

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Manažment cestovného ruchu
bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Martin Zajačik

Nové trendy v manažmente slovenských firiem

Praha 2012

**Vedúci bakalárskej práce:
Ing. Katarína Macúchová-Gabrišová**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Management of tourism and traveling
Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Martin Zajačik

New trends in management of Slovak companies

Prague 2012

**The bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Katarína Macúchová-Gabrišová**

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Považskej Bystrici dňa 27. marca 2012

.....

Pod'akovanie

Chcel by som poďakovať Ing. Kataríne Macúchovej-Gabrišovej vedúcej bakalárskej práce za odborné vedenie, pomoc a užitočné rady pri spracovaní tejto záverečnej práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá skúmaním nových trendov v manažmente slovenských firiem. Rozoberá teoretické poznatky z oblasti manažmentu, jeho vznik a vývoj až po súčasné obdobie. Teoretické poznatky sú využité v druhej časti práce formou dotazovania prostredníctvom dotazníka. V praktickej časti sme vyhodnotili stanovené hypotézy na základe získaných a spracovaných výsledkov. V závere sú popísané odporúčania pre prax vyplývajúce zo zistených skutočností.

Kľúčové pojmy

manažment firiem, podstata, funkcie manažmentu, východiská a koncepcie manažmentu, roly manažéra.

Annotation

This baccalaureate thesis deals with New trends in management of Slovak Companies. It analyses theoretical knowledge in the area of management, from its origin, development up to now. Theoretical knowledge is used in the second part by means of the Method of questionnaire. Hypotheses have been evaluated on the basis of gained and processed results in the practical part. Practical recommendations from the gained information are described in the conclusion.

Key words

Management of companies, the nature, functions of management, basic tenets and conceptions of management, the roles of manager

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	9
1.1 Podstata manažmentu a jeho význam	9
1.2 Základné východiská manažmentu	11
1.3 Hlavné koncepcie manažmentu	16
1.3.1 Klasická teória manažmentu	17
1.3.2 Neoklasická teória manažmentu	19
1.3.3 Moderná teória manažmentu	21
1.3.4 Pragmatická koncepcia.....	22
2 MANAŽÉRSKE FUNKCIE.....	25
2.1 Funkcie a roly manažéra.....	25
2.2 Súčasný manažment a jeho techniky.....	28
3 PROFIL A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI DRB	31
3.1 Predmet činnosti spoločnosti DRB	32
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4 PRIESKUMNÁ ČASŤ	34
4.1 Cieľ prieskumu	34
4.2 Prieskumné hypotézy	34
4.3 Prieskumná vzorka	34
4.4 Prieskumné metódy	36
4.5 Vyhodnotenie dotazníka	37
4.6 Vyhodnotenie hypotéz	46
4.7 Odporúčania pre prax	48
ZÁVER	50
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	51
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV	52
ZOZNAM PRÍLOH	53

ÚVOD

Cieľom práce je priblížiť nové trendy v manažmente slovenských firiem na základe teoretických poznatkov z tejto oblasti. Chceme načrtnúť jednotlivé prístupy a pohľady rôznych autorov na danú problematiku. Motívom na napísanie práce bola skúsenosť s fungovaním manažmentu.

Práca sa skladá z dvoch častí, z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť je tvorená z troch hlavných kapitol. Prvá z nich pojednáva o podstate manažmentu a jeho základných východiskách, pretože pri pohľade do histórie zistíme, že to nie objav tejto modernej doby, ale fungoval už dávno v minulosti. Taktiež niekoľko strán je venovaných hlavným koncepciám doterajšieho vývoja. Táto časť pojednáva o teoretických východiskách rôznych autorov, pričom jednotlivé definície majú vždy spoločné znaky.

V druhej kapitole sú rozobrané základné manažérske funkcie a roly manažéra, okrem tohto pojednáva aj o technikách súčasného manažmentu. Pod pojmom manažérske funkcie chápeme okruh rovnakých, alebo podobných činností, vykonávaných manažérmi v riadiacej práci. Riadenie s využitím manažérskych funkcií vykonávajú všetci manažéri bez ohľadu na to, na ktorom stupni riadenia sa nachádzajú. Pozornosť je venovaná aj základným manažérskym funkciám, ktorými sú plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie.

Tretou kapitolou práce je priblíženie profilu a histórie spoločnosti, v ktorej bola zároveň realizovaná aj výskumná časť tejto práce. Ďalej sme priblížili predmet činnosti zvolenej spoločnosti. Dôvodom pre výber práve tejto firmy bolo niekdajšie pôsobenie v nej.

Empirická časť bakalárskej práce, predstavuje poslednú štvrtú kapitolu, ktorá je venovaná prieskumu. Realizovaný bol formou štandardizovaného dotazníka v spoločnosti, ktorej profil je bližšie rozobraný v tretej kapitole. Posledná časť je zakončená vyhodnotením hypotéz, z ktorých pramena odporúčania pre prax.

Hlavným zdrojom informácií pre túto prácu bola literatúra najmä z posledného obdobia, pramene publikované v časopisoch a internetové zdroje.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Podstata manažmentu a jeho význam

Keď sa pozrieme do histórie, tak zistíme, že manažment nie je objavom modernej doby. V dávnej minulosti to boli faraóni alebo cisári, ktorí riadili rozsiahle ríše a využívali pritom skúsenosti svojich radcov a úlohy prenášali na štátnych úradníkov. Pôvod slova manažment pochádza z angličtiny, vo všeobecnosti znamená riadenie, avšak v rôznych literatúrach môžeme nájsť niekoľko desiatok definícií tohto pojmu, ktoré však majú spoločné znaky ako sú: ľudia a ich aktivity, funkcie riadenia, manažérske funkcie alebo tvorivý prístup k riadeniu.

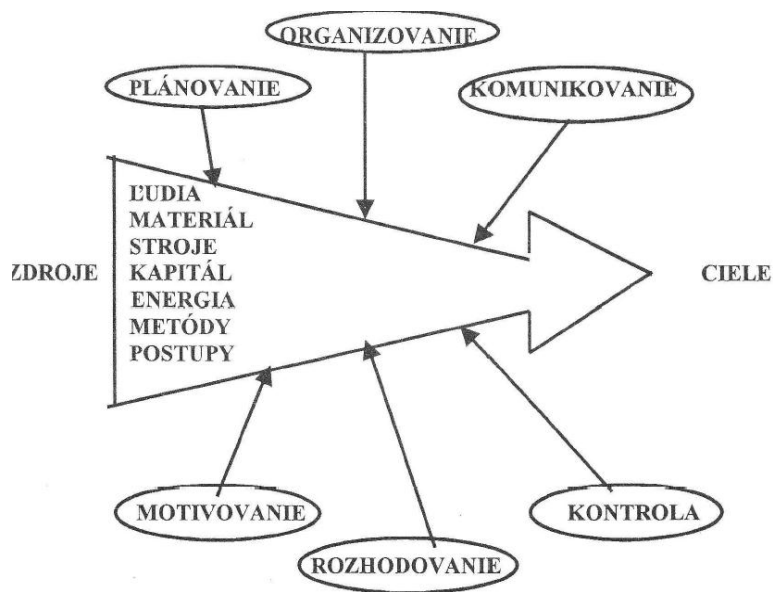
Podľa Sedláka (2001, s. 13) manažment môžeme charakterizovať ako: „Riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast“. Je preň charakteristická podnikateľská orientácia a poznatky z manažmentu majú prispieť k tomu, aby podnikateľské správanie rozumne uvádzalo do života a prinášalo zisk. Manažment sa uplatňuje aj v nepodnikateľských organizáciách, v ktorých je potrebné racionálne konanie, teda neslúži len na podnikanie. Ďalej Bělohlávek (2001, s. 24) definuje manažment ako: „Proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly, ktorý smeruje k dosahovaniu cieľov organizácie. Manažment je proces, pretože ide o sústavu následných aktivít a úloh, ktoré sú vzájomne previazané“. Ide o systematický proces, pretože úlohou manažéra je priniesť poriadok do svojich aktivít a vykonávať úlohy spôsobom, ktorý budú uznávať aj ďalší členovia organizácie v súlade s jej očakávaniami. Tiež môžeme povedať, že manažment predstavuje koordináciu činnosti skupiny ľudí, aby sa dospelo k výsledkom, ktoré nie je možné dosiahnuť jednotlivcami konajúcimi

samostatne. Podľa Mižičkovej, Ubrežiovej (2009, s. 8) manažment je: „Otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré uskutočňujú pri napĺňaní cieľov organizácie, podnikateľského subjektu.“ Manažérska práca sa stáva zaujímavejšou a zábavnejšou, pretože nejde iba o izolované myslenie a rozhodovanie, ale taktiež aj tvorivý proces koučovania a prenášania viery na ostatných pracovníkov, zameraný na cieľavedomú podporu určitého produktu. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Pojem manažment má viacero významov, preto je nevyhnutné, aby sme ich rozoznávali a rozumeli im. Podľa Sedláka (2001, s. 13) ide predovšetkým o tieto významy:

- *manažment ako praktická činnosť alebo proces*, predstavuje práce alebo aktivity, ktoré manažéri musia vykonávať na dosiahnutie cieľa,
- *manažment ako teória alebo vedná disciplína*, predstavuje nahromadený a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktorými je možno učiť, ale zároveň ich aj vyučovať, hlavným účelom štúdia manažmentu je porozumieť týmto princípom a aj ich aplikovať v praxi, zdokonaľovanie manažérskej práce, výchova a vzdelávanie budúcich manažérov, identifikovanie problémov a oblastí, ktoré si vyžadujú ďalší výskum a rozpracovanie,
- *manažment ako osobitná skupina ľudí*, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie.

Obrázok č. 1. Manažment ako proces



Zdroj: MIŽIČKOVÁ, UBREŽIOVÁ: *Manažment*. 3.vyd. Nitra: Vydavateľstvom SPU,2009. ISBN 978-80-552-0164-1, s. 100

1.2 Základné východiska manažmentu

Manažment počas svojho vývoja prešiel štyrmi etapami, ktoré sú bohaté na rôznorodosť názorov, koncepcií, teoretických a taktiež aj praktických poznatkov. Z tohto dôvodu je potrebné rozlišovať manažment z časového, ale aj územného hľadiska. Čo sa týka územného hľadiska je potrebné rozlišovať (Mižičková, Ubrežiová, 2009):

- Americký manažment
- Európsky manažment
- Japonský-ázijský manažment

Americký manažment má od svojho vzniku dodnes veľkú autoritu. Jeho príťažlivosť vzrástla najmä po druhej svetovej vojne. Kladný vzťah k tomuto manažmentu vyplýva z toho, že Spojené štáty americké dodávali viac ako 50 % svetovej produkcie. V súčasnosti sa aj najnovšie trendy v tejto oblasti neustále vracajú k poznatkom predstaviteľov klasickej a neoklasickej školy manažmentu. Po 2. svetovej vojne vyspelosť amerického priemyslu upútala

pozornosť celého sveta. Západná Európa, Japonsko a takzvané novoindustrializované krajiny sa amerikanizovali. Výsledkom bolo to, že v každej krajine sa prejavili určité národnostné odlišnosti. (Sedlák, 2001)

Európsky manažment bol úspešný už v prvej polovici 20. storočia, má podobné charakteristiky ako americký. Využíva podobné alebo rovnaké princípy a metódy, a preto je označovaný ako aj „západný manažment“. K hlavným predstaviteľom európskeho manažmentu patria H. Fayol, M. Weber a významným predstaviteľom bol aj známy český obuvník a zakladateľ známej firmy na topánky T. Baťa. Preberanie prvkov amerického manažmentu však neznamenovalo opustenie tradičných európskych prvkov. V Európe malo silný vplyv sociálne cítenie a riešenie sociálnych problémov. Dôraz kládla na budovanie vnútropodnikových informačných systémov. Otázky organizácie, vnútropodnikových pravidiel, formalizácie vzťahov boli rovnako dominantami európskeho manažmentu. T. Baťa v 20. rokoch položil základy systému vnútropodnikového riadenia, ktoré je známe ako Baťova sústava riadenia. Základom bolo závodné plánovanie množstva a hodnoty, rozdelenie podniku na samostatné účtovné jednotky, systém úkolových miezd. (Bělohávek, 1997)

Japonský manažment sa dostal do popredia v 70. rokoch, keď sa západný manažment dostal do určitej krízy. Na zmeny, ktoré nastali v celosvetovom ekonomickom a politickom prostredí japonskí manažéri odpovedajú využitím vlastných sociálno-kultúrnych zvláštností a uznávaním výsledkov dovtedajšej manažérskej teórie a praxe. Zvláštnymi prejavmi japonskej školy bol vzťah zamestnanca k podniku, ktorý bol založený na celoživotnom zamestnaní, služobnom postupe a systéme odmeňovania. Rozumným využívaním modernej teórie manažmentu sa stali japonské podniky efektívnejšie, rýchlejšie dokázali reagovať na zmeny prostredia a prinášali kvalitnejšie výrobky. Medzi najznámejšie metódy, ktoré sú uplatňované v japonských podnikoch považujeme (Mižičková, Ubrežiová, 2009) :

- *Ringi-sei*- predstavuje systém, ktorý je založený na možnosti každého vyjadriť sa k spôsobu riešenie, ide o tzv. systém rozhodovania zdola na hor, kde výsledok je založený na konsenze.

- *Metóda just- in-time* ide o nástroj na zefektívnenie výrobného procesu a na znižovanie nákladov z hľadiska riadenia zásob.
- *Kaizen-tu* ide predovšetkým o dodržiavanie noriem, systém je zameraný na zvýšenie produktivity, kontrolu kvality a na podporu iniciatívy zamestnancov, v Európe sa tento systém začal presadzovať najskôr vo švédskych firmách.
- *TQM (Total Quality Management)*-predstavuje komplexné riadenie kvality.

