

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1129886

**VÝKON MANAŽÉRSKÝCH FUNKCIÍ NA RÔZNYCH  
ÚROVNIACH RIADENIA VO VYBRANOM PODNIKU**

**2011**

**Daniel Mikuška**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VÝKON MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÍ NA RÔZNYCH  
ÚROVNIACH RIADENIA VO VYBRANOM PODNIKU**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Lančarič Drahoslav Ing., PhD.

**Nitra 2011**

**Daniel Mikuška**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Daniel Mikuška vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Výkon manažérskych funkcií na rôznych úrovniach riadenia vo vybranom podniku“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, .....

.....

podpis autora BP

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánu Ing. Drahoslavovi Lančaričovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

## **Abstrakt**

Cieľom bakalárskej práce je analýza výkonu manažérskych funkcií na rôznych stupňoch riadenia vo vybranom podniku. V prvej časti práce sú informácie získané z publikácií domácich i zahraničných autorov. Základ tvoria teoretické názory autorov na manažment ako aj na základné manažérske funkcie, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Druhá časť práce pozostáva z charakteristiky skúmaného podniku a analýzy údajov získaných formou dotazníka. Dotazník nám podal názory jednotlivých manažérov daného podniku na vykonávanie manažérskych funkcií na rôznych úrovniach riadenia. Získané údaje boli spracované vo forme grafov. Porovnaním údajov z grafov pre jednotlivé úrovne manažmentu s teoretickými poznatkami sme vyvodili závery. V záverečnej časti práce sme navrhli racionalizačné opatrenia pre zvýšenie výkonu manažérskych funkcií vo vybranom podniku.

**Kľúčové slová:** manažment, úrovne manažmentu, manažérske funkcie.

## **Abstract**

The aim of this Bachelor's thesis is to analyze the performance of management functions at different levels of management in selected company. In the first part of the thesis are definitions from the domestic and foreign author's publications. The bases are theoretical author's definitions of management and basic management functions as planning, organization, leadership and supervision. The second part consists of the characteristic of the company and data analysis that were obtained through a questionnaire. The questionnaire showed the business managers' opinion of management functions performed at different levels of management. Obtained data were processed in the form of graphs. After comparing data from the graphs of different levels of management with the theoretical knowledge we deduced the results. In the final part of thesis we proposed the rationalization measures, to increase the performance of management functions in selected company.

**Keywords:** management, management levels, management functions.

## **Obsah**

<b>Obsah .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.1 Definícia pojmu manažment a jeho význam .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1. 1. 1 Manažér, stupne manažmentu .....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>1.2 Manažérske funkcie.....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>1. 2. 1 Plánovanie ako manažérska funkcia .....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>1. 2. 2 Organizovanie ako manažérska funkcia .....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>1. 2. 3 Vedenie ľudí ako manažérska funkcia.....</b>	<b>- 22 -</b>
<b>1. 2. 4 Kontrola ako manažérska funkcia .....</b>	<b>- 26 -</b>
<b>2. Cieľ práce .....</b>	<b>- 29 -</b>
<b>3. Metodika práce.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>4. Vlastná práca.....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>4. 1 Charakteristika podniku .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>4. 1. 1 Základné údaje o spoločnosti.....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>4. 1. 2. Členovia orgánov spoločnosti .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>4. 1. 3. Vývoj spoločnosti .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>4. 1. 4. Vývoj počtu zamestnancov .....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>4. 2 Vyhodnotenie dotazníka.....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>4. 2. 1 Analýza štruktúry zamestnancov na manažérskych pozíciách .....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>4. 2. 2 Výkon manažérskych funkcií na rôznych úrovniach vedenia podniku .-</b>	<b>37 -</b>
<b>4. 3 Zhrnutie a návrh racionalizačných opatrení .....</b>	<b>- 56 -</b>
<b>Záver .....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>- 61 -</b>

## Úvod

Manažment je každodennou súčasťou nášho života a môže byť chápaný ako profesia či ako vedná disciplína, ale je to hlavne praktická činnosť. Manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností, ktorá je vykonávaná manažérmi. Vo svojej podstate však manažment siaha až k počiatku ľudstva a v tých časoch ľudia na nejakých manažéroch ešte ani nepomysleli.

Základné manažérske činnosti ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a aj kontrola odjakživa súviseli s každodennými činnosťami. Ak by sme chceli zájsť do extrémov, tak by sme manažment mohli spájať už s pračlovekom alebo dokonca so zvieratami. Aj tie si lov koristi dopredu naplánujú, tento lov je organizovaný a celú svorku vedie nejaký vodca s jasne určeným cieľom.

