

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**KOGNITÍVNA MAPA A JEJ APLIKÁCIA V PRÁCI  
MANAŽÉROV**

**Diplomová práca**

Študijný program:	Agrárny obchod a marketing
Študijný odbor:	3.3.10 Obchod a marketing
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Iveta Ubrežiová, doc. Ing., CSc.

**Nitra 2010**

**Vladimír Krcha, Bc.**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Vladimír Krcha vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Kognitívna mapa a jej aplikácia v práci manažérov“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 14. apríla 2010

**Vladimír Krcha**

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani doc. Ing. Ivete Ubrežiovej, CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Moje pod'akovanie patrí aj pani Bc. Viere Fodorovej, vedúcej personálneho oddelenia, za ochotu pri poskytovaní písomných a ústnych informácií.

### **Abstrakt v štátnom jazyku**

Predložená diplomová práca pojednáva o podporných nástrojoch analýzy rozhodovacích problémov, ku ktorým patria kognitívne mapy. Zakresleniu a adaptácií kognitívnej mapy do práce manažérov, ako hlavného cieľa tejto publikácie, predchádzalo vypracovanie parciálnych cieľov. Začiatok práce patrí prehľadu o súčasnom stave riešenej problematiky, kde sú bližšie charakterizované teoretické prístupy potrebné k naplneniu cieľa. Jadro vlastnej práce tvorí podrobný popis skúmanej spoločnosti a vyhodnotenie dotazníkového prieskumu. Analýza rozhodovacích procesov sa vykonávala v gumárenskom podniku ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice. Údaje potrebné k zobrazeniu kognitívnej mapy sa v organizácii získavali formou rozhovorov s manažérmi na strednom stupni riadenia a formou dotazníkového prieskumu. V závere možno nájsť návrhy a odporúčania pre manažérsku prax podniku. Táto diplomová práca slúži ako návod na zefektívnenie prijímania rozhodnutí riadiacim pracovníkom nie len v analyzovanej spoločnosti, ale aj pre ostatných manažérov pôsobiacich v štruktúrach iných firiem.

**KLúčové slová:** analýza, rozhodovací proces, kognitívna mapa, aplikácia, manažérska prax

### **Abstrakt v cudzom jazyku**

Die vorgelegte Diplomarbeit behandelt über die Förderungsinstrumenten der Analysis von Entscheidungsprozessen, zu denen die kognitiven Karten gehören. Dem Hauptziel dieser Publikation, also die Visualisierung und die Anwendung der kognitiven Karte in die Managerarbeit, wurde die Ausarbeitung der Teilzielen vorgebeugen. Die Einleitung der Arbeit gehört dem Überblick über den gegenwärtigen Zustand gelöster Problematik, die die theoretischen Zugriffe des Managements umfasst. Die Beschreibung der Untersuchungsgesellschaft und die Fragenbogenauswertung bilden den Kernpunkt der Eigenarbeit. Die Analysis der Entscheidungsprozessen wurde in Gummiwerke ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice ausgeführt. Die Daten, notwendigen zur Kognitivkartenzeichnung, haben wir durch die Gespräche und durch die Antworten im Fragenbogen gewonnen. Am Ende der Diplomarbeit kann man Vorschläge und Empfehlungen für Führungserfahrung des Betriebes finden. Diese Diplomarbeit dient als eine Anleitung zur Effektivierung der Entscheidungstätigkeit.

**Die Schlüsselwörter:** die Analysis, der Entscheidungsprozess, die kognitive Karte, die Anwendung, die Führungserfahrung

# Obsah

Zoznam skratiek a značiek .....	7
Úvod .....	8
<b>1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky .....</b>	<b>9</b>
1.1 Charakteristika základných pojmov v manažmente .....	9
1.1.1 Definovanie pojmu manažment .....	9
1.1.2 Základná charakteristika osobnosti manažéra .....	12
1.1.3 Vymedzenie pojmu manažérske prostredie .....	15
1.1.4 Charakteristika podnikovej kultúry .....	16
1.2 Charakteristika základných pojmov manažérskej psychológie .....	19
1.2.1 Komunikácia .....	19
1.2.2 Motivácia .....	22
1.2.3 Vedenie ľudí .....	24
1.2.4 Konflikty, problémy a ich riešenie .....	27
1.2.5 Kognitívna mapa .....	29
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>33</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>34</b>
<b>4 Výsledky práce a diskusia .....</b>	<b>36</b>
4.1 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu .....	36
4.1.1 Continental AG .....	36
4.1.2 Divízia ContiTech GmbH .....	36
4.1.3 ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice .....	37
4.2 Predstavenie výrobkov, služieb a ich popis .....	37
4.3 Podnikateľská vízia a ciele .....	39
4.4 Výrobný proces, kvalita výroby, životné prostredie .....	40
4.4.1 Výroba .....	40
4.4.2 Kvalita výroby a vplyv technológií na životné prostredie.....	41
4.5 Obchodný styk .....	42
4.5.1 Dodávatelia .....	42

4.5.2 Odberatelia na zahraničnom a domácom trhu .....	43
4.5.3 Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodnej operácie .....	44
4.5.4 Poistenie obchodných operácií .....	44
4.6 Organizačná štruktúra a vnútorné usporiadanie spoločnosti .....	45
4.6.1 Systém riadenia spoločnosti .....	46
4.6.2 Vnútorné usporiadanie spoločnosti .....	47
4.6.3 Vzdelávanie a kvalifikácia zamestnancov v spoločnosti .....	49
4.6.4 Sociálna politika spoločnosti .....	52
4.7 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu .....	53
<b>5. Záver</b> .....	<b>66</b>
5.1 Návrhy na využitie výsledkov praxí .....	66
<b>6. Zoznam použitej literatúry</b> .....	<b>71</b>
<b>7. Prílohy</b> .....	<b>74</b>

## Zoznam skratiek a značiek

a i.	a iné
a pod.	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
CTVCSI	ContiTech Vibration Control Slovakia
fixný zamestnanec	technicko-hospodársky pracovník
LZ	ľudské zdroje
MBO	Management by objectives
Q- fixný zamestnanec	časový pracovník
príp.	prípadne
resp.	respektíve
SAP	Systeme Anwendungen Produkte
SRN	Spolková republika Nemecko
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
t.j.	to jest
tzv.	takzvané
variabilný (akord) zamestnanec	úkolový pracovník

# Úvod

Manažment sa zaoberá riadením cieľavedomej činnosti ľudí za účelom dosiahnutia vopred vytýčených cieľov. Má interdisciplinárny charakter, čo znamená, že vo svojej činnosti kumuluje teoretické východiská z mnohých vedných odborov. Keďže v organizáciách existuje preferencia zamestnania najlepších ľudí, a každý z týchto ľudí je z pohľadu svojej psychickej stránky jedinečný, práca s ním si vyžaduje osobitný psychologický prístup. Psychológia ako spoločenská veda sa zapája do fungovania procesu manažmentu v organizáciách na všetkých úrovniach riadenia. Tento vedný odbor sa nazýva manažérska psychológia, alebo psychológia v manažmente. Manažérovi disponujúcemu znalosťami z uvedenej problematiky prináša v praxi ovocie v podobe kvalitnejšieho riadenia ľudských zdrojov, budovania podnikovej kultúry, vytvárania pozitívnej pracovnej klímy, riešenia problémov a zvládania stresových momentov. Každodenná práca manažéra z hľadiska sústavného progresu podniku vyžaduje prijímanie správnych rozhodnutí v správnom čase za neustáleho pôsobenia množstva rozličných faktorov. Osobnosť manažéra, jeho schopnosti a zručnosti patria k neoddeliteľnej súčasť výsledného efektu manažérskeho rozhodovania.

Na podporu analýzy rozhodovacích problémov používa manažér nástroje akými sú SWOT analýza alebo kognitívna mapa. Kognitívnu mapu môžeme charakterizovať ako ilustráciu jednotlivých súvislostí, sfér pôsobenia, faktorov, štýlov a metód, ktoré ovplyvňujú rozhodovací proces riadiaceho pracovníka. Svojím zobrazením nám kognitívna mapa ponúkne elementárny pohľad do rozhodovacieho procesu, ktorom sú zakotvené aj psychologické aspekty manažmentu. Poznatkov o kognitívnych mapách zatiaľ nie je v literatúre veľa, a preto ide medzi manažermi o relatívne neznámu techniku analýzy. Za výhodu kognitívneho mapovania procesov možno považovať jej praktickú stránku, keďže zobrazuje všetky prvky súvisiace s riešenou problematikou.

Predmetom záujmu našej diplomovej práce bolo na základe analýzy rozhodovacích procesov manažérov vo vybranom podniku, znázornenie kognitívnej mapy, jej aplikácia do práce manažéra, a navrhnutie odporúčaní, ktoré by mohli slúžiť ako prínos v rozhodovaní vedúcich pracovníkov v podniku. K uvedenému zámeru sme si zvolili gumárenskú spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice, v ktorej sme vykonali dotazníkový prieskum ako jednu z metód opytovania a množstvo rozhovorov so zástupcami manažmentu na taktickej úrovni riadenia.



# 1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

## 1.1 Charakteristika základných pojmov v manažmente

### 1.1.1 Definovanie pojmu manažment

V súčasnej dobe ponúka teória a prax množstvo rôznych definícií a pojatí pojmu manažment. Pre pochopenie obsahu pojmu manažment definujú **Bajžíková Ľ., Luptáková S. a Vargic B.** (2004) jeho významovú stránku z troch hľadísk:

Manažment ako profesia vznikol v 40. rokoch minulého storočia v USA, v období nazývanom manažérska revolúcia, kedy vznikli prvé fakulty zamerané na výchovu budúcich manažérov. Organizovaná príprava a ukončené štúdium sú typickými požiadavkami v každej profesii. V súvislosti s tým aj o manažmente hovoríme ako o profesii.

Manažment ako vedná disciplína integruje poznatky viacerých vedných disciplín počnúc ekonomickými, cez technické, matematické, až po psychológiu a sociológiu. Začal sa formovať na prelome 19. a 20. storočia a prvým podnetom jej vzniku sa stala práca F.W. Taylora pod názvom Scientific Management.

Manažment ako proces sa chápe ako systém manažmentu organizácie ako celku. Je tvorený nasledujúcimi štyrmi integrálnymi súčasťami:

- manažment ľudských zdrojov,
- finančný manažment,
- operačný manažment,
- marketing manažment.

Bez žiadnej z uvedených súčastí nemôže organizácia efektívne fungovať, pretože sú navzájom prepojené a slúžia spoločnému cieľu, ktorým je hlavný cieľ organizácie.

Podľa **Majtána M.** (2005) sa pojem manažment ako umenie spája s japonským manažmentom. Snaží sa osloviť pragmatickú, sociálnu, morálnu, estetickú a citovú stránku človeka. Manažment ako umenie znamená „vedieť ako“ hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, komunikovať s nimi, reálne ich motivovať a stimulovať individuálne aj ako členov tímu, kreovať tím, predvídať vývoj a rozumne riskovať.

**Mízičková E., Šimo D. a Ubrežiová I.** (2005) vysvetľujú pojem manažment ako proces, ktorým manažéri dosahujú stanovené ciele organizácie a to transformáciou vstupov na výstupy. Pod vstupmi možno rozumieť zdroje, ktoré sa menia na výstupy, čiže výrobky alebo služby. Uvedený proces tvorí cyklus neustále opakujúcich sa činností. Začína definovaním, resp. vytýčením reálnych cieľov, ďalej nasleduje ich riadenie a končí kontrolou.

Manažment je proces alebo séria súvislých a opakovaných činností. Prostredníctvom čo najefektívnejšieho využitia vecných, finančných a ľudských zdrojov sa zameriava na dosiahnutie podnikových cieľov v požadovanom čase, priestore a kapacite, konštatuje **Gozora V.** (2005) a súčasne považuje za premet manažmentu:

- subjekty riadenia, ktorými sú nositelia manažmentu na všetkých organizačných úrovniach hospodárskeho subjektu. Oblasť zahŕňa manažérov, ich štýl a metódy riadenia a informačné toky a činnosti, ktorými cieľavedome ovplyvňujú správanie organizačnej jednotky ako celku.
- objekty riadenia, ktoré sú predmetom cieľavedomého pôsobenia subjektov manažmentu. Patria sem organizačné jednotky a skupiny pracovníkov, výrobné, technologické a pracovné procesy.
- organizačná štruktúra - predstavuje formu usporiadania prvkov organizačného systému. Obsahuje hlavne hmotno-energetické, finančné a informačné toky v rámci organizačných jednotiek.
- vonkajšie prostredie a komunikačné väzby. Ich náplň tvoria hmotno-energetické, finančné a informačné väzby organizačného systému so svojím okolím.

Inú charakteristiku manažmentu ponúkajú **Alexy J., Boroš J. a Sivák R.** (2004) slovami, že manažment je proces tvorby a udržania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vytýčené ciele. Využitie poznatkov manažmentu tvorí podstatnú časť podnikateľskej činnosti, ktorej výsledným produktom je prebytok a zisk, avšak nachádza uplatnenie aj v rámci nepodnikateľských organizácií, v ktorých je nevyhnutná racionalita konania. Ďalej dopĺňajú, že manažment ako praktická činnosť vyžaduje od manažérov nadobúdať nasledovné druhy schopností:

- technické – predstavujú schopnosť a zbehosť v činnostiach zahrnujúcich metódy, procesy a postupy. Predstavujú prácu s nástrojmi a špecifickými technikami. Týkajú sa práce manažérov na nižších úrovniach.
- ľudské – predstavujú schopnosť pracovať s ľuďmi, vytvárať prostredie, kde sa členovia pracovnej skupiny neboja prezentovať vlastné názory,
- koncepcné – ide o schopnosti vytvoriť si správny pohľad na veci, schopnosť rozpoznať významné prvky v danej situácii a porozumieť vzťahu medzi nimi,
- projekčné – schopnosť riešiť problémy, pričom to neznamená iba vidieť problém, ale aj nájsť vhodný spôsob riešenia.

Podľa **Malejčíka A.** (2006) je manažment 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. Definícia rozlišuje tri rozdielne charakterystiky manažmentu:

Subjektívny charakter vyplýva z psychologických poznatkov uplatňovaných v tomto vednom odbore a zamedzuje vzniku nejednotnosti názorov a riadiacich zásahov v činnosti organizačnej jednotky.

Cieľavedomý charakter opisuje motivované jednanie človeka. Pri hľadaní a stanovení cieľov ako základného atribútu činnosti subjektu manažmentu nesie nezastupiteľnú úlohu osobnosť manažéra ako determinanta tejto politiky a stratégie.

Uvedomelý charakter manažmentu vymedzuje uvedomenie si vlastného konania a pochopenie jeho dôsledkov, ktoré sa znásobuje v závislosti od hierarchického postavenia človeka v organizačnej štruktúre.

**Porvazník J.** (2003) pokladá manažment za sústavu poznatkov o informačno-komunikačnom procese pôsobenia subjektov manažmentu na objekt. Autor vo svojej odbornej publikácii poníma riadenie ako činnosť, v ktorej majú dominantné postavenie manažéri. Od miery kompetentnosti závisí kvalita a efektívnosť správania sa organizácie ako celku.

Autori **Papula J. a Papulová Z.** (2004) sa zameriavajú na klasifikáciu manažmentu prostredníctvom manažérskych aktivít na jednotlivých úrovniach organizácie. Najčastejšie sa v praxi používajú termíny ako prvostupňový, stredný a vrcholový manažment.

Operačná úroveň sa sústreďuje na efektívnu produkciu alebo poskytovanie produktov. Prvostupňoví manažéri zodpovedajú za čo najlepšiu alokáciu disponibilných zdrojov potrebných k produkcii požadovaných výstupov. Zaraďujeme sem vedúcich sekcie, nadriadených, predákov, majstrov a pod.

Taktická úroveň – od určitej veľkosti organizácie je potrebné, aby činnosti realizované na operačnej úrovni niekto koordinoval a určoval, ktoré tovary a služby majú byť produkované ako napr.: výrobné plány a objem výroby. Úlohou manažérov na strednom stupni je premeniť celkove stratégie a pravidlá od vrcholového manažmentu na špecifické ciele a programy, ktoré operatíva následne uvádza do praxe. Začleňujú sa sem riaditelia, vrcholoví manažéri vnútro podnikových organizačných jednotiek (divízie, závody, prevádzky) ako i manažéri funkčných útvarov (výskum a vývoj, výroba, marketing, financie, personalistika atď.)

Manažéri na strategickej úrovni vykonávajú strategické rozhodnutia dlhodobého charakteru, nesú zodpovednosť za celkové smerovanie a fungovanie organizácie.

### **1.1.2 Základná charakteristika osobnosti manažéra**

Každá organizácia, zisková, ale aj nezisková je riadená manažérmi. Manažéri zastávajú v organizácii významné postavenie, nakoľko od ich schopností závisí vo veľkej miere výsledok organizácie. **Mižičková E., Šimo D. a Ubrežiová I.** (2005) píšú, že manažér je človek, ktorý pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizácie, organizačných jednotiek, kolektívov pracovníkov v záujme naplnenia vytýčených cieľov.

Pre manažérsku prácu sú charakteristické niektoré prvky:

- manažérska práca je tvorivá činnosť,
- časť manažérskej práce hlavne riadiacej práce vrcholových manažérov je neopakovateľná,
- predpokladom úspešnosti manažérskej práce sú špecifické zručnosti.

**Slávik Š.** (2005) opisuje manažéra ako charizmatickú osobnosť, ktorá popri osobnom čare vplýva na jednotlivcov a skupiny finančnou motiváciou a rôznymi

manažérskymi technikami ako napr.: participatívne riadenie, tímové riadenie, krúžky kvality a pod. Úlohou dobrého manažéra je pochopiť mocenskú štruktúru podniku, poznať vplyvné osoby, rozoznať, ktoré skupiny a jednotlivci sú zdrojom pokroku alebo rezistencie, čím si zabezpečí podporu kľúčových osôb, neutralizuje prípadnú opozíciu a dosiahne požadovaný konsenzus.

V spoločnostiach, ktoré presadzujú tímovú prácu, vidí **Hayes N.** (2005) úlohy manažéra v zaisťovaní prístupu k zdrojom, ktoré tím potrebuje, vo vytváraní a vyjednávaní cieľov a časových harmonogramov, či už v spolupráci s tímom, alebo s ostatnými sekciami podniku, a v neposlednom rade aj v starostlivom sledovaní tímových pokrokov. V takýchto firmách nesie manažér tímu celkovú zodpovednosť za tím, i niekoľko tímov v celej organizačnej štruktúre podniku.

Osobnosť zamestnanca predstavuje súhrn jeho psychických a fyzických predpokladov na vykonávanie určitého druhu činnosti. Kvalita súhrnu požadovaných vlastností, schopností a vedomostí zamestnanca v pozitívnom smere ovplyvňuje jeho spôsobilosť úspešne vykonávať danú pracovnú činnosť. **Višňovský J., Nagyová E., a Šajbidorová M.** (2007) ďalej tvrdia, že pre prácu manažéra sú dané špecifické požiadavky na jeho osobnosť, úplne odlišné od požiadaviek iných pracovných funkcií.

Ako uvádza **Štrangfeldová J.** (2006), moderný manažment kladie na manažérov nasledovné požiadavky:

- uplatňovanie efektívnych manažérskych systémov, akými sú moderné IS & IT,
- manažéri sa nemôžu zameriavať na čiastkové úlohy komplexného procesu, ale postupovať procesne, t.j. orientovať sa na celý proces,
- kľúčom k budúcemu úspechu je tvorivé myslenie a konanie manažérov,
- v strategickom rozhodovaní rastie podiel a význam intuície a vízie,
- uplatňovanie nového štýlu vedenia – kooperatívne neformálne vedenie,
- partnerský vzťah k spolupracovníkom, interpersonálne kontakty, neformálne styky,
- delegovanie právomocí a zodpovedností na podriadených,
- tímová práca,
- vytváranie podmienok na povzbudenie záujmu ľudí o kvalitné výsledky,
- schopnosť motivovania a integrovania kolektívov na plnenie spoločných cieľov.

Individuálne stránky osobnosti popisuje **Bělohlávek F.** (2005) ako rysy osobnosti. Dobrého manažéra determinujú rysy delené do nasledovných skupín:

- Schopnosť je kapacita osobnosti vykonávať nejakú činnosť. Pre vedúceho pracovníka hrajú dôležitú úlohu rozumové schopnosti (inteligencia) ako koncepčné strategické myslenie, operatívne myslenie a flexibilita myslenia.
- Znalosti predstavujú teoretické informácie, ktoré nadobúdame štúdiom. Z hľadiska potreby a úspešnosti manažérov sú potrebné odborné znalosti a znalosť manažmentu.
- Vlastnosti osobnosti vyjadrujú stály spôsob chovania človeka v určitých situáciách. Patrí sem asertivita, citová stabilita, komunikatívnosť a schopnosť ovplyvňovať ostatných, empatia, zodpovednosť, vytrvalosť, dôslednosť a pružnosť.
- Postoje vnímajú vzťah človeka k iným ľuďom, predmetom, skutočnostiam. Význam pre profesionálny úspech manažéra má orientácia na výkon a na výsledok práce, na zákazníka, tím, oddanosť firme, čestnosť a morálne hodnoty.

**Papula J. a Papulová Z.** (2005) hodnotia schopnosti manažérov posudzovaním ich schopnosti reakcie na zmenu a schopnosti vedieť riešiť neustále sa vynárajúce problémy. K základným funkciám manažéra, ktoré mu pomáhajú riešiť problémy, zaraďujú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu.

Vplyvom neustálych zmien sa objavujú nové problémy vyžadujúce od manažérov riešenie, a tým i rozhodovanie, ktoré je súčasťou všetkých uvedených manažérskych funkcií. Všeobecne môžeme povedať, že rozhodovanie patrí medzi základné role manažérov.

Pod pojmom rola rozumie **Ubrežiová I.** (2008) sústavu systematicky navzájom súvisiacich a pozorovateľných správaní sa, ktoré patria k určitému povolaniu. Na základe štúdií sa desať rôznych, ale navzájom súvisiacich rolí, zoskupilo do troch skupín nasledovne:

- Interpersonálne manažérske roly (reprezentant, vodca, spojka).
- Informačné manažérske roly (monitor, rozširovateľ informácií, hovorca).
- Rozhodovacie manažérske roly (podnikateľ, riešiteľ vzniknutých porúch, alokátor zdrojov, vyjednávač).

### 1.1.3 Vymedzenie pojmu manažérske prostredie

Manažérske prostredie je pracovné prostredie manažéra, v ktorom riadiaci pracovníci koordinujú pracovný proces pomocou základných manažérskych funkcií. Takéto pracovné prostredie má formu domáceho alebo medzinárodného prostredia, domnieva sa **Gozora V.** (2005).