Obrázok č. 2: Charakteristiky manažmentu

USA	Európa	Japonsko
ROZVOJOVÉ KORENE MANAŽMENTU		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ prírodné bohatstvo, prísťahovalectvo, dobré legislatívne podmienky na podnikanie, prudký industriálny rozvoj, liberalizmus, rozvoj bez vojen. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ predhistorické korene, rímska ríša, grécka kultúra, katolicizmus, kalvinizmus, prvá a druhá svetová vojna, fašizmus, socializmus, sociálna orientácia. 	<ul style="list-style-type: none"> □ <i>šintuizmus</i> – uctievanie predkov budhizmu, konfucianizmus (lojálnosť a úcta k rodičom, nadriadeným a povinnosť voči druhým), revolúcia meidži, vojny, národné tradície, sociálna orientácia.
PLÁNOVANIE A ROZHODOVANIE		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ primárna krátkodobá a strednodobá orientácia ◆ nepriame pôsobenie vlády na podniky v oblasti ekológie, zbrojárskeho priemyslu ◆ pružné a logické plánovanie ◆ individuálne rozhodovanie ◆ kritérium rozhodovania = max. zisk pri minimálnych nákladoch, zvyšovanie kvality. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strednodobá a dlhodobější orientácia ❖ pokusy o kooperáciu medzi vládou a podnikmi ❖ rozdielnosť v plánovaní jednotlivých krajín ❖ rozhodovanie na úrovni topmanažmentu ❖ kritérium rozhodovania = ziskovosť a sociálny zmer. 	<ul style="list-style-type: none"> □ dlhodobá orientácia □ kooperácia medzi vládou a podnikmi najmä v oblasti exportu štrukturálnych zmien, investičnej výstavby □ zdĺhavý plánovací proces □ kolektívne rozhodovanie na základe konsenzu □ kritérium rozhodovania = neustále znižovanie nákladov a neustále zvyšovanie kvality

USA	Európa	Japonsko
		výrobkov.
ORGANIZOVANIE		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ individuálna zodpovednosť za splnenie cieľov ◆ plnenie uložených úloh a úloh uvedených v pracovnej náplni ◆ formálne, byrokratické organizačné štruktúry ◆ rýchle závery, pomalá realizácia ◆ skôr nedostatok všeobecnej organizačnej kultúry. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ individuálna a kolektívna zodpovednosť za splnenie cieľov ❖ prikazovanie i delegovanie úloh ❖ formálne i neformálne organizačné štruktúry ❖ uvážlivé prijímanie záverov a ich realizácia ❖ primeraná všeobecná organizačná kultúra. 	<ul style="list-style-type: none"> □ kolektívna zodpovednosť za splnenie cieľov □ využívanie ringi systému (rin-návrh, gi-odporúčanie na jeho realizáciu) □ neformálne organizačné štruktúry; □ zdĺhavé prijímanie záverov, rýchla realizácia; □ vysoká organizačná kultúra – dôraz na harmóniu, jednotu, lojálnosť a reciprocitu.
KONTOLOVANIE		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ explicitné kontrolné mechanizmy ◆ kontrola nadriadenými ◆ dôraz kontroly na individuálne výsledky ◆ limitovaná kontrola kvality a dôraz na kontrolu zisku. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ explicitno-implicitné kontrolné mechanizmy ❖ kontrola v prevažnej väčšine nadriadenými ❖ kontrola kolektívnych a individuálnych výkonov ❖ kontrola kvality, nákladov a zisku, a znižovanie nákladov 	<ul style="list-style-type: none"> □ implicitné kontrolné mechanizmy □ kontrola spolupracovníkmi □ orientácia kontroly na kolektívne výkony □ rozsiahla kontrola kvality.
VZŤAHY MANAŽÉROV A ZAMESTNANCOV		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ autoritatívnosť, veľký rozsah a právomoc kontroly ◆ nadväzovanie vzťahov s podriadenými sa neodporúča ◆ manažéri si nezakladajú na lojálnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ autorita sa boduje kompetentnosťou, kontrola závisí na vzájomnej dôvere ❖ nadväzovanie vzťahov s podriadenými je vecou manažmentu ❖ lojálnosť zamestnancov voči 	<ul style="list-style-type: none"> □ menšia autorita a menší rozsah a právomoc kontroly □ nadväzovanie a udržiavanie vzťahov s podriadenými patrí k samozrejmosti

USA	Európa	Japonsko
<p>zamestnancov – požadujú výkony</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ manažéri majú svoju snahu utajovať svoje slabosti. 	<p>manažérom a naopak závisí od vzájomnej kompetentnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ manažéri majú snahu nedávať najavo svoje slabosti. 	<ul style="list-style-type: none"> □ lojalnosť (až oddanosť) zamestnancov voči manažérom je samozrejmé a manažéri vytvárajú pre ňu príležitosti □ manažéri sa netaja svojimi slabosťami a ponechávajú to, na čo nestačia, konkrétnym zamestnancom.
PRACOVNÁ KARIÉRA		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ jednotlivец je orientovaný na individuálnu kariéru ◆ krátkodobé zamestnanie, zmena viackrát (7-12) za život, pracovná neistota. ◆ závislosť odmeňovania po získaní nevyhnutnej praxe od výkonnosti ◆ vernosť profesii ◆ hodnotenie výkonnosti obyčajne raz za rok, pričom sa hodnotia bežné výsledky ◆ povyšovanie na základe individuálnej aj krátkodobej výkonnosti ◆ vzdelávanie sprevádzané obavami prechodu ku konkurencii ◆ vo vzdelávaní kladú 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ individuálnosť a harmonizácia so skupinou zároveň ❖ zamestnanie podľa kvality firmy, časté zmeny, vernosť <p style="text-align: center;">ODMEŇOVANIE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ závislosť odmeňovania od práce, vzdelania a výkonov ❖ vernosť profesii aj firme ❖ hodnotenie výkonnosti podľa potreby, pričom sa hodnotia bežné aj dlhodobé výsledky ❖ povyšovanie na základe výkonnosti a podľa potreby a možností ❖ vzdelávanie podporované, ale je snaha zmluvného záväzku ❖ vo vzdelaní kladú dôraz na znalosti a zručnosti ❖ komunikácia zhora 	<ul style="list-style-type: none"> □ jednotlivец je hodnotený na základe vzťahov s prostredím, je súčasťou skupiny a snaží sa o harmonizáciu □ vernosť firme až do dôchodku (50-55r.), celoživotné zamestnanie. □ závislosť odmeňovania na veku, dĺžke praxe a vzdelania □ vernosť firme □ hodnotenie výkonnosti až 2-krát ročne, pričom sa hodnotí dlhodobá výkonnosť □ povyšovanie na základe dlhodobej výkonnosti □ vzdelávanie považované za dlhodobú investíciu pre firmu □ vo vzdelaní kladú dôraz na vyššie cnoti a sociálnu zrelosť, odborná

USA	Európa	Japonsko
dôraz na zručnosti (tréning)	na dol a snaha o komunikáciu zdola nahor.	zdatnosť sa získava rotáciou
◆ komunikácia zhora nadol.		□ komunikácia zdola na hor a zhora nadol.

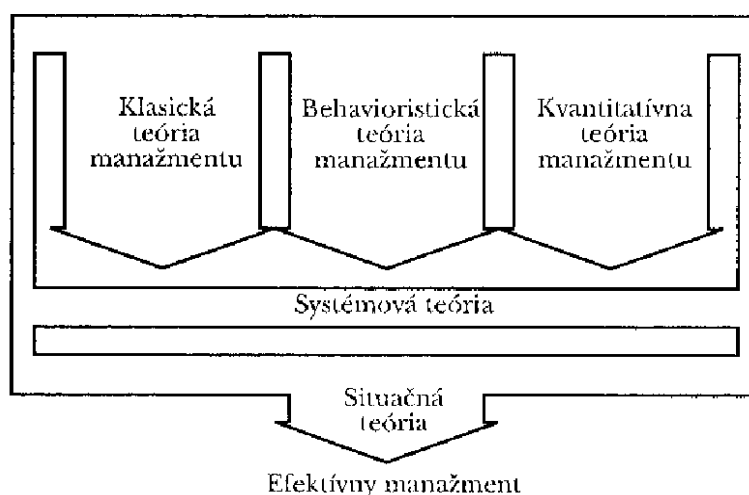
Zdroj:(<http://www.google.sk/search?q=americk%C3%BD+mana%C5%BEment&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sk:official&client=firefox-a>)

1.3 Hlavné koncepcie manažmentu

Skutočnosť je taká, že súčasné nové trendy v manažmente sa opäť vracajú k poznatkom predstaviteľov klasickej respektíve neoklasickej školy manažmentu. Rozvoj teórie manažmentu sa zintenzívnil po druhej svetovej vojne. Hlavné typy, resp. koncepcie manažmentu môžeme rozdeliť do skupín (Sedlák, 2001):

1. *klasická teória manažmentu*,
2. *neoklasická (behavioristická) teória manažmentu*, nazývaná aj teória medziľudských vzťahov,
3. *moderná teória manažmentu*,
4. *pragmatický (empirický) prístup k manažmentu*.

Obrázok č. 3: Teórie manažmentu



Zdroj: SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-890-47-18-1

1.3.1 Klasická teória manažmentu

Za hlavné smery klasickej teórie manažmentu sú považované (Sedlák, 2001, s. 27):

- *taylorizmus (vedecké riadenie),*
- *procesný prístup k riadeniu (základom je teória administratívneho riadenia)*
- *byrokratický prístup k organizácii.*

Základy *taylorizmu*, respektíve vedeckého riadenia položil Frederick W. Taylor, prvý svoj experiment začal v roku 1883. Podľa neho základom manažmentu malo byť zabezpečenie maximálnej prosperity pre zamestnávateľa, ktoré by bolo spojené s maximálnou prosperitou pre zamestnanca. Samozrejmou bolo riadenie robotníkov a nevyhnutnosť ich spoločnej práce pri dosahovaní spoločných cieľov. Vo svojich prácach sa zameriaval na zvyšovanie produktivity práce vyššou efektívnosťou výroby a na zvyšovanie miezd robotníkov, zaviedol denné normy výkonov, pri ich splnení bol zárobok vysoký a pri nedodržaní výkonu uplatňoval postihy. Pre vedúcich pracovníkov vytypoval nasledovné vlastnosti, ktorými by mali dotyční disponovať: inteligencia, vzdelanosť, odborné znalosti, zručnosť, takt, energickosť, zásadovosť, poctivosť, zdravý úsudok a dobré zdravie. Keďže si bol vedomý toho, že jeden človek nemôže mať všetky spomínané vlastnosti navrhol, aby sa pracovníci obsadzovali do dielní, tak aby každý z nich mal potrebnú vlastnosť a tým pádom kolektív zostavený z takýchto ľudí bude mať všetky potrebné vlastnosti. Podstata Taylorovho manažmentu je vydrená nasledovnými princípmi.(Sedlák, 2001) :

- vytvorenie vedy o riadení,
- vedecký výber a progresívny rozvoj robotníka,
- čo najpriateľšejšiu spoluprácu vedúcich s robotníkmi a
- rozdelenie práce a zodpovednosti medzi vedenie a robotníkov.

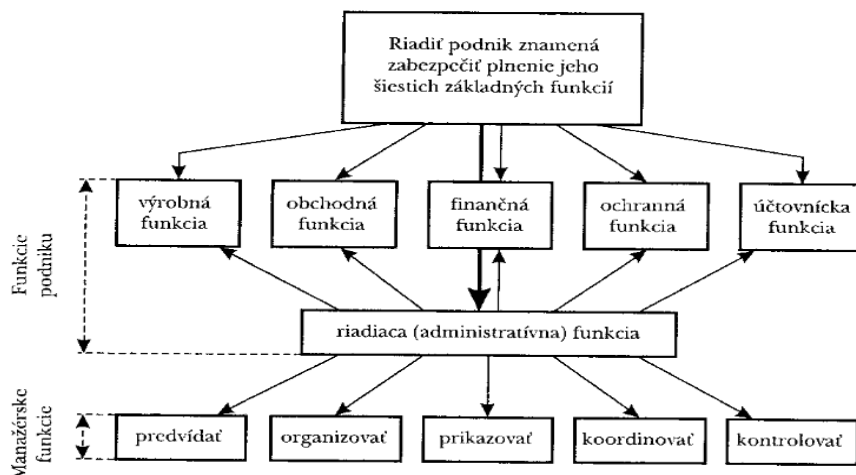
Ďalšími predstaviteľmi sú Henry I. Gantt, ktorý spolupracoval s Taylorom a rozpracoval metódy a postupy denného plánovania pracovných operácií, ktoré sú známe pod názvom Ganttove diagramy. Frank B. Gilbreth sa

zaoberal racionalizáciou práce, Henry Ford zaviedol tri inovácie, ktorými sú: hromadnosť, technická normalizácia a pásová výroba v automobilovom priemysle. Pracovné operácie rozdelil na najjednoduchšie úkony, ktoré mohol vykonávať aj nekvalifikovaný robotník. Za zakladateľa takzvaného československého modelu vedeckého riadenia je považovaný výrobca obuvi Tomáš Baťa. Jeho prínos spočíva v týchto nástrojoch riadenia: predbežné kalkulácie, operatívne plánovanie, vnútro podnikové účtovníctvo, odmeňovanie zamestnancov.

