

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE'S MOTIVATION

VPLYV ŠTÝLOV VEDENIA ĽUDÍ NA MOTIVÁCIU ZAMESTNANCOV

ŠAJBIDOROVÁ Mária (SK) - LUŠŇÁKOVÁ Zuzana (SK)
Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovak Republic

ABSTRACT

The goal of the paper is to assess the impact of leadership styles on employees' motivation in selected food businesses in Nitra region. The primary information resource was a questionnaire of 92 respondents. The results of the research clearly showed that the leadership style is, together with other generally known economic incentives, one of the most significant motivational factors. As for leadership types according to Lewin, the significant part of respondents prefers democratic leadership styles. As for the employees in production we found very interesting results, because they often use an autocratic leadership style. They see a manifestation of managers' power in it, transparency in delegating and their assessment. A significant part of respondents finds an autocratic leadership style as relevant while forming new working teams, while solving urgent tasks and critical situations. Liberal leadership style was described by respondents as inappropriate in the production.

KEY WORDS: leadership style, motivation, job, manager, business

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je posúdiť vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov vybraných potravinárskych podnikov pôsobiacich v nitrianskom kraji. Zdrojom primárnych údajov bol dotazníkový prieskum na vzorke 92 respondentov. Výsledky skúmania jednoznačne potvrdili, že štýl vedenia ľudí je, popri všeobecne známym ekonomickým stimulom, jedným z najvýznamnejších motivačných faktorov. Z hľadiska typológie štýlov vedenia podľa Lewina, podstatná časť respondentov uprednostňuje demokratický štýl vedenia ľudí. K zaujímavým zisteniam sme dospeli v kategórii zamestnancov vo výrobe, ktorí často preferujú autokratický štýl vedenia. Vidia v ňom prejav sily osobnosti manažérov, transparentnosť v prideľovaní úloh a ich hodnotení. Podstatná časť respondentov považuje autokratický štýl vedenia ako vhodný pri formovaní novovznikajúcich pracovných kolektívov, pri riešení naliehavých úloh a krízových situácií. Liberálny štýl vedenia ľudí označila podstatná časť respondentov ako nevhodný v procese výroby.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: štýl vedenia, motivácia, zamestnanec, manažér, podnik

ÚVOD

Výkonnosť a úspech podniku je spájaný s ľudským potenciálom, pričom ľudské zdroje sa považujú za hlavný zdroj konkurenčnej výhody na trhu. Zamestnanci podniku sú teda nevyhnutnou súčasťou úspechu každej organizácie. Preto je dôležité im venovať zvýšenú pozornosť. V niektorých organizáciách je riadenie ľudských zdrojov považované len za okrajovú funkciu. Zo strany podniku je to nesprávny prístup, pretože ľudia nepredstavujú iba pracovnú silu, ale sú hlavne vzácnym zdrojom kreatívnych myšlienok a nápadov.

Každý zamestnávateľ si veľmi často kladie otázku, čo robiť, aby zamestnanci nielen podávali očakávané výkony, ale aby boli zároveň iniciatívni a tvoriví. Na to, aby zamestnávateľ uviedol

Ľudí do pohybu, musí docieľiť vznik určitého pozitívneho vnútorného napätia, na základe ktorého sa prejaví skutočné odhodlanie splniť úlohu. Je potrebné ich motivovať.

Mnoho manažérov si túto skutočnosť uvedomuje. A preto zamestnanci a ich motivácia sú dnes vo väčšine podnikov hlavnou témou. Zamestnancov, ktorí dosahujú vynikajúce pracovné výsledky, nikdy nie je dostatok, je preto potrebné ich neustále motivovať. Motivovaní zamestnanci vkladajú do práce najviac úsilia.

Schopnosť manažéra motivovať sa považuje za jednu z jeho najdôležitejších zručností, od ktorej závisí úspech podnikateľského subjektu. Pri motivovaní zamestnancov, vedúceho k dosahovaniu podnikových cieľov i určitej žiaducej činnosti, je nevyhnutné poznať osobné motívy ľudí, motivačnú štruktúru jednotlivých zamestnancov, ako i prostriedky pomocou ktorých ich možno motivovať.

Dôležitou súčasťou opatrení vo vzťahu k motivácii zamestnancov patrí aj prejav zamestnávateľa voči zamestnancovi v zmysle vyjadrenia záujmu o neho, aby si sám zamestnanec uvedomil pocit starostlivosti zo strany zamestnávateľa.

V praxi sa zároveň jednoznačne potvrdilo, že len manažér, ktorý je sám primerane motivovaný, dokáže primerane motivovať a motivačne viesť svojich podriadených a naopak, demotivovaný manažér stráca zároveň schopnosť motivovať a motivačne viesť ľudí v pracovnom procese. Pritom schopnosť motivovať a motivačne viesť zamestnancov sa považuje v súčasnom manažmente za jednu zo základných zručností manažéra, od kvalitného uplatňovania ktorej bezprostredne závisí profit podniku. Za jeden z najvýznamnejších a najúčinnějších motivátorov je považovaný štýl vedenia ľudí.

