

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128845

VYMEDZENIE PREDMETU MANAŽMENTU

2010

Lucia HERUFKOVÁ

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

VYMEDZENIE PREDMETU MANAŽMENTU

BAKALÁRSKA PRÁCA

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16-Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

Nitra 2010

Lucia HERUFKOVÁ

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Lucia Herufková vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Vymedzenie predmetu manažmentu“ vypracovala samostatne na základe získaných teoretických vedomostí a za účinnej pomoci vedúceho bakalárskej práce.

Som si plne vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 12.mája 2010

.....

Lucia Herufková

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela poďakovať doc. Ing. Albínovi MALEJČÍKOVI, CSc., vedúcemu bakalárskej práce, za pripomienky, návrhy, cenné rady, trpezlivosť a odborné rady pri realizácii bakalárskej práce.

Abstrakt (v štátnom jazyku)

Témou bakalárskej práce je vymedzenie pojmu predmetu manažmentu. Bakalárska práca pozostáva z troch kapitol. Teoretická časť práce obsahuje dve kapitoly. V prvej kapitole autorka charakterizuje samotný pojem manažmentu, proces manažmentu, sústreďí sa aj na postavenie človeka v manažmente, úlohu manažéra v manažmente či vplyv organizačných systémov na fungovanie manažmentu. V druhej kapitole sa autorka snaží priblížiť charakteristiku a dôležitosť jednotlivých manažérskych funkcií, ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Poukazuje nato, že každá z nich má dôležité a nezastupiteľné postavenie v riadení. Posledná kapitola je empirická a v nej autorka predstavila spoločnosť Gupress s.r.o. so sídlom v Bratislave. Táto kapitola zachytáva stručnú charakteristiku spoločnosti, ktorá sa zaoberá polygrafickými službami. Vo väčšej miere sa autorka venovala otázkam plánovania výroby, spôsobom vedenia ľudí alebo kontrole v tejto spoločnosti, súčasťou je aj schéma organizačnej štruktúry spoločnosti. Obsahom tretej kapitoly sú aj návrhy ako by mohla spoločnosť zlepšiť svoju činnosť, a aké možnosti na vylepšenia by mala prijať aby získala väčší počet zákazníkov a tým získala väčší podiel na trhu.

Kľúčové slová:

Manažér, plánovanie, vedenie ľudí, kontrola, manažment.

Abstrakt (v cudzom jazyku)

The theme of work is the definition of object management. Bachelor thesis consists of three chapters. The theoretical part includes two chapters. In the first chapter the author describes the very concept of management, process management focus and the position of men in management, the role of manager in the management of organizational systems that impact on the functioning of management. In the second chapter the author tries to bring the characteristics and importance of the various management functions such as planning, organizing, leadership and control. Points out that each has an important and irreplaceable role in management. The last chapter is an empirical, and it introduced the author Gupress Ltd. based in Bratislava. This chapter describes brief description of the company, which deals with printing services. Greater author Issues planning, managing people or be in control of the company includes a chart of organizational structure. The third chapter also contains suggestions on how the company could improve its operation and the possibilities for improvement should be taken to gain more customers and thus obtain a larger market share.

Key words:

Manager, Planning, Leadership, Control, Management.

Obsah

OBSAH	6
ÚVOD	7
1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	9
1.1 VYMEDZENIE POJMU MANAŽMENT	9
1.2 MECHANIZMUS MANAŽMENTU – PROCES MANAŽMENTU	10
1.3 POSTAVENIE ČLOVEKA V MANAŽMENTE.....	12
1.4 ÚLOHA MANAŽÉRA V MANAŽMENTE	13
1.5 ÚLOHA ORGANIZAČNÉHO SYSTÉMU V MANAŽMENTE.....	15
2 CIEĽ PRÁCE	17
3 METODIKA PRÁCE	19
4 VLASTNÁ PRÁCA.....	21
4.1 ÚLOHA PLÁNOVANIA V MANAŽMENTE	21
4.2 ORGANIZOVANIE, TVORBA ORGANIZAČNÝCH SYSTÉMOV	24
4.3 VEDENIE ĽUDÍ, PROCESY VEDENIA PODRIADENÝCH.....	25
4.3.1 Štýly vedenia	26
4.3.2 Teória manažérskej mriežky (matice)	27
4.4 KONTROLA	29
4.4.1 Systém kontroly.....	30
4.4.2 Klasifikácia kontroly.....	30
4.4.3 Fázy kontrolného procesu.....	31
4.5 CHARAKTERISTIKA PROCESU MANAŽMENTU VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	32
4.5.1 Charakteristika spoločnosti	32
4.5.2 Plánovanie	33
4.5.3 Vedenie ľudí.....	33
4.5.4 Organizačná štruktúra	35
4.5.5 Kontrola.....	36
5 NÁVRHOVÁ ČASŤ.....	37
ZÁVER	38
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	40

Úvod

Nezastupiteľnou oblasťou súčasnej ľudskej civilizácie je vedný odbor manažment. Každý z nás je ním každodenne ovplyvňovaný, pretože sme v neustálom kontakte s organizáciami. Manažment sa neustále zdokonaľuje pod vplyvom enviromentálnych zmien v industriálnej spoločnosti a v ekonomike. Pojem manažment má viaceré významy a v odbornej literatúre sa stretávame s jeho vymedzením v rôznych podobách.

Komplexný charakter manažmentu spôsobuje značné ťažkosti a komplikuje presné vymedzenie jeho predmetu. Každá veda, a manažment nie je výnimkou, ak si chce získať postavenie v sústave vied, musí mať vymedzený svoj predmet. V súčasnosti sa nestretávame s presným definovaním predmetu manažmentu. Avšak v takmer každej odbornej literatúre môžeme nájsť vymedzenie predmetu manažmentu, ktoré sa týka získavania, analyzovania, triedenia výsledkov výskumov, využívania skúseností z riadiacej činnosti, a snaží sa čerpať informácie v príbuzných vedách za účelom ich využitia v každej oblasti manažmentu.

Plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola sú základnými manažérskymi funkciami, ktoré pôsobia v procese manažmentu a nimi manažér ovplyvňuje fungovanie a samotné postavenie podniku.

S istotou môžeme povedať, že plánovaním sa začína celý proces manažmentu, na ktorý nadväzujú všetky ostatné manažérske činnosti. Plánovanie sa považuje za jednu z najstarších schopností ľudí predvídať budúcnosť, vytyčovať ciele a pripravovať pôdu pre úspešný podnik. Nezastupiteľnú úlohu plní organizovanie z dôvodu zabezpečenia premeny predstáv o budúcnosti firmy na skutočnosť, a to vo forme organizovania ľudí a vytvorenia štruktúry, ktorá to splní. Stretávame sa s názorom mnohých autorov, že tí najúspešnejší manažéri sú práve tí, ktorých nosnou manažérskou funkciou je vedenie ľudí. Kontrola je považovaná za akýsi vrchol zložitého procesu riadenia a takisto je v integrácii s už vymenovanými manažérskymi funkciami.

Väčšina teoretikov zdieľa názor, že neexistuje univerzálny spôsob plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania. Podstata spočíva v tom, aká situácia nastane a ako je manažér schopný reagovať v danom momente. A to závisí nielen od odborných znalostí a skúseností, ale aj od predispozícií manažéra.

Predmetom mojej bakalárskej práce je nielen všeobecné charakterizovanie manažérskych funkcií, ale aj ich realizácia v konkrétnom podniku. Pozornosť budem venovať stručnej charakteristike podniku, postupu krokov ako podnik realizuje plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu v praxi prostredníctvom všeobecných metód, akými sú pozorovanie, triedenie, dedukcia a analýza.

Keďže je ekonomická činnosť veľmi zložitá, mojim záujmom je stotožniť sa s rozličnými situáciami, ktorými sa zaoberá situačná teória a ich vplyv na jednotlivé manažérske funkcie.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Vymedzenie pojmu manažment

Manažment je mladý vedný odbor, patriaci medzi spoločenské vedy, ktorý sa opiera o poznatky z oblasti viacerých vedných disciplín ako sú ekonómia, sociológia, psychológia, matematika a iné.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2007)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorý 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.

KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. (1988) definujú manažment ako proces vytvárania a udržiavania určitého prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú samostatne i spoločne v skupinách a efektívne uskutočňujú zvolené ciele.

Trhové mechanizmy už poznali klasici ekonómie. Schopnosť trhu koordinovať na sebe nezávislé rozhodnutia a jeho efektívnosť v porovnaní s centrálnou plánovaným hospodárstvom, potvrdila aj prax. Samotný trh je však mŕtvym organizmom, ktorý musia svojou činnosťou naplniť podnikateľské subjekty. Ako usmerňovať život podnikateľských jednotiek v ich vnútri, ako riešiť ich vzťah k iným je úlohou osôb, ktoré usmerňujú chod týchto jednotiek. Vednú disciplínu, ktorá študuje a objavuje zákonitosti v tejto oblasti ekonómie nazývame manažmentom. **MALEJČÍK, A. (2007)**.