Ako vysvetľuje **Murgaš J.** (2001), v podnikoch a organizáciách rozdielných podľa organizačno-právnej formy sa proces tvorby a udržovania prostredia realizuje spájaním jednotlivcov do skupín s víziou účinného dosahovania vytýčených cieľov. Vo svojom príspevku autor uvádza, že prostredie je tvorené podľa toho, ako:

- manažéri používajú vo svojej práci manažérske funkcie,
- sa manažment aplikuje v rôznych druhoch podnikania (organizačno-právne formy),
- sa manažment uplatňuje na rozličných úrovniach riadenia v podniku (strategický, taktický a operatívny stupeň riadenia).

**Čambál M., Holková A., a Horňák F.** (2000) poukazujú na skutočnosť, že na manažérsku výkonnosť pôsobia tak interné ako aj externé faktory vyvolané prostredím, v ktorom sa daný podnik nachádza.

Charakter vplyvu faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia musí manažér poznať a pri práci zohľadňovať. Potreba poznania a rešpektovania rastie spolu s úrovňou riadenia, obsahom a zameraním činností jednotlivých úrovní, dodáva **Letovancová E.** (2002).

Vonkajšie prostredie pozostáva z faktorov priamych tvoriacich tzv. úlohové prostredie ako: požiadavky zákazníkov, konkurenčné výhody, dodávatelia potrebných zdrojov a ľudské zdroje, odbory a asociácie a z faktorov nepriamych tvoriacich tzv. všeobecné prostredie ako: ekonomika krajiny, používaná technológia, politický a legislatívny rámec, a faktory kultúrnej a sociálnej oblasti.

Vo vnútornom prostredí organizácie ľudské, hmotné a nehmotné podmienky vytvárajú podsystémy organizácie ako sociálneho systému. Z nich najviac priestoru na uplatnenie psychológie predstavuje ľudský podsystém reprezentovaný nadriadenými, kolegami, podriadenými, vzťahmi v organizácii a firemnou kultúrou, a informačne-

rozhodovací podsystém obsahujúci informačné zdroje a spôsob práce s informáciami. Za súčasť nehmotných manažérom zohľadňovaných podmienok pokladáme hlavne časovú dimenziu, ktorou manažér disponuje pri rozhodovaní. Hmotnou podmienkou vnútorného prostredia je materiálno-technické vybavenie podniku potrebné na produkciu.

Záujem o vplyv pracovného prostredia na výkon zamestnanca a jeho pracovnú pohodu venuje vo svojej publikácii aj **Kachaňáková A.** (2003) upriamením pozornosti na fyzikálne a sociálno-psychologické faktory, ktoré svojím vplyvom formujú nepriaznivé pracovné prostredie, čím stupňujú záťaž človeka a ohrozujú jeho zdravotný stav.

K fyzikálnym faktorom pracovného prostredia radí osvetlenie, farebnú úpravu pracovného prostredia, hluk, mikroklimatické podmienky, čistotu ovzdušia a žiarenie.

Vznik sociálno-psychologický faktorov na človeka vyplýva z obmedzenia participovať na spolurozhodovaní v pracovnom procese, z vysokého tempa a monotónnosti vykonávanej práce, z vysokých nárokov kladených na spoľahlivosť zamestnanca, z nedostatočného využívania kvalifikácie pracovníkov a z dlhodobého pasívneho sledovania priebehu výrobného procesu.

#### **1.1.4 Charakteristika podnikovej kultúry**

Podniková kultúra sa stáva neoddeliteľnou súčasťou moderného riadenia organizácie. Sama o sebe neexistuje, jej základňu tvorí adekvátny pracovný potenciál. Organizačná kultúra ovplyvňuje všetky formalizované funkcie manažmentu a tieto funkcie sa následne dajú uplatniť ako nástroj jej formovania a presadzovania, konštatujú **Kachaňáková A., Nachtmanová O., a Joniaková Z.** (2008).

Väčšina autorov sa zhoduje v tom, že firemná kultúra je špecifický vzorec názorov, sociálnych hodnôt, noriem a naučených spôsobov zvládania sociálnych a pracovných situácií, založený na dlhodobých skúsenostiach. Tieto skúsenosti vznikali počas histórie existencie firmy, považujú sa za správne, vhodné a teda aj žiaduce, tvrdia **Lukeš M. a Nový I.** (2005). Ďalej dodávajú, že cesty utvárania firemnej kultúry iniciujú a zároveň realizujú zamestnanci alebo majitelia firmy, resp. jej manažéri. V prvom prípade sa kultúra v podniku vytvára zdola, spontánne a nezohľadňuje dlhodobú stratégiu firmy. V prípade druhom je výhodou, že:



- pravidlá hry definuje podnikateľ prostredníctvom svojich konkrétnych predstáv, hodnôt a ideálov,
- takto utvorený rámec firemnej kultúry je výrazným nástrojom presadenia dlhodobej stratégie firmy,
- minimalizuje riziko vzájomných nedorozumení medzi kolegami, následných nepríjemných prekvapení, nelogických a nekonzistentných rozhodnutí,
- pomerne rýchlo dôjde k utvoreniu silnej identity a imidžu podniku,
- vznikne pozitívna pracovná klíma ako základ spokojnosti a lojality,

Z uvedených dôvodov treba ako najvhodnejší prístup zvoliť cestu od vlastníkov, či manažérov smerom k zamestnancom, avšak využiť ich skúsenosti, názory a priania, čo im napomôže lepšie identifikovať vlastné záujmy so záujmami organizácie.

O podnikovej (firemnej) kultúre píše **Ubrežiová I.** (2008) ako o mnohostrannom jave, ktorého pochopenie si vyžaduje poznanie jednotlivých úrovní a základných prvkov. Poznávanie začína na vrcholovej úrovni vytvárajúcej systémom symbolov. Prostrednú vrstvu definuje systém hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré akceptujú zamestnanci. Poslednou úrovňou je jadro podnikovej kultúry obsahujúce predstavy a východiská manažmentu v trhových oblastiach ako vzťah podniku k životnému prostrediu, prostredie ľudskej činnosti, vzťah medzi pravdou a skutočnosťou, orientácia v čase, priestore a medziľudské vzťahy. K základným prvkom, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu pri tvorbe a rozvoji takejto kultúry zaraďujeme:

- hodnoty- vyjadrujúce preferencie správania a merítka orientácie na ciele a situácie,
- normy – určujú predpisy a pravidlá správania sa, môžu mať formu legend a historiek,
- rituály a symbolické činy- predstavujú obyčaje a gestá,
- artefakty materiálovej povahy – logo, farby, obchodná značka.

Posilňovanie firemnej kultúry v spoločnostiach upravuje tvorba smerníc a pravidiel, čím sa usmerňuje správanie zamestnancov na všetkých úrovniach. Jednotlivci spájajúci podnikovú kultúru s určitým životným postojom a filozofiou pristupujú podvedome k rešpektovaniu základných predpokladov napredovania podniku.

Inú formuláciu podnikovej kultúry predkladá **Šimo D.** (2006) slovami, že ide o citeľnú klímu firmy vyplývajúcu z ocenenia, myslenia, predstáv, ktorá sa prejaví

v určitých spôsoboch správania. Ak existuje perspektíva súčasnej firemnej kultúry v presadení sa podniku v ďalšom období, treba usilovať o jej posilnenie. Pokiaľ podniková kultúra neprináša prospech alebo prekáža presadeniu sa, bude ju potrebné korigovať alebo vybudovať novú kultúru v organizácii.

Vo firmách úspešne obchodujúcich na trhu služieb sa adaptovali čiastkové prvky novej podnikovej kultúry, vyznačujúcej sa predovšetkým hodnotami ako:

- orientácia na kvalitu a výnimočnosť produktu,
- orientácia na zákazníka/ spotrebiteľa,
- orientácia na sociálno-technologickú stránku organizácie,
- sociálna inovácia,
- investície do zamestnancov, interpretuje **Michalová V.** (2006).

**Gajdoš M.** (2009) v rubrike Zamestnanie rozdeľuje firemnú kultúru do štyroch rozdielnych typov, pričom kladie dôraz na fakt, že odvíjanie firemnej kultúry závisí od veľkosti organizácie a od stability prostredia, v akom sa organizácia pohybuje. Iná kultúra sa vyskytuje vo veľkých firmách so stabilným prostredím na trhu a iná v malých progresívnych firmách. V jednom podniku sa môžeme stretnúť s väčším počtom firemných kultúr, spravidla oddelenými jednotlivými pracoviskami. V zásade sa dá rozdeliť firemná kultúra v organizáciách nasledovne:

**Kultúra ostrých chlapcov** – organizácie upriamujú pohľad najmä na individuálny výkon a kladú vysoké požiadavky na pracovníka. Spôsobená chyba sa pokladá za veľmi vážny prehrešok, z čoho vyplýva rýchly kariérny postup resp. rýchly kariérny pád. Súkromné problémy zamestnancov sa vo firme neriešia. Platí tu pravidlo, že: „Zamestnanec je tak dobrý ako dobrý je jeho výkon“.

**Kultúru priateľských experimentov** charakterizuje predovšetkým tímová práca a schopnosť tvorby strategicky významných nápadov. Kultúra sa opiera o dobrú vzájomnú komunikáciu jednotlivých členov, medzi ktorými vládne príjemná atmosféra, zdieľanie nápadov i emócií. Prednosťou takejto kultúry sú silne súdržný kolektív a rýchla vysoko produktívna práca.

**Kultúra jazdy na istotu** spája svoju podstatu s kvalitným výkonom zamestnancov, vďaka ktorému sa nedopúšťajú chýb. Riešenie každého čiastkového problému sa

starostlivo naplánuje, čo umožní podniku prekonávať riziká a neistoty vznikajúce v procese rozhodovania.

**Kultúra mašličiek** súvisí s organizáciami pôsobiacimi v stabilných a málo konkurenčných prostrediach. Takúto kultúru vystihuje dôraz kladený na poriadok, prípravu, presnosť a správnosť používaných postupov. Je plná formalít a svoj význam pri rozhodovaní nesie postavenie jednotlivých pracovníkov ako aj slovo starších zamestnancov.

## 1.2 Charakteristika základných pojmov manažérskej psychológie

### 1.2.1 Komunikácia

Charakteristika súčasného obdobia manažérskej práce spočíva v zvyšovaní významu komunikačných zručností manažéra. **Višňovský J., Nagyová Ľ., a Šajbidorová M.** (2007) vymenúvajú sedem takýchto zručností:

- kreatívny pohľad – schopnosť klásť správne otázky,
- citlivosť – znamená, že každý pracovník sa podieľa na zabezpečení podnikateľských aktivít, ale k jednotlivým činnostiam môže pristupovať s diferencovaným spôsobom,
- vízia – manažéri disponujú jasnou predstavou o fungovaní organizácie v turbulentnom prostredí,
- premenlivosť – vyjadruje množstvo predvídateľných zmien,
- zameranie – zvyhodňuje manažérov uskutočňujúcich zmeny a manažérov s rýchlou reakciou na zmeny,
- vytrvalosť – zaručuje ľuďom a podnikom dlhodobú existenciu. Definuje sa ako najväčšia príležitosť pre dosiahnutie úspechu,
- globalizácia – spája sa s realizáciou podnikania a obchodu v zahraničí. Nezahŕňa len pôsobenie v medzinárodnom trhovom prostredí, ale aj existenciu internetu, web stránok medzinárodného podnikania, služieb, podnikateľov a pod.

V každej fungujúcej organizácii, ako uvádza **Malejčík A.** (2006), prebiehajú komunikácie mnohými smermi.

S najväčším dôrazom sa uplatňuje komunikácia zhora nadol hlavne v organizáciách s autoritatívnou atmosférou.

Komunikáciu zdola nahor nájdeme v podnikoch s demokratickým organizačným prostredím. Manažéri poškodzujú informačný tok filtrovaním pre nich nepriaznivých informácií a neprepúšťaním ich k svojim nadriadeným.

Snahou horizontálnej komunikácie je zabezpečiť koordináciu medzi líniami funkcií.

Diagonálna prebieha medzi pracovníkmi na rôznych stupňoch za účelom urýchlenia informačného toku.

**Šimo D.** (2006) považuje za komunikáciu odovzdávanie informácie prostredníctvom rozličných kanálov pre príjemcu. V procese komunikácie dochádza k pozitívnym či negatívnym rušivým vplyvom a poruchám spoločne označovaným ako šum. V takomto procese sa zvlášť presadzuje interpersonálna komunikácia. Efektívnosť komunikácie závisí od individuálnych schopností správať sa asertívne, neasertívne či agresívne. Pri asertívnom správaní predajca alebo zákazník rešpektuje svoje práva, obhajuje ich, pričom nepohoršuje právo ostatných. Neasertívne správanie je protipólom asertívneho a pramení z vnútornej neistoty. Subjekt sa vyhýba pohľadom, prejavuje sa nervozitou a ďalšími vlastnosťami či prístupom.

**Sedlák M.** (2007) vidí v komunikácií proces prenášania informácie od jednej osoby, resp. skupiny k druhej osobe, resp. skupine, takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojim významom veľmi blízka zamýšľanej správe. Z uvedeného vyplýva, že efektívna komunikácia sa pokladá za skutočné jadro manažérskeho výkonu.

Za jednu z dôležitých súčastí každej efektívnej komunikácie pokladajú **Lukeš M. a Nový I.** (2005) spätnú väzbu, ktorú by mal manažér poskytovať často a účinne v pozitívnej forme t.j. pochvala, ocenenie a vo forme negatívnej s nápravným charakterom. Vo všeobecnosti je kritériom lepšej spätnej väzby jej rýchlosť.

K podmienkam efektívnej komunikácie patria umenie aktívne naslúchať a pozitívna orientácia jej účastníkov. Dobrý poslucháč by nemal vystupovať len ako pasívny príjemca informácií, ale mal by dávať najavo rečníkovi, že ho počúva a to prejavom ústretového

postoja, príjemným chovaním, udržovaním pozornosti, prikyvovaním a vžitím sa do pocitov rečníka.

Postupom času sa v podnikovej praxi vyvinuli špecifické typy manažérskej komunikácie, ktoré sa navzájom líšia komunikačným zámerom i komunikačnými technikami a metódami. **Majtán M.** (2005) zaraďuje najčastejšie používaným vyjednávanie, lobizmus a koučovanie a obchodné rokovanie.

Vyjednávanie je dlhodobý komunikačný proces, v rámci ktorého účastníci prezentujú rozdielne stanoviská s cieľom dosiahnuť dohodu – kompromis. Výsledkom vyjednávania je podniková zmluva.

Lobbing znamená účelové sprostredkovanie informácií o záujmoch určitej skupiny s cieľom dosiahnuť jej prospech.

Obchodné rokovanie patrí k najprepracovanejším typom manažérskej komunikácie. Jeho cieľom v oblasti marketingu je uplatňovať také komunikačné techniky, postupy a štýly, aby sa dosiahol kúpno-predajný akt pri optimálnych kúpno-predajných podmienkach. V modifikovanej forme sa používa v mikropodnikovom prostredí pri výbere a prijímaní zamestnancov alebo pri rozdeľovaní pracovných úloh a pod.

Podstatu koučovania, jedného z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, tvorí poradenská komunikácia so škálou komunikačných poradenských prostriedkov. Manažér, ktorý používa koučovanie ako jednu z metód vedenia ľudí v pracovnom procese, musí vo svojej komunikácii profesionálne používať aj mentoring, tútorstvo, tréningy a metódy konfrontačnej komunikácie.

**Berry M.L.** (2009) predkladá bariéry prijímania komunikácie v manažérskom prostredí. Za bežné problémy vyskytujúce sa v komunikácií považuje neprijatie a nepochopenie odoslanej správy. Príčinu možno vidieť v preťaženi informračných kanálov, na čo manažéri reagujú použitím niekoľkých stratégií.

Jednou z nich je filtrovanie, ktoré sa objavuje tak v ústnej, ako aj v písomnej forme, hoci v písomnej je zreteľnejšie.

Druhým spôsobom preklenutia preťaženej siete je presmerovanie komunikácie tak, aby sa znížila zodpovednosť za ňu. Realizuje sa pridaním prostredníka do komunikačného procesu, napr. asistenta, ktorý prekontroluje prichádzajúce informácie.

Informácia nemusí byť podaná v správnom čase, správnym spôsobom a správnej osobe na správnom mieste aj v prípade, že jej manažér udelí malú prioritu a nevenuje tak dostatok pozornosti vzniknutému problému.

### 1.2.2 Motivácia

**Porvazník J.** (2003) chápe motiváciu ako proces pôsobenia medzi subsystémami manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi schopnosťami ovplyvňujú spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovený cieľ. Ak chce manažér uplatniť vhodné motívy či stimuly pre požadovanú aktivitu pracovníkov, musí poznať ich motivačný profil.

Všeobecný model procesu motivácie by mali podľa **Sedláka M.** (2007) tvoriť tri základné komponenty:

Prvý komponent začína vnútornými hnacími silami (pohnútky, motívy), ktoré vyplývajú z vnútornej nerovnováhy jednotlivca, vedú k vytýčeniu cieľov a vyvolávajú v ňom napätie, aby sa angažoval správaním potrebným k dosiahnutiu cieľa,

Druhým komponentom je správanie jednotlivca, ktorého prispôbením sa vyhl'adávajú prostriedky na dosiahnutie cieľa, čím reguluje príslušné napätie v sebe, v presvedčení, že uspokojí svoje vnútorné pohnútky,

Konečným komponentom sa stáva splnenie cieľov, kedy jednotlivec vedome alebo nevedome hodnotí vynaložené úsilie. Tento pocit alebo výsledok správania podmieňuje zasa iné pohnútky a proces motivácie sa opakuje.

Ako uvádzajú autori **Alexy J., Boroš J., Sivák R.** (2004), motívom môže byť všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činností (potreby, hodnoty, plány, záujmy). Kým motív je vnútorná pohnútko, vonkajšie príčiny sa označujú ako stimuly (mzda, iná hmotná odmena, povzbudenie, pracovné podmienky, režim práce, atmosféra na pracovisku atď.). Stimuly veľmi často môžu viesť k:

- zvyšovaniu kvantity i kvality pracovného výkonu,
- zvyšovaniu tvorivosti zamestnancov,
- cielenejšiemu sebarozvoju,
- neformálnej spolupráci a zodpovednosti.

**Bajžíková L., Luptáková S. a Vargic B.** (2004) rozlišujú vnútornú a vonkajšiu motiváciu.

Vnútorná upresňuje vzťah zamestnanca a jeho práce a je zvyčajne samouplatňovaná faktormi ako zodpovednosť, voľnosť, konanie, príležitosť využívať svoje schopnosti a zručnosti, vážnosť na pracovisku, zaujímavá a podnetná práca, príležitosť k funkčnému postupu a iné. Sila vnútorných motivátorov tkvie v hlbšom a dlhodobejšom vplyve, pretože sú súčasťou jednotlivca a nie sú mu vnútené z vonku.

Vonkajšia pramení z vonkajšieho prostredia a je jednoznačne podmienená sekundárnou osobou (zamestnávateľom). Príkladom takejto motivácie sú finančné ohodnotenia, pochvaly, povýšenia, ale aj tresty ako kritika, disciplinárne konanie, zníženie prémie a ďalšie. Motivátory vonkajšieho prostredia sa vyznačujú bezprostredným a výrazným účinkom, ale nemusia pôsobiť dlhodobo.

**Heller R.** (2005) považuje motivovaného člena tímu za energického a nadšeného, podávajúceho pravidelne dobré výkony a aktívne vyhľadávajúceho väčšiu zodpovednosť. Ako jednotlivec sa nebojí vyhládok na zmenu a pozitívne pristupuje k problémom.

Naopak demotivovaný člen nejaví záujem o úlohy a ciele podniku. Výsledkom je slabý výkon a vyhýbanie sa zodpovednosti. Demotivácia je nákazlivá v prípade, ak nedôjde k nápravnému opatreniu v čase, keď jediný demotivovaný člen zlyhá pri plnení záväzkov. Pretože ostatní členovia tímu ho budú nasledovať.

**Bělohávek F.** (2005) vo svojej publikácii hľadá riešenie otázky: „Prečo sú ľudia demotivovaní?“ Odpoveď je, že pri uspokojovaní potrieb sa objavujú neprekonateľné prekážky – bariéry, ktoré bránia človeku dosiahnuť zvolený cieľ. Nastáva frustrácia a motivačná energia zostáva nahromadená a nevybitá. Ľudia následne reagujú na frustráciu rôznymi prejavmi:

- znásobujú úsilie na prekonanie prekážky (energizácia),
- vzdávajú sa svojho zámeru (únik),
- vybijajú nahromadenú energiu násilím (agresia),
- hľadajú náhradné ciele k uspokojeniu (sublimácia),
- sami seba presvedčujú, že cieľ, ktorý sa snažili naplniť, nestojí za to, a je nakoniec dobré, že ho nedosiahli (racionalizácia),
- vracajú sa k vývojovo nižším spôsobom uspokojenia potrieb (regresia).

Počas vývoja manažmentu vzniklo niekoľko rôznych teórií motivácie snažiacich sa odhaliť a vysvetliť podstatu motivácie k práci a jej vzťah medzi správaním sa a výsledkom. Chýba však komplexná teória motivácie, ktorá by vychádzala z existujúcich čiastkových teórií, nazdáva sa **Martincová M.** (2000). Rozoznáva dve základné najčastejšie diskutované kategórie teórií motivácie: zamerané na obsah a zamerané na proces.

Procesné teórie motivácie vysvetľujú proces vyvolávania určitého správania, jeho riadenia, udržiavania a ukončenia. Ich snahou je definovať hlavné premenné, nevyhnutné pre vysvetlenie voľby, úsilia a vytrvalosti.

Obsahové teórie sa sústreďujú na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním.

**Gozora V.** (2005) považuje manažérsku komunikáciu za základ vedenia podnikových činností a za základný nástroj uspokojenia ľudských potrieb podnikových pracovníkov. Manažérska komunikácia s pracovníkmi podniku je podľa neho najdôležitejšou motivačnou stratégiou, ktorá môže uspokojiť ľudské potreby, ako je zmysel pre majetok a osobná bezpečnosť.

