné prostriedky)

- *Časová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov*

Projekt bude realizovaný od 1.8.2006 do 31.12.2007

<b>1. Úvodné stretnutie, vysvetlenie cieľa projektu</b>	August-September 2006
<b>Realizácia skupinových aktivít</b>	
<b>2. Komunikatívne zručnosti</b>	September -November 2006
<b>3. Zvládanie konfliktných situácií na pracovisku</b>	December-Február 2007
<b>4. Ako motivovať svoju skupinu</b>	Marec-Júl 2007
<b>5. Týmová práca</b>	August-December 2007
<b>6. Techniky kolektívnej tvorivosti</b>	Január-Máj 2007
<b>7. Pohybové aktivity</b>	Máj-September 2007
<b>Vyhodnocovanie projektu</b>	
<b>8. Zhrnutie realizovaných aktivít projektu</b>	Október-November 2007
<b>9. Vyhodnocovanie projektu</b>	November-December 2007

Tab. 22. Časová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov

(vlastný zdroj)

➤ *Návrh na zlepšenie používaného štýlu vo vedení*

Z výsledkov analýzy zameranej na používaný štýl a metódu vo vedení sme vo firme zistili, že vedúci pracovníci používajú autoritatívny štýl vedenia (viď. 6.3.2.2). Naším cieľom bude tento nevhodný štýl vo vedení eliminovať návrhom realizácie následných opatrení zameraných na vedenie formou demokratického a liberálneho štýlu vedenia (Tab. 22). V záujme zlepšenia vedenia vo firme je našim zámerom vytvoriť zoznam vhodného správania sa vedúcich pracovníkov. Tento vytvorený zoznam by mal dať majiteľ firmy každému vedúcemu pracovníkovi aby ho mohol používať v praxi a pomocou neho sa každodenne pridržiavať.

<i>Zoznam, pomocou ktorého budem viesť svoju skupinu vedených pracovníkov</i>
<b>1. Ako vedúci pracovník sa budem spoločne s vedenými pracovníkmi podieľať na rozhodovaní a hľadať spoločné riešenia</b>
<b>2. Pred zavádzaním nejakej zmeny vo firme nebudem zabúdať na informovanie svojich vedených pracovníkov a kladenie dôrazu na ich súhlas so zmenou</b>
<b>3. Budem dostatočne podnecovať a posilňovať medzilidské vzťahy pomocou pozitívnej komunikácie vo svojej skupine</b>
<b>4. Budem svoje zámyery a ciele vysvetľovať svojim vedeným pracovníkom a dávať možnosť spätnej väzby</b>
<b>5. V snahe vedených pracovníkov motivovať pri práci sa budem snažiť zapájať ich do tvorby nových návrhov pre firmu. Dobré návrhy vedených pracovníkov budem následne uvádzať do praxe a vedených pracovníkov verejne odmeňovať pochvalou pred celou skupinou</b>
<b>6. V snahe odstrániť orientáciu na pracovné úlohy si budem uvedomovať a každodenne pripomínať, že najväčším pokladom a zdrojom všetkého, čo firma vlastní a prevádzkuje sú samotní pracovníci. Bez ich prítomnosti firma nebude môcť pokračovať v každodennom chode.</b>
<b>7. Ako vedúci pracovník sa budem snažiť minimálne využívať svoju moc voči svojim vedeným pracovníkom</b>

*Tab. 22. Návrh na zlepšenie štýlu vo vedení firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. (vlastný zdroj)*

- Návrh na zlepšenie používanej metódy vo vedení

Metóda vedenia je síce podľa vedúcich pracovníkov dostatočná, avšak my sme ďalšou analýzou, ktorá bola stanovená pre vedených pracovníkov zistili, že vo firme je veľká absencia používania vhodnej metódy (viď. 6.3.2.2) Preto navrhujeme, aby sa vedúci pracovníci pri vedení svojich pracovníkov pridržovali následného zoznamu vhodných metód používaných vo vedení a zároveň ich aj uplatňovali v praxi (Tab. 23).

<i>Metódy, ktoré budem používať pri vedení svojej skupiny pracovníkov</i>
<b>1.Koučovanie</b>
<b>Ako vedúci pracovník sa budem snažiť pomáhať svojim vedeným pracovníkom rozvíjať ich vedomosti a schopnosti</b>
<b>Podporovať ich sebadôveru</b>
<b>Povzbudzovať a inšpirovať ich</b>
<b>2.Motivovanie</b>
<b>Účinne, bezkonfliktne a efektívne komunikovať</b>
<b>Rozvíjať dobré pracovné vzťahy</b>
<b>Udeľovať pochvalu a uznanie pred celou skupinou</b>
<b>3.Delegovanie</b>
<b>(pri zodpovedných pracovníkoch)</b>
<b>Usmerňovať svojich vedených pracovníkov</b>
<b>Pomáhať im, aby plnili ciele zodpovedne</b>
<b>Vytvoriť si dostatočnú dôveru so svojimi pracovníkmi</b>
<b>Napomáhať im k samostatnosti</b>
<b>Pri realizácii stanovených cieľov dohliadať na vedených pracovníkov, ale nepreberať zodpovednosť</b>

Tab. 23. Návrh používanej metódy vo vedení firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. (vlastný zdroj)

## 7.2 Návrh vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov

Analýzou vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sa nám potvrdila skutočnosť, že vznik konfliktov na pracovisku je naozaj rozsiahli. (viď. 6.3.2.2) Aby sme predišli vzniku týmto demotivujúcim situáciám na pracovisku medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi navrhujeme realizáciu vzdelávacieho programu aj pre vedených pracovníkov. Vzdelávací program bude zameraný na:

- odstraňovanie konfliktov medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi pomocou aplikácie foriem a metód efektívnej komunikácie a asertívnym reagovaním
- rozvíjať tímovú spoluprácu v snahe uvedomovania vedených pracovníkov význam dôvery pre efektívnu spoluprácu v skupine i v celej firme
- lepšie spolupracovať s kolegami pri príprave a riešení cieľov firmy

- poznať a využívať výhody tímovej práce a rôznych metód riešenia problémov

Pre vedených pracovníkov sme navrhli plán vzdelávania, ktorého cieľom je odstrániť všetky spomínané bariéry a predísť tak vysokej fluktuácii vo firme. (Tab. 23)

<b>Dlhodobý plán rozvoja vedených pracovníkov do roku 2007</b>
Meno a priezvisko :
Dátum narodenia :
Na základe komplexného hodnotenia stanovujeme program rozvoja vedúcich pracovníkov:
<b>1. Komunikatívne zručnosti</b>
<b>2. Zvládanie konfliktných situácií na pracovisku</b>
<b>3. Sebamotivácia</b>
<b>4. Zvládania stresu, záťažových situácií</b>
<b>5. Pozitívne myslenie</b>
<b>6. Budovanie dôvery v tíme</b>
<b>Kontrola :</b>
<b>dňa :</b>
<b>Podpis vedúceho pracovníka :</b>
<b>Podpis vedeného pracovníka, ktorému bol stanovený program rozvoja :</b>

Tab. 23. Návrh vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov vo firme Udost-Slovakia Transport, spol. s r.o. (vlastný zdroj)

- Nákladová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov

Na realizáciu projektu budeme potrebovať náklady na zdroje:

- ľudské zdroje (vzdelávatelia, poradci)
- materiálno-technické zdroje (pomôcky a priestory pre výuku)
- finančné zdroje (finančné prostriedky)