CHUNG, K. H. (1987) definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly organizačných činností zameraných na dosiahnutie organizačných cieľov.

MULLER, K. (1988) uvádza, že manažment znamená vykonávanie úloh prostredníctvom práce iných.

MIŽIČKOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M. a UBREŽIOVÁ, I. (2007) tvrdia, že manažment ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažérmi, je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces, v ktorom dochádza k premene zdrojov na požadované výstupy. Manažment taktiež definujú ako teóriu a prax riadenia organizácií.

SEDLÁK, M. (2008) uvádza, že **manažment** má rozličné významy, preto je potrebné, aby sme ich poznali a rozumeli im. Sú to najmä tieto:

- 1) *Manažment ako určitá praktická činnosť*, či špecifický druh práce predstavuje množinu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú alebo musia vykonávať na dosiahnutie cieľov,
- 2) *Manažment ako veda či vedná disciplína* je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v procese manažmentu,
- 3) *Manažment ako osobitná skupina ľudí*, manažérov, ktorí sú primárne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správne vykonávala a ciele sa splnili.

Podľa **SAMUELA, C. CERTO. (1991)** je manažment proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.

1.2 Mechanizmus manažmentu – Proces manažmentu

Manažment definovaný ako proces sa skúma z rôznych hľadísk, preto sa v praxi aj v literatúre stretávame s jeho rôznym interpretovaním.

SEDLÁK, M. (2008) tvrdí, že manažment je integráciou týchto jeho čiastkových charakterísk:

- 1) funkčnej (pomocou manažérskych funkcií),
- 2) rozhodovacej,
- 3) informačnej.

Najvýznamnejšia a najrozvinutejšia je funkčná charakteristika manažmentu, pri ktorej sa manažment analyzuje ako proces postupne striedajúcich sa etáp v čase, ako cyklus riadenia. Ide o jeho dekompozíciu na manažérske funkcie. **SEDLÁK, M. (2008)**.

MIŽIČKOVÁ, I. (2002) vníma proces manažmentu ako riadiaci systém v dynamike, uskutočňovaný v rámci určitej organizačnej štruktúry. Vníma ho tiež ako fungovanie orgánov, útvarov a pracovníkov vykonávajúcich riadenie v súlade s cieľmi podniku a zásadami manažmentu.

Manažment sa najčastejšie charakterizuje pomocou jeho funkcií. Podľa **MIŽIČKOVEJ, I. (2002)** je funkcia manažmentu relatívne oddelená, ale ucelená časť pracovnej činnosti v riadení, v ktorej sa prejavuje určitý, cieľavedomý spôsob vplyvu subjektu riadenia na objekt riadenia.

Manažérske funkcie definované podľa **MIŽIČKOVEJ, I. (2002)**:

- manažérska funkcia plánovanie,
- manažérska funkcia organizovanie,
- manažérska funkcia vedenie ľudí,
- manažérska funkcia kontrola.

PAPULA, J. a PAPULOVÁ, Z. (2004) definujú manažment ako proces, ktorý vyjadruje vzájomnú nadväznosť a previazanosť takých činností, ako je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola, ktoré spolu umožňujú nielen vytyčovanie, ale aj dosahovanie cieľov podniku. Znamená to, že manažéri si v rámci manažmentu

stanovujú ciele, vymedzujú úlohy, zabezpečujú zdroje, zapájajú ľudí do činnosti, koordinujú činnosti a vykonávajú kontrolu plnenia vytýčených cieľov.

1.3 Postavenie človeka v manažmente

Vo všeobecnosti platí, že pracovný výkon typicky pre profesionálnu činnosť je len rôzne veľkým dielom z celkového individuálneho ľudského potenciálu – človek vždy pracuje s určitou rezervou. Čím je táto rezerva vyššia, tým vyššia je aktuálna pohotovosť k výkonu. V profesionálnej práci ide málokedy o maximálny výkon. Skôr ide o výkon, ktorý môže človek podávať dlhodobo. Zvyšovanie výkonu u človeka je možné v zásade dosiahnuť zvyšovaním jeho potenciálu alebo znižovaním jeho pohotovostnej rezervy. Globálny potenciál človeka je len hypotetickou veličinou. Nemožno ho presne stanoviť. Možno uvažovať, že sa skladá z nasledovných zložiek (vrstiev):

- potenciál zdravia
- kvalifikačný potenciál
- participačný potenciál
- hodnotovo-orientačný potenciál
- tvorivý potenciál
- individuálny integratívny a regulačný potenciál. **MALEJČÍK, A. (2007)**

Ľudskí jedinci i skupiny ľudí v určitých životných a pracovných situáciách vykazujú špecifické správanie. Pre dokonalé zvládnutie správania človeka potrebujeme poznať jeho vlastnosti. Osobnosť človeka je charakterizovaná viacerými relatívne trvalými vlastnosťami, ktoré ovplyvňujú každú jeho činnosť. V oblasti manažmentu je potrebné uvažovať predovšetkým s týmito vlastnosťami:

- schopnosť a vlohy
- temperament
- charakter a postoje.

MALEJČÍKA, A. (2007) definuje schopnosti ako psychické vlastnosti osobnosti, ktoré podmieňujú úspešné vykonávanie určitých činností. Podľa charakteru činnosti, v ktorej sa schopnosti prejavujú, delíme ich na:

-
- *všeobecné* – súhrn všeobecných rozumových schopností (všobecná inteligencia)
 - *špecifické* – uplatňujú sa v špecifických druhoch činností

Vlohy sú materiálnym základom schopností. Vlohy sú vrodené anatomickeo-fyziologické vlastnosti organizmu, na základe ktorých sa rozvíjajú schopnosti.

Temperament je súhrn vlastností osobnosti, ktoré sa prejavujú v dynamike jeho správania a v činnosti. Temperament sa prejavuje v tom, ako rýchlo a intenzívne reaguje človek na určité vonkajšie podnety. Predstavuje súhrn všeobecných vlastností fungovania ľudskej psychiky. Ide o vlastnosti, ktoré sa prejavujú ako v prežívaní tak aj v chovaní človeka a ktoré určujú formálny spôsob, štýl akejkoľvek ľudskej činnosti. Temperament odpovedá na otázky „aký človek je.“

Charakter je súhrn psychických vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravných zásadách a ktoré sa prejavujú v správaní a jednaní človeka. Charakter je súhrn kladných a záporných vlastností osobnosti prejavuje sa v cieľoch, ktoré si človek kladie a prostriedkoch, ktoré používa na ich dosiahnutie. **MALEJČÍK, A. (2007)**

1.4 Úloha manažéra v manažmente

Každá organizácia alebo podnik sú riadené manažérmi, a teda ich výsledok závisí od schopností manažérov. Manažéri kombinujú rôzne ľudske, peňažné, fyzické a informačné zdroje tak, aby boli ciele organizácie čo najefektívnejšie využívané.

SEDLÁK, M. (2008) definoval manažéra ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudske, finančné a informačné zdroje.

V organizácii je prvoradým hľadiskom členenie manažérov podľa úrovne (stupňa) manažmentu, na ktorej pôsobia. Podľa toho sa rozoznávajú tieto skupiny manažérov:

- vrcholoví manažéri

-
- manažéri strednej úrovne
 - prvostupňoví manažéri. **SEDLÁK, M. (2008)**

Štýl práce manažéra predstavuje spôsob uplatňovania metód a nástrojov riadenia. Je podmienený celým radom okolností, ako je charakter vykonávanej práce, typ pracoviska, zloženie pracovného kolektívu, osobnosťou manažéra a pod. V praxi neexistuje žiaden „čistý štýl“, každý manažér je „zmesou“ rôznych štýlov. **VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVÁ a ŠAJBIDOROVÁ (2005)**

Najznámejšie sú dva prístupy používané na vysvetlenie manažérskej práce. Je to:

- *funkčný prístup*, t.j. na základe manažérskeho funkcií, ktorý sa pokladá za klasický, jeho pôvod je v teórii „administratívneho riadenia“, ktorej hlavným tvorcom bol Henri Fayol;
- *prístup založený na manažérskych rolách*, pomocou ktorých Henry Mintzberg vymedzil náplň práce manažérov a sformuloval ich hlavné úlohy. **SEDLÁK, M. (2008)**

Britský vedec zaoberajúci sa manažmentom, **KREITNER, R.** vysvetlil rozdiel medzi uvedenými prístupmi poukázaním na to, že manažérske funkcie zahŕňajú „žiaduce výsledky“, ktoré sa dosahujú prostredníctvom vykonávania manažérskych rolí (skutočným správaním). Teda, že manažérske roly sú prostriedkami a manažérske funkcie sú konečnými výstupmi manažérskej práce.