### 1.2.3 Vedenie ľudí

V kontexte sociálnych vzťahov, ktoré vznikajú v pracovnom procese, skúma tematiku vedenia a vodcovstva sociálna psychológia. Vedenie ľudí v pracovnom procese vymedzuje ako cieľavedomý proces, v ktorom sa využíva skupinová dynamika na dosiahnutie podnikových cieľov, interpretuje **Szárková M.** (2009). V teórii manažmentu sa vedenie považuje za manažérsku funkciu, ktorú tvorí asymetrický prienik formálnej a neformálnej moci. V súvislosti s vedením vystupujú v sociálnej psychológii pojmy vodca a vodcovstvo, ktoré chápe ako spôsob/ zručnosť narábania s mocou, vplyvom a autoritou. Autoritu jednotlivec získava buď priamo obsadením pracovnej pozície v podniku, alebo v procese riadenia a vedenia ľudí na báze určitých osobných priorít.

Vodcovstvo, píše **Slávik Š.** (2005), sa prejavuje vo vytýčení strategických cieľov, získaní osadenstva podniku pre ich realizáciu a v inštitucionalizácii strategickej zmeny. V organizácii je úlohou vodcovstva formovať hodnotový a morálny profil podniku.



Vodca podnecuje vnímavosť podnikového osadenstva na meniace sa podmienky, ostražitosť proti novým hrozbám, citlivosť na príležitosti, zhromažďuje inovačné nápady a podporuje podnikateľského ducha, ktorý dovolí neprestajnú adaptáciu na náhle zmeny prostredia.

Princípy vedenia ľudí odvodzuje **Hayes N.** (2005) z vlastností dobrého vodcu, ktorého náplňou práce je:

- zaistiť, aby účel, ciele a prístup ľudí boli stále relevantné a dávali zmysel,
- vypestovať v členoch tímu oddanosť a sebadôveru,
- neustále sa usilovať o rozmanitejšie zastúpenie schopností ľudí a ich zdokonaľovanie,
- udržať vzťahy s okolím a odstraňovať z cesty prekážky,
- vytvárať príležitosti pre ostatných,
- odvieť skutočnú prácu.

Ako **Heller R.** (2005) uvádza, je vedenie o osobnom správaní a štýloch, pôsobí na emócie, snaží sa získať ľudí pre víziu a podnietiť ich k jej realizácii, čo je obzvlášť dôležité v časoch významných zmien. Vhodnosť manažérskeho štýlu vedenia závisí od zváženia dvoch zásadných prvkov:

- aký druh ľudí riadime,
- aký druh úlohy plnia.

**Sedlák M.** (2007) vidí v štýle vedenia vertikálny vzťah vedúceho k podriadeným jednotlivcom alebo ku skupinám. Existujú rozličné teórie vedenia vychádzajúce zo správania a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia:

- založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia,
- Likertove štýly (systémy) vedenia,
- založené na báze manažérskej mriežky.

Klasické štýly vedenia podľa využívania právomoci:

Autokratický – uplatňuje sa vôľa vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, k čomu používa príslušné mocenské prostriedky.

Demokratický – prebieha obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným. Subjekty rozhodovania sa radia o navrhovaných úlohách a dosiahnuté výsledky prerokúvajú.

Liberálny – vedúci zriedkavo uplatňuje svoju moc, vystupuje skôr ako reprezentant kolektívu.

Ako informujú **Papula J. a Papulová Z.** (2005), slúži manažérska mriežka od Roberta Blakea a Jane Mouton na meranie správania lídrov v dvoch dimenziách:

- orientácia na ľudí (os y)
- orientácia na produkciu (os x)

Z takto vypracovanej manažérskej mriežky sa rozlišujú päť štýlov vedenia ľudí:

- Kántri klub štýl – líder sa sústreďuje na ľudí, na uspokojenie ich potrieb, priateľskú atmosféru a primerané pracovné tempo. Výsledky práce sú na druhom mieste.
- Autoritatívny štýl – líder zadáva podriadeným úlohy, sústreďuje sa na pracovné výsledky a ľudí vníma ako nástroj efektívneho zabezpečenia cieľov.
- Neefektívny štýl – líder sa v minimálnom rozsahu sústreďuje na výsledky aj ľudí a snaží sa len udržať si svoju pozíciu v organizácii.
- Stredná cesta – vodca sa nachádza na polovici cesty podľa oboch kritérií. Vychádza dobre s podriadenými i nadriadenými, čím udržuje súčasný stav.
- Tímový štýl dosiahne vodca, ak sa maximálne zameria na výsledky a potreby a záujmy ľudí. Od podriadených vyžaduje interes o ciele organizácie. Predstavuje ideálny štýl vedenia.

Podľa **Bělohlávka F.** (2005) určuje správny spôsob vedenia situácia t.j. uplatňuje sa situačný štýl vedenia. Pri voľbe spôsobu vedenia ako základnej podmienky situácie pripadá do úvahy predovšetkým zrelosť pracovníkov:

- pracovná – daná technickými znalosťami potrebnými k splneniu úlohy,
- psychologická – spočíva v pripravenosti prijať zodpovednosť za splnenie úlohy.

Manažér ako vedúci volí správny štýl vedenia v závislosti od zrelosti svojich podriadených nasledovne:

- Prikazovanie – ľudí nezrelých treba viesť krok za krokom, presne určovať, čo a ako sa bude vykonávať a neustále na nich dohliadať.

- Presvedčovanie – pracovníci sa orientujú v mnohých veciach sami. Vedúci im vysvetľuje len svoje rozhodnutia a získava ich pre aktívne plnenie úloh.
- Participovanie – vedúci obmedzuje pozornosť venovanú ľuďom, ponecháva im výber voľby riešenia problému a mnohé veci rozhoduje s nimi.
- Delegovanie – pracovník odborne a psychologicky vyspelý zvláda pracovné úlohy samostatne. Vedúci pomáha prekonať mimoriadne udalosti a venuje sa strategickým záležitostiam.

**Martincová M.** (2000) rozlišuje šesť metód vedenia:

- Vedenie cieľmi – základom je MBO. Vrcholové podnikové ciele manažment rozpracuje do opatrení, ktoré majú pre nižší stupeň riadenia (divízia) charakter cieľov, ktoré sú opäť konkretizované do špecifických opatrení pre útvar, až sa dostanú k jednotlivým pracovníkom v prevádzke alebo administratíve.
- Vedenie informáciami – prechádza stupňami ako podiel na informáciách, iniciatíva ľudí, spolupráca a kooperácia, podiel na rozhodovaní a tímová súhra.
- Vedenie samostatnosťou – závisí od typu práce a pracoviska na podnikovej klíme a od riadiaceho štýlu. V súčasnosti metóda nabera na význame z dôvodu, že manažment je plný zmien.
- Job rotation – prebieha v horizontálnom a vertikálnom smere. U horizontálneho job rotation sa striedajú pracovné miesta na rovnakej úrovni riadenia medzi útvarmi rôzneho odborného zamerania. Vertikálnu formu poznáme z praxe, keď vyšší manažéri prichádzajú do nižších článkov riadenia, alebo do zahraničných dcérskych spoločností, filiálok, kde po určitú dobu pôsobia.
- Job enrichment – obohacovanie prácou. Podstatou metódy je delegovanie právomoci a zodpovednosti na nižšie stupne riadenia.
- Job enlargement – ide o zväčšovanie, čo rozširovanie práce, pracovnej spôsobilosti, čo môže byť rekvalifikácia, doplnenie kvalifikácie, zaučenie atď.

#### **1.2.4 Konflikty, problémy a ich riešenie**

Konflikt sa všeobecne definuje ako stretnutie minimálne dvoch protikladných, vzájomne sa vylučujúcich a približne rovnako silných tendencií vo vedomí jednotlivca, ktoré vyžadujú protikladné konanie na ceste k cieľu. Jednotlivec prežíva tlak nevyhnutnosti sa rozhodnúť pre niektorú z alternatív riešenia a realizovať ju. Konflikt na

pracovisku má podľa **Szárkovej M.** (2009) psychologickú podstatu a jeho zvládnutie v rovine riešenia podmieňujú osobnostné dispozície manažéra na úrovni:

- racionálneho zhodnotenia príčin a priebehu vzniknutého konfliktu,
- emocionálnych dôsledkov v osobnosti priamo a nepriamo zúčastnených zamestnancov,
- pracovnej skupiny ako celku.

V teórii a praxi manažmentu i psychológie sa v dnešnej dobe preferujú stratégie systematického manažmentu konfliktov, ktoré sa orientujú na riadenie vzniknutých konfliktných situácií v pracovných skupinách alebo v organizácii v troch rovinách:

- aktívne neustále prekonávať vznikajúce napätie v interpersonálnych aj v intrapersonálnych vzťahoch,
- včas rozpoznať príčiny, zdroje a potenciál možných konfliktov,
- minimalizovať existujúci potenciál v zárodku jeho vzniku.

**Berry M.L.** (2009) vysvetľuje okamžité následky konfliktu pojmami miery, do akej obe zo strán uspejú pri dosahovaní svojich cieľov, teda pojmami výhier a prehier. Zvládnutie konfliktu v podniku determinuje úspech pri plnení cieľa. Kombináciou uvedených následkov dostaneme celkový súčet v podobe jednej z týchto alternatív:

- pozitívny súčet – obe strany dosiahnu svoje ciele, aspoň čiastkovo,
- nulový súčet – ak jedna strana zvíťazí, druhá zákonite prehrá,
- negatívny súčet – ani jedna strana nedosiahne svoje ciele.

Vysporiadanie sa s konfliktnou situáciou pozitívnym alebo negatívnym spôsobom nesie so sebou vplyv na pracovné vzťahy a na budúce možné konflikty. Negatívne dôsledky zvyknú pokračovať v budúcnosti. Ak pracovné skupiny nie sú úspešné, pokiaľ ide o výkon, manažment sa usiluje o zmenu úrovne konfliktu alebo štýlu jeho vedenia.

Americký psychológ **Hill G.** (2004) interpretuje pojem riešenie problémov ako kognitívny proces umožňujúci dosiahnuť stanovený cieľ, hoci v súčasnej situácii nie je zrejmý žiaden spôsob potrebný k dosiahnutiu tohto cieľa. Problém môže byť dobre alebo zle definovaný (štruktúrovaný) v závislosti na tom, aká jasná je súčasná situácia, cieľ a dostupné prostriedky pre jeho dosiahnutie. Zástancovia tvarovej a informačnej psychológie preferujú spoluúčasť kognitívnych procesov pre rafinovanejšie riešenie problémov prejavujúcich sa u človeka. Problém možno pokladať za vyriešený, ak

kognitívne preskupenie, či reorganizácia rôznych stránok problému (situácia, prostriedky, cieľ) vyústi do nového porozumenia štruktúry vzťahov medzi nimi.

Problém, píše **Letovancová E.** (2002), je situácia, v ktorej existuje neželaná odchýlka, rozdiel medzi žiaducim a existujúcim, súčasným, skutočným stavom. Predpokladom úspešného riešenia problémov v organizáciách je, aby manažér:

- mal a vedel získavať potrebné informácie o súčasnom a želateľnom stave v podniku, spracovať ich a vhodne použiť,
- vedel čo chce podnik dosiahnuť a vytvoriť preto podmienky,
- mal motiváciu vyriešiť problémovú situáciu,
- mal podmienky na získanie informácií, prostriedkov a priestoru na realizáciu rozhodnutí. Takéto podmienky predstavuje firemná kultúra, filozofia, reálne materiálne, informačné, finančné a ľudské zdroje, ktorými firma disponuje.

Proces riešenia problému sa skladá z niekoľkých samostatných krokov, ktorými postupne prebieha. Počiatočnú fázu tvorí spoznanie a definovanie problému, pokračuje vytvorením alternatív, cez ich hodnotenie. V ďalšom kroku prechádza do výberu najvhodnejšej alternatívy, na základe ktorej sa následne implementuje rozhodnutie. Na konci sa celý proces zhodnotí a skontroluje.

### **1.2.5 Kognitívna mapa**

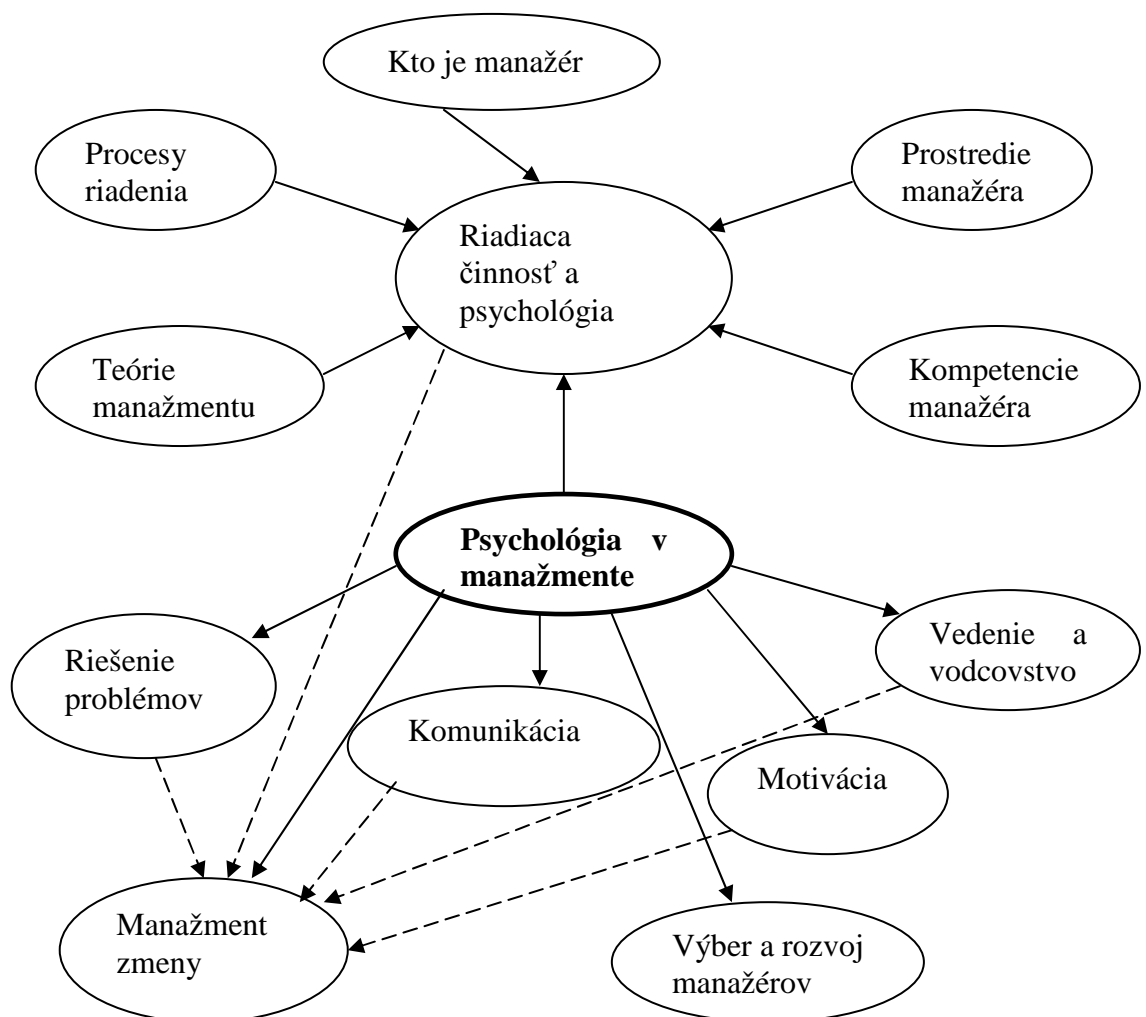
Kognitívne (myšlienkové) mapy (mind maps) **Letovancová E.** (2002) charakterizuje ako grafický nástroj zobrazenia štruktúry rozhodovacieho problému, podporujúci identifikáciu jeho základných prvkov a zobrazenie ich vzájomných väzieb. Sú nástrojom jednotlivca, z čoho vyplýva ich individuálnosť – zobrazenie štruktúry a súvislostí tak, ako ich subjekt vníma, ako ich „vidí“ vo svojej myslí. Touto individuálnosťou sa „mapa“ stáva pre rozhodovateľa názornou v ním uvedomovaných a vnímaných súvislostiach.

Pri tvorení kognitívnych máp je vhodné zachovať určitú postupnosť krokov:

- identifikovať všetky prvky, ktoré s problémovou situáciou súvisia a rozhodovateľ ich v kontexte považuje za významné, dôležité, čo sa dá nazvať aj ako brainstorming prvkov situácie, v ktorom sa nekategorizuje, nehodnotí.
- vytvorenie skupín prvkov kategorizácia.

- dekódovanie prvkov a zobrazenie ich kauzálnych závislostí. Na to sa používajú orientované spojnice, kde šípka naznačuje smer súvislostí, znamienka plus alebo mínus vyjadrujú priamosť (+) alebo nepriamosť (-) súvislostí.

Zapisovanie pomocou kognitívnych máp umožňuje štruktúrovať si prijímanie informácie vlastným spôsobom, v súvislostiach. To potom umožňuje jednoduchšie ich znova reprodukovať (pokiaľ nejde aj o doslovnosť formy, nie len obsahu). V prípade nadmernej zložitosti zobrazenia vzťahov je možné robiť aj čiastkové mapy, ktoré podrobnejšie rozoberajú jednotlivé oblasti.



Obr. 1.3 Kognitívna mapa

Zdroj: Letovancová E.: Psychológia v manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. s. 58

Ako uvádzajú **Ubrežiová I., Markusková M., a Ubrežiová A.** (2007), kognitívna mapa zobrazuje manažérske rozhodovanie ako plnenie konkrétnych rozhodovacích rolí určitým štýlom, na rôznych stupňoch riadenia a v rôznych oblastiach pôsobenia, pri využití

možných nástrojov a metód rozhodovania a za súčasného pôsobenia určitých faktorov ovplyvňujúcich celý proces rozhodovania, z ktorých podstatným prvkom je stres.

Väzby medzi uvedenými prvkami zobrazujú šípky. Vzťahy, ktoré majú charakter väzby „príčina – následok“ zobrazujú šípky s plnou čiarou. Táto väzba je medzi manažérskym rozhodovaním a rozhodovacími rolami, nástrojmi analýzy, manažérskym štýlom a metódami rozhodovania, nakoľko tieto sú následkom manažérskeho rozhodovania.

Väzba, ktorá je zrejmá, ale nemá charakter vzťahu „príčina – následok“, je medzi manažérskym rozhodovaním a oblasťou a úrovňou, na ktorej manažéri vykonávajú svoju činnosť. Táto väzba je tiež medzi stresom a ostatnými faktormi, ktorých následkom nie je manažérske rozhodovanie, ale v určitej miere s ním súvisí a je ním ovplyvnené.

Kognitívna mapa nie je medzi manažérmi veľmi známa a jej využitie je minimálne. Za prednosť možno považovať jej praktickú stránku vzhľadom na to, že umožňuje komplexný náhľad všetkých prvkov, ktoré súvisia s danou problematikou na jednej strane, čo podporuje predstavivosť manažérov. Príčiny slabého uplatnenia v praxi spočívajú v nedostatočných poznatkoch o spôsoboch a možnostiach jej použitia, nedostatkom času pre kreslenie na papier ako aj averziou voči grafickému zobrazovaniu.

Spoločnosť **Cogent**, zaoberajúca sa zvyšovaním výkonnosti organizácií na svojej stránke uvádza, že mind-mapping - tvorba myšlienkových máp je veľmi jednoduchá a zároveň veľmi účinná pomôcka zaznamenávania a mapovania mysle. Myšlienkové mapy sú priamo vo svojej podstate veľmi hierarchické a majú možnosť zachovávať si pojmové vzťahy naprieč touto hierarchiou. Pomáhajú identifikovať kľúčové pojmy, vyznačovať a prezentovať súvislosti medzi myšlienkami a vytvárať zmysluplné štruktúry z toho, čo vieme a čomu rozumieme, pomáhajú pri plánovaní činnosti či projektu tak, že zjednodušujú usporiadanie a zoskupenie myšlienok a zobrazia súvislosti medzi nimi. Napomáhajú hodnotiť skúsenosti či znalosti uvažovaním o kľúčových prvkoch toho, čo vieme alebo toho, čo sme urobili.

**Šmída F.** (2007) dodáva, že mapovanie procesov zahŕňa tvorbu mapy procesov, ktoré sú výsledkom reengineeringu, teda novovytvorených procesov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že procesná mapa je dizajnom procesov vrátane toho ako bude práca organizovaná a ako sa do priebehu zapojí personál a technológia. Okrem uvedeného

zahrňuje v sebe i podnikové okolie. Pre konkretizáciu v sebe model spája nasledovné sféry: stratégia firmy, podnikové procesy, riadenie projektov, organizáciu, zdroje, IS & IT, znalosti, riziká, trh a produkty.

Podľa internetového portálu spoločnosti **Ipa Slovakia** sa kognitívne mapy využívajú pri:

- popise problému,
- hľadanií definícií problému,
- analýze problému,
- príprave prezentácie,
- plánovaní akcií,
- zápise prednášky,
- organizovaní obchodného jednania,
- hľadanií možností riešenia problému.



## 2. Cieľ práce

Za efektívne riadenie ľudských zdrojov nesú zodpovednosť skúsení a vzdelaní manažéri. V súčasnom období sa preto pre naplnenie strategických cieľov organizácie kladie veľký dôraz na osobnosť manažéra, jeho správanie, znalosti, schopnosti, zručnosti a vlastnosti, ktorými disponuje. Uvedené vlastnosti v najväčšej miere dokážu ovplyvniť jeho rozhodovanie.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je skonštruovanie kognitívnej mapy a jej následnú aplikáciu do práce manažérov vo vybranom podniku za účelom zdokonalenia rozhodovacieho procesu. Pre uvedený účel sme ako najvhodnejší podnikateľský subjekt vybrali gumárenskú spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice.

K naplneniu hlavného cieľa diplomovej práce boli určené čiastkové ciele zahrnuté vo vypracovaní nasledujúcich bodov:

- teoretické prístupy manažmentu, charakteristika osobnosti manažéra, manažérskeho prostredia, podnikovej kultúry, definovanie základných pojmov manažérskej psychológie a teoretické prístupy tvorby kognitívnych máp,
- analýza vybraného podnikateľského subjektu z pohľadu jeho historického vývoja, predmetu podnikania, predstavenia produktov, opisu výrobného procesu a jeho vplyvu na životné prostredie a z pohľadu pôsobenia podniku na trhu,
- analýza poznatkov o manažérskom rozhodovaní uplatňovaného vo vybranej spoločnosti, potrebných na vytvorenie kognitívnej mapy, prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi personálneho oddelenia, a formou dotazníkového prieskumu na vybranej vzorke respondentov,
- vymedzenie základných manažérskych štýlov riadenia, úroveň riadenia a ovplyvňovanie,
- určiť v podniku preferovaný spôsob rozhodovania a vystihnúť jeho silné a slabé stránky,
- analýza vplyvu motivácie na zamestnancov, komunikačného procesu, pracovného prostredia, vzdelávania, faktorov stresu, pôvodu a riešenia konfliktov, a to so zámerom komplexného zakreslenia kognitívnej mapy
- na základe výsledkov prieskumu navrhnúť opatrenia na zlepšenie činnosti manažérskeho rozhodovania v praxi.

