

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium
2010-2012

Diplomová práca

Bc. Juraj Mrázik

Spokojnosť v práci a s prácou

Praha 2012

Vedúca diplomovej práce: PhDr. Ondrišková Edita

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master part time studies
2011- 2012

Diploma thesis

Bc. Juraj Mrázik

Job satisfaction at workplace and with work

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Ondříšková Edita

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová 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 univerzitetnej knižnici.

V Prahe, dňa 10. 3. 2012

.....
V. I.

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej mojej diplomovej práce PhDr. Edite Ondriškovej za odbornú a konzultačnú pomoc, usmernenie, cenné rady a pripomienky pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Pre zabezpečenie spokojnosti s prácou a v práci má nezastupiteľné miesto manažér. Diplomová práca rozoberá dôležitosť manažéra v riadiacej činnosti pri osvojení si požadovaných zručností, s prihliadnutím na zvládnutie motivačných procesov a využívaní efektívnych komunikačných prostriedkov. Charakterizuje systém vzdelávania manažmentu, ktorý vytvára predpoklady pre zvládnutia role manažéra v praxi. V praktickej časti práca analyzuje postavenie a systém práce manažéra vo vybranej spoločnosti a to najmä vo vzťahu k možnostiam vytvárania optimálnej pracovnej a sociálnej klímy na pracovisku. Pre prieskum sa vybrali manažéri prvej línie, pracujúci vo výrobnjej sfére, kde sa často operatívne zabezpečuje riadiaca činnosť. Proces manažérskeho rozhodovania závisí často od osobnosti manažéra a možnostiach motivovania pracovníkov. Získané poznatky boli východiskom pre vytvorenie návrhov pre zvýšenie efektivity riadiaceho procesu líniových manažérov, cestou zvyšovania manažérskych zručností a využívania moderných foriem vzdelávania.

Kľúčové slová: spokojnosť v práci, manažérske zručnosti, komunikácia, línioví manažéri, vzdelávanie

Annotation

The manager position is irreplaceable in order to ensure job satisfaction. The graduation thesis discusses the importance of manager in management activities, by learning of required motivation skills and with regard to the motivational processes and by using of effective communication tools. The thesis characterizes learning management system, which creates prerequisites to master the manager's role in practice. In the practical part analyses the status and system of managerial work in selected company, mainly with regards towards the creation of optimal work and social climate at the workplace. First line managers working in the production sector, providing operational management have been selected. The process of management decision-making process depends on the manager's personality and motivational possibilities for employees. The research results became the starting point for creating new suggestions for increasing of the efficiency of the management process in the way improving managerial skills and modern forms of education.

Keywords: job satisfaction, management skills, communication, line managers, education

Obsah

Úvod.....	10
1. USPOKOJENIE Z PRÁCE A MOTIVÁCIA.....	12
1.1. Uspokojenie z práce.....	12
1.2.1 Motivácia ako proces.....	14
1.3 Teória potrieb.....	15
1.3.1 Maslowova teória hierarchie potrieb.....	16
1.3.2. Alderferova teória ERG.....	17
1.3.3. Herzbergova dvojfaktorová teória motivácia.....	18
1.3.4. Adamsova teória spravodlivosti.....	19
1.3.5. McClellandova teória (motivačná teória úspechu).....	21
1.4. Pracovná a výkonová motivácia.....	21
1.5. Faktory motivujúce pracovníkov.....	22
1.6. Faktory pre spokojnosť v práci.....	23
1.6.1. Úloha vzdelávania pri uspokojovaní z práce a v práci.....	24
1.7. Odmeňovanie ako výkonová motivácia.....	25
1.8. Pracovné vzťahy a kvalita pracovného života.....	26
1.9. Podniková kultúra ako súčasť možností spokojnosti v práci a s prácou....	28
2. MANAŽÉR A JEHO FUNKCIA PRI RIADENÍ A VYTVÁRANÍ POZITÍVNEHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA.....	30
2.1 Základné pojmy a princípy manažmentu.....	30
2.2 Manažérske role.....	31
2.2.1 Plánovanie.....	31
2.2.2 Organizovanie.....	32
2.2.3 Vedenie ľudí.....	32
2.2.4. Kontrola.....	33
2.3. Rola manažéra pri vytváraní optimálnej atmosféry na pracovisku.....	34

3. EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA AKO PROCES ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV	38
3.1. Atmosféra na pracovisku.....	38
3.2 Proces komunikácie.....	40
3.2.1 Verbálna komunikácia.....	40
3.2.2 Neverbálna komunikácia	41
3.2.3 Zásady efektívnej komunikácie	42
3.3. Informácie ako zdroj pre efektívnu komunikáciu.....	43
3.4 Psychologické spracovanie informácií v komunikácii	43
3.5 Manažér v procese komunikácie.....	44
3.6 Spätná väzba v procese komunikácie manažéra	45
4. SPOLOČNOSŤ CEMMAC A.S. AKO VYBRANÝ SUBJEKT ANALÝZY.....	48
4.1. Základné informácie o spoločnosti CEMMAC, a.s. Horné Srnie.....	48
4.1.1 Profil spoločnosti	48
4.1.2. Organizačná štruktúra akciovej spoločnosti.....	49
4.1.3. Stupne riadenia spoločnosti.....	50
4.1.4. Organizačné vzťahy	51
5. PRIESKUM.....	52
5.1. Cieľ prieskumu a prieskumná vzorka.....	52
5.2. Vybrané metódy prieskumu.....	52
5.3. Výsledky prieskumu.....	53
5.4. Analýza výsledky prieskumu	72
5.4.1. Potvrdenie hypotéz.....	72
5.4.2. Vízia pre inovatívnosť riešenia problematiky vytvárania spokojnosti v práci a s prácou.....	72
Záver.....	75
Zoznam použitej českej literatúry a prameňov.....	76

Zoznam zahraničnej použitej literatúry a prameňov	77
Zoznam obrázkov	79
Zoznam grafov	79
Príloh	81

Úvod

Spokojnosť v práci a s prácou je dôležitý proces v riadení ľudských zdrojov pri zabezpečení dosahovania vytýčených cieľov v organizácii. Nezastupiteľné miesto v tomto procese má manažér, ktorý sa stáva hybnou silou pri vytváraní optimálneho pracovného prostredia a spokojnosti zamestnancov.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na dôležitosť manažéra v riadiacej funkcii pri osvojovaní si požadovaných zručností, čo plne prispieva k tomu, aby kolektív pracovníkov bol riadený v súlade s poznatkami z praxe a zásadami moderného manažmentu. Zo strany manažéra sa tým vytvára priestor, aby sa dosiahla primeraná spokojnosť s prácou ním riadených osôb. V práci je hlavná pozornosť venovaná manažmentu pôsobiaceho v zamestnaneckej sfére, vo výrobnom procese firmy, s prihliadnutím na vytváranie efektívneho tímu pracovníkov. Pre uvedenú špecifickú skupinu manažmentu je charakteristické, že sa nepodieľajú bezprostredne na výkone jednotlivých pracovných činností, ale svojou činnosťou ovplyvňujú výkon jednotlivcov žiaducim smerom. Ich cieľom je dosiahnutie čo najvyššej úrovne účelnosti a efektívnosti pracovných činností uskutočňovaných jednotlivými pracovníkmi organizácie. Efektívny manažér využíva poznatky z oblasti motivácie k práci a k uspokojovaniu zamestnanca v práci. Komunikačné zručnosti sa stávajú predpokladom úspešného riadenia a najmä vytvárania podmienok pre zvládnutie vzťahových procesov v prospech plnenia úloh.

V práci sa experimentálne vybrala spoločnosť, ktorá už niekoľko rokov pôsobí vo výrobe stavebných hmôt. Skúmanou skupinou boli pracovníci, manažéri v prvej línii na výrobnom úseku. Prieskumom sa zistilo, že firma disponuje manažérmi, ktorí môžu ešte dynamickejšie pôsobiť pri plnení úloh v organizácii. Je tu možnosť využívať inovatívne spôsoby komunikácie a vzdelávania manažérov, tak aby sa rezervy v uvedenej oblasti dali optimálne využiť v prospech organizácie. Navrhnutý inovatívny prístup, najmä v oblasti

d'alsieho vzdelavania, prispeje k vysszej kvalite riadenia veducich pracovníkov v organizácii a trvalo bude zabezpečovať vytváranie kultivovaného prostredia pri vysszej spokojnosti zamestnancov v práci a s prácou.

Firmy, ktoré chcú byť konkurencieschopné a napredovať musia mať k dispozícii schopných a často univerzálnych manažérov, ktorí vedia efektívne komunikovať so svojimi podriadenými a tvorivo riešiť pracovné problémy, pri vytváraní spokojnosti pracovníkov. Uvedené sa dá zabezpečiť vybranými formami vzdelávania. Profesionálne vzdelávanie, v oblasti získavania zručností manažérov v prvej línii, je vkladom do budúcnosti pre dynamický rozvoj firiem.

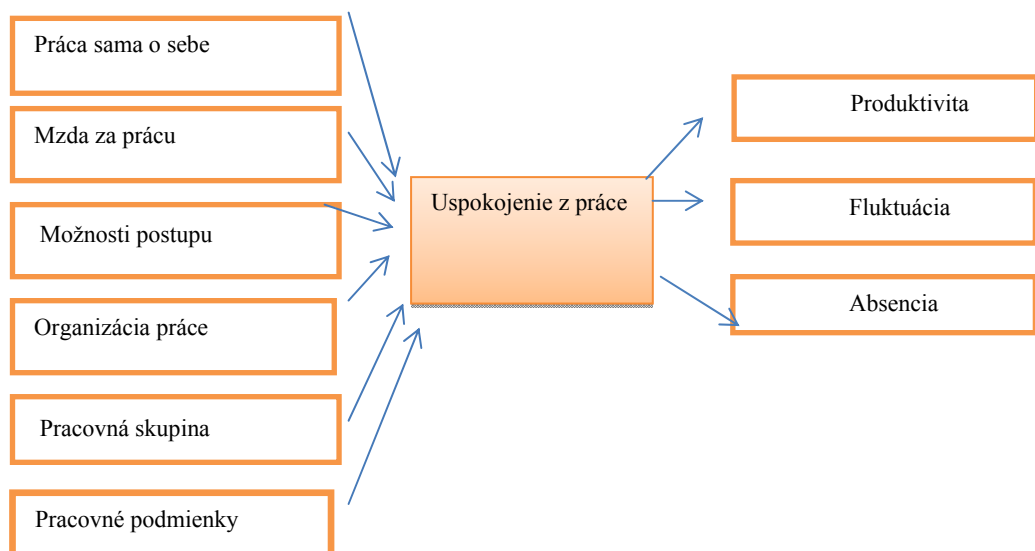
1. USPOKOJENIE Z PRÁCE A MOTIVÁCIA

1.1. Uspokojenie z práce

Margues a Jirásek (2000) uvádzajú, že uspokojenie v práci je emocionálna odozva jednotlivca na svoju prácu. Podľa nás sa **vytvárajú predpoklady pre spokojnosť v práci a s prácou**. Stotožňujeme sa s nimi, že uspokojenie s prácou môže byť dôsledkom prirodzenej motivovanej práce. Efektívna motivácia prispieva k žiaducim výsledkom, ktoré vyúsťujú do vyššej výkonnosti, nižšej absencie a fluktuácie, atď.. Zároveň konštatujú, že dosiahnuť u zamestnancov uspokojenie z práce, je významnou súčasťou personálnej politiky každej firmy. Je faktorom rozvoja firmy. Uspokojenie môže byť dôsledkom:

- prirodzene motivovanej práce (súlady medzi pracovnou orientáciou človeka a predpokladov pre zvládnutie vykonávanej práce)
- prinášania žiaducich výsledkov, ako je výkonnosť, nižšia absencia a fluktuácia atď.

Uspokojovanie v práci je výsledkom mnohých faktorov, z nich najvýznamnejšie sú individuálne faktory, vonkajšie okolnosti a faktory vychádzajúce zo vzťahu medzi jedincom a jeho okolím. Graficky sú znázornené samotné príčiny a ich dôsledky uspokojovania z práce na obr. 1.



Obr. 1: Príčina a dôsledky uspokojenia z práce (Marques, Jirásek, 2000, s.86)

“Už sám názov motív (z latinského slova *modus* = pohyb, popud, *motivuj* = slúžiaca pohybu) je veľmi dynamický, pretože vyjadruje pohnútku konania, alebo aj vnútorný činiteľ správania sa človeka, ale aj vyšších živočíchov. Motív zahrňuje: potreby, snahy, túžby, záujmy, postoje a inšpirácie.,, (Túma, 2009, s. 54) Motiváciu môžeme skúmať podľa Túmu (2009) z troch vzájomných súvisiacich pohľadov:

- **Ciele** – aké sú hlavné motívy nášho chovania? Bohatstvo, spoločenské postavenie, moc to sú ciele, ktoré chceme dosiahnu a ktoré nás núti robiť veci, ktoré robíme. Pohľad na motivačné ciele je skúmaný obsahovými teóriami motivácie.
- **Rozhodnutie** – prečo si vyberáme určité ciele? Prečo jedni ľudia študujú, zatiaľ čo druhí sa bez štúdia spokojne zaobídu? Tento pohľad je skúmaný procesnými teóriami motivácie.
- **Vplyv** – akými spôsobmi môžeme motivovať jednotlivca? Napr. manažéri potrebujú motivovať, svojich podriadených, aby ich prinútili odovzdávať čo najlepší výkon. Touto perspektívou sa zaoberá teória obohacovania práce.

Všetky podniky sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a čo je najdôležitejšie – práci, ktorú vykonávajú a podmienok v podniku, za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomáha tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúcich očakávania manažmentu.

1.2.1 Motivácia ako proces

Teória motivácie skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci určitým spôsobom chovajú, prečo vyvíjajú určité úsilie, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie a uspokojenie ich vlastných potrieb. Zaoberá sa tiež spokojnosťou s prácou a faktormi, ktoré ich vytvárajú a majú vplyv na pracovný výkon.

Čichovská (1996) poznamenáva, že na správanie človeka majú vplyv vnútorné faktory a vonkajšie podnety, ktoré aj vo svojej podstate rozvádza nasledovne:

- **Vnútorné faktory / motívy:** sú to vnútorné pohnútky, ktoré sú v danej chvíli prítomné vo vedomí jednotlivca a sú hlavnými príčinami jeho konania, rozhodujú o jeho voľbe medzi rôznymi alternatívami, orientujú jeho konanie určitým smerom a dodávajú tomuto konaniu potrebnú energiu. Sú to vnútorne prežívané pocity človeka, ktoré ho vedú k tomu, že vyhľadáva príslušnú prácu, že sa na ňu pripravuje, že v rámci určitého zamestnania vykonáva činnosti smerujúce k splneniu vopred stanovených cieľov, že jednotlivým pracovným činnostiam venuje väčšiu alebo menšiu dávku svojej energie, že sa na svoju prácu trvale zameriava atď. „Sú to teda motívy, ktoré spôsobujú, že človek má k práci a k daným úlohám určitý postoj. Na každom z týchto postojov potom záleží jeho úspech alebo neúspech v práci.“ (Čichovská, 1996, s. 68)
- **Vonkajšie podnety / stimuly:** ich poslaním je dosiahnuť požadované správanie jednotlivca, alebo tímu pracovníkov. Môže to byť napr. vyššie mzdové ocenenie, prestížny titul, kariérny postup, ale aj iné veci, ktoré sú dôvodom na to, aby človek alebo tím konal. Ich pôsobenie vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú, čo budú robiť.

Je zistené, že motivovaný pracovník pracuje oveľa lepšie ako nemotivovaný a dosahuje vyššie pracovné výkony.

Ľudia sú ochotní pracovať, a to aj tvrdo, keď vidia, že ich práca je ocenená. Kľúčom k úspechu, ale aj spokojnosti v práci, je dobre vedená motivácia ľudí. Znalosti o tom, čo ich motivuje, umožňujú manažérom podniknúť konštruktívne kroky na zdokonalenie pracovnej výkonnosti zamestnancov. „Manažér musí preto poznať motiváciu ľudí, vedieť čo ich motivuje a pomocou stimulov v nich vyvolávať vnútorný záujem, ochotu a chuť angažovať sa na plnení úloh zodpovedajúcich poslaniu a cieľom firmy.“ (Sedlák, 1997, s. 360)

Sedlák (1997) uvádza, že proces motivácie je iniciovaný vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Tieto potreby vytvárajú očakávania niečo dosiahnuť alebo niečo získať. Stanovené ciele, od ktorých sa predpokladá by mali uspokojiť tieto potreby. Volí sa cesta alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že budú smerovať k dosiahnutiu stanovených cieľov. Hneď ako sa dosiahne vytýčený cieľ, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba. Pokiaľ sa cieľ nedosiahne, je menej pravdepodobné, že sa budú tieto kroky v budúcnosti opakovať. Vlastná skúsenosť smeruje ku korekcii krokov a taktiky, ktorými sme chceli dosiahnuť splnenie cieľa. V prípade, že sú niektoré potreby uspokojené, objavia sa nové potreby a celý proces pokračuje. Ako hovorí Maslow, sú to neuspokojené potreby, ktoré motivujú správanie.

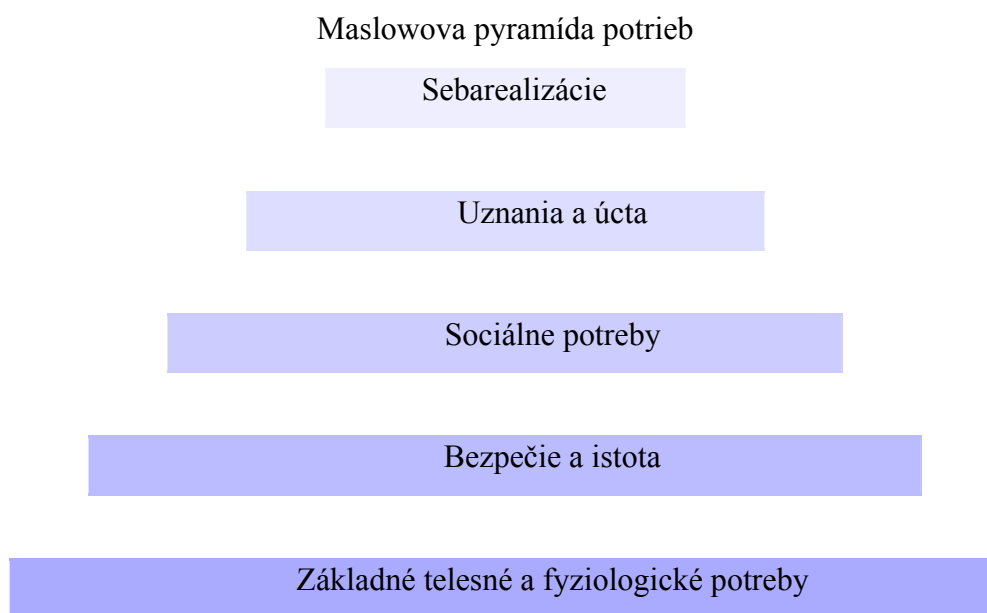
1.3 Teória potrieb

Margues a Jirásek (2000) zdôrazňujú, že zvlášť rozšírené sú teórie zamerané na poznanie motivačných príčin, na skúmanie faktorov, ktoré v človeku aktivizujú, usmerňujú, podporujú a zastavujú jeho určité správanie. Sústreďujú sa na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním. Mnohí vedci súhlasia s tým, že ľudia

sú motivovaní snahou uspokojiť viaceré potreby. Jednotlivé teórie sa odlišujú v názoroch, ktoré sú to potreby a aký je ich význam. Medzi známe teórie potrieb, vytvárajúcu platformu uplatňovaniu vhodných foriem motivácie a spokojnosti v práci, patrí najmä Maslowova teória hierarchie potrieb.

1.3.1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Abraham Maslow sa podľa Marguesa a Jiráseka (2000) pokúsil utriediť ľudské potreby a odhaliť princípy ich pôsobenia. Základom ľudskej aktivity je uspokojovanie potrieb. Maslow rozlišuje päť úrovní potrieb, ktoré sú hierarchicky usporiadané od najnižšej po najvyššiu a môžu byť vyjadrené graficky ako pyramída. Pre dobré pochopenie je treba začať od základu pyramídy.



Obr. 2: Maslowova pyramída potrieb (Kern a kolektív, 1999, s. 53)

Podľa Kerna (1999), pochopenie aplikácie Maslowovej teórie potrieb na úrovni podniku nám pomôže pri úvahách, ako motivovať zamestnanca. Je treba do úvahy zobrať nasledovné tézy:

- **Fyziologické potreby** – ide o najzákladnejšie potreby človeka, ktoré sú potrebné pre prežitie v celej hierarchie potrieb. Zahŕňajú potrebu jedenia, pitia, spánku a všetkého potrebného k životu.
- **Potreby bezpečia, istoty** – cieľom je obklopovať a existovať v takom prostredí, ktoré predstavuje pre človeka bezpečnosť pred fyzickým a psychologickým ublížením, ochranu pred úrazom, zdravotnú starostlivosť, udržanie životného štandardu, atď..
- **Sociálne potreby** – predstavujú potrebu začleniť sa do sociálnej skupiny, väčšieho celku a tiež mať dobré vzťahy k ostatným ľuďom (uzatvárať nové priateľstvá, kontakty, spolunáležitosť s cieľom vzájomnej pomoci, atď.)
- **Potreby uznania (úcty)** - obsahujú sebaúctu, rešpekt a uznanie osoby zo strany ostatných a rešpektu okolia pri rešpektovaní základných etických princípov chovania sa jedného k druhému.
- **Potreby sebarealizácie**- vo svojej podstate ide o najvyšší stupeň pyramídy. Je realizáciou potenciálu jedinca Maslowovými slovami „byť viac a viac sám sebou, stať sa všetkým, čím sa človek môže stať“, realizovať všetky svoje schopnosti a mať vnútorné upokojenie, dosiahnutia túžob a často aj moci.

1.3.2. Alderferova teória ERG

Alderfer prispôbil Maslowove názory novým poznatkom z výskumu ľudského chovania. Päť Maslowových úrovní potrieb redukoval len na tri:

- Existenčné potreby - fyziologické potreby a potreba bezpečia
- Potreby harmonických vzťahov – potreba uznania a úcty. Zahŕňajú vzťahy k ľuďom s ktorými sa stretávame.
- Potreby rastu – týkajú sa rozvoja ľudského potenciálu a zodpovedajú Maslowovmu sebauznaniu a sebarealizácii.

Táto teória sa stala známou ako **teória ERG**. Tvrdí, že všetky tri základné kategórie potrieb môžu byť požadované v rovnakom okamžiku. V tomto spočíva hlavný rozdiel medzi učením Maslowa a Alderfera.

1.3.3. Herzbergova dvojfaktorová teória motivácia

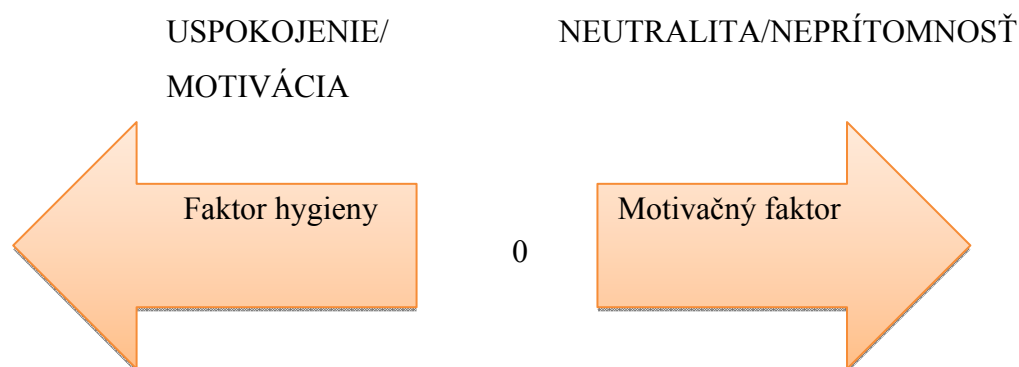
Maslowovu koncepciu potrieb značne modifikoval psychológ Frederik Herzberg, ktorý so svojimi spolupracovníkmi koncom päťdesiatych rokov vypracoval dvojfaktorovú teóriu motivácie. Kde rozlíšil dva druhy faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu. Teória dvoch faktorov podľa Marquesa a Jirásk (2000) je založená na predpoklade, že zatiaľ čo pozitívne skúsenosti jedinca (spokojnosť) sú spojené s náplňou jeho práce, ich negatívne skúsenosti (nespokojnosť) sú spojované s jeho fyzickým pracovným prostredím. “Herzberg teda vyvodil, že faktory ovplyvňujúce pracovné uspokojenie sa nezhodujú s tými, ktoré spôsobujú nespokojnosť: (Marques, Jirasek, 2000, s.77)

- Uspokojenie je odvedené z práce samotnej
- Nespokojnosť vyplýva z faktorov pracovného prostredia“

Herzberg podľa Marquesa a Jiráseka (2000) nazval faktory upokojenia motivačnými faktormi (motivátory) a tie, ktoré sú zdrojom nespokojnosti nazval faktory hygieny (satisfaktory). Tieto boli charakterizované nasledovne:

- **Motivačné faktory** – majú vysokú úroveň motivácie a ovplyvňujú pracovnú motiváciu a vedú k uspokojeniu: úspech, uznanie, samotná práca, zodpovednosť, postup (povýšenie), kariérny rast, atď.. V prípade, že uvedené faktory chýbajú, jedinec nebude motivovaný. Manažér musí pre úspešné riadenie svojho tímu a pracovníka využívať najmä motivačné faktory.
- **Hygienické faktory** – u ktorých sa predpokladá, že ich dosiahnutie neprispieva k uspokojeniu, a že nie sú schopné v zásade bezprostredne motivovať pracovníkov. Netýkajú sa priamo samotnej práce, ale väčšinou súvisia s pracovným prostredím, majú teda externý charakter. Patria sem: systém manažmentu, firemná kultúra, organizačná štruktúra, spôsob kontroly, vzťahy s vedúcim, pracovné podmienky, mzda, vzťahy so spolupracovníkmi, životný štýl, vzťahy s podriadenými, pracovné postavenie, súkromný život, pracovná istota v zamestnaní.

