

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**  
**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128527

**KOMPARÁCIA RIADENIA ĽUDÍ V RIADENÍ SLOVENSKÉHO**  
**A ZAHRANIČNÉHO PODNIKU**

**2010**

**Marek Dřevojánek**

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**KOMPARÁCIA RIADENIA ĽUDÍ V RIADENÍ  
SLOVENSKÉHO A ZAHRANIČNÉHO PODNIKU**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Pracovisko (katedra/ústav):	Katedra Manažmentu
Vedúci diplomovej práce:	Ing. Radovan Savov

Nitra 2010

**Marek Dřevojánek**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Marek Dřevojánek vyhlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu na tému „Komparácia riadenia ľudí v riadení slovenského a zahraničného podniku“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomý zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 12. mája 2010

## **Pod'akovanie**

Touto cestou chcem pod'akovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Radovanovi Savovovi, PhD. za cenné rady, pripomienky a vedenie pri vypracovávaním.

## **Abstrakt**

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie riadenia ľudí v dvoch rôznych podnikateľských subjektoch. Prvá časť je venovaná zhrnutiu teoretických poznatkov k danej problematike, ktorá definuje manažment, vedenie ľudí, štýly vedenia, komunikáciu, motiváciu a stimuláciu. Ako zdroje informácií pre komparáciu vedenia ľudí boli zvolené dva podniky, a to Evonik Fermas a Evonik Midwest Lysine. Nasleduje všeobecná charakteristika podnikov. Ďalším bodom práce je analýza vedenia ľudí v oboch podnikoch s využitím predovšetkým metódy dotazníkového prieskumu. V poslednej časti je na základe výsledkov analýzy uskutočnené finálne porovnanie vedenia ľudí v oboch podnikoch. Na základe týchto zistení boli odporučené návrhy na zlepšenie a rozvoj vedenia ľudí v skúmaných podnikoch.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudí, vedenie, motivácia, podnik, komparácia

## **Abstract**

The main goal of this bachelor thesis is to evaluate the management of people in two different business entities. The first part is devoted to theoretical knowledge on the subject, which defines the management, leadership of people, styles of leadership, communication, motivation and stimulation. As sources of information, for the comparison of personal management were chosen two companies. Evonik Fermas and Evonik Midwest Lysine. A general profile of firms follows. Next task is to analyze the leadership of people in both companies using mainly method of questionnaire survey. The last part of the thesis is concentrated on comparison of managing people in both companies. Based on these findings, recommended proposals to improve and develop the personal management are stated.

**Key words:** people management, leadership, motivation, enterprise, comparison

# Obsah

<b>OBSAH .....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>1. PREHĽAD SÚČASNEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ .....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINOVANIE MANAŽMENTU A JEHO VÝZNAM .....	7
1.2 FUNKCIE MANAŽMENTU .....	7
1.3 VEDENIE ĽUDÍ .....	8
1.4 VODCA A MANAŽÉR .....	10
1.5 ŠTÝLY VEDENIA .....	14
1.6 KOMUNIKÁCIA .....	18
1.7 MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA .....	20
<b>2 CIEĽ.....</b>	<b>24</b>
<b>3 METODIKA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 VLASTNÁ PRÁCA .....</b>	<b>27</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOV .....	27
4.2 ANALÝZA RIADENIA ĽUDÍ V SKÚMANÝCH PODNIKoch .....	29
4.3 KOMPARÁCIA RIADENIA ĽUDÍ V SKÚMANÝCH PODNIKoch .....	36
<b>ZÁVER .....</b>	<b>41</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>43</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK A OBRÁZKOV.....</b>	<b>45</b>

# Úvod

Manažment je charakterizovaný ako cieľavedomá ľudská činnosť, ktorá vedie k dosiahnutiu vytýčených cieľov v podniku. Pomenovanie manažmentu vzniklo zo slova – manage – čo znamená riadiť alebo viesť. Do procesu manažmentu patria štyri hlavné činnosti, a to plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.

Kvalitné vedenie ľudí je často najdôležitejším faktorom úspešnosti podniku, pretože je schopné ovplyvniť správanie zamestnancov a prípadné zlyhanie ľudského faktora. Zlyhanie zamestnancov môže mať pre podnik fatálne následky, špeciálne pri výrobných podnikoch. Riadenie ľudí v podniku závisí tiež od samotného manažmentu podniku a od celkovej podnikovej kultúry. Za oba faktory je v najväčšej miere zodpovedný vrcholový manažment.

Hlavným cieľom tejto práce je porovnanie dvoch rôznych systémov riadenia ľudí v podniku. Na uskutočnenie tejto komparácie boli vybrané na základe osobnej skúsenosti s danými kultúrami dva podniky s takmer identickým predmetom podnikania. Ide o slovenský podnik Evonik Fermas, s. r. o. a podnik Evonik Midwest Lysine, LLC so sídlom v americkom Blair, Nebraska.

Manažment oboch podnikov odpovedal na otázky elektronického dotazníka. Z odpovedí je možné vyvodiť závery a porovnať jednotlivé prístupy k zamestnancom, vzťahy na pracovisku, podnikovú kultúru, komunikáciu, spôsoby motivácie, vznik a riešenie konfliktov a základné rozdiely v štruktúre zamestnancov.

# 1. Prehľad súčasnej problematiky doma i v zahraničí

## 1.1 Definovanie manažmentu a jeho význam

V súčasnej literatúre nájdeme množstvo definícií a chápania manažmentu. Manažment môžeme charakterizovať ako:

„Manažment je dosahovanie cieľov prostredníctvom druhých. Peter F. Drucker“ (Laššák, Styk, 2000)

„Podľa renomovaných autorov H. Koontza a H. Winrich manažment môžeme charakterizovať ako „Proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele“ (Laššák, Styk, 2000)

„Manažment je subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.“ (Malejčík, 2007)

Pojem manažment má rozličné významy, preto je potrebné, aby sme ich rozoznávali a rozumeli im. Sú to najmä tieto významy:

manažment ako praktická činnosť,

manažment ako osobitná skupina ľudí.

„Väčšina odborných prameňov všeobecne definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a na dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu.“ (Paška, 2004)

„Manažment je práca s ľuďmi a prostredníctvom ľudí zameraná na dosiahnutie cieľov organizácie a jej členov“ (Montana, Charnov)

## 1.2 Funkcie manažmentu

„Názory na klasifikáciu manažérskych funkcií sú nejednotné. HARALD KOONTZ a HEINZ WEIHRICH (1993) členia činnosti, aktivity (funkcie), ktoré manažérsky pracovník v riadiacej práci používa, na: Plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrolu.“ (Paška, 2004)



„1. Plánovanie je proces, v ktorom manažér formuje cieľ a cesty jeho dosiahnutia. Rozhodujúcimi prostriedkami v procese plánovania sú: ciele, stratégie, plány a politika. Podľa časového i obsahového charakteru rozlišujeme:

- strategické plánovanie,
- taktické plánovanie,
- operatívne plánovanie.

2. Organizovanie je proces účelného usporiadania základných výrobných prvkov vo výrobných procesoch odvetví a vzájomných väzieb medzi jednotlivými prvkami a odvetviami v rámci podnikateľskej jednotky pri plnení stanovených úloh a cieľov. Formou zabezpečenia daných úloh sú organizačné štruktúry, ktoré môžu byť formálneho a neformálneho charakteru.

3. Personálne zabezpečenie sa chápe ako proces obsadzovania a zabezpečovania čiastkových činností, ako sú plánovanie, organizovanie, výber vhodných pracovníkov, zvyšovanie kvalifikácie, prípadne rekvalifikácie pracovníkov, hodnotenie pracovníkov a ich odmeňovanie. Riadenie rozvoja personálnej štruktúry je neoddeliteľnou súčasťou stratégie každej podnikateľskej jednotky.

4. Vedenie ľudí a koordinácia sa pokladá za základnú náplň manažérov na všetkých úrovniach. Táto náplň sa interpretuje ako schopnosť viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať spolupracovníkov ku kvalitnejšiemu splneniu stanovených cieľov.

5. Kontrola (kontrolovanie) sa chápe ako proces sledovania, rozboru a prijatia záverov. V manažérskej kontrole je zdôraznení hlavne rozborový charakter opatrení pred charakterom regresívnym, ktorý sa často uplatňoval u nás.

V praxi sa využívajú tri druhy kontroly:

- preventívna,
- priebežná,
- kontrola spätnou väzbou.

### **1.3 Vedenie ľudí**

„Vedenie ľudí sa niekedy nesprávne stotožňuje s manažmentom. Manažment je však omnoho širší pojem. Vedenie je jeho časťou, jednou zo základných manažérskych

funkcií. V rámci manažmentu musia manažéri plánovať, organizovať, kontrolovať, ale aj viesť ľudí so zameraním na ciele.

Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažéra. S ostatnými manažérskymi funkciami, ktoré spolu tvoria manažérske povolanie, vytvára základ toho, aby manažér bol efektívnym vedúcim.

Vzhľadom na to, že vedenie ľudí má veľký význam, je to vari najviac študovaná oblasť manažmentu. Zároveň jestvuje nespočetné množstvo výskumných prác - teoretického i praktického charakteru - týkajúcich sa vedenia, resp. efektívneho vedenia, a mnoho teórií, ktoré sa ho snažia vysvetliť. Napriek tomu sú závery kontroverzné a chýbajú adekvátne vyčerpávajúce teórie vedenia a nemožno ani jednoznačne určiť najlepší spôsob ako viesť ľudí.“ (Sedlák, 2001)

„Za spoločnú, resp. všeobecnú dominantu každého vedenia môžeme považovať ovplyvňovanie, pôsobenie nositeľa funkcie vedenia. Kde sú vedúci, sú aj vykonávatelia. Objektom vedenia a zároveň ovplyvňovania sú ľudia, čiže jednotlivci a skupiny. Ovplyvňovanie je úsilie manažérov usmerniť ich správanie. Na zmenu správania podriadených môže vedúci používať silu alebo prinútenie, ale v tomto prípade ide o pôsobenie zakladajúce sa na nedobrovoľnom správaní podriadených. Pri vedení možno použiť variety stratégií vplyvu.

Pôsobenie na ľudí má svoj zmysel, účel. Ide o to, aby činnosť ovplyvňovaných smerovala k dosahovaniu skupinových cieľov a cieľov celej organizácie. Pretože ľudia majú isté potreby a ciele, vedenie im má pomôcť, aby poznali, že uspokojovanie vlastných potrieb sa môže dosiahnuť len využívaním ich potenciálu a prispievaním k plneniu spoločných cieľov. Manažéri bez rozdielu svojho postavenia ovplyvňujú postoje a očakávania ľudí, ktoré ich k výkonu povzbudzujú alebo nepovzbudzujú.

Vedenie, ktorým manažéri ovplyvňujú iných, simultánne smeruje k dvom oddeleným, ale vzájomne súvisiacim typom činností (funkcií), t.j. zameraným 1. na úlohy a 2. na osoby.

Pri orientácii vedenia na úlohy, ktoré plnia skupiny alebo jednotlivci, ide o špecifikovanie pracovných aktivít a cieľov skupiny alebo celku a každého jej člena, ktoré treba vykonať v záujme dosiahnutia efektívneho výkonu.