Ako ďalší príklad manažmentu už z dávnej histórie môžeme uviesť dodnes obdivované pyramídy, Veľký čínsky múr, či iné pozoruhodné stavby, ktoré sú staré stovky až tisíce rokov. V súvislosti s organizáciou stavieb v minulosti je možné spomenúť aj tvorbu „organizačných štruktúr“ či dokonca „úrovní manažmentu“. O stavbe týchto budov musel rozhodnúť faraón, vládár, kráľ, ktorý poveril určitého úradníka, aby nad stavbou dohliadal.

V súčasnosti sa s pojmom manažment stretávame hlavne v podnikateľskej sfére, no manažment je súčasťou aj nevýrobných organizácií, ba dokonca svojich manažerov majú aj športové kolektívy, či úspešné hudobné skupiny. Im manažéri plánujú koncerty, organizujú program, komunikujú za nich s vydavateľstvami a dá sa povedať, že sa výraznou mierou podieľajú na ich úspechu.

V podstate každý z nás je svojím spôsobom manažérom a určité manažérske činnosti každodenne vykonáva. Väčšina ľudí si svoje činnosti dopredu plánuje, organizuje si svoj čas. Nie každý človek sa však môže stať úspešným manažérom. Úspešný manažér musí okrem vodcovských schopností, prirodzenej autority a kreatívnosti disponovať aj koncepčnými, ľudskými a technickými zručnosťami. Podľa toho, ktoré schopnosti u konkrétneho manažéra prevládajú je viac, či menej vhodný pre jednotlivé úrovne manažmentu. Riadenie podniku je veľmi rýchly a dynamický proces, preto pre úspech vyššie spomenuté veci nestačia. Manažment si vyžaduje neustále vzdelávanie a nadobúdanie vedomostí, ktoré môžu byť užitočné pri rozhodovaní a uplatňovaní konkrétnych manažérskych funkcií.

# 1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

Problematikou manažmentu a manažérskych funkcií, medzi ktoré patrí plánovanie organizovanie, vedenie ľudí a kontrola sa vo svojich dielach zaoberá mnoho autorov. Z tohto dôvodu môžeme v literatúre nájsť veľké množstvo definícií pojmu manažment.

## 1.1 Definícia pojmu manažment a jeho význam

Pojem manažment pochádza z anglického slova „to manage“, čo v slovenčine znamená riadiť, viesť, ovládať.

**Drucker, P. F (1992)**, poníma manažment ako funkciu, disciplínu, návod, ktorý je potrebné zvládnuť.

Podľa Samuela C. Certo je manažment proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov, uvádza **Gozora, V. (2005)**.

**Majtán, M. (2009) a kol.** charakterizuje manažment ako otvorenú sústavu poznatkov o špecifických činnostiach resp. funkciách manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie vopred vytýčených cieľov organizácie.

Manažment je proces zosúlad'ovania činností skupiny pracovníkov, ktorý je vykonávaný jednotlivcom alebo skupinou pracovníkov za účelom dosiahnutia vopred stanovených výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou prácou, píše **Donnelly, J. H. (2008) a kol.**

Na základe názoru, ktorý zastávajú **Koontz, H. a Wehrich, H. (1993)** je manažment proces vytvárania a udržiavania určitého prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú samostatne i skupinovo a efektívne uskutočňujú stanovené ciele.

**Vicen, M. (2000) a kol.** píše o manažmente ako o riadení organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva.

**Daft, R. L. a Marcic, D. (2009)** chápu manažment ako dosiahnutie organizačných cieľov efektívnym a účinným spôsobom prostredníctvom plánovania, organizovania, vedenia a riadenia organizačných zdrojov.

My sa stotožňujem s definíciou K. H. Chunga, ktorú vo svojej publikácii uvádza aj **Paška, E. (2009)** a ktorá definuje manažment ako proces plánovania, organizovania,



vedenia ľudí a kontroly organizačných činností zameraných na dosiahnutie vopred stanovených organizačných cieľov.

Viacerí autori majú na manažment rôzne názory. Mnoho z nich sa ale zhoduje v tom, že v rámci pojmu manažment rozlišujeme najmä tieto činnosti:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako teória či vedná disciplína,
- manažment ako osobitná skupina ľudí.