### 3. Metodika práce a metódy skúmania

Dosiahnutiu hlavného stanoveného cieľa diplomovej práce predchádzalo preštudovanie odborných prác domácich a zahraničných autorov. Teoretické podklady sme nadobúdali z literatúry týkajúcej sa okruhov problematiky manažmentu, osobnosti manažéra, manažérskeho prostredia, podnikovej kultúry, manažérskej psychológie a tvorby kognitívnych máp.

Objektom skúmania sa stala jedna z dcérskych firiem medzinárodnej spoločnosti Continental AG, firma ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice.

Údaje pre vypracovanie vlastnej práce boli zozbierané priamo vo vybranej organizácii. Rozhodujúcim faktorom výberu spoločnosti pre riešenie problematiky aplikácie kognitívnej mapy v práci manažérov bolo kritérium počtu zamestnancov a z toho vyplývajúci počet riadiacich pracovníkov na jednotlivých stupňoch manažmentu. Za primárny zdroj získavania potrebných podkladových informácií o podniku sme zvolili metódu rozhovoru s vedúcou personálneho útvaru, s referentkou pre vzdelávanie, s referentom kvalifikácie a s jednotlivými zástupcami riadenia na taktickej úrovni.

Pre zostrojenie kognitívnej mapy sa potrebné údaje získavali vykonaním prieskumu v podniku formou opytovania. Na tento účel tvoril použitú techniku dotazníka ako písomná forma opytovania, uvedený ako príloha A. Tento nástroj možno definovať ako formalizovaný súbor otázok, na ktoré má respondent odpovedať.

Zoznam vzťahov, ktoré by mala kognitívna mapa zobrazovať, sme zahrnuli v tvorbe dotazníka do 23 otázok rozdelených do dvoch častí. Podľa variant sa v prvej časti nachádzalo 17 uzavretých a polouzavretých otázok, v druhej pre bližšiu analýzu vybraných sfér skúmania 6 otvorených otázok. Zameranie otázok sa týkalo podnikovej kultúry, pracovného prostredia, motivácie, stresu, komunikácie, plnenia nadštandardných úloh, charakteristiky štýlu vedenia, pracovných porád, konfliktov, obsadzovania funkčného miesta na post manažéra a vzdelávania.

Prieskumu podrobená skupina respondentov bola špecifikovaná na základe funkčného zaradenia, z dôvodu efektívnejšieho zakreslenia kognitívnej mapy. Tvorili ju manažéri na taktickej úrovni riadenia pracujúci na úsekoch riadenia kvality, výroby, inžinieringu a vývoja, nákupu a logistiky, servisného centra údržby, a ekonomicko-

personálneho úseku, v segmentoch KFZ a Industrie a v závode SSC Partizánske, a na personálnom, ekonomickom oddelení a na oddelení normovania a kalkulácií.

Prieskumu sa zúčastnilo spolu 12 respondentov, z toho 11 fixných (technicko-hospodárski) a 1 Q- fixný (časový) zamestnancov. Dotazník bol anonymný a bol rozdáný osobne. Po vyplnení sa dotazníky rovnako osobne od pracovníkov zozbierali, pričom sa uskutočnili i konzultácie k jednotlivým nejasným bodom.

V poslednej fáze prebehlo spracovanie údajov, ktoré postupne prechádzalo bodmi ako triedenie, korekcia, klasifikácia a kódovanie údajov, zostavenie grafov a zakreslenie výsledkov do kognitívnej mapy. K spomínaným výsledkom sme dospeli na základe použitia metód analýzy, syntézy, dedukcie a komparácie. Na spracovanie podkladových materiálov sa použila výpočtová technika (MS Word a MS Excel).

Záver spracovania patril analýze zozbieraných údajov, z ktorej sa interpretovali výsledky a vyvodili sa všeobecné závery.

## **4 Výsledky práce a diskusia**

### **4.1 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu**

#### **4.1.1 Continental AG**

Akciová spoločnosť Continental-Caoutchouc- & Gutta-Percha-Compagnie bola založená 8. októbra 1871 v Hannoveri. V súčasnej dobe sa nadnárodná spoločnosť Continental AG nachádza celosvetovo v prvej päťke medzinárodných dodávateľov pre automobilový priemysel, v Európe jej patrí druhá priečka. Ako špičkový predajca vlastní rozsiahle know-how v oblasti technológie výroby pneumatík a brzdových systémov, regulácií dynamiky jazdy, elektroniky a sensoriky, systémov a komponentov pre pohony, podvozky a v oblasti technických produktov z elastomérov. Podnikateľská činnosť spoločnosti Continental AG sa člení do šiestich divízií: Chassis & Safety, Powertrain, Interior, Pkw- a Nfz-Reifen a ContiTech.

Multinacionálny koncern zamestnáva takmer 140 000 pracovníkov v zhruba 190 lokalitách (závody, výskumné centrá a testovacie dráhy) roztrúsených po 35 krajinách sveta. Na Slovensku sú závody Continental AG umiestnené v Dolných Vesteniciach a Partizánskom, v Púchove a vo Zvolene.

#### **4.1.2 Divízia ContiTech GmbH**

Podniková sekcia ContiTech realizuje svoju činnosť ako samostatný koncernový závod Continentalu a zaraďuje sa k celosvetovo vyhľadávaným obchodným partnerom na trhu ako špecialista v oblasti technológie spracovania kaučuku a technológie plastov.

Divízia rozvíja a produkuje funkčné diely, súčiastky a systémy pre automobilový, strojársky, železničný, tlačiarenský, stavebný priemysel, a pre lodnú a leteckú prepravu. Jadro podnikania zahŕňa 7 špecializovaných obchodných odvetví:

- Air Spring Systems
- Benecke-Kaliko Group
- Conveyor Belt Group
- Elastomer Coatings
- Fluid Technology
- Power Transmission Group

- Vibration Control.

Mnohé medzinárodné kooperácie spôsobili, že podniková skupina ContiTech produkuje svoje výrobky na 11 lokalitách v 5 krajinách sveta (Nemecko, Brazília, Čína, Mexiko a Slovensko). To potvrdzuje stratégiu koncernu Continental „follow the customers“, pričom rešpektuje regionálne osobitosti a zároveň garantuje nemeckú kvalitu.

#### **4.1.3 ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice**

Dňa 1.4. 2002 odkúpením know-how a časti aktív od ContiTech Vibration Control, s.r.o. Dolné Vestenice začala pôsobiť spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice na trhu výroby gumových a gumo-kovových výrobkov pre automobilový priemysel ako ďalšia z dcérskych spoločností ContiTech Holding GmbH Hannover, SRN.

Spoločnosť bola podľa § 105 a nasl. Zák. č.513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov zapísaná do Obchodného registra na Okresnom súde v Trenčíne, oddiel: s.r.o., vložka číslo 13137/R.

V októbri 2003 spoločnosť so sídlom v Hannoveri odkúpila bývalý závod Elefanten v partizánskom pre segment SSC a v januári nasledujúceho roku v ňom nabehla výroba.

Prevádzka sa delí do troch výrobných segmentov:

- dodávky pre automobilový priemysel - KFZ segment
- dodávky pre všeobecný priemysel - Industrie segment
- dodávky pre brzdové a riadiace systémy - SSC segment

## **4.2 Predstavenie výrobkov, služieb a ich popis**

ContiTech Vibration Control je partnerom pre inovatívne komponenty a systémy vo vibračnej a tesniacej technike pre automobilový priemysel a aj pre ďalšie priemyselné odvetvia, ako aj tesniace systémy pre nápravy, brzdy a riadenie.

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je:

- výroba gumových výrobkov a výrobkov z plastických hmôt a ich spájanie s inými materiálmi, hlavne kovmi,
- nákup tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností,

- nákup tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností,
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľných živností.

Produktmi spoločnosti sú:

**Vibračná technika** (Silentbloky pre motorové vozidlá) - CTVC vyvíja v segmente Automotive Vibration Control inovatívne produkty a systémy pre kontrolu vibrácií a pre optimalizáciu hluku vozidiel. Moderné dopravné prostriedky požadujú pokrokové koncepcie riadenia podvozku a motora. Aktívne vibračné systémy patria k technológii budúcnosti a predstavujú významný prínos smerom k väčšiemu komfortu, radosť z jazdy a ekológii tak v nákladných a osobných autách, ako aj v autobusoch.

Produkty: gumokovové prvky - pre izolovanie a tlmenie vibrácií, hydraulické ložiská- poskytujú hydraulické tlmenie a môžu byť použité pre oba typy izolácie t.j. aktívnej aj pasívnej, adaptívne ložiská- s možnosťou spínania v rozličných prevádzkových situáciách (režimoch), aktívne systémy pre zlepšovanie komfortu- výkonný prvok a moderná regulačná technika v spojení s klasickým uložením motora minimalizujú všetky vibrácie a šum z rozsahu obrátok motora.

**Tesniace systémy pre motorové vozidlá** – segment Automotive Sealing Systems rozvíja a vyrába tesnenia a tesniace systémy pozostávajúce z elastomérových materiálov pre rôzne oblasti použitia v automobiloch a priemysle od projektovania systému až po vývoj komponentov. Svoje uplatnenie nájdu v oblastiach ako brzdivé systémy, podvozky, riadiaci mechanizmus a riadenie motora.

**Vibračná technika priemysel** - Industrial Vibratino Control ponúka riešenia pre izoláciu vibrácií a optimalizáciu hluku, polohovania strojov a zariadení od technického návrhu až po zosúladenie jednotlivých systémových komponentov.

Produkty: motorové ložiská- prvky pre optimálne uloženie, uloženie kabíny- produkty spĺňajúce najťažšie požiadavky, vzduchové odpruženie- riešenie pre vibračne zamerané uloženie strojov, komponenty do strojov a zariadení ako napr. veterné elektrárne a vzduchové kompresory, gumokovový element- prvotné spojenie gumeny s kovom, Rotafrix- trecie kolesá, trecie krúžky a vodiace kladky v gumovalcových mechanizmoch, špeciálne produkty/špeciálne elastoméry- produkty z CONTILANu polyuretánových elastomérov pre vyššie mechanické zaťaženie.

**Silentbloky / gumovo- kovové spojenia, lepidlá** - Už viac než 50 rokov dodržiava produktový program pre gumokovové spojenia CT Schwingmetall kritéria najvyššej kvality. Uvedené produkty sa mnohonásobne osvedčili a zostávajú zatiaľ nedostihnuteľné inými systémami. ContiTech SCHWINGMETALL produkuje výrobky, ktoré tlmia otrasy, izolujú chvenie (osciláciu) strojov, redukujú zrýchlenia a chránia pred hlukom.

### **4.3 Podnikateľská vízia a ciele**

Víziou firmy do budúcnosti je spĺňať náročné požiadavky zákazníkov, týkajúce sa kvality, ceny, nákladov a servisu, s cieľom dodržiavania zásad životného prostredia. Tento cieľ chce spoločnosť dosiahnuť plnohodnotnou kvalifikáciou zamestnancov, tímovou orientáciou a skupinovú prácou, ako aj neustálym úsilím k zabezpečeniu plánovaného zisku, znižovania nákladov, zvyšovania produktivity a zlepšením pracovných podmienok zamestnanca. Vedenie si je plne vedomé vplyvu výrobného procesu podniku na životné prostredie a svojou činnosťou sa preto snažia tento vplyv minimalizovať.

Podnikové ciele predstavujú základný kameň úspechu spoločnosti, určujú jej budúcnosť a predpisujú správanie sa členov spoločnosti. Medzi základné podnikové ciele stanovené pre rok 2010 spoločnosť zaradila:

- progres v oblasti účinnej komunikácie v rámci spoločnosti a v rámci obchodných vzťahov
- produkcia bezchybných výrobkov
- spokojnosť zákazníkov
- silná motivácia zamestnancov
- prezentácia otvoreného dialógu
- prevencia a trvalé zlepšovanie
- minimalizovanie odpadov
- dodržiavanie dodacích termínov
- pozitívny hospodársky výsledok

Investície firmy k dosiahnutiu stanovených cieľov smerujú do viacerých sfér:

V automobilovom segmente KFZ bude činnosť zameraná na nasledovné projekty:

- Global Epsilon 2 - objednanie vulkanizačných nástrojov, plniacich liniek a príslušenstva
- BMW PL6 - rozbiehanie projektu
- Pendelstütze PQ46 - rozbeh projektu pre navýšenie kapacít súčasného stavu - nákup montážneho a popisovacieho zariadenia
- sťahovanie strojných zariadení za účelom uvoľnenia výrobných plochy pre plniace linky projektu Global Epsilon2 a súčasného rozdelenia priestoru výroby na KFZ a Industrie
- postavenie prvej časti Presscentra KFZ v rámci sťahovania výrobných zariadení

V segmente Industrie do nasledovných projektov:

- preskladnenie výroby a s tým súvisiacich strojných zariadení z Gothy. Stavebné úpravy vyplývajúce z osadenia vulkanizačných lisov
- preskladnenie a rozbeh výroby Schweinenenthaarungsschlaeger z Hamburgu
- zabezpečenie výroby nástrojov pre "Konus Hydrolager" (K3500 LT2, V1500, K2000)
- zavádzanie zmesí FSIN - náhrada za BSTN
- postavenie prvej časti Presscentra Industrie v rámci rozdelenia výrobných plochy podľa segmentov

V segmente SSC v závode v Partizánskom bude investičná činnosť zameraná hlavne na:

- zabezpečenie navýšenia výrobných kapacít pre výrobu Nutringov (Wabco)
- zabezpečenie výroby Rollmembrán a Vakuumstopfen pre Cas Teves Nový Jičín

## **4.4 Výrobný proces, kvalita výroby, životné prostredie**

### **4.4.1 Výroba**

Vstupnými materiálmi produkčného procesu spoločnosti CTVCS sú guma, kovy a plasty. Všetok materiál pred prijatím na sklad podlieha podľa predpisov prísnej kontrole. Samotnému výrobnému procesu predchádzajú nasledujúce operácie:

Zákazník zadá objednávku referentovi riadenia výroby a zásobovania priamo cez diaľkový prenos údajov (PC) alebo cez fax. Ten ju zapracuje do SAPu (SAP – Systeme



Anwendungen Produkte in Datenverarbeitung – software na spracovanie dát používaný v spoločnosti). Na základe prijatej objednávky musí referent zabezpečiť potrebné množstvo priameho materiálu (externí dodávatelia), t.j. lisovacie a montážne kovy, kaučukové zmesi, montážne skrutky, plastové púzdra. Zároveň si preverí množstevnú kapacitu strojných zariadení. Pomocou výrobných zákaziek pre lisy naplánuje vyrobenie objednaných dielov. Vyťaženosť a obsadenie strojov sú vypracované na sekundu presne. Vznikne zákazkový súbor (tabuľka) pre každý jeden stroj, z ktorého možno vidieť, ktoré objednávky musia byť na danom stroji vyrobené.

Následne môže referent potvrdiť splnenie objednávky zákazníkovi a dá pokyn do výrobného procesu k samotnej realizácii produkcie konkrétneho výrobku.

Gumár – lisár vloží do strojného zariadenia vstrekovacieho lisu zmes a zároveň naukladá ošetrené kovy do formy. Lis pomocou elektronického ovládania uzavrie, kde sa za určitej teploty (približne 200 stupňov Celzia) a stanovenej dĺžky trvania zmení plastická forma zmesí na elastickú, čo sa nazýva vulkanizácia. Po skončení stanovenej dĺžky sa lis automaticky otvorí a lisár vyberie hotové výrobky z formy, vyčistí formu pomocou stlačeného vzduchu od pretokov a jednotlivé úkony opakuje. V priebehu procesu vulkanizácie gumár opracováva a kontroluje výrobky. Následne výrobky putujú na montážne linky, kde sa k nim vmontujú dorazy, skrutky, rôzne púzdra. Po skončení montážneho procesu ich obsluha zabalí do obalov, ktoré si zabezpečí zákazník, prípadne do škatúľ podľa baliacich predpisov.

Po zabalení tovar putuje do priestorov výstupnej kontroly, ktorá vykoná námatkovú kontrolu v súlade s predpismi a zároveň zabezpečí prepravky riadným uzavretím a označením. Následne sa tovar prepraví do expedičného skladu, kde zodpovedný zamestnanec vystaví všetku dokumentáciu potrebnú k expedícií. Taktiež sa v expedičnom sklade zabezpečí naloženie tovaru do nákladných automobilov, ktoré ho prepraví priamo k zákazníkovi na definované miesto.

#### **4.4.2 Kvalita výroby a vplyv technológií na životné prostredie**

Kvalita zvyšuje hodnotu každej spoločnosti a determinuje spokojnosť jej zákazníkov. Filozofia spoločnosti Continental Contitech pod Mottom "One Group. One Spirit" vyústila v integrovanie systémov manažérstva kvality a environmentu. Víziu silnej a jednotnej spoločnosti so silným a jednotným systémom manažérstva jasne definuje

politika kvality environmentu. Systém manažerstva spája v jednotnej forme všetky spoločnosti ContiTech a je založený na normách ISO (9001, TS 16949 a 14001).

Systém kvality v organizácii sa naďalej dynamicky vyvíja. Charakterizujú ho najmä užšie prepojenia s centrálnymi funkciami (vývoj, kvalita, výroba, logistika, rozvoj dodávateľov).

Firma si je vedomá svojej sociálnej zodpovednosti, a preto neoddeliteľnou súčasťou jej aktivít sa stala dlhodobá bezpečnosť ľudí a ochrana životného prostredia. Jedným z najvýznamnejších aspektov vznikajúcich vo výrobnjej a nevýrobnjej sfére z pohľadu nákladov spoločnosti a vplyvu na životné prostredie sú odpady a nakladanie s nimi. Vďaka nasadeniu manažmentu v oblasti dodržiavania politiky kvality environmentu produkcia nebezpečného odpadu z roka na rok klesá.

## **4.5 Obchodný styk**

### **4.5.1 Dodávatelia**

Pre svoju výrobnú činnosť potrebuje spoločnosť CTVCSl, s.r.o. cyklicky sa opakujúce dodávky kvalitného výrobného materiálu, hlavne gumárenských zmesí a kovov. Dodávatelia znamenajú pre spoločnosť kľúč k zlepšeniu kvality a spokojnosti zákazníkov. Vzájomná úspešná spolupráca v plnej miere závisí od spoľahlivosti a kvality dodávok. Strategickým dodávateľom gumárenských zmesí je materská firma ContiTech Vibration Control GmbH Hannover, kde podnik v priebehu roka nakupuje 90,1 % všetkých zmesí. Ostatné zmesi sa získavajú od dodávateľov zo Slovenska a z Českej republiky. V druhej polovici uplynulého roka získala organizácia CTVCSl, s.r.o. nového kľúčového dodávateľa zmesí, firmu Phoenix Compounding.

Najväčšie percento nakúpeného materiálu tvorí hlavne nákup kovov (74,85 %) a komponentov (25,15 %). Kovy spoločnosť nakupuje u 74 dodávateľov. Väčšinový podiel, 66,3 % nákupu, tvorí nákup v krajinách EÚ. Nákup z krajín mimo EÚ (Čína) tvoril 12,7 %. V tuzemsku bolo nakúpených spolu 21 % kovov.

Z výsledkov dlhodobého pozorovania kvality dodávaných výrobkov vypláva fakt, že 50% reklamácií od zákazníkov CT VC je spôsobených chybnými výrobkami dodávateľov. Z uvedeného dôvodu firma posilnila prácu s dodávateľmi fyzicky – prijala nových ľudí na pozíciu zabezpečenia kvality dodávateľov. Taktiež boli posilnené audity u dodávateľov. V najbližšom období spoločnosť plánuje prípravu programu na intenzívnu

spoluprácu s dodávateľom a zavedenie QM modulu pre SAP, ktorý umožní posilniť vstupnú kontrolu dodávaných materiálov.

#### **4.5.2 Odberatelia na zahraničnom a domácom trhu**

Spoločnosť ContiTech vyrába v domácej krajine a svoje výrobky predáva hlavne mimo domáceho trhu. Produkty sú fyzicky premiestňované na montážne linky do iných krajín. Kapacita podniku je vyhradená pre pravidelné zásobovanie zahraničných trhov. Podnik hľadá a vyberá vhodné distribučné kanály. S rastom dopytu zo zahraničia sa zvyšuje úsilie podniku, zamerané na uspokojenie potrieb jednotlivých zahraničných trhov.

Základom presadenia sa na medzinárodnom trhu je presvedčiť zákazníka podávaním kvalitných výkonov a inovácií, nie len vo výrobnéj ale aj dodávateľskej politike. Top zahraničnými odberateľmi spoločnosti, ktorí vo svojej spokojnosti odoberajú bezchybné výrobky a služby, sú: Volkswagen (Audi; Škoda), GM (Opel; Saab; Fiat), CT VC GmbH, Ford (Jaguar), Benteler, Wabco, CT LuFe GmbH, ZF Lenksysteme, Fagor, Fissler, Deutz, Still GmbH, Koenig&Bauer AG, Daimler Chrysler, a Mann + Hummel.

Export tvoril 97,52 % celkových tržieb. Výsledky za rok 2009, ktoré spoločnosť dosiahla v súvislosti so strategickým smerovaním spoločnosti, tvoria podklad pre ich zámer – vybudovať dynamickú a efektívnu spoločnosť.

Hlavným odberateľom na domácom trhu je najmä spoločnosť BSH Drives and Pumps s.r.o.

V súčasnom období sa nevyužívajú služby sprostredkovateľa, ako tomu bolo kedysi, keď sa výrobky exportovali najprv do centra v Hannoveri a odtiaľ boli zasielané ku konečnej spotrebe v automobilke. Dnes spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. využíva priamy distribučný kanál. Hotové produkty prevážajú dopravné podniky priamo do montážnych hál výrobcov automobilov.

Presun tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi je ovplyvnený nielen výberom vhodného distribučného kanála, ale aj samotnou fyzickou distribúciou. Moderný prístup k riešeniu problematiky fyzickej distribúcie vychádza z požiadaviek trhu, ktorým sú podriadené všetky procesy a operácie podieľajúce sa na pohybe produktu. Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. na fyzickú distribúciu produktov uprednostňuje nákladnú dopravu. Túto realizuje, okrem iných dopravcov, hlavne Dopravná spoločnosť Bydos a.s. 1 – 3-krát týždenne. Počet zásielok sa determinuje v závislosti od frekvencie objednávok

zákazníka. V prípade naliehavej objednávky využíva firma kombinovanú nákladnú a leteckú dopravu ako tzv. „Sondertransport“.