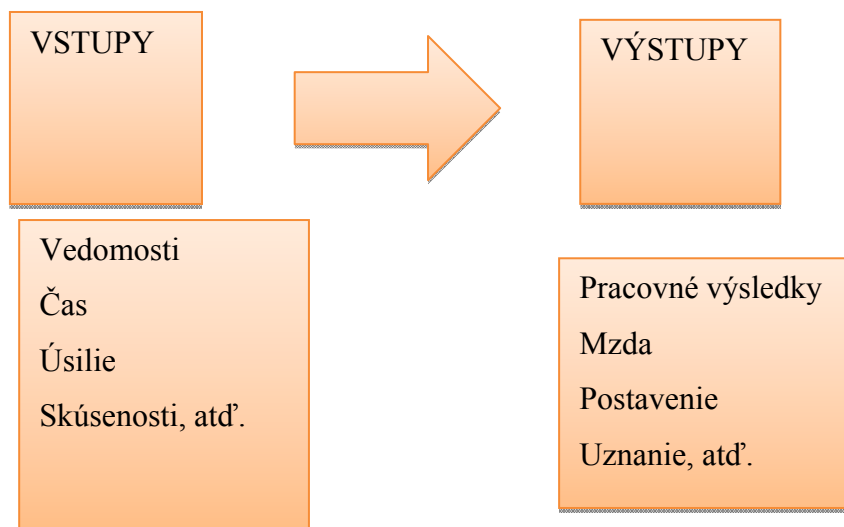
Z hľadiska osobného uspokojenia a pracovného správania majú dominantné postavenie motivátory. Umožňujú psychologickú stimuláciu a seberealizáciu jednotlivca. Sú potrebné na jeho rast. Hygienické faktory plnia úlohu vyhýbania sa najmä nepríjemnostiam.



Obr. 3: Grafické zobrazenie pohľadu na teóriu dvoch faktorov (Zdroj: Marques, Jirásek, 2000, s. 79)

1.3.4. Adamsova teória spravodlivosti

Podľa Marqusa, Jiráska a kolektívu (2000) teória spravodlivosti patrí do oblasti kognitívnych motivačných teórií, považujúcich ľudí za mysliace tvory, ktoré si uvedomujú svoje chovanie a jeho dôsledky. Teória vychádza z predpokladu, že ľudia považujú za spravodlivé, keď pomer výkonu a odmeny sú rovnaké ako u ostatných. Hlavné prvky uvedenej metódy sú vstupy (vklad zamestnanca pracovnej činnosti) a výstupy (zisk a odozva, ktoré pracovník dostáva) a ich porovnanie



Obr. 4: Schéma základných atribút vstupov a výstupov zamestnanca (Marques, Jirásek a kol., 2000, s. 82)

V organizácii si zamestnanec sčíta svoje vstupy a výstupy a vytvára si pomer medzi tým čo investoval a tým čo získal. Výsledky porovnáva s pomerom vstupu a výstupu u ostatných. Rozumieme tomu tak, že tí „ostatní“ sú jedinci, často spolupracovníci, ktorí sa s ním stretávajú, alebo aj pracovníci iných firiem, podobne profesijne orientovaných.

Existencia spravodlivosti a nespravodlivosti nezávisí ani tak na objektívnych pracovných podmienkach ako na vnímaní jednotlivca. Na druhej strane však vieme, že pre riadenie, motiváciu a spokojnosť v práci zamestnanca má uvedené hľadisko veľký význam. V prípade, že zamestnanci budú mať predstavu, že existuje bezprostredná väzba na výsledok práce a odmenou, budú sa prirodzene cítiť motivovaní a k tomu, aby podávali vyšší výkon.

1.3.5. McClellandova teória (motivačná teória úspechu)

McClelland (www.vedeme.cz) sa podrobne venoval motivácii manažérov na základe čoho určil tri typy motivačných potrieb:

- *Potreba moci* – potreba ovládať iné osoby, ovplyvňovať ich správanie a byť zodpovedný za ľudí.
- *Potreba spolupatričnosti* – túžba vytvárať a udržiavať priateľské a vrelé vzťahy s inými osobami.
- *Potreba úspechu* – individuálna úroveň potreby úspechu má významný vplyv na výkon.

McClelland, podľa Sedláka (1997), tvrdí, že potreba moci je najdôležitejším determinantom všeobecného manažérskeho úspechu. Osoby s vysokou potrebou úspechu majú tendenciu viac sa orientovať na osobný úspech. Osoby s vysokou potrebou spolupatričnosti často prejavujú príliš málo snahy presadiť sa, aby sa tak vyhli možnému previneniu voči skupine.

1.4. Pracovná a výkonová motivácia

Túma (2009) vo vzťahu k ekonomickej motivácii podmieňuje dobrý výkon zamestnanca o aspekty, ako je vedomosť, schopnosť, znalosť a spôsobilosť, ktorý je v konečnom dôsledku ovplyvňovaný motiváciou.

$$\text{Výkon} = (\text{vedomosti} + \text{schopnosti} + \text{znalosti} + \text{spôsobilosti}) \times \text{motivácia}$$

Obr. 5: Zjednodušený vzorec pre výkon zamestnanca (Túma, 2009, s. 56)

1.5. Faktory motivujúce pracovníkov

Faiweater (2009) uvádza, že každého z nás motivuje v práci niečo iné, každý z nás má iné potreby. Jeho základné faktory môžeme situovať do obdobia hospodárskej krízy, ktorá pretrváva. Doplnili sme ich o náš pohľad v súvislosti s vývojom hospodárstva.

- **Dobrá mzda.** Vystáva potreba najmä pri požiadavke na miesto pracovníka s hľadanou kvalifikáciou, s prihliadnutím najmä na regionálne rozdiely, ktoré často ovplyvňujú výšku mzdy aj v prípade, že ide o tie isté profesie.
- **Istota zamestnania.** Tento faktor sa v súčasnej dobe stal determinujúcim. Vysoká nezamestnanosť, vzhľadom k pretrvávajúcej hospodárskej kríze, podmieňuje zotrvanie v práci a to aj v prípade, že nie sme spokojní s prácou a v práci.
- **Pochopenie pre osobné problémy.** Faktor sa dotýka najmä rodín s deťmi.
- **Lojalita firmy k zamestnancom.** Prejavuje sa najmä v malých a stredných firmách a to najmä z hľadiska vynakladaných finančných nákladov pre zaškolenia, adaptáciu a spôsobu sociálneho zabezpečenia zamestnancov.
- **Zaujímavá práca.** Stáva sa dôležitou pre mladých, resp. novo začínajúcich pracovníkov.
- **Dobré pracovné podmienky.** Oceňuje každý pracovník.
- **Ohľaduplne udržiavaná disciplína.** Vychádza z firemnej kultúry a nadväzuje na výber vhodných pracovníkov pre danú pracovnú činnosť.
- **Kariérny rast a postup v organizácii.** Prejavuje sa najmä u ambiciózných mladých pracovníkov.
- **Pocit spoluúčasti na dianí vo firme.** Zamestnanci majú potrebu vedieť o firme viac a to najmä z hľadiska jej rozvoja stability a konkurencieschopnosti na trhu.
- **Uznanie za vykonanú prácu.** Je to požiadavka každého ambiciózneho zamestnanca.

1.6. Faktory pre spokojnosť v práci

Jedným z prioritných cieľov riadiacich pracovníkov je pracovná spokojnosť zamestnancov. Títo musia chápať tento fenomén v celej jeho zložitosti, a to najmä akceptovať nasledujúce faktory pre zabezpečenie spokojnosti zamestnancov s prácou a v práci:

- Vytvárať také pracovné miesto, ktoré podporuje rast jedinca
- Optimalizovať sociálnu politiku a štýl riadenia podniku.
- Zosúladiť zameranie a ciele každého jedinca s jeho prácou.
- Vytvárať perspektívnosť trvania pracovného pomeru.
- Nastavovať pozitívnej úrovne medziľudských vzťahov v podniku.

Medzi ďalšie faktory podľa (Marques, Jirasek a kol.2000,) okrem motivácie a uspokojovania z práce sa odborníci zameriavajú na faktory, ktoré sa viažu k výsledkom ľudskej práce a sú to najmä:

- **Absencia.** Veľmi často sa viaže na spokojnosť v práci v nadväznosti nanevhodné pracovné prostredie, stresy v práci, zhoršujúci sa zdravotný stav, atď.). Závisí od manažmentu podniku, aby stimuloval podmienky a dochádzalo k čo najmenšiemu počtu absencií.
- **Fluktuácia.** Rozumieme presun pracovníkov medzi jednotlivými podnikmi. Je poznačená zvyšovaním nákladov na získavanie nových pracovníkov a ich zaškolenie. Je žiaduce zamerať sa na niektoré faktory, ako je identifikácia, uspokojovanie zapojenia sa do práce.
- **Identifikácia.** Je miera spolupatričnosti, stotožnenia jedinca s podnikom, s jeho stratégiou a cieľmi.
- **Angažovanosť (miera zapojenia).** Môžeme ju definovať ako psychologický význam pre človeka v zrovnaní s jeho mimopracovnou činnosťou. Zamestnanec má snahu o zvyšovanie produktivity práce. Zaujíma sa o inovačné aktivity smerujúce k vyššej výkonnosti svojej a tímu, s ktorým pracuje.

1.6.1. Úloha vzdelávania pri uspokojovaní z práce a v práci

Každý nový spolupracovník v akejkoľvek spoločnosti absolvuje proces zaškolenia a následného vzdelávania. V súčasnej trhovej ekonomike je čoraz väčší dôraz kladený na vedomosti poradcov a zamestnancov.

Vzdelávaním spoločnosti zabezpečujú efektívnejšie využitie pracovných síl a ich schopností. Ak niekto ovláda viac profesijných zručností, tak spoločnosť nepotrebuje toľko pracovníkov s menšími vedomosťami.

Spoločnosti zabezpečujú školenia na základe interných predpisov pomocou vlastného vzdelávacieho tímu alebo externými vzdelávacími spoločnosťami.

Barták (2007) uvádza, že kvôli veľkému záujmu zo strany spoločností o rozvoj schopností ich zamestnancov a partnerov vznikajú tzv. vzdelávacie inštitúcie, ktoré sú špecializované na danú problematiku, vedia vypracovať školiace materiály a zabezpečia prednášky dodávateľským spôsobom externou formou.

V systéme formovania pracovných schopností človeka sa obvykle rozlišujú tri oblasti:

- oblasť vzdelania
- oblasť kvalifikácie
- oblasť rozvoja

V oblasti vzdelania sa formujú základné všeobecné znalosti a vedomosti, ktoré umožňujú rozvíjať špecializované pracovné schopnosti a ďalšie sociálne vlastnosti.

Oblasť kvalifikácie je orientovaná na základnú prípravu na povolanie, rekvalifikáciu, Zvláštnym prípadom sú preškolenia, doškolenia a tréningy, ktoré sú iniciované hlavne zo strany podnikov.

Oblasť rozvoja je orientovaná na získanie ďalších znalostí, vedomostí a rozširovanie kvalifikácie.

V rámci rozvoja ľudských zdrojov podľa Bartáka (2007) sa realizuje celoživotné vzdelávanie a učenie (formálne i neformálne), včítane učenia z praxe (informálne), orientované najmä na lepšie pracovné uplatnenie, zvýšenie kompetencií a výkonnosti jednotlivcov i tímov. Zahrňuje pod tento pojem širokú škálu aktivít, príležitostí a stimulov vo vzdelávacej sústave, v hospodárskej praxi, atď.

1.7. Odmeňovanie ako výkonová motivácia

Za odmenu sa považuje mzda, plat alebo iné formy kompenzácie, ktorú zamestnanec získava ako protihodnotu za vykonanú prácu. Jednotlivé zložky systému odmeňovania môžeme rozdeliť na finančné a nefinančné odmeňovanie. Medzi prostriedky finančného odmeňovania zaradíme základnú mzdu/plat a ostatné zložky platu, ako sú prémie, odmeny, provízie a rôzne príplatky. K nefinančným prostriedkom patria rôzne zamestnanecké výhody a sociálny program, napr. služobný byt, automobil, mobilný telefón, rôzne formy doplnkového poistenia, príspevky na stravovanie, nadštandardná zdravotná starostlivosť, pôžičky.

Najčastejšie je výška mzdy určená tarifnými triedami. Zmeny sa dojednávajú v pracovnej, kolektívnej alebo inej zmluve. Výška mzdy musí dosahovať minimálnu úroveň, minimálnej mzdy stanovenej zákonom. Mzdové systémy závisia podľa Čichovskej (2005) od dvoch skupín faktorov:

Vnútropodnikové mzdové faktory:

- faktory, ktoré súvisia s úlohami a požiadavkami na pracovné miesto a jeho postavením v podnikovej hierarchii,
- pracovné správanie pracovníka, výsledky jeho práce, vedomosti, schopnosti,
- pracovné podmienky na konkrétnom pracovnom mieste, ktoré môžu mať negatívny dosah na zdravie a bezpečnosť pracovníka

Vonkajšie mzdovotvorné faktory:

- situácia na trhu práce, nedostatok alebo prebytok pracovných síl, odmeňovanie pracovníkov v iných podnikoch, iných odvetviach, životná úroveň spoločnosti,
- platné zákony a predpisy, výsledky kolektívneho vyjednávania.

Joniaková a Blšťáková (2005) tvrdia, že konkrétne peňažné odmeňovanie a tým aj motivácia zamestnancov závisí od mzdovej politiky a od politiky odmeňovania každej organizácie. „Odmeňovaním dobrých výsledkov sa uvádza do súladu správanie zamestnancov so stratégiou a cieľmi podniku, a tým sa zabezpečuje efektívnosť podnikovej činnosti.“

1.8. Pracovné vzťahy a kvalita pracovného života

Pracovné vzťahy a pracovné podmienky patria medzi dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú kvalitu pracovného života a následne aj výkon zamestnancov. Zamestnanci v každej organizácii vstupujú do komplikovanej siete formálnych aj neformálnych vzťahov. Vytvárať vhodné podmienky pre kvalitné pracovné vzťahy najmä z hľadiska ovplyvňovania pozitívneho správania zamestnancov, a to podporou motivácie, zlepšením komunikácie, požadovaním pracovnej

disciplíny, utváraním vhodných pracovných podmienok a ujasnením si podmienok kolektívneho vyjednávania s odbormi.

Kolektívna zmluva podľa Marjaesa a Jiráska (2000) je dvojstranná dohoda (právny úkon) medzi zamestnávateľom a zamestnancami v zastúpení odborovou organizáciou. Upravuje pracovné vzťahy, sociálne, zdravotné a kultúrne podmienky zamestnancov. Zvyšuje ich práva a nároky v uvedených oblastiach.

Pracovné podmienky – kvalitou pracovného života rozumieme komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplyvajú na jeho efektívny priebeh.

Medzi tieto faktory patria:

- charakter vykonávanej práce (výrobná a nevýrobná sféra, atď.)
- technologické postupy a technická vybavenosť (fyzická a morálna opotrebovanosť strojového parku, atď.)
- personálna politika (adaptačný proces, kariérny rast, atď.)
- úroveň delby práce a kooperácie (zvládnuté procesné riadenia výroby, atď.)
- účinné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov (vytvorené podnikové predpisy na objektívne mzdové ocenenie)
- štýl vedenia ľudí (autokratický, atď.)
- fyzikálne a sociálno-psychologické faktory pracovného prostredia (pracovné prostredie, oddychové priestory pre matky, ženy, atď.)
- bezpečnosť práce (vytvorené podmienky pre zníženie rizikovosti práce, atď.)
- pracovný režim (dodržiavanie zásad pre oddychový čas, atď.)

Pracovné podmienky vplyvajú na spokojnosť zamestnanca so svojou prácou, čo má významný vplyv na udržanie si zamestnancov. Nevyhovujúce

pracovné podmienky sú jednou z najčastejších príčin vysokej fluktuácie a nespokojnosť s prácou.

1.9. Podniková kultúra ako súčasť možností spokojnosti v práci a s prácou.

Podniková kultúra predstavuje systém postojov, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli, ktoré vyznávajú a zastávajú všetci zamestnanci a majú veľký vplyv na ich konanie, uvažovanie i vystupovanie. Podniková kultúra spočíva v prístupoch a štýloch riešenia problémov, odovzdávania a prezentácie zvykov, tradícií, etických normách a v pracovnej atmosfére. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení.

Margues a Jirásek (2000, s.248) doslovne uvádzajú, že “podniková kultúra je súbor hodnotových predstáv a noriem chovania, ktorý je produktom manažmentu podniku a ovplyvňuje základné postoje zamestnancov podniku (je všeobecne prijímaný a dlhodobo udržiavaný), prejavuje sa vo všetkých formách života“.

Poznávanie podnikovej kultúry sa začína na povrchovej úrovni vytváranej systémom symbolov (organizačná štruktúra, priestory, oblečenie, písomné a ústne prejavy, ceremoniály, logo a pod.). Na hlbšie poznanie organizačnej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré zamestnanci skutočne akceptovali a prejavujú sa napríklad v ich lojalite k organizácii. V nadväznosti na uvedené úrovne Kachaňáková (2007, s. 212) uvádza, že „existuje organizačná kultúra ako:

- Subjektívna organizačná kultúra predstavuje históriu organizácie a jej vodcov, vlastné manažérske štýly, vlastnú atmosféru.
- Objektívna organizačná kultúra sa zvyčajne spája s fyzickým prostredím v organizácii. Myslí sa ňou budova a jej dizajn, zariadenie, nábytok,

farby, komfort. Všetko viac alebo menej odzrkadľuje preferované hodnoty organizácie. “

Cieľom organizačnej kultúry podľa Kachaňakovej (2008) je treba dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou organizácie, ktorá smeruje k jej prosperite a šíreniu dobrého mena.

Tureckiová (2009) hovorí, ak je kultúra v organizácii uvážlivo riadená, prejavuje sa to obvykle v dobrej klíme organizácie. Táto skutočnosť je vyhodnocovaná ako pozitívum a je meraná obvykle prostredníctvom najrôznejších prieskumov členov organizácie. Je treba doplniť, že sa vytvára pozitívny imidž (obraz organizácie navonok), čo má vplyv na záujem ľudí pracovať v uvedenej spoločnosti a znižuje sa tak fluktuácia. Príjem nových pracovníkov vytvára finančné náklady (zaučenie, školenie, atď.) a často aj nestabilitu pracovných tímov.

2. MANAŽÉR A JEHO FUNKCIA PRI RIADENÍ A VYTVÁRANÍ POZITÍVNEHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA

2.1 Základné pojmy a princípy manažmentu

Podľa Rybanského a Ščanvičovej (2011) je manažment jednou z najdôležitejších činností ľudí. Ani z pohľadu odborníkov nie je doteraz vo svetovej literatúre jednotný názor ani jednotná definícia. Uvádzajú vo svojich publikáciách niekoľko definícií, ktoré sú najčastejšie citovanými v prácach autorov zaoberajúcich sa otázkami teórie a praxe manažmentu.

- **Taylor** definuje manažment ako "...umenie presne vedieť, čo treba urobiť a ako to treba urobiť najlepším spôsobom"
- **Koonty** naproti tomu tvrdí, že "...manažment je proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele"
- **Iní autori** manažment definujú ako pôsobenie ľudí na zložité dynamické systémy za účelom zabezpečenia ich optimálneho fungovania a vývoja, resp. proces koordinovania činnosti skupiny zamestnancov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou.

Rybanský a Ščanvičová (2011) uvádzajú, že je žiaduce akceptovať nový pohľad na manažment, napr. ako je u autorov Peters a Waterman, ktorí vo svojej publikácii "In Search of Excellence" tvrdia, že manažérska práca sa stáva zaujímavejšou a tým zábavnejšou. Nejde už o izolované myslenie

a rozhodovanie, ale o tvorivý proces koučovania a prenášania viery na ostatných zamestnancov, zameraný na cieľavedomú podporu milovaného produktu. Uvedení autori stavajú do popredia radcovstvo, lásku k podnikaniu a prácu s ľuďmi. Manažéri podľa nich by mali byť vynikajúci komunikátormi a tvorcovia hodnôt, nosiči svetla na ceste k dosahovaniu požadovaných výsledkov.

2.2 Manažérske role

Medzi základné manažérske funkcie vo všeobecnosti zaraďujeme plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu.

2.2.1 Plánovanie

Plánovanie je prvoradou funkciou manažmentu, ktorá sa zakladá na schopnostiach ľudí vytyčovať si ciele, predvídať a pripravovať svoju budúcnosť. Môžeme konštatovať, že plánovanie je východiskovou a najdôležitejšou funkciou, ovplyvňujúcou všetky ostatné manažérske funkcie.

Podľa Sedláka (2001,s.150) “Plánovanie je projektovanie budúcnosti, t.j. budúceho stavu. Pomocou plánovania sa určuje cieľ, resp. ciele organizácie, alebo organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty, ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť. Plánovanie je nástroj, ktorý pomáha manažérom myslieť prostredníctvom výsledkov a problémov, navrhovať alternatívy na dosahovanie výsledkov a prekonávanie problémov. Jednou z dôležitých otázok pochopenia plánovania je podľa autora vzťah plánovania a rozhodovania. Plánovanie sa môže podľa neho interpretovať ako proces prijímania rozhodnutí, t.j. rozhodovania o rôznych stránkach budúcej činnosti. Plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí.“

2.2.2 Organizovanie

Je žiaduce si plne uvedomovať, že organizovanie ako manažérska funkcia plní svoju úlohu v súčinnosti i s ostatnými manažérskymi funkciami. Keď ciele a cesty na ich dosiahnutie sú vypracované, nasledujúcou úlohou manažmentu je organizovať ľudí a iné zdroje potrebné na ich splnenie; to znamená, že treba navrhnuť a vypracovať organizáciu vo význame štruktúry, ktorá to umožní splniť.

Majtan, (2001, s.149)“ uvádza, že zmyslom organizovania je utvoriť podmienky na koordinované úsilie pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi právomocami. Pod pojmom vytvárania štruktúry procesov rozumieme cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce. Štruktúra vzťahov vyjadruje pomerne stabilnú organizačnú štruktúru“.

Podľa Sedláka (1997, s.150)) organizačná štruktúra predstavuje určitú kosť, „anatómiu“ organizácie, v ktorej rámci sa uskutočňujú rôzne činnosti vrátane riadenia. V určitom sumárnom zjednodušenom zhrnutí možno uviesť, že: „Organizovanie ako časť manažmentu predstavuje teda proces rozdelenia celkovej úlohy organizácie na jednotlivé práce (pracoviská) a ich opätovné spojenie do jednotiek alebo útvarov.“

2.2.3 Vedenie ľudí

Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažéra. S ostatnými manažérskymi funkciami vytvára základ toho, aby manažér bol efektívnym vedúcim svojej organizácie. Možno konštatovať, že vedenie ľudí má v praxi obrovský význam a preto je to vari najviac rozpracovávaná oblasť

manažmentu. Vedenie ľudí má zabezpečiť cieľavedomý a trvalý súlad záujmov a potrieb pracovníkov s cieľmi a úlohami organizácie, ktorý sa dosiahne na základe dlhodobej koncepcie rozvoja, ako aj vytýčením konkrétnych cieľov pre pracovníkov. Systém práce s ľuďmi musí byť komplexný, využívať všetky možnosti ovplyvňujúce správanie pracovníkov, vytvárať priestor pre sebarealizáciu, vychádzať zo stratégie organizácie.

Pracovné tímy sa stávajú hybnou silou vo firme. Podľa Bayho (2000) tímy nefungujú bez vedenia. Potrebujú niekoho, kto s nimi definuje mantinely, riadi proces, atď.

Štýl práce riadiaceho pracovníka predstavuje osobitný spôsob uplatňovania metód a nástrojov riadenia. Je ovplyvňovaný charakterom práce, zložením pracovného kolektívu, osobnosťou a celkovým profilom riadiaceho pracovníka. Podľa Kachánkovej(2003)pokiaľ ide o mieru, do akej je podriadeným pracovníkom dovolené podieľať sa na rozhodovaní, rozlišujeme autoritatívny, demokratický a liberálny štýl riadenia.