Ako uvádza **Paška, Ľ. (2009)**, manažment ako praktická činnosť predstavuje druh práce alebo sústavu vykonávaných aktivít, ktoré uskutočňujú manažéri pre dosiahnutie cieľa.

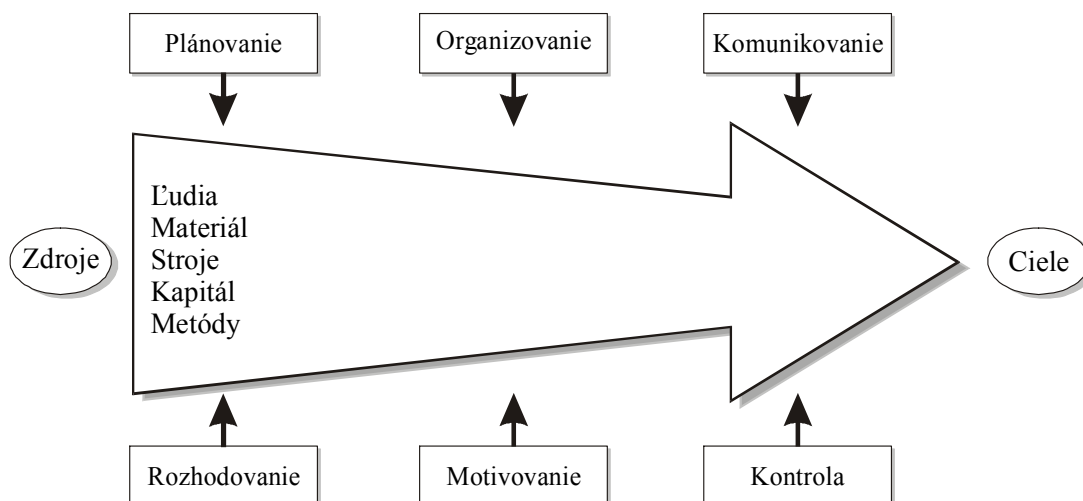
**Sedlák, M. (2009)** tvrdí, že manažment ako vedný odbor, či vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktoré sú vypracované na základe abstrakcie a empirie (skúsenosti), a ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať.

**Vicen, M. (2000) a kol.** uvádza manažment ako osobitnú skupinu ľudí, ktorých poslaním je plnenie manažérskych funkcií.

Ďalšia skupina autorov sa zhoduje na tom, že pojem manažment možno chápať a interpretovať v štyroch významoch. Je to manažment ako:

- proces,
- profesia,
- vedná disciplína,
- umenie.

Manažment ako proces vyjadruje praktickú činnosť manažéra, predstavuje súbor aktivít, ktoré vykonávajú manažéri v záujme naplnenia stanovených cieľov. Manažment je v tomto zmysle dynamický proces, ktorý začína definovaním alebo vytýčením reálnych cieľov, pokračuje ich riadením a končí kontrolou. Tieto činnosti sa seba neustále navzájom a tým tvoria opakujúci cyklus, vysvetľuje **Mižičková, Ľ. (2007) a kol.**



**Obrázok 1: Manažment ako proces**

Zdroj: Šimo, D. (1993) a kol.

**Rudy, J., Cibáková, V. (1996)** zastávajú názor, že o manažmente ako profesii hovoríme v súvislosti s manažérskou revolúciou v polovici 20-teho storočia, kedy sa začalo oddeľovanie manažmentu podnikov od ich vlastníctva. Súčasťou tohto procesu bolo zamestnávanie profesionálnych odborníkov na plnenie manažérskych funkcií v hospodárskych podnikoch.

Manažment ako vedná disciplína má interdisciplinárny charakter, pretože integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločenských, ale aj prírodných a technických disciplín. Tieto poznatky tvoria logicky usporiadaný súbor princípov, metód a techník, ktoré sú predmetom výučby. Hlavnou úlohou manažmentu ako vednej disciplíny je vytvoriť metodológiu riadenia, ktorá prispeje k zvyšovaniu efektívnosti fungovania organizácií.

Manažment ako umenie je spájaný s japonským manažmentom, a znamená vedieť ako hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, vedieť s nimi komunikovať, reálne ich motivovať nielen ako jednotlivcov, ale aj ako členov tímu, predvídať vývoj a rozumne riskovať tvrdí **Majtán, M. (2009) a kol.**

### 1. 1. 1 Manažér, stupne manažmentu

Ako sme spomenuli vyššie, manažment je podľa viacerých autorov definovaný rôzne. Všetci autori sa však zhodujú v tom, že je to určitý proces resp. praktická činnosť. Tento proces alebo činnosť musí niekto vykonávať. Osobu, ktorá túto činnosť vykonáva označujeme pojmom manažér.