#### **4.5.3 Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodnej operácie**

Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodných operácií spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. vykonáva oddelenie logistiky 16 hodín denne prostredníctvom dvoch zamestnankýň. Ponuky sú zasielané cez internet a objednávky sú realizované systémom SAP.

Pri príprave písomnej formy kúpnej zmluvy je dôležitá aj voľba jazyka. V praxi sa často volí neutrálny jazyk, ktorému obidve strany rozumejú (napr. angličtina), alebo sa pripraví dvojjazyčná verzia kúpnej zmluvy.

Úradným jazykom v automobilovom priemysle na celom svete je angličtina. Tento jazyk sa používa v 95 %-ách prípadov. Zvyšných 5 % tvorí zväčša nemčina spolu s inými jazykmi. Nemecký je jazyk pre spoločnosť dôležitý v oblasti dodávateľských vzťahov, pretože kaučukové zmesi pre finálne výrobky sa dovážajú z Nemecka.

Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. má s každým svojím odberateľom uzatvorenú zmluvu, ktorá obsahuje upresnenie platobných a dodacích podmienok.

#### **4.5.4 Poistenie obchodných operácií**

Hlavní odberatelia spoločnosti CTVCSI ako napr. OPEL, FORD JAGUAR, GM a pod. majú so spoločnosťou uzavreté dohody o krytí škôd spôsobených omeškaním dodávky tovaru. Omeškanie dodávky tovaru vzniká najčastejšie v dôsledku poruchy výrobného pásu. Poistenie obchodných operácií sa v tomto prípade prejaví tak, že za každú 1 minútu zastavenia výrobného zariadenia účtuje odberateľ penále v priemere 25000,- EUR. Čo predstavuje veľmi veľký finančný obnos, a teda hroziace vedľajšie náklady prameniace z poruchovosti kľúčových výrobných strojných zariadení.

Výrobca ručí podľa zákona SR o ručení za škody spôsobené vadou výrobku až do výšky 38 000 EUR. Z tohto dôvodu sa v podniku zaviedla tzv. 100 %-ná kontrola výrobkov a tzv. 200 %-ná kontrola výrobkov

## 4.6 Organizačná štruktúra a vnútorné usporiadanie spoločnosti

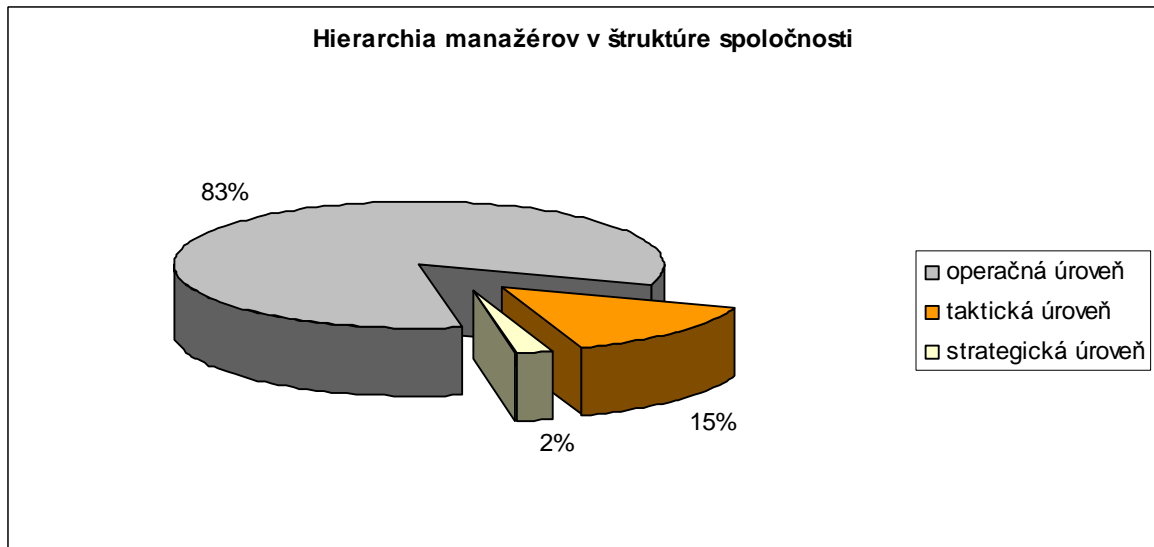
V divízií ContiTech sa kladie dôraz na decentrálné riadenie dcérskych spoločností. Organizačná štruktúra odráža ciele spoločnosti. Štruktúra prideluje ľudí k úlohám a špecifikuje ako sa tieto budú koordinovať. Firma sa riadi aktuálne platným organizačným poriadkom, v ktorom sú popísané všetky činnosti a zodpovednosti spoločnosti.

Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie. Koná sa každoročne po zostavení ročnej účtovnej závierky, najneskôr v mesiaci apríl. Mimoriadne valné zhromaždenie sa zvoláva, keď je potrebné prijať rozhodnutie spoločníkov alebo z akéhokoľvek dôvodu v záujme spoločnosti.

Štatutárny orgán, ktorý riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene, reprezentujú dvaja konatelia spoločnosti. Konatelia spoločnosti predstavujú zároveň výkonný orgán spoločnosti a za svoju činnosť sú zodpovední spoločníkom. Konatelia spoločnosti vykonávajú funkciu riaditeľov spoločnosti a zastupujú spoločnosť v rozsahu:

- riadia činnosť spoločnosti, obstarávajú obchodné a bežné záležitosti riadenia spoločnosti,
- plnia funkciu vedúceho spoločnosti v pracovno-právnych vzťahoch,
- menujú a odvolávajú vedúcich úsekov, oddelení
- zodpovedajú za plnenie úloh a za dosahované výsledky CTVCSl s.r.o.,
- vo svojich rozhodnutiach sa riadia platnými predpismi, normami a príkazmi spoločníka,
- rozhodujú o otázkach investičného a technického rozvoja výrobnéj štruktúry a výrobného programu, ekonomickej oblasti, obchodnej činnosti, sociálno-personálneho rozvoja, pracovného a životného prostredia,
- zabezpečujú budovanie, udržiavanie a zdokonaľovanie systému riadenia kvality a environmentu,
- zodpovedajú za plnenie cieľov stanovených koncepciou kvality a environmentu,
- rozhodujú o organizačnej štruktúre útvarov a oddelení,
- uzatvárajú a schvaľujú mzdové podmienky zamestnancov spoločnosti,
- schvaľujú výsledky inventúr a rozhodujú o spôsobe vyrovnania, resp. úhrade vzniknutých rozdielov,
- zabezpečujú dodržiavanie zákonnosti a právnej prevencie CTVCSl s.r.o.,

- delegujú právomoci na styk s bankou, zodpovedajú za finančné činnosti spoločnosti,
- podpisujú zmluvy vyplývajúce z podnikateľskej činnosti spoločnosti.



Obr. 4.1 Hierarchia manažérov v štruktúre spoločnosti

Zdroj: Vnútro podniková dokumentácia, vlastné spracovanie

Ako vidno v grafe, spoločnosť zastupujú na vrcholovej úrovni 2 top-manažéri (2%), ktorým priamo podlieha 12 pracovníkov na taktickej úrovni riadenia (15%). 83 % všetkých manažérov tvorí prvostupňový manažment (67 LZ). Na jednotlivých úrovniach spoločnosti dovedna pracuje 81 manažérov.

#### 4.6.1 Systém riadenia spoločnosti

Vnútorný systém riadenia spoločnosti kodifikuje sústava vnútorných noriem.

Primárne základné organizačné normy tvorí :

- Spoločenská zmluva
- Organizačný poriadok
- Pracovný poriadok
- Príručka kvality
- Príručka environmentu

Organizačno-riadiaca dokumentácia spoločnosti určuje pravidlá a zásady riadenia. Vymedzuje vzájomné rozdelenie kompetencií za zabezpečovanie činností medzi organizačnými útvarmi / oddeleniami a popisuje ako sa jednotlivé činnosti vykonávajú.

Patria sem:

Dokumenty popisujúce systém manažmentu kvality a environmentu – príručka kvality, príručka environmentu funkčné príručky, smernice

Dokumenty operatívneho charakteru - príkazy, pokyny

Skupina dokumentácií, kde sú pracovné a kontrolné inštrukcie, popisy pracovných miest a normatívna dokumentácia. Kontrolné inštrukcie a plány manažmentu kvality stanovujú dokumentované postupy pre vykonávanie kontrolných činností v celom priereze pohybu výrobkov od ich vstupu po výstup. Pracovné inštrukcie sú detailnými návodmi na vykonávanie presne špecifikovaných prác. V popisoch pracovných miest sú stanovené zodpovednosti a právomoci konkrétnych funkčných miest v rámci organizačnej štruktúry. Normatívna dokumentácia stanovuje technické kritéria a požiadavky na výrobok a výrobný proces.

Metodické riadenie je osobitná forma riadenia mimo vzťahov nadriadenosti a podriadenosti. Účelom metodického riadenia je zabezpečiť jednotný a racionálny výkon tých istých činností vo všetkých útvaroch spoločnosti. Formy metodického riadenia sú záväzné pokyny, konzultácie, porady a kontroly.

V riadení spoločnosti CTVCS1 sú uplatňované nasledovné rozhodujúce princípy:

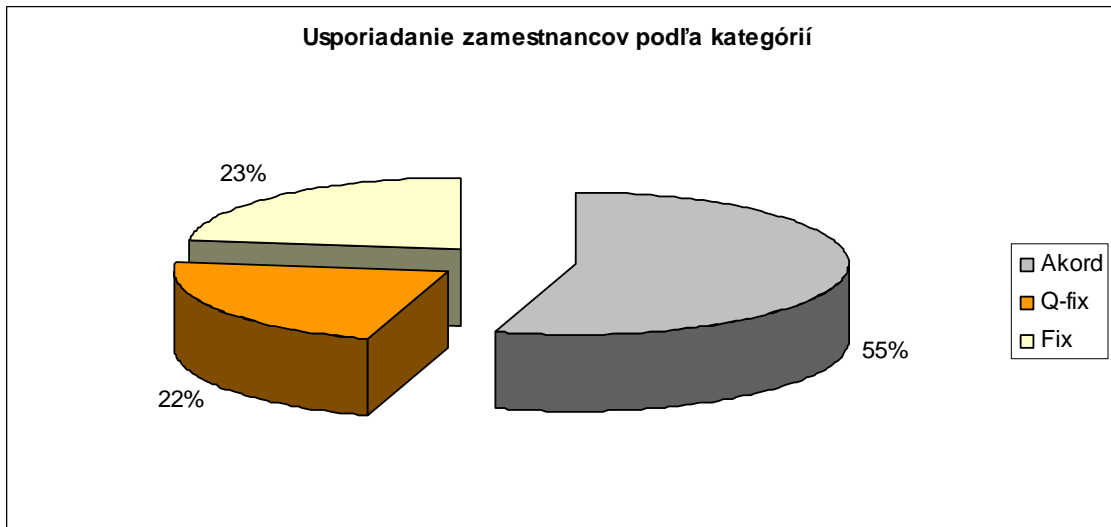
- koncepcnosť, odbornosť a vecnosť riadenia s cieľom dlhodobej efektívnosti,
- pružnosť v reagovaní na zmeny,
- prehlbovanie priamych a vecných vzťahov s jednoznačne vymedzenými kompetenciami a zodpovednosťou na každom stupni riadenia.

#### **4.6.2 Vnútorne usporiadanie spoločnosti**

Základnými organizačnými zoskupeniami spoločnosti charakterizujú tieto jednotky:

- Úseky, segmenty – ako organizačné celky zamerané k výkonu príslušnej funkcie v oblasti výrobnjej, ekonomickej a riadenia kvality. Činnosť segmentov, úsekov sa zameriava na jednotný komplexný predmet činnosti alebo na navzájom nadväzujúce činnosti.
- Oddelenia – sústreďujú svoju činnosť spravidla na uzatvorený predmet – okruh strategického nákupu, materiálového hospodárstva, odbytu, inžinieringu, účtovníctva, personálnych a servisných činností.
- Referát – predstavuje najnižší organizačný článok zameraný k jednej agende alebo jej časti.

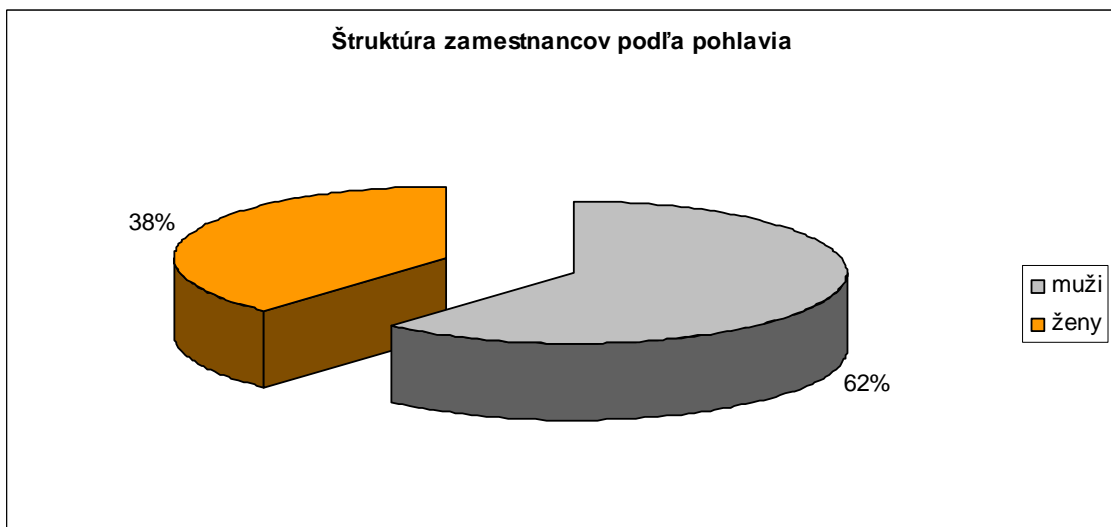
CTVC Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice zamestnávala ku dňu 31. 12. 2009 372 zamestnancov, z toho 204 zamestnancov kategórie AKORD (55 %), 82 zamestnancov kategórie Q-Fix (22 %) a 86 zamestnancov kategórie Fix (23 %).



Obr. 4.2 Usporiadanie zamestnancov podľa kategórií

Zdroj: Vnútropodniková dokumentácia, vlastné spracovanie

Keďže výrobný proces, hlavne obsluha vstrekolisov, je pomerne fyzicky náročný, spoločnosť sa orientuje na zamestnávanie mužskej pracovnej sily (229 IZ). Ženy vykonávajú prácu v opracovaní, 100 % kontrole, v administratívnych a technických činnostiach v celkovom počte 143 z 372 (38 %).



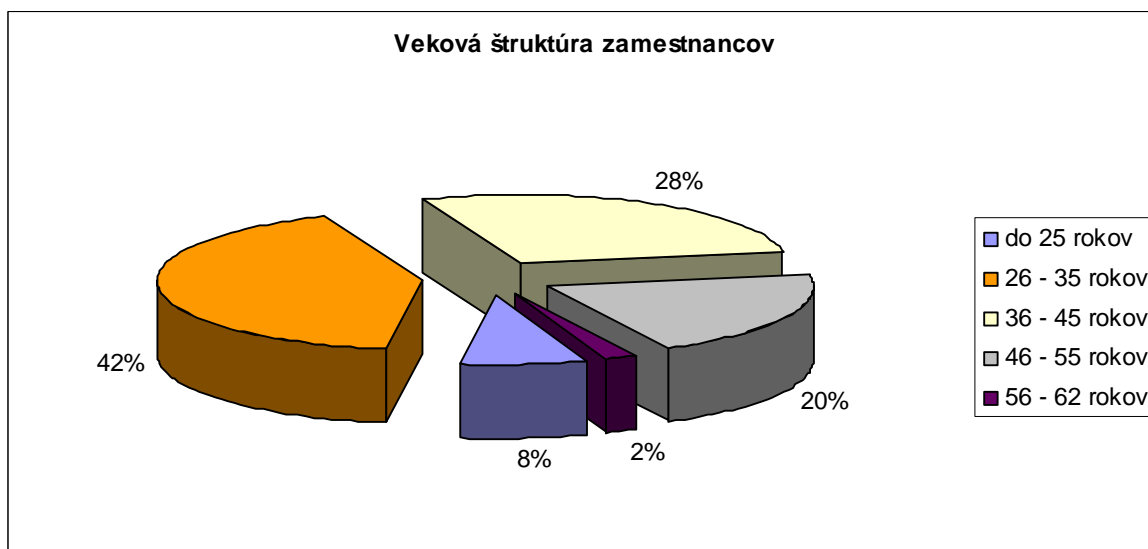
Obr. 4.3 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: Vnútropodniková dokumentácia, vlastné spracovanie



Tab.1 Veková štruktúra zamestnancov

Vek	Počet zamestnancov	Percentuálny podiel
do 25 rokov	29	7,8 %
26 - 35 rokov	155	41,7 %
36 - 45 rokov	105	28,2 %
46 - 55 rokov	76	20,4 %
56 – 62 rokov	7	1,9 %
spolu	372	100,0 %



Obr. 4.4 Veková štruktúra zamestnancov

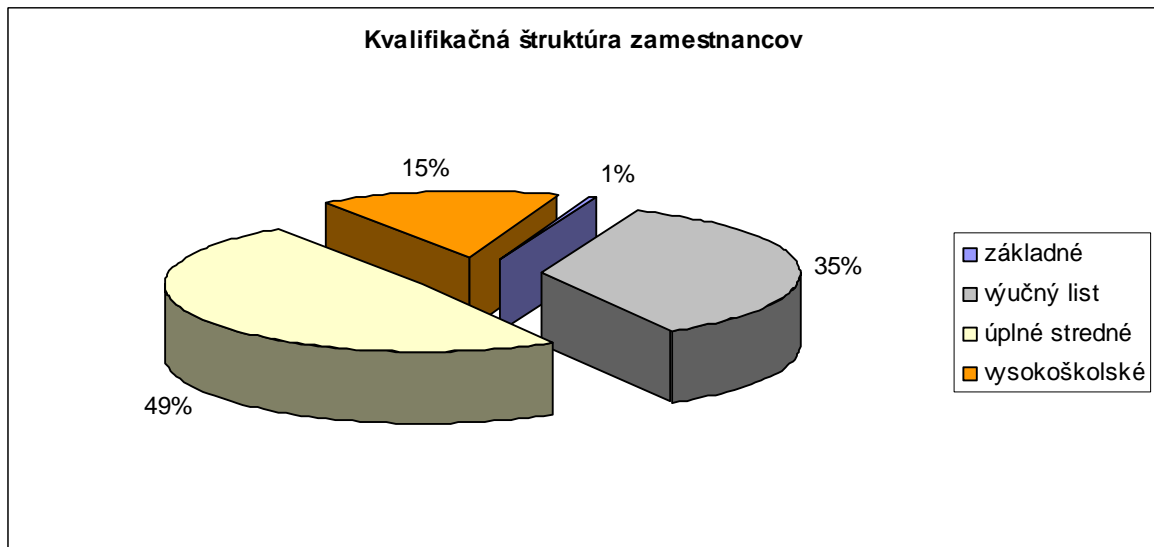
Zdroj: Vnútropodniková dokumentácia, vlastné spracovanie

Z tabuľky a z grafu môžeme konštatovať, že v podniku pracuje 29 zamestnancov vo veku do 25 rokov (7,8 %), 155 zamestnancov v kategórií 26-35 rokov (41,7 %) a 105 pracovníkov v rozmedzí 36-45 rokov (28,2 %). Veková hranica nad 46 rokov je zastúpená vo firme 76 pracovníkmi do 55 rokov (20,4 %) a 7 pracovníkmi vo veku 56-62 rokov (1,9 %). Na základe priemerného veku možno konštatovať, že spoločnosť je mladá, zamestnáva zamestnancov prevažne v produktívnom veku, pričom priemerný vek je 37,36 roka.

#### 4.6.3 Vzdelávanie a kvalifikácia zamestnancov v spoločnosti

Angažovanosť a odbornosť zamestnancov zabezpečí úspech podniku do budúcnosti. Uznávaním neklesajúcej výkonnosti zamestnancov pri svojej práci je podpora ich schopností a osobného rozvoja. Vzdelávanie zamestnancov spoločnosti ContiTech

Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice počas roka prebieha v súlade so schváleným Plánom rozvoja ľudských zdrojov, schváleným pre daný rok. Plán rozvoja ľudských zdrojov vypracúvajú referent vzdelávania a referent kvalifikácie spolu s vedúcou personálneho útvaru podrobne na jednotlivých pracovníkov. Vzdelávacie aktivity sa vykonávajú hlavne formou seminárov, workshopov, kurzov a školení. Uskutočňované sú podľa požiadaviek, charakteru činnosti a pracovnej náplne, ktoré jednotliví zamestnanci vykonávajú a v plnom rozsahu ich zabezpečuje personálne oddelenie.



Obr.4.5 Kvalifikačná štruktúra zamestnancov

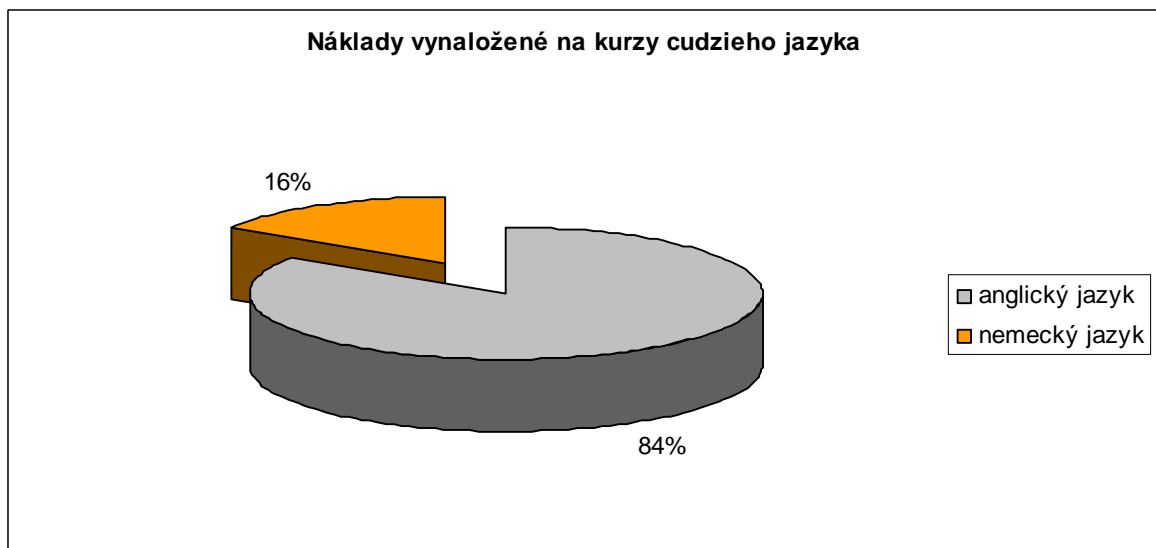
Zdroj: Vnútro podniková dokumentácia, vlastné spracovanie

Silnou stránkou spoločnosti je kvalifikačná štruktúra zamestnancov. Firma zamestnáva len 2 zamestnancov so základným vzdelaním (0,54 %). V tomto prípade ide o občanov so zníženou pracovnou schopnosťou. Takmer 50 % zamestnancov má úplne stredoškolské vzdelanie a 35,48 % ukončilo strednú školu s výučným listom. V podniku pracuje 15,05 % zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním.