2.2.4. Kontrola

Ďalšou manažérskou funkciou je kontrola. Je úzko spojená s ostatnými manažérskými funkciami, najviac však s plánovaním. Na jednej strane plánovanie a na druhej následná kontrola dodržiavania plánov. Treba sa ubezpečiť či všetko prebieha s plánovanými úkonmi, či sa dodržiavajú naplánované zdroje a či sa smeruje k stanoveným cieľom. Nie je to však len neustále preverovanie činností, ale zároveň proces regulácie a prijímanie konkrétnych opatrení. Pomocou kontroly je možné včas zistiť odchýlky od plánu a zistiť rozdiel medzi plánom a jeho realizáciou. Podľa Pitru (2002, s. 176), kontrola predstavuje pre manažment spätnú väzbu, zdroj informácií, umožňujúcich overiť, do akej miery sa skutočnosť odlišuje od plánom

predpokladanej účelnosti a efektívnosti uskutočňovaných pracovných činností. Podľa uvedeného autora kontrola je realizovaná v organizácii:

- **Preventívne-** zisťuje sa či je vôbec možné zahájiť určitú činnosť a či predpokladané podmienky zodpovedajú navrhovaným plánom
- **Priebežne-** v tomto procese je žiaduce mať neustály prehľad, či metódy, ktoré sú používané manažmentom, zodpovedajú potrebám pre splnenia stanovených cieľov (výrobné, atď.).
- **Následné** – analyzujú sa výsledky činnosti a prehodnocuje sa, či sa dosiahli stanovené parametre

V rámci kontrolného procesu a na jednotlivých úrovniach existujú rôzne fázy kontroly. V prvom kroku je to vypracovanie určitých štandardov, ktoré sú konkrétne a merateľné. Môžu byť vyjadrené v peniazoch alebo iných merateľných jednotkách. Následne prichádza k meraniu skutočného výkonu, čiže porovnávanie voči požadovaným štandardom. V konečnej fáze ide o uskutočňovanie korekcií.

Podľa vyššie uvedeného autora kontrola prispieva k dosiahnutiu potrebnej flexibility a adaptability v realizovaní všetkých činností organizácie s čo najnižšími nákladmi.

2.3. Rola manažéra pri vytváraní optimálnej atmosféry na pracovisku

Motivovanie je schopnosť získať vynikajúcu prácu od priemerného pracovníka. Cy Charney (1995) vo svojej „Príručke manažéra“ uvádza osvedčené zásady, ktoré sa doporučujú, aby ich manažér v praxi používal a tým vytvoril klímu, v ktorej bude motivácia prekvitať. Vybrali sme nasledujúce návody, resp. zásady:

- Zaobchádzať s pracovníkmi, tak ako by to boli naši zákazníci. Treba pochopiť myšlienku, že poznáme tzv. externých ale i interných

zákazníkov. Interní zákazníci sú naši podriadení a tak sa k nim aj primerane správame chováme.

- Za dobre vykonanú prácu prejavovať uznanie. Ľudia sa cítia dobre, ak sa im umožní pocit uznania. Ich dôvera rastie. Tiež sú ochotnejší podujímať sa na ťažšie úlohy.
- Ciele stanovovať s ľuďmi, nie pre ľudí. Zapojiť ich do rozhodného dosahovania cieľov, ktoré sú :
 - a) merateľné
 - b) špecifické
 - c) dosiahnuteľné
 - d) realistické
 - e) časovo dosiahnuteľné
- Zapojenie vedie k vyššej angažovanosti a angažovanosť vedie k výsledkom.
- Poskytovať pracovníkom pravidelné spätné informácie a nečakať na výročné hodnotenie výsledkov.
- Umožňovať ľuďom prijímať rozhodnutia na ich pracovisku a tým zvyšovať ich sebadôveru.
- Školiť tých, ktorí chcú vyššiu zodpovednosť. Je tu predpoklad vykonávať rozmanitejšie úlohy a zvládnuť zložitejšie povinnosti.
- Delegovať právomoci a zodpovednosť. Upevňuje to dôveru a vašu autoritu.
- Zaobchádzať so svojimi ľuďmi ako s individualitami nie ako so štatistickým priemerom. Žiaduce je ukázať záujem o nich. Snažiť sa informovať o ich činnosti mimo pracoviska s cieľom, pokiaľ možno pomoc radou ako i iným spôsobom v prípade, že majú objektívne ťažkosti. Pokúsiť sa nájsť čo je spoločné a využiť to na vytvorenie spojenectva.
- Odkryť silné stránky svojich ľudí. Zistiť aké vynikajúce výsledky dosiahli mimo pracoviska a využiť tieto schopnosti pre prácu manažéra.
- Nikdy nezradiť dôveru svojich spolupracovníkov. Súkromné záležitosti si nechávať pre seba.

- Poskytnúť ľuďom príležitosť aby sa prejavili ako plnohodnotní členovia tímu.
- Informovať rámcovo svojich pracovníkov, kde sa manažér nachádza a najmä v prípade potreby, ako sa môžu s manažérom spojiť.
- V prípade, že niečo sa nedarí splniť a manažér je zdrojom problémov nerobiť zo svojich ľudí obetných baránkov.
- Stimulovať pracovníkov rastúcim počtom úloh a rozhodnutí. Vytvoriť im priestor na čas a rast.
- Poskytovať ľuďom čas, podporu a peniaze na to, aby si obnovovali svoje skúsenosti. Investovať do vzdelávania sú prejavom dlhodobej dôvery manažéra voči nim.
- Manažér má rozsiahle možnosti vytvárať pozitívnu atmosféru na pracovisku.

Manažér musí vedieť ako najlepšie zvládnuť konflikty na pracovisku. Je to náročné a treba sa uvedenej problematike erudovane venovať. Zásada je nenechať prerásť konflikt do tzv. krajných medzí. Odporúča sa, aby manažér konflikt riešil prezieravo, ešte v jeho začiatkoch. Konflikt na pracovisku je rôznych. V prípade interpersonálnych vzťahov je nutné vyvarovať sa riešenia konfliktov zameraných na súkromný život pracovníkov v prípade, že nemáme objektívne poznatky o skutočnostiach vzniku konfliktu.

Zamestnanecké vzťahy sú často ovplyvňované bezprostredne vedením tímu. Alexy (2004) sa vo svojej publikácii zaoberá zamestnaneckými vzťahmi a potvrdzuje, že pracovný tím za predpokladu správneho spôsobu vedenia môže dosahovať pri riešení problémov a najmä pri rozhodovaní lepší výsledok ako jednotlivec. Kritérium pre voľbu rozhodnutia sa viaže na charakter vlastného problému. Podnecuje sa spoločenský záujem na racionálnom riešení problému, pri jeho posudzovaní z viacerých hľadísk a súčasnej korekcii nesprávnych informácií a menej efektívnych riešení. Upozorňuje na skutočnosť, že nie je možné kolektívny prístup trvalo preceňovať, resp. nadhodnocovať a považovať ho za jednoznačne smerodajný a pozitívny. V praxi sa často

prejavuje, že kolektívne rozhodovanie vedie k efektívnejším výsledkom, väčšinou býva spojované s vyšším rizikom. Miera rizika sa v pracovnom tíme pripisuje vyššia hodnota ako vysokej opatrnosti.

Je treba, aby kolektív pracoval v atmosfére dôvery a profesionality a vytváralo sa pracovné prostredie, v ktorom sa dosahuje schopnosť efektívneho riešenia problémov pri dosahovaní stanovených pracovných cieľov. Manažér sa stáva v tomto procese vzťahov zamestnancov rozhodujúcim a ovplyvňujúcim ich stav.

3. EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA AKO PROCES ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV

3.1. Atmosféra na pracovisku

Efektívna komunikácia vyžaduje vytvorenie prostredia, ktoré umožňuje v organizácii voľnú komunikáciu. Neschopnosť vytvoriť vhodné prostredie pre komunikáciu, nepríjemná atmosféra na pracovisku pôsobí negatívne na výkony zamestnancov.

K vytváraniu nepríjemnej a napätej atmosféry prispieva nevhodné správanie manažéra. Správanie vedúceho často aj nechtiac vyjadruje agresivitu alebo odzrkadľuje hodnotenia aj vtedy, keď nejde o zvyčajné a funkčne zdôvodnené hodnotiace príležitosti. Podriadení sú zvyčajne na toto veľmi citliví, pretože majú strach z hodnotenia svojej činnosti, boja sa rozličných nepríjemností. Napätie, vyvolané takýmto prístupom zo strany vedúceho pracovníka, môže vyústiť do ťažko riešiteľného okruhu problémov v organizácii. Prípadné psychické poruchy a chyby v správaní osobnosti zamestnancov nebudú mať korene v súkromnom živote, ale v činnosti organizácie.

Jednou z príčin nepriaznivej skupinovej atmosféry sú konflikty. Všeobecnú príčinu vzniku konfliktov vidíme v stretnutí protichodných názorov alebo snáh dvoch alebo viacerých ľudí. Je sprevádzané zvýšeným napätím v ich vzájomných vzťahoch. Istá miera konfliktov je nielen prirodzená, ale môže byť aj produktívna, môže podnecovať tvorivé riešenia a skvalitňovať vzájomné vzťahy. Mnohé konflikty sú však zbytočné a nežiaduce.

Klasické symptómy konfliktu:

- stresujúca atmosféra
- uviaznutá komunikácia
- ohováranie a vzájomné osočovanie členov tímu
- viditeľná agresivita pri komunikácii.
- vytváranie podskupín v tíme
- odmietavý postoj k návrhom kolegov
- nezhody pri hľadaní spoločných riešení

Neschopnosť manažéra vytvárať vhodné podmienky pre riešenie konfliktu a zasahovať vo vážnejších prípadoch znamená, že sa konflikt môže opakovane vracieť pri rôznych príležitostiach. Indikátorom vyspelosti vzťahov na pracovisku nie je neprítomnosť konfliktov, ale spôsob ich zvládnutia a spoločné hľadanie riešenia. Ak sa konflikt vyskytne, je nutné ho riešiť, odstrániť príčiny jeho vzniku, inak je tu hrozba jeho rýchleho narastania. Efektívnosť či úspešnosť riešenia konfliktov závisí v značnej miery od určenia dôvodov a zdrojov konfliktov a od optimálnych metód a spôsobov ich riešenia. Aktívnym počúvaním, vyjadrovaním pocitov pomocou „Ja výrokov“, navrhovaním alternatívnych riešení môžeme efektívne riešiť potenciálne konflikty a tak si udržať dobré a otvorené vzťahy. Krátkodobým a nevelmi účinným riešením konfliktu je rázny príkaz manažéra k zastaveniu existujúceho konfliktu. Chybou je, ak sa manažér stavia ku konfliktu ako k nepodstatnému, i keď takým je. (Cy Charney, 1995)

Negatívne stratégie riešenia konfliktov na pracovisku

- Stratégia vyhýbanie sa - ide o prístup „pštrosa, ktorý si skrýva hlavu do piesku“. Manažér sa rozhodne ignorovať vlastné záujmy a preferuje záujmy iných. Z dlhodobého hľadiska je tento spôsob frustrujúci, najmä pre ambiciózných, výkonných pracovníkov. Naopak pre menej zodpovedných pracovníkov je veľmi obľúbený.
- Stratégia prispôsobenie sa - „druhý má vždy pravdu“. Vytvára sa priestor pre spoluprácu, ale z dlhobojšieho hľadiska sa nebudujú pozitívne vzťahy a dochádza k znižovaniu seba hodnotenia jej nositeľa.

- Stratégia súperenie - je založená na teórii prežitia silnejšieho. Jedna strana vyhráva, a zákonite tá druhá prehráva. Ide o snahu likvidovať „slabšieho“. Víťaz disponuje len krátkodobou výhodou, zatiaľ čo nepriatelia sa kumulujú.

Najčastejšie príčiny konfliktov na pracovisku alebo v tíme:

- nepoužiteľné návrhy
- nápady sú prijímané ešte skôr ako sú vyslovené
- manažér presadzuje vlastné návrhy

3.2 Proces komunikácie

3.2.1 Verbálna komunikácia

Franková (2005) uvádza, že verbálnou komunikáciou nazývame všetky rečové prejavy, odohrávajúce sa medzi členmi sociálnej skupiny. Zaraďujeme sem prenos informácií, osvojovanie si postojov a ďalších kvalitatívnych postulátov. Verbálna komunikácia začína vyslovením slova, vyžaduje jediný kanál, je pod našou kontrolou, je štruktúrovaná a získava sa inštitucionálnym vzdelávaním. Nadväzne na jej priebeh je možné verbálnu komunikáciu rozlišovať v troch fázach:

- percepčnú - čo mi ten druhý hovorí, t.j. obsah a forma odovzdania informácií, atď.
- kognitívna rekonštrukcia- to znamená ako obsah odovzdávania vnímame, resp. ako tomu rozumieme
- expresívnu - je to časť, keď sa reaguje na odovzdávanie či už odpoveďou, atď.

Podľa Farkovej(2002) okrem priamej komunikácie slov sa rozlišuje ešte nepriama verbálna komunikácia a to je písaná reč. Poznáme tzv. rečový register, rozumie sa tomu štýl používania jazyka. Obvykle bývajú rozlišované tieto uvedené typy rečových registroch:

- deklamačná - vyskytujú sa vo formálnych prejavoch (s pozdravom, atď.)

- formálne - sú charakterizované dôsledným dodržiavaním gramatických pravidiel a slovnej zásoby
- informatívne- používajú sa najčastejšie v rozhovoroch s cudzími ľuďmi
- familiárne- používajú sa medzi priateľmi, atď. (môže obsahovať slangové slová, atď.)
- Intímne - užíva sa medzi blízkymi a rodinou

3.2.2 Neverbálna komunikácia

Čech uvádza (2000, s. 31), že až 93% účinku správy môže vyplývať z neverbálnych prvkov. Verbálna a neverbálna komunikácia sa často navzájom posilňujú, avšak sú medzi nimi jasné rozdiely. Neverbálna komunikácia je nepretržitá, je mnohokanálová, návyková a nevedomovaná a zvyčajne sa učí neformálne od tých najbližších, najmä rodičov. Neverbálnu komunikáciu však možno do istej miery aj cvičiť - na výcvikoch v sociálnej komunikácii, prípadne počas štúdia.“ (Čech, 2000, s. 31)

Čech (2000) zároveň uvádza, že neverbálna (non - verbálna, mimo - slovná) komunikácia je proces dorozumievania sa neslovnými prostriedkami. Všeobecne sa jedná o prenos informácií vyplývajúcich a vychádzajúcich z postoja človeka. V sociálnej komunikácii sa v užšom zmysle považuje neverbálna komunikácia za „reč tela“, teda za získanie informácií z celkových pohybov človeka , gest, mimiky, činnosti očí, dotykov, zaujímanie vzdialenosti a pod. Človek teda hovorí aj keď mlčí, pretože komunikačné signály vysiela jeho telo. Pokiaľ sa stretáme s neverbálnou informáciou , ktorá nie je v súlade s informáciou verbálnou , je pravdepodobnosť , že uveríme neverbálnym signálom, asi päť krát väčšia.

Vymětal (2008) zdôrazňuje, že prenos informácií je závislý aj na takých faktoroch ako je celková imidž hovorcu , ako oblečenie, spoločenské správanie, vôňa, farby, ladenie farieb, voľba a vybavenie miesta komunikácie a pod. Potom môžeme hovoriť o neverbálnej komunikácii osobnosti, osobnom, respektíve profesionálnom imidž. Neverbálna komunikácia má veľkú vypovedaciu

schopnosť o samotnom človeku a vzťahoch ľudí o ich vnútorných myšlienkových a psychických pochodoch o ich charakteru a to oveľa viac ako diplomatické frázy a dopredu pripravené prejavy .

Znalosť neverbálnej komunikácie sa tak stáva významnou komunikačnou a teda aj konkurenčnou výhodou. V tejto súvislosti je nutné pripomenúť fakt, že úspech komunikácie závisí z 55% na reči tela, z 38% na hlasovom kontexte-paralingvistika a len 7% na obsahu verbálneho prejavu. Vypovedacia schopnosť neverbálnej komunikácie je veľmi vysoká a možno z nej získať informácie, ktoré nám hovorca povedať vedome nezamýšľa alebo ani nechce.

3.2.3 Zásady efektívnej komunikácie

Vymětal (2008) uvádza, že úspech v komunikácii nie je dielom náhody. Ide o premyslenú prípravu založenú na dôslednom dodržiavaní zásad, ktoré sa v komunikácii osvedčili. Sú to tieto:

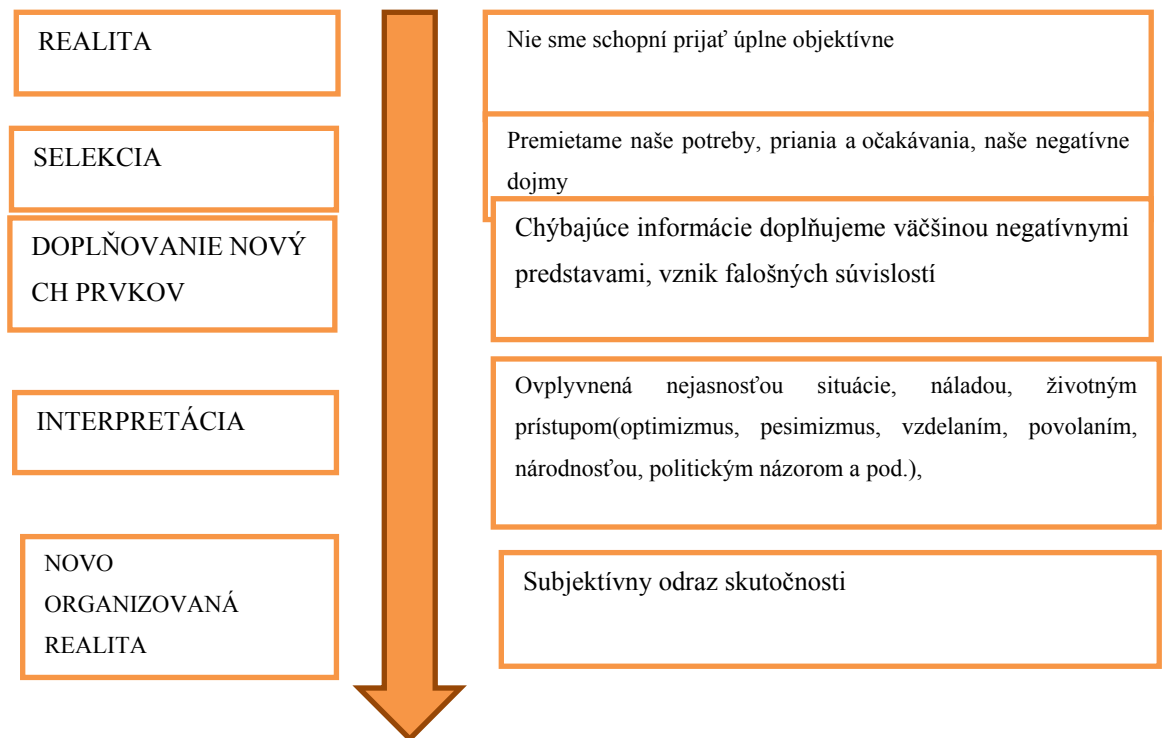
- Miesto komunikovania - zabezpečenie primeraného prostredia pre získanie určitej výhody pri komunikácii.
- Dať najavo ochotu pochopiť partnera - snaha o kompromis, aktívne počúvanie, empatické vnímanie.
- Zachovať pokoj a vecný tón - zdržať prejavy zlosti, nevôle, agresivity.
- Využívať techniku otázok - kladenie otázok využívané pre vyššiu účinnosť komunikácie.
- Vhodný prístup k námietkam - námietky partnera potvrdzujú záujem o argumentáciu.
- Aktivizovanie vnímania partnera - aktivizovať zmysly partnera.
- Udržiavať očný kontakt - pre kontrolovanie partnerovej pozornosti, pre prejavenie záujmu.
- Optimálna vzdialenosť od partnera.
- Pamätať aj na svoj zovňajšok. Upravený výzor a primerané oblečenie podporujú pozitívny prvý dojem.

3.3. Informácie ako zdroj pre efektívnu komunikáciu

Komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby k druhej. Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej správe. Na to, aby sa v rámci organizácie uskutočnila komunikácia – formálna i neformálna – sú potrebné tri podmienky: do jej procesu musia sa zapojiť najmenej dvaja ľudia, t.j. odosielateľ a prijímateľ, musí existovať informácia, ktorá je predmetom komunikácie musí sa uskutočniť prenos informácie. Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia predstavujúca výmenu informácie medzi vysielačom a prijímačom znamená prenos jej významu, vzájomného porozumenia medzi nimi prostredníctvom používaných symbolov. Pokým osoba, s ktorou sa komunikuje, nepochopí význam a zmysel informácie, čiže ak z prenosu nevyplýva vzájomné porozumenie, nijaká komunikácia sa neuskutoční. Obrazne to možno povedať, že komunikovanie je „vystrelenie informácie a zasiahnutie cieľa.“

3.4 Psychologické spracovanie informácií v komunikácii

Halberstát (2005, str. 101) uvádza, že jedna z príčin komunikačných problémov je psychologické spracovanie informácií. Manažér musí hľadať príčiny komunikačných problémov miesto toho aby odstraňoval ich následky. Grafický zobrazil psychologické spracovanie informácií. Časté príčiny sú v nejasnom zameraní firmy, nejasné štandardy výkonnosti ale i nevhodná organizačná štruktúra



Obr. 6: (Psychologické spracovanie informácií (Halberstat, 2005, str. 101)

3.5 Manažér v procese komunikácie

Pre správne rozhodovanie manažérov a voľby štýlov riadenia je nutné poznať jednotlivé skutočnosti, to znamená mať k dispozícii dostatočné množstvo potrebných informácií. Saláma a Batsler z Open University (2001) pri riešení využívania informácií v praxi a to najmä v rozhodovacom procese, sa zameriavajú na proces v poňatí „vedieť a nevedieť“.

A	Viem, že neviem	B	Viem, že neviem
C	Neviem, že viem	D	Neviem, že nevie

Obr. 7: (Matica vnímania a rozhodovania Zdroj: Nadácia CUB, Rozvíjanie manažérskej kompetencie, 2001)

- Viem, že viem- skutočnosti, o ktorých vieme, že ich poznáme a môžeme ich využiť
- Viem, že neviem –skutočnosti, o ktorých vieme, ale nemôžeme s nimi niečo robiť
- Neviem, že viem – skutočnosti, ktoré poznáme, ale nevieme, že ich poznáme. Fakty, ktoré poznáme, ale nemohli sme ich viac využívať.
- Neviem, že viem – skutočnosti, o ktorých nevieme, že ich nepoznáme. Ide o oblasti ignorancie, ktoré potrebujeme odhaliť.

Uvádzajú, že pre manažéra prijímajúci rozhodnutia je oveľa menej vážne uvedomovať si, že nevie, ako neuvedomovať si, že nevie. Z uvedeného vyplýva snaha presúvať sa v znázornenej matice z pozície Ba C do pozície A a z pozície D do pozície B.