Pojem manažér, podobne ako manažment nie je jednoznačne definovaný. Podľa **Mižičkovej, E. (2007) a kol.** je manažér človek, ktorý pomocou manažérskych funkcií riadi aktivity organizácie, organizačných jednotiek alebo kolektívov pracovníkov v záujme naplnenia stanovených cieľov.

**Drucker, P. F. (1992)** chápe manažérov ako profesionálov, ktorí danú činnosť realizujú a plnia vyplývajúce funkcie a povinnosti.

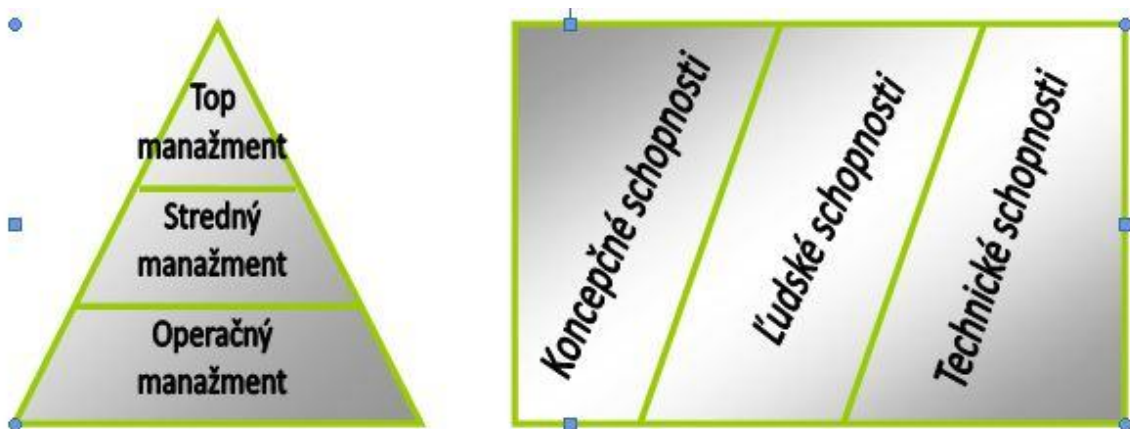
Vo väčšine podnikov sa na riadení spoločnosti podieľa viac vedúcich pracovníkov, resp. manažérov, ktorých úlohou je splnenie podnikových cieľov. Tieto ciele sa najčastejšie rozdeľujú z hľadiska času na dlhodobé, krátkodobé a operatívne. Vzhľadom k tomu, kto zabezpečuje splnenie týchto plánov rozoznávame aj stupne alebo úrovne manažmentu.

Podľa **Mižičkovej, E. (2007) a kol.**, ktorá vychádza z vnútorného usporiadania podniku a funkcií manažmentu rozlišujeme tri úrovne podnikového manažmentu:

1. Vrcholový stupeň (top manažment) zastupujú špičkoví manažéri, ktorí majú na starosti strategický rozvoj podniku a sú realizátormi dlhodobých zámerov podniku, ktoré sa tvoria na 3 - 5 rokov. Vrcholový manažment je nositeľom všetkých podnikových znakov a funkcií, čo je dôvodom, prečo je jediným reprezentantom podniku v právnych a kúpno-predajných vzťahoch.
2. Stredný manažment riadi činnosť podniku na druhom organizačnom stupni. Úlohou stredného manažmentu je transformovať dlhodobé koncepčné zábery podniku do tvorby taktických plánov prijímaných na obdobie 3 - 5 rokov, usmerňovať hmotno-energetické a informačné toky v horizontálnom a vertikálnom smere.
3. Najnižší stupeň (operačný manažment) tvoria manažéri, ktorí svojimi rozhodnutiami bezprostredne ovplyvňujú transformáciu výrobných činiteľov na úžitkové hodnoty. Najnižší stupeň tvorbou operatívnych plánov špecifikuje taktické plány. Operačný manažment má charakter realizátora čiastkových úloh.

Rozdielne stupne manažmentu podniku si vyžadujú odlišné manažérske zručnosti. Vyplýva to z funkcií a konkrétnych činností, ktoré manažéri na danej úrovni vykonávajú. Vo všeobecnosti však môžeme povedať, že manažérske zručnosti sa dajú rozdeliť do troch skupín, píše **Gozora, V. (2005)**.