Operatívne sa organizujú aj školenia, ktoré sa v pláne rozvoja nenachádzajú. Dôležitosť ich vykonania spočíva v neustálom zlepšovaní výkonov interných zamestnancov. Napriek snahe referentov vzdelávania a kvalifikácie, sa niektoré vzdelávacie aktivity sa z rôznych príčin počas roka nemôžu realizovať. Pod nižší počet vzdelávacích aktivít sa podpísala celosvetová hospodárska kríza a z toho vyplývajúce pozastavenie odborných seminárov a školení.

Spoločnosť dbá na rozvoj ľudských zdrojov i prostredníctvom interného vzdelávania, na ktoré v roku 2009 vyčlenila 1 zamestnanca, ktorý periodicky preškoľuje všetkých zamestnancov výrobného procesu. Obsahom teoretickej prípravy zamestnancov je povrchová úprava kovov, vulkanizácia, technológia výroby, a v prípade doručenia reklamácie ide o oboznámenie zamestnancov s dôvodom reklamácie, aby sa vyvarovali chýb v procese produkcie. Prehlbovanie, zopakovanie a udržiavanie vedomostí zabezpečujú v priestoroch CTVCSI, s.r.o. školenia realizované internými zamestnancami, hlavne vo sférach: „Systémy kvality“, „Environmentálny manažérsky systém“, „Ručenie za výrobok“ a pod.

Do výchovno-vzdelávacieho procesu v roku 2009 boli podľa štatistických údajov vedených spoločnosťou zapojení všetci zamestnanci spoločnosti CTVCSI, s.r.o. a realizácia vzdelávacích aktivít sa uskutočnila v prepočte na 1 zamestnanca 5,22 dňa. S percentom plnenia plánu 52,86 %. Z celkových schválených nákladov podnik použil 50 % finančných prostriedkov na jazykové kurzy. Hlavným dôvodom rozvoja zamestnancov v oblasti jazykových kurzov je, že ide o nemeckú spoločnosť, ktorá od svojich zamestnancov vyžaduje komunikovať v cudzom jazyku, predovšetkým v anglickom jazyku.



Obr. 4.6 Náklady vynaložené na kurzy cudzieho jazyka

Zdroj: Vnútro podniková dokumentácia, vlastné spracovanie

Pre rok 2010 v súlade so strategickým plánom spoločnosti sú na vzdelávanie zamestnancov naplánované finančné prostriedky vo výške 40,9 TEUR.

Vzdelávacie aktivity sú rozdelené do piatich základných skupín:

- kvalita
- environment
- špecializované profesie
- odborné semináre a školenia
- jazykové kurzy

V období od 1.1. do 31.12.2009 sa uskutočnilo 31 vstupných školení novoprijatých zamestnancov. Vstupné školenia obsahujú :

- úvodné školenie o BOZP v zmysle zákona č. 330/96 Z.z. a smernice GR OA 8547-43
- vstupné školenie v zmysle zákona č. 314/2001 Z.z. o ochrane pred požiarmi a Vyhlášky MV SR 121/2002 Z.z. o požiarnej prevencii
- environmentálny manažérsky systém
- vstupné školenie na pracovisku
- úvodné slovo, pracovný poriadok, organizačný poriadok, vstupný test
- informácie o kolektívnej zmluve,
- systém riadenia kvality – ISO 9001:2000, QS 9000, VDA 6.1
- riadenie systému vzdelávania v spoločnosti (BAM): - úvod do gumárenskej technológie, povrchová úprava kovov
- technológia výroby
- THE BASICS, morálny kódex, mzdový systém, sociálna oblasť
- prehliadka výroby
- zoznámenie sa s pracoviskom
- výstupný test, vyhodnotenie školenia
- tok materiálu - FIFO

#### **4.6.4 Sociálna politika spoločnosti**

Podnik orientuje svoj sociálny program na starostlivosť o zamestnancov a na plnenie záväzkov vyplývajúcich z Kolektívnej zmluvy a jej doplnkov. Sociálny fond sa podľa zákona o sociálnom fonde čerpá na sociálne, zdravotné, rekreačné a iné potreby zamestnancov. Sociálny fond v spoločnosti je tvorený v zmysle platnej Kolektívnej zmluvy

vo výške 1 % súhrnu hrubých miezd. Jeho čerpanie sa uskutočňuje v súlade so zákonom takýmto spôsobom:

- príspevok na stravovanie
- rekreačná činnosť detí zamestnancov
- odmeny na udelenie Jánskeho plakety
- poskytnutie odmeny pri dovŕšení životného jubilea 50 rokov
- poskytnutie odmeny pri dovŕšení pracovného jubilea 10 rokov v CTVC
- poskytnutie nefinančných odmien zamestnancom spoločnosti
- zakúpenie očkovacích látok proti chrípke
- zakúpenie darčiekov ku dňu matiek
- zakúpenie vianočných kolekcií
- divadelné predstavenia

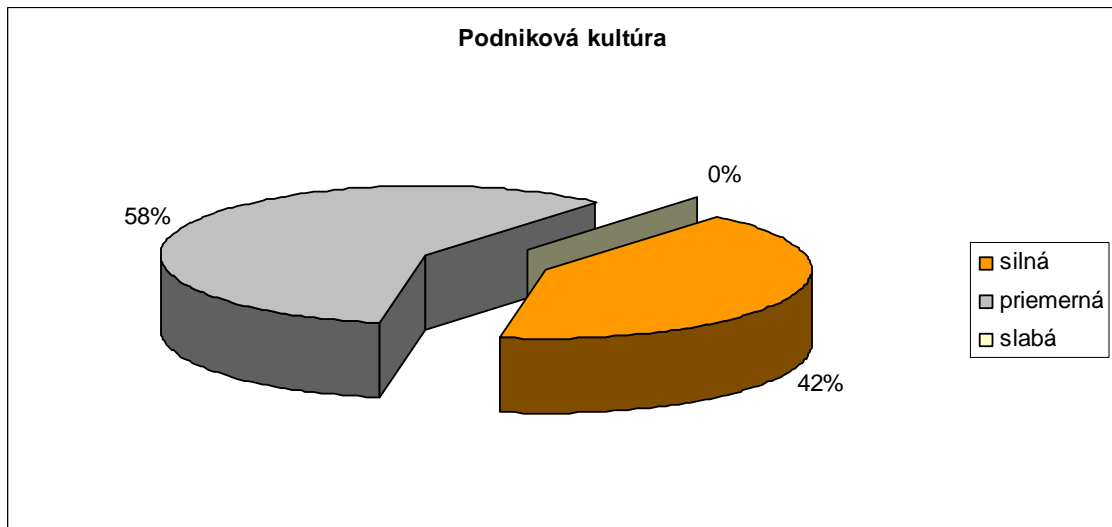
## **4.7 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu**

V skúmanej spoločnosti pracuje na 81 manažérov na rôznych riadiacich úrovniach. Pre vypracovanie kognitívnej mapy sme sa rozhodli urobiť dotazníkový prieskum len na strednom stupni manažmentu. Dotazníkovému prieskumu na tému: „Kognitívna mapa a jej aplikácia v práci manažérov“ sme podrobili 12 manažérov, čo predstavuje 15 % pracovníkov v celkovej riadiacej štruktúre. Dotazník sa skladá z dvoch častí. Prvú tvoria zatvorené a polozatvorené otázky, v druhej sa nachádzajú otvorené otázky. Dopytovaní postupne odpovedali na otázky obsahovo zahŕňajúce informácie z oblasti dosiahnutého vzdelania, funkčného zaradenia, podnikovej kultúry, pracovného prostredia, stresu, komunikácie medzi členmi a v organizácii, motivácie, vedenia, riešenia konfliktov a z oblasti týkajúcej sa rozvoja a vzdelávania dopytovaných pracovníkov. Z hľadiska pohlavia charakterizovalo výberový súbor 6 žien a 6 mužov, z ktorých 33 % ukončilo vysokú školu na II. stupni a 17 % dosiahlo vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Stredoškolské vzdelanie s maturitou má 42 % opýtaných manažérov a 1 riadiaci pracovník má stredné vzdelanie bez maturity. Z pohľadu funkčného zaradenia sa zúčastnilo dotazníkového prieskumu 11 fixných zamestnancov a 1 variabilný zamestnanec.

### **I. časť dotazníkového prieskumu**

**Otázka č.4: Podnikovú kultúru vo firme považujete za:**

Účelom kladenej otázky bolo zistiť ponímanie podnikovej kultúry zamestnancami na taktickej úrovni.



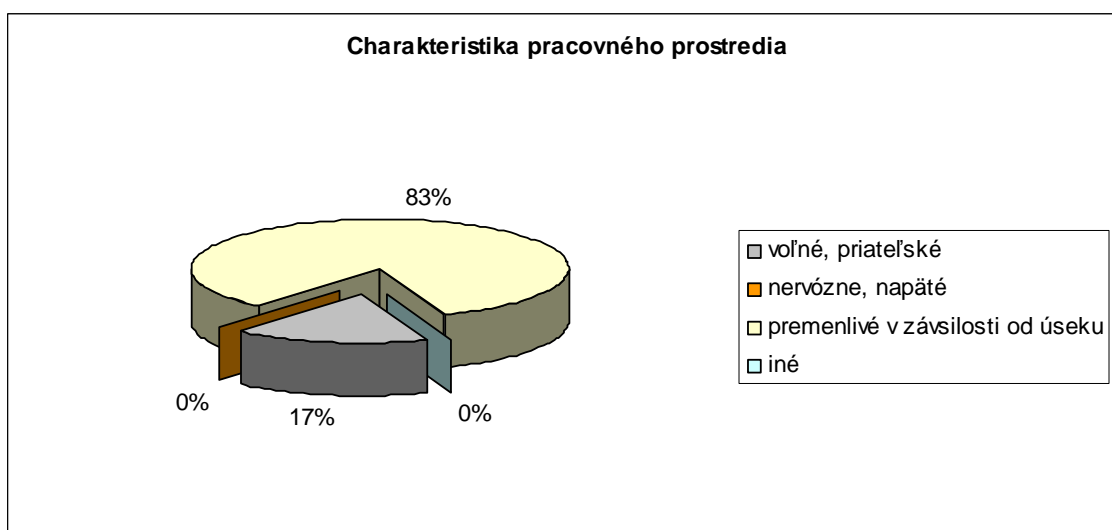
Obr. 4.7 Podniková kultúra

Zdroj: Vlastná analýza

Žiaden z opýtaných nepovažuje podnikovú kultúru v organizácii za slabú. 58 % sa priklonilo k odpovedi priemerná podniková kultúra a 42 % označilo odpoveď silná.

#### Otázka č.5: Pracovné prostredie v podniku je podľa Vášho názoru:

Cieľom otázky bolo zistiť, názory na pracovné prostredie, v ktorom skúmaná vzorka vykonáva svoju činnosť.



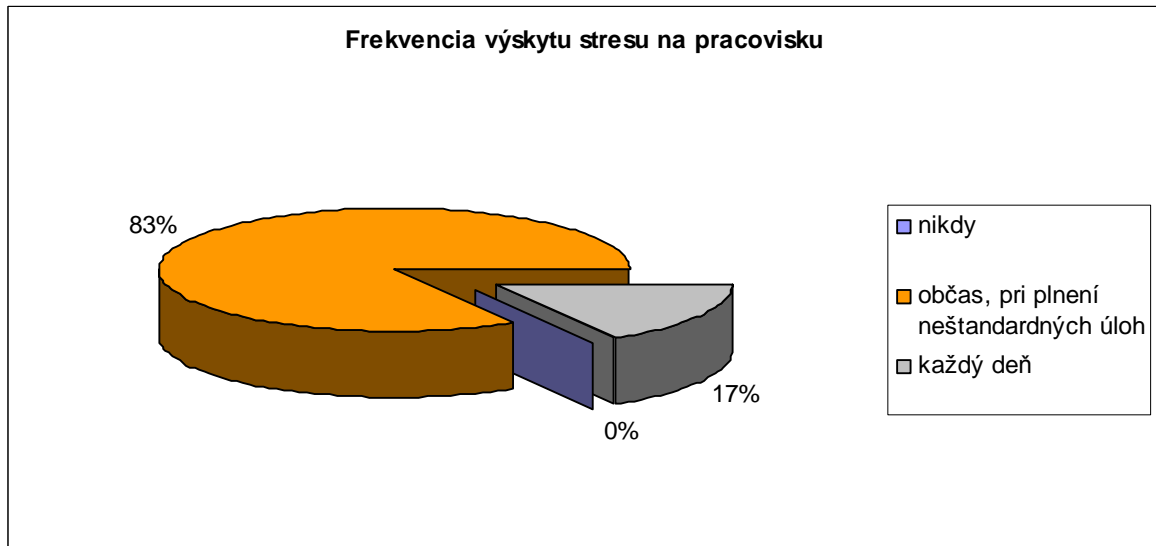
Obr. 4.8 Charakteristika pracovného prostredia

Zdroj: Vlastná analýza

Podľa 83 % respondentov je pracovné prostredie vo firme premenlivé v závislosti od úseku. Len 2 manažéri považujú pracovné prostredie za voľné a priateľské.

#### Otázka č.6: Stres na pracovisku zažívate:

Zameranie otázky skúmalo frekvenciu výskytu stresových situácií pri výkone práce.



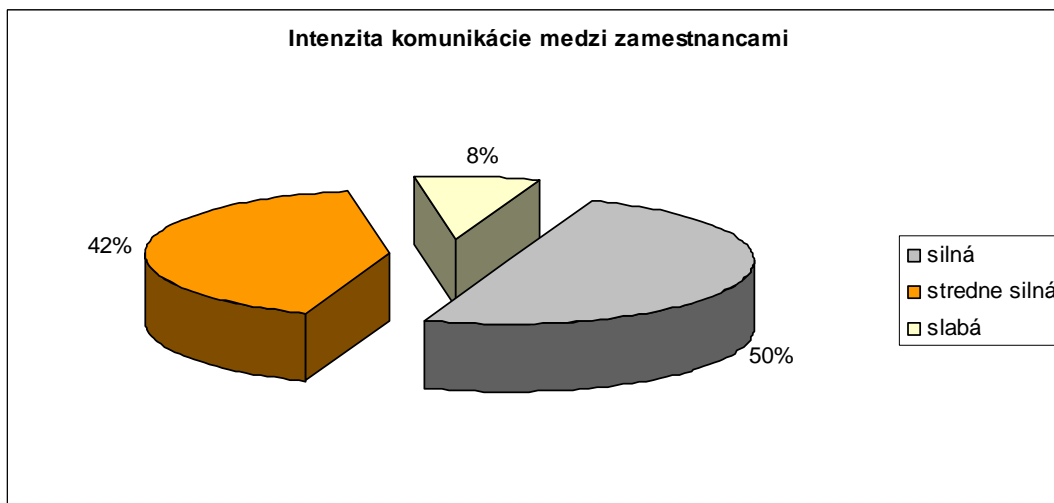
Obr. 4.9 Frekvencia výskytu stresu na pracovisku

Zdroj: Vlastná analýza

Z analýzy vyplýva, že v 17 % prípadov dochádza ku každodennému stretávaniu sa so stresom na pracovisku. 10 opýtaných zažíva stres na pracovisku občas, alebo pri plnení neštandardných úloh. V percentuálnom vyjadrení ide o 83 %.

#### Otázka č.7: Komunikácia medzi členmi podniku prebieha:

Otázka bola zameraná na skúmanie intenzity komunikácie medzi zamestnancami.



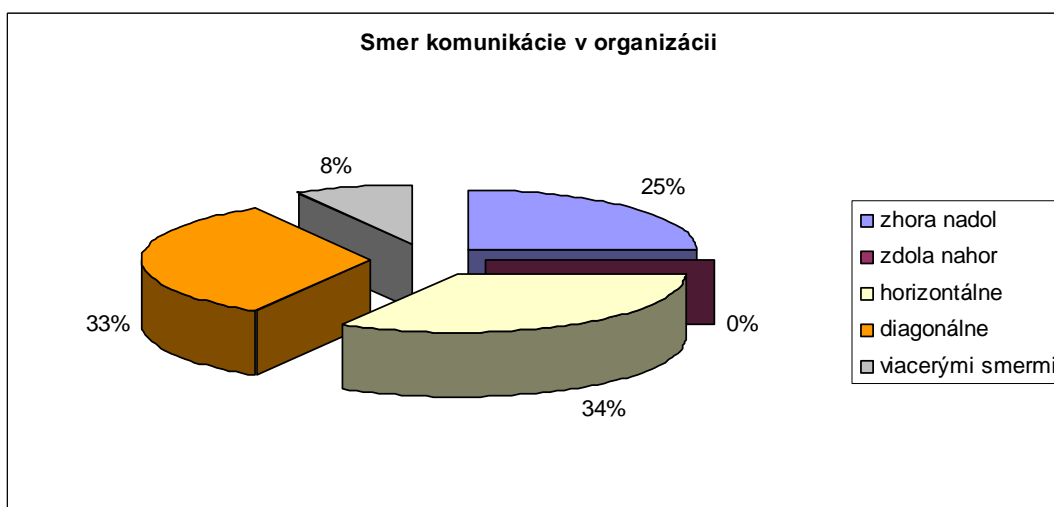
Obr. 4.10 Intenzita komunikácie medzi zamestnancami

Zdroj: Vlastná analýza

50 % zamestnancov zo skúmaného súboru označilo, že komunikácia v podniku prebieha často, dochádza k neustálej výmene informácií, a teda môžeme konštatovať, že v podniku je silná komunikácia. 5 respondentov pokladá komunikáciu za stredne silnú, s občasným priebehom a 1 zamestnanec vyjadril svoje stanovisko zakrúžkovaním slabej komunikácie, prebiehajúcej len v minimálnom rozsahu, pričom sa vymieňajú len základné typy informácií.

#### Otázka č.8: Priebeh komunikácie v organizácii má smer:

Úlohou otázky bolo zistiť smer komunikácie v podniku z pohľadu manažéra



Obr. 4.11 Smer komunikácie v organizácii

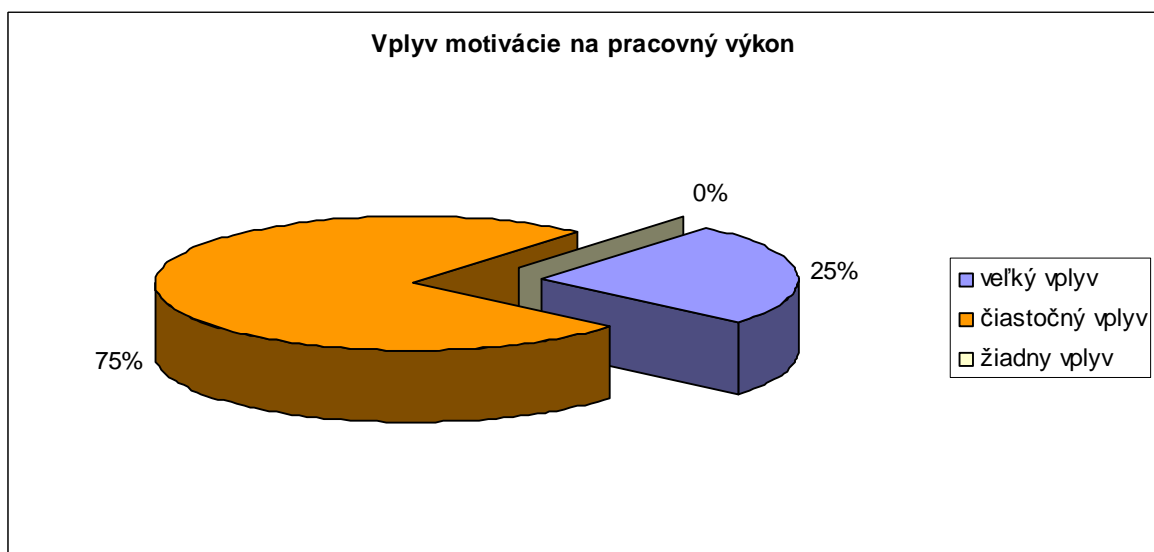
Zdroj: Vlastná analýza



Na základe výsledkov zobrazených v grafe môžeme konštatovať, že podľa 3 respondentov komunikácia smeruje zhora nadol (25 %). 33 % opýtaných uviedlo smer komunikácie horizontálne, a rovnako 33 % diagonálne. V jednom prípade respondent charakterizoval priebeh komunikácie viacerými smermi. Z uvedeného vyplýva, že v organizácií na strednom stupni absentuje typ komunikácie zdola nahor.

#### **Otázka č.9: Pomáha Vám motivácia lepšie plniť svoje pracovné úlohy:**

Odpovede týkajúce sa otázky č.9 vypovedajú o vplyve motivácie na plnenie pracovných úloh pracovníkov.