Orientácia vedenia na osobu znamená snahu udržiavať skupinové procesy (skupinovú schopnosť pracovať ako jednotky) a podporovať plnenie potrieb a očakávaní jednotlivcov.“ (Sedlák, 2001)

„Vedenie možno definovať ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovanie skupinových cieľov, a tým o uspokojovanie vlastných potrieb.“ (Sedlák, 2001)

„Poslanie tejto funkcie sa definuje ako schopnosť, či umenie vedúceho pracovníka viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich pracovníkov takým spôsobom, aby ich činnosť prispela k dosahovaniu podnikových cieľov.“ (Šimková, 2007)

„Proces vedenia je používanie nedonucovacieho vplyvu na usmerňovanie a koordinovanie aktivít členov organizovanej skupiny na splnenie skupinových cieľov. Vedenie ako vlastnosť je sústava kvalít alebo charakteristík patriacich tým, ktorí úspešne využívajú ovplyvňovanie.“ (Sedlák, 2001)

„Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc, resp. právomoc. Tieto pojmy sa často rozlične vykladajú. Moc sa niekedy pokladá za širší pojem ako právomoc. Je to schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory či správanie ostatných členov alebo skupín. Existujú rôzne základy moci, ktoré môžu mať pôvod v legitímnej moci, odbornosti, dôvere, možnosti odmeňovania a pod. Jedným z jej typov je právomoc. Predstavuje právo vyplývajúce z funkčného miesta v organizačnej štruktúre, teda právo osoby, ktorá ho zastáva, robiť rozhodnutia a na základe toho ovplyvňovať podriadených. Je to legitímna moc.“ (Sedlák, 2001)

RÓBERT KREITNER definoval právomoc a moc takto: „Právomoc je »právo« usmerňovať činnosť iných. Je to oficiálne potvrdené privilégium, že môže alebo nemôže zabezpečiť výsledky. Naproti tomu moc demonštruje schopnosť dosiahnuť výsledky.“ (Sedlák, 2001)

## **1.4 Vodca a manažér**

„Vedenie sa môže vyskytovať v každej situácii, keď ľudia spájajú svoje úsilie na splnenie spoločnej úlohy. Je to veľmi významná schopnosť a súčasť práce manažérov. Netýka sa však len činnosti manažérov, pretože viesť môžu aj iné osoby. Pojmy vedúci a manažéri nie sú teda synonymá, a preto ich treba odlišovať.“

Rozdiely medzi týmito kategóriami vyplývajú z existencie formálneho a neformálneho vedenia, a teda formálneho a neformálneho vedúceho. Formálni vedúci majú legitímnu moc prameniacu z plnenia určitej úlohy v organizačnej štruktúre, na ktorú sa viaže formálna právomoc. Formálne vedenie je ovplyvňovanie ľudí na dosahovanie oficiálnych cieľov organizácie. V organizácii vznikajú a existujú neformálne skupiny, na ktorých čele sú neformálni vedúci, t.j. bez formálnej právomoci. Pôsobia na správanie členov neformálnej skupiny a zameriavajú sa na plnenie neoficiálnych cieľov, ktoré môžu, ale nemusia slúžiť záujmom organizácie.

Manažér je osoba formálne uznaná v organizačnej hierarchii, preto jeho úlohou je vykonávať funkciu vedenia. Každý manažér je vedúci, ale nie každý vedúci je manažér. Pojem vedúceho je širší ako pojem manažéra.“ (Sedlák, 2001)

„Vodcovstvo býva popisované ako vplyv, či umenie takého ovplyvňovania ľudí, aby sa snažili ochotne a s nadšením dosahovať ciele, ktoré pred nimi stoja. Ideálnou situáciou by bolo, keby ľudí v pracovnom procese nebolo potrebné donucovať a stimulovať k tomu, aby pracovali, ale keby pracovali s nadšením. Úlohou manažérov je uľahčiť skupine a zamestnancom v nej plnenie vytýčených úloh. V podobnej situácii je aj dirigent orchestra, ktorého úlohou je, aby orchester vyprodukoval koordinované zvuky v správnom rytme pomocou spoločného a koordinovaného úsilia hudobníkov. Je zrejmé, že kvalita výkonu orchestra závisí na individuálnej schopnosti a výkone každého hudobníka, rovnako ako na kvalite jeho vedenia dirigentom.

Pri skúmaní vodcovstva bolo vedených veľa diskusií o tom, či existuje rozdiel medzi manažérom a vodcom (lídrom), alebo či ide len o rôzne značenie toho istého. Ukazuje sa, že rozdiely sú natoľko výrazné, že má význam oddelene skúmať vodcov od širokej masy manažérov.“ (Laššák, Styk, 2000)

Napriek rozdielnym interpretáciám obidvoch pojmov P.F: Drucker sformuloval zrejme najvýstižnejší záver nasledovne:

„Manažéri robia veci správne. Lídri robia správne veci. Manažéri zabezpečujú chod vecí v súčasnosti. Lídri sa podieľajú na formovaní budúcnosti.“ (Laššák, Styk, 2000)

„Bez toho, aby manažéri študovali zákonitosti vedenia a motivácie prirodzene, na základe skúseností rozlišujú medzi formálnym a neformálnym vodcovstvom. Formálni vodcovia sú osoby, ktoré boli z titulu svojej funkcie ustanovené uplatňovať formálnu moc na to, aby ovplyvňovali jednotlivcov a skupiny tak, aby sa dosahovali

oficiálne ciele organizácie. Neformálni vodcovia sa obvykle formujú z členov skupiny. Často požívajú vysokú dôveru skupiny a reprezentujú skupinu navonok. Zasadujú sa o dosiahnutie neoficiálnych cieľov, ktoré nemusia byť zhodné s cieľmi organizácie, pre ktorú pracujú.“ (Laššák, Styk, 2000)

„U manažérov záleží viac než u všetkých ďalších zamestnancov na ich osobnostných charakteristikách. Determinujú ju konkrétne parametre jeho pracovných a osobných predpokladov. Prakticky u každého človeka sa však aktuálna osobná kvalita líši od osobnej kvality individuálnej. Všeobecne výskumy v oblasti manažmentu dokazujú, že nie je ľahké špecifikovať aké konkrétne osobnostné charakteristiky by mali mať riadiaci pracovníci a akú aktuálnu úroveň ich osobnej kvality možno považovať za prijateľnú. Profil osobnosti manažéra treba hodnotiť v dvoch normatívnych štruktúrach. Ide o odbornú a charakterovú vyspelosť, ktoré tvoria vzájomnú jednotu a ktorých jednotlivé rozmery sú prejavom súhry potrebnej v manažmente.

Odborná vyspelosť. Prejavom odbornej vyspelosti je spôsobilosť manažéra viesť kolektív pracovníkov a dokázať racionálne riešiť problémy organizačnej jednotky na čele, ktorej stojí. Špecificky sa to prejavuje v nasledovných oblastiach:

Talentom pre riadenie rozumieme schopnosť odkrývať zvláštnosti každej situácie a využívať ich v prospech organizácie a kolektívu podriadených.

Organizačné schopnosti. Manažéra charakterizujú jeho schopnosť úspešne zvládnuť názorovú rozdielnosť členov kolektívu. Predvídať budúci vývoj, byť prezieravý. Schopnosť vnímať a pochopiť vnútorný svet iných ľudí, vedieť pritom poučiť sa, ale nehľadať u nich hotové riešenie. Dokázať vybrať si najbližších spolupracovníkov, presne rozdeliť úlohy, kontrolovať ich plnenie a na základe toho vyvodzovať dôsledky a udržiavať v kolektíve disciplínu. Manažér musí mať schopnosti získať sympatie ľudí, ovplyvňovať ich emocionálne a vôľovo a vyvolávať u nich záujem pre pracovnú aktivitu.

Všeobecné a odborné vzdelanie. Je dôležitým prostriedkom stimulácie riadiaceho umenia manažérov. Nedostatok všeobecného vzdelania znamená zníženú variabilitu tvorivého myslenia. Odborné vzdelanie charakterizuje pripravenosť manažéra, plniť úlohy spojené s výkonom príslušnej funkcie. Porušením tejto požiadavky vzniká nebezpečná situácia, kedy kvalifikačne nekompetentný človek dostáva právo rozhodovať.

Praktické odborné a životné skúsenosti. Nevyhnutnou požiadavkou na manažéra je jeho sústavné vzdelávanie. Teoretické poznatky musí vedieť manažér rozvíjať v praxi organizačnej jednotky pri plnení konkrétnych úloh. Životné skúsenosti dokresľujú profil manažéra a označujú sa ako veľká a živá univerzita. Ich význam spočíva v tom, že sú zdrojom zrelosti osobnosti, širokého prehľadu, vnímavosti a citlivosti manažéra.

Charakterová vyspelosť manažéra sa musí vyznačovať tými istými znakmi, ktoré požadujeme od každého človeka normálne fungujúcej spoločnosti. Najviac by mali byť u manažéra rozvinuté tieto charakterové vlastnosti:

Čestnosť v správaní manažéra rozhodujúcou mierou určuje jeho uznanie u ľudí, obľúbenosť, spoločenskú povosť, motivačný príklad a v konečnom dôsledku akceptačnú autoritu. Humánna stránka dôvery v ľudí znamená, že manažér má mať s pracovným kolektívom určité priateľské vzťahy, cez ktoré získava ich náklonnosť.

Pozornosť voči ľuďom hodnotíme ako ochotu a záujem načúvať problémom a požiadavkám ľudí, vedieť sa nimi porozprávať, mať k nim úprimný vzťah. Kto vie vypočuť ľudí, dokáže v jednaní s nimi viac, ako ten, ktorý ich nepripustí k slovu.

Skromnosťou označujeme sebakritiku človeka k vlastnej práci a správaniu. Neskromnosť je úsilie zdôrazniť, vyzdvihnúť svoje "ja." Neskromnosť manažéra sa prejavuje v tom, že si vytvára nezdravé ilúzie superiority, nadradenosti v pracovnom kolektíve, že preceňuje vlastné schopnosti a zásluhy si robí nároky na viac, ako si zaslúži.“ (Malejčík, 2007)

„Nároky na manažéra súčasnosti možno zhrnúť takto:

rovnocenná orientácia na úspech na trhu i vo vedení ľudí, to znamená:

- byť stále lepšie informovaný a mať k dispozícii presnejšie údaje než ktokoľvek iný
- ponúkať stále vyššiu kvalitu služieb a výrobkov,
- byť pohotovejší v konkurencii pokiaľ ide o ceny, termíny, balenie a pod.,
- vedieť riešiť konflikty,
- vedieť jednať s ľuďmi,
- znalosť marketingu a orientácie na zákazníka,
- inteligentné dispozície, ktoré umožňujú operatívne riešenie problémov vo vecných i sociálnych činnostiach,

- mobilitu ako pružnosť, pripravenosť na častú zmenu miest, ako pracovných, tak i geografických (časté cestovanie),
- pôsobenie na verejnosť, ovládanie všetkých foriem komunikácie umocňujúcich pôsobenie public relations,
- etiku manažérskeho správania a jednaní, zvlášť dôveryhodnosť manažéra, jeho morálnu povesť, kredit a individuálnu statočnosť,
- chápanie komplexných javov (globálnosť),
- umenie pracovať s trhom pracovných síl.

Pôsobenie manažéra je vymedzené priestorom možností, stratégií a jeho schopností.“  
(Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)

## 1.5 Štýly vedenia

„Podľa toho, ako vedúci pracovníci využívajú právomoc, možno rozlíšiť tri štýly vedenia:

Autokratický štýl vedenia - vedúci dáva príkazy a očakáva ich splnenie, je dogmatický, trvá za každých okolností na svojom rozhodnutí. Nepripúšťa diskusiu, uznáva prísnu disciplínu. Vede podriadených na základe možnosti odmeny alebo postihu. Tento štýl je často uplatňovaný napríklad v armáde, v policajných zboroch.

Demokratický štýl vedenia (participatívny) - je založený na aktívnej účasti pracovníkov na riadení a rozhodovaní. Vedúci sa radí s podriadenými o navrhovaných aktivitách a podnecuje ich k aktívnej spolupráci. Môžeme tu zaradiť manažérov, ktorí s podriadenými len predbežne konzultujú svoje rozhodnutie, ale aj manažérov, ktorí bez spoluúčasti podriadených neurobia nič.

Liberálny štýl vedenia - je charakteristický tým, že len zriedka využíva svoju moc a jeho podriadení sú dosť nezávislí pri realizácii úloh. Obyčajne takíto manažéri majú nízku autoritu, pretože sa spoliehajú na podriadených, že si sami stanovia ciele a spôsoby, ako ich dosiahnuť. Svoju úlohu vidia v tom, že zabezpečia potrebné informácie a styk s vonkajším prostredím. Tento štýl vedenia sa zvykne nazývať aj ako „štýl voľnej uzdy“ alebo Laissez - faire (rob si čo chceš).

V praxi obyčajne neexistuje vedúci, ktorý by uplatňoval len jeden štýl vedenia. Väčšinou sa prejaví kombinácia niekoľkých štýlov. Závisí to od konkrétnej situácie.

V súčasnosti sa často odporúča, aby manažéri svoje ciele vypracovávali spoločne so svojimi podriadenými a poskytlí maximum voľnosti v rámci možností, aby sa sami mohli rozhodnúť o tom, akým spôsobom by mohli jednotlivé úlohy vykonávať. Ak budú jasné ciele, môžu sa tak ľahšie chopiť iniciatívy, za predpokladu, že majú odvahu prevziať zodpovednosť.

Dobrý pocit jednotlivca je dôležitým predpokladom pre dobrú pracovnú atmosféru. Manažér by preto svojim vystupovaním nemal vyvolávať u pracovníkov strach z neúspechu, ktorý môže zapríčiniť aj neustálym kritizovaním alebo nízkym hodnotením. Ak je pracovník pochválený za podaný výkon, pomáha to upevňovať jeho sebadôveru a zároveň ho to motivuje.“ (Šimková, 2007)

„Populárna je klasifikácia štýlov vedenia ľudí, ktorú vypracoval RENSIS LIKERT, profesor na Michiganskej univerzite, so svojimi spolupracovníkmi na základe štúdia manažérov počas takmer troch desaťročí. R. LIKERT predpokladal existenciu štyroch štýlov, resp. systémov vedenia ľudí. Sú to:

Systém 1, t.j. exploatačno-autoritatívny štýl vedenia: vedúci sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú podriadeným. Rozhodovanie sa odohráva výhradne na vrchole organizácie. Komunikácia sa uskutočňuje formou príkazov zhora nadol. Vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení príkazov. Nie je záujem o iniciatívu a názory podriadených. Motivácia sa podnecuje pomocou strachu a trestov, a len výnimočne pomocou odmiern.