1. Konceptné zručnosti zahŕňajú schopnosti vidieť podnik ako celok. Len manažér s týmito zručnosťami vie porozumieť tomu ako sa jednotlivé funkcie podniku navzájom dopĺňajú, ako je podnik prepojený s okolím a ako zmeny v jednej organizačnej časti pôsobia na celý podnik. Príkladmi týchto zručností sú predvídavosť, schopnosť analýzy, konštruktívne myslenie a iné.
2. Ľudské zručnosti sú založené na spolupráci vedúceho manažéra s tímom. Zahrňujú prácu s postojmi, komunikáciu jednotlivcov a skupín, individuálne záujmy a prácu s ľuďmi. Ľudské zručnosti sú potrebné na všetkých úrovniach manažmentu, no dominantné sú pri strednom manažmente. Medzi tieto zručnosti môžeme zahrnúť empatiu, schopnosť komunikovať, sociálne cítenie ale aj schopnosť motivovať.
3. Technické zručnosti zahŕňajú využívanie špeciálnych poznatkov a expertíz pri vykonávaní technických prác a procedúr. Technické zručnosti sú najviac spojené s vecnými procesmi alebo fyzickými cieľmi, preto sú prevládajúcimi manažérskymi zručnosťami operačného manažmentu. Medzi technické zručnosti môžeme zaradiť technologické znalosti, inžiniering, počítačové programovanie, účtovanie a pod.



**Obrázok 2: Stupne a zručnosti manažmentu**  
 Zdroj: Mižičková, E. (2007) a kol., vlastné spracovanie

## 1.2 Manažérske funkcie

**Sedlák, M. (1993)** pojednáva o funkcii manažmentu alebo manažérskej funkcii ako o relatívne oddelenej, ale ucelenej časti pracovnej činnosti v riadení. Ďalej konštatuje, že v literatúre nie je jednoznačne rozpracovaná klasifikácia týchto funkcií.

**Pinková, D. (2003) a kol.** píše, že H. Fayol vo svojej publikácii Všeobecné a priemyselné riadenie (1916) konštatoval, že riadenie v podniku je procesom, ktorý pozostáva z týchto základných činností:

- plánovanie - predpovedá pravdepodobné budúce udalosti a zabezpečuje plánmi vopred formulované ciele,
- organizovanie - systematicky upravuje možnosti a úlohy tak, aby mohli byť plány uskutočňované s minimálnymi nákladmi, časom a úsilím,
- prikazovanie a vedenie ľudí - k jednotlivým úlohám prideluje jednotlivcov, vedie a pomáha pri plnení týchto úloh,
- koordinácia - zabezpečuje, aby sa všetky možnosti a jednotlivci navzájom podporovali,
- kontrola a ovládanie - zisťuje, či všetky činnosti prebiehajú podľa plánu.

V ďalších rokoch sa Fayolova koncepcia menila len nepodstatne, buď sa zväčšoval alebo znižoval počet činností resp. sa upravoval ich obsah.

**Majtán, M. (2009) a kol.** tvrdí, že v 30. rokoch 20. storočia L. Gulick vypracoval systém POSDCORB. Názov tohto systému pozostáva zo začiatkových písmen čiastkových procesov alebo funkcií, ktoré vo svojom celku tvoria manažérsku činnosť. Medzi tieto procesy patrí:

- plánovanie (Planning),
- organizovanie (Organizing),
- personalistika (Staffing),
- prikazovanie (Directing),
- koordinovanie (Coordinating),
- evidencia (Reporting),
- rozpočtovanie (Budgeting).

**Rabin, J. (2000) a kol.** konštatuje, že Ralph Davis v roku 1951 znížil počet manažérskych funkcií na tri, medzi ktoré zaradil plánovanie, organizovanie a kontrolu. Podľa iných autorov by sa mali pridať ďalšie funkcie. Napríklad Newman v roku 1972 navrhol pridať motiváciu a Mc Farland v roku 1979 personalistiku.

Dnes sa v literatúre ako základné manažérske funkcie najčastejšie uvádzajú tieto 4 funkcie:

### **1. Plánovanie,**

2. **Organizovanie,**
3. **Vedenie ľudí,**
4. **Kontrola.**

**Pinková, D. (2003) a kol.** zastáva názor, že funkcie manažmentu nemožno od seba jednoznačne oddeliť. Vzájomne sa prelínajú a podporujú, niektoré sú potláčané a iné zase viac zdôraznené, ale spolu ako celok tvoria jeden cyklus riadenia.