- Časová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov

Projekt bude realizovaný od 1.8.2006 do 31.12.2007

<b>1. Úvodné stretnutie, vysvetlenie cieľa projektu</b>	August-September 2006
<b>Realizácia skupinových aktivít</b>	
<b>2. Komunikatívne zručnosti</b>	September -November 2006
<b>3. Zvládanie konfliktných situácií na pracovisku</b>	December-Február 2007
<b>4. Sebamotivácia</b>	Marec-Júl 2007
<b>5. Zvládania stresu, záťažových situácií</b>	August-December 2007
<b>6. Pozitívne myslenie</b>	Január-Máj 2007
<b>7. Budovanie dôvery v tíme</b>	Máj-September 2007
<b>Vyhodnocovanie projektu</b>	
<b>8. Zhrnutie realizovaných aktivít projektu</b>	Október-November 2007
<b>9. Vyhodnocovanie projektu</b>	November-December 2007

Tab. 24. Časová analýza vzdelávacieho plánu pre vedených pracovníkov

(vlastný zdroj)

➤ *Hodnotenie výsledkov vzdelávania vedúcich a vedených pracovníkov*

Aby sme zistili, či naozaj vzdelávanie malo zmysel a podarilo sa nám dosiahnuť ciele, ktoré sme si na začiatku vzdelávacieho programu stanovili použijeme hodnotiacu metódu, ktorú uvádza autor Joseph Prokopenko v knihe *Vzdelávaní a rozvoj manažerů*. Metóda sa nazýva inštruktívna a model bol vypracovaný Parlettom a Hamiltonom v sedemdesiatych rokoch. V inštruktívnom hodnotení sa používajú aj testy a stupnice, ale len zriedka. Ich pozornosť sa sústreďuje do hĺbkových rozhovorov s účastníkmi vzdelávania, kde sa pozoruje veľmi dlhé obdobie, či nastala určitá zmena. Je to samozrejme veľmi nákladná metóda hodnotenia, ale v overovaní základných predstáv o tom, čo sa stane je veľmi cenná.

### 7.3 Návrh motivačného programu

Cieľom návrhu nového motivačného programu je zlepšiť úroveň momentálnej nedostatočnej motivácie, ktorá v značnej miere spôsobuje fluktuáciu vedených pracovníkov. Analýzou vedených pracovníkov sme zistili (viď.6.3.2.2), že motivácia je podľa nich nedostatočná hlavne v oblasti zlepšovania medziľudských vzťahov formou rekreačných pobytov (outdoor tréningov), zdravotná starostlivosť a realizácia pružnej pracovnej doby. Preto by sme v novom motivačnom programe pre vedených pracov-

níkov venovali pozornosť v týchto oblastiach, a tak pravdepodobne s väčšou možnosťou predišli fluktuácii vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.

### 7.3.1 Medziľudské vzťahy

#### ➤ Spoločné motivačné stretnutia

Motivačné stretnutia by bolo vhodné uskutočňovať medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi v dĺžke približne 15-20 minút. Ich cieľom bude obojstranná výmena informácií na pracovisku nielen v oblasti plnenia pracovných úloh, ale celkových pocitov z vedenia a spokojnosti pracovníkov vo firme. Každý vedúci pracovník by si mal tieto motivačné stretnutia organizovať pre svojich vedených pracovníkov v rámci pracovnej doby. Keďže sa jedná o prácu vodičov, kedy je práca uskutočňovaná v teréne, bude vhodné stretnutia uskutočňovať minimálne jedenkrát do týždňa a to v pondelok, kedy všetci vedení pracovníci nastupujú v rovnakom čase do zamestnania a väčšinou nikto v tom čase nie je mimo pracoviska – v teréne. Cieľom bude upevniť vedomie vedených pracovníkov o dôležitosti ich práce vo firme, aby presne vedeli, ktorá ich činnosť viedla ku ktorým konkrétnym výsledkom či posunom pri plnení stanovených firemných cieľov.

Analýzou sme však zistili, že vedení pracovníci nemôžu hovoriť so svojimi vedúcimi pracovníkmi o rôznych problémoch (viď. 6.3.2.1). Dôvody tejto nedostatočnej komunikácie je spôsobený buď strachom zo strany vedených pracovníkov pred ich vedúcimi pracovníkmi alebo z nedostatočného sebavedomia uplatňovaného v komunikácii. Z tohto dôvodu pri uskutočňovaní spoločných motivačných stretnutí navrhujeme, aby vedúci pracovníci vždy na koniec odovzdali všetkým vedeným pracovníkom dotazníky, ktoré sú uvedené v Tab. 24, kde budú mať priestor na vyjadrenie svojich pocitov, nových návrhov alebo sťažností aj tí pracovníci, ktorí majú problém komunikovať v skupine. Dotazníky budú anonymné a vyhodnocovať ich budú vedúci pracovníci spoločne. Po následnom vyhodnocovaní sa napíše krátka správa, ktorá sa odovzdá majiteľovi firmy. Ten na základe správy z vyhodnotených dotazníkov bude vidieť, či jeho zamestnanci sú spokojní alebo nespokojní a takisto aj dôvod tejto skutočnosti.

Na týchto spoločných motivačných stretnutiach by nemali vedúci pracovníci zabúdať na udeľovanie uznaní a pochvál pred ostatnými pracovníkmi.

<b>DEŇ:</b>	<b>MESIAC:</b>	<b>ROK:</b>
<b>DOTAZNÍK</b>	<b>Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.</b>	
<b>Ubezpečujeme Vás, že dotazník je ANONYMNÝ.</b>		
<b>1. Ste spokojný s jednaním Vašeho vedúceho pracovníka?</b>		
áno		
nie / dôvod:		
<b>2. Ste dostatočne informovaný o dianí vo firme?</b>		
áno		
nie / v čom:		
<b>3. Je komunikácia medzi Vami a Vaším vedúcim pracovníkom bezproblémová?</b>		
áno		
nie / dôvod:		
<b>4. Cítite sa v zamestnaní dobre?</b>		
áno		
nie / dôvod:		
<b>5. Máte nejaký nový návrh na zlepšenie dosahovanie cieľov vo firme?</b>		
<b>6. Ste s niečím nespokojní vo firme?</b>		

Tab. 24. Návrh dotazníkovej formy u motivačných stretnutí vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. (vlastný zdroj)

➤ *Pružná pracovná doba*

Firma by mohla zamestnancom zaviesť pružnú pracovnú dobu. Analýzou sme zistili, že voľnosť nie je vedeným pracovníkom poskytovaná žiadna. Pružnú pracovnú dobu by sme navrhli takým spôsobom, že vodičom, ktorí sú na cestách v dĺžke viac ako 2-3 dni, nemusia na ďalší deň začínať pracovnú dobu od 6.00 hod., ale čas by sa posunul na 7.30 hod. Myslíme, že vedení pracovníci by mali väčší pocit voľnosti a takisto by sme mohli predísť vyčerpanosti a stresu.



### 7.3.2 Zdravotná starostlivosť o zamestnancov

Zamestnávateľ by mal začať pre svojich zamestnancov hradiť zdravotné prehliadky, čím by viac motivoval nielen momentálnych zamestnancov vo svojej firme, ale aj svojich budúcich zamestnancov. Keďže práca vodičov je prácou veľmi náročnou na fyzické zdravie ako napr. zrak, psychická a fyzická vyčerpanosť, potreba byť neustále v strehu,... bolo by vhodné aby sa uskutočňovali pravidelné zdravotné prehliadky, ktoré by boli hradené zamestnávateľom. V rámci spoločnosti by bolo vhodné mať aspoň jedného kvalifikovaného psychológa, ktorý by realizoval psychologické poradenstvo pre riešenie osobných problémov zamestnancov.