Procesný prístup k riadeniu položil základy celostného prístupu k riadeniu, na rozdiel od vedeckého manažmentu, ktorý zdôrazňoval špecializáciu, monotónnosť práce, pasívnu účasť robotníkov. Tento prístup riadenia má pôvod v teórii administratívneho riadenia. Jej hlavným predstaviteľom bol H. Fayol. Pozornosť venoval riadeniu firmy ako celku, pričom využíval vlastné dlhoročné skúsenosti. Základom Faylovej administratívnej teórie sú tieto princípy (Mižičková, Ubrežiová, 2009):

- del'ba práce,
- vyváženie právomoci a zodpovednosti vedúcich pracovníkov,
- dodržiavanie disciplíny,
- princíp jediného vedúceho,
- jednota riadenia, jeden plán,
- podriadenie individuálnych záujmov zamestnancov spoločnému záujmu organizácie,
- spravodlivé odmeňovanie,
- centralizácia právomoci v rámci vedenia a kontroly,
- jednoznačná hierarchia nadriadených a podriadených,
- udržiavanie poriadku,
- spravodlivosť v zaobchádzaní so zamestnancami,
- stabilita zamestnancov a podporovanie pracovnej iniciatívy zamestnancov.

Obrázok č. 4. Základné činnosti podniku podľa H. Foyla



Zdroj: SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-890-47-18-1

Najväčším prínosom tohto typu manažmentu bolo to, že sa zdôrazňovalo riadenie ako osobitná činnosť, ktorú treba skúmať, študovať a zdokonaľovať. Na toto nadviazal súčasný pragmatizmus v manažmente, ktorému sa vyčíta, že sa málo zakladá na vedeckých poznatkoch a málo berie do úvahy ľudské a sociálne faktory.

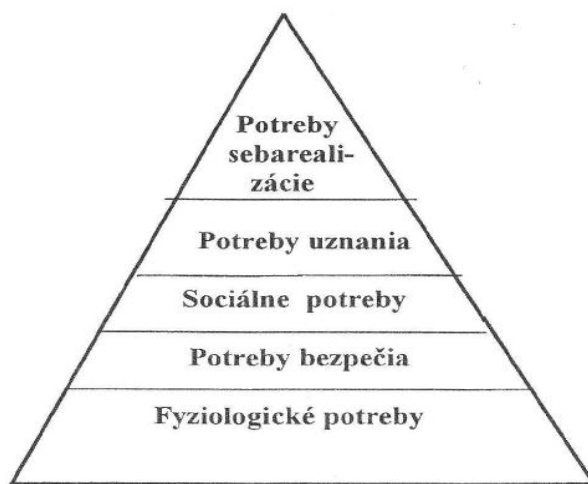
Zakladateľom *byrokratického* manažmentu bol Max Weber, ktorý sa zaoberal ekonomickou a politickou štruktúrou spoločnosti. Zdôrazňuje sa tu nutnosť presne určenej formálnej organizácie, pri ktorej je pravidlom jednoznačná hierarchia právomoci a pravidiel. Byrokracia predstavovala organizáciu s určitými vlastnosťami, ktoré majú prispieť k jej fungovaniu a nie súčasnú zbytočnú administratívu. (Mižičková, Ubrežiová, 2009)

1.3.2 Neoklasická (behavioristická) teória manažmentu

Táto teória sa nazýva aj teória medziľudských vzťahov. Zdôrazňuje psychologicko-sociologickú stránku organizácie, to znamená, že obracajú pozornosť predovšetkým na človeka. Predstavitelia tejto teórie sa sústredili na skutočnosti, ktoré boli dovtedy mimo záujmu manažmentu a boli nedostatočne spracované, patria sem napríklad psychologické správanie sa ľudí v pracovnom procese, skupinové vzťahy, problémy konfliktu a spolupráce, komunikačné bariéry, štýly vedenia ľudí a podobne. K hlavným predstaviteľom tejto teórie

patria *Mary P. Folletová*, ktorá zdôrazňovala, že manažéri a robotníci majú byť partnermi. Uprednostňovala skupinovú etiku pred individualizmom v manažmente. Ďalej tu patrí *Elton Mayo* skúmal vzťah medzi vonkajšími vplyvmi a produktivitou práce. Došiel k záveru, že na výkon pracovníka majú rozhodujúce vplyv psychologické a sociálne faktory, teda nie hmotné. Významným predstaviteľom tejto teórie je aj *Abraham Maslow*, ktorý v roku 1943 vypracoval teóriu *hierarchie potrieb*, v ktorej potreby ľudí usporiadal do pyramídy. Podľa neho až po uspokojení potreby na nižšej úrovni možno človeka motivovať vyššou potrebou. (Sedlák, 2001)

Obrázok č. 5: Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj: MIŽIČKOVÁ, E. UBREŽIOVÁ, I. *Manažment*. Nitra: Vydavateľstvo SPU. 2009. ISBN 978-80-552-0164-1

Ďalším z predstaviteľov teórie medziľudských vzťahov bol aj *Hugo Munsterber*, ktorý je považovaný za otca priemyselnej psychológie. Vyučoval psychológiu na Harwarde a Douglas McGregor, ktorý vypracoval „teóriu X a Y“, ľudí zaradil do dvoch kategórií. Teória X predpokladá, že ľudia sú od prírody leniví, neradi na seba berú zodpovednosť a preto ich treba riadiť a kontrolovať. Podľa teórie Y ľudia radi pracujú, majú aktívny postoj práci a treba ich voľne riadiť. Zakladatelia tejto teórie vnímali organizáciu ako sociálny systém. Podľa nich firma nie je iba technický a ekonomický systém, ale aj sociálny. Jednotlivca okrem ekonomických stimulov motivujú aj rôzne

sociálno-psychologické potreby, produktivita práce súvisí so spokojnosťou robotníkov. Dominantné postavenie pripisovali neformálnym pracovným skupinám, ktoré ovplyvňujú postoje a výkony jednotlivcov. Podľa nich bolo potrebné uprednostňovať demokratický štýl riadenia pred autoritatívnym a v neposlednom rade je dôležité vytvorenie efektívnej komunikácie medzi rôznymi úrovňami, ktorá zaistí prenos informácií. (Bělohlávek, 2001)

1.3.3 Moderná teória manažmentu

V rámci tejto teórie manažmentu sa uvádzajú rôzne prúdy, ktoré pomáhajú k modernizácii teórie manažmentu (Sedlák, 2001, s.39):

- *rozhodovací prístup,*
- *matematický,*
- *systemový.*

Predstavitelia *rozhodovacieho prístupu* vychádzajú z toho, že jadrom riadenia je prijímanie rozhodnutí. Pozornosť sa sústreďuje aj na možnosti ako zdokonaľiť rozhodovanie. Po prvé to môže byť vypracovaním racionálneho postupu rozhodovania, s čím súvisí vznik heuristiky a po druhé využívanie takých spôsobov rozhodovania, ktoré umožňujú prijať čo najefektívnejšie riešenie spomedzi možných variantov. Predstaviteľom tohto prístupu je Herbert A. Simon, ktorý skúmal použitie matematických metód v rozhodovaní. Popieral, že možno dosiahnuť úplnú racionalitu rozhodovania, preto teória manažmentu nemôže vychádzať z úplnej racionality. V jeho výskumoch mali dôležité miesto aj otázky týkajúce sa tvorby organizačnej štruktúry, kde patrí autorita, centralizácia, decentralizácia, zriaďovanie útvarov a podobne. (Sedlák, 2001)

Podstatou *matematického (kvantitatívneho) prístupu* je uplatnenie matematických modelov, metód a postupov na riešenie úloh riadenia. Zástancovia tohto prístupu sú presvedčení, že je riadenie tvorené logickými procesmi, tie je možné vyjadriť matematicky, operačnou analýzou. Metódy, ktoré je možné uplatniť v manažmente sú:

- *teória hier a strategické správanie,*

- sieťové grafy,
- štrukturálna analýza,
- matematické programovanie,
- metódy matematickej štatistiky,
- simulačné a heuristické metódy. (Mižičková, Ubrežiová, 2009)

Systémový prístup je protikladom mechanického pohľadu na svet. Podstatou je, že sa snaží teoreticky vysvetliť a odôvodniť pohyb reálnych objektov pomocou systémov. Ak sme schopní na objekte definovať časti a ich vzťahy, ktoré tvoria celosť objektu, tak v takom prípade sme zaviedli systém. Tento systém predstavuje proces, v ktorom sa postupne skúma objektívne realita v celej zložitosti a komplexnosti na ovládanie jej vývoja. Za zakladateľa „všeobecnej teórie systémov“ sa považuje Ludwig von Bertalanffy. Systémová teória manažmentu zdôrazňuje komplexnosť organizácie, to znamená, že komplexné chápanie čiastkových riadiacich a riadených procesov a ich účelnú harmonizáciu v zosúladený a integrovaný fungujúci celok. (Bělohávek, 2001)

1.3.4 Pragmatická koncepcia

Táto koncepcia sa zakladá na analýze, vyhodnotení a zovšeobecnení kladných a záporných skúsenosti manažérskej praxe. Obsahuje množstvo názorov a odporúčaní odvodených z praxe riadenia, ktoré spracovali manažéri na základe vlastných dlhoročných skúseností z riadenia. Predstavitelia empirického prístupu sa snažia vypracovať na základe štúdia praxe riadenia konkrétne odporúčania pre manažérske konanie, preto sú aj ich názory u manažérov veľmi populárne. Za významného predstaviteľa tejto koncepcie sa považuje Peter F. Drucker, ktorý výrazne ovplyvňuje manažérske myslenie a konanie. Podľa jeho teórie musia všetci manažéri bez ohľadu na ich konkrétne postavenia vykonávať päť základných činností. Po prvé je potrebné stanovenie cieľov, ktoré treba v podniku splniť. Druhou činnosťou je organizovanie práce spočívajúcej v rozdelení činností na čiastkové a ich priradenie k pracoviskám, treťou činnosťou je motivovanie ľudí a zabezpečiť komunikáciu medzi nimi. Predposlednou činnosťou je meranie a hodnotenie

výsledkov práce, teda správne posúdiť kvalitu a kvantitu dosiahnutých výsledkov, spravodlivé hodnotenia a odmeňovanie ľudí. Poslednou činnosťou je zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov. Drucker považoval za jedinečné zmeny manažérskeho myslenia a konania takzvané jedinečné príležitosti, ktoré nemožno plánovať, ale manažér ich má predvídať a pripraviť sa na ich využitie. K ďalším predstaviteľom pragmatizmu patria Henry Mintzberg, objasňoval úlohu manažéra ako integrujúci článok v riadení kolektívu. John. P. Kotter zasa zdôrazňoval interpersonálne kontakty a tvorivú spoluprácu manažérov s využívaním tímovej práce. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Do skupiny pragmatikov sa zaraďujú aj Thomas J. Peters a Robert Watermann, ktorí začali na riešenie problémov doporučovať rady získané z praktického pôsobenia v riadiacej činnosti. Vypracovali črty dokonalých podnikov a navrhli ich ako odporúčania pre manažment (Sedlák, 2001):

- *byť blízko pri zákazníkovi,*
- *zamerať sa na aktívne konanie,*
- *zvyšovať produktivitu práce prostredníctvom ľudí,*
- *držať sa tých činností, pri ktorých vznikajú hodnoty organizácie,*
- *autonómnosť a podnikavosť,* čo predstavuje samostatnosť pre organizácie, teda právomoci a zodpovednosť, ktoré firme umožnia tvorivo konať,
- *jednoduchá organizačná forma a malý riadiaci aparát,* z toho dôvodu, že vynikajúce spoločnosti sa vyznačujú predovšetkým jednoduchými organizačnými štruktúrami, pretože jednoduchosť v riadení firmy je predpokladom jej pružnosti a zabraňuje tým rozširovaniu byrokratických metód práce,
- *držať sa toho, čo organizácia vie,* predovšetkým zostať pri tom čo má organizácia už overené a zavedené,
- *spojenie centralizovaného a decentralizovaného riadenia* predstavuje syntézu predošlých poznatkov vynikajúcej praxe riadenia.

Odporúčania pragmatického charakteru predstavujú príklady úspešných spoločností a ich následné zovšeobecnenia. Netvoria ucelenú teóriu manažmentu. Pragmatický smer v riadení predstavuje jeden zo zdrojov príspevkov k teórii a praxi manažmentu. Súčasťou sú rozličné prístupy založené na kvantitatívnych metódach. (Sedlák, 2001)

2 MANAŽÉRSKE FUNKCIE

2.1 Funkcie a roly manažéra

Manažérske funkcie ako prvý zaviedol do manažmentu H. Fayol, aby zvýraznil rôznorodosť a náročnosť riadenia. Pod pojmom manažérska funkcie chápeme okruh rovnakých, alebo podobných činností, vykonávaných manažermi v riadiacej práci. Riadenie s využitím manažérskych funkcií vykonávajú všetci manažéri bez ohľadu na to, na ktorom stupni riadenia sa nachádzajú. Medzi základné manažérske funkcie patrí (Donelly, 1997, Mižičková, Ubrežiová, 2009):

- *plánovanie* – je najvýznamnejšou manažérskou funkciou, ktorá sa uskutočňuje na všetkých úrovniach manažmentu, jeho podstatou je stanovenie si budúcich cieľov a prostriedkov, ktorými tieto ciele chceme dosiahnuť, pretože čím lepšie vieme, kam ideme, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa tam dostaneme,
- *organizovanie* – predstavuje premenu plánov na konkrétnu činnosť, úlohou je stanoviť a zabezpečiť činnosti, ako aj vzájomné vzťahy pri plnení cieľov, pomocou organizovania sa stanovujú činnosti rozdeľujú úlohy, priradujú činnosti do organizačných jednotiek, stanovuje právomoc a zodpovednosť, tvoria sa tu vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a zabezpečuje sa koordinácia, proces organizácie vyjadruje aj systém OSCAR (objektives-ciele, specialization - špecializácia, coordination-koordinácia, authority-právomoc, responsibility- zodpovednosť),
- *rozhodovanie* – predstavuje proces voľby medzi alternatívami, môže prebiehať vo forme intuitívneho alebo racionálneho rozhodovania, v rozhodovacom procese je potrebné najskôr definovať problém, to znamená zistiť rozdiel medzi skutočnosťou a plánom, po tejto prvej etape nasleduje stanovenie si alternatív, je potreba zhromaždiť všetky informácie z vonkajšieho a vnútorného

prostredia, potom tieto alternatívy je nutné zhodnotiť, teda ich porovnať a zistiť aké priaznivé alebo nepriaznivé výsledky budú prinášať, podľa toho vyberieme tú vhodnú alternatívu, po tejto etape nasleduje uskutočnenie rozhodnutia, teda jeho realizácia a napokon je potrebná kontrola a vyhodnotenie skutočnosti s plánom,

- *vedenie ľudí* – vedenie patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie vo všetkých typoch organizácií, vedenie sa presadzuje buď formálnym spôsobom, kde manažér je schopný motivovať ostatných pre dosiahnutie stanovených cieľov, mnohé nadnárodné spoločnosti majú aj takzvaných neformálnych vodcov, ktorí disponujú neobyčajnými schopnosťami, charizmou a pozitívnym vplyvom na ostatných,
- *kontrola* – je zavŕšením celkového procesu riadenia, úlohou kontroly je zisťovanie skutočného vývoja podniku a zaistenie konečného výsledku.