Systém 2, t.j. benevolentne-autoritatívny štýl vedenia: prevahu má autoritatívna zložka, ale niektoré právomoci rozhodovania sa už delegujú. Umožňuje sa určitá komunikácia zdola nahor, pretože vedúci má záujem o niektoré nápady a názory podriadených, čiže ich čiastočne toleruje. Pri delegovaných právomociach je silná kontrola. Motivuje sa pomocou odmiern, ale aj pomocou strachu a trestov.

Systém 3, čiže konzultatívny štýl vedenia: vedúci dôverujú podriadeným do značnej miery, no nie celkom. Zvyčajne sa snažia ich myšlienky a nápady využiť. Rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholovej úrovni organizácie. Špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Uplatňuje sa obojstranná komunikácia. Na motivovanie sa používajú odmeny, prípadne tresty, ako aj určitá spoluúčasť. Kontrola je výberová.

Systém 4, t.j. participatívno-skupinový štýl vedenia: vedúci plne alebo vo veľkej miere dôveruje podriadeným. Prejavuje sa to v čo najväčšej participácii a poskytovaní rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovniám.



Podporuje sa obojstranná komunikácia, ktorá sa často využíva na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažermi. Ekonomicky sa motivuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Kontrola je výberová.“ (Sedlák, 2001)

„Popredný americký manažér J. Weal tvrdí, že skutočne manažérskym spôsobom pracuje len asi 10 % vedúcich. Zastáva názor, že ľudia potrebujú podporu, a to okamžitú. Táto orientácia je zameraná na štýl motivačného riadenia. Jeho základné pravidlá sú nasledovné:

- žiadať sám od seba viac, než odo mňa očakávajú iní,
- žiadať od spolupracovníkov viac, než žiadajú iní,
- dávať svojim spolupracovníkom väčší podiel na úspechu firmy než iní, ochraňovať spolupracovníkov pred obavami, strachom a neistotou.

Motivačný riadiaci štýl vychádza zo stanovenia cieľa podnecovať ľudí k činnosti a z umenia chváliť a karhať. Stručne možno zhrnúť, že:

- napomáha ľuďom využívať ich schopnosti, všímať si, čo robia ľudia správne,
- vychádza zo správne stanovených cieľov,
- ľudia, ktorí sa cítia v práci spokojní, prinášajú dobré výsledky.

Orientácia trhovo podnikateľského štýlu riadenia vychádza zo zásady, že zákazník rozhoduje o všetkom a jeho pranie je absolútne rozhodujúce. Riadi sa:

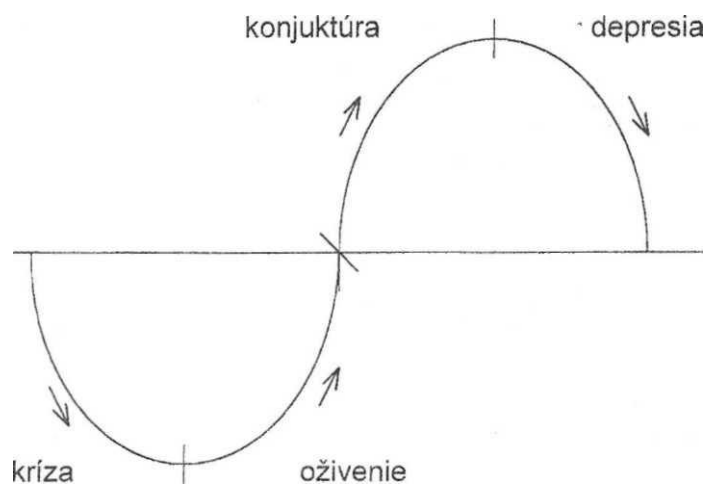
- potrebami a želaniami zákazníka,
- rozvojom súťaženía a súťaživosti medzi firmami, ale aj medzi jednotlivými pracovníkmi firmy navzájom,
- inovačnými smermi trhu,
- predstavou o budúcnosti,
- kooperáciou medzi spolupracovníkmi a vedením firmy.“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)

„Iným prístupom k orientácii štýlu je stratégia dlhej vlny.

Krivku stratégie dlhej vlny možno vysvetliť nasledovne. Fáza krízy vyvoláva potrebu nových základných inovácií, zmien v hodnotách, vyžaduje inštitucionálne i personálne zmeny a organizačné opatrenia. Kľúčová úloha sa v úsilí o jej úspech pripisuje riadeniu.

Ak sa podarí schopnému vedeniu vyviesť podnik z krízy, nasleduje fáza oživenia. V tejto fáze musí dôjsť k vysokej integrite podniku a jeho funkcií, od pracovníkov sa očakáva vysoká výkonnosť, odhodlanosť a uvedomenie. Podnikový manažment musí zohrať úlohu mobilizátora pracovného úsilia motivujúceho k vysokej prosperite.

Konjunktúra, ktorá je v znamení prosperity, vedie k vysokému tempu rastu. Existuje vysoká životná úroveň, čo má za následok pocit istoty, že sa nič nezmení, klesá motivácia k vyšším pracovným výkonom, všetko vyzerá jasné a nezvratné. To je však omyl. Menia sa hodnoty, klesá nadšenie pre pracovnú angažovanosť. Následkom je pokles produkcie i tempa rastu výroby, vznikajú problémy odbytového charakteru spôsobené klesajúcou kúpyschopnosťou atď. Dochádza k fáze depresie signalizujúcej zostup.



Obrázok č. 1: Stratégia dlhej vlny

Zdroj: Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000. Manažment ľudských zdrojov

Krivku stratégie dlhej vlny možno vysvetliť nasledovne. Fáza krízy vyvoláva potrebu nových základných inovácií, zmien v hodnotách, vyžaduje inštitucionálne i personálne zmeny a organizačné opatrenia. Kľúčová úloha sa v úsilí o jej úspech pripisuje riadeniu.

Ak sa podarí schopnému vedeniu vyviesť podnik z krízy, nasleduje fáza oživenia. V tejto fáze musí dôjsť k vysokej integrite podniku a jeho funkcií, od pracovníkov sa očakáva vysoká výkonnosť, odhodlanosť a uvedomenie. Podnikový

manažment musí zohrať úlohu mobilizátora pracovného úsilia motivujúceho k vysokej prosperite.

Konjunktúra, ktorá je v znamení prosperity, vedie k vysokému tempu rastu. Existuje vysoká životná úroveň, čo má za následok pocit istoty, že sa nič nezmení, klesá motivácia k vyšším pracovným výkonom, všetko vyzerá jasné a nezvratné. To je však omyl. Menia sa hodnoty, klesá nadšenie pre pracovnú angažovanosť. Následkom je pokles produkcie i tempa rastu výroby, vznikajú problémy odbytového charakteru spôsobené klesajúcou kúpyschopnosťou atď. Dochádza k fáze depresie signalizujúcej zostup. Tento cyklus je úplne zákonitý. Manažment môže jeho výkyvy regulovať, avšak zabrániť jeho logickému vývoju nemôže.“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)

„Štúdium správania sa vedúceho všeobecne je krokom na určenie toho, čo vedúci skutočne robia. Väčšine týchto teórií však chýba vysvetlenie, ako ovplyvňuje vedúceho správanie podriadených. Ich slabinou je aj to, že neobsahujú analýzu situácie, v akej musí vedúci konať. Modely vedenia založené na správaní podobne ako teórie črt zanedbávajú druh situácie.“ (Sedlák, 2001)

## **1. 6 Komunikácia**

„Komunikácia (komunikovanie) je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenia ľudí. Väčšina každodenných aktivít manažéra zahŕňa komunikáciu. Manažéri ňou zvyčajne strávia viac ako polovicu pracovného času. Mnohí vrcholoví manažéri jej venujú viac ako 75 % svojho času. Vzhľadom na význam komunikácie pri vedení ľudí odborníci sa intenzívne zaoberajú otázkami efektívneho komunikovania.

Komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Bez nej by skupina ľudí nemohla fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť.

Komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej správe. Efektívna komunikácia sa preto pokladá za skutočné jadro manažérskeho výkonu.

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.

Obrazne možno celý proces vyjadriť tak, že komunikovanie je „vystrelenie informácie a zasiahnutie cieľa“ (Sedlák, 2001)

„Súčasný obdobia je charakteristické zvyšovaním významu komunikačných zručností v práci manažéra. Neustále sa zvyšuje množstvo informácií, ktoré musia byť odovzdané, spracované, analyzované, využívané, vrátené, ale aj zamietnuté. Súčasný informačný vek sa výrazne odlišuje od industriálneho (priemyselného) veku spred niekoľkých rokov. Toto obdobie je menej stále, viacej premenlivé a založené hlavne na komunikácii.

Rozdiely medzi industriálnym a informačným vekom možno charakterizovať nasledovne:

Industriálny vek	Informačný vek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedomosti ľudí sa zdvojnásobujú každých 10 rokov.</li> <li>• Informácie sa dostávajú do celého sveta oneskoreným prenosom.</li> <li>• Manažérska kontrola je založená na kontrole ľudí.</li> <li>• Informácie sa získavajú, pretože sú potrebné.</li> <li>• Manažér vystupuje ako tvorca rozhodnutí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedomosti ľudí sa zdvojnásobujú každý rok.</li> <li>• Informácie sa dostávajú do celého sveta prostredníctvom satelitov.</li> <li>• Manažérska kontrola je zabezpečená prostredníctvom spätnej väzby.</li> <li>• Informácie sú spojené s výrobou.</li> <li>• Manažér pracuje ako informačný procesor.</li> </ul>

Tabuľka č. 1: Vývoj komunikácie

Zdroj: Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000. Manažment ľudských zdrojov

Komunikačné zručnosti manažérov pozostávajú zo siedmych prvkov:

1. Kreatívny pohľad
2. Citlivosť
3. Vízia
4. Premenlivosť
5. Zameranie
6. Vytrvalosť
7. Globalizácia

Posledný prvok - globalizácia, vyžaduje od pracovníkov otvorený prístup k interakcii v novom globálnom prostredí. Stredobodom pozornosti sa nestáva podnik, či už je veľký alebo malý, ale tzv. operátori zabezpečujúci interakciu s globálnou komunitou. Nové technológie vyžadujú od ľudí adaptáciu na komunikačné médiá ako sú e-mail, fax, web stránky a pod. Moderný „globálny zamestnanec“ musí mať nielen viac zručností spojených s využívaním týchto nových médií, ale musí flexibilne a rýchlo reagovať na výrazné zmeny v komunikačných technológiách.

Tzv. globálny postoj možno charakterizovať ako postoj, ktorý pripúšťa diverzitu pracovnej sily a diverzitu technológie, pričom obe možno -považovať za zdroje inovácie a adaptácie na zmeny v podnikateľských subjektoch. Jedným z najlepších spôsobov ako dosiahnuť tento postoj je práve komunikácia v organizácii.“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)

## **1.7 Motivácia a stimulácia**

„Dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia. Napriek jej zrejmemu významu sa ťažko definuje a analyzuje. Problematickosť jej skúmania spočíva v tom, že je to niečo, čo sa nedá vidieť a čo nemožno priamo merať. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní sa ľudí. Pojem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere“, t.j. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dovedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať odôvodnené závery o tom, čo ho motivuje.

Keď o nej hovoríme, zaujímate sa o správanie ľudí, napríklad o to, prečo pracujú rýchlejšie alebo tvrdsie, prečo prichádzajú do práce načas, prečo odovzdávajú vysoko kvalitnú prácu alebo prečo sa rozhodnú pripojiť k niečomu alebo opustiť organizáciu atď.

Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom, čiže podstatou. Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces, t.j. o iteratívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť ciele.