Konkrétne manažérske funkcie musia v podniku vykonávať manažéri na všetkých úrovniach. Rozdiel je v tom, že na každom manažérskom stupni je rozdielne zastúpenie jednotlivých funkcií manažmentu.



**Obrázok 3: Štruktúra manažérskych funkcií**  
Zdroj: Paška, I. (2009) a kol.

### 1. 2. 1 Plánovanie ako manažérska funkcia

**Grznár, M. (2009) a kol.** konštatuje, že slovo plánovať pochádza z latinského slova *planta*, čo v slovenčine znamená náčrt budovy. Plánovať teda znamená projektovať, načrtnúť schému ako treba niečo urobiť. Ďalej uvádza, že plánovanie má tri obsahové významy:

1. všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou,
2. alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny,
3. výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí.

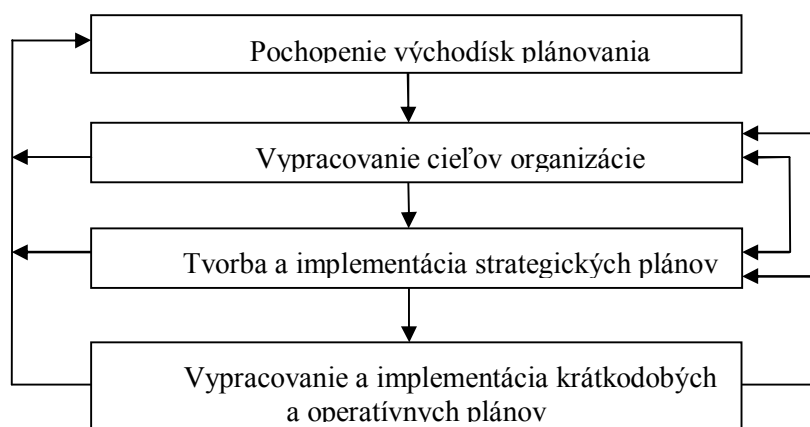
**Pilková, A. (1994) a kol.** považuje plánovanie za jednu z najstarších ľudských aktivít spojenú s jedinečnou schopnosťou ľudí predvídať budúcnosť. Táto schopnosť umožňuje plánovať dopredu ciele, ktoré je nutné dosiahnuť, resp. potreby, ktoré chceme uspokojiť.

**Rush, M. (2003)** píše, že plánovanie pozostáva z identifikácie celkového zámeru projektu, aktivít, ktoré majú byť uskutočnené, ich postupnosti a zdrojov potrebných na ich dosiahnutie. Ak niektorý z týchto štyroch elementov chýba, plány majú menšiu šancu na úspech.

**Murgaš, J. (2001)** definuje plánovanie ako cieľavedomý proces stanovenia cieľov, takých ciest, zdrojov a prostriedkov, ktoré umožňujú podniku dopracovať sa do žiaduceho postavenia, teda kde sa podnik nachádza a kam sa chce dostať.

Na základe názoru **Kráľoviča, J. (2010)** môžeme teda povedať, že plánovanie je východiskovou funkciou riadenia, je to rozhodovanie o budúcnosti – čo, kedy a kto má urobiť, aby boli splnené vytýčené ciele.

**Mižičková, E. (2007) a kol.** vysvetľuje, že plánovanie je proces, v ktorom manažér určuje ciele, formuluje spôsob a postupy ako stanovené ciele dosiahnuť. Plánovanie dovoľuje manažérom navrhovať možnosti na najoptimálnejšie naplnenie vytýčených cieľov. Plánovanie je proces aj preto, že sa do napĺňania predpísaných úloh neustále vstupuje. Vypracovaním plánu sa plánovanie nekončí. V priebehu realizácie plánovaných úloh sa reaguje na nepredvídané okolnosti, na zmenené podmienky. Hľadajú sa možnosti ako pokračovať vo určenom smere, pokračovať v plnení plánu.



**Obrázok 4: Plánovanie ako proces**

Zdroj: Mižičková, E. (2007) a kol.

Podľa **Gozoru, V. (2005)** má proces plánovania 6 stupňov.

1. Stanovenie podnikových cieľov je potrebné vykonať na začiatku procesu plánovania. Pri každom celi musia byť jednoznačne určené jeho parametre.

2. Vypracovanie alternatív na dosiahnutie vytýčených cieľov. Tento bod je dôležitý kvôli tomu, že každý cieľ je možné dosiahnuť rôznymi spôsobmi.
3. Rozvíjanie úsudkov, na ktorých sú alternatívy založené (Hodnotenie alternatív). Jednotlivé alternatívy sú hodnotené z rôznych hľadísk za účelom dosiahnutia vytýčených cieľov, pričom sú posudzované ich prednosti a nedostatky.
4. Výber najlepšej alternatívy. Hodnotenie alternatív musí zahŕňať hodnotenie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva. Manažér obyčajne prichádza k týmto úsudkom a nepodstatné vylučuje z budúcej úvahy.
5. Rozvíjanie plánov na sledovanie vybranej alternatívy. Po vykonanom výbere najvhodnejšej alternatívy manažéri začínajú rozvíjať stratégiu (z dlhodobého hľadiska) a taktiku (z krátkodobého hľadiska) podnikových plánov.
6. Uskutočňovanie plánov. Je to premena zámerov na skutočnosť.

Často sa však stáva, že v priebehu realizácie dochádza k odchýlkam od plánu, ktoré je nutné odstraňovať nápravami, ktoré majú zabezpečiť dosiahnutie organizačných cieľov. Z tohto dôvodu viacerí autori do procesu plánovania pridávajú aj Prijímanie nápravných opatrení.

Každý plán alebo plánovanie, ktoré je vykonávané či už vrcholovým, stredným alebo najnižším stupňom manažmentu sa uskutočňuje za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Aby bolo cieľ možné dosiahnuť, je potrebné, aby vyhovoval konkrétnym požiadavkám. Na presné stanovenie požiadaviek cieľov slúži metóda SMART. Názov tejto metódy je odvodený od začiatkových písmen. Cieľ podľa metódy SMART teda musí byť:

- špecifický, konkrétny, jednoznačný (Specific),
- merateľný (Measurable),
- akceptovaný (Accepted),
- reálny (Realistic),
- časovo vymedzený (Time limited).

Plánovanie je prvou manažérskou funkciou v cykle riadenia. Svojou podstatou ovplyvňuje všetky ostatné činnosti, ktoré manažéri vykonávajú. Podľa nášho názoru má plánovanie najväčšie zastúpenie vo vrcholovom manažmente, pretože na tejto úrovni treba do plánovania zahrnúť okrem súčasného stavu aj strategické plány podniku a vízie podniku



v budúcnosti. Plánovanie má samozrejme zastúpenie na všetkých stupňoch riadenia, ale čím sa v riadiacej hierarchii nachádzame vyššie, tým širší záber činností je potrebné plánovať.

### 1. 2. 2 Organizovanie ako manažérska funkcia

Organizovanie je po plánovaní druhou základnou funkciou manažmentu a plní svoju úlohu v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami, píše **Sedlák, M. (2009)**.

**Armstrong, M. a Stephens, T. (2008)** ponímajú organizovanie ako rozdeľovanie celkového množstva manažérskych úloh do radu procesov a činností a v nadväznosti na to stanovovaní nástrojov zaisťujúcich, že tieto procesy budú vykonávané efektívne a že zodpovedajúce činnosti budú koordinované.

Podľa **Sedláka, M. (2009)** poslaním organizovania je určiť úlohy ľuďom, ktorí v určenej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánované a iné potrebné činnosti v záujme plnenia cieľov organizácie. Organizovanie využíva výhody del'by práce, špecializácie a koordinácie činností a vzťahov medzi ľuďmi, ktorí ich vykonávajú.

**Sedlák, M. (2009)** ďalej uvádza, že organizovanie ako jedna z manažérskych funkcií predstavuje proces rozdelenia celkovej úlohy podniku na čiastkové práce vykonávané na jednotlivých pracoviskách a ich opätovné spojenie do jednotiek alebo útvarov.

**Majtán, M. (2009) a kol.** tvrdí, že proces organizovania vychádza z plánovania, kde sa stanovujú ciele podniku, formulujú sa podporné ciele, taktiky a plány. Ďalej uvádza, že tento proces obsahuje postupnosť nasledujúcich krokov.

1. identifikácia a klasifikácia požadovaných činností,
2. zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov a situácií,
3. delegovanie právomocí,
4. horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov.

My sme toho názoru, že organizovanie je na každej úrovni manažmentu zastúpené pomerne rovnakou mierou. Organizovanie je dôležité tak na úrovni top manažmentu, kde sa delegujú úlohy pre strednú úroveň ako aj pri operatívnom manažmente, kde je potrebná organizácia jednotlivých pracovných činností.