Okrem samotného pojmu manažment by sme si mali ozrejmiť aj pojem manažér. Predstavuje osobu, ktorá pomocou manažérskych funkcií riadi aktivity organizácie a kolektív pracovníkov so záujmom naplnenia stanovených cieľov. Pre prácu manažéra je príznačné to, že práca predstavuje tvorivú a neopakovateľnú činnosť. Slová manažér a líder sú metafory. Prvé z nich označuje skôr racionálnejší, premyslenejší a usporiadanejší koniec, kým líder zaujíma skôr experimentálnejší, flexibilnejší, menej kontrolovanější a tvorivejší koniec. (Hickman, 1995)

Manažéri sa podľa svojho postavenia v organizácií delia na (Bělohlávek, 2001, s. 33):

- *línioví manažéri* zastrešujú nižšie úrovne manažérskej hierarchie, k ich úlohám predovšetkým patrí vedenie zamestnancov pri každodenných úlohách, okrem toho vykonávajú kontrolu a naprávajú chyby, ktoré sa v prebiehajúcom procese vyskytnú,

- *strední manažéri* odpovedajú na riadenia líniových manažérov, ich úlohou je uskutočňovať plány a strategické ciele tým, že koordinujú vykonávané úlohy so zámerom dosahovania organizačných cieľov,
- *vrcholoví manažéri* (top manažéri) zodpovedajú na celkovú výkonnosť organizácie, ich hlavnou úlohou je formulovanie organizačnej stratégie.

Rolou manažéra sa podľa Ubrežiovej, Mižičkovej (2009, s. 42) rozumie „sústava systematicky vzájomne súvisiacich a pozorovateľných správaní sa, ktoré patria k určitému povolaniu alebo postu.“ Na základe skúmania sa stanovili role, ktoré sa zoskupujú do troch kategórií:

1. *kategória: Interpersonálne roly* tvoria tri čiastkové roly:

- manažér ako reprezentant organizácie,
- manažér ako vodca,
- manažér ako spojka.

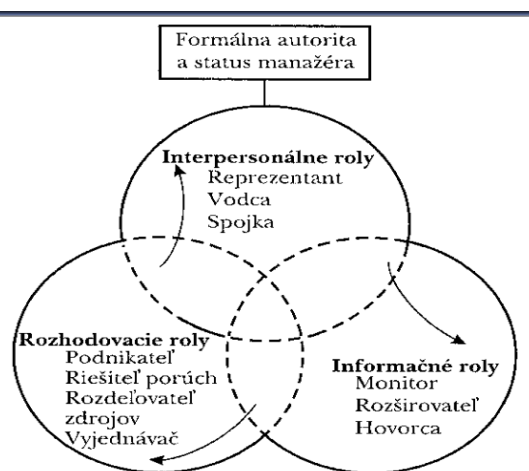
1. *Kategória: Informačné roly* – tu manažér pôsobí ako nervové centrum, v ktorom sa informácie prijímajú, spracúvajú, hodnotia a odovzdávajú:

- manažér ako monitor – neustále sleduje prostredie, aby získal a zhromaždil potrebné informácie ,
- manažér ako rozširovateľ informácií – poskytuje podriadeným také informácie, ktoré nie sú schopní sami získať,
- manažér ako hovorca- sústreďuje sa predovšetkým na externú komunikáciu s ľuďmi mimo organizácie.

2. *Kategória: Rozhodovacie roly*, tu ide o rozvíjanie interpersonálnych vzťahov:

- *manažér ako podnikateľ*,
- *manažér ako riešiteľ vzniknutých porúch*,
- *manažér ako alokátor zdrojov.* (Sedlák, 2001)

Obrázok č. 6: Roly manažéra a ich previazanosť



Zdroj: SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-890-47-18-1

Na to aby manažér naplnil funkcie potrebuje disponovať určitými schopnosťami :

- profesijné schopnosti, získavajú sa štúdiom a praxou,
- interpersonálne schopnosti, sú potrebné na vytváranie interakcií s ľuďmi,
- koncepčné schopnosti, manažéri potrebujú pochopiť rozličné súvislosti, príčiny a následky, aby vedeli čo s čím súvisí a aby organizáciu chápali ako celok,
- diagnostické schopnosti, tie sú nevyhnutné pre to aby zbadali príznaky nepriaznivého vývoja a aby mohli riešiť problémy v zárodku,
- analytické schopnosti, tieto sú predpokladom na určenie kľúčových faktorov v konkrétnej situácii. (Hickman, 1995)

2.2 Súčasný manažment a jeho techniky

Súčasný manažment je poznačený globalizáciou väzieb a vzájomných vzťahov medzi spoločnosťami, organizáciami, jednotlivcami a krajinami. Takto vytvárané nové vzťahy a štruktúry spôsobujú, že manažérske rozhodnutie v jednej krajine ovplyvňuje zasa rozhodovanie v rôznych častiach sveta. V 80-tych rokoch bola v manažmente potvrdená teória chaosu, podľa

ktorej je možné prostredníctvom matematicko-štatistických metód vypočítať vývoj a správanie sa organizácie. Avšak skutočnosť je taká, že veľký vplyv má prostredie. Medzi rozvíjajúce sa metódy patria:

- lean production – vyvinul sa vo firme Toyota ako nástroj proti nehospodárnosti, vychádza z troch princípov: vyrábať veci len vtedy, keď sú potrebné (metóda just-in-time), urobiť každého z pracovníkov zodpovedným za opravu chýb v okamihu, keď k nim dôjde a uvažovať o spoločnosti ako o toku hodnôt smerujúcich od dodávateľa až k spotrebiteľovi,
- outsourcing – ide o vyčleňovanie činností alebo aktivít z organizácie, cieľom je vyčleniť také činnosti, ktoré organizácia nezabezpečuje efektívne,
- benchmarking – ide o metódu medzipodnikového porovnávania a je dôležitým informačným nástrojom na dosiahnutie konkurenčných výhod a rastu spoločnosti,
- reinžiniering – predstavuje radikálnu zmenu podniku, ide o prehodnotenie a rekonštrukciu podnikových procesov, tak aby sa dosiahlo zdokonalenie, využívajú ho podniky, ktoré nemajú inú možnosť prežitia, vysoké náklady a nízku úroveň kvality, alebo ide o podniky, ktoré ešte nemajú problémy, ale riadiaci pracovníci si uvedomujú, že môžu nastať,
- projektový manažment – predstavuje nový prístup s presne vymedzeným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v stanovenom čase, nákladoch a kvalite. (Mižičková, Ubrežiová, 2009, s. 21)

Naša krajina potrebuje rýchly rast ekonomiky, preto je potrebné osvojiť si a uplatňovať poznatky moderného manažmentu. Treba si však uvedomiť, že vo svete existujú rozličné systémy, ktoré sa vyznačujú spoločnými znakmi, ale navzájom sa aj odlišujú v dôsledku sociálno-ekonomických osobitností jednotlivých krajín. Slovensku je najbližšia a zároveň najpriateľnejšia koncepcia západného manažmentu, predovšetkým európskeho. Pretože nám spájajú nielen územie ale aj kultúrne tradície, čo však neznamená, že môžeme

všetko umelo prebrať, ale je to potrebné aj konfrontovať s našimi podmienkami a prispôbiť si ich.

3 PROFIL A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI DRB

Spoločnosť Dongil Rubber Belt Slovakia, s. r. o. (DRB Slovakia) bola zriadená ako súčasť globálnej schémy, v ktorej dodávatelia automobilových komponentov v Slovenskej republike slúžia ako predsunutá dodávateľská základňa a v spojení so snahou expandovať na európske trhy dodávať diely kórejským výrobcom automobilov v Európe

Výrobný podnik DRB Slovakia je dcérskou spoločnosťou kórejskej korporácie DRB Corporation, Ltd. Materský podnik je jediným spoločníkom slovenského subjektu, predstavuje 100 % podiel na jeho základnom imaní. Každoročne valné zhromaždenie zložené zo štatutárneho orgánu a spoločníka rozhoduje o rozdelení hospodárskeho výsledku za predchádzajúce účtovné obdobie, o zmene základného imania, o otázkach dôležitých pre chod celej spoločnosti. V roku 2010 mala spoločnosť v priemere 389 zamestnancov, z toho 29 THP. Ku dňu účtovnej uzávierky mala spoločnosť 367 zamestnancov. Z nich 19 % bolo mužov a 81 % žien. Priemerný vek zamestnancov bol 32,93 rokov.

Podnik DRB Slovakia bol založený ako obchodná spoločnosť zakladateľskou listinou dňa 30. 11. 2004 v zmysle príslušných ustanovení zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka. Spoločnosť je právnickou osobou so zahraničnou kapitálovou účasťou, t. j. vystupuje ako právnická osoba vo svojom mene a má právnu zodpovednosť z týchto vzťahov. Sídlo spoločnosti sa nachádza na Robotníckej ulici v Považskej Bystrici.

Medzi najvýznamnejšie udalosti v histórii slovenského subjektu patria:

- 28. 12. 2004 Zápis spoločnosti do obchodného registra
- 17. 01. 2005 Zakúpenie výrobných hál
- 21. 03. 2005 Odhad environmentálnych dopadov
- 31. 12. 2005 Ukončenie rekonštrukčných prác na prvej výrobnjej hale

- 01. 01. 2006 Otvorenie DRB Slovakia v novo zrekonštruovanom závode
- 28. 02. 2006 Ukončená úvodná fáza inštalovania technológií
- 01. 03. 2006 Zahájenie testovacej výroby
- 01. 11. 2006 Zahájenie hromadnej výroby pre vozidlá KIA
- 26. 04. 2007 Slávnostné otvorenie výrobného závodu

Rok 2008:

- rekonštrukčné práce na druhej výrobnej hale
- nákup, uvedenie a spustenie do prevádzky 4. výrobnej linky
- začiatok testovacej výroby pre Hyundai v Českej republike
- v novembri 2008 sa spustila hromadná výroba pre vozidlá Hyundai

Rok 2009:

- nákup, uvedenie a spustenie do prevádzky 5. výrobnej linky
- získanie kolaudačného rozhodnutia na druhú výrobnú halu
- rozšírenie parkoviska a oplotenia spoločnosti

Rok 2010:

- nákup lisovacích a sekacích strojov potrebných na výrobu nových výrobkov pre odberateľov v Slovenskej a Českej republike
- rekonštrukcia trafostanice
- rekonštrukcia kancelárskych priestorov
- rekonštrukcia štyroch nechránených elektrických kompenzácií na chránené z dôvodu lepšej kvality elektrickej siete vo výrobe

3.1 Predmet činnosti spoločnosti DRB

Spoločnosť Donghil Rubber Belt Slovakia, s.r.o. sa zaoberá:

- kúpou tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi,
- kúpou tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti ,

- výrobou a predajom výrobkov na tesnenie dopravných prostriedkov,
- výrobou a predajom automobilových častí,
- výrobou a predajom pásov a produktov z gumy,
- výrobou a predajom strojov a častí strojov,
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom.

Spoločnosť DRB je stabilnou spoločnosťou so zámerom presadiť podnik ako jeden z popredných výrobcov gumových profilov pre európsky automobilový priemysel. (Výročná správa DRB)

4 PRIESKUMNÁ ČASŤ

4.1 Cieľ prieskumu

Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť nové trendy v manažmente nami zvolenej spoločnosti. Zamerali sme sa na zistenie úrovne manažmentu v nej. Ďalej sme skúmali či naši respondenti, teda zamestnanci firmy komunikujú so svojimi nadriadenými a najmä na akej úrovni táto komunikácia prebieha. Zaujímalo nás či táto komunikácia je obojsmerná alebo prebieha viac vo forme príkazov a nariadení.

4.2 Prieskumné hypotézy

Pri realizácii prieskumu sme si stanovili nasledovné hypotézy:

H1: Manažment spoločnosti DRB je na požadovanej úrovni a manažéri disponujú dostatočnými skúsenosťami na to, aby mohli zastávať svoj post efektívne a dosahovali svojou činnosťou požadované výsledky a stanovené ciele.

H2: Komunikácia s manažérmi je na veľmi dobrej úrovni, nadriadení poskytujú dostatočný priestor pre svojich podriadených aby sa vyjadrili k danej situácii a zaujímajú sa o ich názory.