Na porovnanie rozdielnej interpretácie motivácie uvádzame niekoľko definícií, ktoré zároveň podrobnejšie špecifikujú tento pojem. Motivácia je vysvetľujúci pojem, ktorý používame na to, aby sme ukázali zmysel správania, ktoré pozorujeme. Namiesto priameho merania musíme vytvoriť určité podmienky a pozorovať, ako sa správanie mení. Na základe týchto zmien, ktoré pozorujeme, zdokonaľujeme naše pochopenie podstaty motivácie. Motivácia sa tiež definuje ako sústava faktorov, ktoré spôsobujú, že ľudia sa správajú určitým spôsobom: „Motivácia je dynamicky usporiadaný súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme aktuálnych či trvalých pohnútok (motívov) k správaniu (konaniu) podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ. Je to proces skladania (reťazenia) motívov a jeho výsledku (stav motivovaného správania)... Je to premenná veličina často realizovaná na nevedomej úrovni, ktorej výsledky môžu, ale nemusia byť uvedomované“.“ (Sedlák, 2001)

„Pri pojmoch stimulácia a motivácia je dôležité si uvedomiť najmä to, že pozitívny vzťah človeka k určitej činnosti vzniká z 2 dôvodov. Splnenie úlohy si človek buď spája s prospechom, ktorý prichádza z vonkajšieho prostredia (finančné ohodnotenie, zisk v rôznej forme), alebo je splnenie úlohy či vykonávanie určitej činnosti v súlade s vnútornou psychikou človeka. Tieto činnosti sú teda vykonávané pod vplyvom vonkajších podnetov (stimulov), alebo pod vplyvom vnútorných pohnútok(motívov). Pričom obe môžu pôsobiť súčasne.“ (Plamínek, 2007)

„Z obsahového hľadiska je potrebné od pojmov „motivácia a „motív“ odlíšiť dva veľmi blízke, nie však totožné pojmy - „stimulácia“ a „stimul“. Väčšina z nás sa pravdepodobne stretáva v praktickom živote s tým, že sa obe dvojice pojmov používajú ako synonymá či ekvivalenty. Dokonca aj niektorí psychológovia tieto pojmy (zvlášť motivácia - stimulácia) striktne nerozlišujú alebo nevymedzujú explicitne ich obsah.

Stimuláciou rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou spočíva teda v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka.

Uvedené vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca môže mať rozmanité podoby a formy, jeho spoločným menovateľom však býva (nie vždy zámerne) ovplyvňovanie činnosti druhého človeka. Takéto ovplyvnenie nemožno dosiahnuť inak, než ako zmenou psychických procesov, t.j. zmenou motivácie iného jedinca.

Vo vymedzení obsahu pojmu „stimulácia“ nie je explicitne zdôraznené, že by sa muselo jednať o vedomé, zámerne pôsobenie. Je totiž skutočnosťou, že k ovplyvňovaniu psychiky človeka dochádza prakticky vždy v procese sociálnej (interpersonálnej) interakcie, a to aj bez vedomého zámeru jej účastníkov. „Určité“ zmeny neimplikujú jednoznačne, že sa musí jednať vždy o zmeny zamýšľané subjektom stimulácie, t.j. jedincom, ktorý na druhého pôsobí so zámerom dosiahnuť určité zmeny. Výsledný efekt stimulačného pôsobenia - jeho úspešnosť - je vždy závislý na celom rade podmienok a okolností - na aktuálnom psychickom stave ovplyvňovaného jedinca, na uplatnených formách a prístupoch subjektu stimulácie, predovšetkým však na tzv. motivačnom profile objektu stimulácie, resp. na miere a kvalite poznania druhého človeka jedincom stimulujúcim.

Stimul je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka. Niekedy sa rozlišujú tzv. impulzy - endogénne, t.j. vnútorné, intrapsychické podnety signalizujúce nejakú zmenu v tele alebo mysli človeka a incentívy - exogénne, t.j. vonkajšie, zvonku prichádzajúce podnety vzťahujúce sa geneticky alebo naučeným spôsobom k impulzom, podnety, ktoré aktivujú určitý motív.

Medzi impulzy možno zaradiť také stavy tela, ako napríklad bolesť zuba (ktorá môže vyvolať motív návštevy zubného lekára), telesnú únavu (motív odpočinku), resp. stavy mysle typu nervozita pred skúškou (môže vyvolať motív vyhnúť sa skúške) a pod.

Incentívom môže byť napríklad ponuka možnosti pracovného postupu v prípade žiaducich pracovných výsledkov, pochvala za dobrý výkon a pod.

V tejto súvislosti je veľmi dôležité upozorniť na skutočnosť, ktorá sa môže zdať samozrejmu, ale jej časté nezohľadňovanie v praktickom (pracovnom

i mimopracovnom) živote svedčí skôr o opak – impulzom či incentívom môže byť v podstate čokoľvek, ale len môže, t.j. nemusí. Či určitý podnet bude alebo nebude stimulom závisí hlavne na tzv. motivačnej štruktúre konkrétneho človeka, t.j. na podobe jeho relatívne trvalého motivačného zamerania, na tom, či daný podnet korešponduje s motiváciou jedinca.“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)

„Existuje viacero teórií motivácie. K základným modelom motivácie možno zaradiť homeostatický model motivácie, hédonistický model motivácie, aktivačný, pobádací model motivácie, kongnitívny alebo poznávací model motivácie, činnostný model motivácie, apilačný model motivácie a Maslowov model hierarchie ľudských potrieb“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2000)



## 2 Cieľ

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie riadenia ľudí v dvoch podnikateľských subjektoch. Keďže sa jedná o subjekty pôsobiace na rôznych geografických miestach (na Slovensku a v USA) zároveň pôjde aj o komparáciu vedenia ľudí v oboch podnikoch. Pôjde aj o identifikáciu silných stránok a návrh ich možnej aplikácie do cudzieho prostredia. Ide o spoločnosti:

- Evonik Fermas s.r.o so sídlom v Slovenskej Ľupči, vznikol v roku 1992, momentálne zamestnáva 160 zamestnancov,
- Evonik Midwest Lysine, LLC, ktorý sídli v meste Blair, Nebraska, založený v roku 2000 a v súčasnosti zamestnáva 75 zamestnancov.

Naplnenie hlavného cieľa si vyžaduje stanovenie parciálnych cieľov, ktorými sú:

- charakteristika skúmaných podnikov z hľadiska ich pôsobenia na trhu,
- skúmanie uplatňovania spôsobu komunikácie v oboch podnikoch,
- zhodnotenie štýlu vedenia ľudí v oboch podnikoch a ich vzájomné porovnanie,
- skúmanie spôsobu riešenia konfliktov v jednotlivých spoločnostiach,
- skúmanie hodnotenia pracovníkov v skúmaných podnikoch,
- identifikácia hlavných motivačných faktorov v riadení ľudí oboch spoločností,
- celkové zhodnotenie a porovnanie funkcie vedenia ľudí v oboch podnikoch spojené s návrhom racionalizačných opatrení pre obe spoločnosti pre efektívnejšie riadenie ľudského kapitálu.

### 3 Metodika

Objektom skúmania sú dva podniky. Prvým z nich je Evonik Fermas s.r.o. so sídlom v Slovenskej Lupči. Podnik zamestnáva 160 pracovníkov a predmetom činnosti tohto podniku je produkcia esenciálnych aminokyselín určených pre výrobu výživových doplnkov pre poľnohospodárske zvieratá. Podnik bol založený v roku 1992. Druhým podnikom je Evonik Midwest Lysine LLC so sídlom v Blair, Nebraska, USA. V podniku pracuje 75 zamestnancov. Hlavnou činnosťou podniku je produkcia L Lysinu – esenciálnej aminokyseliny určenej pre výrobu výživových doplnkov pre poľnohospodárske zvieratá. Evonik Midwest Lysine vznikol v roku 2000.

V práci bude objasnený prístup k riadeniu ľudí v oboch podnikoch a zistenia budú porovnávané. Výsledky komparácie budú zosumarizované na konci v časti „Vlastná práca“. Všetky informácie pochádzajú z dotazníkového prieskumu, riadeného rozhovorom so zamestnancami podnikov a v úzkej spolupráci s členom vrcholového manažmentu – vedúci výroby podniku.

Postup práce bol nasledovný:

- naštudovanie odbornej literatúry k danej problematike,
- výber skúmaných objektov na základe prístupnosti a možnosti spolupráce a nadväzujúca charakteristika obidvoch podnikov,
- zostavenie dotazníka pre vykonanie dotazníkového prieskumu v oboch podnikoch,
- analýza výsledkov dotazníkového prieskumu v oboch podnikoch,
- hodnotenie a komparácia výsledkov dotazníkového prieskumu,
- návrhy na zlepšenie a rozvoj vedenia ľudí v podnikoch.

Pri spracovávaní údajov budú použité nasledovné metódy:

- dotazníkový prieskum – jeho základom je dotazník, ktorého jadro tvorí súbor otázok, pomocou ktorých získavame vyjadrenia vybraných osôb k problémom, ktoré sú predmetom skúmania; dotazníkový prieskum bol uskutočnený v čase od 28. apríla 2010 do 8. mája 2010, bol dočasne umiestnený na internetový server a následne bol respondentom poskytnutý prístup na tento server,

- komparácia - porovnávanie systémov vedenia,
- analýza – skúmanie prvkov určitého celku,
- syntéza – je opakom analýzy, zlučuje prvky do celku,
- dedukcia – proces transformácie výsledkov pomocou odvodzovacích pravidiel,
- indukcia – z parciálnych výsledkov sa konštatujú všeobecné závery.

## 4 Vlastná práca

### 4.1 Charakteristika podnikov

Pre porovnanie riadenia boli zvolené podniky, ktoré sú dcérskymi spoločnosťami veľkej medzinárodnej firmy Evonik a taktiež sú oba zamerané na podobnú produkciu. Ich poloha sa však výrazne líši.

Prvý, ktorý bol zvolený na slovenskej strane je firma Fermas Evonik s.r.o. Začiatky podniku Fermas s.r.o. sa datujú do roku 1992. Podnik vzniká spoluprácou dvoch spoločností a to Biotika a. s. ktorá vložila do podnikania 49% kapitálu a to vo forme priestorov, budov, pozemkov. Druhou firmou spolupráce je Degussa Ag ktorej 51% vkladov tvorili prevažne finančné prostriedky. V roku 1998 firma Biotika a. s. odpredala svoj podiel Degusse Ag, ktorá sa následne stáva 100%-ným vlastníkom. Veľká zahraničná spoločnosť Evonik kúpila v roku 2006 100% akcií Degussa na základe tohto bola firma premenovaná na Evonik Degussa a taktiež Fermas bol premenovaný na Evonik Fermas. Sídlo podniku sa nachádza v Slovenskej Ľupči okres Banská Bystrica.

Fermas je výrobný podnik, ktorý produkuje esenciálne aminokyseliny určené pre výrobu výživových doplnkov pre hospodárske zvieratá. Momentálne portfólio tvoria produkty ako: L Treonín, L Tryptofán, L Prolín, L Valín L Ornitín, L Isoleucín. Podnik možno charakterizovať ako nepretržitú pracujúcu prevádzku bez vlastnej predajnej siete. Odbyt výrobkov zabezpečuje materská spoločnosť Evonik Deggusa prostredníctvom svojej rozsiahlej svetovej marketingovej siete. Výrobná činnosť je základnou funkciou podniku avšak Evonik Fermas vyvíja taktiež značné úsilie na optimalizáciu výroby, ktoré je podmienené hlavne vývojom nových technológií. Súčasne cieľom firmy je aj čiastočná diverzifikácia portfólia založená na vývoji nových produktov a príprava na ich výrobu.

Momentálne pracuje v podniku približne 160 zamestnancov. Priemerná mesačná mzda sa pohybuje približne na úrovni 900€. V organizácií môžeme nájsť štyri úrovne manažmentu. Na vrchole sa nachádza generálny riaditeľ. Druhý stupeň tvoria vedúci jednotlivých úsekov môžeme ich charakterizovať ako top manažment. Na nižšej úrovni

sú zodpovední za jednotlivé oddelenia teda stredný manažment a na najnižšej úrovni sú línioví manažéri ako napr. majstri.

Firma produkuje približne 18 000t produktov ročne a obrat tvorí cca. 35 000 000€. Vzhľadom na nepriaznivú situáciu v slovenskom poľnohospodárstve sú výrobky Evonik Fermas takmer exkluzívne exportované do zahraničia hlavne do Beneluxu. Počas svojej krátkej existencie bol Fermas viackrát ocenený. Štyri krát podnik získal ocenenie „Najlepší exportér roka na Slovensku“ a podnik získal prestížnu cenu týždenníka TREND „Firma roka“

Druhým Podnikom, ktorý bol zvolený je Evonik Midwest Lysine LLC. Začiatky tohto podniku siahajú do roku 2000. Vznikol taktiež ako joint venture, ale v tomto prípade 50% podielom. 50% kapitálu investoval Cargil, ktorý je najväčším svetovým spracovateľom kukurice a 50% kapitálu investoval Evonik. Cargil bol zvolený ako strategický partner z toho dôvodu, že veľkú časť produktov tohto podniku tvoria dextrózové sirupy, ktoré sú potrebné pre sterilný fermentačný proces. Cargil svoj podiel neskôr predal a Evonik sa stal 100% vlastníkom. Umiestnenie prevádzky je priamo v centre Amerického poľnohospodárstva. Vzhľadom na svoju polohu v priemyselnom parku s firmou Cargil využíva Evonik Midwest Lysine servisy priemyselného parku ako napríklad technickú údržbu, zásobovanie, personálne oddelenie, sklady a podobne.