### 7.3.3 Podnikové akcie a výlety

Celý navrhnutý motivačný program, ktorého cieľom je zlepšiť medziľudské vzťahy na pracovisku a predísť súčasnej fluktuácii vo firme sa uskutočňoval priamo v prostredí firmy. Avšak motivácia pracovníkov sa dá ovplyvňovať aj mimo tohto pracovného prostredia, a to v rámci rôznych podnikových akcií a výletov nielen pre vedených, ale aj vedúcich pracovníkov spoločne. Jedná sa o outdoor tréningy. Podľa autora Svatoša, ktorý uvádza v knihe Outdoor tréning pro manažéry a firemní týmy ich prednosťou sú:

- reálnosť situácií
- názornosť a prenositeľnosť
- vysoká miera zapamätávanie
- atraktívnosť, zábavnosť
- bezpečné prostredie pre experimentovanie
- rozvojový efekt

Outdoor tréning učí zvládať nové, nečakané situácie, zvládať stres a paniku. Učí účastníkov rýchlo a spoľahlivo nachádzať svoje miesto v skupine, ktorá bola vytvorená k zvládnutiu nového problému. Zvyšuje schopnosť každej osobnosti mobilizovať svoje často skryté schopnosti.

Bolo by vhodné realizovať atraktívny program v neformálnom pojatí, aby si mohli zamestnanci duševne odpočinúť od svojich pracovných povinností. K tomu, aby po-

nuka bola dostatočne lákavá, by sme doporučili zainteresovať aj samotných zamestnancov, ktorí budú v predstihu dostatočne informovaní o pripravovanej akcii. Umožniť príjem ich vlastných návrhov a nápadov na priebeh pripravovaného výletu je možné využitím už skôr prijímaných návrhov a sťažností. Zároveň tak vedenie podniku zistí predbežný záujem pracovníkov. Analýzou (vid'.6.3.1.1) sme zistili, že málo z vedúcich pracovníkov sa venuje pohybovým aktivitám a správnej životospráve. Pri správnom vedení veľmi záleží aj na týchto faktoroch (vid'.3.2.4), preto navrhujeme v rámci outdoor tréningov školenie v oblasti správnej životosprávy. Cieľom bude predísť vzniku nových stresových situácií na pracovisku. Naším návrhom je realizácia outdoor tréningov minimálne každé dva mesiace.

#### 7.4 Riziká uplatnenia navrhovaného projektu v praxi podniku

Pri realizácii projektu vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. predpokladáme aj s určitými rizikami. Prvý rizikový faktor, ktorý najviac ohrozuje firmu pri realizácii projektu je nedostatok financií. Ďalším rizikovým faktorom je časové oneskorenie. Keďže sme si stanovili plán projektu do roku 2007 musíme počítať aj s tým, že nastanú určité časové oneskorenia napríklad z dôvodu nedostatku lektorov alebo nedostatok priestorov. Medzi ďalší rizikový faktor, ktorý predpokladáme patrí nezáujem, ktorý môže nastať zo strany nielen vedúcich, ale aj vedených pracovníkov, ktorý sa bude prejavovať vysokou neochotou a nespôluprácou z ich strany. Výšku a pravdepodobnosť vzniku rizika uvádzame v nasledujúcej Tab. 25.

Riziko	Výška rizika	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Rizikový faktor
Nedostatok financií	Vysoká	Vysoká	A
Časové oneskorenie	Nízka	Nízka	B
Nezáujem vedúcich pracovníkov o projekt	Nízka	Nízka	C
Nezáujem vedených pracovníkov o projekt	Nízka	Nízka	D
Nedostatok lektorov	Nízka	Nízka	E
Nedostatok priestorov	Vysoká	Vysoká	F

Tab. 25. Riziková analýza projektu firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.  
(vlastný zdroj)

Po realizácii projektu bude možné očakávané výsledky merať až z odstupom času, teda po uplynutí určitého obdobia, minimálne 6 mesiacov. Predpokladáme, že nastane pokles vysokej fluktuácie vedených pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. minimálne o 50 % na základe vzdelávania vedených a vedúcich pracovníkov a návrhu nového motivačného programu pre vedených pracovníkov. Pri určovaní percentuálnej úspešnosti poklesu vysokej fluktuácie vedených pracovníkov sme vychádzali z implementácii doterajších skúseností a intuitívneho odhadu. Predpokladáme, že aj náklady vynaložené na projekt prinesú efekt až po určitom období. Po realizácii projektu očakávame nasledovné výsledky.

*1. Úspešnosť po realizácii vzdelávania vedúcich pracovníkov očakávame hlavne v oblasti:*

- získania vhodných komunikačných zručností pri práci dobrého vedúceho pracovníka
- budovania kontroly nad svojim správaním
- zvládania konfliktných situácií vzniknutých na pracovisku
- naučia sa motivovať vedených pracovníkov pri dosahovaní vopred stanovených cieľov
- naučia sa ako budovať dobrý pracovný tím na základe techník kolektívnej tvorivosti a spoločnej tímovej práce
- realizáciou pohybových aktivít si zlepšia vlastnú telesnú kondíciu a získajú lepší prehľad o zdravej životospráve
- na základe hrania rolí a učeníu sa z akcií sa vedúci pracovníci naučia používať pri vedení svojich pracovníkov demokratický a liberálny štýl a metódu formou koučingu, motivovania a delegovania.

2. *Úspešnosť po realizácii vzdelávania pre vedených pracovníkov očakávame hlavne v oblastiach:*

- odstránenia konfliktov v medziľudských vzťahov na pracovisku
- v snahe zvládať stres a záťažové situácie sa naučia sebamotivácii a pozitívnemu mysleniu, a tak budú prispievať k poklesu vzniku konfliktných situácií na pracovisku

3. *Úspešnosť po realizácii nového motivačného programu pre vedených pracovníkov očakávame hlavne:*

- realizáciou spoločných motivačných stretnutí, podnikových akcií a výletov, kde očakávame vybudovanie dôverných vzťahov medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi a tak sa následne budú eliminovať konfliktné situácie na pracovisku
- realizáciou pružnej pracovnej doby, čím predídeme nielen vysokej únave vedených pracovníkov, ale zvýši sa aj motivácia vodičov, ktorí sú na služobnej ceste viac ako 2-3 dni
- zdravotnou starostlivosťou o zamestnancov, vďaka ktorej predídeme vzniku nežiaduceho zdravotného stavu a následne ich fyzickej a psychickej vyčerpanosti

## 7.5 Záverečné doporučenia

Vypracovanie návrhu vzdelávacieho programu pre vedených a vedúcich pracovníkov vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. je veľmi zložitý a zdĺhavý proces. Takisto pri návrhu motivačného programu je potrebné vyvolať u zamestnancov záujem, ochotu a chuť podieľať sa na plnení úloh a cieľov spoločnosti. Je dôležité, aby si zamestnanci dokázali zladit' osobné záujmy s potrebami spoločnosti. Toto všetko sa dá dosiahnuť cieľavedomým a hlavne trvalým pôsobením na zamestnancov.

V 7. kapitole sme uviedli návrh vzdelávacieho programu pre vedúcich a vedených pracovníkov a návrh motivačného programu. Realizáciu projektu by sme firme doporučili čo najskôr, pretože na základe zistení z analýzy, je firma v oblasti medziľudských vzťahov, vedenia a motivácie pracovníkov veľmi oslabená. Môžeme povedať, že

k fluktuácii pracovníkov dochádza z dôvodov zlých medziľudských vzťahov na pracovisku, vedenie, ktoré negatívne vplyva na vedených pracovníkov a ich nedostatočná motivácia.