H3: Viac ako polovica respondentov dokáže vyjadriť svoj nesúhlas svojmu nadriadenému v prípade, ak sa im niečo nepáči.

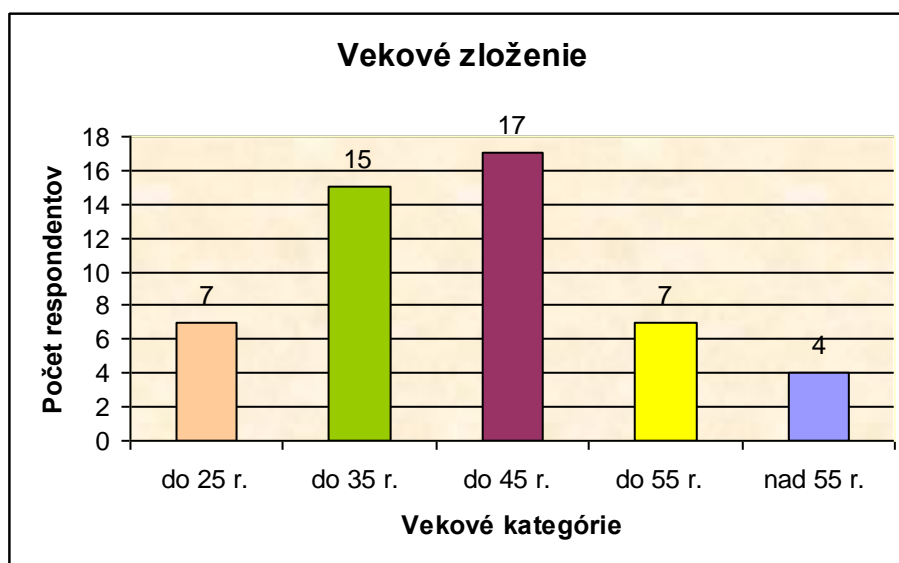
4.3 Prieskumná vzorka

Prieskum sa realizoval v spoločnosti Dongil Rubber Belt Slovakia, s. r. o. so sídlom v Považskej Bystrici. Našími respondentmi sú zamestnanci tejto spoločnosti pracujúci na rôznych útvaroch a pozíciách. Základný súbor prieskumu tvorilo 50 respondentov náhodne zvolených spomedzi všetkých zamestnancov, jedná sa o mužov aj ženy.

Ako sme už spomínali náš prieskum sme realizovali na vzorke 50 respondentov, z celkového počtu bolo 32 mužov, čo predstavuje 64 % a 18 žien predstavuje zvyšných 36 %.

Vekové zloženie našich respondentov znázorňuje graf 1. Najväčšie zastúpenie má veková kategória do 45 rokov, čo predstavuje 34 % z celkového počtu a naopak najnižšie zastúpenie má veková kategória nad 55 rokov, teda len 8 % zo všetkých opýtaných.

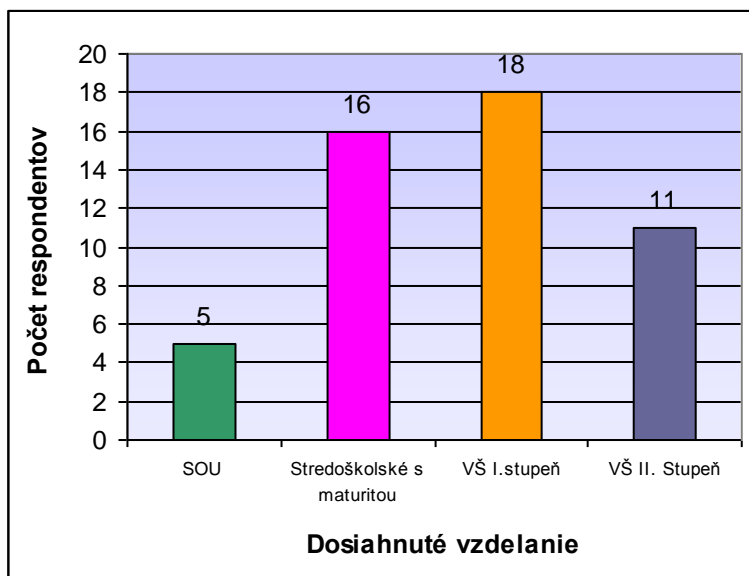
Graf 1: Vekové zloženie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou otázkou nášho dotazníka sme zisťovali vzdelanostnú štruktúru respondentov. Výsledky vyhodnotenie nám znázorňuje graf 2. Najväčšie zastúpenie v tejto spoločnosti predstavujú ľudia s ukončeným vysokoškolským vzdelaním I. stupňa, ktoré predstavuje 36 % z celkového počtu. Druhou najzastúpenejšou kategóriou sú zamestnanci, ktorí ukončili stredoškolské vzdelanie s maturitou, v percentuálnom vyjadrení je to 32 %. Najmenšie zastúpenie má stredné odborné učilište. Túto možnosť označilo iba 5 z opýtaných, čo predstavuje 10 %. Poslednou možnosťou bolo ukončené vysokoškolské vzdelanie II. stupňa, túto možnosť zvolilo 11 z opýtaných, čo predstavuje 22 %. Z tejto otázky nám vyplýva, že ľudia v súčasnosti sú ochotní investovať čas, ale aj finančné prostriedky do zvyšovania si svojej kvalifikácie.

Graf 2: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov DRB



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Prieskumné metódy

Výskum sme realizovali metódou dotazníka, v ktorom sme sa zamerali na získanie informácií prostredníctvom subjektívnych odpovedí opýtaných respondentov. Rozdali sme 50 dotazníkov a v plnom počte sa nám rozdané dotazníky aj vrátili čo nás nesmierne potešilo. Môžeme konštatovať, že spolupráca s oslovenými bola z nášho pohľadu veľmi seriózna. Vypracovali sme dotazník, ktorý sa skladal z dvoch častí. Najskôr v úvode, sme respondentov informovali za akým účelom bol dotazník zostavený a zároveň im poskytli stručné inštrukcie ako majú pri vyplňaní dotazníka postupovať. Prvá časť dotazníka pozostáva z demografických údajov. Ide o vek, pohlavie a najvyššie dosiahnuté vzdelanie. V druhej časti dotazníka sme skomponovali 11 otázok. Deväť z nich bolo zostavených tak, že pri odpovedí mali respondenti možnosť označiť jednu z ponúknutých možností. Otázka číslo 4 bola hodnotiacia, poskytli sme stupnicu hodnotenia od 1 do 10 pričom, posledná možnosť predstavuje zároveň aj to najlepšie hodnotenie. A posledná otázka nášho dotazníka bola otvorená, kde sme ponúkli zamestnancom spoločnosti DRB vyjadriť svoj názor. Respondentov sme vyberali náhodne, pričom iba jediným kritériom bolo to, aby dotýčny bol v pozícii podriadeného.

4.5 Vyhodnotenie dotazníka

1. otázka: Doba pôsobenia v spoločnosti.

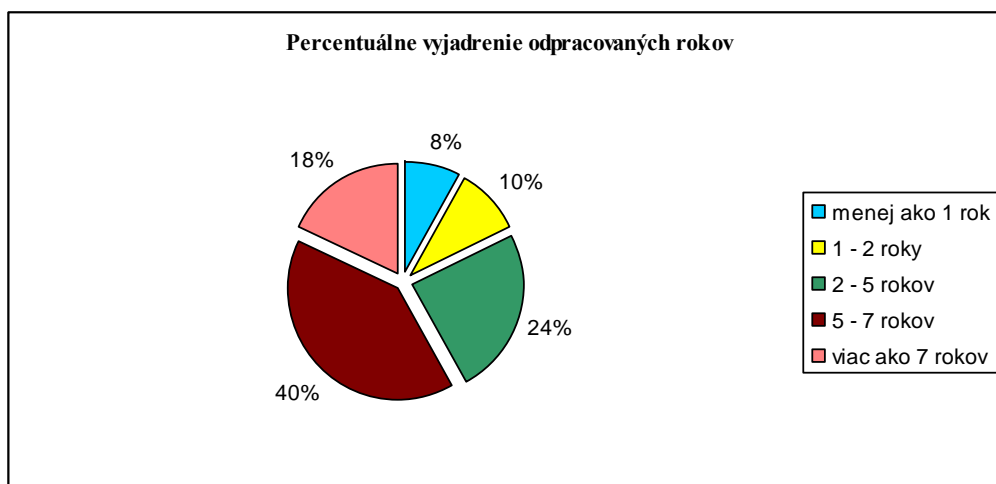
Pri tejto otázke sme ponúkli respondentom niekoľko možností. Na základe nej sme chceli zistiť ako dobre poznajú spoločnosť, to znamená, aké majú skúsenosti s manažmentom spoločnosti. Platí priamo úmera, čím dlhšie sú zamestnancami tejto firmy, tým majú viac skúsenosti s komunikáciou a jednotlivými manažérmi. Výsledky z vyhodnotenia tejto otázky nám znázorňuje tabuľka 1 a percentuálne vyjadrenie graf 3.

Tab. 1: Odpracované obdobie v spoločnosti DRB

dĺžka odprac.rokov	menej ako 1 rok	1 - 2 roky	2 - 5 rokov	5 - 7 rokov	viac ako 7 rokov	Spolu
počet	4	5	12	20	9	50
% - vyjadrenie	8	10	24	40	18	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3: Percentuálne vyjadrenie odpracovaných rokov v spoločnosti DRB



Zdroj: Vlastné spracovanie

2. otázka: Ako by ste ohodnotili manažment v spoločnosti?

Zamestnanci spoločnosti DRB si mali pri tejto otázke vybrať jednu z ponúknutých možností alebo uviesť svoje vlastné hodnotenie. Podľa nášho názoru toto hodnotenie dopadlo veľmi pozitívne a manažment firmy môže byť spokojný. Nakoľko najviac zamestnancov zhodnotilo riadenie ako vyhovujúce, až 58%, čo predstavuje väčšiu polovicu. Najmenej z nich sa vyjadrilo k možnosti „nevýhovujúci“ iba 3, teda 6%. K možnosti „nefunkčný“ sa nevyjadril nikto a ani žiaden z respondentov nenapísal svoje vlastné

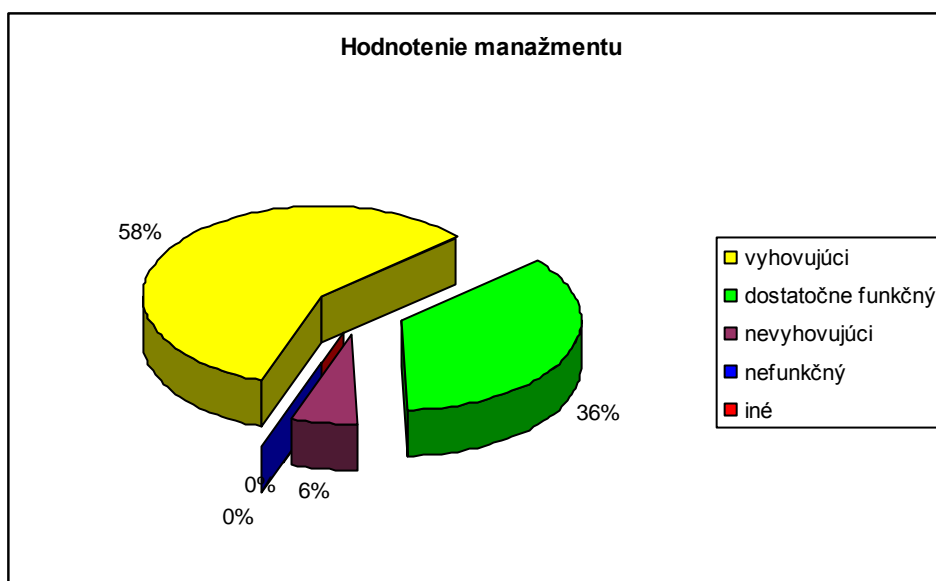
hodnotenie. Presné výsledky vyhodnotenia tejto otázky nám znázorňuje tabuľka 2 a percentuálne vyjadrenie môžeme vidieť na grafe 4.

Tab. 2: Hodnotenie manažmentu spoločnosti

kritériá	vyhovujúci	dostatočne funkčný	nevyhovujúci	nefunkčný	iné	Spolu
počet respondentov	29	18	3	0	0	50
%-vyjadrenie	58	36	6	0	0	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 4: Percentuálne vyjadrenie hodnotenia manažmentu



Zdroj: Vlastné spracovanie

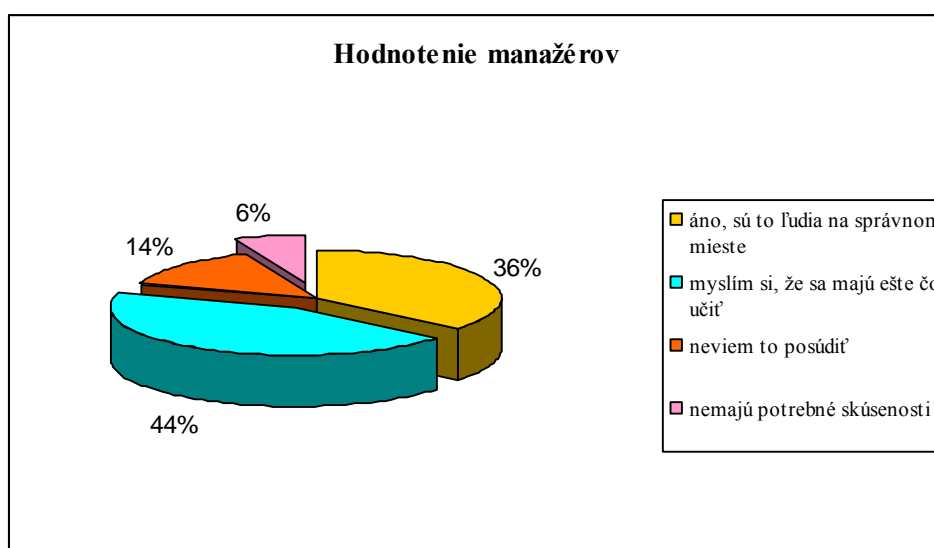
Otázka č. 3: *Myslíte si, že disponujú manažéri vo vašej spoločnosti dostatočnými skúsenosťami ?*

V nasledujúcej otázke číslo 3 sme respondentom ponúkli štyri možnosti. Napriek tomu, že v predchádzajúcej otázke väčšina respondentov ohodnotila manažment spoločnosti ako pozitívny, v tejto otázke sa najviac opýtaných priklonilo k druhej možnosti. Teda 44 % zo zamestnancov si myslí, že manažéri sa majú stále ešte čo učiť, túto možnosť označilo 22 ľudí. Iba 6 % ohodnotilo, že ich nadriadení nemajú potrebné skúsenosti, čo predstavujú 3 respondenti. A 36 % sa vyjadrilo, že ich manažéri sú ľudia na správnom mieste. Hodnotové vyjadrenie výsledkov tejto otázky nám znázorňuje tabuľka 3 a graf 5.