Evonik Midwest Lysine môžeme charakterizovať ako superoptimalizovanú jednovýrobovú organizáciu. Prevádzka je tak isto ako na Evonik Fermas nepretržitá. Vďaka svojej polohe má podnik lepšiu nákladovú štruktúru (economic scale) ako Evonik Fermas z tohto dôvodu bola výroba L Lyzínu premiestnená sem. Vzhľadom na cenu práce USA bol zvolený model maximálnej automatizácie a použili sa najväčšie vtedy dostupné zariadenia. Firma sa nachádza v meste Blair, štát Nebraska v areáli už spomenutého škrobárenského závodu Cargill Inc.

Podnik je zameraný exkluzívne na výrobu L Lyzínu. L Lyzín je aminokyselina určená pre výrobu výživových doplnkov pre hospodárske zvieratá. Ročná produkcia predstavuje približne 120 000t. Obrat firmy sa pohybuje okolo \$150 000 000-\$200 000 000. Tento produkt je exportovaný predovšetkým na trh NAFTA.

Organizácia podniku má 3 základné stupne. Prvý tvorí generálny riaditeľ zastupuje top manažment. Na druhom stupni riadenia sa nachádzajú vedúci jednotlivých úsekov teda stredný manažment a na najnižšom stupni nájdeme operátorov resp. líniový

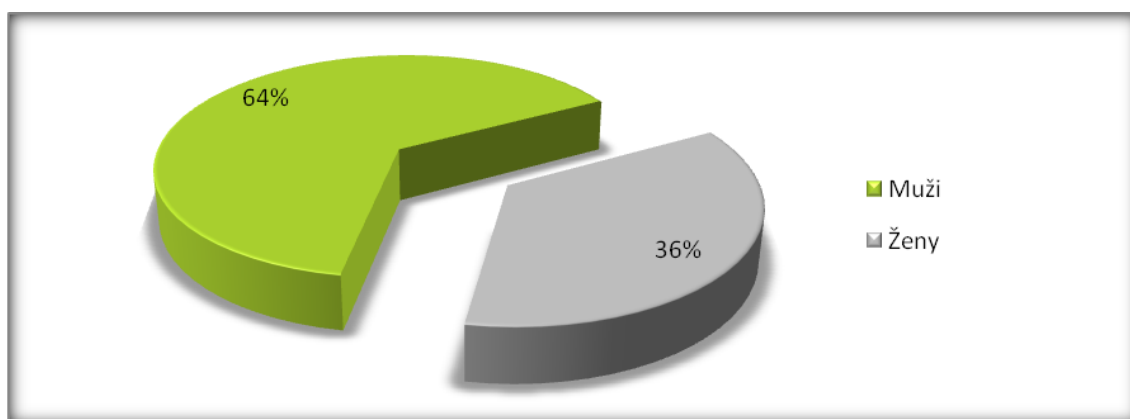
manažment. Podnik zamestnáva 75 zamestnancov. Priemerná mesačná mzda je približne €2 700, čo predstavuje trojnásobok v porovnaní s Evonik Fermas.

## 4.2 Analýza riadenia ľudí v skúmaných podnikoch

Pre získanie informácií o podnikoch bola zvolená metóda dotazníkového prieskumu. Na základe použitia dotazníkového výskumu môžeme získať množstvo informácií v krátkom časovom horizonte. Ako už názov naznačuje táto metóda je postavená na základe dotazov. Jadro dotazníka tvorí súbor otázok, pomocou ktorých získavame vyjadrenia vybraných osôb k problémom, ktoré sú predmetom skúmania.

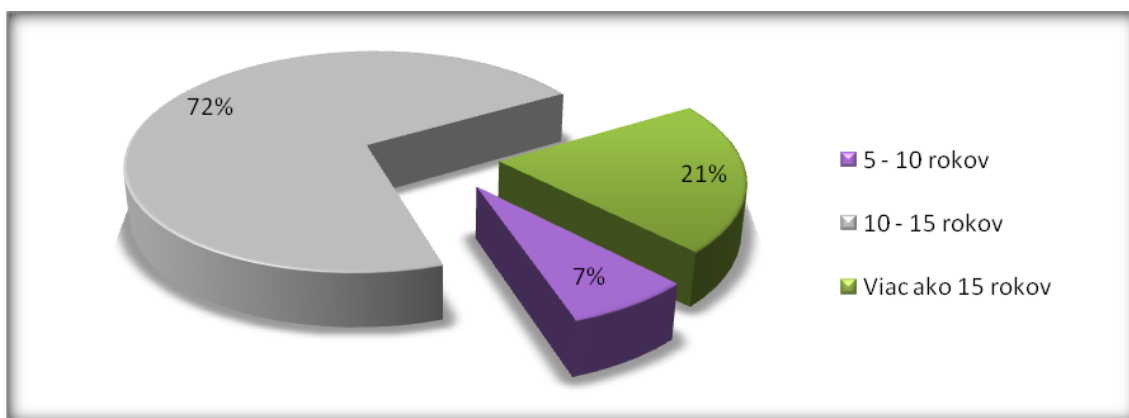
Na základe dotazníkového prieskumu boli množstvá cenných informácií získavané z interného prostredia podniku. Prieskum bol zameraný prevažne na vedenie ľudí, čo zahŕňa spôsob vedenia, komunikáciu, motiváciu, konflikty a ďalšie kategórie. Z tohto dôvodu množinu respondentov tvoria len manažéri, ktorí majú minimálne jedného podriadeného pracovníka. Na základe získaných informácií sme dospeli k týmto záverom vo Evonik Fermas.

Medzi úplne základný ukazovateľ môžeme zaradiť štruktúru pohlavia v riadiacej činnosti. V podniku Evonik Fermas tvoria muži 64% riadiacich zamestnancov a ženy 36% vid'. obrázok č. 2. Percento žien je výrazne nižšie ako percento mužov. Tento faktor je ovplyvnený historickým vývojom postavení žien v spoločnosti. Z tohto dôvodu v top manažmente ženy v Evonik Fermas nenájdeme.



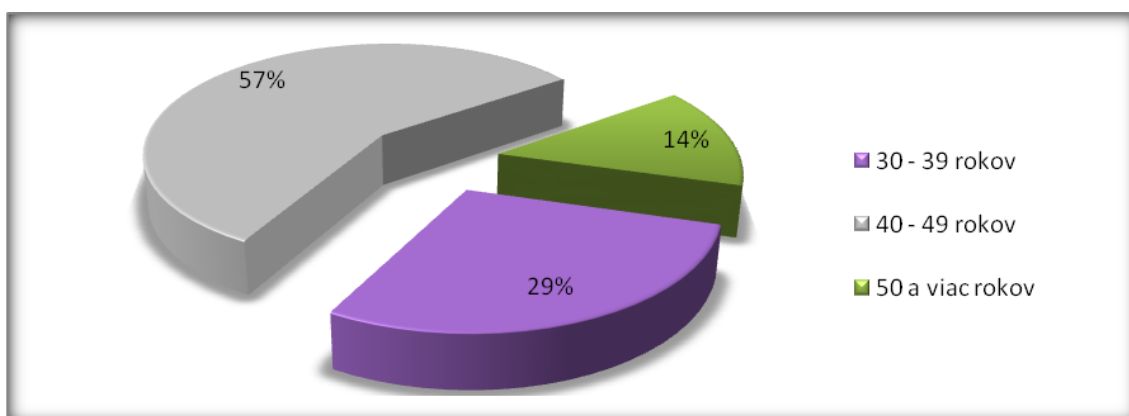
Obrázok č. 2: Štruktúra pohlavia v Evonik Fermas  
Zdroj: Vlastný výskum

Väčšina zamestnancov pracuje v podniku už od založenia alebo boli zamestnaní do troch rokov od založenia. Svedčí o tom aj počet odpracovaných rokov uvedený v obrázku č. 3.



Obrázok č. 3: Odpracované roky v Evonik Fermas  
Zdroj: Vlastný výskum

Podnik vykonáva svoju podnikateľskú činnosť približne 17 rokov. Zamestnanci pri jeho zrode boli členmi mladej generácie z dôvodu dnešnej vekovej štruktúry vid'. Obrázok č. 4. Vekový priemer však neustále stúpa v podniku čo môže mať negatívny vplyv. V dnešnom podnikateľskom prostredí je potrebné ísť s dobou. Podmienky, technológie, požiadavky odberateľov sa neustále menia. Ak je v záujme podniku byť neustále konkurencieschopný musí sa vyvíjať rovnomerným tempom. Príliv mladej generácie môže tento rozvoj podporiť. Malo by byť v záujme manažmentu zamestnávať nových mladých pracovníkov, ktorí sú flexibilní, prispôsobiví a prinesú podniku nové nápady.



Obrázok č. 4: Veková štruktúra v Evonik Fermas  
Zdroj: Vlastný výskum

Všetci riadiaci zamestnanci vo firme Evonik Fermas dosiahli minimálne stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou. Zamestnanci s takýmto vzdelaním zastávajú skôr pozície líniového manažmentu po prípade stredného manažment. Vo vrcholovom manažmente sa stretávame len so zamestnancami, ktorý dosiahli Vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa vid'. tabuľka č. 2.

	Stredoškolské s maturitou	Vysokoškolské 2. stupňa
Líniový manažment	75%	22,22%
Stredný manažment	25%	44,44%
Vrcholový manažment	0%	33,33%

*Tabuľka č. 2: Vzdelanie v Evonik Fermas  
Zdroj: Vlastný výskum*

Ďalší prvok, ktorý treba brať do úvahy pri vedení ľudí je komunikácia. Komunikácia v značnej miere ovplyvňuje riadenie ľudí v podniku. Komunikácia je hlavným prostriedkom manažéra ako ovplyvňovať svojich podriadených. Na základe dotazníkového prieskumu, je komunikácia vo firme Evonik Fermas vnímaná najčastejšie ako neformálna. Zamestnanci si vytvárajú medzi sebou a so svojimi nadriadenými vzťahy priateľského charakteru. Komunikácia takéhoto typu sa stáva v podnikoch čím ďalej, tým viac populárna a to z toho dôvodu, že ak je na pracovisku otvorená komunikácia informácie sa podávajú šíria veľmi rýchlo, môžeme očakávať rýchlejšiu spätnú väzbu. Tento typ komunikácie podnecuje tímovú prácu, kedy pracovníci sa zapájajú do riešenia problémov aktívne bez žiadnych výrazných bariér. Takýmto spôsobom je budovaná aj podniková kultúra a vytvára sa príjemné otvorené prostredie pre prácu. Komunikáciu v tejto spoločnosti vnímajú ako otvorenú len vo vybranom okruhu ľudí len približne 25% ľudí a to všetko manažéri na nižšej úrovni. Toto je zapríčinené vyššou hierarchiou pracovných pozícií kedy pracovníci na nízkej úrovni sa často stretávajú len so svojim priamym nadriadeným a v čo najmenšej miere s najvyšším stupňom organizačnej hierarchie. Tu vzniká formálny vzťah a taktiež tu existuje vyšší stupeň rešpektu.

Na základe toho faktu, že firma využíva prevažne otvorenú komunikáciu, manažéri využívajú hlavne priateľský štýl vedenia a direktívny – kolegiálny typ. Vrcholoví manažéri využívajú predovšetkým priateľský štýl vedenia. Dôvodom je, že pri riešení komplikovaných problémov je potrebné získať množstvo informácií, ktorými



disponujú zamestnanci na nižších úrovniach. Je pre nich dôležité, aby zamestnanci, ktorí sa v danom prostredí pohybujú poskytovali informácie rýchlo, bez akýchkoľvek bariér, aby sami iniciovali posun informácií a taktiež predkladali svoje návrhy na riešenia problémov. Toto by sa veľmi ťažko dosahovalo pri striktnom štýle vedenia. Direktívny – kolegiálny typ vedenia sa využíva prevažne na nižších stupňoch riadenia. Manažéri na tejto úrovni sa nestretávajú s komplexnými problémami a značnou náplňou ich práce je zadávanie, prikazovanie úloh.