Tiež by sme doporučovali následné hodnotenie úspešnosti zavedeného projektu v prípade dosiahnutia negatívnych výsledkov navrhujeme riešiť realizáciou opravných opatrení.

## ZÁVER

Spracovanie tejto diplomovej bolo pre mňa veľmi zaujímavou a prínosnou skúsenosťou. Vedenie ľudí vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sme spracovali pomocou dotazníkovej metódy. Dotazníky sme použili dva z dôvodu zistenia skutočného stavu vo vedení. Prvý dotazník bol adresovaný vedúcim pracovníkom na zistenie faktorov ovplyvňujúcich efekt vedenia, štýlu a metódy vedenia, ktorý používajú vedúci pracovníci. Druhý dotazník sme vypracovali pre vedených pracovníkov na odhalenie medziľudských vzťahov vo firme medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi a odhalenie skutočnej metódy a štýlu používanej vo vedení. Návratnosť rozposlaných dotazníkov bola u vedúcich pracovníkov 100%-ná. Na základe návratnosti dotazníkov sme následne začali vypracovávať analýzou faktorov ovplyvňujúcich efekt vedenia vedúcich pracovníkov, kde sme zistili nedostatok v oblasti ich vzdelávania. Vo firme síce existuje vzdelávanie, no je zamerané len do oblasti technického charakteru. Vzdelávanie na získanie odborných znalostí a zručností v oblasti medziľudských vzťahov, komunikatívnych zručností, zvládania konfliktných situácií na pracovisku firma neponúka. Ďalším zistením vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. bolo dôsledkom analýzy výkonnostných (somatických) vlastností. Vedúci pracovníci nevenujú pozornosť pohybovým aktivitám a správnej životospráve. Nedokážu si sami ustriechnúť vlastnú únavu, čo sa následne odráža aj na neschopnosti zvládať stresové a záťažové situácie. Analýzou štýlu vedenia sme zistili, že vedúci pracovníci sa prikláňajú k autoritatívnemu štýlu vo vedení. Vedúci pracovníci využívajú minimálne metódu koučovania a delegovania.

Analýzou vedených pracovníkov, kde bola návratnosť 97 %-ná sme zistili, že vedení pracovníci nie sú spokojní v oblasti medziľudských vzťahov na pracovisku a veľmi často dochádza ku konfliktným situáciám medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi. Nedostatočná je vo firme aj informovanosť vedených pracovníkov v oblasti cieľov a zámerov firmy. Analýzou štýlu a metódy vedených pracovníkov sme dospeli k záveru, že vedúci pracovníci preferujú autoritatívny štýl vedenia. Orientujú sa viac na pracovné úlohy, nie na samotných pracovníkov, čím je následne postihovaná aj komunikácia. Ďalšia skutočnosť, ktorá negatívne vplýva na vedených pracovníkov je to, že motivácia, ktorú im firma ponúka je na veľmi nízkej úrovni.

V ďalšej časti sme venovali pozornosť projektu vedenia ľudí vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o., kde sme sa snažili riešiť oblasti, ktoré prispievajú k vzniku fluktuácie vedených pracovníkov a sú pre pracovníkov najviac problémové. Projekt sme rozčlenili do troch etáp. V prvej etape sme venovali pozornosť návrhu vzdelávacieho programu pre vedúcich pracovníkov, ktorého cieľom bolo zlepšenie medziľudských vzťahov odstraňovaním konfliktov na pracovisku, zlepšenie štýlu vo vedení pomocou liberálneho a demokratickeho štýlu a využívanie metódy formou koučingu a delegovania. V druhej etape sme sústredili pozornosť na návrh vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov zameraný na zvládanie konfliktných situácií medzi vedenými a vedúcimi pracovníkmi, komunikatívne zručnosti, tímovú spoluprácu, dôveru v tíme a sebamotiváciu. Tretia etapa zahŕňa návrh nového motivačného programu, ktorého cieľom bolo zlepšiť momentálnu nedostatočnú motiváciu vo firme. Pozornosť sme sústredili hlavne na zlepšovanie medziľudských vzťahov realizáciou spoločných motivačných stretnutí a pružnej pracovnej doby. Vysokej fluktuácii sme chceli predísť aj návrhom zdravotnej starostlivosti zamestnancov a uskutočňovaním podnikových akcií a rekreačných stretnutí, teda outdoor tréningov.

Myslíme, že sme dospeli k záverom spĺňajúci cieľ našej diplomovej práce, ktorý spočíval v odhalení príčin vysokej fluktuácii vedených pracovníkov vo firme a navrhnutím takého projektu, ktorým predídeme tejto nežiaducej skutočnosti.

Veríme, že vedenie vo firme Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. sa bude o výsledky a návrhy tejto diplomovej práce seriózne zaujímať a postupne dôjde k realizácii opatrení vedúcich k zníženiu momentálnej vysokej fluktuácii vo firme.

**ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-7169- 360-X
- [3] BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 591 s. ISBN 80-7261-064-3
- [4] BENDER, Urs P. *Niterný leadership*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-069-4
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- [7] BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalitika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 285 s. ISBN 80-251-0374-9
- [8] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85 943-12-3
- [9] DONNELLY, James H., GIBSON James L., IVANCEVICH John M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [10] HICKMAN, Craig R. *Manažeri a Lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995. ISBN 80-85741-08-3
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9
- [12] KRUGER, Wolfgang. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2



- [13] MAXWELL, John C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. 186 s. ISBN 80-7205-870-3
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X
- [16] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9
- [17] PORVAZNÍK, Ján. *Management I*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 153 s. ISBN 80-7318-126-6
- [18] PORVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7
- [19] PROKOPENKO, Joseph a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
- [20] SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave. 1996. 247 s. ISBN 80-225-0480-7
- [21] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASP Publishing. 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vybrané faktory ovplyvňujúce efektívnosť vedenia .....	21
Obr. 2. Stratégie vedenia ľudí .....	37
Obr. 3. Model cyklu manažérskeho rozvoja .....	75

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab.1. Dosiahnuté vzdelanie vedúcich pracovníkov .....	43
Tab. 2. Dĺžka dosiahnutej praxe vo vedení zamestnancov .....	44
Tab.3. Vzdelávanie vedúcich pracovníkov .....	45
Tab. 4. Ako si dokážu vedúci pracovníci .....	46
Tab. 5. Účasť vedúcich pracovníkov na pohybových aktivitách .....	47
Tab. 6. Životospráva vedúcich pracovníkov .....	47
Tab. 7. Poznávacie a tvorivé vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	48
Tab. 8. Temperamentné vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	49
Tab. 9. Charakterové vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	50
Tab. 10. Existencia liberálneho štýlu vedenia .....	55
Tab. 11. Nezávislosť vedených pracovníkov .....	56
Tab. 12. Rozvíjanie schopností a vedomostí vedúcich pracovníkov .....	57
Tab. 13. Využívanie koučingu .....	57
Tab. 14. Využívanie metódy delegovania .....	58
Tab. 15. Ako sa cítia vedení pracovníci medzi svojimi spolupracovníkmi .....	62
Tab. 16. Orientácia vedúcich pracovníkov .....	64
Tab. 17. Podiel vedených pracovníkov na rozhodovaní .....	65
Tab. 18. Voľnosť pri práci vedených pracovníkov .....	66
Tab. 19. Motivácia vedených pracovníkov .....	66
Tab. 20. O akú motiváciu majú vedení pracovníci záujem .....	67
Tab. 21. Poradie hlavných príčin nespokojnosti vedených pracovníkov .....	68
Tab. 22. Formulár dlhodobého vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov .....	76
Tab. 23. Časová analýza vzdelávacieho plánu pre vedúcich pracovníkov .....	77
Tab. 24. Návrh na zlepšenie štýlu vo vedení firmy .....	78
Tab. 25. Návrh používanej metódy vo vedení firmy .....	79