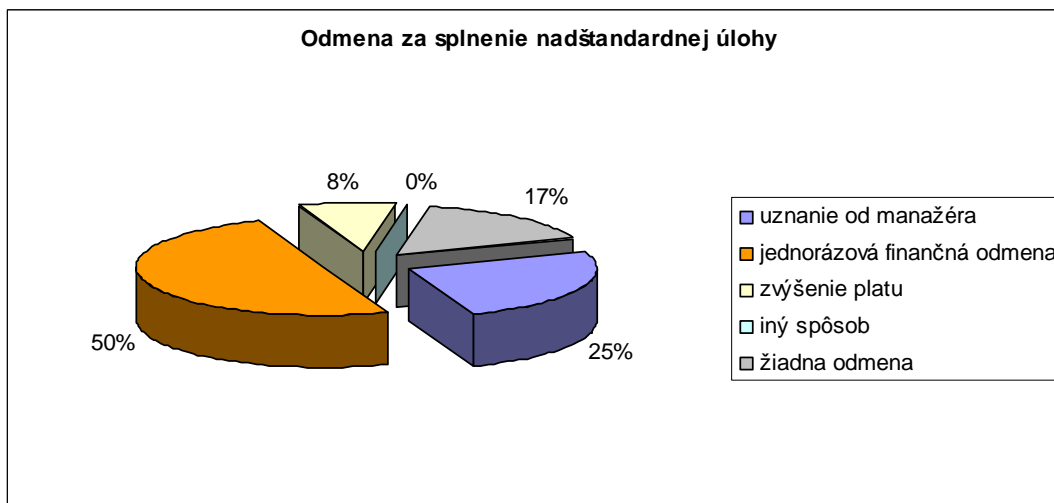
Obr. 4.12 Vplyv motivácie na pracovný výkon

Zdroj: Vlastná analýza

Z výsledkov znázornených v grafe možno tvrdiť, že na 25 % pracujúcich motivácia veľmi vplýva na ich pracovný výkon. 75 % odpovedí sa viaže k čiastočnému ovplyvňovaniu pracovného výkonu pôsobením motivácie.

#### **Otázka č.10: Ak splníte nadštandardnú pracovnú úlohu, ktorá sa odzrkadlí v lepšom výsledku organizácie, odmenia Vás:**

Odpovede na kladenú otázku mali vypovedať o odmeňovaní za splnenie nadštandardnej pracovnej úlohy.



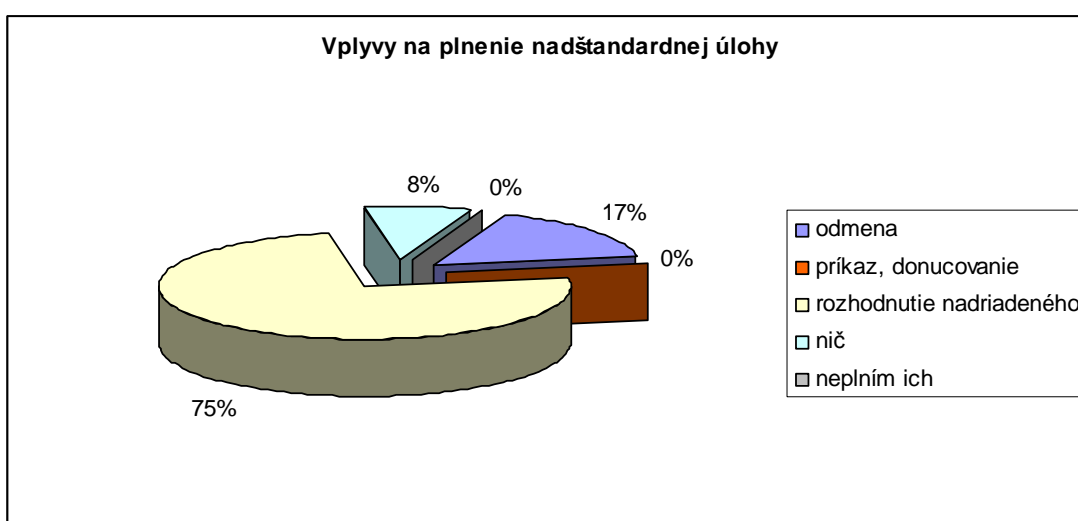
Obr. 4.13 Odmena za splnenie nadštandardnej úlohy

Zdroj: Vlastná analýza

Ak zamestnanec firmy splní nadštandardnú pracovnú úlohu, v 25 % prípadov ho odmenia uznaním, alebo pochvalou od nadriadeného, v 50 % prípadov dostane jedno rázovú finančnú odmenu, v 8 % dôjde k zvýšeniu jeho mzdy. 17 % dotazovaných nedostalo žiadne ohodnotenie za splnenie nadštandardnej úlohy, ktorá sa odzrkadlila v lepšom výsledku organizácie.

**Otázka č.11: Čo Vás najčastejšie ovplyvní splniť nadštandardnú pracovnú úlohu?**

Otázka bola koncipovaná za účelom odhalenia skutočností, ktoré najčastejšie ovplyvnia plnenie nadštandardnej úlohy



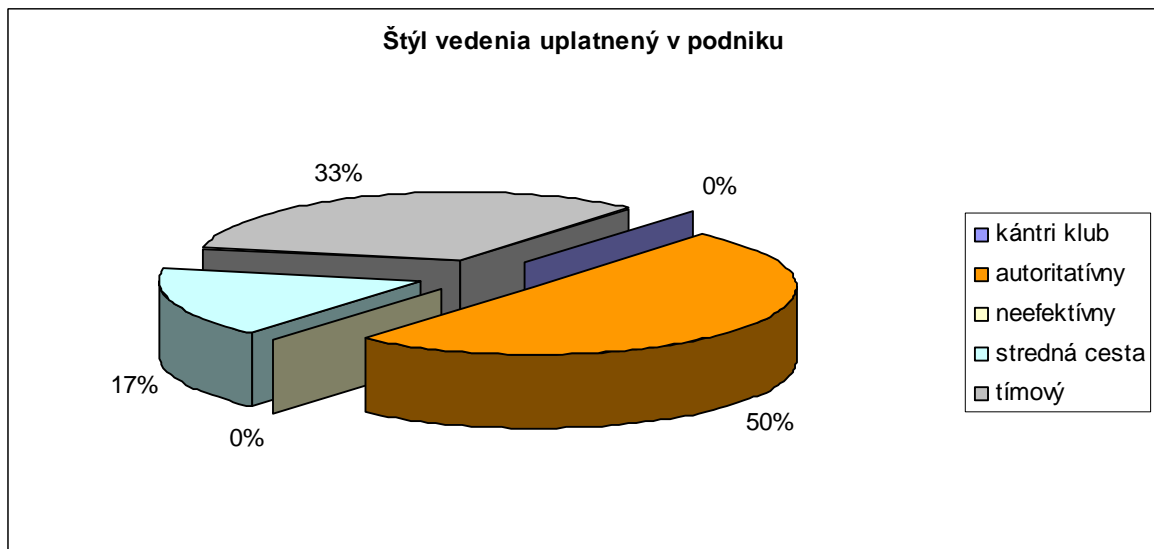
Obr. 4.14 Vplyvy na plnenie nadštandardnej úlohy

Zdroj: Vlastná analýza

Pre 75 % respondentov má najväčší vplyv na plnenie nadštandardných úloh rozhodnutie nadriadeného. Menej častým vplyvom je odmena, čo dokazuje jej relatívna početnosť prostredníctvom 17 % odpovedí. Jedného dopytovaného neovplyvňuje pri plnení úloh žiadny činiteľ.

**Otázka č.12: Ktorý z nasledujúcich štýlov vedenia sa uplatňuje vo Vašom podniku?**

Otázka sa sústreďovala na získanie informácií o preferovanom štýle vedenia v podniku



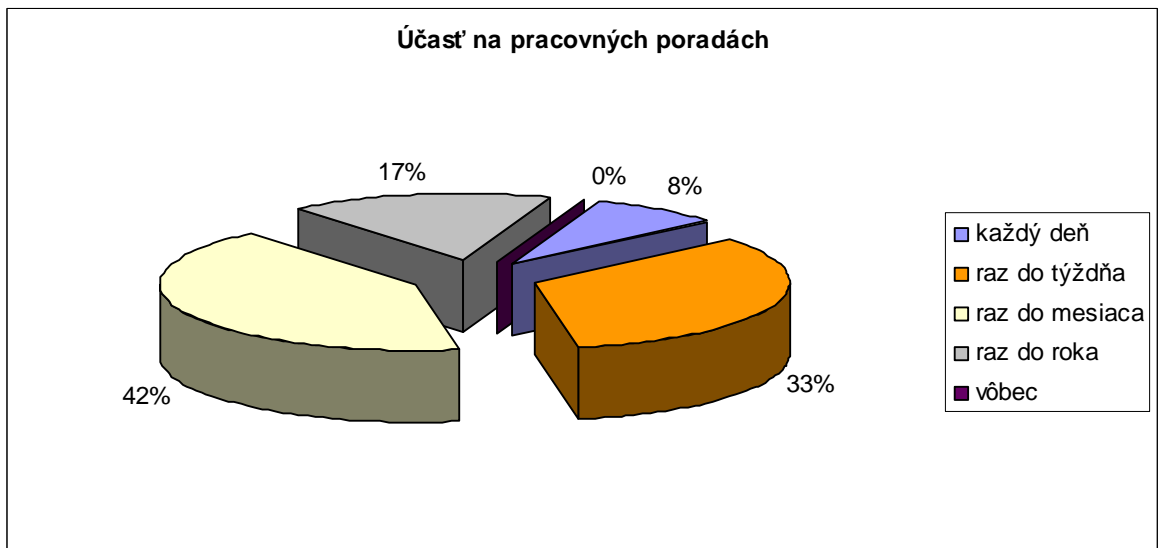
Obr. 4.15 Štýl vedenia uplatnený v podniku

Zdroj: Vlastná analýza

Ako môžeme vidieť na grafe, v 50 % prevláda autoritatívny štýl vedenia, kedy sa vedúci zameriava hlavne na pracovné výsledky. S 33 % nasleduje preferencia tímového štýlu. Kedy vedúci maximálne dbá na výsledky podniku a potreby a záujmy ľudí. V 17 % volí vedúci strednú cestu a teda vychádza dobre s podriadenými i nadriadenými.

**Otázka č.13: Ako často sa zúčastňujete pracovných porád v podniku?**

Cieľom otázky bolo skúmať účasť manažérov na pracovných poradách v podniku.



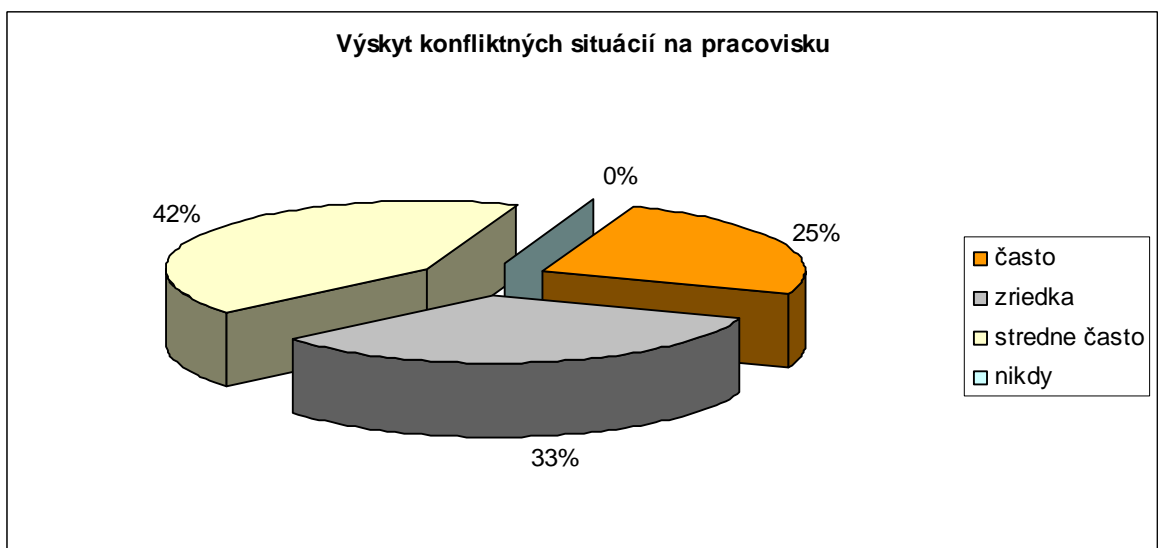
Obr. 4.16 Účasť na pracovných poradách

Zdroj: Vlastná analýza

Pracovných porád sa zúčastňuje 42 % respondentov raz do mesiaca. 17 % opýtaných uvádza, že sa dostavia na pracovnú poradu raz do roka. Častejšie sa na poradách stretáva 33 % dopytovaných, a to raz do týždňa. Každodenné zasadnutia absolvuje 8 % respondentov.

**Otázka č.14: Ako často sa na pracovisku stretávate s konfliktnými situáciami?**

Konštrukcia otázky sledovala frekvenciu výskytu konfliktov na pracovisku



Obr. 4.17 Výskyt konfliktných situácií na pracovisku

Zdroj: Vlastná analýza

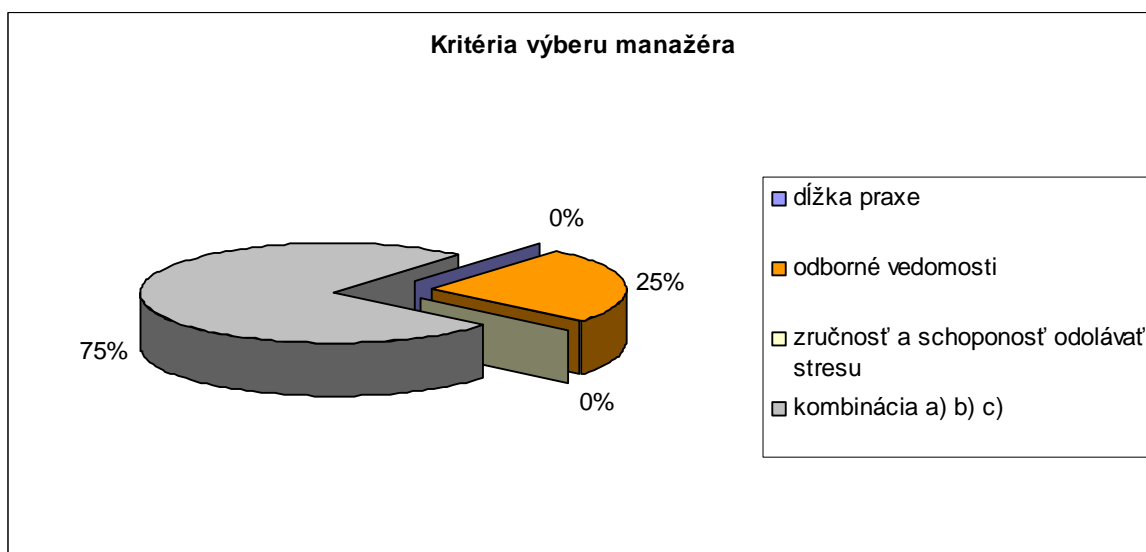
Účastníci prieskumu sa v 33 % zhodli, že konfliktné situácie sa na pracovisku vyskytujú zriedkavo, len vo výnimočných prípadoch. Odpoveď často, teda takmer každý deň zvolilo 25 % zamestnancov. 42 % charakterizuje prítomnosť konfliktných situácií na rozhraní častých a zriedkavých, a teda stredne často. Označiť možnosť nikdy nevyužil žiaden z respondentov.

#### **Otázka č.15: V prípade, že pri plnení pracovných úloh dôjde ku konfliktu**

V odpovediach na túto otázku sme sa stretli s jednoznačnými reakciami respondentov. 100 % opýtaných sa zhodne vyjadrilo odpoveďou, že pokiaľ pri plnení pracovnej úlohy vznikne konfliktná situácia, snažia sa ju okamžite prediskutovať a hľadajú obojstranne výhodné riešenie.

#### **Otázka č.16: Za hlavné kritérium pri výbere manažéra v podniku možno považovať**

Touto otázkou sme sledovali kritéria výberu pre obsadenie postu manažéra na príslušné funkčné miesto.



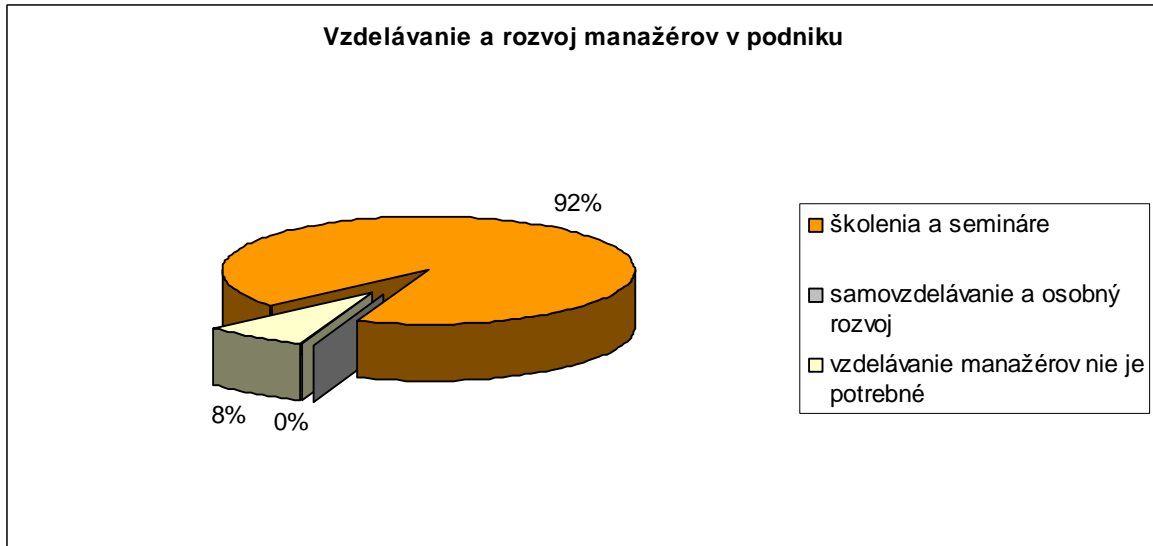
Obr. 4.18 Kritéria výberu manažéra

Zdroj: Vlastná analýza

Ako vidieť na grafe, odborné vedomosti tvoria 25 % hlavného kritéria pri výbere manažéra. 75 % skúmanej vzorky označilo odpoveď, ktorá vyjadrovala kombináciu kritérií: dĺžka praxe- odborné vedomosti- zručnosť a schopnosť odolávať stresu.

### Otázka č.17: Vzdelávanie a rozvoj manažérov v podniku sa realizuje:

Zámerom poslednej uzatvorenej otázky bolo sledovať snahu podniku rozvíjať schopnosti a zručnosti svojich zamestnancov.



Obr. 4.19 Vzdelávanie a rozvoj manažérov v podniku

Zdroj: Vlastná analýza

Prevažná väčšina dopytovaných (92 %) výberového súboru uviedlo, že podnik realizuje vzdelávanie a rozvoj svojich manažérov prostredníctvom školení a seminárov. Podľa jedného pracovníka firma nepripisuje vzdelávaniu a rozvoju svojich vedúcich zamestnancov veľký význam.

## II. časť dotazníkového prieskumu

### Otázka č.18: Aký je hlavný dôvod zvolania pracovných porád vo Vašom podniku a ako často k tomu dochádza?

Z celkového súboru 12 respondentov 7 odpovedalo v otvorenej otázke, že hlavným dôvodom zvolávania pracovných porád je riešenie vzniknutých problémov (58 %). 17 % opýtaných sa uviedlo ako dôvod nápravy vzniknutých väd a porúch a zlepšovacie návrhy. Po jednom prípade dochádza k usporiadaniu porady z dôvodu prediskutovania kvality výroby, konzultácie projektov a zabezpečenia informovanosti.

Zvolávanie porád sa uskutočňuje na niektorých úsekoch pravidelne každý deň, alebo raz do týždňa, ako sa zdôverilo 50 % opýtaných. V 33 % odpovedí sa vyskytla odpoveď podľa potreby, čo korešponduje najmä so vznikom problémov pri výrobe. Mesačne sa porady konajú kvôli analýze mesačného výsledku a kvôli prerokovaniu kvality.

**Otázka č.19: Ktorý faktor je najčastejšou príčinou Vášho stresu na pracovisku a prečo?**

Najčastejšou príčinou stresu na pracovisku je podľa prieskumu nedostatok času pri plnení značného množstva úloh v riadnom termíne, čo spomenulo 33 % dopytovaných. Ďalších 25 % využilo možnosť otvorenej otázky a zahrnulo do svojich odpovedí plnenie nadštandardných úloh mimo náplň práce, ktoré im zadáva ich priamy nadriadený. Rovnako 25 % získali faktory vzniku stresu ako problémy výroby, požiadavky zákazníka a konflikty so špeditérskymi firmami. U jedného respondenta je hlavným faktorom stresu odstraňovanie porúch a v jednom prípade sa jednalo o vznik stresu z dôvodu nízkej miery tolerancie od kolegov.

**Otázka č.20: Čo Vám pomáha bojovať proti stresu v takýchto situáciách?**

Proti faktorom stresu uvedených vo vyhodnotení otázky č.19 bojujú 2 manažéri na pracovisku zmenou činnosti, dopriamím si chvíľky oddychu. Pre 17 % opýtaných spôsobuje uvoľnenie stresu rodinné zázemie a partner. 33 % pomáha zvládať stresové situácie ich priamy nadriadený a dobrý pracovný kolektív. Po 8 % sa vyskytovali odpovede ako pozitívne myslenie, tímová práca, pokojné a pohodové pracovné prostredie a ignorovanie stresového faktora.

**Otázka č.21: Aký druh motivácie uprednostňujete (uved'te prosím aj dôvod)?**

Z výsledkov analyzovanej otázky môžeme tvrdiť, že 75 % opýtaných preferuje ako motivátor finančnú odmenu, naproti tomu len 8 % by uprednostnilo uznanie nadriadeného a tak isto 8 % uviedlo ako motivátor psychickú pohodu na pracovisku. Jeden respondent sa z nezistených príčin k otázke nevyjadril. Ani jeden z dopytovaných nevyužil možnosť uvedenia dôvodu preferovaného druhu motivácie.