Komunikácia má mnoho foriem. Na Evonik Fermas sa najčastejšie využívajú hlavne tri typy komunikácie. Priama ústna komunikácia, telefónna komunikácia a email. Priama ústna komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou vedenia ľudí. Vďaka nej môžeme poskytnúť presné informácie s minimálnou mierou skreslenia a získavame okamžitú spätnú väzbu. Z organizačného hľadiska túto formu komunikácie najčastejšie využíva vrcholový manažment, je teda iniciovaná zhora nadol. Vrcholový manažment ju často využíva pri kontrole podriadených, kedy osobne navštevujú jednotlivé oddelenia a získavajú informácie z prvej ruky. V opačnom smere zdola na hor je skôr preferovaná telefónna komunikácia. Manažéri na nižších úrovniach riadenia si vzhľadom na charakter svojej práce nemôžu dovoliť väčšie časové straty a preto využívajú rýchlejšiu komunikáciu telefónom. Taktiež sa táto komunikácia využíva medzi oddeleniami, ktoré sú značne od seba vzdialené. E-mail je moderným typom komunikácie. Tento typ komunikácie sa využíva na všetkých úrovniach vedenia. Jeho prednosti sú hlavne hromadnosť a objem zachytených informácií. Napríklad obežníky sa rozposielajú e-mailom.

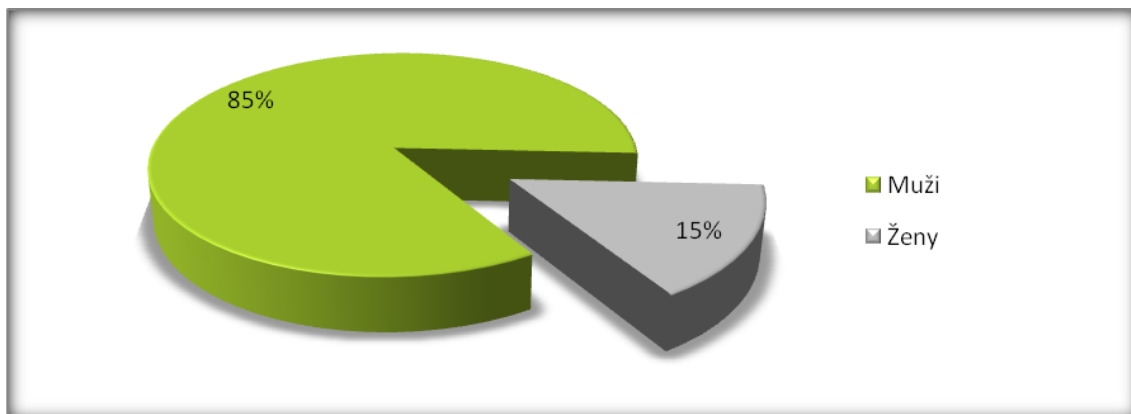
Veľmi dôležitou súčasťou vedenia ľudí je ich motivácia. V prostredí Evonik Fermas sa využívajú mnohé metódy motivácie, ktoré sa líšia od jednotlivých manažérov a tak isto od úrovne vedenia. Medzi úplne základné formy využívanej motivácie môžeme zaradiť finančnú odmenu. Je to populárna metóda rozšírená hlavne na nižších úrovniach riadenia. Predstavuje jednorazovú finančnú čiastku udelenú za mimoriadne výsledky práce. Ďalšou využívanou metódou je možnosť povýšenia, ale táto metóda nie je ani zďaleka tak často využívaná ako finančná odmena a to hlavne z dôvodu limitovania veľkosti organizačnej štruktúry. Nie je možné aplikovať takýto spôsob motivácie frekventovane. Udeľuje sa za naozaj výnimočné výsledky práce a jej efektívnosť je veľmi vysoká. Ako náhle sa posúvame na vyššiu úroveň riadenia, možnosť povýšenia sa zužuje resp. nie je možné tento spôsob využívať. Zamestnanec sa už

nachádza na najvyššom možnom stupni riadenia. Z tohto dôvodu Evonik Fermas využíva aj iné možnosti motivácie a to hlavne verejnú pochvalu a možnosť participácie na nových projektoch. Podľa prieskumu verejná pochvala nie je populárna v prostredí podniku. Vo vrcholovom manažmente je často využívaná možnosť participácie na nových projektoch. Tento spôsob motivácie má veľmi kladnú odozvu. Zamestnanci na vyšších úrovniach organizácie si sú vedomí faktu že neexistuje priestor na ich povýšenie. Vyhľadávajú možnosť sebarealizácie sa na nových projektoch. Hľadajú výzvy do budúcnosti. Úspešné splnenie týchto výziev môže výrazne ovplyvniť chod podniku. Každý chce niečo vytvoriť a zanechať po sebe, čo sa bude dlhodobo využívať. Nová participácia a vedenie projektov však prináša aj vyšší stupeň zodpovednosti. V Evonik Fermas môžeme za najdôležitejšiu metódu považovať po úspechu na realizovaných metódach, participáciu na ďalších projektoch prípadne ich vedenie.

K vedeniu ľudí samozrejme patrí aj vznik konfliktov. Je v záujme manažérov riešiť tieto konflikty nestranne, efektívnym a rýchlim spôsobom. Nesprávne riešenie konfliktov môže výrazne narušiť podnikovú kultúru a spoluprácu pracovníkov, čo môže viesť k väčším problémom. Na základe prieskumu manažéri uvádzajú najčastejšie príčiny vzniku konfliktov netoleranciu zamestnancov medzi sebou a rozdielne záujmy pracovných skupín/oddelení. S netoleranciou zamestnancov medzi sebou sa stretávame spravidla na nižších stupňoch organizácie. Podľa jedného z respondentov môjho dotazníka vznikajú tieto konflikty z toho dôvodu že človek je od prírody márnomyseľný a sebecký. Prikláňam sa k tomuto názoru a však je potrebné brať do úvahy, že zamestnanci pracujú v tom istom kolektíve dlhé roky. Je prirodzené že takéto konflikty vznikajú a je úlohou manažmentu riešiť tieto problémy efektívne ale hlavne ich neprehliadať. V Evonik Fermas spravidla iniciatíva riešenia prichádza priamo od zamestnancov, ktorí sa pokúšajú konflikt vyriešiť medzi sebou. Ak uzmierenie nenastane do riešenia konfliktu je zapojený priamy nadriadený. Na vyššej úrovni riadenia sa stretávame s rozdielnym názorom najčastejšieho vzniku konfliktu a to rozdielne záujmy pracovných skupín. Tieto konflikty vznikajú z dôvodu organizačnej štruktúry. Existuje mnoho oddelení zameraných na rôzne oblasti podnikania a niekedy si oddelenia stanovujú také metódy dosahovania výsledkov ktoré sú navzájom konfliktné. V takomto prípade nie je možné tento konflikt vyriešiť len medzi zamestnancami je jednoznačná potreba zasiahnutia vrcholového manažmentu, ktorého pracovnou náplňou je aj zlučovanie strategických cieľov podniku.

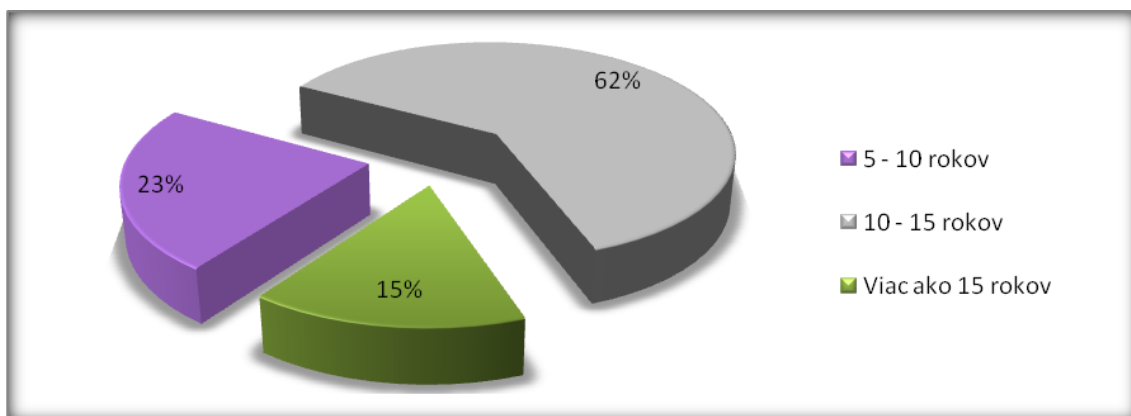
Na základe získaných informácií sme dospeli k týmto záverom v Evonik Midwest Lysin.

Štruktúru pohlavia v riadiacej činnosti podniku Evonik Midwest Lysin môžeme znázorniť nasledovne na obrázku č. 5. Muži zastupujú 85% manažérov a ženy 15%. Nízky podiel žien na riadení je spôsobený historickým vývojom spoločnosti. Tento vývoj prebiehal v USA veľmi podobným spôsobom ako v Európe. Ženy v minulosti v USA boli najmä ženami v domácnosti.



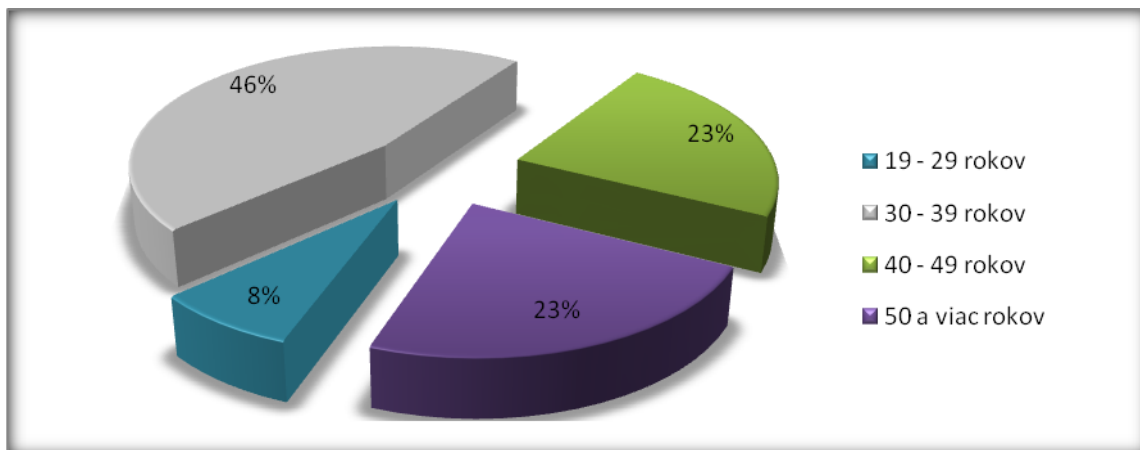
Obrázok č. 5: Štruktúra pohlavia v Evonik Midwest Lysin  
Zdroj: Vlastný výskum

Štruktúra odpracovaných rokov zamestnancov, vid' obrázok č. 6. Veľké množstvo pracovníkov pracuje v podniku už od založenia. Podnik vykonáva svoju podnikateľskú činnosť len 10 rokov. Nakoľko pracujú zamestnanci vo veľkom priemyselnom parku berú podnik ako súčasť celku. Napriek tomu, že podnik funguje len 10 rokov mnohí v dotazníku uviedli že pre podnik pracujú viac ako 10 rokov. Je to spôsobené najmä tým že personálne oddelenie zastrešuje celý priemyselný park.



Obrázok č. 7: Odpracované roky v Evonik Midwest Lysine  
Zdroj: Vlastný výskum

Je veľmi neobvyklé, aby sa na pozíciu vrcholového manažmentu dostal mladý neskúsený manažér. Na pozíciu vrcholového manažéra sa väčšinou obsadzujú manažéri v produkčnom veku od 40 rokov, ktorí už majú skúsenosti v danej oblasti. Túto hypotézu potvrdzuje aj obrázok č. 7.



Obrázok č. 5: Veková štruktúra v Evonik Fermas

Zdroj: Vlastný výskum

Riadiaci zamestnanci Evonik Midwest Lysine majú minimálne dosiahnuté stredoškolské vzdelanie, ktoré môžeme charakterizovať ako ekvivalent slovenského stredoškolského vzdelania s maturitou. V USA maturitná skúška neexistuje ale stredná škola je ukončená tiež formálnou skúškou. Vzdelanostná štruktúra je znázornená v tabuľke č. 3.

	Stredoškolské	Vysokoškolské 1. stupňa	Vysokoškolské 3. stupňa
Líniový manažment	50%	50%	0%
Stredný manažment	0%	100%	0%
Vrcholový manažment	0%	0%	100%

Tabuľka č. 3: Vzdelanie v Evonik Midwest Lysine

Zdroj: Vlastný výskum

V podniku sa stretávame s úplne otvorenou komunikáciou na všetkých úrovniach riadenia. Vďaka takejto komunikácii sa na pracovisku vytvára uvoľnená atmosféra, ktorá zabezpečuje priaznivé prostredie pre prácu. Ak by na pracovisku bola napätá atmosféra z krátkodobého hľadiska by to možno predstavovalo zvýšenie produktivity práce manažérov v dôsledku stresu, ale z dlhodobého hľadiska by to určite nebolo prínosom. Efektivita by klesala v dôsledku vyčerpania a demotivácie.