Z uvedených poznatkov vyplýva, že pre manažéra sú informácie veľmi dôležité. Samozrejme, tieto musia byť časovo zladené. Nie dobré sa zahlcovať množstvom informácií, ale vyberať si potrebné s požadovanú kvalitou. Dobrá a objektívna informácia pomáha zabezpečovať efektívnu komunikáciu so zamestnancom a nadriadeným. Pre účely efektívnej komunikáciu manažéra využíva dostupné komunikačné prostriedky, ktoré zabezpečia aj spätnú väzbu pochopenia účinnosti. Podľa Halberštát (2005) skutoční manažéri vykonávajú v zásade nasledujúce činnosti:

- Pravidelne komunikujú
- Vykonávajú pravidelné manažérske aktivity
- Riadia ľudské zdroje
- Vytvárajú sieť, prepojujú firmu s vonkajším prostredím

3.6 Spätná väzba v procese komunikácie manažéra

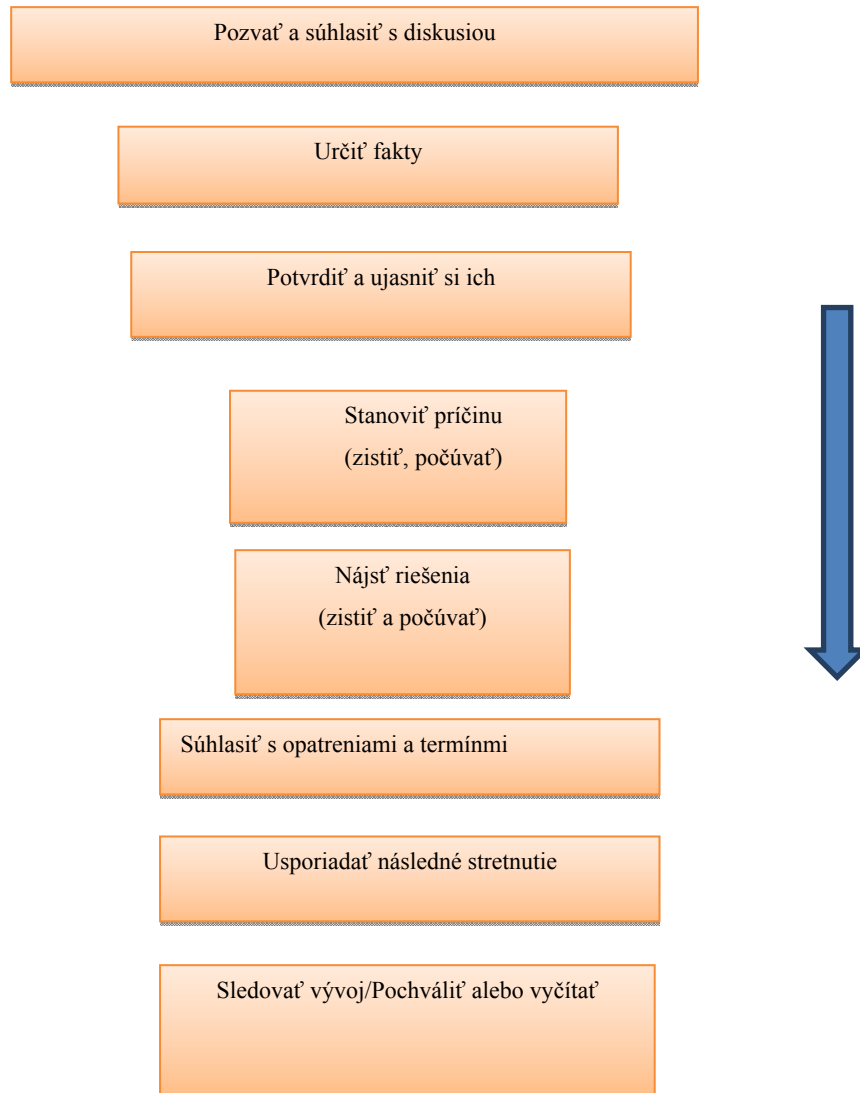
Pri manažéroch prvého kontaktu, vo výrobnom procese najčastejšie je to vedúci prevádzky a majster veľmi, vystáva problém zvládnutia

chovania zamestnancov. Pre vytváranie udržanie dobrej atmosféry na pracovisku a tým aj spokojnosti zamestnancov v práci je dôležité nezatvárať si oči pred týmto problémom. Charney (1995) túto problematiku rieši a dáva návod manažérom ako sa s tým vysporiadať.

Odporúča:

- Reagovať ihneď ako sa problém objaví.
- Pozvať pracovníka na stretnutie.
- Reagovať v súkromí, bez toho aby bola okolo problému diskusia
- Nechodiť okolo horúcej kaše
- Presvedčiť či zamestnanec pozná ciele a normy inštitúcie, v ktorej pracuje
- Zamerať svoju pozornosť na problém, nie na osobu
- Prebrať tie sporné otázky, na ktoré má zamestnanec vplyv
- Klásť otvorené otázky
- Slová volte starostlivo
- Sústrediť sa na riešenie problému, nie na terorizovanie osoby
- Preveriť a ujasniť si kľúčové body diskusie
- Zhrnúť diskusiu
- Zorganizovať následné stretnutie s cieľom, aby obe strany pochopili, čo sa povedalo a čo bolo dohodnuté.
- Pomôcť si tak, že manažér bude systematicky sledovať kontrolný proces podľa schémy na obr. č 8

SCHÉMA SPÄTNEJ VÄZBY



Obr. 8: (Schéma spätnej väzby)

Pochopiť spätnú väzbu a realizovať ju v konečnom dôsledku pomôže manažérom úspešne zvládať často náročnú komunikáciu v praxi a to najmä vo výrobnjej sfére podniku.

4. SPOLOČNOSŤ CEMMAC A.S. AKO VYBRANÝ SUBJEKT ANALÝZY

4.1. Základné informácie o spoločnosti CEMMAC, a.s. Horné Srnie

4.1.1 Profil spoločnosti

Akciová spoločnosť CEMMAC patrí medzi významné podniky v Trenčianskom samosprávnom kraji, s dlhoročnou tradíciou výroby stavebných hmôt, ako je najmä portlandský cement vysokej kvality. Je uznávanou spoločnosťou medzi obchodnými partnermi v tuzemsku a v zahraničí. Svojou štruktúrou a počtom cca 240 zamestnancov zaraďuje sa medzi stredné veľké podnikateľské subjekty, v regióne Stredné Považie.

Medzi podnikateľské aktivity, ktoré firma vo svojom portfóliu má, mimo výroby cementu, je to výrobu minerálnych nekovových materiálov (mletý vápenec), vykonávanie trhacích prác, výroba náhradných dielov, obchod a poradenská činnosť v oblasti ekonomiky, organizácie, atď. Vzhľadom k environmentálnej záťaži, súvisiace s výrobou cementu, sa podnikanie uskutočňuje aj v oblasti nakladania s nebezpečným odpadom. V súčasnej dobe sú majoritní vlastníci firmy rakúske spoločnosti vlastniacich viac ako 5 % eminenta. Ide o spoločnosti Asamer & Hufnagl Baustoff Holding Wien GmbH Co. KEG, Rakúsko 82,72 % a Rieder Fertigteile GmbH, Maishofen, Rakúsko.

4.1.2. Organizačná štruktúra akciovej spoločnosti

V akciovej spoločnosti je vytvorená podnikateľská organizačná štruktúra, ktorá vychádza z del'by práce, špecializácie a charakteru podnikania. Vyjadruje v konkrétnych podmienkach optimálne zoskupenie útvarov spoločnosti, umožňuje plniť stanovené podnikateľské ciele, úlohy a funkcie spoločnosti. Vnútorňa organizácia a zásady vnútorného riadenia spoločnosti sú vo výhradnej pôsobnosti predstavenstva spoločnosti. Útvary sú vytvorené na základe zoskupenia príbuzných, alebo na seba nadväzujúcich špecializovaných činností. Špecializované útvary sú zodpovedné za základné činnosti podnikateľského subjektu. Je vytvorený ekonomicko-obchodný úsek, výrobo-technický úsek, úsek údržby, atď. Na čele podniku je vrcholový manažment s generálnym riaditeľom a jemu sú podriadené odborné útvary. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov.

Podľa platného organizačného poriadku organizačnej štruktúra spoločnosti splňujú nasledovne ciele:

- V maximálnej miere sú využívané pružné formy organizačnej štruktúry.
- Organizačná štruktúra je tvorená tak, aby pripájanie ďalších organizačných jednotiek si nevyžadovalo ďalšie úpravy organizačných štruktúr každý riadiaci stupeň (a jednotlivec) musí mať jasne vymedzené právomoci a zodpovednosť, musí byť vybavený potrebnými prostriedkami k plneniu úloh.
- K maximálnej podnikavosti, efektívnosti a tvorivému prístupu sú zamestnanci motivovaní pomocou ekonomických nástrojov a uplatnením prvkov trhového hospodárstva.
- Dochádza k obmedzeniu administratívy v akciovej spoločnosti.

1. Úsek zabezpečuje ucelený rozsiahly segment riadiacich činností akciovej spoločnosti.

2. Odbor, oddelenie zabezpečuje jeden komplexný predmet činnosti s pôsobnosťou v celej akciovej spoločnosti.

3. Útvary GR a.s. zabezpečujú súbor čiastkových činností akciovej spoločnosti

4.1.3. Stupne riadenia spoločnosti

Akciová spoločnosť sa riadi atribútmi (Valné zhromaždenie, Predstavenstvo, Dozorná rada).

Podľa organizačného poriadku spoločnosti, v sústave „samostatného riadenia spoločnosti“ sú uplatnené tieto 3 základné stupne riadenia:

1. stupeň riadenia

Ide o tzv. riadiaci manažment spoločnosti medzi, ktorých sa zaraďuje generálny riaditeľ a odborní riaditelia (ekonomicko-obchodný riaditeľ, výrobnotechnický riaditeľ)

2. stupeň riadenia - VOJ a obslužné činnosti

- odborný riaditeľ
- vedúci odboru,(vedúci oddelenia)

3. stupeň riadenia - priame riadenie

- vedúci odboru, (vedúci oddelenia)
- vedúci prevádzky
- majster
- vedúci referent
- samostatný referent

Vedúcich zamestnancov zastupujú po dobu ich neprítomnosti menovaní zástupcovia alebo zamestnanci nimi riadne a preukázateľne zmocnení k zastupovaniu. Vedúci útvaru stanoví vzájomné zastupovanie zamestnancov vo vnútri útvaru, v horizontálnej i vertikálnej rovine

4.1.4. Organizačné vzťahy

Každý útvar je riadený jediným zodpovedným vedúcim. Vedúci riadi činnosť

útvaru, má právo a povinnosť samostatne rozhodovať v rámci stanovenej kompetencie a príkazov nadriadeného, ukladať úlohy a vydávať príkazy podriadeným zamestnancom, organizovať ich prácu, kontrolovať, riadiť a odmeňovať ich. Vedúci plne zodpovedá za rozhodnutia a výsledky činnosti útvaru

Každý zamestnanec je podriadený bezprostredne iba jednému vedúcemu, od ktorého prijíma úlohy a ktorému zodpovedá za ich plnenie. Zamestnanci interných útvarov sú povinní spolupracovať v horizontálnej rovine riadenia a navzájom sa informovať, pokiaľ nedôjde k ohrozeniu plnenia vlastných dôležitých úloh skôr prijatých.

Jeden z najvýznamnejších odborov, ktorý je organizačne súčasťou výrobnotechnického úseku je odbor výroby. Kde sme sa zamerali na profesiu majster, ktorý je **prvolíniový manažér**, s priamym riadením na svojich podriadených.

Odbor výroby zabezpečuje realizáciu plánu, resp. cieľov, efektívnu činnosť na úseku výroby slinku a pri výrobe a expedícii cementu, operatívno-technickú evidenciu a dispečerskú činnosť na riadenom úseku výroby. Zodpovedá za kvalitu hotových výrobkov na sklad, resp. odberateľovi a zabezpečuje dodržovanie technologickej disciplíny vo výrobe slinku a pri výrobe a expedícii cementu v zmysle platných predpisov a pokynov. Zabezpečuje prostredníctvom podriadených zamestnancov činnosti spojené s funkciou správcu vlečky

5. PRIESKUM

5.1. Cieľ prieskumu a prieskumná vzorka

1. Zistiť, aká je pôsobnosť vedúcich pracovníkov na vytváraní spokojnosti v práci a s prácou vo vybranej spoločnosti a udržanie tímov v aktivite.

2. Identifikovať faktory podmieňujúce zvýšenie efektivity líniových manažérov v spoločnosti.

Prieskum sa u v mesiaci priebehu mesiaca január 2012 na výrobo - technickom úseku spoločnosti CEMMAC, a.s, Horné Srnie. Prieskumnú vzorku tvorili pracovníci v manažérskych funkciách majster. Táto pozícia je pozičná a pre zabezpečenie výkonov pracovníkov, ich spokojnosti v práci a s prácou veľmi dôležitá. Všetci manažéri (10 osôb), ktorí boli oslovení, vyplnili dotazníky a vrátili ich späť na vyhodnotenie.

5.2. Vybrané metódy prieskumu

Pre účely prieskumu existuje viacej druhov metód. Spomedzi nich, pre veľké množstvo výhod (anonymita, poskytnúť väčší časový priestor na zodpovedanie otázok, atď.) sa nám javila ako najlepšia alternatíva forma dotazníka.

Hypotézy pre potvrdenie prieskumu sa nadväzujú na ciele prieskumu.

Hypotézy:

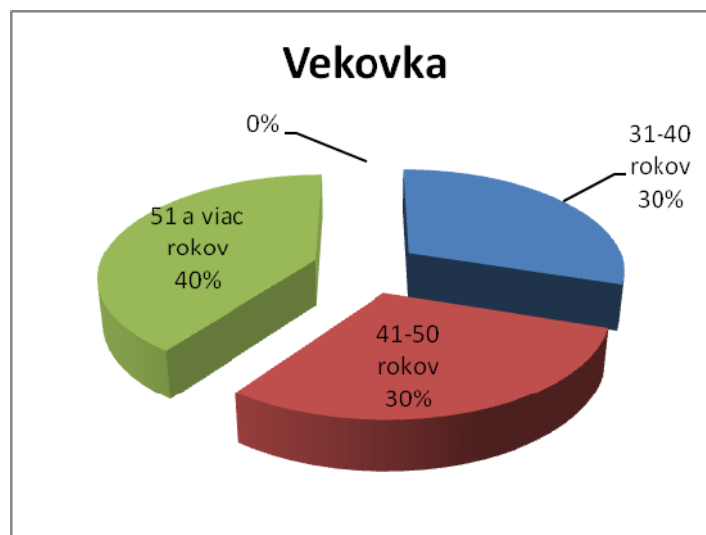
1. Manažér v prvovýrobe (majster) má predpoklady k vytváraniu efektívneho tímu pre zabezpečenie plánovaných úloh pri vytváraní spokojnosti pracovníkov na pracovisku.
2. Vzdelávanie sa v pokladá u vybraných manažérov a za dôležité pre zabezpečenie zvyšovania riadiacej úrovne.
3. Organizácia poskytuje manažérovi, na prvom stupni riadenia, prostriedky na efektívne zabezpečenie motivácie pre uspokojovanie zamestnancov v práci a s prácou.

5.3. Výsledky prieskumu

1. Označte, v ktorej vekovej skupine sa v súčasnej dobe nachádzate.

Vek 18-25 26-30 31-40 41-50 51 a viac rokov

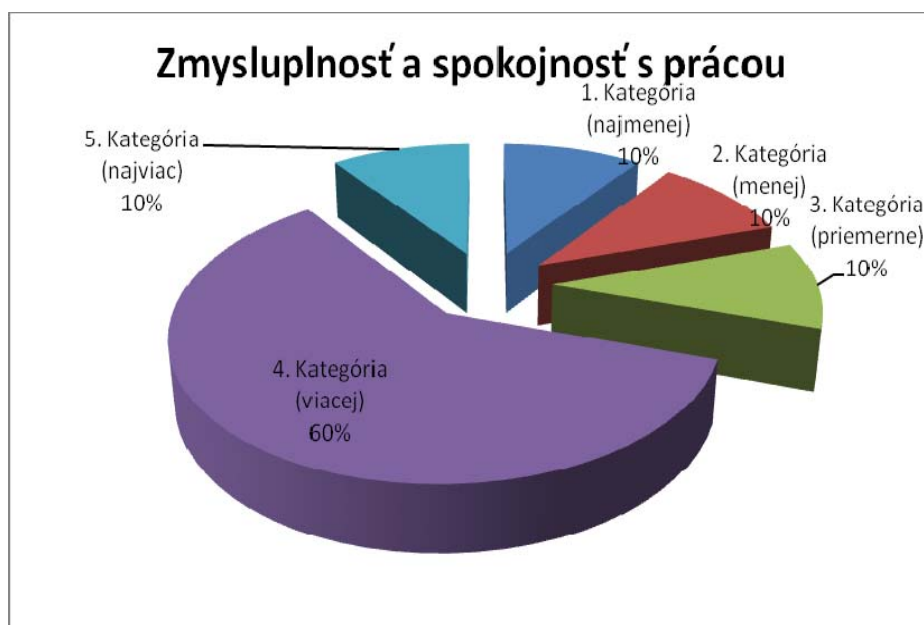
Graf 1: Vek respondentov



V skupine 10 respondentov sú všetci starší ako 31 rokov. 4 pracovníci majú viac ako 51 rokov. Vzhľadom k náročnosti manažérskej práce v prvej línii (profesia majster) si spoločnosť pravdepodobne vybrala ľudí skúsených z praxe, vo výrobnjej sfére. Zároveň sme zistili, že v uvedenej profesii pracujú len muži.

2. Prácu, ktorú vykonávate považujete za zmysluplnú a uspokojujúcu ?

Graf 2: Spokojnosť s prácou

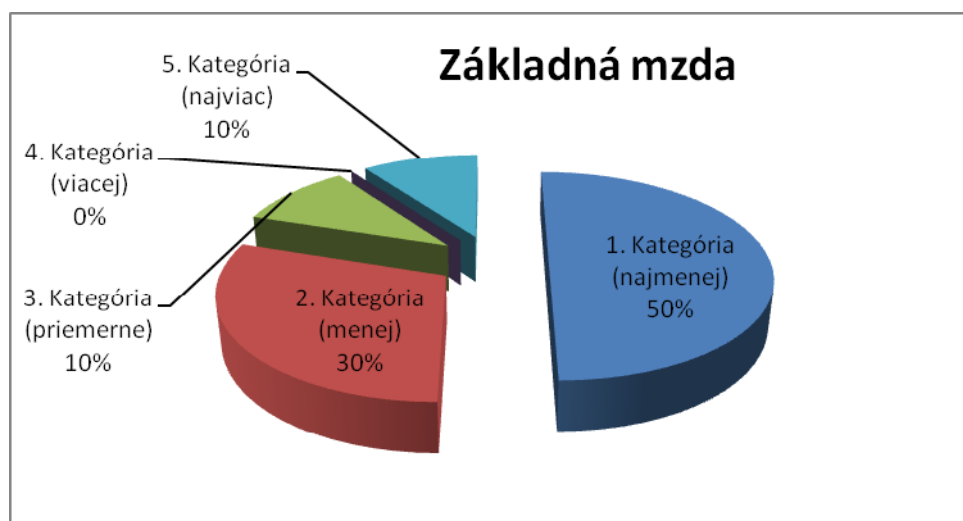


Konštatujeme, že 70% respondentov pokladá svoju prácu za zmysluplnú a pre nich uspokojujúcu. Dvaja pokladali svoju prácu za menej uspokojivú. Z uvedeného nám vychádza, že v súčasnej dobe je relatívna spokojnosť s prácou profesie majster (líniový manažér).

3. Ktoré z foriem hmotnej motivácie používate k Vašej manažérskej práce ?

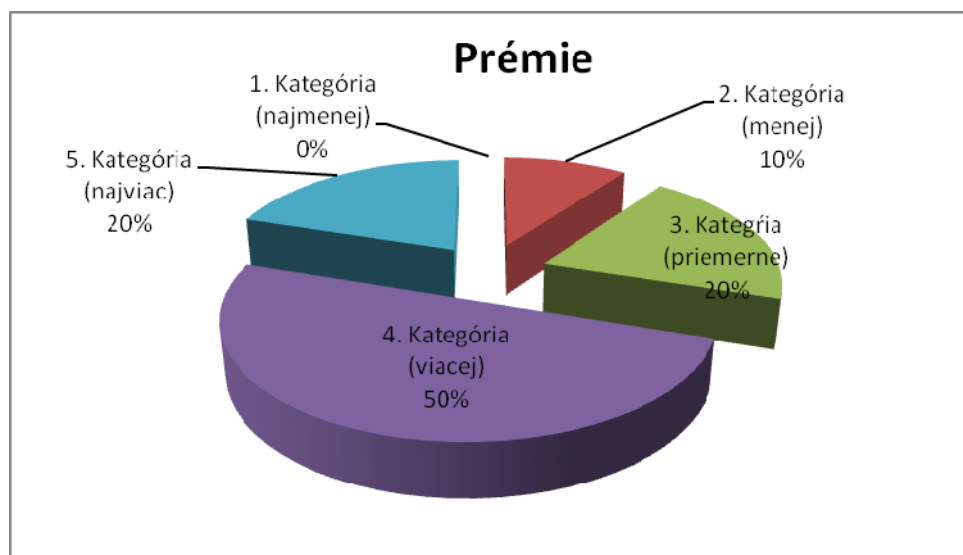
(základná mzda, prémie, mimoriadne odmeny, iné formy hmotnej motivácie)

Graf 3: Základná mzda



Podľa získaných výsledkov prieskumu na motiváciu sa v najmenej miere, využíva základná mzda (80 %). Jeden z respondentov využíva pre motiváciu a uspokojenie podriadených základnú mzdu a to viac menej. Jeden respondent uviedol, že uvedenú možnosť využíva najviac.

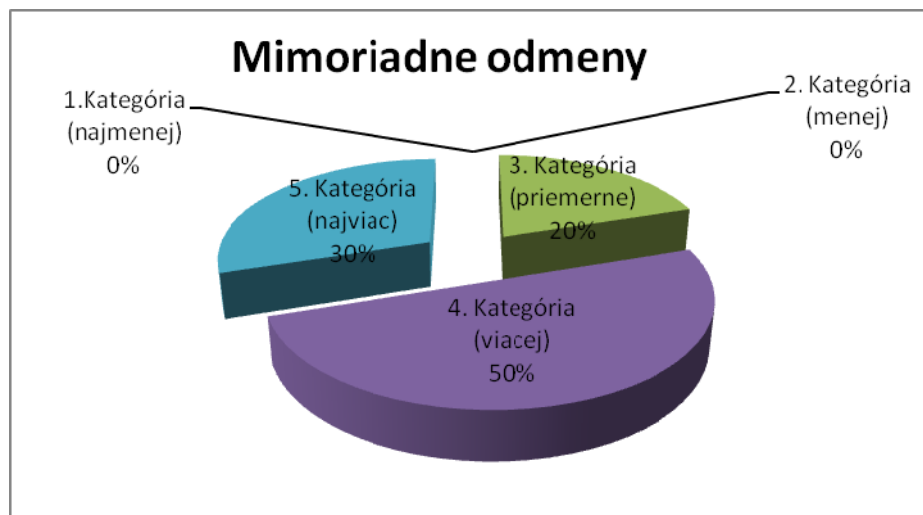
Graf 4: Využívanie pohyblivej zložky (prémie) pre motiváciu



Využívanie pohyblivej zložky mzdy prémie sa u cca 70 % respondentov využíva vo väčšej miere. Uvedené motivovanie, v prípade, že je „spravodlivé“, pri nastavení objektívnych kritérií, je variabilné a dynamicky pôsobiace

vo výrobnjej sfére. Zmena nastavenia kritérií sa viaže na pracovnú činnosť jednotlivca a je často normovaná.

Graf 5: Uplatňovanie mimoriadnych odmien pre zvýšenie motivácie a výkonu práce

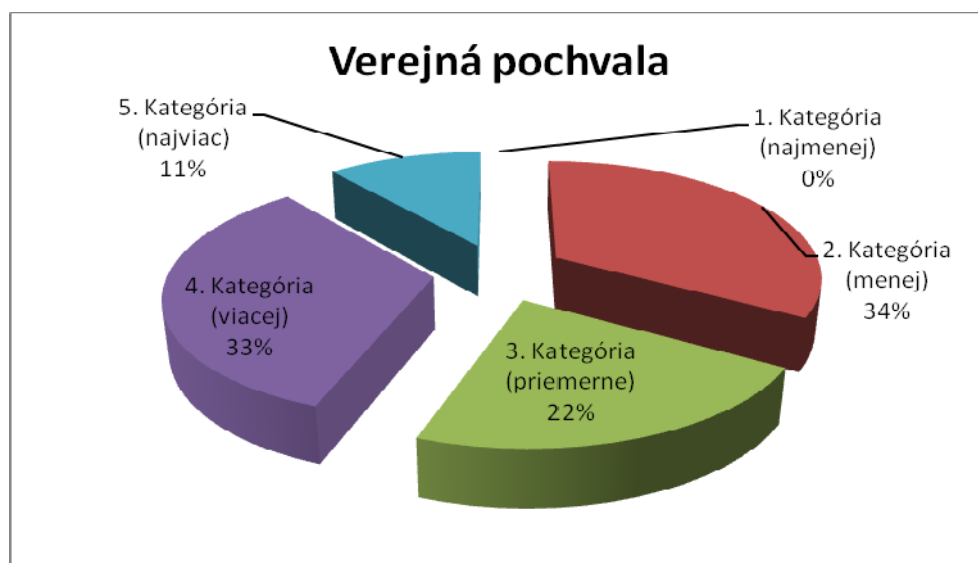


Respondenti takmer v tom istom percentuálnom zastúpení (70%) ako pri využívaní prémievej zložky mzdy, využívajú pre motiváciu svojich podriadených mimoriadne odmeny za splnené úlohy, ktoré sú špecifické a najmä „nárazové“ vo výrobe. Plnia sa tým mimoriadne úlohy, často nad rámec základných pracovných povinností (zmeny vo výrobnom procese, atď.). Majster, resp. vedúci vo výrobe, vzhľadom k zložitosti problematiky odbytu, často využíva uvedenú pohyblivú čiastku. Motivuje pracovníkov tak k vyšším výkonom. Iné formy (spôsoby) hmotnej motivácie, ako je zvýšenie základnej mzdy, plnenie prémieových ukazovateľov a mimoriadne odmeny respondenti v dotazníku neuviedli.