Tab. 3: Hodnotenie skúsenosti manažérov

	áno, sú to ľudia na správnom mieste	myslím si, že sa majú ešte čo učiť	neviem to posúdiť	nemajú potrebné skúsenosti	Spolu
počet respondentov	18	22	7	3	50
%-vyjadrenie	36	44	14	6	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

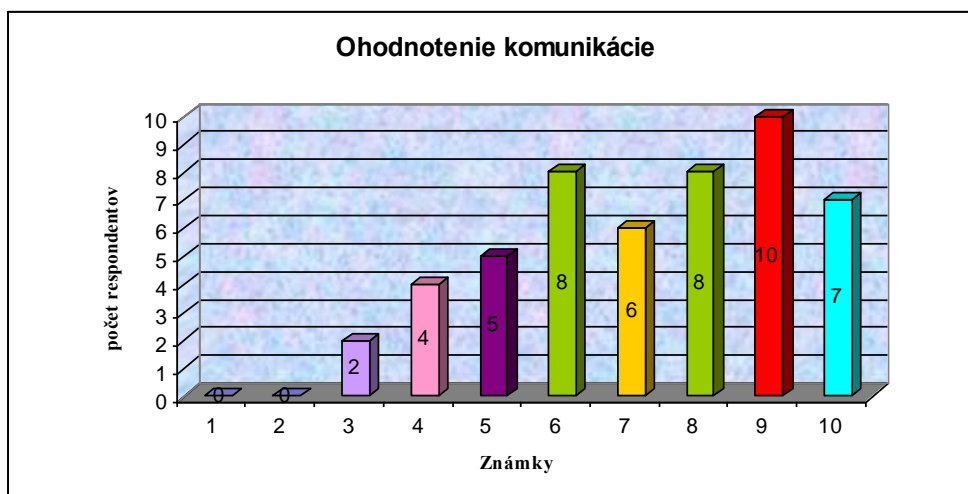
Graf 5: Percentuálne vyjadrenie hodnotenia manažérov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 4: Ako hodnotíte komunikáciu s nadriadenými?

V tejto otázke sme respondentom ponúkli možnosť hodnotenia na stupnici od 1 až po 10, pričom 10 bola najvyššia známka. Znamku 1 a 2 vo svojom hodnotení nepoužil ani jeden z respondentov, teda predstavujú 0%. Najviac vyskytujúcim sa hodnotovým číslom bolo 9, ktorú si zvolilo až 20 %. Najmenej použité hodnotenie bola 3 a to iba v dvoch prípadoch, čiže to predstavuje 4%. Druhým najčastejším hodnotením bola šestka a zároveň aj osmička, každé hodnotenie predstavuje 16 % z celkového počtu. Celkovo po vyhodnotení tejto otázky môžeme konštatovať, že zamestnanci spoločnosti DRB v Považskej Bystrici sú spokojní s komunikáciou medzi nimi a ich nadriadenými. Presné výsledky z analýzy tejto otázky nám znázorňuje graf 6.

Graf 6: Hodnotenie komunikácie spoločnosti DRB zamestnancami



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 5: *Keby ste boli vy na pozícií manažéra alebo nadriadeného, dokázali by ste túto pozíciu vykonávať lepšie?*

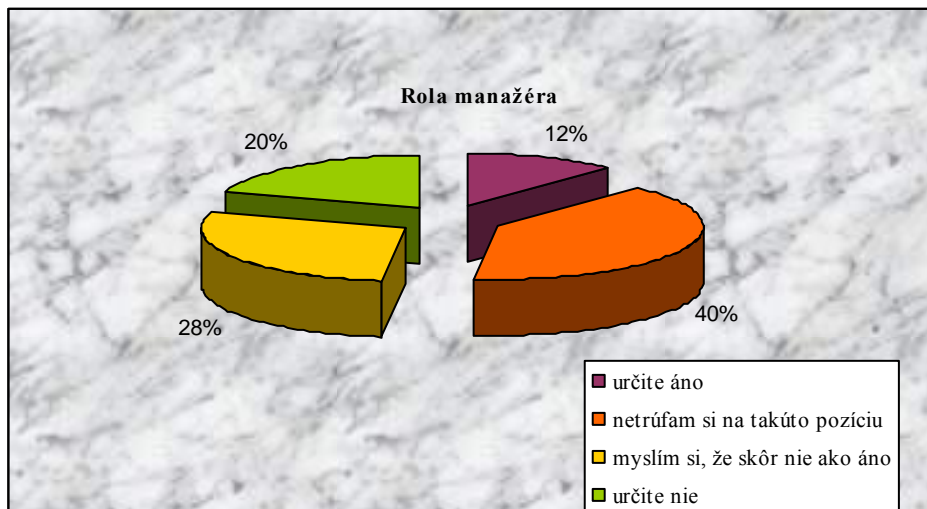
Touto otázkou sme sa snažili zistiť, či si zamestnanci dokážu sami seba predstaviť na pozícií manažéra, prevziať na seba všetku zodpovednosť a riešiť problémy. Ako pri každej otázke z nášho dotazníka sme respondentom ponúkli opäť štyri možnosti. Najviac opýtaných označilo odpoveď, že si na takúto pozíciu netrúfajú, až 40 % z nich odpovedalo právo takto. Iba 12% si dokáže seba predstaviť ako manažéra a sú presvedčení, že by tento post dokázali zastávať lepšie ako ich súčasní nadriadení. 28 % z opýtaných majú pocit, že by to skôr nedokázali ako áno a dokonca 20 % sa na túto otázku vyjadrilo, že určite by to nedokázali. Hodnotové vyjadrenie jednotlivých možností k danej otázke nám znázorňuje tabuľka 4 a percentuálne vyjadrenie sme graficky znázornili v grafe 7.

Tab. 4: Rola manažéra

kritéria	určite áno	netrúfam si na takúto pozíciu	myslím si, že skôr nie ako áno	určite nie	Spolu
počet respondentov	6	20	14	10	50
%-vyjadrenie	12	40	28	20	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 7: Rola manažéra



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 6: *Dostávate dostatočný priestor na vyjadrenie vášho názoru pri rozhodovaní?*

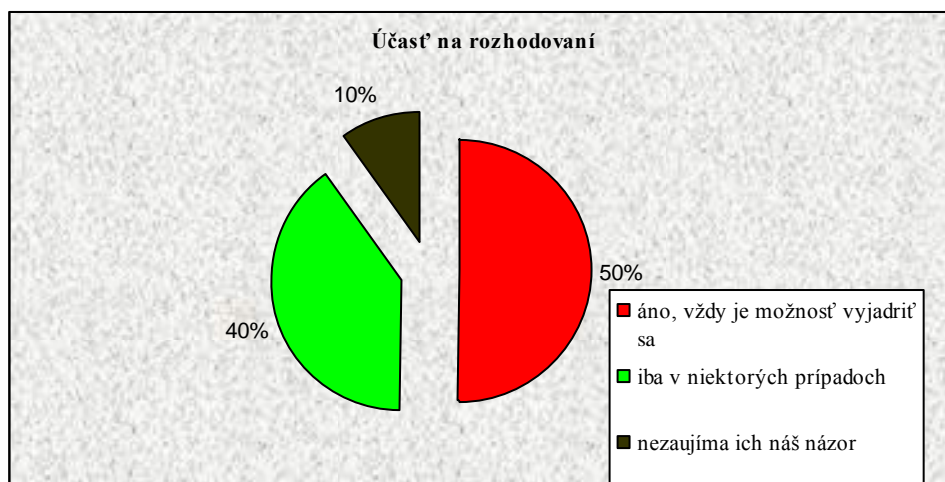
Šiestou otázkou v poradí sme skúmali, či majú nami oslovení respondenti pocit, že ich názor je pre manažérov dôležitý a či ho berú do úvahy pri rozhodovaní. Pri tejto otázke sme ponúkli tri možnosti, z ktorých mohli označiť iba jednu. Najviac opýtaných zvolilo práve prvú možnosť, ktorá vyjadruje to, že respondenti majú vždy možnosť vyjadriť svoj názor pri riešení nejakej problematiky, potvrdilo nám to 50 % opýtaných. 40 % sa vyjadrilo, že záleží od situácie, kedy im ich nadriadení dávajú možnosť vyjadriť svoj názor na vzniknutú situáciu. A nakoniec iba 10 % z oslovených majú pocit, že ich názor nikoho nezaujíma a nie je dôležitý.

Tab. 5: Možnosť vyjadrenia názoru pri rozhodovaní

kritéria	áno, vždy je možnosť vyjadriť sa	iba v niektorých prípadoch	nezaujíma ich náš názor	Spolu
počet respondentov	25	20	5	50
%-vyjadrenie	50	40	10	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 8: Účast' na rozhodovaní



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 7: Dokážete vyjadriť svoj nesúhlas nadriadenému, keď sa vám niečo nepáči alebo sa riadite presne podľa pokynov?

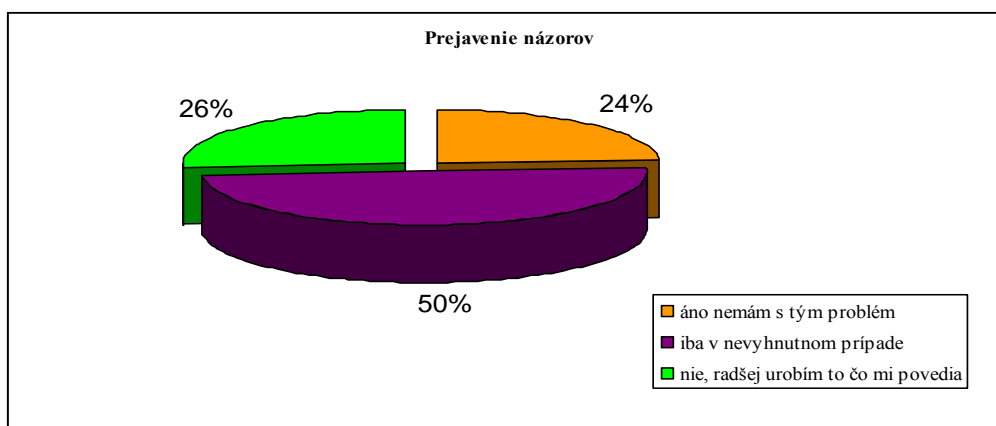
V siedmej otázke sme zisťovali či zamestnanci dokážu svoju nadriadenému vyjadriť nesúhlas aj napriek tomu, že ich nikto nevyzval. Na výber mali tri možnosti. Najviac ľudí sa označilo druhú možnosť a tou bolo, že sa vyjadria iba v nevyhnutnom prípade, túto odpoveď zvolilo až 50 % z respondentov. Prekvapivo 26 % sa priznalo, že radšej urobia to, čo im je prikázané akoby vyjadrili svoj názor. A najmenej z oslovených si vybralo prvú možnosť. Tá spočíva v tom, že zamestnanci nemajú problém vyjadriť svoj nesúhlas i napriek tomu, že im na to nikto nedal priestor. Túto možnosť zvolilo iba 24 % zo všetkých oslovených zamestnancov spoločnosti. Vyhodnotenie tejto otázky nedopadlo veľmi pozitívne, pravdepodobne obavy prameňa z neistoty na pracovnom trhu, a preto radšej plnia príkazy, ktoré dostanú od svojich nadriadených.