CIEĽ A METÓDY

Cieľom príspevku je posúdiť vplyv štýlu vedenia ľudí na motiváciu zamestnancov vybraných potravinárskych podnikov pôsobiacich v nitrianskom kraji. Objektami skúmania je 8 podnikateľských subjektov mlynskeho a pekárskeho priemyslu.

Zdrojom primárnych podkladových údajov je dotazníkový prieskum, ktorého sa zúčastnilo 92 respondentov, z toho 16 manažérov a 76 zamestnancov. Časový horizont skúmania predstavuje obdobie február-marec 2013.

Pri spracovaní príspevku boli použité nasledovné techniky a metódy vedeckého skúmania:

- dotazníkový prieskum – pri získavaní primárnych podkladových údajov,
- analýza – pri rozbere a hodnotení parciálnych výsledkov,
- komparácia – pri porovnávaní výsledkov za jednotlivé kategórie respondentov-zamestnancov a manažérov,
- syntéza a dedukcia – pri formulovaní záverov prieskumu.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Výsledky prieskumu potvrdili, že na zamestnancov pri výkone práce pôsobí ako najmotivujúcejší faktor výška mzdy, ktorú za odvedenú prácu dostanú. Na ich motiváciu významne pôsobí aj možnosť sebarealizácie, ktorú im práca poskytuje. Dôležitú úlohu pri plnení podnikových cieľov zohráva aj pracovný kolektív a atmosféra v ňom.

Vo väčšine podnikov však situácia v oblasti spokojnosti s výškou mzdy ako najmotivujúcejšieho faktora nie je priaznivá. Prevažná časť zamestnancov (78 %) s finančným ohodnotením svojej práce nie je spokojná. Jednoduché odporúčanie zvýšiť mzdy všetkých zamestnancov by však nebolo korektné, nakoľko finančná situácia podnikom neumožňuje podnikať takéto kroky, vzhľadom k tomu, že rozpočet je obmedzený. Vhodným riešením by bolo poskytovať aspoň zamestnanecké výhody, ktoré sa na rebríčku faktorov, ktoré treba v podniku zlepšiť, umiestnili na prvom mieste, ako aj určité motivačné príplatky

zamestnancom, ktorí podávajú nadštandardné pracovné výkony, nakoľko až 55 % zamestnancov si myslí, že napriek dosahovaniu vyššej produktivity práce oproti svojim spolupracovníkom neboli adekvátne finančne ohodnotení.

Keďže je pre zamestnancov pri výkone práce dôležitá aj možnosť sebarealizácie, zistili sme, že táto oblasť v skúmaných podnikoch nie je príliš problematická, nakoľko až 75 % respondentov uviedlo, že im práca v podniku skôr umožňuje alebo určite umožňuje vlastnú sebarealizáciu. Napriek tomu, by podniky mohli zvýšiť úsilie v organizovaní školení, resp. umožňovaní ďalšieho vzdelávania zamestnancov, keďže polovica zamestnancov túto možnosť nemá a 10 % opýtaných o takejto možnosti nevie.

Zamestnanci uviedli, že je pre nich motivujúci aj pracovný kolektív, s ktorým denne prichádzajú do kontaktu. Práve táto oblasť bola zo strany zamestnancov uvádzaná najčastejšie, hneď po zamestnaneckých výhodách – ako oblasť, ktorú je potrebné určitým spôsobom zlepšiť. Jednou z možností, ako zistiť charakter problémov v oblasti pracovnej atmosféry, je obrátenie sa na špecializovanú organizáciu, ktorá by vypracovala etický audit, na základe ktorého by bolo možné podniknúť ďalšie kroky.

Prieskumom bolo zistené, že v podnikoch hodnotí úroveň motivácie zo strany manažérov 60 % opýtaných kladne, zvyšok ju hodnotí negatívne (28 %), resp. veľmi negatívne (12 %). Zaujímavé je, že podobný podiel respondentov je motivovaných pozitívne (65 %), ale na 35 % opýtaných používa ich nadriadený negatívny typ motivácie, využíva svoju vodcovskú pozíciu na uplatňovanie moci. Zatiaľ čo pozitívne motivovaní zamestnanci majú so svojim nadriadeným vybudovaný prevažne pozitívny vzťah, negatívne motivovaní respondenti majú v 29 % priemerný a v 14 % zlý vzťah so svojim nadriadeným. V manažérskej praxi je však dobre známe, že negatívna motivácia nie je z dlhodobého hľadiska vhodným typom motivácie. Na pracovisku s takouto atmosférou dochádza k napätiu, ktoré môže viesť až k „prehriatiu“, ktoré má za následok veľké problémy nielen v oblasti produktivity práce, predovšetkým môže trvalo poškodiť dlhodobo budované medziľudské vzťahy.

Vzťahy na pracovisku môžu byť posilňované, ale aj oslabované komunikáciou. Komunikácia by mohla byť aj prostriedkom pri riešení finančnej otázky. Predstavitelia podnikov by mohli osobne alebo prostredníctvom im podriadených manažérov svojim zamestnancom vysvetliť momentálnu situáciu, ubezpečiť zamestnancov, že vedia o problémoch a nedostatkoch, a dať tak zamestnancom pocit, že sú plnohodnotnými členmi organizácie, informovanými o aktuálnej situácii v podniku, dať im najavo, že aj ich názor je vypočutý a akceptovaný. Z opýtaných má 65 % zamestnancov pocit, že ich názor je pri rozhodovaní zohľadňovaný, 35 % však zastáva opačný názor. Zamestnanci hodnotili prevažne pozitívne (70 %) aj priestor pre vlastné rozhodnutia, ktorý im nadriadení poskytujú.

Väčšina zamestnancov v podniku (70 %) hodnotí úroveň komunikácie so svojim nadriadeným pozitívne, 15 % hodnotí komunikáciu negatívne. V tejto súvislosti bolo zistené, že zamestnanci až v 90 % hodnotili kladne otázku jasného a zrozumiteľného zadávania úloh od nadriadených, 10 % si myslí, že úlohy nie sú formulované jednoznačne a zrozumiteľne.

Problém však možno vidieť v tom, že zamestnanci majú pocit, že nadriadených nezaujímajú ich potreby, ale len mechanické splnenie stanovených úloh (55 %), prípadne sa orientujú na pracovný výkon zamestnancov (45 %). Starostlivosť o zamestnancov podľa nich stojí v úzadí a je hodnotená negatívne. Ak by zamestnanci nadobudli presvedčenie, že pre podnik neznamenajú len prostriedok na dosahovanie zisku, ale sú preňho vzácnym zdrojom, zmenil a prehĺbil by sa ich vzťah k práci a v konečnom dôsledku k podniku ako takému, nakoľko 45 % opýtaných sa priznalo, že k podniku, ktorý ho zamestnáva, nemá vybudovaný žiadny vzťah. Pokiaľ by sa zvýšilo kolektívne povedomie a pocit príslušnosti k podnikateľskému subjektu, zvýšil by sa priamo úmerne aj pocit zodpovednosti a produktivita práce.

Pre podniky je určite pozitívnym zistením, že nadriadení sú z pohľadu zamestnancov vnímaní ako zodpovední, samostatní, diplomatickí, priateľskí a ochotní pomôcť a vo viac ako 90 % ich charakterizujú ako odborníkov. Pre podnikové manažmenty by bolo zaujímavé už zistenie, že zo strany zamestnancov je najmotivujúcejším štýlom vedenia demokratický štýl. Takého vedúceho by si želalo 55 % respondentov, autoritatívneho 26 % a liberálneho by uprednostnilo 15 % opýtaných. V skutočnosti je však paradoxné, že najviac preferovaný demokratický štýl vedenia je v podniku uplatňovaný len v prípade 28 % zamestnancov, zatiaľ čo 63 % zamestnancov vedie autoritatívny manažér. Je však potrebné dodať, že aj autoritatívny štýl vedenia má v podniku svoje opodstatnenie. Nemožno ho chápať ako negatívny štýl vedenia, ktorý by v praxi nemal mať svoje opodstatnenie.

Každý podnik disponuje svojimi silnými, ale aj slabšími stránkami. Podstatné však je, aby tieto stránky boli odhalené a následne riešené potrebnými opatreniami, ktoré by viedli k vyššej efektívnosti a spokojnosti zamestnancov v podniku.

ZHRNUTIE

Výsledky skúmania vplyvu štýlu vedenia na motiváciu zamestnancov vo vybraných potravinárskych podnikoch nitrianskeho kraja jednoznačne potvrdili, že štýl vedenia je, popri finančno-ekonomických stimuloch, jedným z najvýznamnejších a najúčinnějších motivačných faktorov. Manažéri i zamestnanci uprednostňujú hlavne demokratický štýl, ktorý podporuje aktivitu a iniciatívu zamestnancov a umožňujú im podieľať sa na rozhodovaní, čo posilňuje pocit ich vlastnej dôležitosti a zodpovednosti za zverené úlohy. V podmienkach novovznikajúcich kolektívov a pri riešení náročných úloh, resp. krízových situácií označila podstatná časť respondentov za najúčinnější autokratický štýl vedenia. Liberálny štýl vedenia ľudí nepovažuje nikto z oslovených respondentov vo sfére výroby za vhodný.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Armstrong, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Armstrong, M. – Stephens, T. 2008. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. Daigeler, T. 2008. Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 80-247-2158-9.
4. Kachaňáková, A. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-89085-83-5.
5. Malejčík, A. 2008. Základy manažmentu. 3. uprav. vydanie. Nitra: SPU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0.
6. Mihalčová, B. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 2007. 223 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
7. Palmínek, J. 2008. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 3. doplnené vydanie. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
8. Sedlák, M. 2009. Manažment. 4. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-238-2.
9. Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. 2008. Manažment ľudských zdrojov. 5. nezmenené vydanie. Nitra: SPU. 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6.

Kontaktná adresa:

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Ing. Zuzana Lušňáková, PhD., Katedra manažmentu FEM SPU Nitra, Slovakia, Maria.Sajbidorova@uniag.sk, Zuzana.Lusnakova@uniag.sk