**Otázka č.22: Ako Vás najčastejšie v práci motivuje Váš nadriadený?**

Na základe výsledkov odpovedí na túto položenú otázku sa dá konštatovať, že nadriadený v spoločnosti motivuje svojich zamestnancov na taktickej úrovni najčastejšie finančnou odmenou (42 % prípadov) a pochvalou (taktiež 42 %). 1 respondent uviedol, že ho jeho nadriadený nemotivuje vôbec k podávaniu lepšieho pracovného výkonu. Na strane druhej

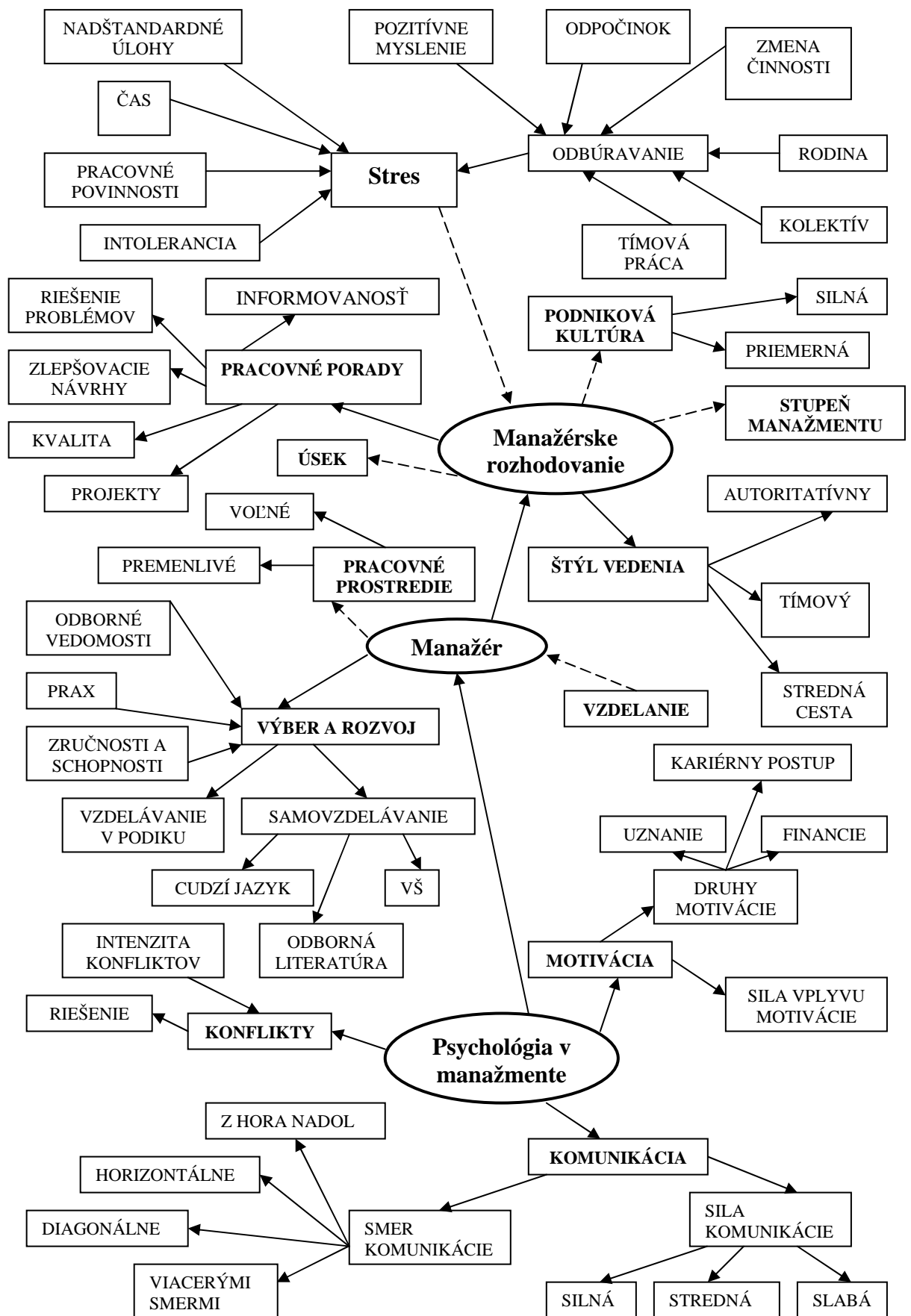
sa jeden dopytovaný vo svojej odpovedi vyjadril, že ho priamy nadriadený motivuje možnosťou kariérneho postupu v organizácii.

**Otázka č.23: Využívate svoj voľný čas na ďalšie vzdelávanie, alebo vzdelanie, ktoré realizuje zamestnávateľ pokladáte za postačujúce? Ak áno uveďte akým spôsobom:**

Z odpovedí na uvedenú otázku môžeme vyvodiť stanovisko, že pre 25 % opýtaných je vzdelávanie poskytované zamestnávateľom postačujúce. Iných 25 % respondentov využíva svoj voľný čas na doplnkové vzdelávanie navštevovaním kurzov cudzích jazykov používaných pri dennom pracovnom nasadení v podniku (anglický, nemecký). 17 % rozvíja svoje vedomosti v rámci voľného času štúdiom II. stupňa na vysokej škole a pre 25 % manažérov slúži ako nástroj sebarozvoja štúdium odbornej literatúry, resp. odborných článkov na internete.

Keďže celková súhrnná interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu by bola komplikovaná, na účely sprehľadnenia uskutočnenej analýzy slúži zostrojenie kognitívnej mapy ako hlavného cieľa našej diplomovej práce. Kognitívna mapa zobrazuje manažérske rozhodovanie ako plnenie konkrétnych rozhodovacích rolí určitým štýlom, na rôznych stupňoch riadenia a v rôznych oblastiach pôsobenia, pri využití možných nástrojov a metód rozhodovania a za súčasného pôsobenia určitých faktorov ovplyvňujúcich celý proces rozhodovania, z ktorých podstatným prvkom je stres (**Ubrežiová I., Markusková M., a Ubrežiová A.** (2007)). Kognitívnu mapu nám znázorňuje nasledujúci obrázok:





Obr. 4.20 Kognitívna mapa  
Zdroj: výsledky vlastného výskumu

## 5. Záver

Efektívne napredovanie organizácie nezávisí len od správneho riadenia manažmentu. Organizácia, to sú všetci zamestnanci, od pracovníkov údržby až po vrcholové vedenie a úspech podniku je podmienený ich kvalitným a kvalifikovaným prístupom k práci. V súčasnej dobe, keď sa podniky postupne zotavujú z rán, ktoré im uštedrila celosvetová hospodárska kríza, je potreba dobrého manažéra v podniku nevyhnutnosťou. Manažér vystupuje v podniku ako nositeľ zodpovednosti za pracovné výsledky svojho tímu. Aby dosiahol organizáciou determinované ciele, musí ovládať štyri základné manažérske funkcie ako plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. Ovládanie týchto funkcií podmieňujú špecifické vedomosti, schopnosti a zručnosti vhodné pre danú sféru pôsobenia. Manažér dnešnej doby by mal spĺňať aj tie najprísnejšie kritéria týkajúce sa udržovania a formovania podnikovej kultúry, vytvárania priaznivého pracovného prostredia, zvládnutia stresových situácií, využívania asertívnej komunikácie, schopnosti motivácie zamestnancov, ich ovplyvňovania pri plnení úloh, nasadenia vhodného štýlu vedenia pre konkrétnu situáciu, organizovania a vedenia pracovných porád, riešenia konfliktných situácií a výberu vhodného zamestnanca. S rozhodovaním sa manažér stretáva na každom kroku svojho pôsobenia.

Pre naplnenie cieľa diplomovej práce bolo potrebné zozbierať údaje slúžiace ako podklad pre zakreslenie kognitívnej mapy zachytávajúcej rozhodovací proces manažéra, jeho psychologickú stránku, faktory a veličiny, ktoré ho pri samotnom rozhodovaní ovplyvňujú. Prioritou číslo jedna pre spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice je jej neustále zlepšovanie a napredovanie. K tomu sú potrební vyspelí a psychicky odolní manažéri ako hlavné elementy rozhodovacieho procesu. Pre tento účel by sme chceli podniku navrhnúť odporúčania, ktoré by prispeli k zefektívneniu rozhodovacieho procesu manažérov aplikáciou nástroja, akým je kognitívna mapa.

### 5.1 Návrhy na využitie výsledkov praxi

V dôsledku zodpovednosti pri rozhodovaní o riadení činností v podniku môže vzniknúť u manažérov stresová situácia. Predmetom skúmania v spoločnosti preto bolo zistenie, ako často sa manažéri so stresom na pracovisku stretávajú, spoznávanie faktorov vyvolávajúcich stresovú situáciu, a faktorov pomáhajúcich zvládať a odbúravať stresové

situácie. Miera variability vnímania stresovej situácie sa odráža od osobnosti a fyzickej zdatnosti manažéra, jeho schopností a zručností odolávania takýmto nepriaznivým momentom. Ako sme predpokladali, úvahy o nulovom strese pri výkone práce sa nepotvrdili. Na druhom stupni riadenia sa podľa výsledkov dotazníka stresové situácie vyskytujú u malého množstva skúmanej vzorky v každodenných intervaloch, väčšia časť dopytovaných zažíva stres občas. Faktor času je najčastejším zdrojom pôvodu stresu pre manažéra. Ostatné možnosti tvorby stresu sa týkajú nadštandardných úloh a faktorov vyplývajúcich z pracovných činností. V podniku dochádza zrejme k prílišnému pracovnému zaťaženiu a hrozí syndróm vyhorenia. Z týchto dôvodov by sme pre gumárenskú spoločnosť odporučili poskytnutie širšieho časového horizontu svojim vedúcim pracovníkom pre plnenie ich úloh, alebo delegovanie niektorých kompetencií a právomocí na nižší stupeň manažmentu. Dôležité bude upriamiť pozornosť na sledovanie, či sa pracovná zodpovednosť za úlohy neprenesie na nekompetentného pracovníka. Do úvahy prichádza aj zamestnanie nového stáleho pracovníka, ktorý by pracoval ako asistent, prípadne využitie služieb personálnej agentúry na dočasné obsadenie príslušného miesta odborníkom v danej oblasti.

Jeden z respondentov sa vyjadril o vzniku stresu z dôvodu nízkej miery tolerancie od kolegov. Myslíme si, že tento dôvod netreba nechať nepovšimnutý. Aby nedošlo k podceneniu situácie, navrhujeme podniku preskúmať túto problematiku aj na nižšom stupni riadenia a samotných pracovníkoch vo výrobe. Ak by sa potvrdil zvýšený výskyt podobných reakcií, navrhujeme podniku implementáciu programov na zvládanie stresu.

Odolávaniu stresu napomáha v mnohých prípadoch dobrý pracovný kolektív, konzultácia s nadriadeným, zmena činnosti, či chvíľa oddychu, z čoho vidieť, že zamestnanci podniku si sami dokážu vytvárať voľné a priateľské pracovné prostredie. Z tohto hľadiska môžeme organizáciu označiť za dobre fungujúcu a k uvedenému bodu nepredkladáme žiadne návrhy na zlepšenie.

Získanie a práca s včasnými, aktuálnymi, zrozumiteľnými a úplnými informáciami môžu poskytnúť pre podnik konkurenčnú výhodu na trhu a byť tak hlavným kritériom prežitia v čase hospodárskej krízy i teraz. Snahou podniku by malo byť udržiavanie komunikačného toku s externým prostredím ale aj v rámci podniku samotného. Intenzita komunikácie v skúmanej spoločnosti sa dá označiť prívlastkom stredne silná až silná, pretože prebieha medzi jednotlivými zamestnancami podniku často a dochádza k neustálej

výmene informácií. Najtypickejšími smermi komunikačného procesu v organizácii sú komunikácia horizontálne a diagonálne. To znamená, že priebeh informačného toku na strednom stupni aj medzi pracovníkmi na jednotlivých úrovniach môžeme charakterizovať ako výborný. Významné percento úspešnosti zaznamenala aj komunikácia zhora nadol, čiže v organizácii panuje autoritatívna atmosféra. Absentuje komunikácia zdola nahor. Príčinu možno hľadať v poškodzovaní informačného toku filtrovaním informácií. Naším návrhom pre prax je iniciatíva vedenia podniku na prejavenie záujmu o komunikáciu uvedeným smerom. Predišlo by sa tak vzniku konfliktných situácií, narastaniu problémov a z toho rezultujúcich častých pracovných porád a efektívnejšieho využitia času, pri ktorého nedostatku vzniká stres. Po zavedení nápravného opatrenia by v podniku mohlo nastať demokratické organizačné prostredie, čo by zvýšilo záujem ľudí hľadajúcich zamestnanie, a tým by sa ovplyvnili pracovné výsledky súčasných zamestnancov.

Motivácia patrí k významným aspektom osobnosti manažéra. Manažér si pri výkone pracovných povinností nemusí byť vedomí, že jeho rozhodovanie usmerňujú vnútorné hybné sily. S problematikou motivácie zamestnancov boli spojené viaceré otázky realizovaného dotazníkového prieskumu. Skúmaná vzorka zástupcov taktickej úrovne riadenia v podniku si je plne vedomá vplyvu motivácie na ich pracovný výkon. Úroveň odpovedí, že motivácia iba v čiastočnej miere vplýva na pracovný výkon, svedčí o pozitívnom stotožnení sa pracovníka s cieľmi a víziou podniku.

Motív ako psychologická príčina činnosti disponuje rozdielnou intenzitou pôsobenia na ľudský faktor. Dobrý manažér ako vodca skupiny by mal poznať motivačný profil každého podriadeného, aby ho vedel správne motivovať pre potreby podniku. Ako vyplynulo z prieskumu, za najpreferovanejší druh motivácie pre človeka možno považovať finančnú odmenu. Peniaze a majetok sú prirodzenou vlastnosťou správneho fungovania trhového mechanizmu, preto si myslíme, že zamestnanci nepovažovali za bezprostredne nutné uvádzať dôvod uprednostňovaného druhu motivácie. Nadriadený v najväčšej miere využíva ako motivátor finančnú odmenu a pochvalu, prípadne motivovanie kariérnym postupom. Z inej otázky sme zistili, že ak zamestnanec organizácie splní nadštandardnú pracovnú úlohu, ktorá sa prejaví v lepšom výsledku organizácie, dostane sa mu uznanie od nadriadeného, alebo v polovici prípadov dôjde k udeleniu výkonu finančným ohodnotením.

Tieto skutočnosti sú prejavom výborného prístupu k poznaniu motivačných profilov pracovníkov nadriadeným. Stretli sme sa však aj s odpoveďou, že zamestnanec nie

je svojím nadriadeným motivovaný vôbec. Z nášho pohľadu, by sa podnik mal zamerať na odstránenie takéhoto stanoviska pracovníka preverením správneho fungovania motivačného programu.

Splnenie nadštandardnej pracovnej úlohy v podniku väčšinou pramení z rozhodnutia nadriadeného (v relatívnom vyjadrení 75 %). Príkazy a donucovanie ako metóda vedenia ľudí nie sú v zručnostiach manažéra v analyzovanej organizácii zaužívané, čo svedčí vysokej vyspelosti a kompetentnosti pracovného tímu. K uvedenej forme sme teda nezaujali žiadne negatívne stanovisko.

V spoločnosti sa na základe analýzy dotazníkového prieskumu uplatňuje hlavne autoritatívny štýl vedenia ľudí. Podriadení predstavujú spôsob dosiahnutia cieľov, kedy sú im priamo určené povinnosti a spôsoby a techniky ich plnenia. Celkovo uspokojivé percento opýtaných (33 %) vníma štýl vedenia používaný nadriadeným v podniku ako tímový. Tento štýl sa v súčasnej manažérskej praxi považuje za ideálny, pretože v sebe spája záujem vedúceho nie len o pracovné výsledky, ale aj o potreby zamestnancov. Vo výsledkoch dobre obstál aj štýl nazývaný stredná cesta, ktorý sa v rovnakej miere orientuje na ľudí a výkon. Riadenie podniku predstavuje kombináciu troch pre chod firmy najkomplexnejších štýlov vedenia. Uplatňovanie štýlov neefektívny a kántri klub sa v podniku pri rozhodovaní nerealizuje. Pre firmu by bolo podľa nášho názoru prospešné zavedenie tímového štýlu vedenia ľudí vo väčšej miere, čím by zamestnanci nadobudli presvedčenie, že firma, v ktorej pracujú nesleduje len priaznivý výsledok hospodárenia, ale aj prospech ľudského faktora.

Otázky v dotazníku zamerané na problematiku pracovných porád mali za úlohu zistiť hlavné dôvody ich zvolávania rozdiely medzi intenzitou konania porád a účasťou manažérov na nich.

Z prieskumu vyplynulo, že hlavnou príčinou usporiadania pracovných zasadnutí, je riešenie novovzniknutých neočakávaných problémov na rôznych úsekoch (až 58 %). Trendom dnešnej doby pre úspešný podnik nie je problémy správne riešiť a odstraňovať, ale efektívne sa im vyhýbať, preto by sme podniku odporučili zvolávať pracovné porady z dôvodu zavádzania preventívnych opatrení. Je potrebné odhaliť ťažkosti a nezrovnalosti

na úsekoch pôsobnosti manažérov v počiatočnom štádiu vzniku problému, alebo ešte skôr predvídaním takehoto problému.

Hoci sa pracovné rokovania na niektorých úsekoch podniku organizujú často, na základe výskumu môžeme konštatovať, že účasť na nich nie je veľmi vysoká. Za dôvody absencie sa dajú vo všeobecnosti pokladať obľúbenosť v negatívnom zmysle, nesprávne plánovanie a organizovanie porád. Nesprávne vedené porady vedú k znižovaniu morálky a poklesu produktivity. Vnútorou pohnútkou každého zamestnanca v pracovnom procese by malo byť napĺňanie svojich pracovných povinností a tým aj cieľov firmy. Podnik by mal vzbudiť záujem pracovníka o pravidelnú prítomnosť na pracovných zasadnutiach podniku správnym plánovaním, organizovaním a vedením pracovných porád.

Vzdelaní a dobre zaškolení zamestnanci vytvárajú základný predpoklad pre dosiahnutie stanovených cieľov. Z prieskumu vyplynulo, že časť manažérov, ktorí tvorili výberový súbor navštevuje vo svojom voľnom čase doplnkové kurzy anglického, resp. nemeckého jazyka používaného pri dennom pracovnom nasadení v podniku. Iná skupina rozširuje svoju kvalifikáciu čítaním odborných článkov alebo rozvíja vedomosti štúdiom na vysokej škole. Nesmieme nespomenúť, že po preskúmaní vzdelávacieho procesu sme zistili, že firma dbá na rozvoj ľudských zdrojov formou interného a externého vzdelávania, a to prostredníctvom školení, seminárov a kurzov cudzieho jazyka. Bližšie je popis vzdelávania rozpísaný v podkapitole 4.5.3. S takouto skutočnosťou sme v odporúčaniach pre prax stotožnení a navrhujeme podniku pokračovať v nej naďalej.

## 6. Zoznam použitej literatúry

1. ALEXÝ, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
2. BAJZÍKOVÁ, Ľubica. et al. 2004. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2004. 216 s. ISBN 80-223-1910-4.
3. BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
4. BERRY, M. Lilly. 2009. *Psychológia v práci: [úvod do pracovnej a organizačnej psychológie]*. Prel. Denisa Fedáková et al. Bratislava: Ikar, 2009. 693 s. Preklad z anglického originálu *Psychology at Work: An Introduction to Industrial & Organizational Psychology*. ISBN 978-80-551-1842-0.
5. ČAMBÁL, Miloš – HOLKOVÁ, Andrea – HORNÁK, František. 2000. *Manažérstvo podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1.
6. GOZORA, Vladimír. 2005. *Podnikový manažment*. 3.vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.
7. HAYES, Nicky. 2005. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Prel. Pavla Císařová. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 192 s. Preklad z anglického originálu *Managing teams*. ISBN 80-7178-983-6.
8. HELLER, Robert. 2005. *Průručka manažéra: Všetko, čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Prel. Zuzana Dzúriková. Bratislava: IKAR, 2005. 256 s. Preklad z anglického originálu *Manager's Handbook*. ISBN 80-551-0882-X.
9. HILL, Grahame. 2004. *Moderní psychologie: hlavní oblast současného studia lidské psychiky*. Prel. Helena Hartlová. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. 284 s. Preklad z anglického originálu *Advanced psychology through diagrams*. ISBN 80-7178-641-1.
10. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
11. KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2008. *Personálny manažment*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
12. Katalóg Do práce! 2009. Hlavný redaktor Miloš Gajdoš. 2009. Bratislava: Vydavateľstvo Tribun Slovensko. ISBN 978-80-7399-718-2.

13. LETOVANCOVÁ, Eva. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. 168 s. ISBN 80-223-1725-X.
14. LUKEŠ, Martin. – NOVÝ, Ivan. et al. 2005. *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
15. MAJTÁN, Miroslav. et al. 2005. *Manažment*. 2.vyd. Bratislava: SPRINT, 2005. 423 s. ISBN 80-89085-17-2.
16. MALEJČÍK, Albín. 2006. *Základy manažmentu*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2006. 144 s. ISBN 80-8069-644-6.
17. MARTINCOVÁ, Magdaléna. 2000. *Personálny manažment*. Košice: Technická univerzita, 2000. 120 s. ISBN 80-7099-556-4.
18. MICHALOVÁ, Valéria. 2006. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: Vydavateľstvo Daniel NETRI, 2006. 216 s. ISBN 80-969567-1-X.
19. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠIMO, Dušan – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2005. *Základy manažmentu*. 2.vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2005. 95 s. ISBN 80-8069-608-X.
20. MURGAŠ, Ján. 2001. *Plánovanie – teória a metodológia*. Nitra: Agroinštitút, 2001. 90 s. ISBN 80-7139-051-8.
21. PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ Zuzana.: *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava: Kartprint, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2.
22. PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ Zuzana. 2005. *Manažérske rozhodovanie: Vybrané problémy*. Bratislava: Kartprint, 2005. 161 s. ISBN 80-88870-45-3.
23. PORVAZNÍK, Ján. 2003. *Celostní management: Pilíře kompetence v řízení*. 2.prepracované a doplnené vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 497 s. ISBN 80-89085-05-9.
24. SEDLÁK, Mikuláš. 2007. *Manažment*. 3.prepracované a doplnené vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. 365 s. ISBN 80-8078-133-0.
25. SLÁVIK, Štefan. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 404 s. ISBN 80-89085-49-0.
26. SZÁRKOVÁ, Miroslava. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 3.doplnené vyd. Bratislava: SPRINT, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8.
27. ŠIMO, Dušan. 2006. *Agrárny marketing*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2006. 322 s. ISBN 80-8069-726-4.
28. ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 300s. ISBN 978-80-247-1679-4.



29. ŠTRANGFELDOVÁ, Jana. 2006. *Administratívny manažment: Vybrané problémy*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2006. 114 s. ISBN 80-8083-216-1.
30. UBREŽIOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2008. 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9.
31. UBREŽIOVÁ, Iveta - MARKUSKOVÁ, Martina - UBREŽIOVÁ, Andrea. 2007. *Adaptácia kognitívnej mapy v rozhodovaní manažérov*. In: *Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít II*. Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia, 2007, s. 264-269, ISBN 978-80-7165-625-8.
32. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila. – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4.vyd. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7.
33. [www.cogent.sk/](http://www.cogent.sk/) [cit. 2010-01-20]
34. [www.contitech.de/](http://www.contitech.de/) [cit. 2010-03-12]
35. [www.contitech.sk/](http://www.contitech.sk/) [cit. 2010-03-12]
36. [www.ipaslovakia.sk/](http://www.ipaslovakia.sk/) [cit. 2010-01-20]

## **7. Prílohy**

Príloha A: Dotazník

Príloha B: Organizačná štruktúra podniku

Príloha C: CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe