

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Evidenčné číslo 2123138

**POSÚDENIE ÚROVNE PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
V PODNIKU LEVICKÉ MLIEKARNE, A. S.**

2011

Lenka Kraváriková, Bc.

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

**POSÚDENIE ÚROVNE PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
V PODNIKU LEVICKÉ MLIEKARNE, A. S.**

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	6284800 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra, 2011

Lenka Kraváriková, Bc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Lenka Kraváriková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Posúdenie úrovne podnikového manažmentu v podniku Levické mliekarne, a. s.“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 25. marca 2011

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za odbornú pomoc a poradenstvo pri vypracovaní diplomovej práce. Pod'akovanie patrí tiež môjmu manželovi za morálnu podporu a povzbudenie.

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť na základe analýzy dostupných údajov z prostredia konkrétneho podniku a na základe získaných informácií, na akej úrovni je manažment vo vybranom podniku. Ako objekt skúmania som si zvolila podnik potravinárskeho priemyslu – Levické mliekarne, a. s. Manažment je činnosť veľmi komplikovaná, pretože táto činnosť sa skladá z mnohých čiastkových činností, ktoré majú medzi sebou určité väzby a vzťahy, teda sa vzájomne ovplyvňujú. Vlastná práca vypovedá o dosiahnutých výsledkoch podnikateľskej činnosti vybraného podniku a zároveň objasňuje postoje manažérov k určitým otázkam, ktoré boli manažérom v podniku položené prostredníctvom dotazníka. Na otázky z dotazníka odpovedala reprezentatívna vzorka pozostávajúca z manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Plánovanie v podniku nie je vykonávané v réžii jediného manažéra, ale participuje na ňom hneď niekoľko osôb z rôznych úsekov podniku. Priebežným sledovaním plnenia plánov, resp. čiastkových úloh, podnik zabezpečuje, v prípade vzniku odchýlok, včasné odstránenie nežiaduceho stavu. Spoločnosti sa najmä vďaka reštrikčným a úsporným opatreniam podarilo negatívne vplyvy eliminovať a naplniť cieľové parametre pre rok 2009, a tým opäť nadviazať na dlhoročnú ríť kladných výsledkov hospodárenia. V oblasti vedenia ľudí využívajú manažéri demokratický, ale aj autokratický štýl vedenia. Z motívov, ktoré na manažérov skúmaného podniku pôsobia, sú to práve peňažné motívy. Podnik v hospodárskom roku 2009 dosiahol kladný výsledok hospodárenia. Na základe zverejnených informácií spoločnosti však možno predpokladať, že rovnaký stav za rok 2010 nedosiahne, keďže v období január až september minulého roka evidoval stratu vo výške 446 tis. €.

Kľúčové slová: podnikový manažment, plánovanie, vedenie ľudí, kontrola

Zusammenfassung

Ziel der Arbeit ist die Analyse der verfügbaren Daten aus der Umgebung eines bestimmten Unternehmens und auf der Grundlage der Informationen, auf welcher Ebene wird die ausgewählte Management-Gesellschaft zu bewerten. Als Gegenstand der Untersuchung habe ich ein Gesellschaft der Lebensmittelindustrie gewählt - Levické mliekarne, a. s. Management ist sehr kompliziert, weil sich diese Tätigkeit von vielen Sub-Aktivitäten, die eine gewisse Bindung zwischen ihnen und den Beziehungen, die Interaktion besteht. Eigene Arbeit zeugt von den erzielten Ergebnissen erfolgreiche Unternehmen und erklärt auch die Haltung der Führungskräfte für bestimmte Themen, die Business-Manager mit Hilfe eines Fragebogens befragt. Bei Fragen auf dem Fragebogen beantwortet eine repräsentative Stichprobe, bestehend aus Managern auf allen Ebenen der Verwaltung. Planung in der Wirtschaft ist nicht unter der Leitung von einem einzigen Manager geleitet, aber es nimmt jetzt an mehrere Personen aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens. Kontinuierliche Überwachung der Umsetzungspläne, jeweils Teilaufgaben, bietet das Unternehmen im Falle von Abweichungen, die rechtzeitige Beseitigung von einem unerwünschten Zustand. Die Gesellschaft ist hauptsächlich auf die Einschränkung und Sparmaßnahmen bei der Beseitigung der negativen Auswirkungen und die Zielparameter für 2009 erfüllen konnte, und wieder auf den langen Faden von positiven wirtschaftlichen Ergebnissen aufbauen. In der Rahmen der Führung der Menschen benutzen die Managern demokratischen, aber auch autokratischen Führungsstil. Die Motive, die an die Managern der Betriebe wirken, sind die monetäre Motive. Das Gesellschaft hat im Jahr 2009 einen positiven Ergebnis erreicht. Basierend auf den veröffentlichten Informationen kann davon ausgegangen werden, dass die gleiche Situation im Jahr 2010 nicht erreicht wird, während im Zeitraum von Januar bis September von im letzten Jahr registriert den Verlust von 446 Tausend €.

Stichworte: Betriebsmanagement, Planung, Führung der Menschen, Kontrolle

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Definícia manažmentu.....	10
1.2 Manažment v potravinárskom priemysle	13
1.3 Podnikový manažment	14
1.4 Manažér	15
1.5 Manažérske funkcie.....	17
1.5.1 Plánovanie a rozhodovanie	17
1.5.2 Organizovanie	20
1.5.3 Vedenie ľudí	22
1.5.4 Komunikovanie.....	24
1.5.5 Motivovanie	25
1.5.6 Kontrola	27
2 Cieľ práce.....	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
4 Výsledky práce	32
4.1 Charakteristika podniku Levické mliekarne, a. s.	32
4.1.1 Predmet činnosti podniku Levické mliekarne, a. s.	33
4.1.2 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku.....	34
4.1.3 Komoditná štruktúra podniku Levické mliekarne, a. s.	35
4.1.4 Personálny a mzdový vývoj.....	36
4.1.5 Ekonomické výsledky podniku.....	38
4.2 Manažérske funkcie.....	39
4.2.1 Plánovanie.....	39
4.2.2 Rozhodovanie	40
4.2.3 Vedenie ľudí	46
4.2.4 Motivovanie	50
4.2.5 Kontrola	52
4.3 Riadenie kvality.....	54
4.4 Návrhy a odporúčania.....	56
5 Záver	58
6 Zoznam použitej literatúry	61
7 Prílohy.....	64

Zoznam skratiek a značiek

a. s. – akciová spoločnosť

a i. – a iné

a pod. – a podobne

DHM – dlhodobý hmotný majetok

DM – dlhodobý majetok

DNM – dlhodobý nehmotný majetok

EÚ – Európska Únia

HČ – hospodárska činnosť

ISO - International Organization for Standardization

n. p. – národný podnik

napr. – napríklad

príp. – prípadne

resp. – respektívne

SKM – surové kravské mlieko

t. j. – to je

t. zn. – to znamená

THP – technicko-hospodársky pracovník

tis. – tisíc

VH – výsledok hospodárenia

Úvod

Vstup podnikateľských subjektov do trhovej ekonomiky je determinovaný rastúcimi spoločenskými požiadavkami na zvýšenie kapitálovej sily a výkonnosti. Vyplýva to z toho, že len ekonomicky silné a prosperujúce podniky sú základom ich trvalo udržateľného rozvoja a predpokladom dynamického rozvoja celej spoločnosti.

Postupujúcou prestavbou hospodárskeho mechanizmu a rastom konkurencie na domácich trhoch sa zvyšujú nároky na organizačné usporiadanie podnikovej základne, na rozvíjanie podnikových funkcií a na uplatnenie efektívnejších nástrojov vnútropodnikového manažmentu. Stupňujú sa nároky na manažérov, ale aj na rozumové schopnosti a ekonomické a právne vedomie pracovných kolektívov.

Štruktúrne a procesné zmeny v podnikovo-hospodárskej základni sa uskutočňujú v turbulentnom prostredí, plnom nástrah a prekážok, konkurenčných podnikov a ich taktizovania na spotrebiteľskom trhu, s ktorými sa vedúci pracovníci či manažéri stretávajú po prvý raz. O to viac sa stupňujú nároky na podnikových manažérov, aby dokonale zvládli strategický a inovačný manažment, kvalitatívne štandardy výroby, nositeľov podnikateľského rizika a podnikových kríz. Vrcholové manažmenty podnikateľských subjektov si musia osvojiť nevyhnutnosť medzipodnikovej kooperácie, integračné a globalizačné tendencie a vstup podnikov do nadnárodných podnikateľských štruktúr.

Podnikanie je súčasťou prebiehajúcich spoločenských procesov, ktoré sa uskutočňujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej činnosti. Je hnacím motorom spoločenskej výroby a vyspelej ekonomiky každej krajiny. Preto sa podnikateľská činnosť stala neodmysliteľnou súčasťou každého hospodárskeho subjektu v trhovej ekonomike. Skúsenosti z prosperujúcich podnikov naznačujú, že úspešnými podnikateľmi môžu byť celé pracovné kolektívy. Ich podnikateľská aktivita je založená na zmluvnom plnení úloh, ktoré kolektívu stanovilo vedenie podniku, alebo na zmluvnom nájme hmotného majetku. Na ten účel kolektívy využívajú tvorivé nápady, pripomienky a podnikové zdroje na vnútropodnikovú podnikateľskú činnosť.

Hospodárska prosperita podnikovej základne je determinovaná nositeľmi podnikateľského riadenia. Od profesnej úrovne manažérov závisí ekonomická efektívnosť vstupov vo výrobnom procese, úspešnosť predaja výrobkov a ekonomická úroveň podniku vôbec. Subjektívny výber pracovníkov a nedostatočné posúdenie podnikateľských schopností sú často príčinou ekonomickej stagnácie podnikov.

Veľké množstvo podnikateľských jednotiek sa v súčasnosti stretáva s problémom tak prvotnej ako aj druhotnej platobnej neschopnosti. Následky neuskutočnených včasných opatrení vedúcich k stavu platobnej schopnosti spadajú často do oblasti ochodne-právneho riadenia, či dokonca trestno-právneho riadenia. Cieľom podnikateľského subjektu by pritom malo byť nielen si svoju pozíciu a existenciu na trhu udržať, ale aj prostredníctvom vhodných nástrojov zvyšovať ziskovosť a celkovú výnosnosť hospodárenia.

Pokiaľ sa určitá organizácia snaží o zvýšenie svojej produkčnej sily, je dôležité sledovať obrat pohľadávok. Samotná platobná schopnosť nie je zárukou budúcej prosperity a existencie spoločnosti, pokiaľ sú jej pohľadávky dlžnými osobami hradené s veľkým časovým oneskorením alebo dochádza k ich premlčaniu. Jedná sa o aktuálny problém dnešnej doby, keďže predstavitelia štatutárnych orgánov väčšiny problémových podnikov uvádzajú v rámci správneho alebo súdneho konania, že dôvodom ich konania bola druhotná platobná neschopnosť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia manažmentu

Pojem manažment sa do slovenčiny dostal z anglického slova *management*, ktorý sa prekladá ako riadenie, vedenie. V súčasnej dobe existuje tak v odbornej literatúre, ako aj v praxi niekoľko definícií tohto pojmu. Odlišnosti medzi jednotlivými definíciami pojmu manažment spočívajú v tom, že určité definície sledujú určitý cieľ. Z tohto dôvodu je potrebné pri snahe o zovšeobecnenie pojmu manažment zamerať sa na spoločné črty týchto definícií.

Spoločné črty definícií sú nasledovné:

- Ľudia (ľudské aktivity),
- Funkcie a ciele riadenia,
- Zdroje.

Vo všeobecnosti sú definície manažmentu rámcovo rozdelené v troch skupinách:

Prvá skupina definícií hovorí o manažmente ako o vykonávaní úloh prostredníctvom práce iných ľudí. V rámci tejto skupiny sa možno stretnúť aj so skrátenou definíciou, kedy je manažment definovaný ako vedenie ľudí, avšak táto definícia nie je považovaná za dostatočnú.

Druhá skupina definícií kladie dôraz na určité špecifické činnosti, ktoré sa v rámci manažmentu vykonávajú a zároveň sú obsahovou náplňou manažérskych činností. Základnými špecifickými činnosťami sú: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Okrem nich sa však uvádzajú aj ďalšie, a to napr.: rozhodovanie, koordinovanie, motivácia.

Tretia skupina definícií kladie dôraz na postupy, prostredníctvom ktorých sa dosahujú stanovené ciele, resp. berie do úvahy proces ľudských, finančných, materiálnych a organizačných zdrojov, ktoré slúžia k dosiahnutiu stanovených cieľov.

Po zohľadnení spoločných črt definícií manažmentu možno vo všeobecnosti pojem manažment charakterizovať nasledovne: Manažment je neuzatvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach, potrebných k dosiahnutiu cieľov, stanovených konkrétnou organizáciou v konkrétnom čase. (**Majtán M., 2007**)

Drucker P. F., 2006 pokladá vymedzenie pojmu manažment za veľmi obtiažne, a to najmä z dôvodu, že preklad z cudzích jazykov nie je jednoznačný. Manažment definuje ako disciplínu, ktorú by mali manažéri vykonať profesionálne, pričom by mali plniť funkciu manažmentu a povinnosti, ktoré z danej funkcie vyplývajú. Na druhej strane považuje za dôležité, aby sa pri výklade tohto pojmu nebrala do úvahy len funkcia, ale poukazuje hlavne na ľudí, ktorí túto funkciu vykonávajú.

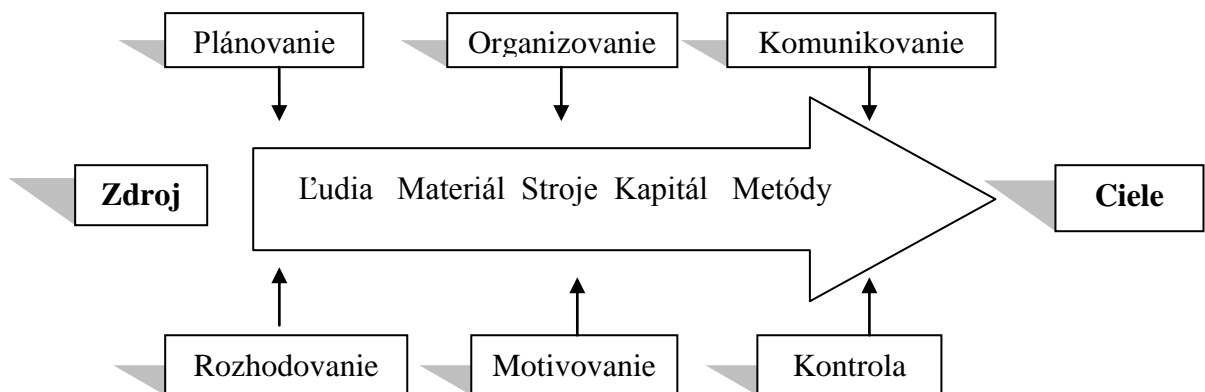
Ďalšia definícia manažmentu hovorí o manažmente ako o cieľavedomej, uvedomelej a zároveň subjektívnej ľudskej činnosti zameranej na správne koncipovanie cieľov a následne na hľadanie a výber vhodných spôsobov a metód, ktoré k dosiahnutiu týchto cieľov slúžia. Okrem spôsobov sú významné aj prostriedky na zaistenie plnenia stanovených cieľov. (**Malejčík A., 2008**)

Podľa **Pašku Ľ. (2009)** možno manažment chápať ako praktickú činnosť, ktorá predstavuje určitý druh práce alebo súbor činností, ktoré sú vykonávané manažérmi za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Manažment sa používa aj na označenie skupiny ľudí, ktorí prostredníctvom manažérskeho funkcie plnia poslanie.

V odbornej literatúre sa stretávame s pojmom manažment vo viacerých významoch. Je dôležité, aby sme rozlišovali nasledovné:

- Manažment ako proces,
- Manažment ako vedná disciplína,
- Manažment ako profesia.

Uvádzajú to napr. autori **Paška Ľ (2009), Stračár V. (2003), Sedlák M. (2007),**



Obrázok 1: *Manažment ako proces* (Paška Ľ., 2009)

Manažment ako vedná disciplína predstavuje súhrn logicky usporiadaných názorov, techník a metód, ktoré by manažéri mali ovládať, aby boli vo svojej riadiacej práci úspešní. Ako každá vedná disciplína, aj manažment má svoj predmet skúmania, obsah, zdroje a ciele. Formuje sa už viac než 100 rokov, pričom za prvú zmienku o manažmente ako vednej disciplíne sa považuje Taylorova Organizácia dielní z roku 1905.

Manažment ako profesia je vnímaná z pohľadu riadiacich pracovníkov, ktorí uskutočňujú riadiacu činnosť v organizáciách alebo podnikoch.

Okrem troch uvedených významov pojmu manažment uvádzajú ďalší autori (napr. **Mižičková E., Šimo D., Ubrežiová I., 2005 a Višňovský J., Nagyová E., Šajbidorová M., 2005**) štvrtý význam, a to *manažment ako umenie*, ktorý sa spája s japonským manažmentom a s významným ekonómom P. Druckerom. Práve Drucker sformuloval koncepciu manažmentu ako umenie v roku 1954. Znamená, ako vedieť vybrať správnych ľudí, dosadiť ich na správne miesta, správne s nimi komunikovať a vedieť ich správne motivovať (jednotlivcov i skupiny).

Murgaš J. (2007) hovorí o manažmente ako o procese, ktorý v sebe zahŕňa tvorbu a udržanie prostredia. V tomto prostredí sa ľudia účinne spájajú do skupín za účelom plnenia vytýčeného cieľa, resp. cieľov.

Okrem toho definícia obsahuje:

- Manažérske funkcie, a to plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola,
- Spôsoby zavedenia manažmentu do rozličných organizácií,
- Spôsoby uplatnenia manažmentu na rozličných stupňoch riadenia,
- Cieľ, ktorý sa manažéri snažia dosiahnuť, a to je prebytok, zisk podniku,
- Efektivita, produktivita a účinnosť, ktoré sú s riadením spojené.

Podľa **Mižičkovej E. (2006)** je manažment považovaný za najdôležitejšiu ľudskú činnosť, ktorá je vykonávaná manažérmi. Je to proces dosahovania stanovených cieľov, v ktorom dochádza k premene vstupov na požadované výstupy. Pod pojmom vstup rozumíme napr. materiál, surovina, polotovar, čiže zdroje. Výstupy sú vo forme výrobkov, tovarov alebo služieb. Úloha manažérov spočíva v tom, aby táto premena prebiehala čo najefektívnejším spôsobom. Okrem toho je úloha manažérov:

- Riadiť podnik (organizáciu),
- Riadiť pracovníkov,
- Riadiť výrobu.

Višňovský J. (2005) hovorí o manažmente ako o činnosti veľmi komplikovanej, pretože táto činnosť sa skladá z mnohých čiastkových činností, ktoré majú medzi sebou určité väzby a vzťahy, teda sa vzájomne ovplyvňujú. Za funkciu manažmentu považuje typické činnosti, ktoré manažéri v rámci svojich kompetencií vykonávajú. Podstatou je, aby vykonanie týchto činností viedlo k efektívnemu a úspešnému plneniu cieľov podniku.