4. Ktoré nehmotné nástroje odmeňovania využívate pre motiváciu k vyšším pracovným výkonom?

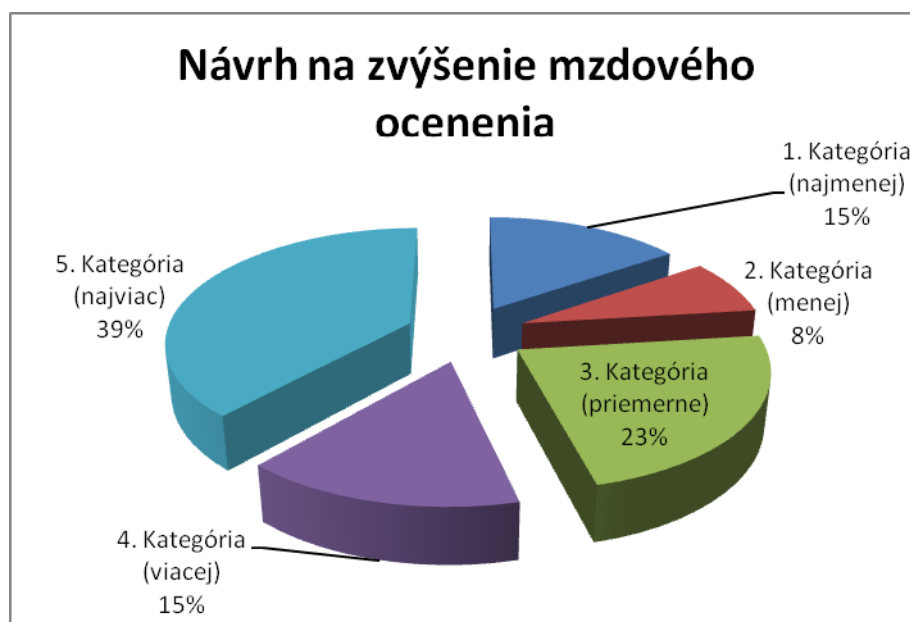
(verejná pochvala, návrh na zvýšenie mzdového ocenenia pracovníka, možnosť postupu pracovníka a iné)

Graf 6: Využívanie verejnej pochvaly v manažérskom riadení



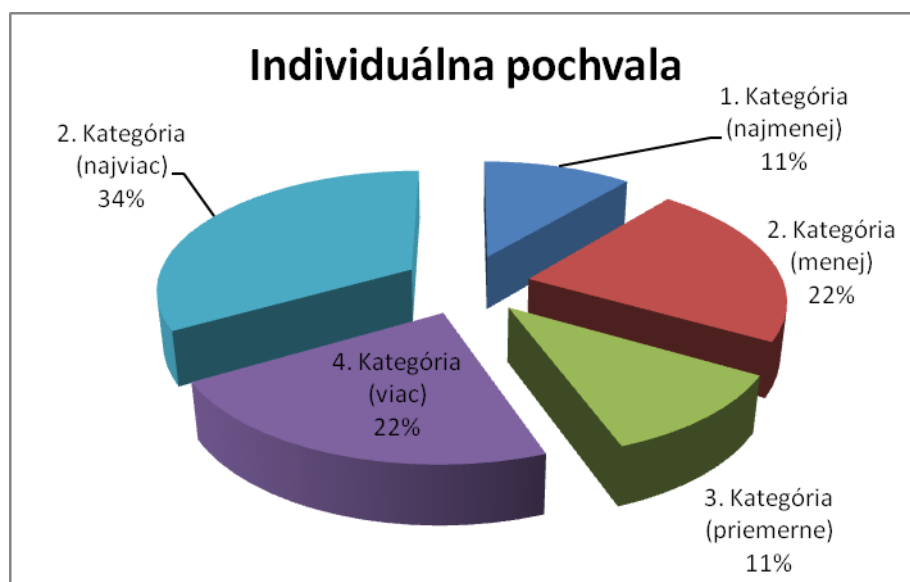
Línioví manažéri využívajú túto možnosť „sporadicky“. Neprezentoval sa ani jeden manažér, ktorý by uvedenú formu motivácie u svojich podriadených nevyužíval. Je z prehľadu zrejmé, že verejná pochvala sa moc často nevyužíva. Z hľadiska psychologického pôsobenia na človeka je to pochopiteľné. Častá prejavovaná pochvala sa môže minúť požadovaného aktívneho účinku. V dotazníku sme nezistovali frekvenciu využívania vyššie uvedenej možnosti motivácie. Uvedený úsudok vyplýva z praktických skúseností z praxe vo výrobnnej sfére. Je to viazané aj na osobnosť človeka, ktorému je pochvala určená, ako i samotné prostredie a spôsob ako sa verejná pochvala uskutočňuje.

Graf 7: Mzdové ocenenie



Respondenti menej využívajú možnosť zvýšenia mzdového ocenenia u svojich podriadených. Uvedená skutočnosť sa môže viazať najmä na plnenie hospodárskych výsledkov spoločnosti .

Graf 8: Využívanie individuálnej pochvaly ako nástroja nehmotného odmeňovania



Manažéri využívajú primerane možnosť motivovania svojho podriadeného individuálnou pochvalou. U jedného respondenta sa uvedená

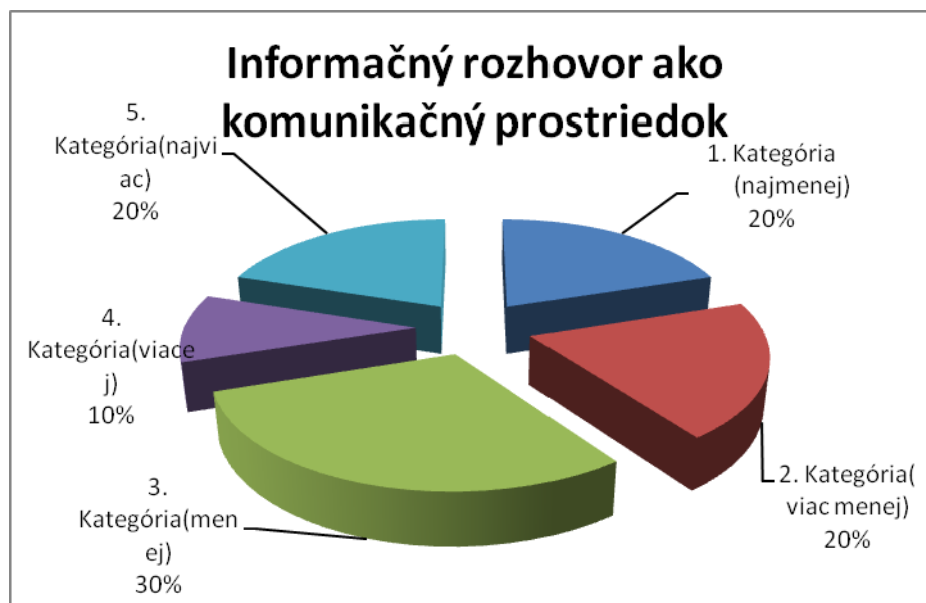
forma motivácie uvádza ako malo využívaná, pre zabezpečení vyšších výkonov u zamestnanca.

Jeden manažér v rámci iných spôsob odmeňovania uviedol, ako formu odmenenia a motivácie pre podriadeného, **zadelenie na ľahšiu prácu**. Ide o zaujímavú formu odmeny, ktorá v určitých pracovných podmienkach (fyzicky namáhavá práca) môže byť inšpirujúca a to v prípade, že nedochádza k finančnej strate u podriadeného pracovníka, ktorý je preradený na inú prácu.

5. *Ktoré formy komunikácie manažéra vo svojej práci so zamestnancami využívate?*

(informačný rozhovor, motivačný rozhovor, zadávanie úloh a kontrola, pochvala a kritika a iné)

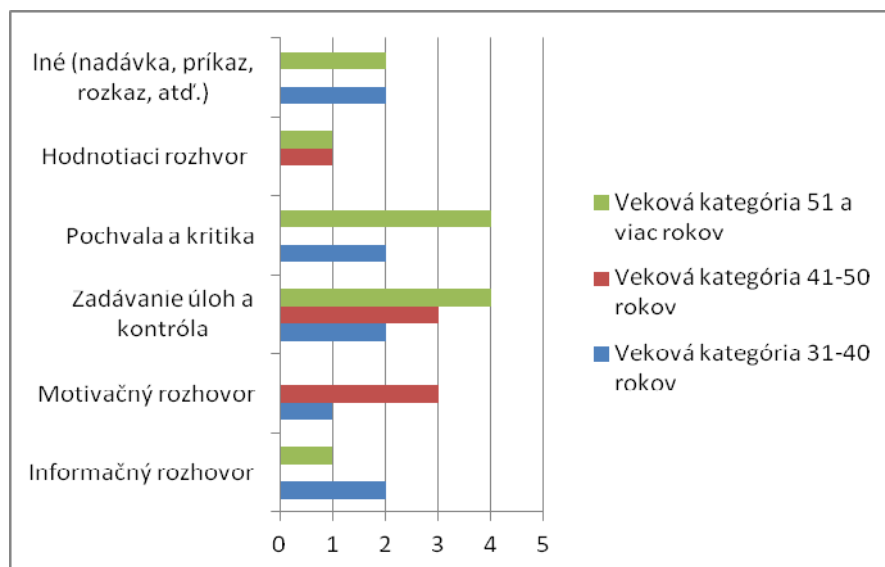
Graf 9: *Informačný rozhovor v komunikácii manažéra*



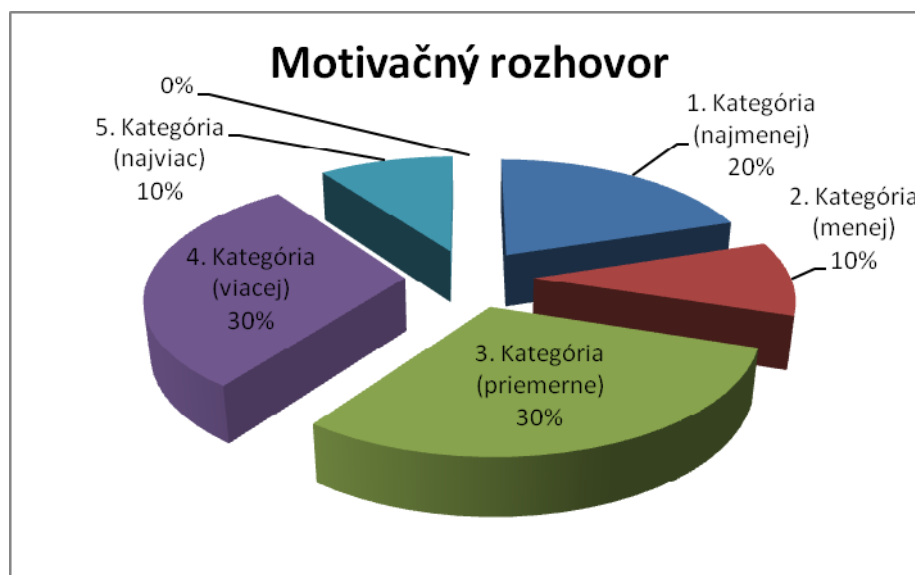
Informačný rozhovor ako jedna z foriem komunikácie je často viazaný na kariérne možnosti zamestnanca v spoločnosti, poskytovanie informácií o strategických cieľov podniku, atď. Jeho efektívne využívanie je často viazané na skutočnosť, či líniový má dostatok kompetencií ako i disponibilné zdroje relevantných informácií, ktoré môže poskytnúť svojmu podriadenému.

Respondenti sa v nami určených kategóriách využívania pohybujú rovnomerne. Zaujímavosťou je, že informačný rozhovor využívajú v komunikácii vekovo mladší pracovníci (manažéri), ako je znázornené v grafe č. 9.

Graf 10: *Využívanie vybraných foriem komunikácie manažérov s prihliadnutím na ich vek a skúmanej kategória (viac a najviac)*



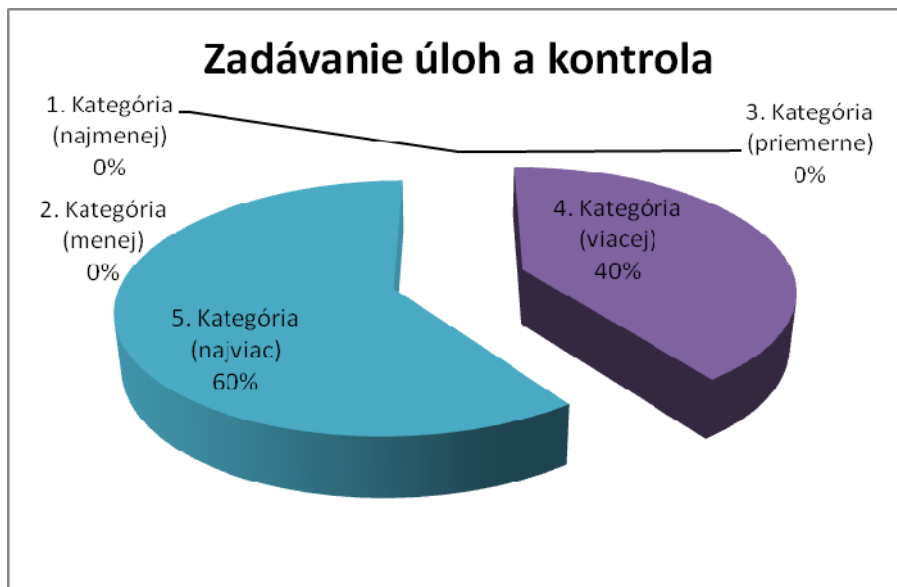
Graf 11: *Motivačný rozhovor v komunikácii manažéra*



Motivačný rozhovor sa nevyužíva tak, ako by sa predpokladalo. Tria manažéri uviedli, že túto formu komunikácie využívajú najmenej, resp. menej. Zistilo sa zároveň, že ide o vekovú kategóriu 52 rokov a viac. Najviac uvedenú

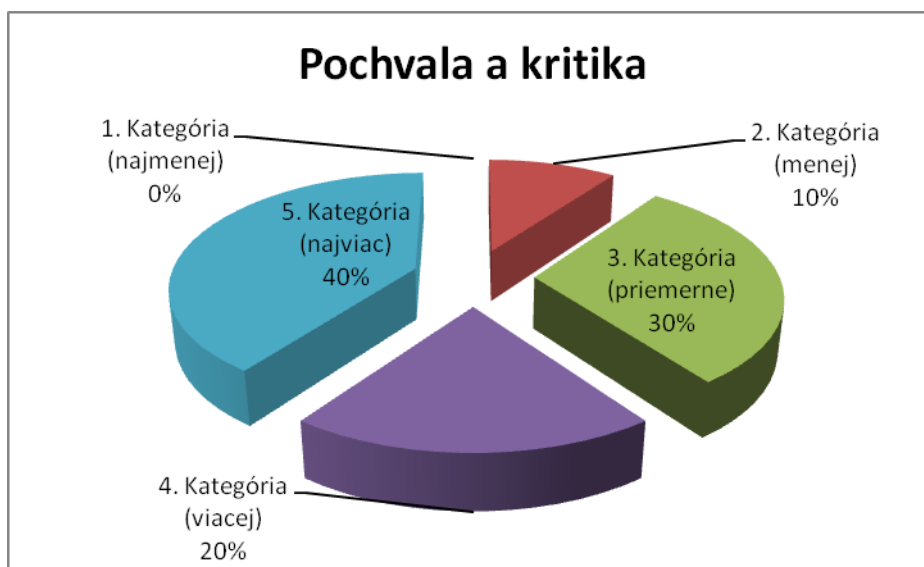
formu komunikácie s podriadenými využíva skupina líniových manažérov vo veku 41-50 rokov.

Graf 12: *Zadávanie úloh a kontrola v komunikácii so zamestnancami*



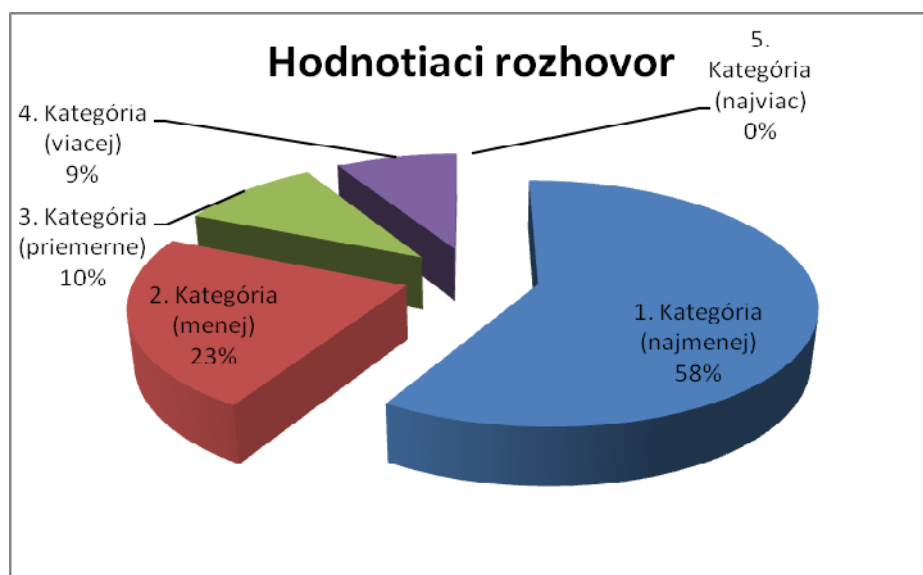
Z prieskumu je zrejmé, že manažéri si uvedomujú svoju riadiacu a kontrolnú rolu. V komunikácii s podriadením ma svoju prioritu. Dôležité je, aká je spätná väzba pri plnení úloh zadávaných manažérom.

Graf 13: *Využívanie pochvaly a kritiky v komunikácii s podriadeným*



Respondenti v zásade využívajú uvedenú formu komunikácie so zamestnancami. Vekovo najmladší manažéri (31-40 rokov) uviedli, že túto formu komunikácie využívajú priemerne.

Graf 14: *Komunikácia manažéra formou hodnotiaceho rozhovoru*

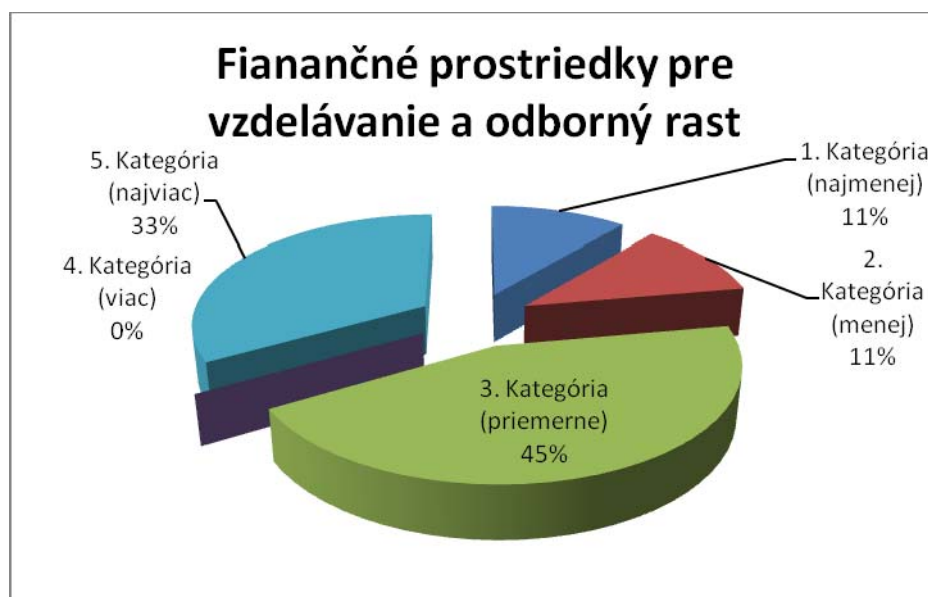


Z prieskumu vyplynulo, že v komunikácii s podriadenými sa v menšej miere využíva hodnotiaci rozhovor. Najmä u vekovo mladších manažérov (31-40 rokov) je to výraznejšie, ako u vekovo starších manažérov.

Iné formy komunikácie uviedli traja manažéri. V dotazníku uviedli formu komunikácie tzv. rozkazom, príkazom aj formou používaním tzv. negatívnych slov (nadávok).

5. *Viete sa stotožniť, že spoločnosť investuje dostatok finančných prostriedkov do vášho vzdelávania a odborného rastu?*

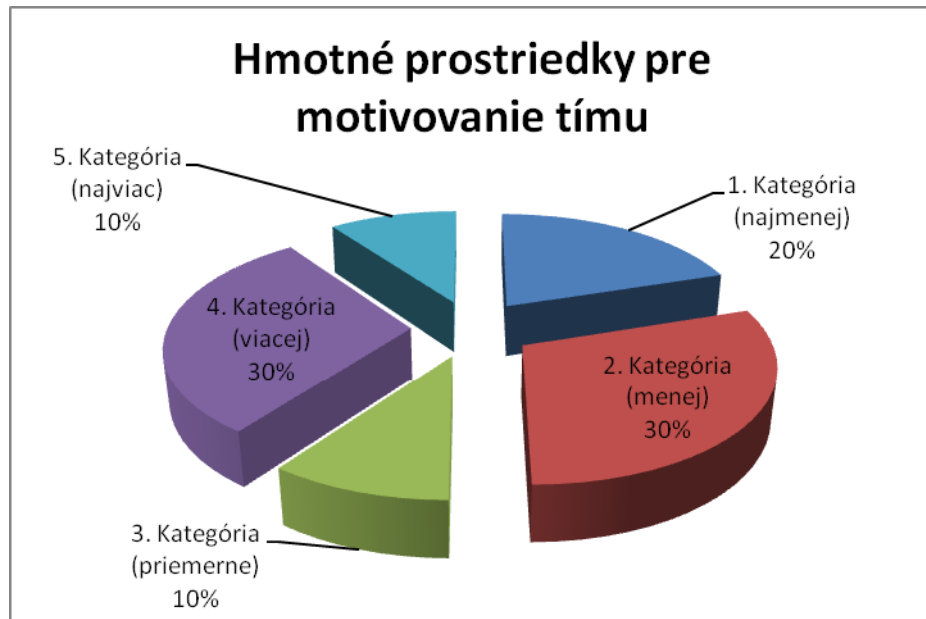
Graf 15: *Stotožnenie sa respondentami, že spoločnosť investuje dostatok finančných prostriedkov na vzdelávanie a odborný rast*



Väčšina respondentov uvádza, že finančné prostriedky spoločnosť na vzdelávanie poskytuje. Skúmali sme, či v pláne vzdelávania zamestnancov podniku je zahrnuté aj manažérske vzdelávanie. V pláne dominuje vzdelávanie odborné, nadväzne dodržiavania príslušných ustanovení zákonov a predpisov ako i osvojenie si ovládania technológie a techniky, s ktorými zamestnanci prichádzajú pracovne do kontaktu.

6. *Domnievate sa, že máte ako manažér k dispozícii poskytované zo strany organizácie primerané hmotné prostriedky k motivácii a k spokojnosti pracovníkov vášho tímu?*

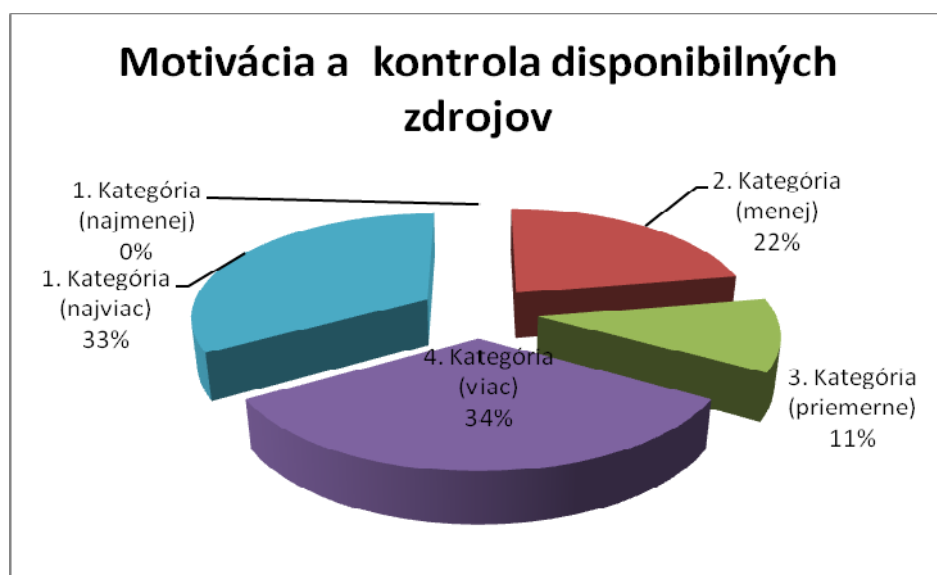
Graf 16: Finančné prostriedky manažéra v prvej línii pre motiváciu



Respondenti v dotazníku uvádzali, že majú finančné prostriedky na motiváciu tímu. Vytvára sa priestor pre spokojnosť pracovníkov.

8. Ak mám motivovať iných, vždy sa presvedčím o tom, že pracovník má k dispozícii všetky zdroje potrebné pre splnenie uloženej úlohy?