Tab. 6: Prejavenie názorov zamestnancov svojmu nadriadenému

kritéria	áno nemám s tým problém	iba v nevyhnutnom prípade	nie, radšej urobím to čo mi povedia	Spolu
počet respondentov	12	25	13	50
%-vyjadrenie	24	50	26	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 9: Prejavenie názorov



Zdroj: Vlastné spracovanie

8. otázka: *Sú vaši nadriadení ochotní s vami komunikovať a riešiť pracovné problémy?*

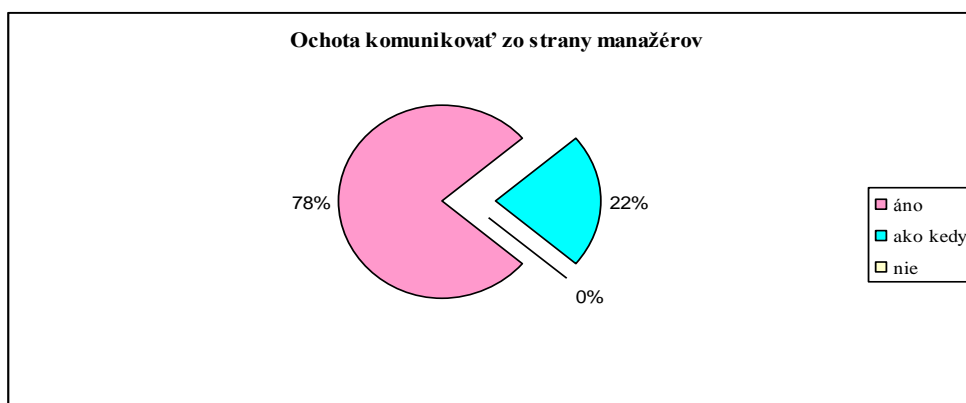
Vyhodnotenie tejto otázky dopadlo veľmi pozitívne. Pretože až 78 % respondentov odpovedalo že ich nadriadení sú ochotní s nimi komunikovať a riešiť pracovné problémy. Iba 22 % z opýtaných zvolilo druhú možnosť, ktorú mali k dispozícii. Veľmi pozitívne je aj to, že tretiu možnosť, ktorú sme im ponúkli si nezvolil ani jeden z respondentov. Komunikácia je základom pre kvalitné pracovné vzťahy aby nedošlo k nepochopeniu pracovných úloh a tým pádom nedosiahnutia stanovených cieľov.

Tab 7: Komunikácia zo strany manažérov

kritéria	áno	ako kedy	nie	Spolu
počet respondentov	39	11	0	50
%-vyjadrenie	78	22	0	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 10: Percentuálne vyjadrenie komunikácie zo strany manažérov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 9: *Motivujú vás vaši nadriadení k tomu, aby ste podávali lepší výkon?*

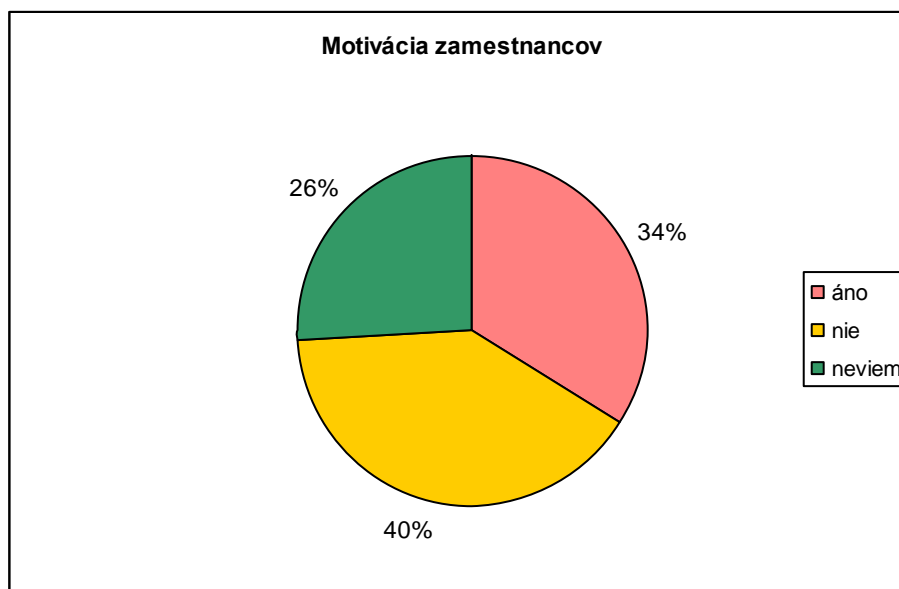
Tu nás zaujímalo, či sú zamestnanci motivovaní k tomu, aby podávali čo najlepší výkon, pretože motivácia predstavuje hnaciu silu. Zamestnanci, ktorí nie sú motivovaní stagnujú a nie sú ani ochotní napredovať. Vyhodnotenie odpovedí na túto otázku nie je veľmi pozitívne, pretože 40 % z oslovených zamestnancov odpovedalo, že nie sú motivovaní. Možnosť neviem si zvolilo 26 % z respondentov a napokon na túto otázku kladne odpovedalo 34 % opýtaných. Presné výsledky z vyhodnotenia tejto otázky sú vyjadrené v tabuľke 8 a graf 11 predstavuje grafické znázornenie percentuálneho vyjadrenia .

Tab. 8: Motivácia zamestnancov

kritéria	áno	nie	neviem	Spolu
počet respondentov	17	20	13	50
%-vyjadrenie	34	40	26	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 11: Percentuálne vyjadrenie motivácie zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 10: *Dostávate od nadriadených dostatočné informácie?*

V predposlednej otázke sme chceli zistiť či dostávajú zamestnanci spoločnosti DRB dostatočné informácie od svojich nadriadených na plnenie

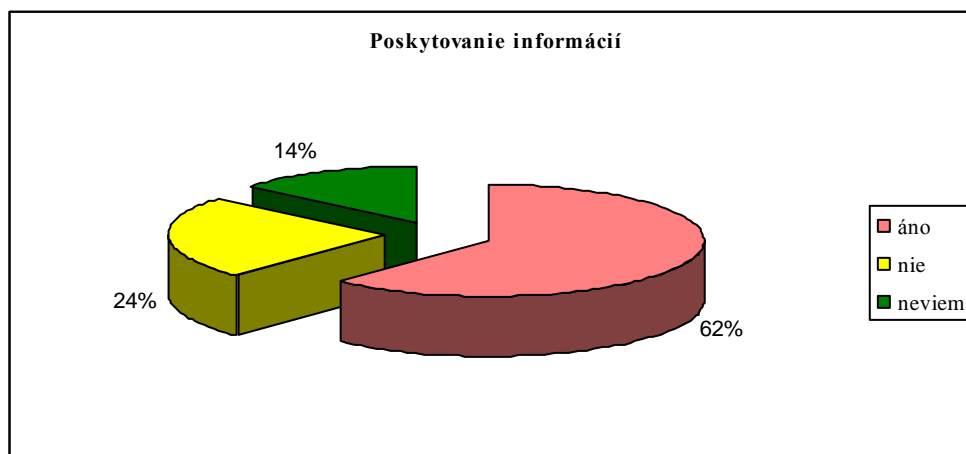
stanovených úloh. Hodnotenie dopadlo pozitívne, pretože väčšia polovica, presne je to 62 % označilo, že ich nadriadení im poskytujú dostatočné informácie potrebné na splnenie úloh a dosiahnutie stanovených cieľov. 14 % z opýtaných sa nevedelo vyjadriť a napokon našli sa aj takí, ktorí sa záporne vyjadrili k tejto otázke, tvoria 24 %. Pre lepšiu ilustráciu sme výsledky opäť spracovali do grafickej podoby.

Tab. 9. Poskytovanie informácií

kritéria	áno	nie	neviem	Spolu
počet respondentov	31	12	7	50
%-vyjadrenie	62	24	14	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 12: Percentuálne znázornenie spokojnosti s poskytovaním informácií



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 11: Aké zlepšenia by ste privítali v oblasti manažmentu vo vašej spoločnosti?

Nakoniec sme si pre respondentov pripravili aj otvorenú otázku, kde mali možnosť vyjadriť svoj názor, čo by sa malo v ich spoločnosti zlepšiť. Keďže otázka bola otvorená, v tomto prípade sme im neponúkli žiadne možnosti. Po vyhodnotení poslednej otázky sme zistili, že 40 % opýtaných napísalo, že sa nevedia k tejto otázke vyjadriť. Najčastejšou odpoveďou bolo to, že manažment spoločnosti by sa mal zamerať aj na spokojnosť zamestnancov a nie sa len riadiť dosahovaním stanovených cieľov, takto sa vyjadrilo 30 % respondentov. Ďalšou skutočnosťou, ktorá by prispela k zlepšeniu by bola lepšia motivácia zamestnancov, pretože nie je dobré, keď jedna strana iba berie

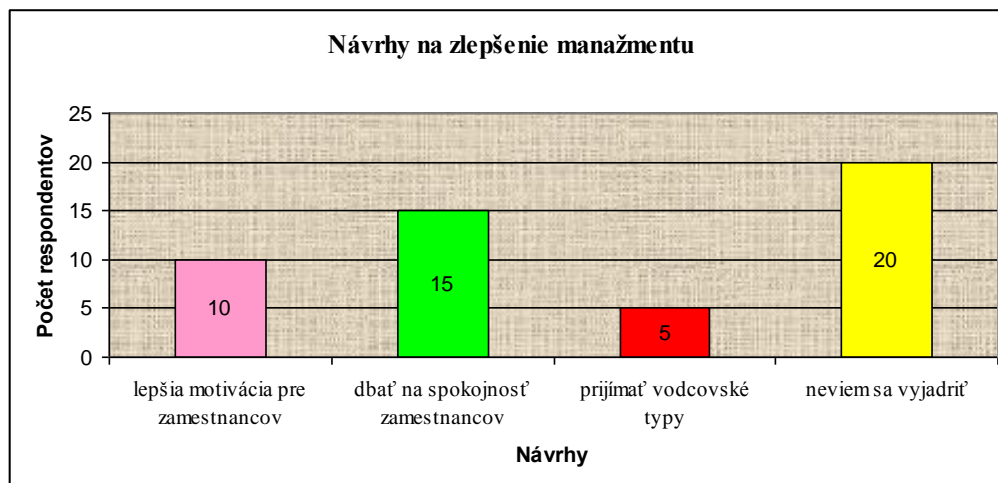
a druhá dáva. Na oblasť zlepšenia motivácia sa vyjadrilo 20 % z oslovených zamestnancov firmy. Piati zamestnanci, čo predstavuje 10 % sa vyjadrili, že manažérske pozície by mali byť prijímaní iba ľudia, ktorí predstavujú vodcovské typy. Vyhodnotenie tejto otázky graficky znázorňujeme v tabuľke 10 a grafe 13.

Tab. 10: Návrhy na zlepšenia v oblasti manažmentu

kritéria	lepšia motivácia pre zamestnancov	dbať na spokojnosť zamestnancov	prijímať vodcovské typy	neviem sa vyjadriť	Spolu
počet respondentov	10	15	5	20	50
%-vyjadrenie	20	30	10	40	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 13: Návrhy na zlepšenie manažmentu



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.6 Vyhodnotenie hypotéz

Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť nové trendy v manažmente firiem. Ako zamestnanci hodnotia manažment v ich spoločnosti, na akej úrovni sa nachádza. Takisto nás zaujímala či komunikácia prebieha obojsmerne alebo je skôr jednosmerne orientovaná. To záleží aj od toho akí ľudia sa nachádzajú vo funkciách manažérov či disponujú dostatočnými vlastnosťami a skúsenosťami na to, aby dokázali riadiť, kontrolovať a viesť ľudí pri dosahovaní stanovených úloh a cieľov.

Na základe uvedeného cieľa sme si stanovili hypotézy, ktorých pravdivosť sme si overovali prostredníctvom dotazníka. Obsahoval 11 otázok, všetky sa samozrejme týkali skúmanej oblasti, ale prvé tri boli informatívneho charakteru. Za prieskumnú vzorku sme si náhodne vybrali päťdesiat zamestnancov spoločnosti DRB.

H1: Manažment spoločnosti DRB je na požadovanej úrovni a manažéri disponujú dostatočnými skúsenosťami na to, aby mohli zastávať svoj post efektívne a dosahovali svojou činnosťou požadované výsledky a stanovené ciele. V rámci určenia pravdivosti tejto hypotézy sme využili výstupy z dotazníka, konkrétne vyhodnotenie otázky č. 2, 3, 5. Otázkou č. 2 sme zisťovali názor zamestnancov ako hodnotia v súčasnosti ich manažment vo firme. Hodnotenie dopadlo pozitívne, pretože 58 % ho ohodnotilo ako vyhovujúci, ďalších 36% ako dostatočne funkčný a nakoniec iba 6 % z nich sa vyjadrili svoj názor, že riadenie v spoločnosti hodnotia ako nevyhovujúce. V otázke č. 3 nás zaujímalo hodnotenie samotných manažérov. 44 % odpovedalo, že podľa ich názoru sa majú v tejto oblasti ešte čo učiť, toto hodnotenie však nepovažujeme za negatívne. To, že sú to ľudia na správnom mieste si myslí 36 % z nich a iba 6 % sa vyjadrilo, že nemajú potrebné skúsenosti. V otázke č. 5 sme zisťovali či si dokážu respondenti predstaviť samých seba v pozícií ich manažérov a či podľa ich názoru by dokázali tento post zastávať lepšie. 40 % opýtaných si na túto pozíciu netrúfa a 20 % z nich je presvedčených, že určite by to nedokázali, 28 % si myslí, že by pravdepodobne túto pozíciu nedokázali zastávať lepšie ako ich súčasní manažéri. Iba 12 % z nich myslí, že by dokázali riadiť svojich zamestnancov lepšie ako ich nadriadení. Z toho vyplýva, že 88 % je spokojných s tým ako ich manažéri zastávajú svoj post. V konečnom dôsledku môžeme skonštatovať, že táto hypotéza sa nám potvrdila.

H2: Komunikácia s manažérmi je na veľmi dobrej úrovni, nadriadení poskytujú dostatočný priestor pre svojich podriadených aby sa vyjadrili k danej situácii a zaujímajú sa o ich názory. Pre určenie pravdivosti stanovenej hypotézy sme využili hodnotenia z otázok číslo 4, 6 a 8. Vo štvrtej otázke nás zaujímalo ako hodnotia komunikáciu respondenti s manažérmi. Hodnotenie

dopadlo pozitívne, pretože najčastejším zvoleným číslom bolo 9 z hodnotiacej škály od 1 do 10, kde vyššie číslo predstavuje lepšie hodnotenie. V otázke č. 6 sme skúmali, či im manažéri dávajú dostatočný priestor na vyjadrenie ich názoru pri rozhodovaní. Zistili sme, že 50 % sa vyjadrilo kladne, to znamená, že vždy dostávajú priestor na vyjadrenie svojho názoru, 40 % sa priklonilo k tomu, že iba v niektorých prípadoch je ich názor zaujímavý pre nadriadeného a 10 % sa vyjadrilo negatívne. Otázkou č. 8 sme chceli zistiť, či sú manažéri ochotní komunikovať so svojimi podriadenými o pracovných problémoch. Hodnotenie dopadlo pozitívne, pretože 78 % uviedlo, že sú ochotní s nimi komunikovať. Pozitívnu skutočnosť pre manažérov predstavuje to, že ani jeden z ich podriadených sa na túto otázku nevyjadril záporne. V konečnom dôsledku môžeme konštatovať, že aj táto hypotéza sa nám potvrdila.