1.2 Manažment v potravinárskom priemysle

Poľnohospodárstvo spolu s potravinárskym priemyslom patria k najvýznamnejším odvetviám národného hospodárstva, a zároveň k najväčším odvetviám poskytujúcim pracovné príležitosti na Slovensku. Poľnohospodárstvo sa tiež výrazným spôsobom podieľa na tvorbe vidieckej ekonomiky, ktorá sa vytvára mimo veľkých miest a formuje primárnu ekonomiku produkujúcu materiálové statky, následne spájané so službami, priemyslom a obchodom. **(Rovný P., Nagyová E., 2007)**

Podobne ako poľnohospodárska prvovýroba aj potravinársky priemysel plní významnú funkciu v rámci celého agrokomplexu. Úlohou potravinárskeho priemyslu je najmä spracovanie a skladovanie poľnohospodárskych výstupov a zabezpečenie dostatočného množstva zdravotne nezávadných a plnohodnotných potravín pre obyvateľstvo krajiny. Manažéri zastávajúci pozície v danom priemysle musia brať do úvahy rôzne špecifiká potravinárskeho priemyslu, sú to najmä:

- Závislosť od poľnohospodárskej výroby,
- Veľké množstvo vstupov – suroviny,
- Hromadný charakter výroby (výroba múky, cukru, mlieka a i.)
- Sezónny charakter spotreby potravinárskych výstupov,
- Vysoké nároky na kvalitu a hygienu,
- Kratšia životnosť potravinárskych výrobkov,
- Biologická podstata vstupov, ktorá priamo vplýva na potrebu technického vybavenia (napr. kvasenie).

(Zoborský I. M., 2006)

Súčasná situácia v potravinárskom priemysle poukazuje na viaceré problémy:

- Nedostatočné využitie výrobných kapacít (využitie výrobných kapacít pri spracovaní mlieka bolo za rok 2009 na úrovni 57,1 %),
- Nedostatočná obnova opotrebovaných strojov a zariadení (opotrebovanie DHM a DNM pri výrobe potravín, nápojov a spracovaní tabaku bolo za rok 2009 v percentuálnom vyjadrení 47,2),
- Dosahovaná strata z hospodárenia (v roku 2009 boli výnosy o niečo vyššie než náklady, je to výsledok hospodárenia pri výrobe potravín, nealkoholických nápojov a tabakových výrobkov),
- Veľmi slabá konkurencieschopnosť domácich výrobcov (vývoz poľnohospodárskych výrobkov prevyšoval ich dovoz. Rast deficitu bilancie spôsobili spracované potravinárske výrobky). **Zelená správa 2010, Ministerstvo pôdohospodárstva SR**

1.3 Podnikový manažment

Podnikový manažment je proces neustáleho a cieľavedomého nasmerovania výrobných, pomocných a ostatných činností prostredníctvom práce ľudí a ostatných zdrojov, ktoré sú zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov. Podnikový manažment je zameraný na subjekty a objekty manažmentu a na externé prostredie a väzby v komunikácii. (**Gozora V., 2005**)

Ďalej uvádza, že predmetom podnikového manažmentu sú:

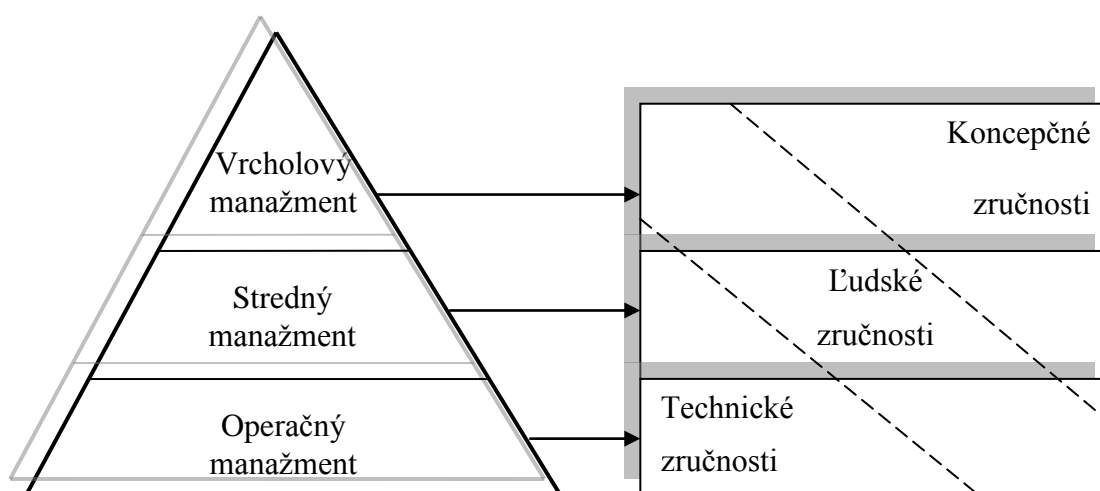
- Subjekty manažmentu – sú to manažéri na všetkých stupňoch riadenia v organizácii, ale aj ich štýl riadenia, metódy riadenia a všetky činnosti, ktorými vedome ovplyvňujú správanie organizácie.
- Objekty manažmentu – pod týmto pojmom sa rozumejú jednotlivé organizačné útvary, skupiny pracovníkov a všetky procesy prebiehajúce v organizácii, ktoré sa uskutočňujú za účelom dosiahnutia požadovaných zmien.
- Organizačná štruktúra – usporiadanie jednotlivých prvkov, útvarov alebo jednotiek v organizáciách.
- Vonkajšie prostredie a komunikačné väzby – sú to jednotlivé väzby (napr. hmotné, energetické, finančné, informačné) na okolité prostredie.

Úrovne podnikového manažmentu podľa Gozoru V. (2005)

Vrcholový stupeň (top manažment) – pozostáva zo špičkových vedúcich pracovníkov. V pozícii manažéra vrcholového stupňa riadenia sa rozhoduje o dlhodobých zámeroch, strategických plánoch a pod.

Stredný manažment – predstavuje druhý stupeň riadenia v rámci hierarchického rozdelenia organizácie. Úlohou manažérov na tomto stupni riadenia je transformovať rozhodnutia vrcholového manažmentu smerom k nižším stupňom riadenia.

Najnižší stupeň (operačný manažment, línioví manažéri) – manažéri na najnižšom stupni riadenia zabezpečujú transformáciu výrobných činiteľov na úžitkové hodnoty.



Obrázok 2: Štruktúra manažérskych zručností v asociácii na stupne riadenia (Gozora V., 2005)

Podľa autorov **Rudy J. a Piškanin A. (2005)** majú línioví manažéri kľúčový význam v riadení organizácii. Línioví manažéri a manažéri na strednom stupni riadenia vykonávajú úlohu sprostredkovateľov medzi vrcholovým manažmentom a pracovníkmi, na čele ktorých jednotliví manažéri stoja. Ich poslaním je vysvetliť podnikové stratégie a zabezpečiť ich plnenie prostredníctvom práce svojich tímov. Práca sprostredkovateľa je v mnohých ohľadoch náročná a pritom veľmi dôležitá.

1.4 Manažér

Armstrong M. (2008) vo svojej publikácii tvrdí, že manažér je osoba, ktorá zabezpečuje správne fungovanie organizácie alebo jej útvarov a zároveň je to osoba

zodpovedná za dosahovanie požadovaných výsledkov. Manažérom v organizáciách sú pridelené určité právomoci (právomoc nad ľuďmi alebo skupinou ľudí), ale i povinnosti (majú povinnosť zodpovedať za to, čo robia a čo dosiahli).

Vlastnosti úspešného manažéra podľa Armstronga M. sú:

- Znalosť základných faktov,
- Odborné vedomosti,
- Schopnosť citlivo reagovať na udalosti,
- Analytické schopnosti a schopnosť rozhodovať sa (resp. riešiť problémy),
- Sociálna citlivosť, emocionálna pružnosť,
- Iniciatíva a kreativita,
- Schopnosť učiť sa,
- Znalosť samého seba.

Manažér je podľa **Khelerovej V. (2006)** človek, ktorý stojí na čele tímu spolupracovníkov a pomáha pri realizácii stanovených cieľov. Z tohto pohľadu má manažér istú formálnu autoritu, je ale dôležité, aby mal aj autoritu neformálnu, t. zn. byť akceptovaný tímom spolupracovníkov.

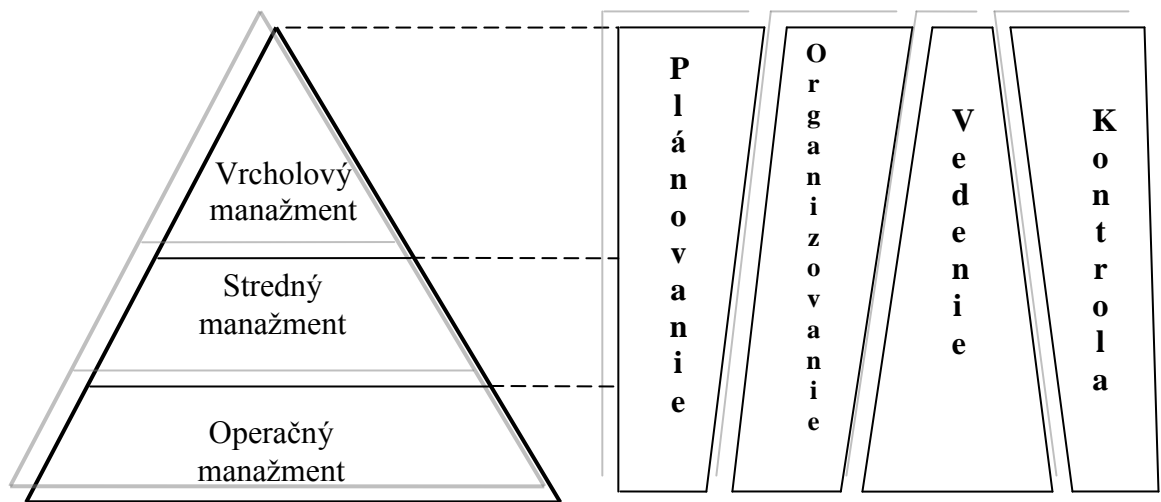
Pod pojmom manažér rozlišuje nasledovné:

- Manažér – odborník (špecialista alebo univerzalista)
- Manažér – vodca (môže mať autoritu odborníka, ale nezíska autoritu vodcu, je to dôsledkom najmä nesprávnej komunikácie, individualizmu, nezáujmu o spolupracovníkov a pod.)
- Manažér – vyjednávač.

Pre zabezpečenie samostatného procesu riadenia a vykonávania práce je nevyhnutné, aby jednotliví manažéri disponovali tak technickými vedomosťami, ako aj spoločenskými a ľudskými znalosťami a koncepčnými schopnosťami, pričom rozsah koncepčných schopností a technických vedomostí je determinovaný riadiacim stupňom, ku ktorému pozícia daného manažéra prislúcha. Na druhej strane však spoločenské a ľudské faktory, ktoré poukazujú na schopnosť vychádzať s inými ľuďmi v organizácii (podriadenými alebo nadriadenými), sú stále dôležitejšie na všetkých stupňoch riadenia. (**Cejthamr, V. 2005**)

Jednou z dôležitých úloh manažéra je vytvoriť správne sociálne prostredie, pretože takého prostredie na pracovisku ovplyvňuje následne pracovnú výkonnosť, celkovú pracovnú spokojnosť a v neposlednom rade i životnú spokojnosť človeka, čo v konečnom dôsledku vedie okrem iného aj k zvýšenej efektívite práce. **(Pauknerova, D. 2006)**

1.5 Manažérske funkcie



Obrázok 3: Štruktúra manažérskych funkcií (Murgaš J., 2007)

1.5.1 Plánovanie a rozhodovanie

Pôvod slova plánovať pochádza z latinského výrazu *planta*, ktorý sa voľne prekladá ako náčrt budovy, načrtnúť schému a tiež ako predvídať, ako treba niečo vykonať, projektovať.

Plánovanie je proces zaoberania sa budúcnosťou, kde výsledkom tohto procesu je plán. Opakom plánovania je improvizácia, t. zn. vykonať niečo bez plánu, premýšľania. Plánovanie odpovedá na otázky:

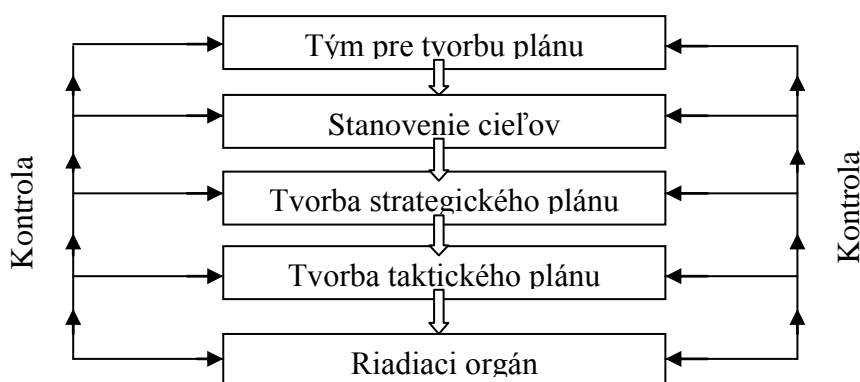
- Kde sme?
- Kam sa chceme dostať?
- Ako sa tam dostaneme?
- Postupujeme dostatočným tempom?

Plánovanie má rôznu štruktúru, obsah, postupy a metódy, ktoré závisia od činnosti a prístupov manažérov. **(Murgaš, J., 2007)**

Plánovanie (a následná kontrola) patrí medzi kľúčové faktory úspechu každej firmy. Dnešná doba, ktorá je charakteristická neustále meniacim sa a vysoko dynamickým obchodným prostredím, poukazuje na plánovanie ako na nevyhnutnosť.

Plánovanie možno definovať ako projektovanie budúcich dôsledkov vyplývajúcich zo súčasných rozhodnutí.

Iná definícia hovorí o plánovaní ako o činnosti v organizáciách, ktorá by mala identifikovať, čo sa stane v budúcnosti, ak nastanú určité skutočnosti, aby bola organizácia schopná čeliť možným prekvapeniam a zmenám podmienok. (Žúrková H., 2007)



Obrázok 4: Cyklus firemného plánovania (Žúrková H., 2007)

Autor **Marinič P. (2008)** vo svojej knihe uvádza, že základným nástrojom strategického, taktického i operačného riadenia podniku je podnikový plán. Podnikový plán charakterizuje jednotlivé ciele, spôsob a časový harmonogram ich realizácie a vychádza zo stratégie rozvoja organizácie. Plán by mal byť vykonaný tak, aby bolo dosiahnuté základné poslanie danej organizácie.

Podľa časového obdobia rozlišuje nasledovné druhy plánov:

- a. Strategický plán (vypracováva sa na viac než 5 rokov),
- b. Dlhodobý plán (plánovacie obdobie je do 5 rokov),
- c. Krátkodobý plán (v trvaní do 1 roka).

Danel R. (2010) v článku Řízení výkonnosti podniku poukazuje na potrebu prípravy plánu v takej štruktúre, ktorá umožní jeho porovnanie so skutočnosťou v rámci podniku, ale zároveň aj na všetkých jeho úrovniach. Je to možné len v takom prípade, ak je plán tvorený s použitím rovnakých číselníkov pre všetky podnikové agendy. Platí tu

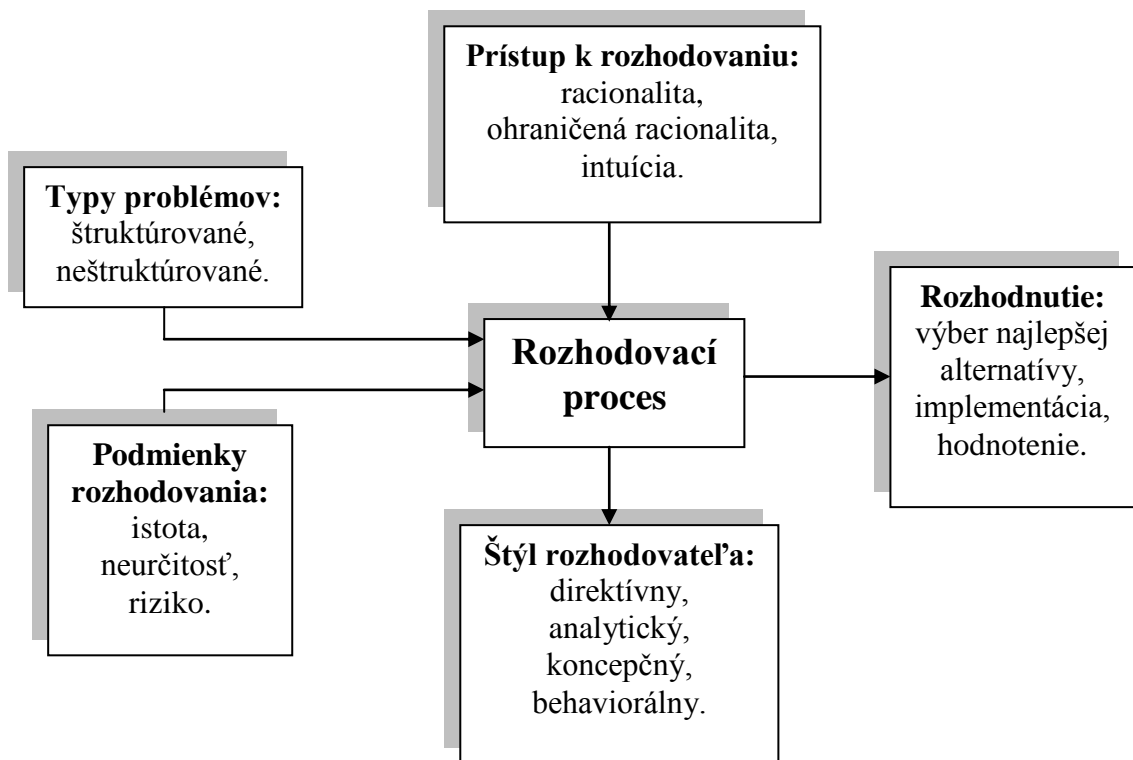
pravidlo konsolidácie dát, ktorá pomáha okrem iného aj k zvýšeniu efektívnosti využitia získaných dát a ich dostupnosti. Vypracovanie plánu je náročné z dôvodu potreby detailného rozpracovania jednotlivých častí plánu, aby bolo možné hodnotiť nielen výkonnosť podniku ako celku, ale aj jeho jednotlivých útvarov (stredísk, závodov).

Rozhodovanie možno definovať ako výber medzi dvoma alebo niekoľkými možnosťami a je súčasťou štyroch stupňov plánovacieho procesu:

- Definovanie podnikových cieľov,
- Vypracovanie a hodnotenie rôznych alternatív, ktoré vedú k dosiahnutiu stanovených cieľov,
- Výber najvhodnejšej alternatívy (rozhodovanie),
- Uskutočnenie plánu.

Nielen v plánovaní sa musia manažéri vedieť správne rozhodnúť. Rozhodovanie je rovnako dôležité i v ostatných manažérskych funkciách, či je to pri organizovaní, vedení ľudí alebo pri kontrole. S rozhodovaním sa manažéri stretávajú počas každého dňa, či už ide o rozhodovanie súvisiace s výrobou produktov, so zabezpečením potrebných vstupov do výroby, so zvyšovaním kvality a pod. Preto je veľmi dôležité, aby sa manažéri dokázali rýchlo a správne rozhodovať. **(Gozora V., 2005)**

Rozhodovanie a rozhodnutia možno klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Neexistuje jednotný, vo všeobecnosti uznávaný spôsob členenia. Nasledovná schéma poukazuje na jeden z mnohých pohľadov na manažérske rozhodovanie:



Obrázok 5: *Manažérske rozhodovanie* (časopis Manažér, 2010)

1.5.2 Organizovanie

Organizovanie možno chápať ako útvarové organizačné štruktúry a rovnako aj procesné organizačné štruktúry. V dnešnej dobe však pojem organizovanie chápeme aj ako združenie organizácii do strategických aliancií, či dokonca virtuálnych tímov.

(Odcházal J., Dedina J., 2007)

Pojem organizácia možno chápať z viacerých hľadísk, a to:

- Organizácia – podnikateľský subjekt, podnik, hospodárska jednotka,
- Organizácia – spôsob usporiadania, organizačná štruktúra,
- Organizácia – účelné usmerňovanie, riadenie, správa (manažérska funkcia)

K definovaniu pojmu organizácia pristupuje **Surynek A., Nový I. (2006)** nasledovne – organizáciu možno charakterizovať ako informačný relatívne otvorený systém, ktorý neustále reaguje s prostredím, v ktorom sa organizácia (podnik) nachádza. V súvislosti s vonkajším prostredím možno o organizácii uvažovať ako o mechanizme,

ktorý sleduje okolité prostredie a reaguje na podnety prichádzajúce z neho. Je to sociálne zoskupenie pozostávajúce z ľudí alebo zo skupín ľudí vedome a koordinovane integrujúcimi. Sledovanie vonkajšieho prostredia a reakcie na podnety z neho pochádzajúce prispievajú k presnej identifikácii tohto prostredia a možnosti správne sa naň adaptovať.

Základné organizačné štruktúry uvádza autor **Odcházal J. (2007)** nasledovne:

- Jednoduchá štruktúra – na základe jednoduchosti je považovaná za pružnú a zároveň adaptabilnú. Vlastník, ktorý dohliada na všetky operácie, dokáže koordinovať činnosť sám. Z toho vyplýva slabá stránka tohto typu organizačnej štruktúry, a to závislosť od jedného človeka.
- Strojová štruktúra – organizácie s touto organizačnou štruktúrou bývajú efektívne a výkonné. Sú to najmä veľké podniky, ktoré výrobky a služby produkujú vo veľkom a svoju produkciu často nemenia.
- Profesionálna štruktúra – organizácia je decentralizovaná (plochá), vyznačuje sa hierarchickým usporiadaním, uznáva expertov a profesionálov v operačnom jadre. Koordinácia je zabezpečená prostredníctvom štandardizácie vstupov.
- Divizionálna štruktúra – autonómne divízie pracujú vo veľkej miere samostatne. Na úrovni týchto divízií sa nachádza veľký počet pracovníkov stredného manažmentu a pracovníkov operačného jadra.
- Ad hoc štruktúra – „Ad hoc“ je latinské spojenie, ktoré v preklade znamená na toto, k tomu, na tento účel. Na rozdiel od predošlých organizačných štruktúr je vytvorená dočasne (nie na stálo), k vyriešeniu určitého problému alebo dosiahnutiu určeného cieľa.

Organizovanie je druhou manažérskou funkciou vykonávanou v podniku, pokiaľ za manažérske funkcie pokladáme základné štyri (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrolu). Podľa autora **Gozoru V. (2005)** je to proces založený na zosúladení všetkých zdrojov vo vnútri manažérskeho systému, ktorého výsledkom je organizácia. Zároveň tvrdí, že organizovanie ako manažérska funkcia je základný mechanizmus, v rámci ktorého manažéri vykonávajú plány. Základnou úlohou organizovania je pritom dosiahnuť lepšie

využitie disponibilných zdrojov v podniku a efektívne využívanie ľudského kapitálu v súvislosti s plnením stanovených cieľov podniku.

1.5.3 Vedenie ľudí

Vedenie vo firemnom kontexte spočíva v „robení správnych vecí“, v hľadaní a využívaní nových spôsobov stanovenia cieľov a získavanie ľudí pre splnenie týchto cieľov. Medzinárodný pojem pre vedenie ľudí je leadership, je čoraz častejšie používaný v ekonomickej praxi. Podstatou leadershipu je zmena v spôsoboch práce s ľuďmi. Nie sú to podriadení, ale spolupracovníci, aktívni, motivovaní a schopní spolutvorcovia cieľov. Ľudia spolu tvoria tímy a dokážu nájsť najvhodnejšie spôsoby a cesty k dosahovaniu stanovených cieľov a naplneniu podnikovej vízie. (Tureckiová M., 2004)

Autori Višňovský J., Nagyová Ľ. a Šajbidorová M. (2005) rozlišujú tradičné a Likertove štýly vedenia ľudí, a to nasledovne:

Tradičné štýly vedenia ľudí:

1. Autokratický – v danom štýle vedenia ľudí sa uplatňuje výsostne rozhodovanie a pokyny zo strany nadriadeného bez zohľadnenia názorov podriadených pracovníkov,
2. Demokratický – nazývaný aj participatívny štýl vedenia ľudí, sa vyznačuje prítomnosťou komunikácie oboch strán, tak nadriadených ako aj podriadených pracovníkov.
3. Lieberálny – pri tomto štýle vedenia ľudí vedúci pracovník vo veľkej miere ponecháva podriadeným pracovníkom voľnosť a svoje postavenie nadriadeného ako autority využíva len veľmi zriedka.

Likertove štýly vedenia ľudí:

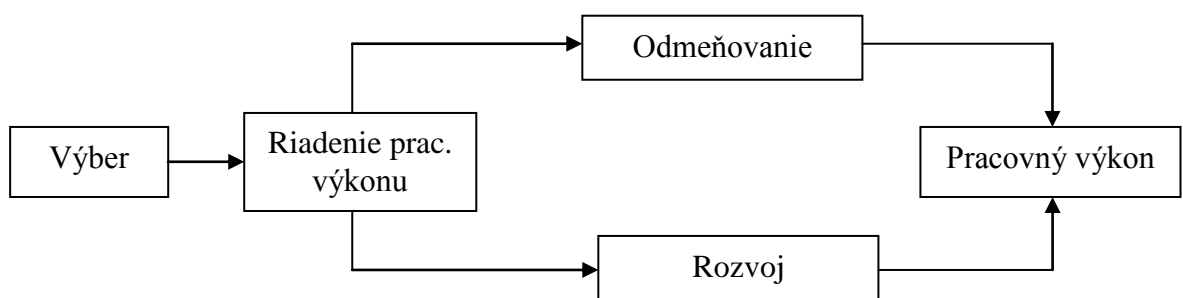
1. Exploatačno-autoritatívny – hovorí o nadriadených pracovníkoch, ktorí sú autoritatívni, čiže v rozhodovaní konajú samostatne, svojim podriadeným pracovníkom málo dôverujú a komunikácia prebieha v smere zhora nadol.
2. Benevolentne-autoritatívny – oproti predchádzajúcemu štýlu je rozdiel najmä v tom, že vedúci pracovník čiastočne využíva delegovanie právomocí na podriadených pracovníkov. Autorita je naďalej základom vo vedení.

3. Konzultatívny – medzi nadriadeným a podriadenými existuje dôvera, prevláda obojstranná komunikácia a myšlienky podriadených sú zakomponované v rozhodovacích procesoch, ktoré však ostávajú výhradne v kompetencii vedenia.
4. Participatívno-skupinový – na rozdiel od predchádzajúcich štýlov vedenia ľudí sa uplatňuje spoločné rozhodovanie na základe obojstrannej komunikácii a dôvere vedenia podniku k podriadeným pracovníkom.

Autorka knihy Klíč k účinnému vedení lidí poukazuje na fakt, že univerzálne použiteľný štýl vedenia neexistuje. Za favorita posledného desaťročia považuje tímové vedenie ľudí, v dnešnej dobe pozvoľna nahradené delegovaním právomocí a tiež sebariadením. Nevylučuje však ani direktívny štýl vedenia, ktorý má svoje miesto vo vyhrotených a napätých situáciách, počas krízy a tiež na pracoviskách, kde schopnosť a ochota pracovníkov pracovať je dlhodobo na nízkej úrovni. **(Tureckiová M., 2007)**

Armstrong M. (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne alebo kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie.

Je dôležité pritom rozlíšiť riadenie ľudských zdrojov a riadenie pracovného výkonu. Cyklus riadenia ľudských zdrojov je zobrazený v nasledovnej schéme.



Obrázok 6: *Cyklus riadenia ľudských zdrojov (Armstrong M. 2007)*

1.5.4 Komunikovanie

Komunikácia v podniku je jedným zo základných nástrojov riadenia a uplatňovania moci. Oplyvňuje podnikové procesy a správanie sa ľudí tak vo vnútri ako aj mimo podniku. Je tiež základným prostriedkom pre vytváranie, rozvíjanie, príp. zmenu podnikovej kultúry.

Tureckiová M. (2004) ďalej definuje firemnú komunikáciu ako:

- Špecifický druh sociálnej komunikácie realizovaný vo vnútri firmy, ktorý ovplyvňuje vzťahy medzi ľuďmi v organizácii a vzťahy medzi firmou a jej okolím.
- Systém, ktorý informačne a vzťahovo prepája organizáciu, resp. jej zamestnancov na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry.

Komunikácia je ďalšou z dôležitých funkcií manažérskej činnosti v organizáciách. Vedieť správne komunikovať je podľa **von Kanitz A. (2005)** jednou zo základných manažérskych vlastností a predpokladá:

- Pozorne počúvať partnera, t. zn. neprerušovať ho, neskákať mu do reči, počkať na dokončenie komunikovanej správy.
- Dať jasne najavo, že partner je počúvaný, najmä očným kontaktom.
- Argumentovať k veci - argumenty dôležité pre manažéra nemusia byť dôležité pre partnera, výsledkom je neporozumenie a neochota k pokračovaniu komunikácie.
- Zlepšenie schopnosti posudzovania – načúvaním dochádza k získaniu nových dosiaľ nepoznaných informácií, môže tým dôjsť k rozšíreniu vlastného obzoru, odhaleniu nových perspektív.
- Sústrediť sa na partnera – nevykonávať ďalšie záležitosti, telefonáty, e-maily atď.

Bruno T. (2007) považuje za najdôležitejší nástroj každého vedúceho manažéra správnu komunikáciu. Významnou súčasťou komunikácie, na ktorú by sa nemalo zabúdať, je reč tela. Manažér by si mal byť vedomý signálov, ktoré vysiela. Signály vysiellané manažérom svojim podriadeným alebo tímu spolupracovníkov môžu pôsobiť rovnako motivujúco ako demotivujúco. Napríklad, ležérne držanie tela nadriadeného môže naznačovať veľký vnútorný odstup. Naopak vnucujúce držanie tela si môže protistrana vysvetliť ako snahu o nátlak.

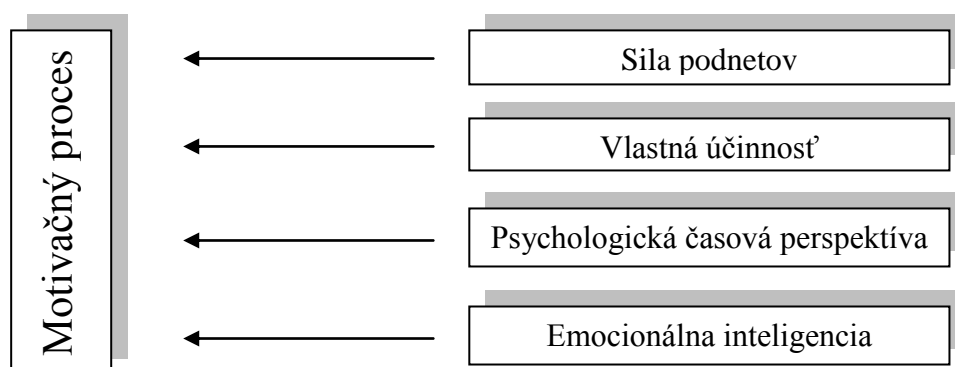
Základným psychologickým predpokladom pozitívnej komunikácie je asertivita a kreativita, uvádza autor **Vymetal J. (2008)**. Asertivita je nenásilné, vládne, ale pritom pevné, sebaisté a otvorené vyjadrovanie a presadzovanie svojho názoru. Pri komunikácii sa do úvahy berie slušnosť a ohľaduplnosť, sloboda a právo partnera, či spolupracovníka. Základnými pravidlami asertívneho správania sa je adresné a maximálne zrozumiteľné vyjadrovanie sa. Je dôležité nájsť správnu rovnováhu medzi pasívnym a agresívnym komunikovaním, pričom ľudia s nedostatkom asertivity sú tí pasívni a ľudia s nadbytkom asertivity agresívni.

Autorka **Khelerová V. (2006)** tvrdí, že nestačí byť dobrým odborníkom, znalcom prejednávanej problematiky, mať k dispozícii dobré argumenty a premyslený postup. Poukazuje na schopnosť dokázať zapôsobiť na ľudí a nadviazať s nimi vzťah. Základom úspešného manažéra, nadriadeného, obchodníka sú komunikačné schopnosti. Medzi tie najdôležitejšie radí:

- Aktívne počúvanie,
- Technika kladenia otázok,
- Neverbálna komunikácia,
- Empatie.

1.5.5 Motivovanie

Motivácia nepredstavuje vrodenu ľudskú vlastnosť, ale práve naopak, je výsledkom určitého motivačného procesu:



Obrázok 7: Činitele pôsobiace na motiváciu (Niermeyer, R., Seyffert, M., 2005)

Malejčík, A. (2007) definuje pojem motivácia ako všeobecné označenie všetkých vnútorných podnetov, ktoré vedú k určitému konaniu alebo k nejakému správaniu. Podľa tohto autora je dôležité vnímať motiváciu ako základnú súčasť osobnosti každého jedinca. Vo vnútri každého z nás pritom pôsobia rozličné charakteristické hybné sily, ktoré pôsobia vedome alebo nevedome na správanie sa jedinca, a nazýva ich pohnútkami. Pohnútky vedú jednotlivca k určitej činnosti a zabezpečujú udržanie jedinca pri danej aktivite.

Autori **Niermeyer, R.** a **Seyffert, M. (2005)** rozlišujú všeobecnú a špecifickú motiváciu:

- **Všeobecná motivácia** – prívlastok všeobecná už naznačuje, že ide o motiváciu, ktorá je badateľná u každého jedinca. Rozdiel spočíva len v rôznej intenzite pohnútok. Každý jedinec by chcel niečo tvoriť, na niečo vplývať alebo niečo dosahovať.
- **Špecifická motivácia** – základom špecifickej motivácie, na rozdiel od predchádzajúcej všeobecnej, je subjektivismus jednotlivcov. Ľudia majú rôzne osobné ciele a méty, ktoré by chceli dosiahnuť. Každý jeden človek je originál, nenapodobiteľný a rovnako je to aj v prípade ochoty a vytrvalosti každého jedinca daný cieľ dosiahnuť. Ak sa jedinec snaží o dosiahnutie určitého cieľa, vyplýva to len z jeho osobnej špecifickej motivácie.

V súvislosti s motiváciou je potrebné definovať a rozlíšiť dva pojmy, a to motív a stimul. Každý manažér by mal skúmať a poznať motívy správania sa a konania ľudí, s ktorými prichádza do kontaktu, aké stimuly ich vedú k určitej činnosti.

Motív je charakterizovaný ako vnútorný podnet, príčina činnosti vychádzajúca z ľudskej psychiky, ktorá zároveň určuje smer i intenzitu činnosti. V psychike sa pritom nenachádza len jedna pohnútko, ale hneď niekoľko pohnútok vytvárajúcich spolu určitý komplex. Na druhej strane však tieto pohnútky často pôsobia protichodne a narúšajú tak celkovú možnosť motivácie konkrétneho jedinca. V takomto prípade je veľmi dôležité správne stanovenie prostriedkov, ktoré jedina motivujú. (**Fuchsová, K., Kravčáková, G. 2004**)

Pod pojmom stimul rozumejú **Višňovský, J., Nagyová, E., Šajbidorová, M. (2007)** určitý podnet vyvolávajúci isté zmeny v motivácii jedinca. Pôsobením stimulu, čiže

stimuláciou, vyvolávame určité zmeny v psychike jedinca, to následne vedie k zmene jeho správania. Úspešné stimulačné pôsobenie je závislé na určitých podmienkach a okolnostiach, ale najmä na tzv. motivačnom profile jedinca. Dôraz by sa mal pritom klásť na to, aby jedinec, ktorý je iniciátorom stimulácie, dobre poznal jedinca - objekt stimulácie.

Hammond R. (2005) vo svojej publikácii uvádza, že človek môže byť motivovaný najmä nasledovnými formami:

- Peňažná odmena, prémie – motivačný efekt považuje autor skôr za nižší,
- Nepeňažné odmeny – odmena za dobre vykonanú prácu napr. v podobe dovolenky,
- Sankcie – pôsobí opačným efektom, než odmeny a prémie, predstavujú určitú hrozbu alebo výstrahu pre motivovaný objekt,
- Pochvala, uznanie – udelené pred spolupracovníkmi alebo podriadenými ústne alebo písomne, táto forma motivácie môže vyústiť do rozhodnutia udeliť väčšie rozhodovacie právomoci.

1.5.6 Kontrola

Synek, M. (2007) tvrdí, že pre úspešné riadenie podniku je nevyhnutnosťou pravidelné vykonávanie analýzy ekonomických javov a procesov. V ekonomickej praxi sa skôr stretávame s pojmom rozbor výkonnosti podniku, resp. hospodárenia podniku. A ďalej tvrdí, že tento rozbor je základom zvládnutia manažérskych rozhodovacích problémov.

Vávrová, V. (2007) rozlišuje kontrolu podľa kontrolovaných objektov nasledovne:

- kontrola postupov - je zhodnotenie ciest k stanovenému cieľu,
- kontrola výsledkov - je zistenie výskytu odchýlok od stanovených veličín.

V súčasnej dobe sa v ekonomickej praxi stretávame s pojmom controlling. U nás sa tento pojem začal objavovať až od roku 1989, a to v rôznych podobách. Pojem controlling predstavuje metódu vnútropodnikového riadenia, ktorá prostredníctvom hodnotových nástrojov sleduje hospodárenie všetkých vnútropodnikových útvarov a tak prispieva k zvyšovaniu podnikovej efektívnosti a konkurenčnej schopnosti podniku. Zahŕňa systém

strediskového hospodárenia, rozpočtovania a kalkulácii, ktoré vyúsťujú do manažérskeho informačného systému. (**Žúrková, H., 2007**)

Kontrolu rozlišujeme:

- predbežnú – napr. kontrola plánov pred ich implementáciou,
- priebežnú – kedykoľvek počas vykonávania určitej činnosti alebo úlohy, slúži napr. k včasnej identifikácii odchýlok a následne k prijatiu nápravných opatrení.
- záverečnú – porovnanie plánovaných hodnôt so skutočne dosiahnutými.

Je nevyhnutné, aby organizácia v dnešnej dobe vykonávala rozbor svojej finančnej situácie a hospodárenia, t. j. finančnú analýzu. Najrozšírenejšia metóda používaná pri rozbere je výpočet a vyhodnotenie finančných ukazovateľov. Spracovanie finančných ukazovateľov v rámci finančnej analýzy napomáha pri vyhodnocovaní úspešnosti podnikovej stratégie v súvislosti s ekonomickým prostredím, v ktorom organizácia vykonáva svoju činnosť.

Najvýstižnejšou definíciou pojmu finančná analýza je, že finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných údajov, a to najmä z účtovných výkazov.

Základom finančnej analýzy je zostaviť podkladové materiály pre dôležité rozhodovanie o ďalšom fungovaní a činnosti podniku. (**Růčková P. 2010**)

Autorky **Knápková A. a Pavelková D.** tvrdia, že finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku. Je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia, pretože pôsobí ako spätná informácia o tom, čo podnik v určitých oblastiach dosiahol, čo sa mu podarilo splniť a predpokladal to. Na druhej strane odhalí aj to, čo podnik dosiahol, aj keď sa usiloval tomu vyhnúť alebo vôbec danú situáciu neočakával.

Manažéri potrebujú finančnú analýzu pre krátkodobé, ale následne aj pre dlhodobé finančné riadenie podniku. Finančná analýza ako zdroj potrebný k ďalšiemu rozhodovaniu je potrebná tak pre manažérov podniku, ako aj investorov, obchodných partnerov, štátne inštitúcie, finančné inštitúcie (banky), audítorov, zamestnancov i verejnosť.

Z článku uvedenom v časopise **Acta Universitatis** (vedecký časopis pre ekonomiku, riadenie a obchod) s názvom **Náklady v poľnohospodárstve vo väzbe na**

system controllingu autorky **Hudáková Stašová L.** vyplýva, že ak chce podnik v súčasnosti uspieť na trhu, potrebuje presné informácie o všetkých svojich nákladoch a zároveň musí byť schopný efektívne ich riadiť. Kontrola dosiahnutých výsledkov, tak celkových ako aj čiastkových, má preto zásadný význam pre riadenie výkonnosti každého podniku.

Z analýzy režijných nákladov poľnohospodárskych podnikov, ktorá bola uskutočnená za obdobie desiatich rokov (1996-2006), vyplynulo, že tieto náklady každoročne stúpajú. Tradičné metódy používané pri kalkulácii nákladov v podnikoch sú nedostatočné a môžu vážne ohroziť proces rozhodovania manažmentu podniku. Návrhom na zlepšenie v tejto oblasti je zavádzanie algoritmov nových prístupov (napr. ABC metóda).

2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť úroveň manažmentu vo vybranom podniku potravinárskeho priemyslu. Táto téma je rozpracovaná v mnohých publikáciách, ktoré sa venujú manažmentu v teoretickej rovine, ale zároveň obsahujú aj praktické rady tak začínajúcim, ako aj skúseným manažérom.

V ostatnom desaťročí sa na trh dostalo veľké množstvo publikácií, ktoré sú zamerané na problematiku týkajúcu sa manažmentu, resp. podnikového manažmentu. Domáci i zahraniční autori popisujú do detailov jednotlivé manažérske funkcie. Analyzujú napr. výhody a nevýhody rôznych typov organizačných štruktúr, popisujú procesy plánovania a rozhodovania v podnikoch, rozoberajú jednotlivé štýly vedenia ľudí, poukazujú na vlastnosti, ktoré by mal mať dobrý manažér, a tiež poukazujú na silu motivácie, ktorú manažéri využívajú v snahe o dosiahnutie stanovených cieľov podniku, pričom dôraz kladú najmä na neustále vykonávanie kontroly a mnohé ďalšie problémy týkajúce sa podnikového manažmentu.

Možno povedať, že názory jednotlivých autorov sa vo veľkej miere zhodujú. Po teoretickej stránke by teda riadenie, resp. vedenie podniku nemalo byť pre manažérov jednotlivých podnikov problematické. Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť na základe analýzy dostupných údajov z prostredia konkrétneho podniku a na základe získaných informácií, na akej úrovni je manažment vo vybranom podniku. Ako objekt skúmania som si zvolila podnik potravinárskeho priemyslu – Levické mliekarne, a. s.

V časti diplomovej práce s názvom Výsledky práce sa budem snažiť o konkrétne rozpracovanie jednotlivých manažérskych funkcií (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola) vykonávaných v podniku Levické mliekarne, a. s., okrem toho aj zhodnotenie dosiahnutých výsledkov hospodárenia podniku vyplývajúcich z výročnej správy podniku. Získané informácie sa pokúsím objektívne zhodnotiť a zároveň ich budem porovnávať s odporúčaniami autorov, ktorí sa vo svojich publikáciách venujú téme podnikového manažmentu.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pri vypracovaní diplomovej práce sa postupovalo nasledovne:

- A. Získavanie informácií týkajúcich sa témy diplomovej práce – informácie boli čerpané z vydaných publikácií slovenských autorov a tiež z publikácií zahraničných autorov, z ktorých niektoré boli preložené do slovenčiny.
- B. Spracovanie získaných informácií – po preštudovaní získanej literatúry a ostatných materiálov som vypracovala prvú časť, v ktorej som zhrnula názory viacerých autorov na zvolenú tému. Názory autorov boli zväčša podobné. Pre porovnanie sú tiež uvedené názory autorov týkajúce sa jednej oblasti, kde sa názory čiastočne od seba líšili.
- C. Vypracovanie dotazníka – dôležitým krokom bolo zostavenie dotazníka a konkrétne vypracovanie otázok, ktoré sú jeho súčasťou. Tieto otázky boli následne kladené vo vybranom podniku zamestnancom, ktorí v podniku zastávajú pozície manažérov. Prieskum sa uskutočnil na konci roka 2010 (november - december).
- D. Porovnávanie získaných poznatkov od jednotlivých respondentov – po uskutočnení prieskumu vo zvolenom podniku prostredníctvom dotazníka nasledovalo jeho vyhodnotenie.

Pre účely diplomovej práce, konkrétne pri vyhodnocovaní získaných odpovedí z jednotlivých dotazníkov v rámci skúmaného súboru podnikov, boli použité nasledovné metódy:

- Komparácia – porovnanie dosiahnutých výsledkov hospodárenia podniku v troch po sebe nasledujúcich obdobiach za účelom zistenia zhody alebo rozdielu skúmaných javov,
- Dedukcia – odvodenie menej všeobecného zo všeobecného, využitá najmä pri vyhodnotení tabuliek,
- Syntéza – spájanie určitých častí do jedného celku využitá najmä pri stanovení záverečných návrhov a opatrení.

Pre názornejšie porovnanie boli v časti vlastná práca použité kontingenčné tabuľky a grafické znázornenia.

- E. Za účelom získania dodatočných informácií potrebných k precíznejšiemu zhodnoteniu úrovne podnikového manažmentu v podniku Levické mliekarne, a. s. bola použitá metóda riadeného rozhovoru so zamestnancom, ktorý v skúmanom podniku zastáva pozíciu manažéra na vrcholovom stupni riadenia.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika podniku Levické mliekarne, a. s.

Na základe prieskumu historického vývoja mliekarenského priemyslu v regióne Levice je známe, že prvou mliekarňou bola mliekareň v Bátovciach. Založili ju v roku 1905 a hovoriť možno o jednej z prvých mliekarní na Slovensku, ktorá mala formu družstva. Základnou činnosťou tejto mliekarne bola výroba masla, kravského syra s prívlastkom hrudkový, cmaru a srvátky. V zložitom období po druhej svetovej vojne (v rokoch 1946 – 1949) nasledoval výraznejší rozmach mliekarenského priemyslu. Vznikali ďalšie mliekarne, napr. v Šahách, v Leviciach a v Tekovských Lužanoch. V roku 1947 zaviedol Švajčiar Júd výrobu syru typu ementál, neskôr nasledovala výroba syru typu eidam a gouda. Táto výroba bola zavedená v mliekarni v Bátovciach, ktorá sa po roku 1960 stala prevádzkou závodu Levice, a takto fungovala ďalších 10 rokov.

Dátum vzniku Levických mliekarní, n. p. bol január 1953. Podnik v sebe zahŕňal mliekarne: Bátovce, Levice, Štúrovo, Nové Zámky a Tekovské Lužany. Následne v roku 1960 vznikol podnik s názvom Západoslovenské mliekarne, n. p. Bratislava, v rámci ktorého bol vytvorený závod Levice. V ďalších rokoch (1964 – 1965) sa zaviedla úzka špecializácia, a to najmä z dôvodu zvýšenia efektívnosti výroby, pričom sa prihliadalo na technické a technologické možnosti jednotlivých prevádzok.

Dôležitým míľnikom pre mliekarne bol rok 1968, v ktorom sa začali stavebné práce na novej budove, ktorá sa dodnes nachádza na okraji Levíc. Jej strategická pozícia spočíva v blízkosti cestnej komunikácie a dôležitej križovatke ciest (výjazd na Nitru, výjazd na Nové Zámky, príp. Šahy). Nová budova sa začala stavať v dôsledku potreby väčších priestorov a tiež potreby nových kapacít s ohľadom na prísne hygienické požiadavky. V roku 1975 bola budova uvedená do skúšobnej prevádzky a od roku 1976 je v trvalom užívaní.

Od roku 1992 sa mliekarenstvo v Leviciach osamostatnilo a vznikli samostatné Levické mliekarne a. s., ktoré vytvárajú produkciu dodnes. Spoločnosť bola do Obchodného registra zapísaná dňa 1. mája 1992. Majoritný, viac ako 85-percentný podiel v spoločnosti,

je vo vlastníctve firmy United Industries, a. s. Bratislava, zvyšok držia drobní akcionári (v percentuálnom vyjadrení je to necelých 13 %), ďalšími akcionármi sú Multicredit finance Žilina a Global Pacific West Bratislava.

4.1.1 Predmet činnosti podniku Levické mliekarne, a. s.

Predmet činnosti podľa Obchodného registra (hlavné činnosti sú zvýraznené):

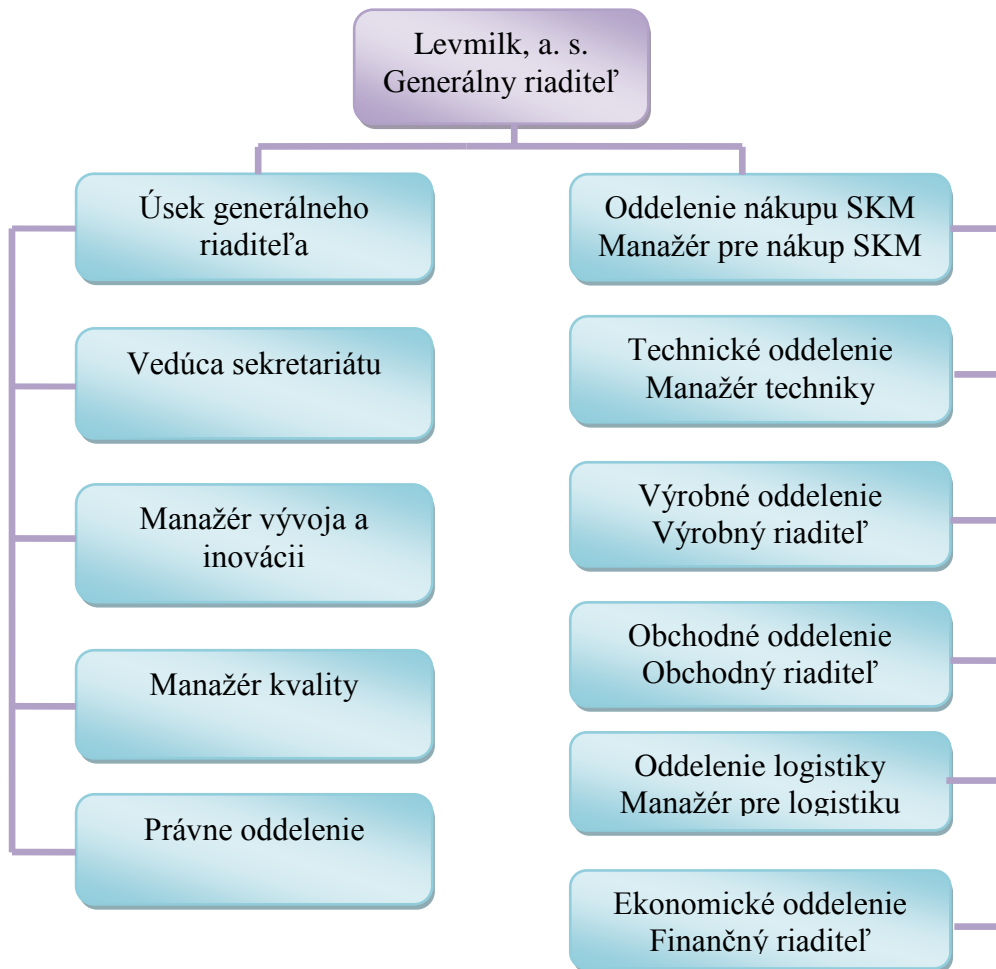
- » **nákup mlieka (kravského, ovčieho a kozieho) a jeho spracovanie na mlieko a mliekarenské výrobky,**
- » maloobchodná a veľkoobchodná činnosť s mliekom a mliekarenskými výrobkami,
- » **poradenská činnosť v oblasti mliekarenskej výroby,**
- » poradenská činnosť v rozsahu voľných živností,
- » sprostredkovanie a poskytovanie ubytovacích služieb,
- » **nákup, predaj a sprostredkovanie v rozsahu voľných živností,**
- » vnútroštátna nákladná doprava (cestná) a oprava cestných motorových vozidiel,
- » oprava pracovných strojov,
- » špedičná činnosť,
- » colná deklarácia,
- » prenájom dopravných prostriedkov, zariadení, strojov a prístrojov,
- » skladovanie a preklad nákladov okrem prevádzkovania verejného skladu,
- » maloobchodný predaj pohonných látok,
- » zasielateľstvo.

Levické mliekarne, a. s. patria k najvýznamnejším podnikateľským subjektom v levickom regióne, zamestnáva v priemere 226 zamestnancov. K podniku je pridružená aj prevádzka Hlohovec, v ktorej sa produkuje syr niva. Denne sa vo výrobnom procese spracuje 105 tis. litrov mlieka od stálych a regionálnych dodávateľov. Levické mliekarne, a. s. nakupujú surové kravské mlieko od poľnohospodárskych podnikov na základe uzavretých zmlúv, ktoré majú charakter dlhodobých.

Rozhodujúci podiel vo výrobe predstavujú syry typu eidam a typu ementál, ale tiež sušené mlieko. Spoločnosť v rámci svojho výrobného procesu využíva environmentálne vhodné technológie a obaly. Ako dôkaz tohto tvrdenia slúži obalová technika značky *AirPack* na základe uhličitanu vápenatého. Podnik Levické mliekarne, a. s. ako prvý na

Slovensku začal vyrábať nízkočučný srvátkový syr *ricotta* talianskou technológiou pochádzajúcou z firmy *Sordi*. Tento druh syra je ľahšie stráviteľný a aj vďaka vysokej kvalite je obľúbený u náročných spotrebiteľov.

4.1.2 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku



Obrázok 1: *vlastné spracovanie*

Generálny riaditeľ

- rozhodnutia generálneho riaditeľa sú záväzné pre všetkých,
- zodpovedá za funkčný manažment kvality,
- zastupuje spoločnosť navonok.
-

Výrobný riaditeľ:

- je zodpovedný za plnenie cieľov výrobného plánu,
- vedie podriadených k plneniu úloh v rámci výroby,

- zodpovedá za činnosť výrobného oddelenia a zároveň ho vedie.

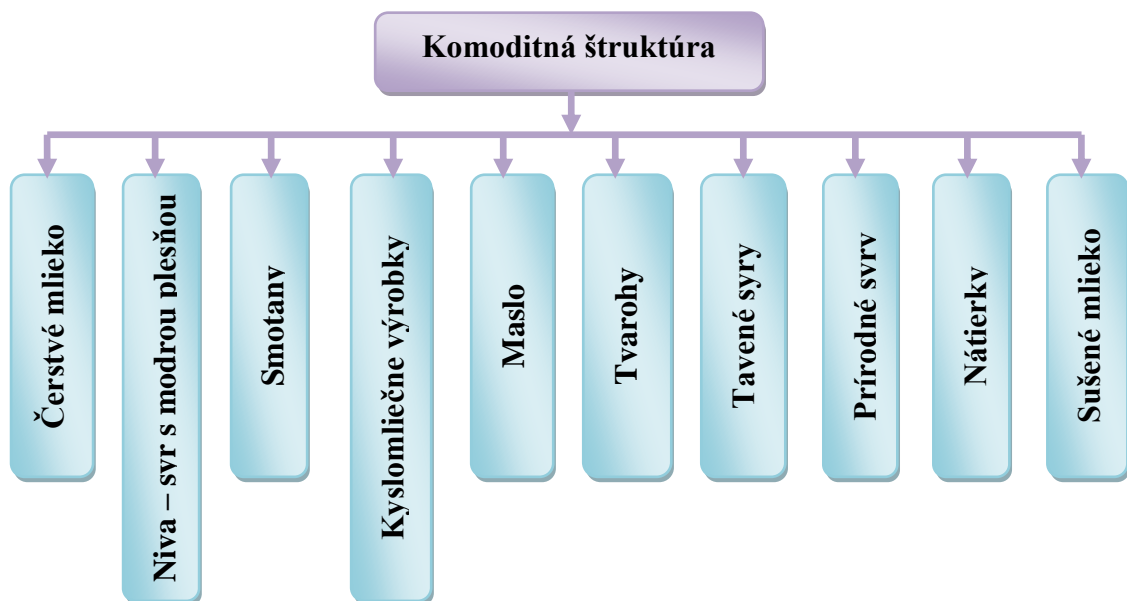
Obchodný riaditeľ:

- je zodpovedný za vypracovanie obchodného plánu,
- vyhľadáva nové odbytové príležitosti pre spoločnosť,
- v rámci svojej činnosti uskutočňuje alebo poveruje uskutočnením prieskumu trhu.

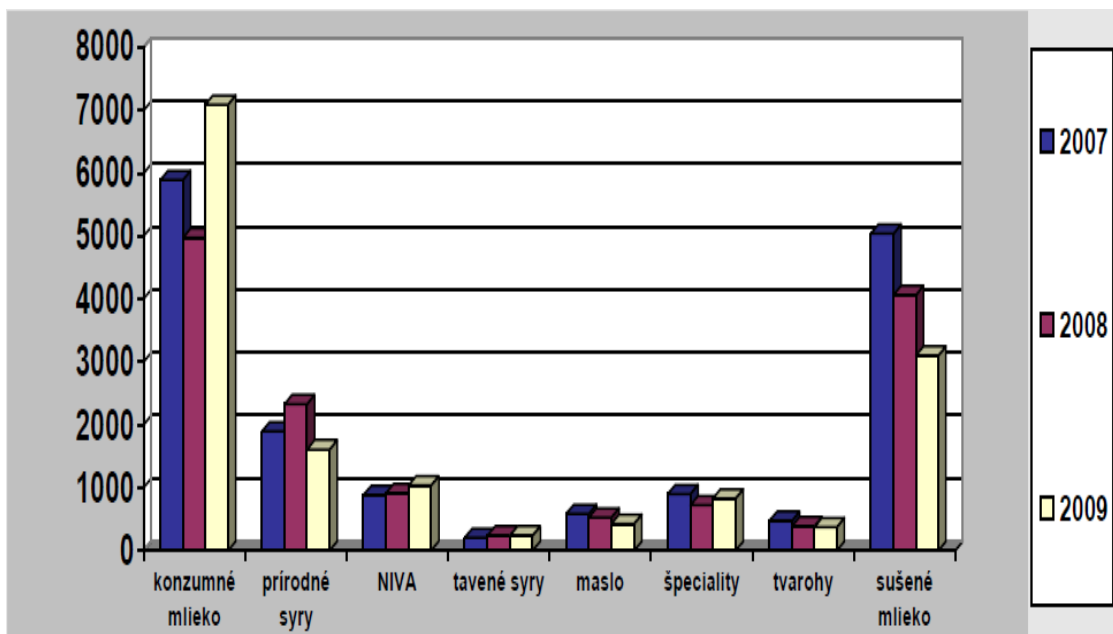
Finančný riaditeľ:

- je zodpovedný za tvorbu a plnenie cieľov finančnej politiky,
- zodpovedá za finančné, daňové a poisťné dokumentácie,
- vykonáva kontrolu plnenia finančných plánov a rozpočtov,
- dotazuje obchodné zmluvy a objednávky.

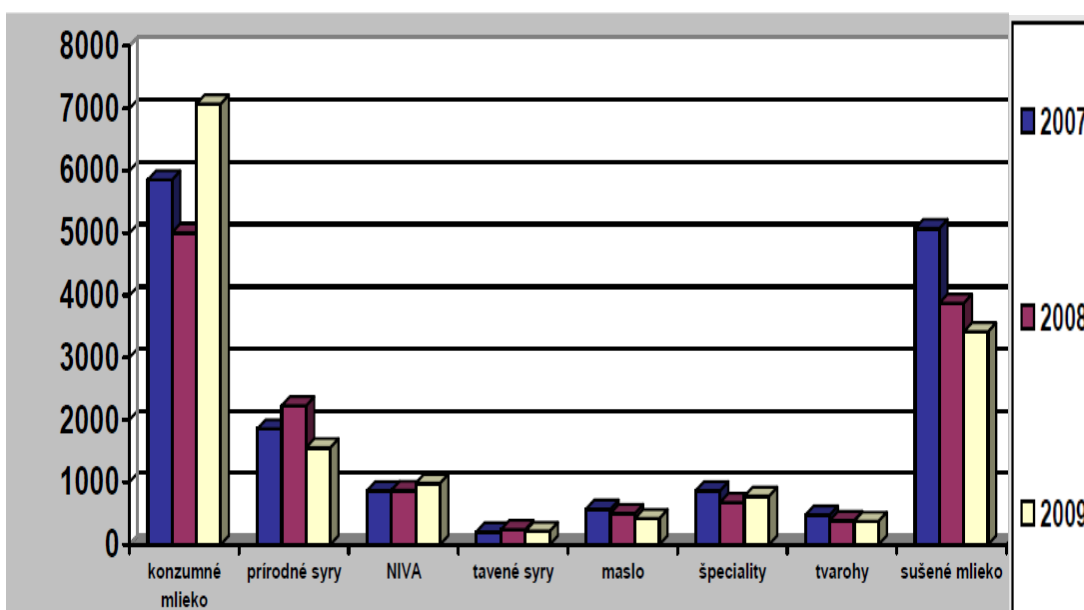
4.1.3 Komoditná štruktúra podniku Levické mliekarne, a. s.



Obrázok 2: *vlastné spracovanie*



Obrázok 1: Výroba v komoditnej štruktúre v rokoch 2007 - 2009 (Výročná správa podniku)



Obrázok 2: Odbyt v komoditnej štruktúre v rokoch 2007 – 2009 (Výročná správa podniku)

4.1.4 Personálny a mzdový vývoj

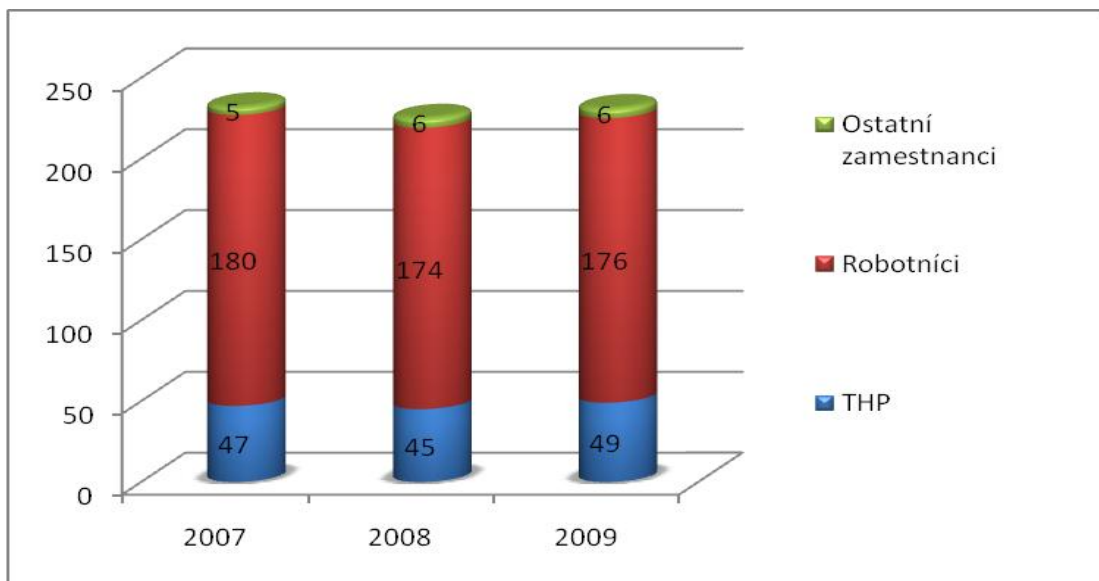
Priemerný počet zamestnancov spoločnosti v roku 2009 bol 231, z toho vedúcich zamestnancov bolo 25, (v roku 2008 bol 225, z toho 21 vedúcich zamestnancov), vyplýva to z materiálov predkladaných na valnom zhromaždení zo dňa 26. 4. 2010. Počtom

zamestnancov sa podnik Levické mliekarne, a. s. radí medzi stredné podniky. Je dôležitým poskytovateľom pracovných príležitostí v levickom regióne a zároveň zabezpečuje nepriamo prácu ďalším osobám (napr. regionálnym dodávateľom surového kravského mlieka). Z nasledovnej tabuľky vyplýva, že za skúmané obdobie (rok 2009) a dve bezprostredne predchádzajúce obdobia, sa počet zamestnancov výrazne nemenil a kulminoval okolo hodnoty 230.

Tabuľka 1: vlastné spracovanie

Štruktúra zamestnancov a mzdové náklady v rokoch 2007 - 2009					
	THP	Robotníci	Ostatní zamestnanci	Spolu	Mzdové náklady
2007	47	180	5	232	1500
2008	45	174	6	225	1377
2009	49	176	6	231	1697

Graf 1: Štruktúra zamestnancov v rokoch 2007- 2009 (vlastné spracovanie)



V spoločnosti v roku 2009 pracovalo priemerne 231 zamestnancov, čo je oproti roku 2008 3%-ný nárast. Táto skutočnosť bola aj jedným z dôvodov navýšenia mzdových nákladov roku 2009, ktorý možno pozorovať aj v nasledovnom grafe.

Graf 2: Mzdové náklady v rokoch 2007 - 2009 (vlastné spracovanie)

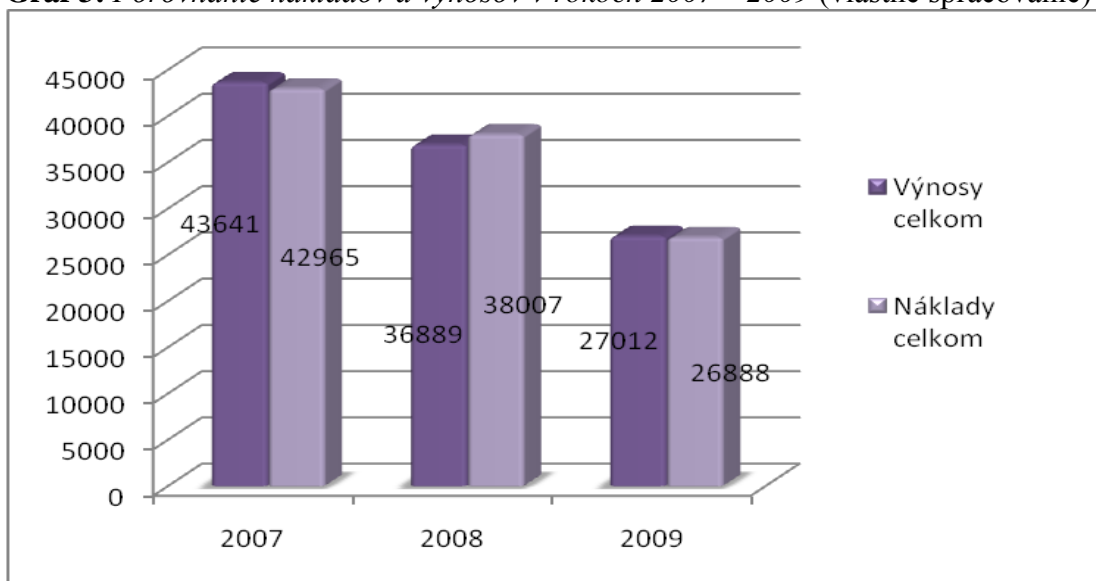


4.1.5 Ekonomické výsledky podniku

Tabuľka 2: Prehľad výsledkov hospodárenia za roky 2007 – 2009 (výročná správa)

Výkaz ziskov a strát (v tis. €) v rokoch 2007 – 2009			
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Tržby za predaj tovaru	1434	2317	2021
Náklady vynaložené na obstaranie tovaru	1118	1952	1737
Obchodná marža	317	365	283
Výroba	41259	34286	24053
Tržby z predaja výrobkov a služieb	41496	32976	24391
Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	-429	1068	-580
Aktivácia	181	242	243
Výrobná spotreba	37123	32968	21591
Pridaná hodnota	4442	1683	2745
Osobné náklady súčet	2133	1965	2499
Dane a poplatky	39	48	47
Odpisy DNM a DHM	646	644	526
Tržby z predaja DM a materiálu	136	40	437
Ostatné výnosy z HČ	85	111	432
Ostatné náklady na HČ	3360	83	190
VH z hospodárskej činnosti	1461	-913	143
Tržby z predaja cenných papierov	580	0	0
Predané cenné papiere	756	0	0
Výnosové úroky	40	25	28
Nákladové úroky	197	180	121
VH z finančnej činnosti	-555	-198	-128
Mimoriadne výnosy	0	0	0
Mimoriadne náklady	0	0	0
VH z mimoriadnej činnosti	0	0	0
VH za účtovné obdobie	676	-118	125

Graf 3: Porovnanie nákladov a výnosov v rokoch 2007 – 2009 (vlastné spracovanie)



4.2 Manažérske funkcie

V nasledovnej časti rozoberiem jednotlivé manažérske funkcie, ktoré sú uskutočňované v podniku Levické mliekarne, a. s., a to na základe získaných informácií z riadeného rozhovoru s pracovníkom podniku a tiež z údajov poskytnutých vo forme podkladov a správ vydaných podnikom. Kvôli objektívnejšiemu posúdeniu jednotlivých skutočností bude súčasťou aj vyhodnotenie prieskumu, ktorý bol uskutočnený formou dotazníka.

4.2.1 Plánovanie

Podnik Levické mliekarne, a. s. kladie veľký dôraz na zostavenie plánov, na základe ktorých realizuje svoju podnikateľskú činnosť. V podnikových plánoch sa stanovujú ciele základné, ktoré sú pre ďalšiu činnosť podniku smerodajné, a čiastkové ciele.

Konkrétne na rok 2010 si podnik vyčlenil dve základné línie, ktorých sledovanie a dodržiavanie malo zabezpečiť ďalšiu stabilizáciu spoločnosti, a to s prihliadnutím na turbulentné obdobie v časoch hospodárskej krízy (začiatky krízy sa uvádzajú od roku 2008, jej následky pretrvávajú dodnes).

Predmetné línie podnikového plánu na rok 2010:

- I. nižší nákup SKM – na druhej strane však vyššia pridaná hodnota,
- II. nižšie výnosy – naproti tomu ale priaznivejší výsledok hospodárenia.

Čiastkové ciele:

- Neprekračovať plánované náklady pri zachovaní danej štruktúry výroby.
- Dodržiavanie plánovaných odbytových cien.
- Neprekračovať zvýšenú produktivitu práce.

V plánoch na rok 2010 sa nachádzala aj zmienka o zdrojoch krytia potrieb podniku. Každý podnikateľský subjekt má na výber, či bude svoje potreby financovať z vlastných alebo cudzích zdrojov. Pritom je dôležité si uvedomiť, že pri financovaní z cudzích zdrojov je úrok (chápaný ako odplata za poskytnuté finančné prostriedky veriteľom dlžníkovi) nižší, než pri financovaní z vlastných zdrojov. Pri vlastných zdrojoch je úrok zvýšený najmä z dôvodu rizika, ktoré podstupuje podnikateľský subjekt pri vykonávaní podnikania (riziko neúspechu). Na druhej strane však nie je prospešné, ak podnik svoje potreby kryje výhradne z cudzích zdrojov. Preto je nesmierne dôležité, správne stanoviť pomer medzi vlastnými a cudzími zdrojmi.

V súvislosti s otázkou financovania potrieb podniku Levické mliekarne, a. s. pre rok 2010 bolo prioritné dostatočné vytváranie vlastných zdrojov z realizovanej produkcie a ich efektívne využívanie.

Výsledkom plánovacieho procesu na obdobie 2010 bol, okrem hore uvedených skutočností, aj nasledovný plán s položkami, ktoré sú pre podnik najpodstatnejšie.

Tabuľka 3: Plán 2010 (Výročná správa podniku)

Plán na rok 2010		
Nákup SKM	tis. litrov	50 000
	tis. ton	51 500
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	tis. €	23 488
Tržby za predaj obchodného tovaru	tis. €	2 300
Obchodná marža	tis. €	300
Pridaná hodnota	tis. €	3 840
Počet zamestnancov	osôb	231
VH z hospodárskej činnosti	tis. €	909
VH za účtovné obdobie	tis. €	709

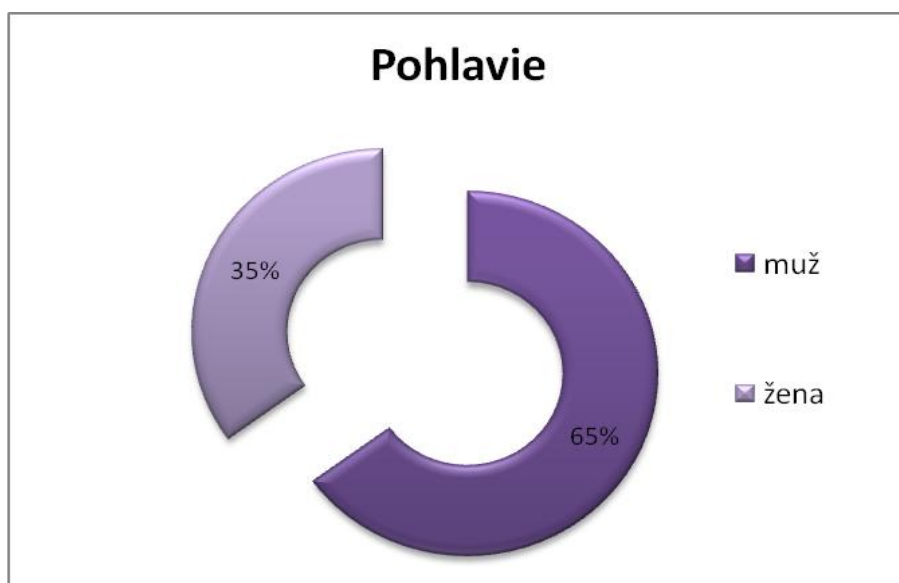
4.2.2 Rozhodovanie

V súvislosti s manažérskou funkciou rozhodovanie, som v sledovanom podniku položila niekoľko otázok, ktoré sa priamo dotýkajú danej tematiky. Ešte pred vyhodnotením samotných otázok týkajúcich sa problému rozhodovania, je potrebné vyhodnotiť skupinu respondentov, ktorí sa prieskumu formou dotazníka zúčastnili.

Dotazník bol odoslaný manažérom podniku Levické mliekarne, a. s., ktorí svoju činnosť vykonávajú na rôznych stupňoch riadenia. Celkový počet vedúcich osôb (manažérov) v súčasnosti je 25. Z oslovených manažérov na otázky odpovedalo 20, čo predstavuje 80 % z celkového počtu. Je to postačujúce množstvo respondentov k tomu, aby bolo skúmanie úrovne podnikového manažmentu objektívne a zároveň malo dostatočnú vypovedaciu schopnosť.

Z celkového počtu 20 respondentov, tvorili väčšiu časť muži, a to 13 manažérov (65 %) a 7 žien (35 %), čo znázorňuje i nasledovný graf.

Graf 4



Otázka č. 2: Ako dlho pracujete v podniku Levické mliekarne, a. s. v pozícii manažéra?

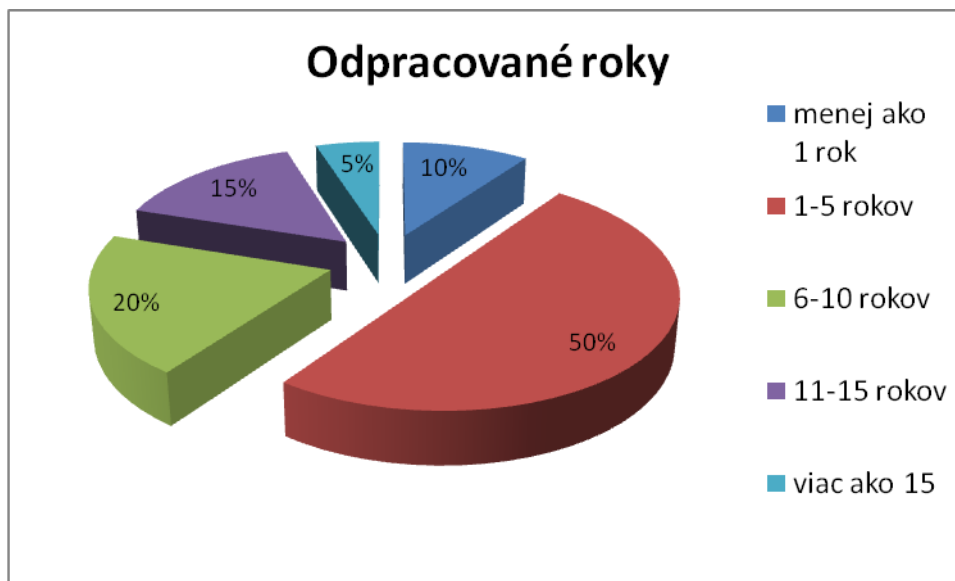
Tabuľka 4

Odpracované roky	Pohlavie		Počet
	Muž	Žena	
menej ako 1 rok	1	1	2
1-5 rokov	5	5	10
6-10 rokov	3	1	4
11-15 rokov	3	-	3
viac ako 15	1	-	1
Počet	13	7	20

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že najväčší počet respondentov pracuje v podniku Levické mliekarne, a. s. v pozícii manažéra v rozmedzí jedného až piatich rokov. Z celkového

počtu respondentov je to presne polovica, čiže 10 manažérov. Druhá najpočetnejšia skupina je tvorená manažermi s počtom odpracovaných rokov v rozmedzí od šiestich do desiatich rokov, čo v percentuálnom vyjadrení predstavuje hodnotu 20 %. Ďalšie percentuálne hodnoty je možné vičítať z grafu Odpracované roky. Okrem iného aj to, že s počtom viac ako 15 odpracovaných rokov, sa dotazníkového prieskumu zúčastnil len jeden manažér.