Graf 17: Manažérska kontrola zdrojov pre splnenie vytýčenej úlohy

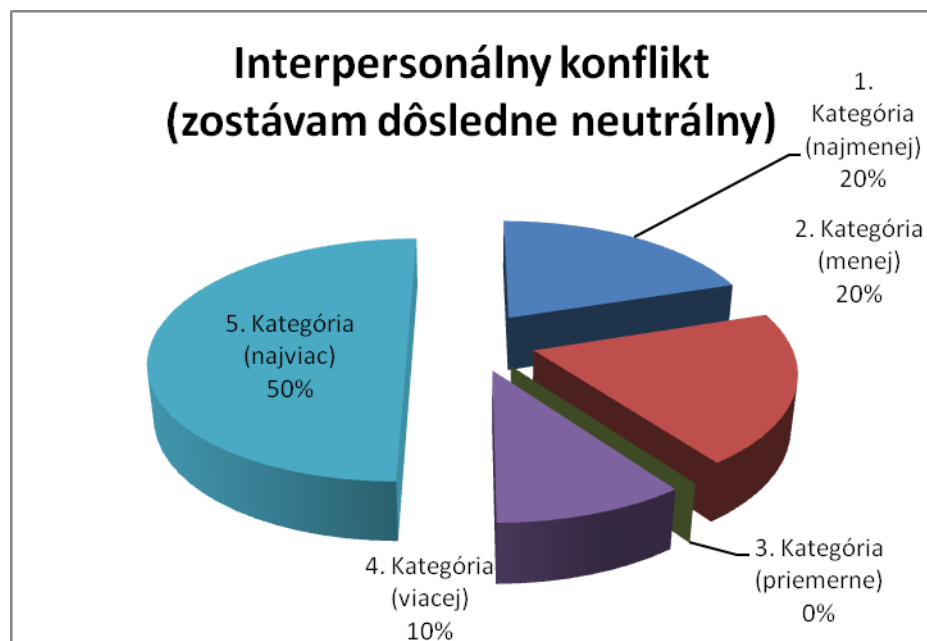


Dosiahnuť spokojnosť v práci je závislé aj od kvalitného a včasného plnenia úloh zadaných manažérom. Efektívny manažér motivuje svojich podriadených a pred ich zadaním preveruje, či zamestnanec má požadované disponibilné prostriedky pre ich realizáciu (materiálnej a i nemateriálnej povahy). Respondenti potvrdili, že sa zaujímajú, či zamestnanci pre plnenie úloh majú zabezpečené potrebné zdroje.

9. V prípade, že mám sprostredkovať riešenie interpersonálneho konfliktu :

- zostávam dôsledne neutrálny k oboj stranám
- snažím sa pomôcť, aby obe strany našli obojstranné prijateľné riešenie
- snažím sa obe strany upozorniť na to v čom sa spolu zhodujú.

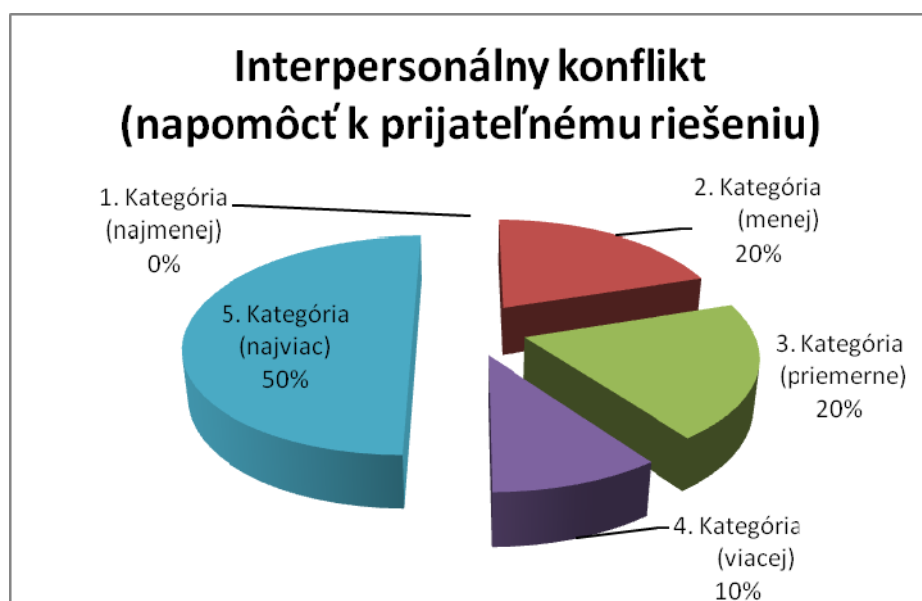
Graf 18: Riešenie interpersonálneho konfliktu - zostať dôsledne neutrálny



Pri konfliktnej situácii v interpersonálnych vzťahoch respondenti uviedli, že zostávajú z väčšej časti neutrálni. U vekovo najmladších manažérov (31-40 rokov) je opačný postoj, prikláňajú sa ku kategórii najmenej a menej. Vystáva

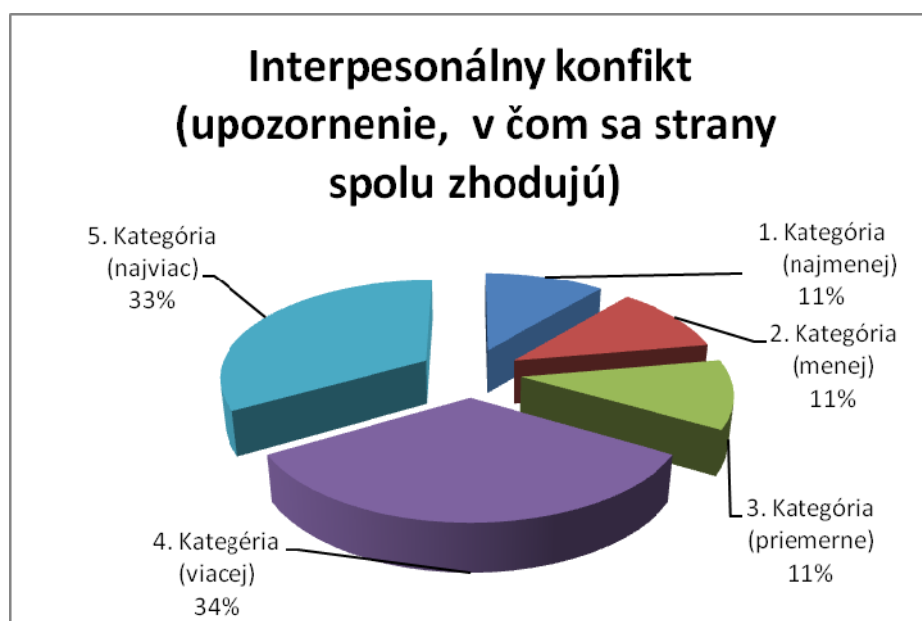
tu otázka, z akého dôvodu sa prejavil uvedený rozdiel v postojoch k riešeniu konfliktov. (opatrnosť, nerobiť si problémy, atď.)

Graf 19: *Riešenie interpersonálneho konfliktu - napomôcť, aby obe strany našli obojstranné riešenie*



Respondenti, najmä mladší manažéri (31-50 rokov), v dotazníku uviedli, že sa snažia napomôcť, aby obe strany našli obojstranné priateľné riešenie.

Graf 20: *Upozornenie manažérov, v čom sa obe strany spolu zhodujú*



Dvaja respondenti, vo vekovej kategórii 51 a viac, sa k uvedenej problematike postavili nezaujato (najmenej a menej). Respondenti mladší (31-40 rokov) sa pozitívne vyjadrili s tým, že sa snažia upozorniť obe strany v čom sa zhodujú.

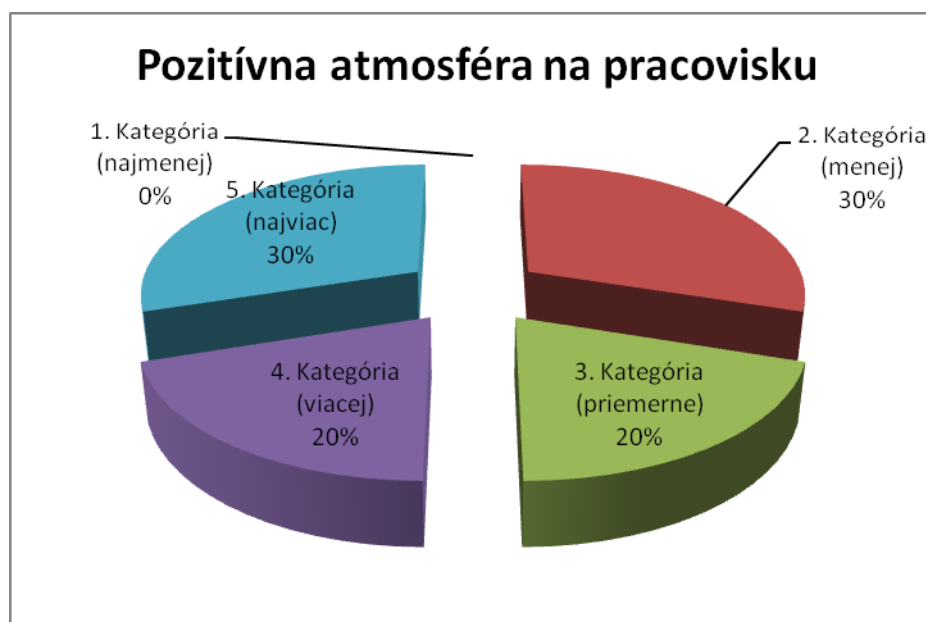
9. Domnievate sa, že vami riadení pracovníci sú spokojní s pridelenou prácou a je vytvorená pozitívna atmosféra pre zabezpečenie plnenia pracovných úloh ?

Graf 21: Spokojnosť pracovníkov s pridelenou prácou



Z grafu je vidieť, že manažéri si uvedomujú spokojnosť svojich podriadených s pridelenou prácou. Z prieskumu vyplynulo, že nie všetci manažéri hodnotia spokojnosť členov svojho tímu pozitívne. Uvedomovaním si predmetnej skutočnosti vytvára sa možnosť riešenia problému.

Graf 22: Pozitívna atmosféra pre plnenie pracovných úloh



Z prieskumu vyplynulo, že je pozitívna atmosféra pre plnenie pracovných úloh. U troch manažérov bolo hodnotenie kategorizované ako málo pozitívne.

11. Je podľa vás dôležité zúčastňovať sa vzdelávania zameraného na:

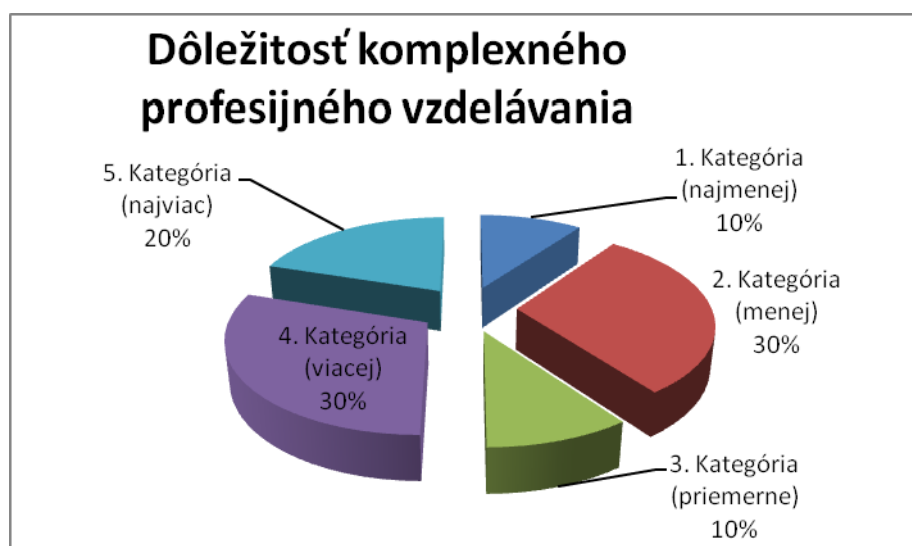
- Získavanie zručností a imidž manažéra.
- Profesionálneho vzdelávania v jeho komplexe.
- Iného vzdelávania (vysokoškolského, atď.) zabezpečujúceho osobný a odborný rast.

Graf 23: Vzdelávania zamerané na zlepšenie zručnosti a imidžu manažérov



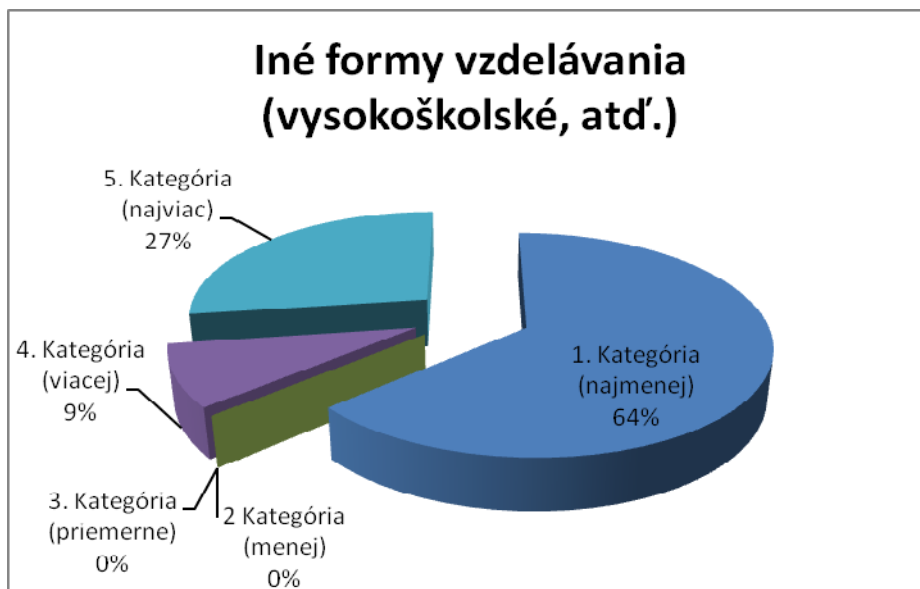
Respondenti pozitívne hodnotili dôležitosť vzdelávanie v oblasti získavania zručností a imidžu. Z uvedeného vyplýva zamerať sa na vzdelávanie líniových manažérov s cieľom získavania zručností vo vedení pracovníkov, kontrole a riadenia pracovných činností, používanie efektívnych komunikačných techník, atď..

Graf 24: Účasť manažérov na profesijnom vzdelávaní



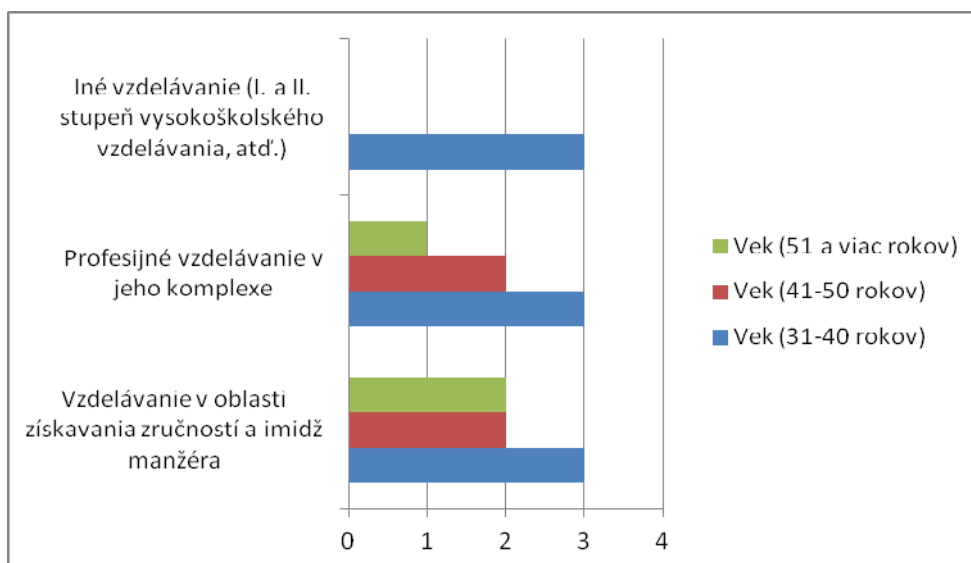
Respondenti sú v dotazníku v pomere 60% k 30% v prospech dôležitosti komplexného profesijného vzdelávania. Jeho uskutočňovaním sa zvýši efektívnosť práce manažéra vo výrobnnej sfére spoločnosti.

Graf 25: Iné formy vzdelávania (vysokoškolské, atď.) zabezpečujúce osobný a odborný rast



Veľká časť respondentov (60%) nemá záujem rozširovať si vedomosti na I. a II. stupni vysokoškolské štúdia. Iba traja z manažérov prejavili záujem o ďalšie vzdelávanie formou vysokoškolského, prípadne nadstavbového štúdia.

Graf 26: Záujem o rôzne formy vzdelávania z hľadiska vekovej štruktúry respondentov



Graf vyjadruje záujem o jednotlivé formy vzdelávania, v závislosti od veku respondentov. O účasť na vysokoškolskom vzdelávaní, resp. nadstavbovom štúdiu prejavila záujem len vekovo najmladšia kategória líniových manažérov (31-40 rokov). Vyššie vekové kategórie o uvedenú formu štúdia neprejavili záujem.

5.4. Analýza výsledky prieskumu

5.4.1. Potvrdenie hypotéz

1. Manažér v prvovýrobe (majster) má predpoklady k vytváraniu efektívneho tímu pre zabezpečenie plánovaných úloh pri vytváraní spokojnosti pracovníkov na pracovisku.

Hypotéza sa potvrdila. Manažér (majster) vo výrobe má predpoklady k vytváraniu efektívneho tímu pre zabezpečenie výrobných úloh.

2. Vzdelávanie sa pokladá u vybraných manažérov za dôležité pre zabezpečenie zvyšovania riadiacej úrovne.

Hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Vekovo mladší manažéri pokladajú vzdelávanie za dôležité pre zvýšenie zručnosti manažéra. (Vid'. grafy 22-25.). Starší manažéri, najmä po 50 rokov veku, tomu neprikladajú vyššiu dôležitosť.

3. Organizácia poskytuje manažérovi, na prvom stupni riadenia, prostriedky na efektívne zabezpečenie motivácie pre uspokojovanie zamestnancov v práci a s prácou.

Hypotéza potvrdená čiastočne. Manažéri môžu vplývať na motiváciu svojich podriadených v zmysle platných predpisov pre odmeňovanie pracovníkov.

5.4.2. Vízia pre inovatívnosť riešenia problematiky vytvárania spokojnosti v práci a s prácou

Pre zabezpečenie vyššej efektivity riadenia a komunikácie manažmentu na prvom stupni riadenia vo výrobnnej sfére odporúča:

I. Inovovať systém odmeňovania formou:

- Vyčlenenia finančných prostriedkov pre majstrov k priamemu odmeňovaniu, tzv. výrobných robotníkov a obslužného personálu (forma bonifikácie za vopred stanovené kritériá)
- Do odmeňovania zapojiť rodinných príslušníkov formou tzv. vecnej odmeny (krátkodobý pobyt v kúpeľoch, atď.). Využiť pri tom fond sociálneho rozvoja, atď.
- Vytvoriť systém spätnej väzby dotazníkom o spokojnosti zamestnancov s prácou a v práci na výrobnotechnickom úseku (aspoň raz polročne)
- Oceňovať inovatívnych pracovníkov vo výrobe v prípade, že sa aktívne zapájajú do inovačných procesov, zameraných na skvalitnenie výroby a dosiahnutie vyššej produktivity, atď.

II. Zvyšovanie manažérskych zručností

- Doplniť firemné vzdelávanie pre manažérov pôsobiacich v prvej línii o informálne vzdelávanie prostredníctvom vybranej inštitúcie. Zamerať sa na manažérske vzdelávanie (komunikačné zručnosti, riadenie, koučovanie, motivácia, atď.). Využiť pritom moderné formy vzdelávania (zážitkové učenie, atď.).
- Pre vzdelávanie využiť nenávratné finančné prostriedky z eurofondov. Zamerať sa na výzvy z jednotlivých operačných programov.

Záver

Vytvárať spokojnosť v práci a s prácou je dôležitým faktorom pre rozvoj spoločnosti. Zabezpečuje sa tak stabilizácia pracovníkov a plnenia strategických cieľov firmy. Znížia sa finančné náklady na adaptáciu nových pracovníkov a zvýši sa pracovná výkonnosť.

Efektívny manažér, ktorý má zvládnuté komunikačné zručnosti a priestor pre motiváciu sa stáva nositeľom vytvárania pozitívneho pracovného prostredia.

Diplomová práca v teoretickej rovine rozoberá metódy vytvárania podmienok pre uspokojenie zamestnancov. Charakterizovala sa nezastupiteľná úloha manažéra pri budovaní pracovného tímu a ovplyvňovanie pracovníkov, tak aby títo robili správne veci, správnym spôsobom a radi, pri maximálnom uspokojení z práce.

Analýzou pôsobenia manažérov v prvom stupni vo vybranej spoločnosti sa ukázalo, že pred nimi stojí ťažká úloha, osvojiť si kvalitnú komunikáciu s pracovníkmi a vzdelávaním, modernými formami zabezpečiť ešte vyššiu riadenia a tým plnenia stanovených úloh vo výrobnnej sfére.

Zoznam použitej českej literatúry a prameňov

HALBERSTÁT L., *Organizační chování*, Vysoká škola J.A. Komenského , s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-86723-11-9

FAIWEATER, A. *Jak být motivujícím manažerem*, GRADA, Praha 2009, s.180, ISBN 97-4583-029-7

KERN, H. a kolektiv, *Přehled psychologie*, Praha: Portal, s.r.o.,1999. s.53. ISBN 80-7178-426-5

MARGUES. C. A., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Bankovní institut, a. s., 2000., ISBN 80-7265-038-6.

TURECKIOVA M., *Organizační chování*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2614

Zoznam zahraničnej použitej literatúry a prameňov:

ALEXY, J. - BOROŠ, J. - SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. I. vydanie. Bratislava: Iris, 2004. 257 strán. ISBN 80-89018-59-9

ČÍHOVSKÁ, V.- KITA, J.- VÁVRA, V.- MARIÁŠ, M.: *Ako efektívne riadiť obchodnú spoločnosť*. Bratislava: Eurounion, 1997

CHARNEY C., *Príručka manažéra*, Copyright, VSŽ INFOCONSULT, spol. s.r.o., Košice: 1995, ISBN 80-967394-0-9

HÁJEK, M., Vybrané teórie motivácie k vedení lidí [online]. 2006 [cit. 2012-2-10]. Dostupné na:

<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2007., ISBN 978-80-89085-87-5

KACHAŇÁKOVÁ, A; NACHTMANNOVÁ, O; JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 213, ISBN 978-80-8078-192-7

RYBANSKÝ R., ŠČASNOVIČOVÁ, *Základy manažmentu*, Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metóda v Trnave, 2011, ISBN 978-80-8105-242-2

SALAMAN G and BATSLER J. and Open University Team, *Rozvíjanie manažérskej kompetencie*, Copirigt, TTRANSLATION, 2001, Nadácia City University Bratislava, ISBN 80-89045-06-5

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: ELITA, 1997, ISBN 80-89018-59-9

TUMA. M., *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin: Združenie obcí regionálneho vzdelávacieho centra - Martin, 2009, ISBN 978-80-969373-0-5.