Tab. 26. Návrh vzdelávacieho programu pre vedených pracovníkov .....	80
Tab. 27. Návrh dotazníkovej formy u motivačných stretnutí .....	83
Tab. 28. Riziková analýza projektu .....	85

**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1. Dosiahnuté vzdelanie vedúcich pracovníkov .....	44
Graf 2. Dĺžka dosiahnutej praxe vo vedení zamestnancov .....	45
Graf 3. Poznávacie a tvorivé vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	48
Graf 4. Temperamentné vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	49
Graf 5. Charakterové vlastnosti vedúcich pracovníkov .....	50
Graf 6. Štýl vedenia vedúcich pracovníkov .....	51
Graf 7. Orientácia vedúcich pracovníkov .....	52
Graf 8. Právo v rozhodovaní vedúcich pracovníkov .....	53
Graf 9. Spoločné posudzovanie pracovných úloh vedúcich pracovníkov s vedenými pracovníkmi .....	54
Graf 10. Spoločné posudzovanie vykonávanej práce vedúcich a vedených pracovníkov.	55
Graf 11. Motivácia vedených pracovníkov .....	58
Graf 12. Spokojnosť vedených pracovníkov .....	60
Graf 13. Ako môžu vedení pracovníci hovoriť o svojich problémoch so svojimi vedúcimi pracovníkmi .....	60
Graf 14. Ako poskytujú vedúci pracovníci svojim vedeným pracovníkom informácie ..	61
Graf 15. Autoritatívny štýl vedenia .....	63
Graf 16. Komunikácia medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi .....	65
Graf 17. Dôvera medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi .....	67

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha I. Korene spolupráce

Príloha II. Schéma zvládania konfliktných ľudí

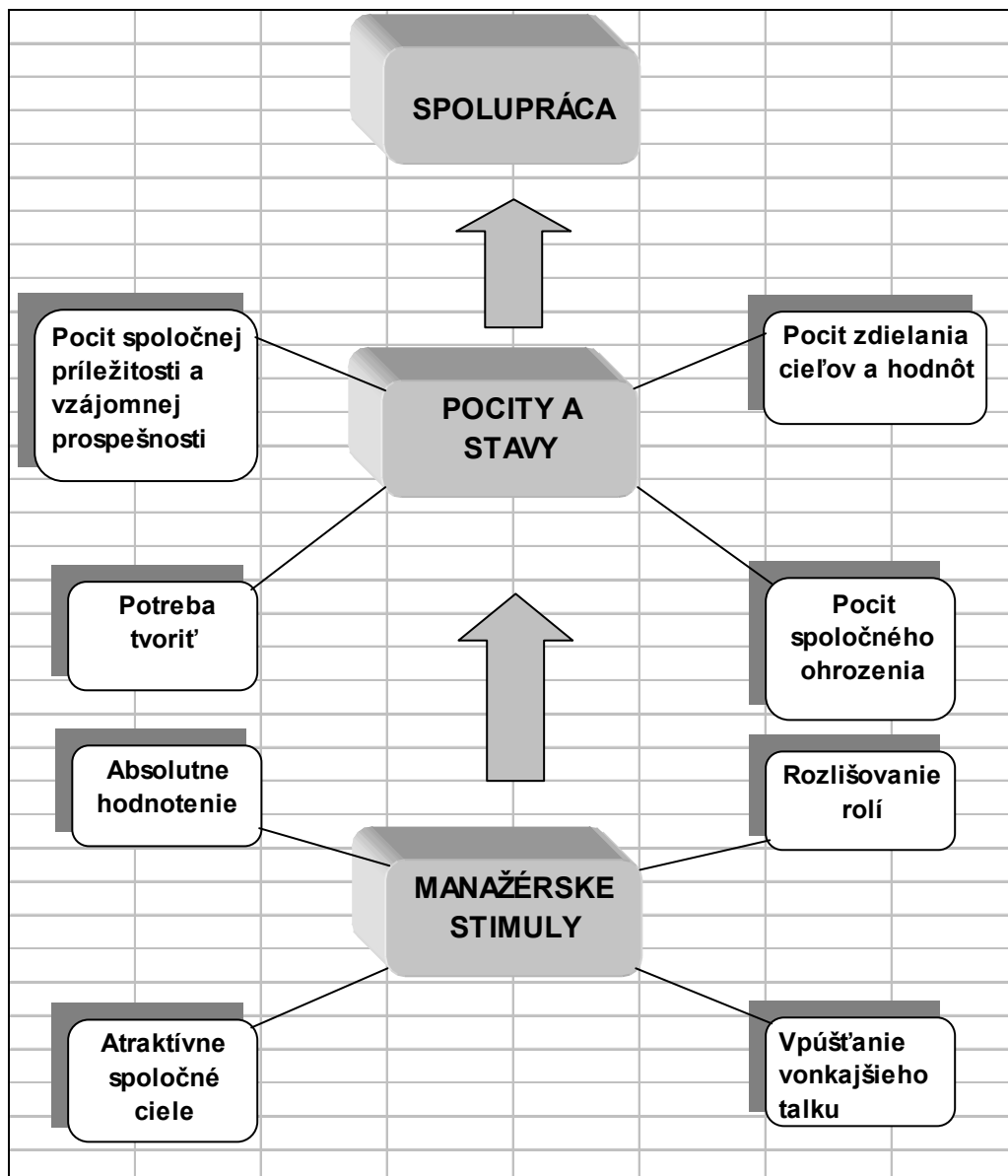
Príloha III. Odstraňovanie príčin konfliktného správania sa