H3: Viac ako polovica respondentov dokáže vyjadriť svoj nesúhlas svojmu nadriadenému v prípade, ak sa im niečo nepáči. Na overenie tejto hypotézy sme využili výsledky v poradí siedmej otázky nášho dotazníka. Tu sme sa zaujímali o to, či zamestnanci dokážu vyjadriť svoj nesúhlas nadriadenému, alebo skôr volia menej konfliktný spôsob, ktorým je splnenie stanovnej úlohy. Presne 50 % respondentov uviedlo, že svoj názor vyjadrí iba v nevyhnutnom prípade, kladne na túto otázku odpovedalo iba 24 % a zvyšných 26 % sa vyjadrilo, že radšej urobí to, čo im povedia. Za pravdivú by sme túto hypotézu považovali iba vtedy, keby viac ako polovica z nich odpovedala na túto otázku kladne. Nestalo sa tak, takže konštatujeme, že sa nám táto hypotéza nepotvrdila.

4.7 Odporúčania pre prax

Na základe uskutočneného prieskumu a vyhodnotenia dotazníka sme sa dopracovali k určitým výsledkom. Podľa zistených skutočností odporúčame, aby sa fungovanie manažmentu v spoločnosti zlepšilo, hoci v hodnotení obstálo pozitívne. Zlepšenia by mali prebehnúť najmä na úrovni komunikácie medzi nariadenými a podriadenými. To znamená predovšetkým obojsmernú komunikáciu a ochota oboch strán diskutovať o vzniknutých problémoch.

Dôležitá je aj sociálna stránka, nielen pozerat' na dosahovanie vytýčených cieľov a dosahovanie zisku, i keď toto je podstatou fungovania každej spoločnosti. Nemalo by sa však zabúdať aj na uspokojovanie sociálnych potrieb a vytváranie takých podmienok, aby sa zamestnanci cítili dobre a nemali obavy.

Jedná sa o spoločnosť, v ktorej sa spája viacero kultúr. Mala by však byť zachovaná kultúra predovšetkým tej krajiny, v ktorej daná spoločnosť pôsobí a nesnažiť sa prispôbovať týchto zamestnancov kultúrnym zvyklostiam materskej spoločnosti. I keď môžeme predpokladať, že jednotlivé kultúry objavia silu iných kultúr a zároveň svoju vlastnú slabosť, čo povedie k tomu, že sa jedna kultúra bude učiť od tej druhej. Ďalej by sme doporučili aby sa aj samotní manažéri neustále vzdelávali a pracovali na svojom osobnostnom aj profesnom rozvoji a neostávali tak na jednej úrovni. Pozitívnym prínosom by bolo umožniť svojim podriadeným vcítiť sa do úlohy manažéra, aby aj oni pochopili čo to všetko obnáša, dokázali by tak lepšie pochopiť fungovanie celého systému. Dôležité je vytvoriť si pozitívny vzťah so svojimi podriadenými a dať im najavo, že sú veľmi dôležitým a podstatným článkom v kvalitnom fungovaní systému ako celku. Je potrebné aby si uvedomili, že musia pracovať ako tím.

V súčasnosti sa často stretávame s faktom, že zamestnanci z obáv o svoje pracovné miesto radšej nevyjadria svoj názor k určitej problematike. V tomto prípade by sa malo dbať na to, aby sa tento stav aj v nami zvolenej spoločnosti zlepšil, pretože z nášho prieskumu nám vyplynulo, že polovica respondentov vyjadri svoj názor až keď je to nevyhnutné. K tomuto faktu však prispela aj súčasná situácia, v ktorej sa naša spoločnosť nachádza. Okrem už spomínaných skutočností je dôležitým nástrojom aj správna motivácií ľudí, ku ktorej sa vyjadřila časť z našich respondentov v dotazníku.

ZÁVER

V práci sme sa pokúsili priblížiť trendy v manažmente na teoretickej rovine. Tieto trendy v manažmente majú rešpektovať požiadavky, ktoré zodpovedajú charakteristikám súčasného podnikania. Je potrebné aby sa rozvíjal ako jeden celok, to znamená, že sa nemôžu zdokonaľovať len jednotlivé časti. Sústredili sme sa na priblíženie jednotlivých manažérskych funkcií a celkovo jeho podstatu. Trendom vo firmách je decentralizácia právomoci rozhodovať a zodpovednosť prenášať na jednotlivé články riadenia, ktoré majú najlepšie predpoklady zvládnuť úlohy. Okrem toho v koncepcii manažmentu začína nadobúdať väčšiu úlohu manažment ľudských zdrojov, pretože si musíme uvedomiť, že najväčším bohatstvom v spoločnosti ako celku a aj v podnikoch sú predovšetkým ľudia. Je potrebné k nim pristupovať s úctou a rešpektom.

V prieskumnej časti práce sme sa zamerali na hodnotenie manažmentu ako celku v nami zvolenej spoločnosti. Okrem toho sme sa venovali zisťovaniu situácie v oblasti komunikácie medzi manažérmi a svojimi podriadenými. V závere môžeme skonštatovať, že toto hodnotenie celkovo dopadlo pozitívne. Jedná sa o spoločnosť, v ktorej sa stretávajú viaceré kultúry, čo môže byť tiež jedným z dôvodov pozitívneho výsledku. Každá kultúra má svoje pravidlá a vplyvom tej druhej sa prejavujú dobré aj slabé stránky, ktoré sa v konečnom dôsledku dajú prispôsobiť na danú krajinu. Podnikovou kultúrou sa vytvárajú určité hodnoty a formujú sa názory ľudí, pravidlá a z toho plynúce vzájomné vzťahy. Mala by formovať prostredie spoločnosti. Kultúra firmy a spôsob akým sú ľudia vedení predstavujú základ dlhodobej lojality a aktivity ľudí v záujme plnenia podnikových cieľov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 355. ISBN 80-85839-45-8

DONELLY, J., GIBSON J., IVANCEVICH J. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 824. ISBN 80-7169-422-3

HICKMAN, R. *Manažéri a lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995. s. 309. ISBN 80-85741-08-3

MIŽIČKOVÁ, Ľ. UBREŽIOVÁ, I. *Manažment*. Nitra: Vydavateľstvo SPU. 2009. ISBN 978-80-552-0164-1

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. s. 371. ISBN 80-890-47-18-1

Výročná správa spoločnosti Donghil Rubber Belt Slovakia, s.r.o.

Zdroje a východiská súčasného manažmentu. [online]. [cit.2012-02-28]. Dostupný z WWW: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_02.pdf>

NEUVIRTHOVA, J. *Manažér*. [online]. 2011 [cit.2012-02-15]. Dostupné na WWW: Dostupné na: <<http://manazer.webnode.sk/obsah/zakladne-manazerske-funkcie>>

Moderná teória manažmentu. [online]. [cit.2012-01-15]. Dostupné na: WWW: <<http://www.google.sk/search?q=americk%C3%BD+mana%C5%BEment&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sk:official&client=firefox-a>>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: MANAŽMENT AKO PROCES.....	11
OBRÁZOK 2: CHARAKTERISTIKY MANAŽMENT.....	13
OBRÁZOK 3: TEÓRIE MANAŽMENTU.....	16
OBRÁZOK 4: ZÁKLADNÉ ČINNOSTI PODNIKU PODĽA H. FOYLA.....	19
OBRÁZOK 5: MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB	20
OBRÁZOK 6: ROLY MANAŽÉROV A ICH PREVIAZANOSŤ.....	28

Zoznam tabuliek

TABUĽKA 1: ODPRACOVANÉ OBDOBIE V SPOLOČNOSTI.....	37
TABUĽKA 2: HODNOTENIE MANAŽMENTU SPOLOČNOSTI	38
TABUĽKA 3: HODNOTENIE SKÚSENOSTI MANAŽÉROV.....	39
TABUĽKA 4: ROLA MANAŽÉROV.....	40
TABUĽKA 5: MOŽNOSŤ VYJADRENIA NÁZORU PRI ROZHODOVANÍ.....	41
TABUĽKA6: PREJAVENIE NÁZOROV ZAMESTNANCOV SVOJMU NADRIADENÉMU.....	42
TABUĽKA 7: KOMUNIKÁCIA ZO STRANY MANAŽÉROV.....	43
TABUĽKA 8: MOTIVÁCIE ZO STRANY MANAŽÉROV.....	44
TABUĽKA 9: POSKYTOVANIE INFORMÁCIÍ.....	45
TABUĽKA 10: NÁVRHY NA ZLEPŠENIA V OBLASTI MANAŽMENTU	46

Zoznam grafov

GRAF 1: VEKOVÉ ZLOŽENIE RESPONDENTOV	35
GRAF 2: VZDELANOSTNÁ ŠTRUKÚRA ZAMESTNANCOV DRB	36
GRAF 3: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE ODPRACOVANÝCH ROKOV V DRB	37
GRAF 4: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE HODNOTENIA MANAŽMENTU	38
GRAF 5: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE HODNOTENIA MANAŽÉROV	39
GRAF 6: HODNOTENIE KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI DRB ZAMESTNANCMAMI	40
GRAF 7: ROLA MANAŽÉRA	41
GRAF 8: ÚČASŤ NA ROZHODVANÍ	42
GRAF 9: PREJAVENIE NÁZOROV.....	43
GRAF 10: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE KOMUNIKÁCIE ZO STRANY MANAŽÉROV	43
GRAF 11: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE MOTVÁCIE ZAMESTNANCOV	44
GRAF 12: PERCENTUÁLNE VYJADRENIE SPOKOJNOSTI S POSKYTOVANÍM INFORMÁCIÍ	45
GRAF 13: NÁVRHY NA ZLEPŠENIA MANAŽMENTU	46

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK	I
-----------------------------------	----------

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

Vážený/á respondent/ka,

prosím Vás o vyplnenie krátkeho dotazníka, ktorý je zameraný na nové trendy v manažmente slovenských firiem. Zodpovedaním jednotlivých otázok tak prispejete k prípadnému odstráneniu a zlepšeniu zistených nedostatkov.

Dotazník je anonymný a výsledky slúžia výhradne na vypracovanie bakalárskej práce na túto tému. Pri vypracovaní dotazníka z poskytnutých možností označte vždy len jednu a pri otvorených otázkach uveďte svoj názor.

Ďakujem za Váš čas.

Martin Zajačik

Pohlavie: muž žena

Vek: do 25 rokov
 do 35 rokov
 do 45 rokov
 do 55 rokov
 nad 55 rokov

Dosiahnuté vzdelanie:

- SOU
- Stredoškolské s maturitou
- Vysokoškolské I. stupňa
- Vysokoškolské II. Stupňa

1. Doba pôsobenia v spoločnosti:

- menej ako 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 rokov

- 5 až 7 rokov
- viac ako 7 rokov

2. Ako by ste ohodnotili manažment v spoločnosti ?

- vyhovujúci
- dostatočne funkčný
- nevyhovujúci
- nefunkčný
- iné

3. Myslíte si, že disponujú manažéri vo vašej spoločnosti dostatočnými skúsenosťami?

- áno, sú to ľudia na správnom mieste
- myslím si, že sa majú ešte čo učiť
- neviem to posúdiť
- nemajú potrebné skúsenosti

4. Ako hodnotíte komunikáciu s nadriadenými? (Uveďte číslo od 1 do 10, pričom 10 je najlepšie)

5. Keby ste boli vy na pozícii manažéra alebo nadriadeného, dokázali by ste túto pozíciu vykonávať lepšie?

- určite áno
- netrúfam si na takúto pozíciu
- myslím si, že skôr nie ako áno
- určite nie

6. Dostávate dostatočný priestor na vyjadrenie vášho názoru pri rozhodovaní ?

- áno, vždy máme možnosť vyjadriť sa
- iba v niektorých prípadoch
- nie, nepýtajú sa na náš názor

7. Dokážete vyjadriť svoj nesúhlas nadriadenému, keď sa vám niečo nepáči alebo sa riadite presne podľa pokynov ?

- áno, nemám s tým problém
- iba v nevyhnutnom prípade
- nie, radšej urobím to, čo mi povedia

8. Sú vaši nadriadení ochotní s vami komunikovať a riešiť pracovné problémy?

- áno
- ako kedy
- nie

9. Motivujú vás vaši nadriadení k tomu, aby ste podávali lepší výkon?

- áno
- nie
- neviem

10. Dostávate od nadriadených dostatočné informácie?

- áno
- neviem posúdiť
- nie

11. Aké zlepšenia by ste privítali v oblasti manažmentu vo vašej spoločnosti?

.....
...

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Méno autora: Martin Zajačík

Obor: Manažment cestového ruchu

Forma štúdia: bakalárske kombinované štúdium

Názov práce: Nové trendy v manažmente slovenských firiem

Rok: 2009-2012

Počet strán textu bez príloh:¹ 43

Celkový počet strán príloh:² 3

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 1

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 2

Počet internetových zdrojov: 3

Vedoucí práce: Ing. Katarína Macúchová-Gabrišová