GOZORA, V. (2000) tvrdí, že úlohou manažérov je cieľavedome spájať, kombinovať a využívať všetky organizačné zdroje na dosiahnutie stanovených dlhodobých a strednodobých úloh.

MIŽIČKOVÁ, E. (2002) tvrdí, že manažéri sú zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v systéme s tým, že koordinujú aktivity im podriadených ľudí v záujme dosiahnuť stanovené ciele.

Henry Mintzberg analyzoval činnosti manažérov, zistil, že sú počas celého dňa neustále vyrušovaní a na základe týchto poznatkov rozlíšil činnosti, ktoré manažéri vykonávajú počas pracovnej doby a usporiadal ich do rolí.

MIŽIČKOVÁ, E. (2002) rolu definuje ako sústavu systematicky vzájomne súvisiacich a pozorovateľných správaní sa, ktoré patria k určitému povolaniu alebo postu.

Henry Mintzberg rozlíšil nasledovné roly:

- *interpersonálne roly*, ktorými manažér buduje interpersonálne kontakty,
- *informačné roly*, tieto roly charakterizujú manažéra ako nervové centrum kde sa informácie prijímajú, prenášajú a kombinujú,
- *rozhodovacie roly*, ktoré patria medzi najdôležitejšie, pretože prijaté rozhodnutia ovplyvňujú stupeň realizácie vytýčených cieľov.

1.5 Úloha organizačného systému v manažmente

Teória organizácie je jednou z častí manažmentu, kde poznatky organizačnej teórie majú bezprostredný a veľmi často značný praktický dosah.

Podľa **SEDLÁKA, M. (2008)** sa každá organizácia skladá z dvoch vzájomne prepojených podsystémov, ktoré v určitých situáciách pokladáme za systémy. Sú to:

- 1) *riadiaci podsystém, resp. systém* (subjekt riadenia)
- 2) *riadený podsystém, resp. systém* (objekt riadenia)

Tento riadiaci a riadený podsystém (systém) spolu tvoria organickú jednotku. Jeden voči druhému plní špecifické úlohy a každý z nich má svoje funkcie.

MALEJČÍK, A. (2008) charakterizuje organizáciu ako systém skladajúci sa z relatívne samostatných prvkov a vzťahov medzi nimi založených na koordinácii a s vlastnosťou všetkých prvkov participovať na realizácii stanovených cieľov.

Pojem organizácia tvoria tri živé organizmy:

- organizácia ako systém, kde je systém (organizácia) utvorený zo vzájomne sa ovplyvňujúcich prvkov, ktoré sú účelne usporiadané na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Medzi prvkami každého takéhoto systému musí existovať zložitá a rozmanitá sieť vzájomných vzťahov, ktorá umožňuje priebeh cieľových procesov;
- organizácia ako miera usporiadania. V každom organizovanom systéme existuje istá účelnosť a funkčnosť usporiadania prvkov vzhľadom na cieľ systému. V organizačných systémoch je mierou usporiadania množstvo noriem predpisov;
- organizácia ako činnosť, resp. súbor činností. V tomto prípade sa pod organizovaním rozumie proces účelného pôsobenia, cieľom ktorého je tvorba nového cieľového systému alebo zmena existujúceho usporiadania systému.

Organizačné systémy vznikajú, rozčleňujú sa, transformujú sa a fungujú podľa určitých pravidiel. Súbor predpisov, smerníc a pravidiel, podľa ktorých sa organizácia riadi a ktoré musí striktne dodržiavať, sa nazýva formálna stránka organizácie, ktorá je charakteristickou črtou každej organizácie. Tvorí všeobecný základ preto, aby organizácia mohla byť systémom s potrebným vnútorným poriadkom, ktorému sa všetky vnútorné zložky musia podriaďovať. Naopak neformálna stránka organizácie vzniká spontánne z vôle ľudí, ktorí tvoria zložky systému. Táto stránka vystupuje ako sieť osobných a sociálnych vzťahov, ktoré nie sú vytvárané ani požadované formálnou organizačnou štruktúrou.

2 Cieľ práce

Cieľom mojej bakalárskej práce je vymedzenie pojmu predmetu manažmentu, ku ktorému neodmysliteľne patria mechanizmus manažmentu a postavenie človeka v ňom, úloha manažéra v manažmente a jeho vplyv na podriadených. Významnú úlohu plní aj tvorba organizačných systémov, ktoré ovplyvňujú samotný proces manažmentu.

Komplexný charakter manažmentu spôsobuje ťažkosti pri vymedzení jeho predmetu. Každá veda ak chce získať samostatné postavenie v sústave vied, musí mať vyhradený svoj predmet. Vymedziť predmet manažmentu presne zatiaľ nie je možné.

Všeobecne sa dá povedať, že manažment zrhomažďuje, analyzuje, triedi a syntetizuje výsledky výskumov, získava skúsenosti z riadiacej činnosti a tiež získava informácie v príbuzných vedách za účelom určiť vzťahy nevyhnutné pre akúkoľvek oblasť manažmentu. Predmet manažmentu zahŕňa tieto základné skupiny otázok a problémov:

- Zákonitosti procesu manažmentu, čiže vnútorné vzťahy medzi subjektom a objektom manažmentu.
- Vplyv vonkajších podmienok na manažment, t.j. vzťahy medzi daným systémom a prírodným či spoločenským prostredím pôsobiacim na činnosť a vývoj tohto systému.
- Subjekt manažmentu, pod ktorým chápeme všetky požiadavky potrebné na výkon činnosti manažérov. Kvalifikovaný manažér je cenným človekom pre organizačnú jednotku.
- Objekt manažmentu predstavuje človeka zaradeného v organizačnom systéme, ktorý vykonáva príkazy manažéra. Dôležité sú všetky jeho fyzické, psychologické a sociologické požiadavky pre výkon povolania a funkcie.
- Organizačný systém, čiže prostredie, v ktorom sa realizuje mechanizmus manažmentu. Existuje všeobecné tvrdenie, ktoré je históriou potvrdené, že úspech manažérskej činnosti je silne ovplyvnený výberom vhodnej organizačnej štruktúry.
- Vzťahy medzi organizačnými systémami, manažment neprebíha len vo vnútri organizačného systému, ale veľmi dôležité sú aj vzťahy medzi jednotlivými systémami.

Vymedzenie pojmu predmetu manažmentu zahŕňa skupiny otázok a problémov ako sú vnútorné vzťahy medzi subjektom a objektom manažmentu, vzťah medzi daným systémom a prírodným či spoločenským prostredím, ktoré pôsobia na jeho činnosť. Taktiež samotné definície objektu, subjektu manažmentu a organizačného systému, tiež aj vzťahy medzi organizačnými systémami.

3 Metodika práce

Pri zhromažďovaní informácií, ktoré boli nevyhnutné pri písaní mojej bakalárskej práce, som vychádzala z cieľov práce.

Pri spracovaní mojej bakalárskej práce som použila nasledovný postup:

1) Študovanie odbornej literatúry, ktorá sa priamo týka problematiky.

Názory a myšlienky od domácich ale aj zahraničných autorov som získala študovaním dostupnej odbornej literatúry so zameraním na danú problematiku, ktoré tvoria teoretickú časť bakalárskej práce. Ďalej som potrebné informácie čerpala z časopisov s tematikou manažmentu alebo ekonomickým zameraním.

2) Charakteristika skúmaného objektu.

Objektom skúmania je firma Gupress s.r.o. so sídlom v Bratislave. V práci som stručne charakterizovala spoločnosť, ďalej som sledovala plánovanie výroby, ako manažéri v spoločnosti riadia svojich podriadených, aké formy odmien alebo trestov využívajú a tiež aj samotné kontrolné procesy, ktoré spoločnosť využíva. V práci som sa rozhodla ilustrovať aj organizačnú štruktúru tejto spoločnosti.

3) Zdroje a spôsoby získania údajov.

Informácie, ktoré som potrebovala na napísanie práce som čerpala:

- z odbornej literatúry od domácich aj zahraničných autorov,
- od pracovníkov spoločnosti Gupress s.r.o.,
- z internetovej stránky tejto spoločnosti s ručením obmedzením,
- z dennej tlače a odborných časopisov.

4) Použité metódy.

Pri spracovaní získaných údajov som použila všeobecné metódy ako sú pozorovanie, triedenie alebo dedukcia. Pre lepšie pochopenie daného problému, som prácu rozdelila do niekoľkých častí a vytriedila do skupín alebo podskupín podľa jednotlivých odlišností a vzájomnej zhody. Všetky získané teoretické informácie

som aplikovala do praxe, do samotného podniku a nakoniec som zosumarizovala všetky časti do jedného celku.