Príloha IV. Dotazník pre vedúcich pracovníkov

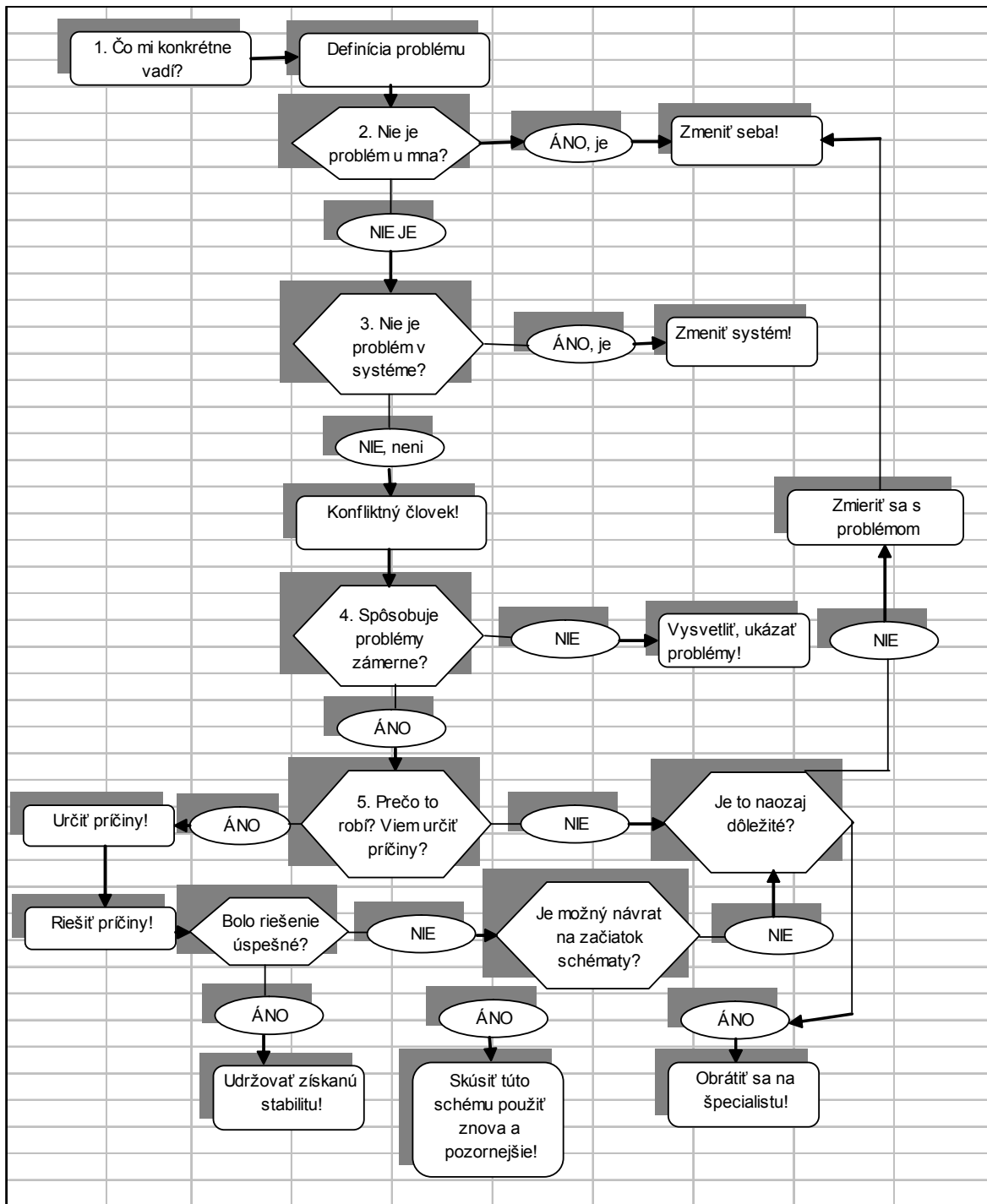
Príloha V. Dotazník pre vedených pracovníkov

Príloha VI. Výpis z obchodného registra

## PRÍLOHA P I: KORENE SPOLUPRÁČE

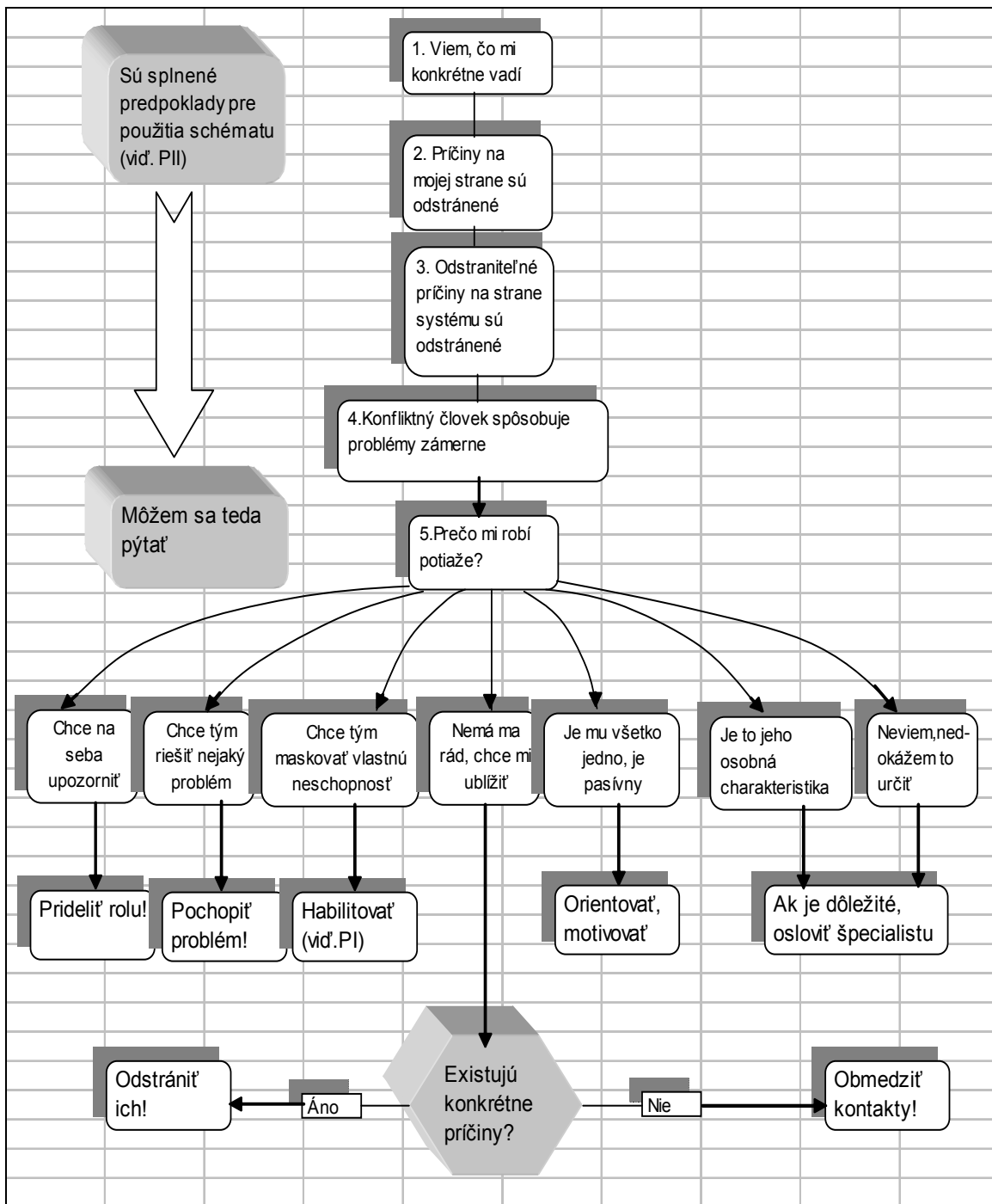


## PRÍLOHA P II: SCHÉMA ZVLÁDANIA KONFLIKTNÝCH ĽUDÍ





# PRÍLOHA P III: ODSTRAŇOVANIE PRÍČIN KONFLIKTNÉHO SPRÁVANIA SA



## **PRÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV**

### **Dotazník**

Vážení pracovníci firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.,

dovoľte mi obrátiť sa na Vás so žiadosťou o spoluprácu. Som študentkou vysokej školy s ekonomickým zameraním a po dohode s vedením vašej spoločnosti Vám predkladám k vyplneniu tento dotazník. Máte v ňom možnosť vyjadriť svoje názory na vedenie, ktoré je dôležitou skutočnosťou ovplyvňujúcu fluktuáciu zamestnancov vo Vašej firme. Vaše názory budú slúžiť vedúcim pracovníkom k rozpoznaniu problematických oblastí, ktoré najviac zapríčiňujú túto skutočnosť.

Svojou účasťou mi pomôžete nielen pri riešení Vašej väčšej spokojnosti, ale umožníte mi získať potrebné údaje, ktoré sú nutným predpokladom k vypracovaniu mojej diplomovej práce.