Otvorená komunikácia ide „ruka v ruke“ s priateľským štýlom riadenia. Manažéri vytvárajú príjemné pracovné prostredie a tak isto pristupujú k svojim podriadeným priateľským spôsobom. V takejto situácii sa medzi nadriadeným a podriadeným vytvára nie len pracovný, ale aj osobný vzťah založený na vzájomnej dôvere. Existuje predpoklad, že prípadné problémy na pracovisku sa budú pri takomto vzťahu riešiť jednoduchšie.

Vďaka dobrým vzťahom sa minimalizuje predpoklad vzniku konfliktov na pracovisku. Konflikty v Evonik Midwest Lysine podľa prieskumu vznikajú najčastejšie z dôvodu netolerancie medzi zamestnancami a rozdielnymi záujmami oddelení/pracovných skupín. Dané problémy môžu byť spôsobené nedostatkom tzv. team-building – ových aktivít v podniku. Vzniknuté konflikty na pracovisku sa riešia v jednotlivých pracovných skupinách a vo väčšine prípadov nepresahujú do vyššieho stupňa riadenia. K riešeniu konfliktov napomáha aj neformálna otvorená komunikácia medzi jednotlivými stupňami riadenia.

Priama ústna komunikácia je najčastejšou formou komunikácie v podniku, a to v oboch smeroch – zhora nadol aj zdola nahor. Ďalšími preferovanými spôsobmi komunikácie je telefonická a e-mailová komunikácia.

Výraznou črtou americkej pracovnej kultúry a jej prístupom k motivácií je „money talks“ (peniaze hovoria za všetko). To znamená že finančná odmena je hlavným motivačným faktorom aj v podniku Evonik Midwest Lysine. Zamestnanci preferujú finančnú odmenu pred inými formami odmeňovania. V podniku sa však využíva ako určitá motivácia a odmena aj verejná pochvala.

### **4.3 Komparácia riadenia ľudí v skúmaných podnikoch**

Obidve firmy pri založení prevzali určité štandardy organizácie od prvotných partnerov. Vývojom sa však veľa toho zmenilo. Tento vývoj bol hlavne spôsobený rôznymi faktormi, či už externými alebo internými. Významný vplyv však mal aj kultúrny charakter.

Na Evonik Midwest Lysine sa stretávame s tzv. tímovým konceptom. To znamená, že organizačná štruktúra nie je budovaná do hĺbky, ale spravidla do šírky. V rámci operátorov (technicians) neexistuje žiadna hierarchia. Tvoria tím. Tím sa rozhoduje ako celok o rozdelení práce, spoločne riešia problémy, plánujú dovolenky

atď. Tím nemá formálne svojho vodcu, ale v otvorenej komunikácii, v malých skupinách je prirodzené, že vznikajú neformálni vodcovia na základe osobných vlastností, schopností. Manažér ktorý zodpovedá za túto skupinu (team leader), zodpovedá za tréning zamestnancov a za plánovanie výroby. Na jednej úrovni hierarchie sa nachádza ako manažment tak aj špecialisti ako napríklad zásobovanie, účtovníctvo, technické servisy.

Naopak v Evonik Fermas sa nestretávame s tímovým konceptom. Organizačná štruktúra je typická pre Európu. Existuje kooperácia medzi zamestnancami, pracovnými skupinami alebo oddeleniami. Tímová práca je podporovaná hlavne pri riešení komplikovaných problémov ale zodpovednosť má vždy len jeden človek nie tím, z pravidla nadriadený.

Pri riešení problémov v tímovom koncepte línioví manažéri riešia problémy tímovo medzi sebou. Sami môžu iniciovať riešenia ktoré predkladajú manažmentu tzv. „Pass up communication“. Úlohou manažmentu je tieto veci koordinovať, aby to bolo v záujme firmy. V organizácii Evonik Fermas nie je takýto koncept využívaný. Vyšší manažment by možno aj prijal návrhy od svojich podriadených, ale spravidla nie je v záujme líniových manažérov riešiť závažné problémy, toto rozhodovanie prenechávajú svojim nadriadeným.

Konflikty sú v obidvoch podnikoch zapríčinené podobnými faktormi a to hlavne vzájomnou netoleranciou zamestnancov a rozdielnymi záujmami pracovných skupín/oddelení. Riešenie týchto problémov sa však mierne líši. V Evonik Fermas sa problémy síce riešia medzi zamestnancami navzájom, ale ak sa konflikt nevyrieši často sa ututlá a zamestnanci čakajú ako sa situácia vyvinie. Často sa stáva, že iniciatíva riešenia konfliktu prichádza zhora. V Evonik Midwest Lysine sa konflikty riešia vždy medzi zamestnancami navzájom a keď sa nedospeje k dohode, tak je informovaný nadriadený pracovník, aby konflikt vyriešil.

Čo sa týka motivácie na Evonik Fermas existujú 2 druhy bonusov, tzv. technologický bonus a ekonomický bonus. Technologický bonus je podmienený splnením určitých technologických ukazovateľov – je špecifický len pre Evonik Fermas. Ekonomický bonus môžeme charakterizovať ako podiel na ekonomickom výsledku divízie, ale je k tomu potrebné splniť určité stanovené parametre fixných nákladov. Tieto bonusy predstavujú pre zamestnanca 13ty a 14ty plat, ktorý je kalkulovaný percentom naplnenia stanovených kritérií. Toto motivuje firmu ako celok sa neustále

zlepšovať. Návrhy cieľov predkladá Evonik Fermas a sú schvaľované dozornou radou Evonik Deggusa.

Ďalšie odmeny a bonusy, sociálne výhody, vymoženosti sa udeľujú pri dovŕšení jubileí, odchodov do dôchodkov, vianočné večery. Taktiež Evonik Fermas uhrádza zo sociálneho fondu príspevky na rekreáciu, vstupenky do sauny, fitness centier, plavárne atď. Každoročne sa koná rodinný deň, ktorý je určený aj pre rodinných príslušníkov. Občerstvenie, hry pre deti, možnosť porozprávať sa mimo práce. Pravidelne sa usporadúvajú turistické podujatia cez víkendy s finančnou spoluúčasťou. Zamestnanci taktiež môžu podať návrhy na zlepšenie bezpečnosti, zjednodušenie práce, zvýšenie efektivity, ktoré sú finančne odmenené.

Štruktúra bonusov je na Evonik Midwest Lysine podobná. Taktiež existuje technologický a ekonomický bonus. Parametre sú zhruba rovnaké. Taktiež sú vyplácané zamestnancom ako 13ty a 14ty plat vypočítaný podielom z naplnenia parametrov. Sociálny program podľa amerických štandardov je veľmi zredukovaný, obmedzený na vianočnú večeru. V USA nie je zvykom, aby firma mala špeciálnu sociálnu politiku. Napríklad firma neprispieva na dopravu, stravovanie a taktiež firmy z pravidla nedisponujú stravovacím zariadením.

Na Slovensku je typické, že ak sú zamestnanci motivovaní, zvýšením zodpovednosti očakávajú súčasne povýšenie a zvýšenie platu. V USA takýto spôsob motivácie vnímajú pozitívne, ale nie je to podmienené okamžitou finančnou odmenou alebo povýšením.

Ďalším rozdielom je vnímanie finančnej odmeny. V Evonik Fermas tento spôsob motivácie je populárny na nižších úrovniach organizácie ale stredný a vysoký manažéri vnímajú ako pozitívnejšiu motiváciu osobnú pochvalu a hlavne po úspešnej práci participácia na nových projektoch. V Evonik Midwest Lysin je finančná odmena považovaná za najlepší typ motivácie na všetkých úrovniach riadenia. Američania pri výbere medzi dvomi podobnými zamestnaniami sa zväčša priklonia k zamestnaniu, ktoré poskytuje vyššiu finančnú odmenu a často neberú do úvahy ďalšie dôležité faktory ako prostredie, kolektív, možnosť rastu atď.

Filozofia amerického stredozápadu je „Povedz mi čo chceš aby bolo urobené a nechaj ma nájsť spôsob ako to urobiť“ Team pracuje spoločne bez zásahu nadriadeného, až keď je v koncoch požiada nadriadeného o pomoc. Na Slovensku sa

stretávame s presným opakom, kde zamestnanci si vyžadujú presné pokyny, inštrukcie na vykonanie a často riešia problémy individuálne a nie v prostredí dlhodobého tímu.

Ďalším zaujímavým rozdielom je to, že Američania sú naučení silne dodržiavať pracovné predpisy. Často sa dožadujú sami ochranných pomôcok. Napríklad zamestnanci sa dožadujú z vlastnej iniciatívy prílb a ochranných okuliarov. V Slovenských spoločnostiach manažment často musí nútiť zamestnancov používať ochranné pomôcky a často vykonáva aj kontrolu ich používania.

Zamestnanci Evonik Fermas majú výbornú schopnosť improvizácie a často ju aj využívajú. Vzniká mnoho problémov, ktoré nemajú stanovené štandardné riešenia a zamestnanci využívajú improvizáciu. Naopak manažment naráža často na problémy implementácie systémových, dlhodobých opatrení, formálnych postupov ako napríklad zber dát, vyhodnocovanie, protokolovanie atď. V prostredí Evonik Midwest Lysin je to skôr naopak dodržiavajú sa štandardné postupy dlhodobo.

Vývoj komunikácie v oboch podnikoch výrazne poznačil prílev nových technológií a to hlavne e-mailov. Tento spôsob komunikácie sa rozšíril veľmi rýchle. Využíva sa veľmi často a to hlavne z dôvodu rýchleho šírenia veľkého množstva informácií. Najefektívnejšia je samozrejme verbálna komunikácia. V Evonik Midwest Lysin sú zamestnanci viac koncentrovaní vďaka vysokému stupňu automatizácie. Väčšina pracuje v hlavnom riadiacom centre alebo sú neustále s ním v kontakte cez rádiové spojenie. Tento faktor má svoje výhody a to hlavne fakt, že ľudia majú viac vzájomnej interakcie a informácie sa rýchlejšie šíria.

Na Evonik Fermas sú ľudia viac rozptýlení na rôznych vzdialených pracoviskách a z tohto dôvodu sa najčastejšie využíva telefonická komunikácia. Ak sa jedná o mimoriadne citlivé informácie, ktoré potrebujú vysvetlenie a e-mail nie je dostatočný. V oboch firmách sa konajú stretnutia manažmentu s ľuďmi po jednotlivých zmenách. Výhodou je okamžitá spätná väzba a minimálne skreslenie informácií smerom dole v hierarchii. Procesné informácie ako napríklad laboratórne a výrobné dáta sú ukladané a komunikované v elektronickej forme pomocou databázového systému. Informačné systémy v oboch firmách sú porovnateľné. Napríklad pre ekonomickú agendu používajú obe firmy Sap 3.0.

Vzdelanostná štruktúra riadiacich pracovníkov sa taktiež líši v jednotlivých podnikoch. V slovenskom podniku značnú časť líniového manažmentu tvoria ľudia so stredoškolským vzdelaním s maturitou. Stredný a vrcholový manažment je tvorený



prevažne z ľudí s vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa. V americkom podniku sa nestretávame so žiadnym zamestnancom, ktorý má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa, ale prevažnú časť stredného manažmentu tvoria zamestnanci s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa. Len generálny manažér Evonik Midwest Lysine má dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa.

Posledným rozdielom týchto firiem je priestor na hodnotenie nadriadených. V Evonik Midwest Lysine existuje systém na objektívne hodnotenie priamych nadriadených. Hodnotený spravidla negatívnu spätnú väzbu prijme objektívne a konštruktívne do budúcnosti. V Evonik Fermas nemá zavedený žiadny systém hodnotenia nadriadených.

## Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie riadenia ľudí v dvoch podnikateľských subjektoch, ktoré sa nachádzajú na rozdielnych kontinentoch a predovšetkým v iných kultúrach. Cieľ bol naplnený v jednotlivých častiach bakalárskej práce. Vedenie ľudí bolo zhodnotené z viacerých hľadísk. Výsledky zistení z oboch podnikov boli následne komparované, boli identifikované silné stránky a bola navrhnutá ich možná aplikácie do cudzieho prostredia.

Aj keď sa v teoretickej rovine často stretieme s pojmom euro-americký manažment, je predsa len možné určiť niekoľko očividných rozdielov. Tieto rozdiely vyplývajú hlavne z historického vývoja spoločnosti, mentality ľudí a kultúry národa.