Graf 5



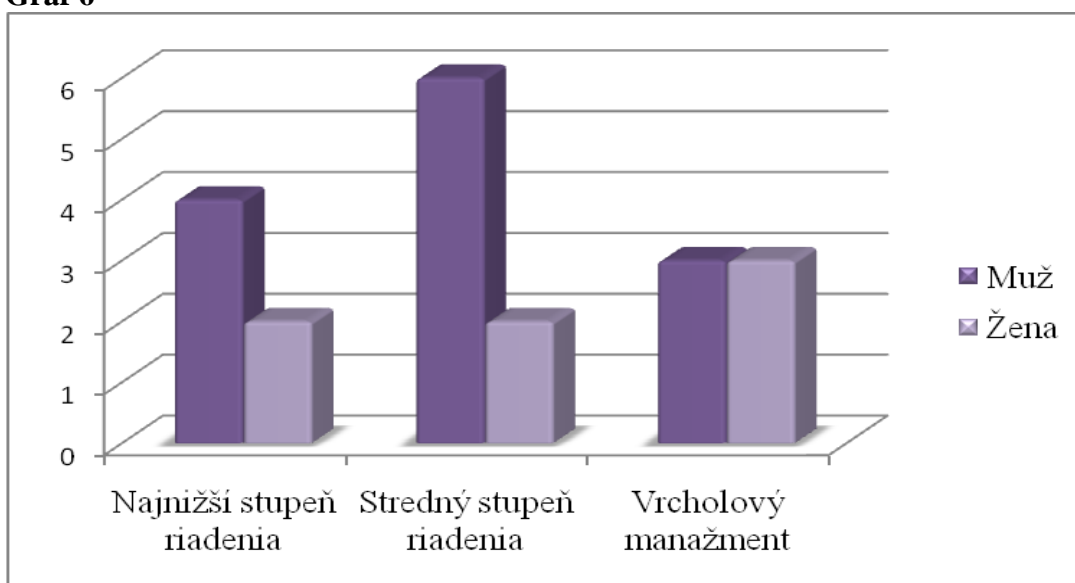
Zaujímavé je sledovať počty mužov a žien na jednotlivých stupňoch riadenia v podniku. Pri pohľade do histórie vieme, že v minulosti zastávali pozície vysoko postavených manažérov alebo akékoľvek iné pozície, ktoré v sebe zahŕňali značné kompetencie a práva (prezidenti, premiéri, poslanci, funkcionári a i.), najmä muži. Ženy zastávali hlavne funkciu matky v rodine. V poslednom období sa však do popredia dostáva snaha o zrovnoprávnenie pohlaví. Vo vyspelých krajinách sa čoraz viac presadzujú ženy tak v politike, ako aj na pozíciach TOP manažérov. Predsudky voči ženskému pohlaviu však naďalej pretrvávajú a prevaha mužov nad ženami je viditeľná, aj keď v menšej miere, než v nedávanej minulosti.

V podniku Levické mliekarne, a. s. možno pozorovať, že na najvyššom stupni riadenia – vo vrcholovom manažmente, pracuje rovnaký počet žien ako mužov. Je však potrebné zdôrazniť, že porovnanie sa týka len skúmanej vzorky respondentov, ktorá tvorí 80 % z celkového počtu manažérov podniku.

Tabuľka 5

Pozícia	Pohlavie		Počet
	Muž	Žena	
Vrcholový manažment	3	3	6
Stredný stupeň riadenia	6	2	8
Najnižší stupeň riadenia	4	2	6
Počet	13	7	20

Na ďalších dvoch stupňoch riadenia je viditeľná prevaha mužov, ktorí pracujú na pozícii manažéra v podniku, nad ženami manažérkami. Jasná prevaha je demonštrovaná nasledovným grafom.

Graf 6

Otázka č. 4: Pri rozhodovaní väčšinou beriete do úvahy

- Vlastnú intuíciu, vedomosti a skúsenosti,
- Rady ostatných manažérov,
- Konsenzus – spoločný súhlas všetkých zúčastnených.

Tabuľka 6

Spôsob rozhodovania	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
Konsenzus	-	3	2	5
Rady ostatných manažérov	2	3	-	5
Vlastná intuícia, vedomosti a skúsenosti	4	2	4	10
Počet	6	8	6	20

Graf 7



Na základe kontingenčnej tabuľky a uvedeného grafu možno uviesť, že manažéri pri svojich rozhodnutiach berú do úvahy najčastejšie vlastnú intuíciu, vlastné vedomosti a skúsenosti. Z celkového počtu respondentov to uvádza 10 manažérov, čiže polovica z opýtaných. V rámci rozhodovania manažéri v rovnakej miere využívajú konsenzus – spoločný súhlas všetkých zúčastnených, ale tiež pri rozhodovaní berú do úvahy rady ostatných manažérov.

Pri aplikácii spôsobov rozhodovania na jednotlivé stupne riadenia, ako to vyplýva z tabuľky, možno tvrdiť, že vlastnú intuíciu využívajú manažéri vrcholového stupňa riadenia, ale aj manažéri najnižšieho stupňa. Manažéri na vrcholovom stupni sú považovaní za lídrov podniku, a preto by mali mať schopnosti ako napríklad: dostatočné analytické a koncepčné schopnosti, schopnosť predvídať, schopnosť samostatne pracovať a ďalšie nemenej podstatné schopnosti, ktoré by mali byť predpokladom pre rozhodovanie sa na základe vlastnej intuície manažéra.

Na druhej strane si myslím, že aj manažéri na najnižšom stupni riadenia by mali rozhodovať na základe vlastnej intuície, tak ako je to u manažérov skúmaného podniku. Manažéri najnižšieho stupňa riadenia, akými sú majstri a vedúci výroby, riešia každodenné problémy súvisiace s podriadenými zamestnancami, s plnením cieľov a stanovením čiastkových úloh. Je preto potrebné promptné prijímanie veľkého množstva rozhodnutí, pri ktorých nie je dostatok času na ich riešenie prostredníctvom komunikácie s rovnocennými manažermi alebo s manažermi na vyššom stupni riadenia, rovnako na utváranie konsenzu.

Otázka č. 5: Využívate alebo využili ste niekedy pri rozhodovaní niektorú z nasledujúcich metód?

K uvedenej otázke boli pridelené štyri možnosti odpovede, a to:

- » Heuristická metóda,
- » Metóda rozhodovacej analýzy,
- » Rozhodovací strom,
- » Rozhodovacie tabuľky.

Dôvod, prečo bola táto otázka kladená vybranej vzorke respondentov spočíval v tom, že ma zaujímalo, či manažéri pri rozhodovaní využívajú aj metódy rozhodovania, ktoré sú mnohými autormi odporúčané. Možno sa s nimi stretnúť vo viacerých publikáciách. Zároveň je v nich uvedené, kde možno konkrétnu metódu využiť, za akých okolností a tiež spôsob ich aplikácie.

Zo vzorky 20 opýtaných až $\frac{3}{4}$ manažérov nezakrúžkovalo žiadnu z možností, a teda nikdy nevyužili pri svojom rozhodovaní žiadnu z metód. Pozornosť však sústredím na manažérov, ktorí sa už s uvedenými metódami pri svojom rozhodovaní stretli. Zaujímavé je zistenie, že práve manažéri, ktorí v sledovanom podniku pracujú menej ako jeden rok a tiež manažéri s počtom odpracovaných rokov v rozmedzí od 1 do 5 rokov, tieto metódy buď využívajú alebo niekedy v minulosti využili. Predpokladám, že manažéri pracujúci v podniku s počtom odpracovaných rokov 6 a viac rokov, sa s používanými metódami počas svojho štúdia nestretli alebo sa s nimi stretli len okrajovo, a v tej dobe sa uvedeným metódam neprikladala taká dôležitosť ako je to v súčasnej dobe. Interpretované výsledky možno vidieť i v uvedenej tabuľke, ktorá poukazuje na využívanie metód v asociácii na počet odpracovaných rokov v podniku Levické mliekarne, a. s.

Tabuľka 7

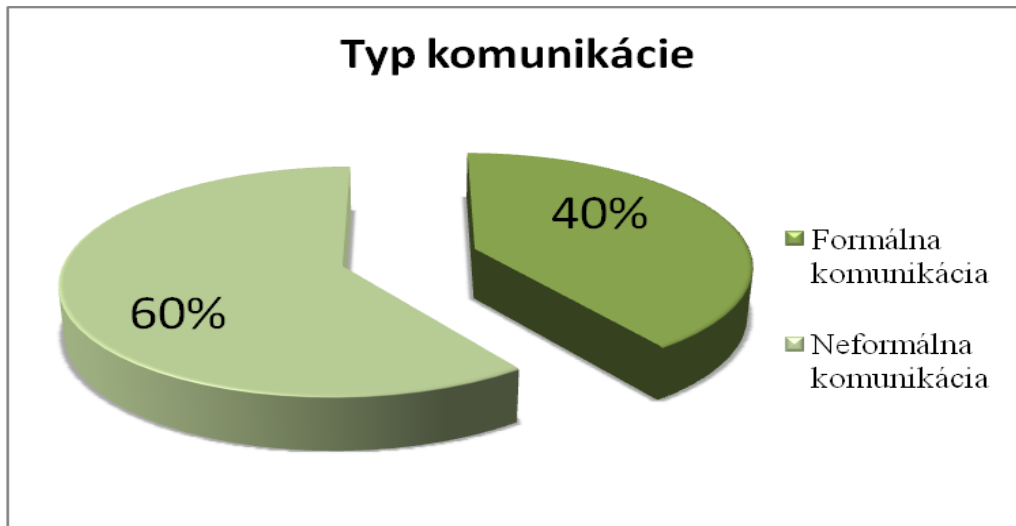
Metódy rozhodovania	Odpracované roky					Počet
	menej ako 1 rok	1-5 rokov	6-10 rokov	11-15 rokov	viac ako 15 rokov	
heuristická metóda, rozhodovací strom	-	1	-	-	-	1
metóda rozhodovacej analýzy	-	1	-	-	-	1
rozhodovací strom	1	1	-	-	-	2
rozhodovacie tabuľky	-	1	-	-	-	1
žiadna	1	6	4	3	1	15
Počet	2	10	4	3	1	20

4.2.3 Vedenie ľudí

V súvislosti s ďalšou manažérskou funkciou, ktorou je vedenie ľudí, boli prostredníctvom dotazníka položené dve otázky priamo súvisiace so štýlom vedenia ľudí a s preferenciami manažérov v oblasti cieľov manažmentu a záujmami pracovných skupín. Možno povedať, že s manažérskou funkciou vedenie ľudí sa tiež spája komunikácia, ktorá na pracovisku prebieha, či už medzi spolupracovníkmi alebo medzi nadriadenými a ich podriadenými zamestnancami. Preto súčasťou dotazníka bola aj otázka týkajúca sa druhu preferovanej komunikácie, ktorá bola položená nasledovne:

Otázka č. 6: Na pracovisku uprednostňujete formálnu alebo neformálnu komunikáciu?

Graf 8



Graf vypovedá o tom, že na pracovisku je u manažérov skôr preferovaná neformálna komunikácia, a to u 60 % opýtaných. Ostatných 40 % uprednostňuje formálnu komunikáciu, celkom teda 8 z 20 opýtaných. V nasledovných tabuľkách porovnam typy komunikácie preferované najskôr pri rozlíšení pohlavia (muž, žena) a ďalej rozlíšenie na jednotlivých stupňoch riadenia, teda aký typ komunikácie je uprednostnený na vrcholovom stupni, strednom a na najnižšom stupni riadenia.

Tabuľka 8

Typ komunikácie	Pohlavie		Počet
	Muž	Žena	
Formálna komunikácia	6	2	8
Neformálna komunikácia	7	5	12
Počet	13	7	20

Pri rozlíšení pohlavia možno pozorovať, že muži nepreferujú žiadny typ komunikácie, alebo ho nepreferujú výraznejšie, a na pracovisku využívajú tak formálnu, ako aj neformálnu komunikáciu. U žien je viditeľný rozdiel, a to v prospech neformálnej komunikácie.

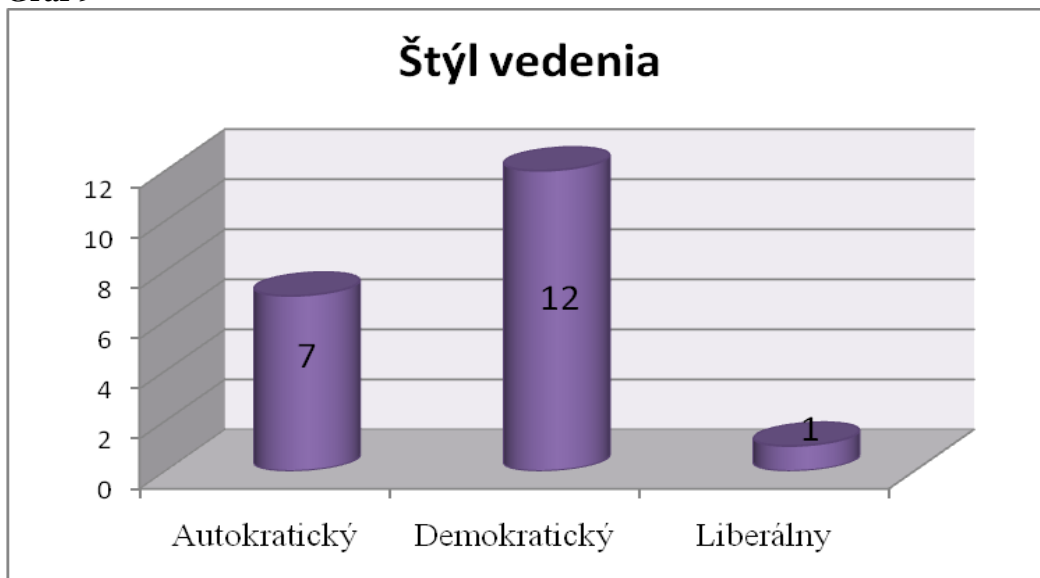
Tabuľka 9

Typ komunikácie	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
Formálna komunikácia	3	3	2	8
Neformálna komunikácia	3	5	4	12
Počet	6	8	6	20

V rámci vyhodnotenia typu uprednostňovanej komunikácie na rôznych stupňoch riadenia som predpokladala, že formálna komunikácia je využívaná najmä u vrcholových manažérov. Výsledky z dotazníka však ukazujú presný opak a vo vrcholovom manažmente prevláda neformálna komunikácia v pomere 2:1 k formálnej. Podobný výsledok, vyplývajúci z tabuľky, je aj na úrovni stredného manažmentu. Jedine na najnižšom stupni riadenia je pomer formálnej komunikácie k neformálnej 1:1. Aký typ komunikácie jednotlivci preferujú, závisí do istej miery od osobnosti manažéra (napr. aj od typu človeka – introvert, extrovert), a tiež od medziľudských vzťahov, ktoré sa na pracovisku vytvárajú.

Otázka č. 7: Ktorý štýl vedenia ľudí je Vám najbližší?

Manažéri, ktorým bol dotazník predložený, si mohli vybrať z troch základných štýlov vedenia ľudí. Prvým bol autokratický štýl vedenia ľudí, v ktorom manažér rozhoduje o konkrétnych problémoch a úlohách sám, teda neberie do úvahy názory podriadených a nedáva im ani priestor k vyjadreniu svojich nápadov a myšlienok. Manažér zadáva pokyny, na základe ktorých podriadení vykonávajú svoju prácu. Druhý štýl vedenia ľudí, demokratický, predpokladá do určitej miery účasť podriadených na prijatých rozhodnutiach a pri riešení úloh. Tretím je liberálny štýl vedenia ľudí, ktorý nevyžaduje prítomnosť manažéra ako autority, ale zamestnancom pri riešení úloh a problémov necháva voľnosť.

Graf 9

Ako možno vidieť z grafu, 12 manažérov z celkového počtu opýtaných, označuje demokratický štýl vedenia ľudí za štýl, ktorý mu je najbližší. V percentuálnom vyjadrení je to 60 %. Autokratický štýl vedenia ľudí volilo 7 manažérov, t. j. 35 % zo vzorky, a jediný manažér uvádzal v dotazníku, že mu je najbližší liberálny štýl vedenia ľudí.

Tabuľka 10

Štýl vedenia	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
Autokratický	3	2	2	7
Demokratický	3	5	4	12
Liberálny	-	1	-	1
Počet	6	8	6	20

V komparácii so stupňami riadenia je autokratický štýl vedenia ľudí využívaný na všetkých stupňoch riadenia. Demokratický štýl vedenia prevláda najmä na strednej úrovni manažmentu, čo možno považovať za pozitívny výsledok. Ako už bolo uvedené, pri demokratickom štýle vedenia sa do úvahy berú aj názory podriadených zamestnancov, čo v konečnom dôsledku môže priniesť nové, zaujímavé poznatky obohacujúce názory manažérov.