Zoznam obrázkov:

Obr. 1: <i>Príčina a dôsledky uspokojenia z práce (Marques, Jirásek, 2000, s.86)..</i>	1
Obr. 2: <i>Maslowova pyramída potrieb (Kern a kolektív, 1999, s.53).....</i>	16
Obr. 3: <i>Grafické zobrazenie pohľadu na teóriu dvoch faktorov (Zdroj: Marques, Jirásek, 2000, s. 79).....</i>	19
Obr. 4: <i>Schéma základných atribút vstupov a výstupov zamestnanca (Marques, Jirásek a kol.,2000, s. 82).....</i>	20
Obr. 5: <i>Zjednodušený vzorec pre výkon zamestnanca (Túma, 2009, s. 56)</i>	21
Obr. 6: <i>(Psychologické spracovanie informácií (Halberstat, 2005, str. 101)</i>	44
Obr. 7: <i>(Matica vnímania a rozhodovania Zdroj: Nadácia CUB, Rozvíjanie manažérskej kompetencie, 2001</i>	44
Obr. 8: <i>(Schéma spätnej väzby).....</i>	47

Zoznam grafov:

Graf 1: <i>Vek respondentov</i>	53
Graf 2: <i>Spokojnosť s prácou.....</i>	54
Graf 3: <i>Základná mzda</i>	55
Graf 4: <i>Využívanie pohyblivej zložky (prémie) pre motiváciu.....</i>	55
Graf 5: <i>Uplatňovanie mimoriadnych odmien pre zvýšenie motivácie a výkonu práce</i>	56
Graf 6: <i>Využívanie verejnej pochvaly v manažérskom riadení</i>	57
Graf 7: <i>Mzdové ocenenie</i>	58
Graf 8: <i>Využívanie individuálnej pochvaly ako nástroja nehmotného odmeňovania</i>	58
Graf 9: <i>Informačný rozhovor v komunikácii manažéra.....</i>	59
Graf 10: <i>Využívanie vybraných foriem komunikácie manažérov s prihliadnutím na ich vek a skúmanej kategória (viac a najviac)</i>	60
Graf 11: <i>Motivačný rozhovor v komunikácii manažéra</i>	60
Graf 12: <i>Zadávanie úloh a kontrola v komunikácii so zamestnancami</i>	61

Graf 13: <i>Využívanie pochvaly a kritiky v komunikácii s podriadeným</i>	61
Graf 14: <i>Komunikácia manažéra formou hodnotiaceho rozhovoru</i>	62
Graf 15: <i>Stotožnenie sa respondenta, že spoločnosť investuje dostatok finančných prostriedkov na vzdelávanie a odborný rast</i>	63
Graf 16: <i>Finančné prostriedky manažéra v prvej línii pre motiváciu</i>	64
Graf 17: <i>Manažérska kontrola zdrojov pre splnenie vytýčenej úlohy</i>	64
Graf 18: <i>Riešenie interpersonálneho konfliktu - zostať dôsledne neutrálny</i>	65
Graf 19: <i>Riešenie interpersonálneho konfliktu - napomôcť, aby obe strany našli obojstranné riešenie</i>	67
Graf 20: <i>Upozornenie manažérov, v čom sa obe strany spolu zhodujú</i>	67
Graf 21: <i>Spokojnosť pracovníkov s pridelenou prácou</i>	68
Graf 22: <i>Pozitívna atmosféra pre plnenie pracovných úloh</i>	69
Graf 23: <i>Vzdelávania zamerané na zlepšenie zručnosti a imidžu manažérov</i>	69
Graf 24: <i>Účasť manažérov na profesijnom vzdelávaní</i>	70
Graf 25: <i>Iné formy vzdelávania (vysokoškolské, atď.) zabezpečujúce osobný a odborný rast</i>	71
Graf 26: <i>Záujem o rôzne formy vzdelávania z hľadiska vekovej štruktúry respondentov</i>	71

Prílohy:

Príloha A: -Výročná správa spoločnosti CEMMAC, a.s. za rok 2010

Príloha B : - Dotazník pre prieskum

Príloha C: - Plán vzdelávania zamestnancov CEMMAC, a.s. na rok 2011

Príloha D: - Pracovná náplň majstra vo výrobe

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Juraj Mrázik

Obor: Andragogika

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Spokojnosť v práci a s prácou

Rok: 2012

Počet strán: 82

Celkový počet strán príloh: 27

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 6

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 9

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Ondříšková Edita

VÝROČNÁ SPRÁVA za rok 2010

spoločnosti CEMMAC a.s. so sídlom v Hornom Srní

Spoločnosť zapísaná v OR Okresného súdu v Trenčíne, v oddieli Sa, vložka číslo:14 /R

OBSAH

1. Profil spoločnosti
2. Podnikateľské aktivity
3. Správa predstavenstva spoločnosti o činnosti a finančnej situácii za rok 2010
 - 3.1 Správa o činnosti a finančnej situácii
 - 3.1.1. Predaj
 - 3.1.2. Investície a zdroje
 - 3.1.3. Hospodársky výsledok
 - 3.2 Finančná analýza
 - 3.2.1. Prehľad vybraných ukazovateľov
 - 3.2.2. Prehľad o štruktúre aktív a pasív, nákladov a výnosov a ich vývoji
 - 3.3 Udalosti osobitného významu, ktoré nastali po skončení účtovného obdobia
4. Predpokladaný vývoj spoločnosti v roku 2011
 - 4.1 Návrh obchodného plánu na rok 2011
 - 4.2 Návrh investičného plánu na rok 2011
5. Vyhlásenie o dodržiavaní zásad Zjednoteného kódexu správy a riadenia spoločnosti
6. Druh a objem vydaných akcií
7. Štruktúra akcionárov spoločnosti
8. Pravidlá voľby a odvolania členov štatutárneho orgánu a ich právomoci
9. Informácia o významných dohodách
10. Návrh na rozdelenie zisku
11. Návrh na odmeňovanie členov dozornej rady v roku 2011

Prílohy: - Výrok audítora k účtovnej závierke
- Súvaha
- Výkaz ziskov a strát
- Poznámky k účtovnej závierke

Predkladá

**Dipl. Ing. Karol Podhora
predseda predstavenstva**

Horné Srnie, máj 2011

1. Profil spoločnosti

Akciová spoločnosť CEMMAC a.s. Horné Srnie je uznávanou spoločnosťou medzi obchodnými partnermi v tuzemsku a zahraničí.

Svojou štruktúrou a počtom 238 zamestnancov k 31.12.2010 naďalej patrí medzi stredne veľké podnikateľské subjekty v odbore výroby stavebných hmôt. Hlavnými podnikateľskými aktivitami v rámci predmetu podnikania sú najmä:

- výroba cementu
- výroba iných minerálnych výrobkov nekovových (mletých vápencov)
- vykonávanie trhacích prác
- činnosť organizačných a ekonomických poradcov
- výroba cementov, mletej trosky a výroby na báze cementov
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľných živností (maloobchod)
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľných živností (veľkoobchod)
- sprostredkovanie obchodu v rozsahu voľných živností
- poradenská činnosť v rozsahu voľných živností
- technické testovanie, meranie a analýzy v rozsahu voľnej živnosti
- prevádzkovanie dopravy na dráhe
- podnikanie v oblasti nakladania s nebezpečným odpadom
- montáž, opravy a údržba strojných a elektrotechnických zariadení
- výroba náhradných dielov

2. Podnikateľské aktivity

Hlavnou podnikateľskou aktivitou spoločnosti je výroba cementu. Súčasná technická úroveň výrobného zariadenia umožňuje vyrábať cement zodpovedajúci norme STN P ENV 197-1 v triede:

- CEM II/B-S-32,5 R
- CEM II/B-M 32,5 R
- CEM I 42,5 R
- CEM II/A-S 42,5 R

3. Správa predstavenstva spoločnosti o činnosti a finančnej situácii za rok 2010

3.1 Správa o činnosti spoločnosti a finančnej situácii za r. 2010

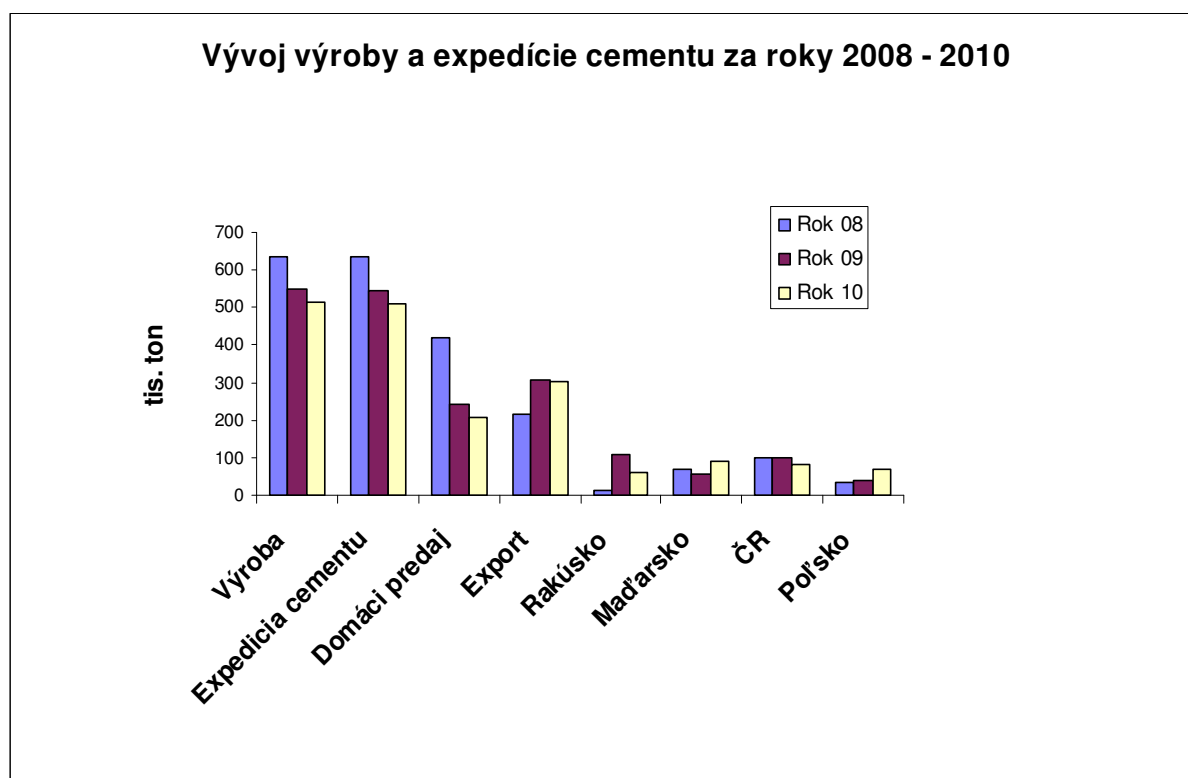
3.1.1 Predaj výrobkov

Výroba cementu bola oproti plánu nižšia o 24 000 ton cementu a predaj o 28 756 ton. Nesplnenie plánu výroby a predaja cementu bolo ovplyvnené predovšetkým poklesom predaja cementu na domácom trhu v dôsledku poklesu stavebnej výroby na Slovensku.

Vývoj predaja výrobkov podľa sortimentov (v tonách):

	r. 2010	Zmena v porovnaní s rokom	
		2009	2008
Cement celkom	511 244	- 6,2 %	- 19,6 %
z toho:			
CEM II/B-M 32,5 R	91 265	x	x
CEM II/B-S 32,5 R	143 077	- 48,3 %	- 64,3 %
CEM I 42,5 R	211 931	- 15,5 %	- 47,1 %
CEM II/A-S 42,5 R	64 971	x	x
Cement-balený	174 256	- 1,4 %	-16,2 %
Cement-VLC	336 988	- 7,8 %	- 21,3 %
Domáci predaj	208 068	- 13,2 %	- 50,4 %
Vývoz cementu	303 176	- 0,6 %	+39,9 %
z toho: Rakúsko	58 479	- 46,3 %	x
ČR	83 892	- 17,0 %	- 15,7 %
Maďarsko	90 445	+ 60,2 %	+ 32,1 %
Poľsko	70 360	+ 81,8 %	+ 94,4 %

Vývoj výroby a expedície cementu v porovnávanom období je znázornený v nasledujúcom grafe:



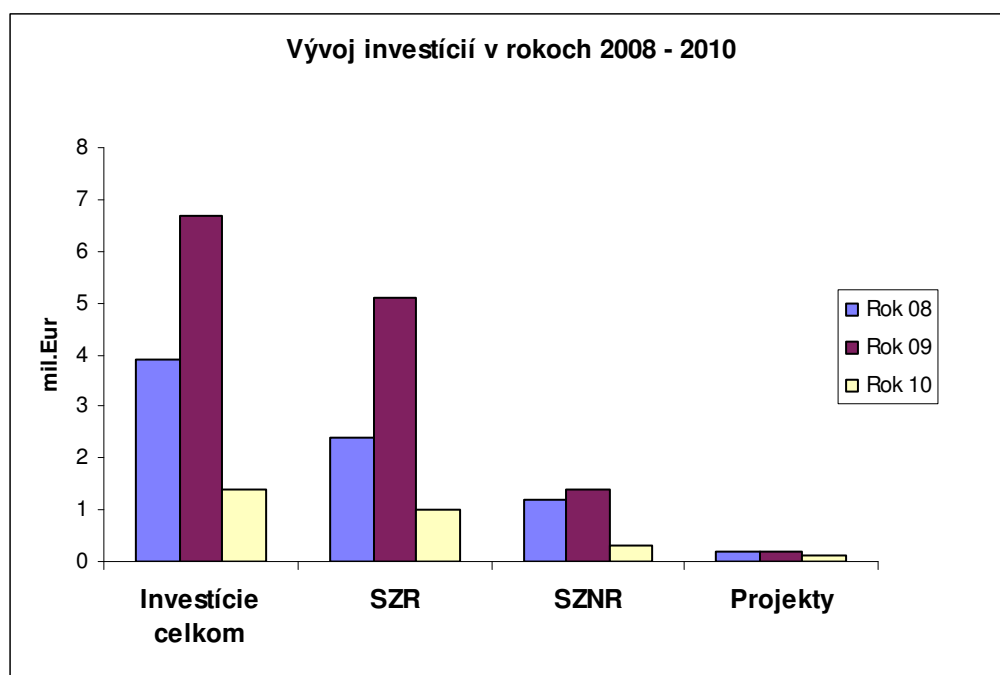
3.1.2 Investície a zdroje

V roku 2010 výdaje na investície predstavovali sumu 1 358 tis. EUR, z toho 982 tis. EUR na stavby, stroje a zariadenia zahrnuté do rozpočtu stavieb, 304 tis. EUR na stroje a zariadenia nezahrnuté do rozpočtu stavieb a 73 tis. EUR na projekty. Najväčší podiel na investíciách za rok 2010 tvorili výdaje na investičnú akciu „On-line analyzátor suroviny AB“ a „Doplnenie zásobníka a dávkovacích váh na OMS“. Investície boli financované z vlastných zdrojov.

Vývoj investícií (v tis. Eur):

	r.2010	Zmena v porovnaní s rokom r. 2009	2008
Investície celkom	1 358	- 5 357	-2 509
z toho:			
- stavby, stroje a zariadenia zahrnuté do rozpočtu stavieb	982	- 4 121	- 1 418
- stroje a zariadenia nezahrnuté do rozpočtu stavieb	304	- 1 104	- 891
- projekty	73	- 131	- 199

Vývoj investícií v porovnávanom období je znázornený v nasledujúcom grafe v (mil. EUR):

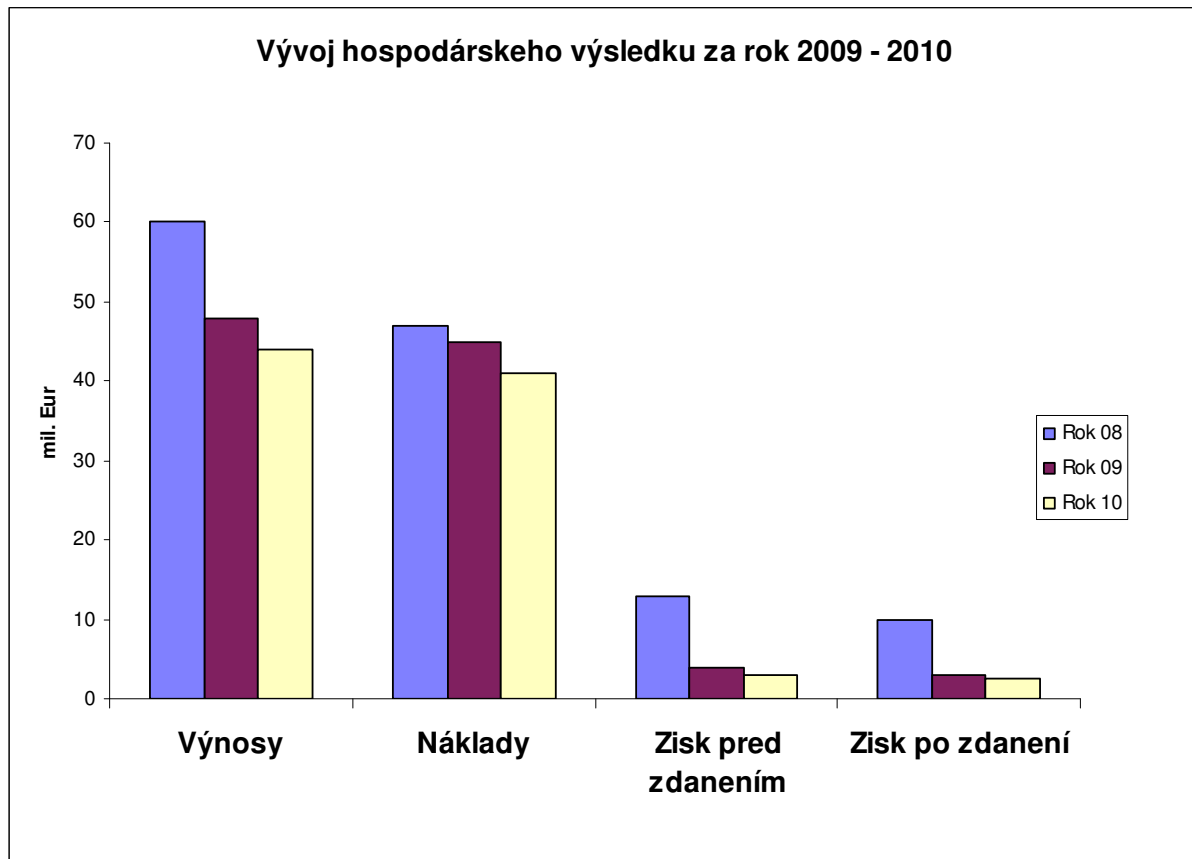


3.1.3 Hospodársky výsledok (v tis. Eur)

	r. 2010	Zmena oproti roku	
		r. 2009	2008
Výnosy	44 317	- 4 106	-15 655
Náklady	41 164	- 3 544	- 6 006
Hospodársky výsledok pred zdanením	+3 153	- 562	- 9 649
Hospodársky výsledok po zdanení	+2 542	- 454	- 7 841

Zníženie hospodárskeho výsledku v roku 2010 v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma účtovnými obdobiami zapríčinil predovšetkým pokles tržieb za vlastné výrobky v dôsledku zníženia cien cementu na trhu s touto komoditou.

Vývoj hospodárskeho výsledku v porovnávanom období je znázornený v nasledujúcom grafe(mil. EUR):



3.2 Finančná analýza

3.2.1 Prehľad vybraných ukazovateľov

Text položky	Min	Opt	Max	31.12.2009	31.12.2010
Ukazovatele likvidity:					
Okamžitá likvidita	0,80	0,90	1,00	0,33	0,56
Bežná likvidita	1,00	1,50	2,00	0,66	0,98
Celková likvidita	1,50	2,50	4,00	1,39	1,95
Ukazovatele viazanosti a stavu majetku v rokoch:					
Obrat neobežného majetku				1,59	1,59
Viazanosť neobežného majetku				0,63	0,63
Opotrebovanosť dlhodobého majetku				0,28	0,26
Ukazovatele využitia obežného majetku v dňoch :					
Priemerná doba inkasa pohľadávok				41	36
Obrátka zásob				4	4
Doba obrátky celkových zásob				89	82
Doba obrátky výrobných zásob				69	59
Doba obrátky nedokončenej výroby				16	17
Doba obrátky výrobkov				4	6
Ukazovatele rentability:					
Rentabilita celkového kapitálu				0,07	0,06
Rentabilita vlastného kapitálu		0,11		0,11	0,09
Rentabilita tržieb				0,07	0,07
Rentabilita nákladov				0,07	0,06
Iné ukazovatele:					
Celková zadĺženosť	0,40		0,60	0,41	0,35
Úrokové zaťaženie zisku				0,03	0,10
Nákladová náročnosť tržieb				1,08	1,08
Altmanov Z-score model	0,30	2,00	4,50	2,24	2,59

Ukazovateľ celkovej likvidity informuje o platobnej schopnosti alebo likvidite podniku, jeho hodnota sa oproti predchádzajúcemu roku zlepšila a spoločnosť vykazuje dobrú platobnú disciplínu. Ukazovatele rentability si udržiavajú hodnoty z minulého roka, prípadne mierne poklesli, napriek tomu sú stále priaznivé. Najvyššiu ziskovosť dosahuje vlastný kapitál a to 9%. Priemerná doba inkasa pohľadávok je 36 dní, čo je oproti predchádzajúcemu roku o 5 dní menej. Taktiež sa skrátila doba obratu výrobných zásob a to o 10 dní. Altmanov Z-test pomôže odhadnúť pravdepodobný finančný vývoj spoločnosti. Hodnoty ukazovateľa majú časovom rade vzrastajúcu tendenciu, pohybujú sa nad optimálnou hodnotou, čo naznačuje stabilnú finančnú situáciu a priaznivý vývoj spoločnosti.

3.2.2 Prehľad o štruktúre aktív a pasív, nákladov a výnosov a ich vývoji

	31.12.2009		31.12.2010	
	v EUR	%	v EUR	%
MAJETOK spolu:	45 891 821	100%	41 827 732	100%
V tom:				
Pohľadávky za upísané vlastné imanie				
Neobežný majetok	26 355 026	57%	24 340 428	58%
1. Dlhodobý nehmotný majetok	998 646		820 921	
2. Dlhodobý hmotný majetok	25 356 380		23 519 507	
3. Dlhodobý finančný majetok	0		0	
Obežný majetok	19 498 826	43%	17 480 437	42%
1. Zásoby	10 177 813		8 692 586	
2. Dlhodobé pohľadávky	58 770		56 761	
3. Krátkodobé pohľadávky	4 612 961		3 741 029	
4. Finančné účty	4 649 282		4 990 061	
Časové rozlíšenie	37 969	0%	6 867	0%
VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY spolu:	45 891 821	100%	41 827 732	100%
Vlastné imanie	27 287 622	59%	27 325 383	65%
1. Základné imanie	16 414 080		16 414 080	
2. Kapitálové fondy	2 868 406		2 898 406	
3. Fondy zo zisku	3 961 245		3 961 245	
4. Výsledok hosp. minulých rokov	1 017 924		1 509 570	
5. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	2 995 967		2 542 082	
Záväzky	18 604 199	41%	14 502 349	35%
1. Rezervy	4 168 534		4 666 113	
2. Dlhodobé záväzky	364 784		870 766	
3. Krátkodobé záväzky	4 070 881		1 965 470	
4. Krátkodobé finančné výpomoci	0		0	
4. Bankové úvery a výpomoci	10 000 000		7 000 000	
Časové rozlíšenie	0	0%	0	0%

Štruktúra majetku sa výrazne nezmenila, majetok spoločnosti klesol o 9 %, najmä v dôsledku poklesu zásob a pohľadávok. Záväzky spoločnosti klesli o 22 %, čo zapríčinil pokles krátkodobých záväzkov a bankových úverov. Výška vlastného imania sa udržala približne na rovnakej úrovni ako v predchádzajúcom roku, pričom sa dosiahol zisk vo výške 2 542 082 EUR. Pri analýze nákladov a výnosov možno konštatovať, že tržby z predaja

vlastných výrobkov a služieb klesli o 12 %, výrobná spotreba o 14 %. Celkovo pridaná hodnota je oproti predchádzajúcemu roku nižšia o 2 185 922 EUR.

Z finančnej analýzy možno konštatovať, že majetková a finančná situácia je naďalej dobrá a v prípade pokračovania podnikateľskej činnosti na úrovni roku 2010 možno predpokladať ďalšie zhodnocovanie kapitálu.

3.2 Udalosti osobitného významu, ktoré nastali po skončení účtovného obdobia

Spoločnosť po skončení účtovného obdobia nezaznamenala žiadne udalosti, ktoré by mali významný vplyv na jej finančnú a majetkovú situáciu vykázanú v účtovnej závierke za rok 2010.

4. Predpokladaný vývoj spoločnosti v roku 2011

4.1 Návrh obchodného plánu na rok 2011

Ukazovateľ	Merná jednotka	Skutočnosť 2010	Plán 2011
Slinok-výroba	T	390 000	390 000
Nakupovaný slinok		4 842	16 000
Cement spolu	-“-	516 000	540 000
Z toho: CEM II/B-S 32,5 R	-“-	144 100	140 000
CEM II/B-M 32,5 R	-“-	91 600	90 000
CEM I 42,5	-“-	209 400	170 000
CEM II/A-S 42,5 R		70 900	140 000
Balenie cementu	-“-	174 256	170 000
Predaj cementu spolu	-“-	511 244	540 000
Domáci predaj	-“-	208 068	220 000
Export	-“-	303 176	320 000
-z toho: Česká rep.	-“-	83 892	90 000
Rakúsko	-“-	58 479	100 000
Maďarsko	-“-	90 445	65 000
Poľsko	-“-	70 360	65 000
Výnosy	tis. EUR	44 317	36 572
Náklady	tis. EUR	41 164	34 264
Zisk	tis. EUR	3 153	2 308
Odpisy	tis. EUR	3 383	4 814
Cash flow	tis. EUR	6 536	7 122
Počet pracovníkov	osoby	242	233
Výnosy/ pracovník	tis. EUR	183	157
výroba cementu/ pracovník	t	2 132	2 318

V návrhu obchodného plánu sú premietnuté predpokladané ceny cementu podľa jednotlivých teritórií a sortimentov, ako aj očakávané ceny vstupov v roku 2011.

4.2 Návrh investičného plánu na rok 2011

A. Stavby	v €
1. Odpraškové hospodárstvo	500 000
2. Doprava a dávkovanie energosádrovca do MC	60 000
3. Rekonštrukcia chladiča RP	200 000
4. Dávkovanie intenzifikátora do MC 1 a MC 2	220 000
5. Výmena komínového ventilátora	50 000
6. Protihlukové opatrenia	50 000
7. Úprava dopravy TAP	30 000
SPOLU:	1 110 000
B. SZNR	
1. Vysokozdvížný vozík do baliarne cementu	35 000
2. Zdvíhacia montážna plošina	12 000
3. Merací prístroj elektro	3 000
4. 3 ks osobné motorové vozidlo	98 000
5. Chladenie oleja radiálnych kladiek	20 000
6. Rezerva	162 000
SPOLU:	330 000
C. Projekty	60 000
SPOLU A + B + C	1 500 000

5. Vyhlásenie o dodržiavaní zásad Zjednoteného kódexu správy a riadenia spoločnosti

Riadiace orgány spoločnosti CEMMAC a.s. prijali Zjednotený kódex správa a riadenia spoločnosti v dole uvedenom rozsahu na základe odporúčaní Úradu pre finančný trh a Burzy cenných papierov v Bratislave.

A) Organizácia spoločnosti

Najvyšším orgánom spoločnosti je **valné zhromaždenie**.

Valné zhromaždenie rozhoduje najmä o:

- zmene stanov a zvýšení a znížení základného imania a o poverení predstavenstva zvýšiť základné imanie, kde sa vyžaduje dvojtretinová väčšina hlasov všetkých prítomných akcionárov,
- o zrušení spoločnosti a zmene jej právnej formy, súhlas musí vyjadriť trojštvrťinová väčšina prítomných akcionárov
- premene formy akcií vydaných vo forme zaknihovaných cenných papierov na listinné cenné papiere, skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a premene akcií

na doručiteľa na akcie na meno a naopak. Na rozhodnutie o zmene práv spojených s niektorým druhom akcií sa vyžaduje súhlas dvojtretinovej väčšiny akcionárov, ktorí vlastnia tieto akcie. V prípade rozhodnutia o premene akcií na doručiteľa na akcie na meno a naopak má akcionár právo na výmenu takto premenených akcií.

Valné zhromaždenie ďalej volí a odvoláva členov dozornej rady s výnimkou tých členov dozornej rady ktorých v zmysle § 200 Obchodného zákonníka volia zamestnanci spoločnosti a tiež schvaľuje riadnu a mimoriadnu účtovnú závierku, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát a určení tantiém.

V roku 2010 zasadalo Valné zhromaždenie iba jedenkrát a to 28.4.2010, ktoré na svojom zasadnutí zobralo na vedomie predloženú správu o činnosti spoločnosti, správu audítora a správu dozornej rady. Schválilo predloženú účtovnú závierku a výročnú správu za rok 2009, rozdelenie zisku vyplývajúceho z tejto závierky, pravidelné mesačné odmeny členom dozornej rady pre rok 2010, podnikateľský plán na rok 2010, audítora na rok 2010.

Akcionár má právo na podiel na zisku spoločnosti, ktorého výška bola stanovená na vyplatenie rozhodnutím valného zhromaždenia. Je oprávnený zúčastňovať sa na valnom zhromaždení. Môže hlasovať, požadovať vysvetlenia a predkladať návrhy. Hlasovacie právo patriace akcionárovi sa riadi menovitou hodnotou jeho akcií, pričom každých 33,20 EUR predstavuje jeden hlas.

V prípade zániku spoločnosti má právo na podiel na likvidačnom zostatku spoločnosti.

Vrcholným správnym orgánom spoločnosti je **predstavenstvo**, ktoré je zodpovedné za všetky aktivity spoločnosti.

Predstavenstvo v roku 2010 pracovalo v tomto zložení:

Dipl. Ing. Karol Podhora	predseda predstavenstva
Mag. Klaus Foedinger	člen
Dipl. Ing. Ján Šimko	člen

Predstavenstvo v priebehu obdobia, za ktoré sa vyhotovuje táto správa riadilo činnosť CEMMAC, a.s. a rozhodovalo vo všetkých záležitostiach CEMMAC a.s. pokiaľ tieto neboli upravené právnymi predpismi alebo neboli stanovami vyhradené do pôsobnosti iných orgánov.

Hlavná činnosť predstavenstva bola zameraná na rast akcionárskej hodnoty, zvyšovanie efektívnosti a na zabezpečenie transparentnosti aktivít spoločnosti voči zainteresovaným stranám. Rovnako tak predstavenstvo vynakladalo úsilie na riadenie podnikateľského rizika

Kontrolnú funkciu správy a riadenia spoločnosti zabezpečuje **dozorná rada**.

Dozorná rada pracovala v roku 2010 v tomto zložení:

Mag.Kurt Asamer	predseda
Mag. Manfred Asamer	člen
Mag. Wolfgang Rieder	člen
Robert Pree	člen
Dipl. Ing. Ivan Kebísek	člen
Mária Martonová	člen
Galko Pavol	člen

Členovia dozornej rady Dipl. Ing. Ivan Kebísek, Mária Martonová, a p.Galko Pavol sú volení z radov zamestnancov spoločnosti.

Dozorná rada v priebehu obdobia, za ktoré sa vyhotovuje táto správa kontrolovala dodržiavanie stanov spoločnosti a právnych predpisov v činnosti spoločnosti, vykonávanie hospodárskej a finančnej činnosti, kontrolovala stav vedenia účtovníctva a majetku spoločnosti, jej pohľadávok a záväzkov. Dozorná rada preskúmala účtovnú závierku spoločnosti za rok 2010 a svoje stanovisko, ktoré je súčasťou tejto správy predkladá valnému zhromaždeniu.

V roku 2010 nedošlo k žiadnym zmenám v zložení predstavenstva ani dozornej rady.

Všetci členovia dozornej rady a predstavenstva mali riadny prístup ku všetkým relevantným informáciám týkajúcich sa spoločnosti. Počas obdobia, ktoré je predmetom výročnej správy, predstavenstvo zasadalo 12- krát a dozorná rada 4-krát. Písomnosti s podrobnými informáciami boli distribuované v dostatočnom časovom predstihu, čím sa zabezpečila schopnosť dozornej rady a predstavenstva vynášať kvalifikované rozhodnutia v jednotlivých záležitostiach. Predstavenstvo aj dozorná rada v priebehu roka 2010 prijali iba rozhodnutia týkajúce bežného riadenia spoločnosti vo všetkých oblastiach jej činnosti. Počas roka 2010 neboli predstavenstvom a dozornou radou prijaté rozhodnutia závažného charakteru, ktoré by mali vplyv na zmenu kurzu akcie.

V súčasnosti ani jeden z členov dozornej rady nie je členom predstavenstva spoločnosti a nezastáva inú významnú riadiacu funkciu v spoločnosti.

Odbornosť členov dozornej rady aj predstavenstva a ich skúsenosti z praxe sú zárukou efektívneho riadenia spoločnosti.

B) Vzťahy medzi spoločnosťou a akcionármi

Spoločnosť dodržiava ustanovenia Obchodného zákonníka týkajúce sa ochrany práv akcionárov obzvlášť ustanovenia o včasom poskytovaní všetkých relevantných informácií o spoločnosti a ustanovenia o zvolávaní a vedení jej valných zhromaždení.

C) Zverejňovanie informácií a transparentnosť

Spoločnosť dodržiavaním princípov Zjednoteného kódexu správy a riadenia spoločnosti a pravidiel Burzy cenných papierov zabezpečuje akcionárom, investorom ako i tretím stranám rovnaký prístup k všetkým relevantným informáciám, na základe ktorých môžu prijímať kvalifikované rozhodnutia v oblasti investícií i obchodu.

D) Audítorský výbor, Nominačný výbor , Výbor pre odmeňovanie a vnútorná kontrola

V spoločnosti nebol v roku 2010 zriadený ani jeden z hore uvedených výborov. Funkcie audítorského výboru plnila dozorná rada. Pôsobnosť nominačného výboru a výboru pre odmeňovanie vykonávali útvary v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti.

V oblasti riadenia kvality a enviromentu vnútornú kontrolu vykonávali spoločnosťou poverení interní audítori. Z vykonaných previerok boli vedené záznamy, ktoré obsahovali opatrenia na odstránenie prípadných nedostatkov s uvedením termínu na ich odstránenie. Po uplynutí termínu bolo vykonanie opatrení skontrolované a v zázname z kontroly bol uvedený dátum, kedy bol nedostatok odstránený.

E) Prístup spoločnosti k akcionárom

Spoločnosť v súčasnosti akceptuje všetky svoje, zo zákona vyplývajúce, povinnosti voči akcionárom ako aj zamestnancom, veriteľom a dodávateľom.

6. Druh a objem vydaných cenných papierov

Základné imanie spoločnosti: k 31.12.2010 predstavovalo čiastku 16 414 080 EUR a je rozdelené na

akcie na meno

zaknihované, verejne neobchodovateľné
ISIN SK1110013663 séria 01-02
menovitá hodnota akcie 33,20 EUR
počet 415 865 kusov
podiel na základnom imaní 84,1%

akcie na doručiteľa

zaknihované, verejne obchodovateľné na regulovanom trhu
ISIN CS 0009007752
menovitá hodnota akcie 33,20 EUR
počet 78535 kusov
podiel na základnom imaní 15,9%

Ak sú akcie vydané ako verejne obchodovateľné cenné papiere, spoločnosť môže rozhodnúť, že prestanú byť verejne obchodovateľné iba v prípade , ak o tom rozhodne jednomyseľne 100% akcionárov spoločnosti a ak s tým vysloví súhlas Ministerstvo financií.

Akcie na meno ani akcie na doručiteľa nemajú obmedzenú prevoditeľnosť. Nejestvujú žiadne dohody medzi majiteľmi cenných papierov, ktoré by mohli viesť k obmedzeniam ich prevoditeľnosti a obmedzeniu hlasovacích práv.

Zamestnanecké akcie neboli v spoločnosti vydané.

Spoločnosť nevlastní žiadne vymeniteľné dlhopisy.

7. Štruktúra akcionárov CEMMAC. a.s.

Štruktúra akcionárov vlastniacich viac ako 5 % akcií emitenta:

Asamer & Hufnagl Baustoff Holding Wien GmbH Co. KEG, Rakúsko	82,72 %
Rieder Fertigteile GmbH, Maishofen, Rakúsko	11,76 %

Podiel týchto dvoch akcionárov na základnom imaní spoločnosti predstavuje 94,48 %. Ostatní akcionári sa na základnom imaní podieľajú 5,52 %.

Hlasovacie právo patriace akcionárovi sa riadi menovitou hodnotou jeho akcií, pričom každých 33,2 EUR predstavuje jeden hlas.

8. Pravidlá voľby a odvolania členov štatutárneho orgánu a ich právomoci

Členov predstavenstva spoločnosti menuje a odvoláva v zmysle § 194 ods. 1 veta druhá Obchodného zákonníka dozorná rada. Právo na voľbu alebo odvolanie člena predstavenstva majú členovia dozornej rady, pričom predseda dozornej rady má právo prednostného návrhu. Z členov predstavenstva môže dozorná rada navrhnúť predsedu predstavenstva. Funkčné obdobie členov predstavenstva je stanovené na tri roky.

Predstavenstvu prináleží najmä:

- a) vykonávanie vedenia spoločnosti
- b) vykonávanie zamestnávateľských práv
- c) zvolávanie valného zhromaždenia
- d) vykonávanie uznesenia valného zhromaždenia
- e) riadne vedenie účtovníctva, obchodných kníh a iných dokladov spoločnosti

- f) predkladať valnému zhromaždeniu na schválenie návrh zmeny stanov, návrhy na zvýšenie a zníženie základného imania a na vydanie dlhopisov, návrh na rozdelenie zisku spoločnosti, ktorý musí byť predložený spolu so stanoviskom dozornej rady
- g) zodpovedá za realizáciu premeny akcií na doručiteľa na akcie na meno a naopak

9. Informácie o významných dohodách.

- a) Spoločnosť uzatvorila v roku 2010 iba zmluvy, ktoré súviseli so zabezpečením jej podnikateľskej činnosti. Tieto zmluvy sa pravidelne uzatvárajú na obdobie jedného roka. Žiadne mimoriadne zmluvy dlhodobejšieho charakteru spoločnosť nemá uzatvorené.
- b) Spoločnosť nemá uzatvorené žiadne dohody s členmi jej orgánov alebo zamestnancami, na základe ktorých by sa im mala poskytnúť náhrada, ak sa ich funkcia alebo pracovný pomer skončí vzdaním sa funkcie, výpoveďou zo strany zamestnanca, ich odvolaním, výpoveďou zo strany zamestnávateľa bez uvedenia dôvodu, alebo sa ich funkcia alebo pracovný pomer skončí v dôsledku ponuky na prevzatie.

10. Návrh na rozdelenie zisku

Spoločnosť dosiahla k 31.12.2010 hospodársky výsledok pred zdanením vo výške +3 153 248,63 EUR, ktorý bol zdanený daňou z príjmu vo výške 611 166,78 EUR. Hospodársky výsledok po zdanení za rok 2010 teda predstavuje čiastku +2 542 081,85 EUR
nerozdelený zisk z minulých rokov predstavuje k 31.12.2010 čiastku 1 509 569,74 EUR.

Celkové prostriedky k rozdeleniu k 31.12.2010 predstavujú 4 051 651,59 EUR

Predstavenstvo spoločnosti navrhuje riadnemu valnému zhromaždeniu rozdeliť tieto prostriedky nasledovne:

a) výplata dividend akcionárom 7,- EUR/akcia	3 460 800,- EUR
b) tantiémy	27 431,- EUR
c) nerozdelený zisk	563 420,59 EUR

11. Návrh na odmeňovanie členov dozornej rady na rok 2011

Pravidelné mesačné odmeny pre členov dozornej rady pre rok 2011 sú navrhnuté takto:

- a) 35,- EUR mesačne pre člena dozornej rady z radov zamestnancov
- b) 35,- EUR mesačne pre člena dozornej rady, ktorý nie je v pracovnom pomere v spoločnosti
- c) 100,- EUR za každé zasadanie dozornej rady pre člena dozornej rady, ktorý nie je v pracovnom pomere v spoločnosti. Odmeny sa budú vyplácať štvrťročne.

V Hornom Srní, dňa 8.04.2011



Aktivita	Tematický okruh - obsah	Termín		Účastníci	Rozsah (hod)	Forma	Školiteľ	Náklady (€)
		Plán	Plnenie					
1/2011	Periodické školenie a preskúšanie správcu vlečky	II.-IV. Q 2011		XY	16	externe		
2/2011	Period. školenie a preskúšanie zástupcu správcu vlečky	II.-IV. Q 2011		XY.	16	externe		
3/2011	Period. školenie a preskúšanie ved. posunu vo vlečke	II.-IV. Q 2011		18 osôb	8	externe		
4/2011	Periodické školenie a preskúšanie rušňovodičov	II.-IV. Q 2011		5 osôb	16	externe		
5/2011	Period.školenie a preskúš. skladníkov vozňov vo vlečke	II.-IV. Q 2011		3 osoby	8	externe		
6/2011	Periodické školenie a preskúšanie vozmajstrov	I.-IV. Q 2011		3 osoby	8	externe		
7/2011	Period. školenie a preskúšanie vedúcich riadiacich zamestnancov z protipožiarnych a súvisiacich predpisov a Havarijného plánu (1x za 2 roky)	I.-II. Q 2011		47 osôb	8	externe		
8/2011	Period. školenie a preskúšanie ostatných THP z protipožiarnych a súvisiacich predpisov a Havarijného plánu (1x za 2 roky)	II. Q 2011		20 osôb	4	interne		
9/2011	Periodické školenie a preskúšanie vodičov motorových vozidiel (profesionálov) (1x ročne)	I. Q 2011		16 osôb	18	externe		
10/2011	Periodické školenie a preskúšanie vodičov referentských motorových vozidiel (1x za 2 roky)	I. Q 2011		73 osôb	10	externe		
11/2011	Periodické školenie a preskúšanie pre obsluhu ručnej motor. pily a krovinnorezu (1x za 2 roky)	I. Q 2011		19 osôb	16	externe		
12/2011	Periodické školenie a preskúšanie strojníkov stavebných strojov (1x za 2 roky)	I. Q 2011		30 osôb	8	externe		
13/2011	Kvalifikačný kurz pre obsluhu stavebných strojov skupiny 4,5 a 9 (1x za 2 roky)	I.Q 2011		XY.	8	externe		



Aktivita	Tematický okruh – obsah	Termín		Účastníci	Rozsah (hod)	Forma	Školiteľ	Náklady (€)
		Plán	Plnenie					
14/2011	Kvalifikačný kurz pre obsluhu autožeriavu (1x ročne)	II. Q 2011		XY	8	externe		
15/2011	Period. školenie a preskúšanie obslúh vysokozdvih. motor. vozíkov a nízkozdv. akumul. vozíkov (1x ročne)	IV. Q 2011		80 osôb	16	externe		
16/2011	Školenie a preskúš. zvaračov so štát. skúškou zvarača	II. Q 2011		XY	24	externe		
17/2011	Školenie a preskúš. zvaračov so základ. kurzom zvarovania	III. Q 2011		9 osôb	8	externe		
18/2011	Školenie a preskúš. zvaračských robotníkov - rezačov	III. Q 2011		5 osôb	8	externe		
19/2011	Školenie a preskúš. zamestnancov strážnej služby z požiarnej ochrany	I. Q 2011		8 osôb	6	interne		
20/2011	Periodické školenie z bezpeč. predpisov pre obsluhu zásobníkov na sypké hmoty	IV. Q 2011		16 osôb	4	interne		
21/2011	Odborná príprava protipožiarnych hliadok	II.-III. Q 2011		8 osôb	4	interne		
22/2011	Školenie a preskúšanie obslúh a údržby priemyselných plynových zariadení	III. Q 2011		Vyklád.+ OM	4	interne		
23/2011	Krátkodobé školenia, semináre a kurzy podľa aktuálnych ponúk vzdelávacích agentúr	I.-IV. Q 2011		rôzne	rôzne	externe		

SPOLU : _____

z toho povinné periodické školenia a kurzy :

- Poznámky:
1. Náklady a rozsah vzdelávania a výcviku sú orientačné.
 2. Plán školení a preskúšaní pre profesie, u ktorých sa vyžaduje vzdelávanie v zmysle zákona, vypracováva príslušný vedúci pracovník.

v Hornom Srní, dňa 31.12.2010

Vypracoval : Mgr. Margita Jurigová

Schválil : Ing. Karol Podhora



Aktivita	Tematický okruh - obsah	Termín		Účastníci	Rozsah (hod)	Forma	Školiteľ	Náklady (€)
		Plán	Plnenie					
1/ISO/11	Doškoloňovanie interných auditorov v rámci SRK a EMS	podľa potreby		Interní auditori	2 dni	externe		
2/ISO/11	Konferencia – „OŽP 2011“	IV. Q 2011		2 osoby	3 dni	externe		
3/ISO/11	Konferencia „Cement 2011“	IV. Q 2011		4 osoby	2 dni	externe		
4/ISO/11	Odborný seminár „Kvalita 2011“	IV. Q 2011		2 osoby	2 dni	externe		
5/ISO/11	Odborné školenie v oblasti ochrany životného prostredia zamerané na vodu, ovzdušie a odpady	I.-III. Q 2011		Podľa potreby	Podľa ponuky	externe		

SPOLU : _____

Poznámky:

1. Náklady a rozsah vzdelávania a výcviku sú orientačné.
2. Plán školení a preskúšanií pre profesie, u ktorých sa vyžaduje vzdelávanie v zmysle zákona, vypracováva príslušný vedúci pracovník.

v Hornom Srní, dňa 31.12.2010

Vypracoval :XY.....

Schválil :XY.....

5. Viete sa stotožniť, že spoločnosť investuje dostatok finančných prostriedkov do Vášho vzdelávania a odborného rastu?

(Stotožnenie obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

1 2 3 4 5

6. Domnievate sa, že máte ako manažér k dispozícii poskytované zo strany organizácie primerané hmotné prostriedky k motivácii a k spokojnosti pracovníkov Vášho tímu?

(Obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

1 2 3 4 5

7. Ak mám motivovať iných, vždy sa presvedčím o tom, že pracovník má k dispozícii všetky zdroje potrebné pre splnenie uloženej úlohy.

(Svoj postoj obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

1 2 3 4 5

8. V prípade, že mám sprostredkovať riešenie interpersonálneho konfliktu:

(Obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

- zostávam dôsledne neutrálny v stanovisku k oboj stranám 1 2 3 4 5
- snažím sa napomôcť, aby obe strany našli obojstranné prijateľné riešenie 1 2 3 4 5
- snažím sa obe strany upozorniť na to v čom sa spolu zhodujú 1 2 3 4 5

9. Domnievate sa, že vami riadení pracovníci:

(Obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

- sú spokojní s pridelenou prácou 1 2 3 4 5
- je vytvorená pozitívna atmosféra pre zabezpečenie plnenia pracovných úloh 1 2 3 4 5

10. Je podľa Vás dôležité zúčastňovať sa vzdelávania zameraného na :

(Obodujte na stupnici 1-5, kde 1- najmenej , 5 najviac)

- získavanie zručností a imidž manažéra 1 2 3 4 5
- profesijného vzdelávania v jeho komplexe 1 2 3 4 5
- iného vzdelávania(vysokoškolského, atď.) zabezpečujúceho osobný a odborný rast 1 2 3 4 5

PRACOVNÁ NÁPLŇ

PRACOVNÍK	XY
NÁZOV FUNKCIE	Zmenový majster výroby slinku /ZMVS/
ÚTVAR: OVS	ODDELENIE: Rotačnej pece /RP/
PRIAMY NADRIADENÝ	ved. odboru výroby /VOV/
OPERATÍVNY NADRIADENÝ	ved. Odb.riad.kvality /ORK/
NADRIADENÝ V SYSTÉME KVALITY a EMISNÉHO MERACIEHO SYSTÉMU /EMS/	ved. Odb.tecn.prípr.výroby /OTPV a OŽP/
PRIAMI PODRIADENÍ : - pracovníci výrobných stredísk surovinová mlynica a rotačná pec	
OPERATÍVNI PODRIADENÍ: - zmenoví majstri výroby a expedície cementu - pracovníci obsluhy cementovej mlynice a obsluhy žeriavu - pracovníci prevádzkového laboratória - zmenoví pracovníci údržby	
VYMEDZENIE ČINNOSTÍ (vykonávacích/riadiacich) - operatívne zabezpečuje plnenie úloh OVS vo všetkých ukazovateľoch - kontroluje dodržiavanie pracovnej a technologickej disciplíny a dodržiavanie predpisov BOZP a PO - vykonáva oboznamovanie a informovanie pracovníkov v zmysle platných právnych predpisov - vykonáva v spolupráci s požiarnym technikom školenie pracovníkov na úseku požiarnej ochrany - vedie prvotnú evidenciu - riadi technologický proces prípravy suroviny a paliva pre linku rotačnej pece, výpal slinku, mletie cementu a sušenie trosky - odovzdáva informácie o prevádzke striedajúcemu pracovníkovi	
VYMEDZENIE ZODPOVEDNOSTI	
a) funkčnej -zodpovedá - v zmysle platných právnych predpisov za plnenie úloh zamestnávateľa v oblasti starostlivosti o BOZP v rozsahu úloh vyplývajúcich z jeho funkcie - za dodržiavanie pracovnej a technologickej disciplíny podriadenými zamestnancami - za dodržiavanie plánovaných hodinových výkonov surovinových mlyníc,novej cementovej mlynice a linky RP - za dodržiavanie mernej spotreby paliva a el.energie - za čistotu a poriadok na strediskách odboru výroby slinku - za bezpečné používanie a prevádzkovanie strojnotechnologických zariadení na ním riadených výrobných strediskách	

- za odovzdanie strojnotechn.zariadenia do opravy a prevzatie po oprave v zmysle predpisu na opravu strojnotechnologického zariadenia

b) v systéme kvality a EMS

-za kvalitu sur. múčky ,slinku a cementu

-za realizáciu zodpovedností, úloh a právomocí vyplývajúcich pre jeho funkciu z „Príručky kvality“ (PR 0201-Q).

- za riadenie a organizáciu environmentálnych činností v zmysle EMS politiky a príslušných riadiacich dokumentov.

VYMEDZENIE PRÁVOMOCÍ

a) funkčných

-má právo odstaviť technologickú linku v prípade, že zistí nedostatky, ktoré bránia bezpečnej prevádzke, prípadne by mohli spôsobiť škodu na strojnotechnolog. zariadení

-navrhuje opatrenia voči pracovníkom, ktorí nedodržia pracovnú. resp. technologickú disciplínu,prípadne porušujú predpisy BOZP a PO

b) v systéme kvality a EMS

-má právomoc kontroly a podávanie návrhov na nápravné a preventívne opatrenia svojmu priamemu nadriadenému pri porušení ustanovení platn. dokumentov pre EMS riad.kvality

VYMEDZENIE SPOLUPRÁČE

a) internej

-so zmenovým majstrom výroby a expedície cementu pri operatívnom riešení prevádzkových problémov

b) externej

- spolupracuje s pracovníkmi dodávateľských organizácií pri odstraňovaní porúch

POŽIADAVKY NA VZDELÁVANIE A VÝCVIK

- podľa schváleného plánu vzdelávania a výcviku zamestnancov na príslušný kalendárny rok

Spracoval : VOV

Schválil : VTR

Platí od : 21.5.2010

Pracovník preberá pracovnú náplň a berie na vedomie zodpovednosť v syst. kvality a EMS.

Podpis pracovníka:

Dátum: 21.5.2010