Prínosom tejto práce je hlavne rozpoznanie spoločných a rozdielnych znakov pri vedení ľudí. Rozdielny je najmä pohľad na motivačné faktory a spôsoby riešenia medziľudských konfliktov. Výrazným rozdielom je sociálna politika oboch podnikov. Avšak môžeme pozorovať aj niekoľko spoločných prvkov ako napríklad otvorená komunikácia, ktorá prebieha v oboch podnikoch alebo priateľský prístup nadriadeného k podriadeným. Spoločnou črtou sú taktiež príčiny vzniku konfliktov na pracovisku.

Z výsledkov práce môžeme vyvodit' niekoľko návrhov na riešenie. Firma Evonik Fermas by mala vykonať určité zmeny, ktoré jednoznačne pomôžu k dosahovaniu vyššie stanovených cieľov. V prvom rade je potrebná dôslednejšia kontrola vykonávania štandardných postupov. Je dôležité, aby tieto postupy boli vykonávané pravidelne, aby sa dostali do podvedomia pracovníkov. Po určitej dobe ich budú zamestnanci vykonávať inštinktívne bez toho aby si to uvedomovali. Tento postup zabezpečí dlhodobú stabilitu podniku a prehľadnú evidenciu, ktorá je zárukou prehľadného čerpania dôležitých informácií.

Zavedením systému hodnotenia priamych nadriadených by manažment mohol získať mnoho užitočných informácií od podriadených ohľadom vykonávania svojej práce. Ak manažér dokáže prijať aj negatívnu kritiku tak táto spätná väzba prispieva

k rozvoju manažéra. Manažér predovšetkým rozvíja svoju schopnosť vedenia ľudí súčasne firma získava skúsenejších riadiacich pracovníkov.

Firma Evonik Midwest Lysine by taktiež mala vykonať určité zmeny, ktoré by mali značný motivačný charakter. V USA síce nie je bežné, aby podnik vytváral špeciálnu sociálnu politiku, ale malo by byť v záujme vedenia aby zabezpečovali príjemné prostredie pre svojich podriadených. Neformálne aktivity mimo pracovnej doby často prispievajú k rastu podnikovej kultúry. Rôznymi sociálnymi výhodami by si podnik zaviazal svojich zamestnancov, ktorí by si uvedomovali svoje výhody a z tohto dôvodu by ich nepresvedčila ani vyššia finančná odmena od druhej firmy (napríklad konkurencie) na odchod zo zamestnania.

Vrcholový manažment Evonik Midwest Lysine často využíva verejnú pochvalu ako nástroj motivácie. Takýto spôsob motivácie nie je efektívnym v tímovo zameranej organizácii, kedy za riešením problémov zväčša stojí tím a taktiež tím zodpovedá za splnenie plánov. Verejná pochvala môže narúšať vzťahy v tímoch, ktoré následne smerujú k vzniku konfliktov. V takejto organizačnej štruktúre je metóda osobnej pochvaly jednoznačne efektívnejšia.

## Zoznam použitej literatúry

- 1.) Armstrong, M.: 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vydanie. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- 2.) Cejthamr, V. – Dědina, J.: 2005. Management a organizační chování. 1. vydanie. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 238 s. ISBN 80-247-1300-4
- 3.) Füzyová, Ľ. – Sršňová J. – Roby Z. 2009. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009, 156 s. ISBN 978- 80-225-2702-6
- 4.) Gozora, V.: 2005. Podnikový manažment. 1. vydanie. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2005, 131 s. ISBN 80-8069-462-1
- 5.) Jamala, Ľ.: 2000. Podnikové hospodárstvo a manažment. 1. vyd. Bratislava: Tlač Vydavateľstvo STU v Bratislave, 2000, 255 s. ISBN 80-227-1316-3
- 6.) Kachaňáková, A. – Nachtmannová, O. – Joniaková, Z.: 2008. Personálny manažment. 1. vydanie. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
- 7.) Koubek, J.: 2007. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. vyd. Praha: Management press, 2007, 317 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 8.) Laššák V. – Styk O.: 2000. Podnikový manažment. 1. vydanie. vyd. Banská Bystrica: Bratia Sabovci s.r.o. Zvolen, 2000, 167 s. ISBN 80-8055-438-2
- 9.) Majtán, M. a i.: 2008. Manažment. vyd. Bratislava: Sprint, 2008, 397 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- 10.) Malejčík, A.: 2007. Základy manažmentu. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2007, 144 s. ISBN 978-80-8069-865-2
- 11.) Montana J. P.- Charnov H. B.: Management, online publikácia dostupná na: <http://books.google.com/books?id=yJIQ2XGhneUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- 12.) Paška, Ľ.: 2004. Manažment výroby. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2004, 182 s. ISBN 80-8069-374-9

- 13.) Plamínek, J.: 2007. Tajemství motivace. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 14 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- 14.) Sedlák, M.: 2007. Manažment. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007, 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
- 15.) Šimková, H.: 2007. Manažment. vyd. Košice: Vydavateľstvo TU v Košiciach, 2007, 137 s. ISBN 978-80-8073-780-1
- 16.) Ubrežiová, I. a i.: 2005. Medzinárodný manažment a podnikanie. 1. vydanie. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2005, 125 s. ISBN 80-8069-619-5
- 17.) Višňovský, J. – Nagyová, Ľ .– Šajbidorová, M.: 2008. Manažment ľudských zdrojov. vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2008, 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6
- 18.) [www.fermas.sk](http://www.fermas.sk)
- 19.) [corporate.evonik.com](http://corporate.evonik.com)

## Zoznam použitých tabuliek a obrázkov

Obrázok č. 1: Stratégia dlhej vlny.....	17
Obrázok č. 2: Štruktúra pohlavia v Evonik Fermas.....	29
Obrázok č. 3: Odpracované roky v Evonik Fermas.....	29
Obrázok č. 4: Veková štruktúra v Evonik Fermas.....	30
Obrázok č. 5: Štruktúra pohlavia v Evonik Midwest Lysine.....	34
Obrázok č. 6: Odpracované roky v Evonik Midwest Lysine.....	34
Obrázok č. 7: Veková štruktúra v Evonik Midwest Lysine.....	35
Tabuľka č. 1: Vývoj komunikácie.....	19
Tabuľka č. 2: Vzdelanie v Evonik Fermas.....	30
Tabuľka č. 3: Vzdelanie v Evonik Midwest Lysine.....	35

## Prílohy

### Príloha A: Slovenská verzia dotazníka

Vypracovávam bakalársku prácu ktorej ťažiskovým podkladom je tento dotazník. Všetky vaše odpovede sú anonymné a budú použité na akademické účely.

1. Pohlavie:

- Muž
- Žena

2. Vaša pracovná pozícia:

- Vrcholový manažment
- Stredný manažment
- Líniový manažment

3. Vek:

- 19-29
- 30-39
- 40-49
- 50+

4. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- Stredoškolské – bez maturity
- Stredoškolské s maturitou
- Vysokoškolské 1. stupňa
- Vysokoškolské 3. stupňa

5. Vo Vašom podniku pracujete:

- Menej ako 3 roky
- 3 až 5 rokov
- 5 až 10 rokov
- 10 až 15 rokov
- Viac ako 15 rokov

6. Aký komunikačný prejav prevláda na Vašom pracovisku:

- Neformálny v celom podniku
- Neformálny iba vo vybranom okruhu ľudí
- Formálny v celom podniku

7. Váš nadriadený ku Vám uplatňuje prístup:

- Silný direktívny
- Direktívny – kolegiálny
- Priateľský
- Iný (uveďte aký)

8. Ktoré komunikačné kanály sú vo Vašej spoločnosti najviac využívané v smere k nadriadeným:

- Telefón
- E-mail
- Písomne
- Priamou komunikáciou
- Iným spôsobom (uveďte akým)

9. Ktoré komunikačné kanály sú vo Vašej spoločnosti najviac využívané v smere k podriadeným:

- Telefón

- E-mail
  - Písomne
  - Priamou komunikáciou
  - Iným spôsobom (uved'te akým)
10. V rámci hierarchie pracovných pozícií sa kladie dôraz na prejav formou:
- Komunikácie zhora na dol – jednostrannej
  - Komunikácie zhora na dol – so spätnou väzbou
  - Úplnej otvorenej komunikácie
11. Ak sa vytvára u Vás viac pracovných skupín/oddelení, je medzi nimi spolupráca
- Kooperatívna
  - Nekooperatívna
12. V prípade výskytu konfliktov medzi zamestnancami na pracovisku sú konflikty:
- Riešené medzi zamestnancami navzájom v krátkom časovom horizonte
  - Riešené nadriadeným v krátkom časovom horizonte
  - Nie sú riešené, zamestnanci čakajú ako sa vzťahy po čase vyvinú
  - Sú riešené iným spôsobom (popíšte ako)
13. Konflikty v medziľudských vzťahoch na pracovisku vznikajú najčastejšie:
- Podriadený nerešpektujú svojich nadriadených
  - Nerešpektovaním potrieb a požiadaviek pracovníkov manažmentom
  - Netoleranciou medzi zamestnancami
  - Rozdielných záujmov pracovných skupín/oddelení
  - Generačným rozdielom
  - Iný dôvod (popíšte)
14. Existuje priestor na objektívne hodnotenie svojich nadriadených, resp. hodnotenia vedenia celej spoločnosti?
- Áno, hodnotený negatívnu spätnú väzbu prijme objektívne a konštruktívne do budúcnosti.
  - Áno, ale s negatívnou odozvou na spätnú väzbu
  - Skôr nie
  - Vôbec nie
15. Organizuje podnik na podporu podnikovej kultúry pre svojich zamestnancov neformálne akcie ako napr. športové podujatia, večere a pod.
- Nie
  - Áno (uved'te aké)
16. Ktorý druh motivácie je vo Vašom podniku uplatňovaný na hodnotenie zamestnancov a na zvyšovanie ich výkonu práce:
- Finančná odmena
  - Verejná pochvala
  - Po úspechu na realizovaných úlohách väčšia participácia na ďalších úlohách, väčšia zodpovednosť
  - Možnosť povýšenia, osobného rastu
  - Iné (uved'te aké)
17. Ktorý druh motivácie je podľa Vás najefektívnejší:
- Finančná odmena
  - Verejná pochvala
  - Po úspechu na realizovaných úlohách väčšia participácia na ďalších úlohách, väčšia zodpovednosť
  - Možnosť povýšenia, osobného rastu



- Iné (uved'te aké)

Ďakujem za vyplnenie dotazníka aj vy ste prispeli svojou troškou k mojej bakalárskej práci.

## **Príloha B:** Anglická verzia dotazníka

I am currently working on my bachelors thesis and this survey is one of my main sources of information. All of your answers are completely anonymous and are going to be used only for academic purposes.

### 1. Gender:

- Male
- Female

### 2. Your working position:

- Top management
- Middle management
- Low-level management

### 3. Age:

- 19-29
- 30-39
- 40-49
- 50+

### 4. Achieved education:

- High school
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Phd

### 5. You work in your company:

- Less than 3 years
- 3 to 5 years
- 5 to 10 years
- 10 to 15 years
- More than 15 years

### 6. What type of communication prevails in your company:

- Informal throughout the whole company
- Informal only in small groups
- Formal throughout the whole company

### 7. What approach uses your direct supervisor:

- Strongly directive
- Moderate directive
- Friendly
- Other (specify)

### 8. What type of pass up communication is most frequently used in your company:

- Phone
- E-mail
- Written
- Spoken communication
- Other (specify)

### 9. What type of pass down communication is used most frequently:

- Phone
- E-mail
- Written
- Spoken communication
- Other (specify)

10. Throughout the hierarchy of the organization the emphasis is put on the communication:

- Pass down communication – one way
- Pass down communication – with feedback
- Open communication

11. Is there some type of cooperation between work groups:

- Yes
- No

12. If some conflicts occur between employees:

- They are usually resolved between the employees in short notice
- They are resolved by their supervisor
- They are left unsolved and the employees wait how things will evolve
- They are resolved differently (specify how)

13. Conflicts usually occur because:

- Subordinates don't respect their supervisors
- Supervisors don't respect subordinates needs and requests
- Employees don't respect each other
- Work groups have different interests
- Generation gap
- Other reasons (specify)

14. Is there away to objectively evaluate your supervisors?

- Yes and he/she accepts the negative feedback and remembers it for future
- Yes but he/she doesn't accept the negative feedback
- Rather not
- No

15. Does your company organize informal events for its employees to promote corporate culture?

- No
- Yes (specify)

16. What motivation is used most frequently in your company?

- Financial reward
- Public praise
- Higher participation on future projects, greater responsibility
- Possibility of promotion
- Other (specify)

17. Which type of motivation is the most effective in your opinion:

- Financial reward
- Public praise
- Higher participation on future projects, greater responsibility
- Possibility of promotion
- Other (specify)

Thank you for your time