Prosím Vás, pozorne si prečítajte otázky a zakrúžkujte tie odpovede, ktoré sú najúprimnejšie podľa Vášho presvedčenia. Ubezpečujem Vás, že dotazník je celkom anonymný.

Ďakujem

Alena Košútová

Študentka FaME v Zlíně

Univertita Tomáše Bati ve Zlíně

So súhlasom majiteľa fimry

Jozefom Uherkom

- **Faktory ovplyvňujúce efekt vedenia**

***Odborné znalosti a praktické zručnosti***

**1. Aké je Vaše vzdelanie?**

- VŠ II. stupňa
- VŠ I. stupňa
- Stredoškolské vzdelanie

**2. Aká je Vaša prax vo vedení zamestnancov?**

- Do 1 roka
- 2-5 rokov
- 5-10 rokov
- Nad 10 rokov

**3. Ponúka firma Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o. príležitosti k rozšíreniu znalostí vo**

**Vašom odbore?**

- Áno, ponúka
- Nie, neponúka
- Vzdelávam sa ďalej sám

***Výkonnostné (somatické) vlastnosti***

**4. Dokážete si ustriehnuť únavu?**

- Rozhodne áno
- Niekedy nie
- Rozhodne nie

**5. Venujete sa nejakej pohybovej aktivite?**

- Áno
- Nie

**6. Dbáte na dobrú životosprávu?**

- Rozhodne áno
- Niekedy nie
- Rozhodne nie

## 7. Ktorá z týchto výpovedí Vás najviac charakterizuje?

### *Poznávacie a tvorivé vlastnosti*

- patríte k vynaliezavým a zvedavým?  áno  nie
- preferujete nezávislosť?  áno  nie
- máte radi dobrodružstvo?  áno  nie
- Ste konfliktný typ?  áno  nie
- Ste vytrvalý?  áno  nie
- Ste samostatný?  áno  nie
- Ste sebavedomí?  áno  nie

### *Temperament*

- dokážete rýchlo reagovať na podnet?  áno  nie
- nechávate sa ovládať svojimi emóciami, čo sa odráža aj vo vašej náladovosti?  
 áno  nie
- máte radi spoločnosť?  áno  nie
- Ste dynamický?  áno  nie
- máte veľa priateľov?  áno  nie
- rád sa uzatvárate pred okolím?  áno  nie

### *Charakterové vlastnosti*

- viete vopred určiť svoje správanie v konkrétnej situácii?  
 áno  nie
- dokážete sám od seba pristúpiť k ostatným a naviazať s nimi rozhovor?  
 áno  nie
- dokážete vychádzať s dôverou v ústrety druhým ľuďom?  
 áno  nie
- dokážete sa chopiť účasti názorov, myšlienok a nápadov druhých?  
 áno  nie
- dokážete zdieľať radosť z úspechu s ostatnými?  
 áno  nie
- myslíte, že Vaši podriadení pracovníci potrebujú vzdelávanie?  
 áno  nie

(ak áno, v akej oblasti.....)

▪ **Analýza štýlu vedenia**

*Autoritatívny štýl*

**8. Preferujete formu príkazov ?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Áno preferujem     | <input type="checkbox"/> Skôr nepreferujem     |
| <input type="checkbox"/> Niekedy preferujem | <input type="checkbox"/> Rozhodne nepreferujem |

**9. V interakcii s ostatnými pracovníkmi sa predovšetkým orientujete na úlohy?**

- Rozhodne áno
- Občas
- Rozhodne nie

**10. Som si vedomí myšlienky, že máte ako jediný právo rozhodovať?**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno | <input type="checkbox"/> Niekedy nie  |
| <input type="checkbox"/> Väčšinou áno | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

*Demokratický štýl vedenia*

**11. Posudzujete spolu s vedenými pracovníkmi úlohy a hľadáte spoločné riešenia?**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno | <input type="checkbox"/> Niekedy nie  |
| <input type="checkbox"/> Väčšinou áno | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

**12. Opierate sa o svojich vedených pracovníkov pri vykonávaní pracovných úloh?**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno | <input type="checkbox"/> Niekedy nie  |
| <input type="checkbox"/> Väčšinou áno | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

*Liberalný štýl vedenia a Laisser-faire štýl vedenia*

**13. Rozumiete si so svojou skupinou vedených pracovníkov?**

- Áno, rozumiem
- Rozumiem, aj keď sa občas vyskytnú problémy, ktoré sa dajú ihneď do poriadku
- Nerozumiem. Keď vznikne nejaký problém, dlho sa rieši
- Nie, nerozumiem

**14. V snahe k dosiahnutiu lepších vzťahov dávate svojim vedeným pracovníkom pocit nezávislosti a voľnosti?**

- Áno, dávam
- Áno, ale len do určitej miery
- Nie, nedávam. Vedení pracovníci by v práci nemali mať pocit nezávislosti

- **Analýza metód vedenia pracovných skupín**

***Sebarozvíjanie a sebazdelávanie***

**15. Rozvíjate ďalej svoje vedomosti a schopnosti?**

- Áno, formou štúdia na VŠ
- Áno, formou firemných školení zameraných len na technické vedomosti
- Áno, formou firemných školení zameraných nielen na technické vedomosti, ale aj medziľudské vzťahy
- Nie, firma nám žiadne ďalšie vzdelávanie neponúka

**16. Dokážete svojich podriadených pracovníkov dostatočne povzbudzovať?**

- Áno, vždy
- Niekedy nedokážem
- Nie, nedokážem

***Motivovanie***

**17. Myslíte, že vedení pracovníci sú dostatočne motivovaní?**

- Rozhodne áno
- Niekedy nie
- Rozhodne nie

***Delegovanie***

**18. Sú vedení pracovníci podľa Vás dostatočne zodpovední?**

- Áno, sú zodpovední
- Ich zodpovednosť je nedostačujúca
- Nie, nie sú zodpovední

**19. Ak máte nejaké pripomienky voči tomuto dotazníku alebo máte pocit, že tu neboli obsiahnuté určité pre Vás podstatné veci, vyjadrite prosím svoj názor:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ďakujem za objektívne a pravdivé vyplnenie dotazníka

# PRÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRE VEDENÝCH PRACOVNÍKOV

## Dotazník

Vážení pracovníci firmy Udos-Slovakia Transport, spol. s r.o.,

dovoľte mi obrátiť sa na Vás so žiadosťou o spoluprácu. Som študentkou vysokej školy s ekonomickým zameraním a po dohode s vedením vašej spoločnosti Vám predkladám k vyplneniu tento dotazník. Máte v ňom možnosť vyjadriť svoje názory na vedenie, ktoré je dôležitou skutočnosťou ovplyvňujúcu fluktuáciu zamestnancov vo Vašej firme. Vaše názory budú slúžiť vedúcim pracovníkom k rozpoznaniu problematických oblastí, ktoré najviac zapríčiňujú túto skutočnosť.

Svojou účasťou mi pomôžete nielen pri riešení Vašej väčšej spokojnosti, ale umožníte mi získať potrebné údaje, ktoré sú nutným predpokladom k vypracovaniu mojej diplomovej práce.

Prosím Vás, pozorne si prečítajte otázky a zakrúžkujte tie odpovede, ktoré sú najúprimnejšie podľa Vášho presvedčenia. Ubezpečujem Vás, že dotazník je celkom anonymný.