4 Vlastná práca

4.1 Úloha plánovania v manažmente

Plánovanie je najdôležitejšou a východiskovou manažérskou funkciou, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie. Jej základom je schopnosť ľudí vytyčovať si ciele, predvídať a pripravovať budúcnosť spoločnosti. Od kvality vytyčených úloh závisí realizácia úloh a tiež aj samotná existencia spoločnosti.

Plánovanie na všetkých úrovniach spoločnosti je vnímané ako cieľovo orientovaný rozhodovací proces, ktorý predstavuje výber z variantov budúcich zámerov a výber z variantov ciest, ktorými chceme tieto zábery dosiahnuť.

Plánovanie je proces, v ktorom manažéri nielen stanovujú ciele, ale aj postupy a spôsob ako tieto vytyčené ciele splniť. Proces plánovania umožňuje manažérom navrhovať možnosti na čo najoptimálnejšie dosiahnutie vytyčených cieľov. Plánovanie je chápané procesom aj preto, že sa do napĺňania vytyčených úloh veľmi často vstupuje. Vypracovaním plánu nie je proces plánovania ukončený, v priebehu realizácie úloh sa reaguje na zmenené podmienky alebo nepredvídané okolnosti, ktoré môžu nastať. Hľadajú sa alternatívy ako ďalej pokračovať v plnení plánu.

Kvalita vypracovaného plánu závisí od kvality informácií. Počas plánovania sa využívajú informácie z okolia, ide hlavne o informácie o odberateľoch, dodávateľoch, konkurentoch, hospodárskej politike v štáte, výrobkoch, situácii na trhu. Interné informácie poskytujú všetky podsystemy organizácie.

Úlohou plánovania je vytyčiť ciele a stanoviť postupy, ktoré sú potrebné na ich dosiahnutie.

Plánovanie ako proces pozostáva z:

- 1) Formulácie cieľov podniku
- 2) Analýzy východiskového stavu

- 3) Prípravy variantov plánu
- 4) Hodnotenie a výberu najvhodnejšej varianty a zdrojov
- 5) Realizácie plánovaných úloh a ich spresňovanie so zreteľom na meniace sa podmienky

Plán chápeme ako výsledok plánovania, ktorý môže ale nemusí mať písomnú formu. Je to program, podľa ktorého manažéri riadia a organizujú chod firmy.

Integrovaný systém plánovania tvorí úroveň plánovania, druh plánov, vecný obsah plánov, algoritmus tvorby plánu, metódy a techniky plánovania, časový horizont plánov.

- *úroveň plánovania* – závisí od organizačného usporiadania organizácie, a to tak, že vrcholový manažment zodpovedá za strategický plán podniku ako celku, za podnikateľský plán a projektové plány. Úlohou stredného stupňa riadenia je preniesť plány z vrcholového riadenia na podmienky stredného článku riadenia (závod, úsek, divízia). Najnižší stupeň riadenia má za úlohu zostaviť ročné, polročné a operatívne plány takým spôsobom, aby boli v súlade s poslaním pracoviska a jeho participáciou naplnení úloh celého podniku.
- *druhy plánov* – pre jednotlivé plány v organizácii je rozhodujúci čas a taktiež obsah.

Tab. 1: Rozdelenie plánov

Časový horizont	Názov plánu	Obsahové časti
5 – 8 rokov	Plán rozvoja podniku ako celku	Problémová oblasť – výroba, odbyt, investície
3 – 5 rokov	Strategický plán podniku	Výroba, marketing, investície, financie
1 – 3 roky	Projektový plán	Investičné zariadenia, technológie
2 – 3 roky	Podnikateľský plán	Výroba, marketing, organizácia riadenia, ochrana životného prostredia, finančný plán
Štvrťrok, mesiac, dekáda	Operatívny plán	Rozdelenie na jednotlivé pracoviská, skupiny, dielne

Zdroj: Mižičková, Ľ. – Šajbidorová, M. – Ubrežiová, I.: Základy manažmentu

Strategické plánovanie – je to proces, v ktorom sa formulujú stratégie, ciele a prostriedky z dlhodobého hľadiska za účelom optimálneho využitia podnikových zdrojov pri využití všetkých príležitostí a hľadání možností ako čo najlepšie čeliť hrozbám. Východiskom strategického plánovania je strategický plán, ktorému sa hovorí aj korporatívny plán a zaoberá sa plánovaním budúcnosti celého podniku. Zaoberá sa tiež riešením zásadných zmien, s ktorými sa v budúcnosti počíta. Tento plán zahŕňa časový horizont 5-7 rokov, preto sa robí pravidelne.

Projektové plánovanie – zameriava sa na zabezpečenie konkrétneho projektu v podniku, zahŕňa časový horizont potrebný na realizovanie projektu (1-3 roky).

Podnikateľský plán – jeho časový horizont je od 2 do 3 rokov. Podnikatelia ho vypracovávajú pri príprave na podnikanie, alebo aj pri dôležitých zmenách v už existujúcich podnikoch. Tento plán má presvedčiť investorov alebo záujemcov o perspektíve daného podnikateľského subjektu. Podnikateľský plán nemá výhradnú podobu, ale jeho podstata je v týchto častiach:

- zhrnutie projektu
- charakteristika podniku
- charakteristika výrobkov, služieb, podnikateľskej činnosti
- marketingový plán
- organizačný plán
- finančný plán
- vplyv implementácie podnikateľského plánu na životné prostredie
- riziká podnikateľského plánu

Ročný a operatívny plán – rozpracúvajú úlohy na jeden rok, aj na kratšie časové horizonty ako sú štvrťrok, polrok, mesiac, dekáda a deň.

4.2 Organizovanie, tvorba organizačných systémov

Organizovanie ako druhá manažérska funkcia plní svoju úlohu v integrácii s ostatnými funkciami manažmentu. Ak sú ciele a cesty na ich dosiahnutie vypracované, ďalšou úlohou manažmentu je organizovať ľudí a ostatné zdroje potrebné na ich splnenie. To znamená, že je potrebné navrhnuť a vypracovať organizáciu vo forme štruktúry, ktorá to splní.

Organizovanie má zabezpečiť premenu plánov a predstáv podniku na činnosť. Predovšetkým je potrebné rozhodnúť sa, kto určité práce vykoná, teda určiť ľudí, ktorí majú prácu vykonať. Hlavnou úlohou organizovania je určiť úlohy ľudí, buď jednotlivcov alebo skupín, ktorí vo vymedzenej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánované činnosti v záujme plnenia cieľov organizácie.

Obsah organizovania tvorí viacero na seba naväzujúcich procesov, ktorými sú:

- určenie sústavy činností, ktoré sú potrebné na zabezpečenie fungovania celku, časti podniku alebo kolektívu ľudí za účelom splnenia cieľov,
- priradenie činností jednotlivým vykonávateľom, ktorými sú buď ľudia alebo pracoviská, za účelom zabezpečenia racionálnej deľby práce,
- zoskupovanie činností, pracovísk a ľudí do organizovaných celkov alebo útvarov a ich podriadenie sa príslušným manažérom,
- delegovanie úloh, zodpovednosti a právomocí jednotlivcom a útvarom,
- zabezpečenie vertikálnej a horizontálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov, ktorá smeruje k uskutočňovaniu plánovaných cieľov v organizačnej štruktúre.

Hlavným cieľom organizovania je dosiahnuť čo najvyšší stupeň organizovanosti organizácie alebo podniku. Z tohto hľadiska sa organizovanie považuje za činnosť, ktorá súvisí s dvoma etapami vývinu organizácií:

- s vytváraním nového systému, čo znamená s prvotným vytváraním organizácie
- s pretváraním už existujúceho systému, t.j. zdokonaľovanie fungujúcej organizačnej štruktúry a jej procesov.

Organizáciu podniku môžeme členiť na formálnu organizáciu, ktorá je vnútorne formalizovaná spravidla hierarchické usporiadanie celku, určenie relatívne trvalejších vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, vymedzenie pôsobnosti, právomocí a zodpovedností. Neformálna organizácia je sieťou osobných a sociálnych vzťahov, ktoré vznikajú spontánne počas priebehu medziľudských interakcií.

4.3 Vedenie ľudí, procesy vedenia podriadených

Vedenie ľudí je časťou manažmentu, je jednou zo základných manažérskych funkcií. Vedenie ľudí sa veľmi často vníma ako proces ovplyvňovania ľudí, takým spôsobom, aby ich činnosť v čo najvyššej miere prispievala k napĺňovaniu stanovených cieľov organizácie, alebo jej časti. Vedenie sa považuje aj za schopnosť presvedčiť iných, aby vykonávali alebo robili niečo aj vtedy, keď sa im to nechce. Mnohí autori sú toho názoru, že tí najvýkonnejší manažéri bývajú najefektívnejší najmä preto, lebo dôkladne ovládajú manažérsku funkciu, vedenie ľudí. Túto schopnosť manažéri môžu získať vzdelávaním sa v manažmente a predovšetkým na základe skúseností nadobúdaných v praktickej činnosti. Nie je možné jednoznačne určiť ten najlepší spôsob ako viesť ľudí, čo vyplýva zo zložitosti ľudskej činnosti, ktorá veľmi úzko súvisí so zložitou determinovanosťou ľudského správania.