Z tabuľky ďalej vyplýva, že na strednom stupni riadenia je využívaný i liberálny štýl vedenia. Tento druh vedenia ľudí je skôr odporúčaný napr. v profesiách spojených s reklamou, marketingom (kde je vítaná tvorivosť a samostatnosť zamestnancov), pri umeleckých, vedeckých a iných tvorivých činnostiach. Podnik Levické mliekarne, a. s. je

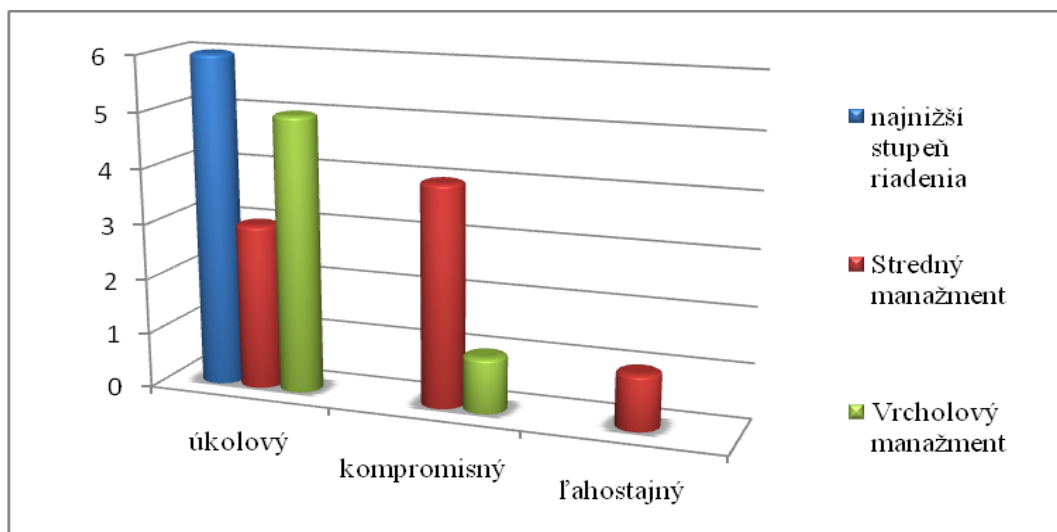
podnik s odlišným zameraním, a preto podľa môjho názoru, uplatňovanie liberálneho štýlu vedenia nie je práve najlepšia voľba manažéra.

Otázka č. 8: Vyberte jednu z nasledovných možností:

- Preferujem ciele manažmentu pred záujmami pracovných skupín.
- Preferujem záujmy pracovných skupín pred cieľmi manažmentu.
- Snažím sa o kompromis medzi cieľmi manažmentu a záujmami skupín.
- Nepreferujem ani ciele manažmentu, ani záujmy pracovných skupín.

Uvedená otázka súvisí so štýlmi riadenia na základe preferencie cieľov podniku (manažmentu) a záujmov pracovných skupín (ľudí, podriadených). S ohľadom na mriežku štýlov riadenia potom možno hovoriť o úkolovom (a)), susedskom (b)), kompromisnom (c)) a ľahostajnom štýle riadenia (d)). Výsledky získaných odpovedí ilustruje nasledovný graf s tabuľkou.

Graf 10



Tabuľka 11

Štýl riadenia	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	Počet
Úkolový	6	3	5	14
Kompromisný	-	4	1	5
Ľahostajný	-	1	-	1
Počet	6	8	6	20

V najnižšom stupni riadenia manažéri preferujú ciele manažmentu pred záujmami skupín, čiže úkolový štýl riadenia. Z pohľadu podniku to hodnotím ako pozitívne, avšak

manažéri by mali do istej miery brať do úvahy záujmy pracovných skupín, a tým prispievať k vytváraniu dobrých podmienok pre výkon práce svojim podriadeným. Vyše 80 % manažérov na vrcholovom stupni riadenia uprednostňuje rovnako úkolový štýl riadenia, tu sa však objavil aj kompromisný štýl, v ktorom manažér berie do úvahy tak ciele manažmentu, ako aj záujmy skupín. Na úrovni stredného manažmentu hovoria výsledky v prospech kompromisného štýlu, na druhom mieste je úkolový štýl riadenia.

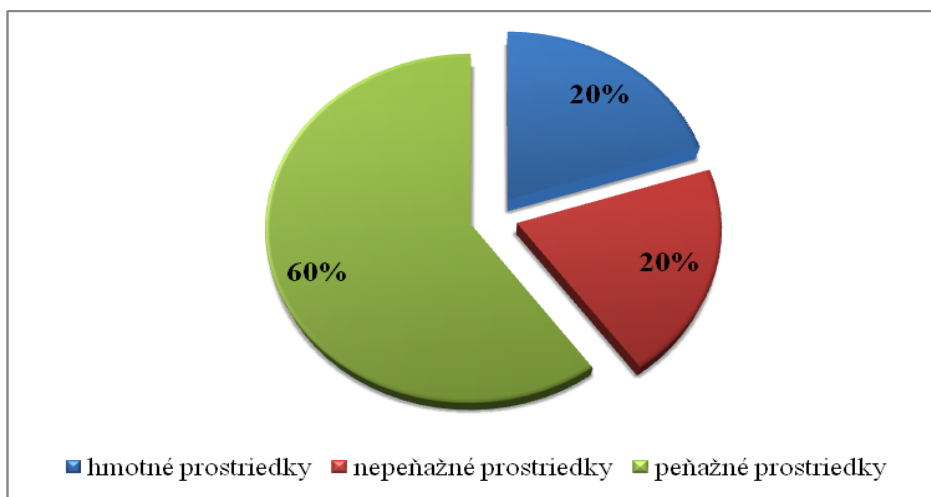
4.2.4 Motivovanie

Nemenej dôležitou manažérskou funkciou v podnikovom manažmente je motivovanie zamestnancov. Dobrý manažér by mal vedieť svojich podriadených správnu formou motivovať a motivovaním dosahovať plnenie stanovených primárnych i parciálnych podnikových cieľov. Skúmanej vzorke manažérov bola položená v súvislosti s motivovaním zamestnancov nasledovná otázka:

Otázka č. 9: Ako motivujete svojich zamestnancov?

Prostriedkov, ktoré napomáhajú manažérom v motivácii zamestnancov, je viacero. Medzi základné prostriedky motivácie možno zahrnúť prostriedky finančnej povahy, nefinančnej povahy a hmotné prostriedky. Uvedené základné prostriedky sa však delia na ďalšie, rovnako dôležité v procese motivácie. Cieľom diplomovej práce však nie je detailné skúmanie rôznych spôsobov motivovania zamestnancov, preto mali manažéri skúmaného podniku na výber z troch možností, a to peňažné, nepeňažné a hmotné prostriedky.

Graf 11



V skúmanom podniku manažéri motivujú svojich zamestnancov prostredníctvom peňažných prostriedkov, a to v 60 % podiele na celku. Pod možnosťou peňažné prostriedky pritom rozumieme finančné odmeny a prémie. Ďalšie prostriedky motivácie, ktorými sú nepeňažné a hmotné prostriedky, manažéri využívajú v rovnakom pomere. Pod hmotnými prostriedkami si predstavujeme napr. poskytnutie služobného auta, ktoré zamestnanec môže používať po dohode s nadriadeným okrem práce aj na súkromné účely, a tiež pridelenie služobného mobilu. Pri nepeňažných prostriedkoch je to napr. poskytnutie dovolenky za dobre odvedenú prácu, ale tiež pochvala a uznanie zo strany nadriadeného, ktoré možno udeliť pred spolupracovníkmi, a tým znásobiť ich účinok.

Tabuľka 12

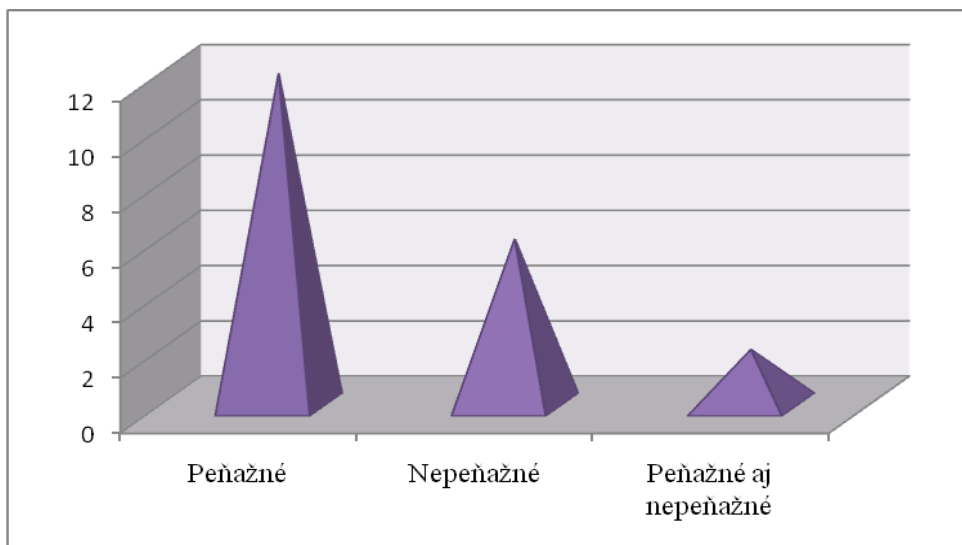
Prostriedky motivácie	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
Hmotné prostriedky	2	1	1	4
Nepeňažné prostriedky	-	2	2	4
Peňažné prostriedky	4	5	3	12
Počet	6	8	6	20

V uvedenej tabuľke je zobrazené, aké prostriedky motivácie využívajú manažéri na jednotlivých stupňoch riadenia. Konkrétne manažéri vrcholového stupňa využívajú viac-menej všetky prostriedky, od hmotných, cez peňažné až po nepeňažné prostriedky. Na najnižšom stupni a tiež na strednom stupni riadenia je značná prevaha využívania peňažných prostriedkov v rámci motivovania. Zaujímavé je, že manažéri na najnižšom stupni nevytvárajú nepeňažné prostriedky, a teda možno povedať, že svojim podriadeným neudelujú žiadne pochvaly za dobre odvedenú prácu. Práve túto formu motivovania môže určitá skupina podriadených zamestnancov v skúmanom podniku postrádať.

Otázka č. 10: Ktoré z motívov pôsobia na Vás najintenzívnejšie?

V predchádzajúcej otázke som hodnotila motívy, resp. prostriedky motivácie, ktorými manažér ovplyvňuje svojich podriadených. Na druhej strane ma však zaujímalo, ktoré z motívov pôsobia práve na manažéra. Respondenti si mohli zvoliť jednu z dvoch priradených možností, a to buď peňažné alebo nepeňažné motívy.

Graf 12



Na manažerov skúmaného podniku Levické mliekarne, a. s. najväčšími pôsobia peňažné motívy ako je možné vidieť v grafe 12. Celkom 12 manažerov z 20 opýtaných volilo uvedenú možnosť a v percentuálnom vyjadrení to predstavuje 60 %. Nepenažné motívy pôsobia na 30 % opýtaných intenzívnejšie ako peňažné. Zvyšok respondentov (10 %) zvolilo obe možnosti, to znamená, že oba motívy na nich pôsobia v rovnakej miere.

V nižšie znázornenej tabuľke možno pozorovať, ako pôsobia peňažné a nepenažné motívy na manažerov rôzneho pohlavia.

Tabuľka 13

Motívy	Pohlavie		Počet
	Muž	Žena	
Peňažné	8	4	12
Nepenažné	3	3	6
Peňažné aj nepenažné	2	-	2
Počet	13	7	20

4.2.5 Kontrola

Skúmaný podnik Levické mliekarne, a. s. vykonáva v súvislosti so svojou podnikateľskou činnosťou dôkladnú kontrolu, v ktorej porovnáva plánované so skutočne dosiahnutými hodnotami. Zistené odchýlky a nedostatky sa následne analyzujú a manažéri majú za úlohu, zistiť príčinu vzniknutých odchýlok.

Porovnanie plánu so skutočne dosiahnutými výsledkami je uvedené vo výročnej správe podniku. Výročná správa Levické mliekarne, a.s. za rok 2009 obsahuje relevantné

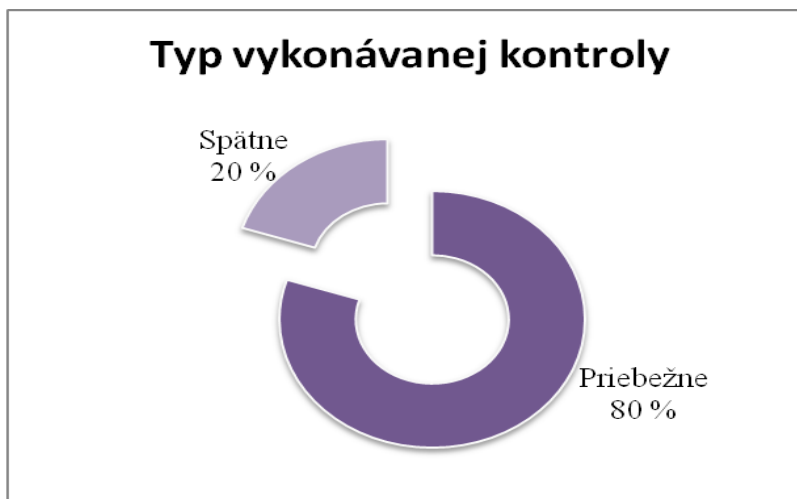
informácie a sumarizuje najdôležitejšie údaje o hospodárení spoločnosti v predmetnom období. Napriek dosiahnutému objemu výroby na úrovni 82,5 % plánu sa plánovanú úroveň pridanej hodnoty podarila naplniť na 95 %.

Objem výroby bol znížený z dvoch príčin. Prvou bolo cielené zníženie vzhľadom na elimináciu neprofitabilnej produkcie sušeného mlieka. Druhou príčinou bol externý faktor zníženia odbytových cien vlastných výrobkov realizovaných cez obchodné reťazce, a to až o 30 % voči plánovaným odbytovým cenám.

V súvislosti s manažérskou funkciou kontrola boli manažérom položené nasledovné otázky.

Otázka č. 11: Kontrolu súvisiacu s plnením úloh vykonávate:

Graf 13



Graf potvrdzuje, že v skúmanom podniku manažéri vykonávajú kontrolu v 80 % priebežne, počas plnenia úloh, a 20 % z opýtaných vykonáva kontrolu súvisiacu s plnením úloh po jej ukončení, čiže spätne. S pomocou kontingenčnej tabuľky so zameraním na kontrolu v jednotlivých úrovniach riadenia možno vyhodnotiť, kde sa spätná kontrola plnenia využíva v najväčšej miere.

Tabuľka 14

Kontrola vykonávaná	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
Priebežne	5	7	4	16
Spätne	1	1	2	4
Počet	6	8	6	20

Spätnú kontrolu plnenia úloh využíva na každom stupni riadenia aspoň jeden manažér. Na najnižšom a strednom stupni však v značnej miere prevláda priebežná kontrola, čo možno hodnotiť ako pozitívny výsledok. Spätnú kontrolu vykonávajú najmä manažéri vrcholového stupňa.

Otázka č. 12: Ktorá je podľa Vás efektívnejšia?

Uvedená otázka je úzko prepojená s predchádzajúcou, a teda zisťuje, ktorú z dvoch typov kontroly (priebežná a spätná kontrola) hodnotí manažér ako efektívnejšiu. Mojm predpokladom bolo, že manažéri pri kontrole vykonaných úloh používajú ten typ kontroly, ktorý zároveň považujú za najefektívnejší. Avšak pri vyhodnotení dotazníka vyplynulo, že dvaja manažéri vykonávajú kontrolu spätne, aj keď za efektívnejší spôsob považujú práve kontrolu vykonanú priebežne.

4.3 Riadenie kvality

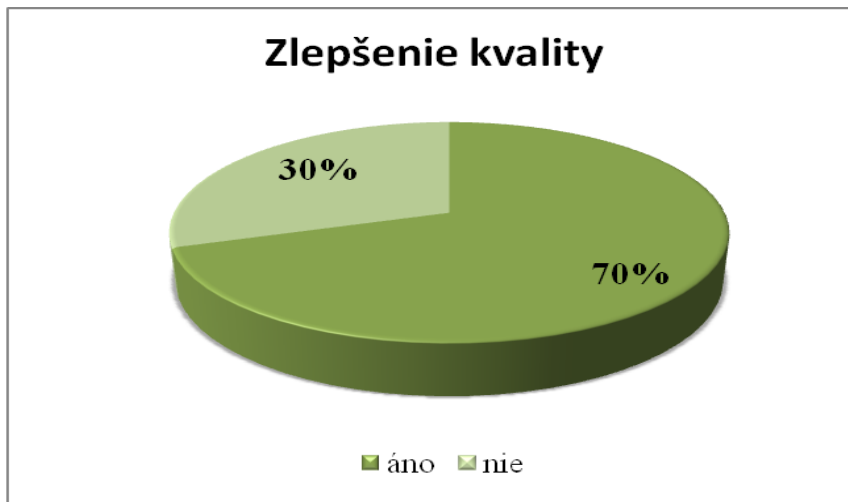
Vychádzajúc v ústrety zvyšujúcim sa požiadavkám konzumentov na kvalitu výrobkov, ako aj so zreteľom na zefektívnenie výrobných, obchodných a dodávateľských činností, Levické mliekarne, a. s. v roku 1998 začali budovať systém riadenia kvality na základe normy ISO 9002. Podnik získal v roku 1999 certifikát systému riadenia kvality od významnej spoločnosti so sídlom v Londýne. V roku 2005 bol na certifikáte potvrdený recertifikačný audit.

Na základe splnenia stanovených kritérií kvality a bezpečnosti potravín stanovených štatútom značky v zmysle legislatívy EÚ bola Ministerstvom pôdohospodárstva už niekoľkokrát udelená značka kvality produktom podniku Levické mliekarne, a. s. Okrem toho podnik získal ocenenia Mliekarenský výrobok roka, ocenenie v súťaži Gold Dizajn, za najpraktickejší obal v súťaži Danubius Gastro, ocenenie Slovak Gold a iné.

Súčasťou dotazníka boli aj otázky týkajúce sa kvality a jej zvyšovania. Zaujímalo ma, či v podniku Levické mliekarne, a. s. manažéri poznajú krúžky kvality a svojich podriadených vedú k zvyšovaniu kvality.

Otázka č. 13: Vediete pracovníkov k tomu, aby prispievali k zlepšeniu efektívnosti výroby, k zlepšeniu kvality a pod.?

Graf 14



Z celkového počtu opýtaných, 14 manažérov očakáva od svojich podriadených zamestnancov nové nápady a zlepšenia, a snaží sa ich k tomu viesť. Naproti tomu, 7 manažérov uprednostňuje overené, tradičné postupy a od svojich podriadených neočakáva ďalšie nápady vedúce k zlepšeniu kvality.

Tabuľka 15

Odpracované roky	Nápady vedúce k zlepšeniu kvality		Počet
	áno	nie	
menej ako 1 rok	2	-	2
1-5 rokov	9	1	10
6-10 rokov	-	4	4
11-15 rokov	2	1	3
viac ako 15	1	-	1
Počet	14	6	20

Na základe tabuľky možno povedať, že najviac manažérov očakáva nové nápady v skupine manažérov s počtom odpracovaných rokov 1 – 5.

Otázka č. 14: Ste alebo boli ste niekedy súčasťou krúžku kvality?

Krúžky kvality sú skupiny ľudí s dobrovoľnou účasťou, zriadené za účelom zvyšovania kvality a zdokonaľovania postupov v podniku. Súčasťou krúžku kvality sú napr. radoví zamestnanci, technici, ekonómovia, pracovníci výskumu a vývoja, manažéri na rôznych

stupňoch riadenia, ktorí sa pravidelne stretávajú na pracovisku alebo mimo neho. Krúžky kvality poznáme z japonského manažmentu, v Japonsku sú najviac rozšírené, ale postupne sa dostávajú do viacerých európskych krajín vrátane Slovenska.