Ďakujem

Alena Košútová

Študentka FaME v Zlíně

Univertita Tomáše Bati ve Zlíně

So súhlasom majiteľa fimry

Jozefom Uherkom

▪ **Analýza medziľudských vzťahov**

**1. Ste spokojný s jednaním nadriadeného voči Vám a Vaším spolupracovníkom?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Veľmi spokojný  | <input type="checkbox"/> Skôr nespokojný |
| <input type="checkbox"/> Celkom spokojný | <input type="checkbox"/> Nespokojný      |

**2. Môžete bez zábran hovoriť so svojim vedúcim pracovníkom o svojich problémoch, námietkach, názoroch a sťažnostiach?**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno             | <input type="checkbox"/> Skôr nie     |
| <input type="checkbox"/> Niekedy áno- niekedy nie | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

**3. Poskytuje Vám Váš vedúci pracovník dostatok informácií potrebných k vykonávaniu**

**Vašej práce, teda viete vždy presne, aká práca sa od Vás očakáva?**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno | <input type="checkbox"/> Skôr nie     |
| <input type="checkbox"/> Celkom áno   | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

**4. Ako sa celkove cítite medzi svojimi spolupracovníkmi a Vaším vedúcim pracovníkom?**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Veľmi dobre | <input type="checkbox"/> Niekedy dobre, niekedy zle |
| <input type="checkbox"/> Dobre       | <input type="checkbox"/> Zle                        |

▪ **Analýza používaného štýlu a metódy pri vedení**

**5. Využíva Váš vedúci pracovník vedenie formou príkazov?**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodne áno            | <input type="checkbox"/> Skôr nie     |
| <input type="checkbox"/> Niekedy áno-niekedy nie | <input type="checkbox"/> Rozhodne nie |

**6. Je Váš vedúci pracovník orientovaný viac na pracovné úlohy alebo viac na pracovníkov?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Viac na pracovné úlohy                                    |
| <input type="checkbox"/> Viac na pracovníkov                                       |
| <input type="checkbox"/> Orientácia je na pracovníkov aj na pracovné úlohy rovnaká |

**7. Komunikuje s Vami vedúci pracovník aj o veciach, ktoré sa netýkajú pracovných úloh?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Áno, vždy               |
| <input type="checkbox"/> Niekedy áno-niekedy nie |
| <input type="checkbox"/> Nie, nikdy              |



**8. Podieľate sa spolu s Vaším vedúcim na rozhodovaní a hľadáte spoločné riešenia?**

- Áno, podieľam
- Niekedy podieľam
- Nie, nepodieľam

**9. Ponecháva Vám Váš vedúci pracovník dostatočnú voľnosť pri práci?**

- Áno, ponecháva
- Niekedy áno-niekedy nie
- Nie, neponecháva

**10. Ste v práci dostatočne motivovaní?**

- Áno, som dostatočne motivovaný
- Niekedy áno-niekedy nie
- Nie, hmotná motivácia by mala byť vyššia
- Nie, nehmotná motivácia by mala byť vyššia
- Hmotná aj nehmotná motivácia je veľmi slabá

**Otázka 11. Uved'te, akou formou Vás firma motivuje a zaškrtnite o akú motiváciu by Ste mali záujem.**

Momentálna motivácia je .....

.....

Mám záujem o zvýšenie motivácie v oblasti :

- Pri dlhých trasách vyššie preplácanie diét
- Rekreácie
- Pružná pracovná doba
- Zdravotné služby
- Pripoistenie
- Väčšia voľnosť v rámci pracovnej doby
- Iné (uved'te).....

**11. Je dostatočná dôvera medzi Vami a vedúcim pracovníkom?**

- Rozhodne áno
- Väčšinou áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie

**Otázka 13. Pokiaľ Ste s niečím nespokojný, uveďte, v čom je hlavná príčina Vašej nespokojnosti?**

- Pracovná doba
- Nezaujímavá práca
- Nedostatočná motivácia
- Vzťahy medzi pracovníkmi
- Prístup vedúceho
- Iné (uveďte) .....

**14. Ak máte nejaké pripomienky voči tomuto dotazníku alebo máte pocit, že tu neboli obsiahnuté určité pre Vás podstatné veci, vyjadrite prosím svoj názor:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ďakujem za objektívne a pravdivé vyplnenie dotazníka

# PRÍLOHA P VI: VÝPIS Z OBCHODNÉHO REGIS- TRA

Zoznam výpisov č.: 45/06-IV

## VÝPIS Z OBCHODNÉHO REGISTRA Okresného súdu Trenčín

Oddiel: Sro  
Vložka číslo: 10724/R

### I. OBCHODNÉ MENO

UDOS-SLOVAKIA TRANSPORT, s.r.o.

### II. SÍDLO

Názov ulice (iného verejného priestranstva) a orientačné číslo (príp. súpisné číslo):  
Ul. Robotnícka 99  
Názov obce: Považská Bystrica  
PSČ: 017 01

III. IČO: 36 300 306

IV. DEŇ ZÁPISU: 01.12.1997

V. PRÁVNA FORMA: Spoločnosť s ručením obmedzeným

### VI. PREDMET PODNIKANIA (ČINNOSTI)

1. - nechromadná neverejná osobná doprava
2. - prenájom motorových vozidiel
3. - prenájom strojov a zariadení bez obsluhujúceho personálu
4. - maloobchod v rozsahu voľných živností
5. - veľkoobchod v rozsahu voľných živností
6. - sprostredkovanie obchodu a služieb
7. - sprostredkovanie dopravy
8. - predaj na priamu konzumáciu nealkoholických a priemyselne vyrábaných nápojov, koktailov, vína, destilátov a piva
9. - nepravidelná autobusová doprava
10. - cestná nákladná doprava

### VII. ŠTATUTÁRNY ORGÁN: KONATEĽ

Meno a priezvisko: Mário Uherek

Bydlisko:

Názov ulice (iného verejného priestranstva) a orientačné číslo (príp. súpisné číslo):

M.R.Štefánika 149/29-6

Názov obce: Považská Bystrica

PSČ: 017 01

Dátum narodenia: 09.07.1975

Rodné číslo: 750709/8005

Vznik funkcie: 01.12.1997

Spôsob konania štatutárneho orgánu v mene spoločnosti s ručením obmedzeným:  
Spoločnosť zastupuje a za ňu podpisuje konateľ samostatne.

**VIII. SPOLOČNÍCI****Meno a priezvisko:** Mário Uhrek**Bydlisko:****Názov ulice (iného verejného priestranstva) a orientačné číslo (príp. súpisné číslo):**

M.R. Štefánika 149/29-6

**Názov obce:** Považská Bystrica**PSČ:** 017 01**Výška vkladu:** 200 000 Sk**Rozsah splatenia:** 200 000 Sk**IX. VÝŠKA ZÁKLADNÉHO IMANIA**

200 000 Sk

**X. ROZSAH SPLATENIA ZÁKLADNÉHO IMANIA**

200 000 Sk

**ĎALŠIE PRÁVNE SKUTOČNOSTI****XI. INÉ ĎALŠIE PRÁVNE SKUTOČNOSTI**

1. Spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice N 269/97, NZ 275/97 zo dňa 24.09. 1996 podľa § 105 a nasl. zákona č. 513/1991 Zb.
2. Dodatok č. 1 k zakladateľskej listine spisovaný formou notárskej zápisnice N 228/98, NZ 223/98 zo dňa 30.07.1998.
3. Dodatok č. 2 /notárska zápisnica N 186/99, NZ 188/99 zo dňa 17.9.1999/ k zakladateľskej listine.

Trenčín, 09.01.2006

Správnosť výpisu sa potvrdzuje

Za správnosť výpisu: Bc. Roman Brešťanský



( podpis oprávnenej osoby )



( odtlačok úradnej pečiatky )