Nevyhnutným a taktiež nezastupiteľným predpokladom vedenia ľudí je moc, respektíve právomoc. Moc sa považuje za širší pojem ako právomoc, je to schopnosť jednotlivcov alebo skupiny ľudí ovplyvňovať či meniť správanie, názory a postoje ostatných jednotlivcov alebo skupín. Právomoc je definované ako právo, ktoré vyplýva z určitého funkčného miesta v organizačnej štruktúre. Teda je to právo osoby, ktorá toto miesto zastáva, uskutočňovať rozhodnutia a na základe toho ovplyvňovať svojich podriadených.

4.3.1 Štýly vedenia

Štýly vedenia založené na právomoci

- *autokratický štýl vedenia* – toto vedenie ľudí je charakteristické len uplatňovaním vôle nadriadeného bez ohľadu na názory podriadených, pričom využíva mocenské prostriedky. Nadriadený rozhoduje sám, vydáva príkazy a očakáva ich plnenie, je to len jednostranná komunikácia smerom zhora nadol,
- *demokratický (participatívny) štýl vedenia* – charakteristickou črtou tohto štýlu vedenia ľudí je obojstranná komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným. Nadriadený sa vyznačuje ústretovým prístupom, konzultuje, radí sa s podriadenými a tiež zvažuje ich názory. Vedúci koordinuje priebeh plnenia prác, tiež pomáha pri plnení povinností a úloh, a výsledky prerokúvava so svojimi podriadenými,
- *liberálny štýl vedenia ľudí* – označuje sa aj ako vedúci s „voľnou uzdou“ – nadriadený v tomto prípade veľmi málo využíva svoju moc a svojim podriadeným a spolupracovníkom necháva voľnosť v konaní. Vedúci pomáha svojim podriadeným získať potrebné informácie a snaží sa tiež zabezpečiť styk s vonkajším prostredím, vystupuje ako reprezentant svojich podriadených.

Likertove štýly vedenia ľudí

- *exploatačno-autoritatívny štýl vedenia ľudí* – nadriadení sú vysoko autoritatívni a veľmi málo dôverujú podriadeným. Charakteristickými črtami tohto štýlu vedenia je aj komunikácia zhora nadol len vo forme príkazov, rozhodovanie uskutočňujú len vrcholoví manažéri a motivovanie sa realizuje pomocou strachu a stresov,
- *benevolentne-autoritatívny štýl vedenia ľudí* – vo väčšej miere prevláda autoritatívna zložka, ale niektoré právomoci sa už delegujú, do určitej miery sa využíva aj komunikácia zdola nahor, nakoľko nadriadený má záujem poznať niektoré názory a nápady podriadených. Využíva sa tu silná kontrola a motivuje sa formou odmiern, ale do určitej miery aj formou strachu a trestov,
- *konzultatívny štýl vedenia ľudí* – nadriadení dôverujú do značnej miery podriadeným, no nie úplne, vo väčšine prípadov sa snažia nápady, návrhy a myšlienky využiť, uplatňuje sa obojstranná komunikácia medzi nadriadenými

a podriadenými. Niektoré rozhodnutia sa delegujú aj na nižšie organizačné úrovne a motivácia sa uplatňuje vo forme odmien, prípadne trestov,

- *participatívno-skupinový štýl vedenia ľudí* – tento štýl vedenia ľudí je charakteristický tým, že nadriadený v plnej alebo vo veľkej miere dôveruje podriadeným, rozhodovacie procesy sa uskutočňujú aj na nižších organizačných úrovniach. V tomto štýle sa tiež využíva obojstranná komunikácia, ktorá prebieha aj navzájom medzi manažérmi. Motivovanie sa realizuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti.

4.3.2 Teória manažérskej mriežky (matice)

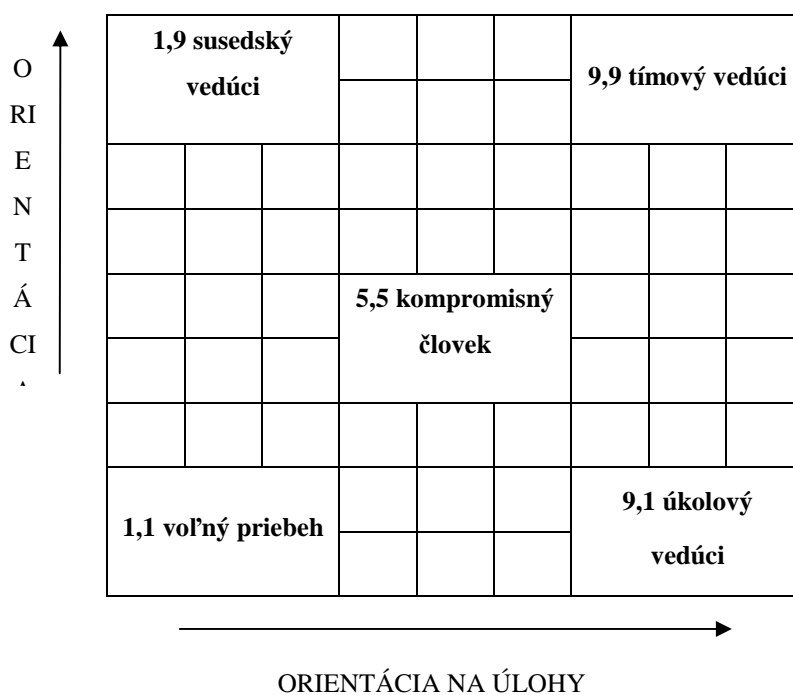
Je to dvojrozmerná štvorcová matica s políčkami 9x9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 predstavuje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov úlohám a vertikálne usporiadanie polí od 1 do 9 predstavuje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov ľuďom.

Pomocou týchto dvoch dimenzií sa vytvorilo päť základných alebo typických štýlov manažmentu:

- *štýl manažmentu označený 1.1* – vyjadruje, že manažéri venujú veľmi malú pozornosť ľuďom aj výrobe, z čoho vyplýva, že majú len minimálny záujem o svoju prácu a starajú sa predovšetkým sami o seba. Tento štýl manažmentu sa veľmi často definuje ako „ochudobnený manažment“,
- *štýl manažmentu 1.9* – vyznačuje sa tým, že primárnym záujmom manažérov sú ľudia a na druhej strane veľmi málo alebo vôbec sa nevenujú výrobe. Predstavuje paternalistický štýl, kde vniká prostredie plné dobrých priateľských vzťahov, ale nikto nemá záujem o dosiahnutie cieľov. Tento štýl sa označuje aj ako „manažment vidieckeho klubu“,
- *štýl manažmentu 9.1* – manažéri sa v tomto prípade primárne venujú výrobe t.j. efektívnej činnosti, ale len malú, resp. žiadnu pozornosť nevenujú ľuďom, tu ide o racionalistický prístup k manažmentu. Nadriadený je presvedčený o tom, že jeho jedinou zodpovednosťou je zamerať sa na prácu, čo vyjadruje autokratickú úlohu manažéra,
- *štýl manažmentu 9.9* – sa vyznačuje tým, že manažéri venujú maximálnu možnú pozornosť výrobe ale aj ľuďom, sú to „tímoví manažéri“, autori ho

považujú za najefektívnejší spôsob vedenia ľudí. Je charakterizovaný ako „tímový manažment“,

- štýl manažmentu 5.5 – vyjadruje strednú pozíciu, charakteristickým znakom je hľadanie kompromisu medzi uspokojením potrieb zamestnancov a vysokou produkciou, je to umiernený štýl vedenia ľudí.



Obr.1: Manažérska mriežka

Zdroj: Sedlák, M.: Základy manažmentu

Veľmi známe je aj **vedenia na základe črt vedúceho**, ale odborníci nezdieľajú jednotný názor na význam vplyvu črt nadriadeného na riadiacu prácu. Jedna skupina odborníkov má názor, že nemôže byť úspešný ten, kto sa nevyznačuje osobnostnými črtami, na druhej strane iná skupina vytvorila šesť kategórií s konkrétnymi znakmi:

- *fyzické charakteristiky* – vek, hmotnosť, výška
- *profil* – sociálny pôvod, výchova, skúsenosti, mobilita
- *inteligencia* – znalosti, úsudok, spôsobilosť
- *osobnosť* – dominantnosť, entuziazmus, autoritatívnosť, agresivita, rozhodnosť, sebadôvera
- *vzťah k plneniu úloh* – zodpovednosť, iniciatíva, vytrvalosť
- *sociálne charakteristiky* – prestíž, diplomacia, kooperatívnosť, taktnosť

4.4 Kontrola

Kontrola je súčasťou každej jednej manažérskej funkcie a tiež završuje celkový proces riadenia. Nesmieme ju chápať len ako akúsi preverovaciu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným, ale zahŕňa aj proces regulácie, prijímanie konkrétnych opatrení, korigovanie zisteného vývoja a hľadanie odchýlok od vytýčených cieľov.

Úlohou kontroly je:

- neustále sledovanie skutočného vývoja riadeného objektu a zistenie jeho konečného výsledku,
- porovnávanie skutočného vývoja s vývojom, ktorý bol stanovený rozhodnutím riadiaceho subjektu a zisťovanie odchýlok od určeného vývoja, a tiež aj ich príčin,
- vyvodzovanie záverov pre ďalšie rozhodovanie, s cieľom odstrániť možné nežiaduce odchýlky a ich príčiny, zmeniť pôvodné rozhodnutie, ak sa počas kontroly javí ako nesprávne, a tiež využiť poznatky o príčinách alebo dôvodoch pozitívnych odchýlok.

Poslanie kontroly môže byť:

- *regulačné*, kde kontrolné procesy sú orientované do realizačnej fázy riadenia, uplatňuje sa najmenej,
- *regresívne (negačné)*, takto chápaná kontrola má zistiť chyby a omyly v riadiacej práci, nepriaznivým psychologickým aspektom je odkrývanie negatív, pretože môže veľmi často dochádzať aj k ich zakrývaniu a skresľovaniu skutočnosti,
- *profesijné*, súvisí so vznikom kontrolných pracovísk v organizáciách, právo a povinnosť kontrolovať musia vykonávať manažéri, nemali by ju prenechávať kontrolným útvarom,
- *informačné*, rozvinulo sa v súvislosti so zavedením kybernetiky do manažmentu.

Kontrola plní významné funkcie, a ide o:

- 1) *funkciu poznávaciu* – spočíva v získavaní informácii o skutočnom vývoji jednak celej organizácie, ale aj jej častí,
- 2) *funkciu ovplyvňovaciu* – ide o využívanie všetkých poznatkov zistených kontrolou zameraných na skvalitnenie riadenia, kontrola ovplyvňuje nielen prácu konkrétnych ľudí v organizácii ale pôsobí aj smerom k vonkajším kontrolným orgánom,
- 3) *funkciu výchovnú* – je odvodená od predchádzajúcich dvoch funkcií, najčastejšie má regresívny aspekt v podobe zníženia nepeňažných prostriedkov, zníženia odmeny, preradenia na iné funkčné zaradenie. Kontrola má pôsobiť aj pozitívne a to vo forme buď pochvaly alebo uznania za prácu.

4.4.1 Systém kontroly

Pod systémom kontroly sa chápe množina kontrolných subjektov, ktoré tvoria relatívne uzavretý celok a množina väzieb, ktorá vzniká medzi nimi.

Prvkami kontroly sú:

- subjekt kontroly
- objekt kontroly – pracovisko, pracovníci, podnik
- ciele kontroly
- štandardy a kritéria kontroly
- prostriedky a metódy kontroly
- legislatívne prostriedky kontroly.

4.4.2 Klasifikácia kontroly

Podľa pôvodu kontrolujúcich subjektov (prvkov) a ich vzťahom ku kontrolovanej organizácii kontrola môže byť:

- *vnútorná* – kontrolované a kontrolujúce subjekty patria k rovnakému systému, interné kontroly zabezpečujú pracovníci organizácie,

-
- *vonkajšia (externá)* – túto kontrolu uskutočňujú osoby, ktoré pôsobia mimo systému (orgány štátnej správy) a kontrolujú niektoré časti alebo činnosti podniku.

Podľa úrovne riadenia môže byť kontrola:

- *na vrcholovej úrovni riadenia*, ktorá sa zvyčajne zameriava na celkové výsledky hospodárenia,
- *na nižších úrovniach riadenia*, zvyčajne má charakter operatívnej kontroly.

Podľa šírky kontrolovaných objektov sa člení kontrola na:

- *všeobecnú*, ktorá kontroluje všetky činnosti podniku alebo organizačnej jednotky,
- *špecifickú*, tá sa zameriava len na niektorú stránku.

Podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu kontrola môže byť:

- *predbežná*, ktorá sa uskutočňuje ešte predtým než začne prebiehať činnosť za účelom predísť nesprávnym alebo neodôvodneným rozhodnutiam,
- *priebežná*, ktorá sa vykonáva počas vykonávania činnosti, keď ešte ale neboli dosiahnuté vytýčené výsledky. Poslaním tejto kontroly je odhaliť nedostatky a odchýlky, ktoré bránia splneniu rozhodnutí v plnom rozsahu,
- *konečná (výstupná)* sa uskutočňuje až po ukončení aktivity alebo činnosti, ňou sa preveruje ako sa zámery splnili, aké odchýlky vznikli, aké boli príčiny ich vzniku alebo kto ich zavinił.

4.4.3 Fázy kontrolného procesu

- 1) *vypracovanie a stanovenie štandardov* – pri tejto fáze môžu vznikať tieto problémy, ako sú čo sa bude merať, ako sa to bude merať, kedy sa má meranie uskutočniť a čo je primeraný štandard výkonu,
- 2) *meranie skutočného výkonu* – môže sa uskutočňovať osobným aj neosobným spôsobom, najjednoduchšie je merať skutočný výkon v porovnaní so štandardom na základe osobného pozorovania,

-
- 3) *hodnotenie skutočného výkonu v porovnaní so štandardom* – vznikajú tu dve možnosti, a to buď výkon zodpovedá štandardu alebo mu nezodpovedá a v tomto prípade je potrebné identifikovať odchýlky od štandardov,
 - 4) *uskutočnenie korekcie*.

4.5 Charakteristika procesu manažmentu vo vybranej spoločnosti

4.5.1 Charakteristika spoločnosti

Obchodný názov spoločnosti je Gupress s.r.o. so sídlom v Bratislave, je to spoločnosť, ktorá poskytuje polygrafické služby, predmetom jej činnosti je tlačiarenská a knižárnska výroba.

Táto spoločnosť nemá vytvorené osobitné orgány spoločnosti s výnimkou štatutárneho predstaviťa, ktorým je riaditeľ spoločnosti.

Tlačiareň GUPRESS je dlhoročnou polygrafickou spoločnosťou, ktorá vznikla v roku 1990 ako maloofsetová rodinná tlačiareň. Počas svojej 15-ročnej existencie dokázala vybudovať taký strojový a technologický park, ktorý dokáže splniť akékoľvek požiadavky svojich klientov bez subdodávok.

Už od prvotných začiatkov bolo propagované motto spoločnosti „...od návrhu až po distribúciu...“, čo samozrejme platí až dodnes. Už od toho času sa spoločnosť orientuje len na zákazníka, snaží sa splniť všetky jeho požiadavky, odborne poradiť pri vytváraní produktu a v rámci komplexnosti služieb zabezpečuje od vypracovania grafického návrhu, cez prípravu tlače, cez samotnú tlač až k nemenej dôležitým dokončovacím zariadeniam vrátane kvalitného zabalenia produktov s bezplatným dovozom. Práve tento celý proces je kľúčovou filozofiou rodinného podnikania spoločnosti. Snaží sa u zákazníka vybudovať pocit, že Tlačiareň Gupress je pre neho ten správny dodávateľ, ktorému môže dôverovať a vie, že pokiaľ zadá zákazku, tak bude vybavená s maximálnou ochotou a úsilím, vo vysokej kvalite za podmienok komplexnej dodávky. Od tejto filozofie vyplývajú všetky strategické a operatívne ciele. Tieto ciele spočívajú najmä vo vybudovaní modernej tlačiarne s kvalitným technologickým parkom

na splnenie všetkých požiadaviek zákazníkov bez subdodávok a vybudovaní dostatočných výrobných priestorov. Samozrejme za tým všetkým je základný cieľ každého podnikateľa – teda zvyšovanie zisku a aby sa mohol znova reinvestovať do rozvoja spoločnosti.

4.5.2 Plánovanie

System plánovania výroby v spoločnosti Gupress s.r.o. sa realizuje takým spôsobom, že celkový plán nie je možný, keďže sa táto spoločnosť sústreďuje na zákazkovú výrobu. Plánovanie výrobného času a kapacitných možností sa vykonáva pri každej zákazke samostatne ihneď pri prijatí objednávky a to takým spôsobom, že sa stanoví čas grafickej prípravy a tiež výrobný čas.

Každé ráno sa plánuje výroba jednotlivých zákaziek na jednotlivých strojoch v závislosti od procesu výroby daného výrobku. Táto spoločnosť teda má charakter krátkodobého plánovania výroby, pretože plánovanie výroby závisí od počtu prijatých zákaziek. Spoločnosť s takýmto plánovaním výroby na každý deň nemá problém, pretože má dostatok potrebných vstupov a zdrojov na každý deň a na druhej strane disponuje dostatočným počtom zákaziek.