Tabuľka 16

Súčasť krúžku kvality	Pozícia			Počet
	Najnižší stupeň riadenia	Stredný stupeň riadenia	Vrcholový manažment	
áno	1	-	2	3
nie	2	-	-	2
nepoznám krúžky kvality	3	8	4	15
Počet	6	8	6	20

Z vyhodnotenia dotazníkov vyplýva, že 3 manažéri poznajú krúžky kvality a zároveň boli alebo sú jeho súčasťou. Dvaja manažéri krúžky kvality síce poznajú, ale jeho súčasťou ešte neboli. Z tabuľky ďalej vyplýva, že 75 % opýtaných manažérov krúžky kvality nepozná.

4.4 Návrhy a odporúčania

- Udržiavať i naďalej pomerne stabilnú zamestnanosť v podniku. Uvedené odporúčanie uvádzam hneď z dvoch dôvodov:
 1. Stabilná zamestnanosť priaznivo vplýva na zamestnancov, vytvára u nich pocit istoty, čo v konečnom dôsledku môže viesť k zvyšovaniu podaných výkonov na pracovisku,
 2. Prostredníctvom stabilnej zamestnanosti podnik vysiela pozitívne signály smerom k svojmu okoliu a kladne pôsobí na vytváranie dôvery okolia k podniku.
- Zaviesť novú pozíciu v podniku, a to pozíciu kontroléra, ktorý by bol zodpovedný za výkon kontrolingových činností v podniku, a tým zabezpečiť progresívne riadenie podniku. Na základe existujúcej organizačnej štruktúry je zrejmé, že určité kontrolingové činnosti vykonávajú jednotlivé oddelenia podniku. Zavedením novej pozície by podnik dosiahol komplexné riešenie problémov z pohľadu kontroléra a efektívnejšiu koordinačnú, analytickú, informačnú a poradenskú činnosť.

- Uskutočniť dôkladnú analýzu finančnej oblasti, a na jej základe prijať opatrenia, ktoré by pomohli zamedziť permanentným záporným výsledkom dosiahnutých vo finančnej činnosti podniku.
- Využívať vo väčšej miere neformálnu komunikáciu na pracovisku, tým dosiahnuť zlepšenie medziľudských vzťahov z pohľadu manažér – zamestnanec.
- Zamedziť liberálnemu štýlu vedenia ľudí na strednom stupni riadenia a nahradiť ho demokratickým, príp. autokratickým. Posledný uvedený by som odporúčala v menšej miere.
- Apelovať na manažérov najnižšieho stupňa riadenia, aby svojich podriadených motivovali aj prostredníctvom nepeňažných prostriedkov, akými sú pochvaly, uznania a pod. Správne načasovaná pochvala udelená zamestnancovi verejne pred spolupracovníkmi, môže priaznivo vplývať na ďalší výkon zamestnanca.
- Oboznámenia manažérov, ktorí nepoznajú význam krúžkov kvality alebo sa s uvedeným pojmom ešte nestretli, a to na všetkých stupňoch riadenia. Napríklad formou školenia alebo kurzu.
- Zlepšiť informovanosť okolia prostredníctvom internetovej stránky www.levmilk.sk. Najmä aktualizovať uvedené údaje a pravidelne prispievať novými.

5 Záver

Podnikový manažment je proces neustáleho a cieľavedomého nasmerovania výrobných, pomocných a ostatných činností prostredníctvom práce ľudí a ostatných zdrojov, ktoré sú zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov. Pre zabezpečenie samostatného procesu riadenia a vykonávania práce je nevyhnutné, aby jednotliví manažéri disponovali tak technickými vedomosťami, ako aj spoločenskými a ľudskými znalosťami a koncepčnými schopnosťami, pričom rozsah koncepčných schopností a technických vedomostí je determinovaný riadiacim stupňom, ku ktorému pozícia daného manažéra prislúcha.

Jednou z dôležitých úloh manažéra, je vytvoriť správne sociálne prostredie, pretože takéto prostredie na pracovisku ovplyvňuje následne pracovnú výkonnosť, celkovú pracovnú spokojnosť a v neposlednom rade i životnú spokojnosť človeka, čo v konečnom dôsledku vedie okrem iného aj k zvýšenej efektívnosti práce.

V časti Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí som priblížila tematiku podnikového manažmentu, konkrétne som sa zamerala na charakteristiku manažéra a jednotlivých manažérskych funkcií, ktoré sú podstatou jeho činnosti v podniku. V súvislosti s problematikou podnikového manažmentu je k dispozícii množstvo publikácií, v ktorých jednotliví autori detailne popisujú manažérske funkcie, od plánovania, cez organizovanie a vedenie ľudí, až po kontrolu dosiahnutých výsledkov podnikateľskej činnosti. V daných publikáciách sa okrem vymedzenia základných pojmov, ktoré súvisia s podnikovým manažmentom, môžeme oboznámiť s novými prístupmi a trendmi v oblasti manažmentu. Slovenskí manažéri tak majú možnosť na základe odporúčaní domácich i zahraničných autorov neustále sa rozvíjať a vzdelávať v oblasti riadenia, a tým efektívnejšie dosahovať stanovené ciele podniku.

V časti Výsledky práce bola teória podnikového manažmentu aplikovaná na konkrétny podnik potravinárskeho priemyslu, a to Levické mliekare, a. s. Vlastná práca vypovedá o dosiahnutých výsledkoch podnikateľskej činnosti vybraného podniku a zároveň objasňuje postoje manažérov k určitým otázkam, ktoré boli manažérom v podniku položené prostredníctvom dotazníka. Na otázky z dotazníka odpovedala reprezentatívna vzorka pozostávajúca z manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Za účelom získania väčšieho množstva informácií, potrebných k zhodnoteniu úrovne podnikového

manažmentu skúmaného podniku, bol vykonaný riadený rozhovor s manažérom na vrcholovom stupni riadenia. Na základe podkladov, informácií z dotazníka a riadeného rozhovoru, som mala možnosť vykonať hlbšiu analýzu podnikového manažmentu a činností s ním spojených.

Manažment podniku kladie dôraz najmä na činnosť spojenú s plánovaním. Vypovedá o tom najmä množstvo zostavených plánov, ktoré každoročne poverení manažéri pripravujú a následne vrcholový manažment schvaľuje. Plánovanie v podniku nie je vykonávané v réžii jediného manažéra, ale participuje na ňom hneď niekoľko osôb z rôznych úsekov podniku.

V súvislosti s plánmi možno tiež zdôrazniť kontrolu ich plnenia. Manažéri vykonávajú kontrolu v súvislosti s plnením úloh priebežne, čo možno hodnotiť ako správny prístup. Priebežným sledovaním plnenia plánov, resp. čiastkových úloh, podnik zabezpečuje, v prípade vzniku odchýlok, včasné odstránenie nežiaduceho stavu. Tým dosahuje efektívne riadenie činnosti v podniku. Za sledované obdobie podnik Levické mliekarene, a. s. nedokázal plán naplniť na 100 %. Nasvedčuje tomu napr. plán objemu výroby, ktorý bol naplnený na 82,5 %.

Napriek uvedenému sa spoločnosti, najmä vďaka reštrikčným a úsporným opatreniam, podarilo negatívne vplyvy eliminovať a naplniť cieľové parametre pre rok 2009, a tým opäť nadviazať na dlhoročnú ríť kladných výsledkov hospodárenia (po prerušení v roku 2008) a udržať celkovú zadlženosť spoločnosti pod úrovňou 80 %, konkrétne 75,4 %. Spoločnosť napriek zložitej situácii dokázala investovať do technologického rozvoja a realizovať projekty spolufinancované zo štrukturálnych fondov EÚ.

Manažéri v sledovanom podniku využívajú v rámci rozhodovania najmä vlastnú intuíciu. Manažéri najnižšieho stupňa riadenia, akými sú majstri a vedúci výroby, riešia každodenné problémy súvisiace s podriadenými, s plnením cieľov a stanovením úloh. Je preto potrebné promptné prijímanie veľkého množstva rozhodnutí, pri ktorých nie je dostatok času na ich riešenie prostredníctvom komunikácie s rovnocennými manažérmi alebo s manažérmi na vyššom stupni riadenia, rovnako na utváranie konsenzu. Manažéri podniku sa pri rozhodovaní zameriavajú skôr na vlastnú intuíciu a rôzne metódy rozhodovania (rozhodovací strom, rozhodovacia tabuľka, heuristická metóda) preferované hlavne autormi kníh vôbec nevyžívajú alebo dokonca nepoznajú.

V oblasti vedenia ľudí využívajú manažéri demokratický, ale aj autokratický štýl vedenia. Keďže sa jedná o podnik potravinárskeho priemyslu, v ktorom hlavná činnosť je zameraná na výrobu mliekarenských produktov a nevyžaduje sa tu tvorivá činnosť, používané štýly vedenia sú podľa môjho názoru na mieste.

Z motívov, ktoré na manažerov skúmaného podniku pôsobia, sú to práve peňažné motívy. Z pohľadu slovenskej národy nie je tento výsledok ničím výnimočný. Možno sa domnievať, že k tomu prispieva i súčasný stav vo svete, v ktorom je dominantný práve kapitalizmus.

Zámerom vedenia spoločnosti pre rok 2010 bolo pokračovať v nastúpenej ceste stabilizácie spoločnosti, a napriek recidíve tlaku na agropotravinársky sektor viesť podnik k zachovaniu pozície významného regionálneho zamestnávateľa a v celoslovenskom meradle významného spracovateľa surového kravského mlieka a producenta plnohodnotných mliečnych výrobkov. Podnik v hospodárskom roku 2009 dosiahol kladný výsledok hospodárenia. Na základe zverejnených informácií spoločnosti však možno predpokladať, že rovnaký stav za rok 2010 nedosiahne, keďže v období január až september minulého roka evidoval stratu vo výške 446 tis. €.

6 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M.: Management a leadership, Praha : Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN: 80-2472-177-5
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha : Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN: 80-2471-407-8
3. BRUNO, T.: Řeč těla, Praha : Grada Publishing, 2007, 151 s. ISBN: 80-2472-008-6
4. CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování, Praha : Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN: 80-2471-300-4
5. DANEL R.: Řízení výkonnosti podniku. In: Moderní řízení, ročník XLV, 2010, č. 12, s. 32-35. ISSN: 0026-8720
6. DRUCKER, P. F.: Prax riadenia (The practice of management), Collins, 2006, 416 s. ISBN: 00-6087-897-5
7. FRTÚS, T.: Manažment rozvoja kvality v podmienkach agropotravinárskeho subjektu : diplomová práca, Nitra : SPU, 2009, 67 s.
8. FRTÚSOVÁ, L.: Získavanie a prijímanie zamestnancov do pracovného pomeru : bakalárska práca, Nitra : SPU, 2009, 48 s.
9. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G.: Manažment pracovnej motivácie. Bratislava: Iris, 2004, 170 s. ISBN: 80-89018-66-1
10. GOZORA, V.: Podnikový manažment, Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005, 193 s. ISBN: 80-8069-462-1
11. HAMMOND, R.: Chytře vedená prodejna. Praha : Grada Publishing, 2005, 141 s. ISBN 80-247-1066-8,
12. HUDÁKOVÁ STOŠOVÁ L.: Náklady v poľnohospodárskych podnikoch vo väzbe na systém controllingu. In: Acta Universitatis – vedecký časopis pre ekonomiku, riadenie a obchod, ročník X., 2007, č. 2, s. 63-72. ISSN: 1212-3285
13. KANITZ, A.: Umění úspěšné komunikace, Praha : Grada Publishing, 2005, 108 s. ISBN: 80-2471-222-9
14. KHELEROVÁ, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Praha : Grada Publishing, 2006, 142 s. ISBN: 80-2471-677-1
15. KNÁPKOVÁ, A. - PAVELKOVÁ, D.: Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady, Praha : Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN: 80-2473-349-8
16. MAJTÁN, M.: Manažment, Bratislava : Sprint, 2007, 429 s. ISBN: 80-8908-572-9

17. MALEJČÍK, A.: Základy manažmentu, Nitra, vydavateľstvo SPU, 2008, 162 s.
ISBN: 80-552-0132-0
18. MARINIČ, M.: Plánování a tvorba hodnoty firmy, Praha : Grada Publishing, 2008,
232 s. ISBN: 80-2472-432-4
19. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila - ŠIMO, Dušan - UBREŽIOVÁ, Iveta. Základy
manažmentu : skriptá. 2. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita
(SPU), 2005, . 96 s. ISBN: 80-8069-608-X
20. MIŽIČKOVÁ, Ľ. - UBREŽIOVÁ, I.: Manažment pre FAPZ, FBP FZKI Nitra :
Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006 . 102 s. ISBN:80-8069-754-X
21. MURGAŠ, J.: Finančné plánovanie, Nitra, Agroinštitút, 2002, 76 s. ISBN:80-7139-
088-7
22. NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.: Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.
Praha : Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN: 80-247-1223-7
23. ODCHÁZEL, J.- DEDINA, J.: Management a moderní organizování firmy, Praha :
Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN: 80-2472-149-X
24. PAŠKA, Ľ.: Manažment výroby. 4. vydanie, Nitra : Slovenská poľnohospodárska
univerzita, 2009, . 182 s. ISBN: 80-552-0198-6
25. PAUKNEROVA, D.: Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha : Grada
Publishing, 2006, 254 s. ISBN: 80-2471-706-9
26. ROVNÝ P. – NAGYOVÁ Ľ.: Úloha a postavenie poľnohospodárstva v národnom
hospodárstve na Slovensku a v EÚ, In: Acta Universitatis, ročník X, 2007, č. 2, s.
49-54. ISSN: 1212-3285
27. RUDY, J. - PIŠKANIN, A.: Základy manažmentu, Bratislava : Merkury, 2005, 288
s. ISBN: 80-8914-321-0
28. RÚČKOVÁ, P.: Finanční analýza – 3. vydanie, Praha : Grada Publishing, 2010,
144 s. ISBN: 80-2473-308-0
29. SEDLÁK, M.: Manažment, Bratislava :IURA Edition, 2007, 360 s. ISBN: 80-8078-
133-8
30. STRAČÁR, V.: organizácia manažérskej práce, Bratislava : Ekonóm, 2003, 165 s.
ISBN: 80-2251-722-4
31. SURYNEK, A.- NOVÝ, I.: Sociologie pro ekonomy a manažery, Praha : Grada
Publishing, 2006, 287 s. ISBN: 80-2471-705-0
32. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Praha : Grada Publishing, 2007, 452 s.
ISBN: 80-2471-992-4

33. ŠOLC M.: Rozhodovacie procesy v manažerstve, In: Manažér, ročník 15, 2010, zošit 59, ISSN: 1335-1729
34. TURECKIOVÁ, M.: Klíč k účinnému vedení lidí, Praha : Grada Publishing, 2007, 122 s. ISBN: 80-2470-882-5
35. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha : Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN: 80-2470-405-6
36. VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu, Praha : Grada Publishing, 2007, 378 s. ISBN: 80-2471-479-5
37. VIŠŇOVSKÝ, J. - NAGYOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. 3. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005, . 166 s. ISBN: 80-8069-616-0
38. VYMETAL, J.: Průvodce úspěšnou komunikací, Praha : Grada Publishing, 2008, 322 s. ISBN: 80-2472-614-9
39. ŽÚRKOVÁ, H.: Plánování a kontrola: klíč k úspěchu, Praha : Grada Publishing, 2007, 135 s. ISBN: 80-2471-844-8
40. <http://www.levmilk.sk/index.php?page=2289> 20. 01. 2011
41. <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=1351&SID=9&P=1> 20. 01. 2011

7 Prílohy

Dotazník

Vážená respondentka, vážený respondent,

obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie nasledovného dotazníka súvisiaceho s Vašou prácou v pozícii manažéra v podniku Levické mliekarne, a. s. Dotazník je súčasťou mojej diplomovej práce s názvom Zhodnotenie úrovne manažmentu v podniku Levické mliekarne, a. s.

Na otázky, prosím, odpovedajte pravdivo a úprimne. Uisťujem Vás, že dotazník je anonymný a získané odpovede budú použité len na účely diplomovej práce.

Z možností pri jednotlivých otázkach vyberte jednu, s ktorou sa najviac stotožňujete. Pri otázke č. 5 môžete vybrať aj viac možností.

Za vypracovanie dotazníka Vám vopred ďakujem.

1. Pohlavie:

- a) žena,
- b) muž.

2. Ako dlho pracujete v podniku Levické mliekarne, a. s. v pozícii manažéra?

- a) menej ako 1 rok,
- b) 1-5 rokov,
- c) 6-10 rokov,
- d) 11-15 rokov,
- e) viac ako 15 rokov.

3. Ste manažérom

- a) vrcholového manažmentu,
- b) stredného stupňa riadenia,
- c) najnižšieho stupňa riadenia.

4. Pri rozhodovaní väčšinou beriete do úvahy
 - a) vlastnú intuíciu, vedomosti a skúsenosti,
 - b) rady ostatných manažérov,
 - c) konsenzus – spoločný súhlas všetkých zúčastnených.

5. Využívate alebo využili ste niekedy pri rozhodovaní niektorú z nasledujúcich metód?
 - a) heuristická metóda,
 - b) metóda rozhodovacej analýzy,
 - c) rozhodovací strom,
 - d) rozhodovacie tabuľky.

6. Na pracovisku uprednostňujete:
 - a) formálnu komunikáciu,
 - b) neformálnu komunikáciu.

7. Ktorý štýl vedenia ľudí je Vám najbližší?
 - a) autokratický – nezohľadňuje názory podriadených, riadenie sa uskutočňuje len na základe pokynov a rozhodnutí manažéra,
 - b) demokratický – v určitej miere berie do úvahy návrhy podriadených,
 - c) liberálny – autorita zo strany manažéra je využívaná len zriedka.

8. Vyberte jednu z nasledovných možností:
 - a) Preferujem ciele manažmentu pred záujmami pracovných skupín.
 - b) Preferujem záujmy pracovných skupín pred cieľmi manažmentu.
 - c) Snažím sa o kompromis medzi cieľmi manažmentu a záujmami skupín.
 - d) Nepreferujem ani ciele manažmentu, ani záujmy pracovných skupín.

9. Ako motivujete svojich zamestnancov?
 - a) hmotnými prostriedkami (služobné auto, mobil)
 - b) peňažnými prostriedkami (finančné odmeny, prémie)
 - c) nepeňažnými prostriedkami (pochvala, uznanie, odmena vo forme dovolenky a i.)

10. Ktoré z motívov pôsobia na Vás najintenzívnejšie?

- a) peňažné,
- b) nepeňažné.

11. Kontrolu súvisiacu s plnením úloh vykonávate:

- a) priebežne, počas plnenia danej úlohy,
- b) spätne, po ukončení danej úlohy.

12. Ktorá je podľa Vás efektívnejšia?

- a) kontrola vykonávaná súbežne s plnením úlohy,
- b) kontrola vykonaná po ukončení plnenia úlohy.

13. Vediete zamestnancov k tomu, aby prispievali k zlepšeniu efektívnosti výroby, k zlepšeniu kvality a pod.?

- a) áno, očakávam od pracovníkov nové nápady a zlepšenia,
- b) nie, uprednostňujem tradičné, overené postupy.

14. Ste alebo boli ste niekedy súčasťou krúžku kvality?

- a) áno,
- b) nie,
- c) nepoznám krúžky kvality.