4.5.3 Vedenie ľudí

Tlačiareň GUPRESS má neustále rozširujúcu sa zamestnaneckú základňu. V súčasnosti má približne 60 zamestnancov, aj keď rast oproti napríklad roku 2001, kedy bolo v spoločnosti zamestnaných asi 50 pracovníkov, nie je tak značný, ale celkový počet si spoločnosť reguluje vzhľadom na objem práce a samozrejme výrobné a priestorové kapacity.

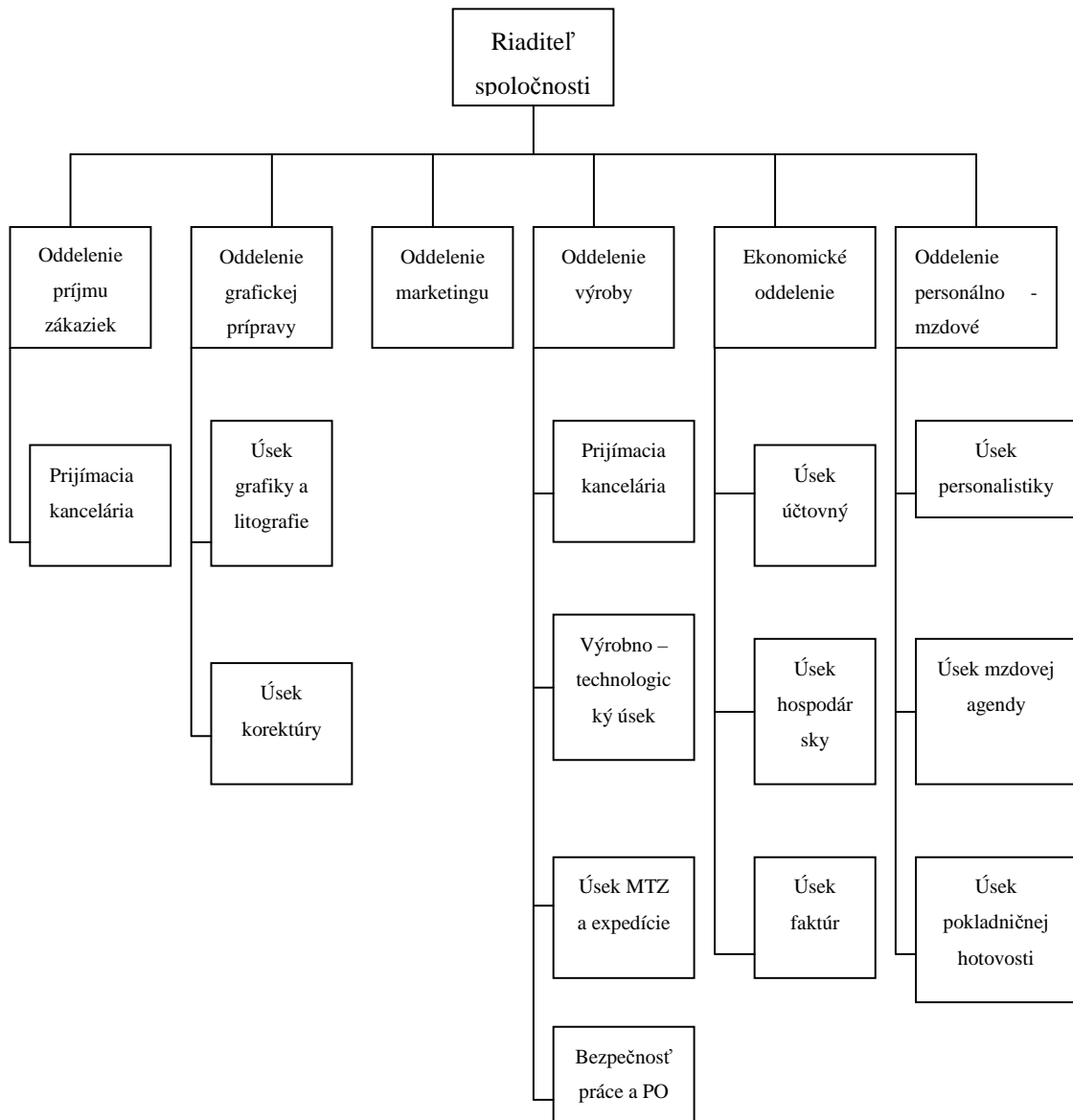
Manažéri spoločnosti a aj ostatní pracovníci pravidelne sledujú a zúčastňujú sa rôznych vzdelávacích akcií, ktoré sú pre ich potreby užitočné a zaujímavé, najmä v oblasti marketingu, odborných problémov, legislatívy a iných. O výsledku vzdelávacieho školenia je povinný, v nadväznosti na povinnosti, ktoré pracovníkovi vyplývajú zo systému riadenia kvality ISO 9001:2000, ktorého je spoločnosť držiteľom, oboznámiť všetkých spolupracovníkov so získanými informáciami a poznatkami.

A práve aj tieto vzdelávacie programy sú jedným z činiteľov, kedy pracovníci získavajú nové znalosti a tým produkujú nové myšlienky, nové nápady, ktoré sa potom po zanalyzovaní a prispôbení môžu aplikovať vo všetkých pracovných postupoch. Každý účastník školenia je povinný predkladať správy zo školení, potom každý zamestnanec má svoj „zošit“, kde môže zapísať svoje pripomienky, návrhy, oznamy vedeniu a raz za určité obdobie riaditeľ spoločnosti si tieto „zošity“ prezrie a zanalyzuje uvedené pripomienky, návrh atď. Týchto pár príkladov sa osvedčilo ako veľmi účinný nástroj komunikácie zamestnancov s vedením, teda komunikácie „zdola nahor“, a veľké množstvo návrhov bolo aj implementovaných do pracovných postupov.

Ďalším nástrojom, ktorý spoločnosť využíva na získavanie návrhov a nápadov, je, že sa snaží u zamestnancov vzbudiť pocit lojality k spoločnosti a tým ich motivovať, aby sami mali záujem na rozvoji spoločnosti. Vrcholné štádium je prebudiť v nich pocit zodpovednosti k spoločnosti, zodpovednosti za svoju prácu a aby neboli len vykonávatelmi. Za motivačné faktory spoločnosť zvolila také prvky ako vysoko kvalitné, čisté, príjemné pracovné prostredie alebo aj starostlivosť o zamestnancov formou zabezpečovania obedov vo vlastnej kuchyni, ktoré sú pre zamestnancov zadarmo. Jednoducho spoločnosť si prisvojila filozofiu, že v kvalitných pracovných podmienkach môžeme od zamestnancov požadovať kvalitné pracovné výkony.

Zamestnancov spoločnosť tiež stimuluje tak, aby svoju prácu vykonávali čo možno najzodpovednejšie, tak za dodržiavanie systému, procesu dostávajú každomesačnú finančnú odmenu. A keďže nie je možné benefity len rozdávať, tak v negatívnych prípadoch spoločnosť využíva aj represálie a tým vzniká u pracovníkov určitá osobná iniciatívnosť k svojej práci.

4.5.4 Organizačná štruktúra



Obr.2. Organizačná štruktúra

Zdroj: interné zdroje firmy

Organizačný poriadok je základnou organizačnou normou GUPRESS, s.r.o., Bratislava. Stanovuje organizačnú štruktúru spoločnosti, vymedzuje poslanie a pôsobnosť všetkých organizačných útvarov spoločnosti, ohraničuje zodpovednosť vedúcich i ďalších zamestnancov. Organizačný poriadok tvorí základ pre vypracovanie organizačných noriem spoločnosti a má platnosť v rámci celej spoločnosti.

Organizačný poriadok je doplňujúcim právnym dokumentom k Zákonníku práce a rozvádza len tie ustanovenia Zákonníka práce, ktoré spoločnosť považuje za potrebné konkretizovať na svoje podmienky.

Z hľadiska organizačnej štruktúry najvyšší podiel tvoria výrobní pracovníci a manažment tvorí asi 15%. Keďže je to dlhoročná rodinná spoločnosť, tak vrcholový manažment tvorí najmä vedenie spoločnosti. Preto manažérske pozície v poslednom období neboli obsadzované, vzhľadom na skutočnosť, že ani nepociťovali potrebu. Samozrejme v blízkej budúcnosti bude spoločnosť zabezpečovať vzhľadom na jej veľkosť, aj vyložené manažérske typy pracovníkov.

4.5.5 Kontrola

Výsledky plnenia stanovených cieľov spoločnosť Gupress s. r. o., Bratislava uskutočňuje štvrťročne, v prípade nesplnenia jednotlivých úloh spôsob kontroly prebieha častejšie a to raz mesačne. Tento spôsob kontroly prebieha formou pracovných porád a to písomnými správami za každé jednotlivé oddelenie vo forme výkazov o splnení cieľov ako aj nových nápadov a postrehov.

Za dodržiavanie plánu v jednotlivých oddeleniach sú zodpovední poverení vedúci oddelenia.

Kontrola, ktorú vykonáva spoločnosť Gupress s.r.o. je prísna a pravidelná. Spoločnosť dbá na jednej strane o starostlivosť o svojich zamestnancov, vo forme vytvárania pohodlného prostredia, na druhej strane spoločnosť nezabúda na prísnu kontrolu vykonávanej práce svojich zamestnancov.

Základnou podmienkou normy ISO je neustále zlepšovanie kvality produktov, služieb a procesov. Preto spoločnosť pravidelne vykonáva interné audity, ktoré zisťujú nezhody v procesoch, kde sú nutnosti potrebných zmien atď. Pre tieto kontroly má spoločnosť vymenovaných interných auditorov, ktorí majú na starosti jednotlivé oblasti výroby a aj administratívy. Samozrejme sú za túto prácu sú patrične finančne ohodnotení a tým je to určitá forma motivácie, aby kontrolu vykonávali čo najdôkladnejšie.

5 Návrhová časť

Spoločnosť Gupress s.r.o. si udržiava svoju pozíciu na slovenskom trhu, a to vďaka serióznosti vo vzťahu k zákazníkom, vysokej odbornosti a kompetentnosti tlačiarne a dobrému zákazníckemu servisu, kalkulácie na základe objektívnych nákladov na vynaloženú techniku, prácu a materiál, či transparentnosti štruktúr. Spoločnosť by mala prijať návrhy na vylepšenia v týchto oblastiach:

- Zvýšiť počet zamestnancov vo výrobnjej sfére, keďže firma očakáva zvýšený počet zákazníkov.
- Nutne by mala zakúpiť ďalšiu tlačiarenskú techniku a zariadenia, aby mohla v dostatočnej miere uspokojiť doterajších alebo aj nových zákazníkov .
- Mala by dbať viac na jazykovú vybavenosť svojich zamestnancov, to by vo veľkej miere pozitívne ovplyvnilo činnosť spoločnosti aj na zahraničnom trhu.
- Zvýšiť propagáciu magazínového rotačného tlačiarenského stroja, ktorý nie je využívaný na sto percent.
- Lepšie propagovať spoločnosť prostredníctvom masmédií, tlače, internetu.
- Rozšíriť svoju výrobu a tiež výrobné priestory minimálne o 3000 m² vzhľadom nato, že disponuje dostatočným počtom zákazníkov.

Záver

Pojem manažment pochádza z anglického slova management, čo vo všeobecnosti znamená riadenie. Na základe spoločných znakov získaných z desiatky definícií tohto pojmu, môžeme povedať, že manažment je otvorená sústava poznatkov o činnostiach manažérov, ktoré uskutočňujú pri napĺňaní vytýčených cieľov organizácie. Pri vymedzení pojmu manažment je potrebné definovať charakter činnosti manažmentu, ďalej objasniť dôvody, ktoré vyvolávajú jeho potrebu, stanoviť základnú úlohu manažmentu a nakoniec definovať aj požiadavky na manažment pri plnení základných úloh.

Prácu som sa snažila zostaviť tak, aby bola udržaná v línii od teoretických poznatkov, až po realizáciu v praxi. V práci som použila skutočné údaje o spoločnosti získané pomocou dostupných materiálov a ústneho rozhovoru s pracovníkmi spoločnosti. Informácie potrebné k vypracovaniu práce som získala v odborných literárnych podkladoch a internetových stránok.

Štruktúru práce som zostavila pomocou troch kapitol, pričom prvé dve sú teoretického charakteru a posledná empirického.

V prvej teoretickej časti som sa venovala vymedzeniu pojmu manažmentu, otázkam týkajúcich sa mechanizmu manažmentu. Sústredila som sa aj na postavenie človeka v manažmente, pretože každý jedinec sa vyznačuje špecifickým správaním v daných situáciách, a práve preto je dôležité poznať jeho vlastnosti. Pozornosť som zamerala tiež na úlohu manažéra v manažmente z toho dôvodu, že absenciou manažéra nie je možné vykonávať funkcie riadenia. Taktiež som nevynechala otázku dôležitosti postavenia organizačného systému a jeho vplyv na fungovanie manažmentu.

Druhú časť predstavovala moja vlastná práca, ktorá pozostávala z teoretických prístupov vymedzenia predmetu manažmentu, ktorými sú úlohy plánovania a organizovania v manažmente. V neposlednom rade vedenie ľudí, definovanie procesov vedenia podriadených a tiež kontrola, ktorá je súčasťou každej manažérskej funkcie.

V tretej časti som predstavila spoločnosť Gupress s.r.o. so sídlom v Bratislave zaoberajúcou sa polygrafickými službami akými sú tlačiarenská a knižničná výroba. Pozornosť som nasmerovala na stručné zachytenie opisu spoločnosti a jej histórie, počtu

zamestnancov. Vo vyššej miere som sa venovala otázke plánovania výroby, definovala som funkciu manažéra v riadení ľudí a tiež som sa snažila opísať využitie kontrolných procesov vo firme. Do obsahu tretej časti som zapojila aj organizačnú štruktúru spoločnosti Gupress.

Po naštudovaní dostupných materiálov odbornej literatúry som dospela k názoru, že každý manažér vykonáva manažérske funkcie pod vplyvom určitej situácie. Každý manažér reaguje na dané situácie alebo problémy rôznymi formami správania. Jedným z dôvodov je skutočnosť, že každý z nich je nositeľom iných predpokladov a ďalšími sú tiež praktické skúsenosti a spôsobilosti získané počas vykonávania jeho profesie. Tiež môžem zhodnotiť, že každá z manažérskych funkcií má nezastupiteľné miesto v procese manažmentu. Každá z nich má svoju dôležitú úlohu, či dokonca poslanie, prostredníctvom ktorých sa predstava mení na skutočnosť.

Použitá literatúra

1. Papula, J. – Papulová, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava: Kartprint, 2004. 125 s. ISBN 80-88870-37-2
2. Sedlák, M. 2009. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 228 s. ISBN 978-80-8078-283-2
3. Gozora, V. 2000. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2000. 114 s. ISBN 80-7137-690-6
4. Mižičková, Ľ. 2002. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2002. 36 s. ISBN 80-7137-983-2
5. Malejčík, A. 2008. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2008. 112 s. ISBN 978-80-552-0132-0
6. Višňovský, J. – Nagyová, Ľ. – Šajbidorová, M. 2000. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2000. 98 s. ISBN 80-7137-798-8
7. Puškan, A. a i. 2006. *Základy manažmentu, Bratislava*. UK, 2006. 165 s. ISBN 80-89143-34-2
8. Čihovská V. a kolektív. 1995. *Obchodný management*. 1995. 182 s. ISBN 80-225-0660-5
9. Donnelly, J. H. Jr. – Gibson, J. I. – Ivancevich, J. M. 1997. *Management*. Grada Publishing, 1997. 543 s. ISBN 80-7169-422-3
10. Gozora, V. 2000. *Krízový manažment*. Nitra, 2000. 88 s. ISBN 80-7137-802-X
11. Mižičková, Ľ. – Šimo, D. – Ubrežiová, I. 2005. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2005. 56 s. ISBN 80-8069-608-X
12. Mižičková, Ľ. – Šajbidorová, M. – Ubrežiová, I. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007. 76 s. ISBN 978-80-8069-979-6
13. Bělohávek, F. a kol. 2001. *Management*. CZ: Rubico, 2001. 367 s. ISBN 80-85839-45-8
14. Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O. 2006. *Management*. CZ: Computer Press,

-
2006. 456 s. ISBN 80-251-0396-X
15. Veber, J. a kol.2009. *Management – Základy - moderní manažérské přístupy – Výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-200-0
16. Karlöf, B. - Lövingsson, H. F.2006. *Management od A do Z*. CZ: Computer Press, 2006. 199 s. ISBN 80-251-1001-X
17. Casson, N. H.1995. *12 tipov na manažment*. Žilina: Ajfa+avis, 1995. 56 s. ISBN 80-88813-04-2
18. Kochaňáková, A. a kol.2006. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2006. 175 s.ISBN 978-80-89085-87-5
19. Bajcura,A.1985. *Teória a prax riadenia v súčasných podmienkach rozvoja ekonomiky*. Bratislava: Roh, 1985. 158 s.
20. Boone, L.E. – Kurtz, L.D.1992. *Management*. USA: Palatino, 1992. 328 s. ISBN 0-07- 540964-X
21. interné zdroje firmy: spoločnosť Gupress s.r.o., 2009