**Rudy, J., Cibáková, V. (1996)** uvádzajú, že organizovanie ako funkcia manažmentu znamená tvorbu organizačnej štruktúry podniku.

**Mižičková, E. (2007) a kol.** charakterizuje organizačnú štruktúru ako vzájomné usporiadanie ľudí a útvarov v podniku. Je to súbor prvkov organizácie a vzťahov medzi nimi.

**Majtán, M. (2009) a kol.** zastáva názor, že organizačná štruktúra je formálny systém vzťahov v rámci podniku, ktorý umožňuje rozlišovať a zároveň aj spájať činnosti a pracovníkov do jedného celku.

V dielach niektorých autorov sa môžeme stretnúť s pojmom organizačný dizajn. **Majtán, M. (2009) a kol.** a **Rudy, J., Cibáková, V. (1996)** vysvetľujú tento pojem vo svojich publikáciách ako tvorbu, zmenu prípadne rekonštrukciu organizačnej štruktúry. Tvorba organizačnej štruktúry musí zohľadňovať týchto päť princípov:

- del'ba práce,
- jednota prikazovania,
- právomoc a zodpovednosť,
- rozpätie riadenia,
- tvorba útvarov.

Del'ba práce znamená, že pracovný proces je rozdelený na operácie, ktoré priradené na jednotlivé špecializované pracoviská a pracovníkov. Podľa tradičnej školy manažmentu je del'ba práce nekonečným zdrojom zvyšovania produktivity práce. Nie je to však pravda, pretože pri prekročení určitej hranice del'by práce sa produktivita práce nezvyšuje, ale v dôsledku monotónnosti, únavy, nežiaduceho stresu sa jej úroveň znižuje.

Jednota prikazovania spočíva v tom, že každý pracovník má mať iba jedného nadriadeného, ktorý mu zadáva úlohy a kontroluje ich plnenie. Tento princíp má predchádzať vzniku protichodných požiadaviek na pracovníka, ktoré by mohli vyplývať z toho, ak by mal viac ako jedného priameho nadriadeného pracovníka.

Právomoc a zodpovednosť. Právomoc ako súbor mocí a práv na základe ktorej riadiaci pracovník získava právo prijímať rozhodnutia a vyžadovať ich plnenia nie je viazaná na osobnosť manažéra, ale na funkčné miesto. Na základe toho je stanovená aj jeho zodpovednosť.

Rozpätie riadenia ako jeden z princípov organizačného dizajnu vyjadruje počet podriadených jednému vedúcemu. Ide o stanovenie takého počtu podriadených, ktorých môže efektívne viesť jeden vedúci.

Tvorba útvarov v rámci organizačného dizajnu predstavuje činnosť, v ktorej sa zoskupujú pracoviská a k nim prislúchajúce činnosti do väčších organizačných celkov, ktoré nazývame organizačnými útvarmi.

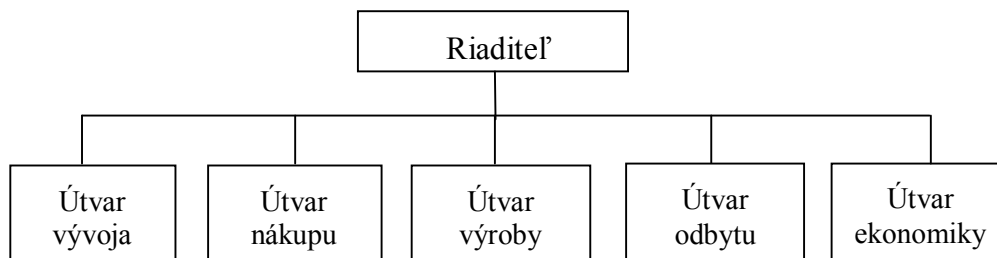
**Majtán, M. (2009) a kol.** sa domnieva, že pri rozhodovaní o tom, ktorý typ organizačnej štruktúry je v daných podmienkach najvhodnejší by mali manažéri zohľadňovať viaceré kritériá. Medzi tieto kritériá patrí stratégia organizácie, veľkosť organizácie, používaná technológia a prostredie, v ktorom organizácia pôsobí.

Medzi najčastejšie používané typy organizačnej štruktúry patrí:

- funkcionálny,
- divizionálny, ktorý sa ešte rozčleňuje na tri modely:
  - o výrobný model,
  - o územný model,
  - o zákaznicky model,
- maticový.

Na základe názorov **Majtána, M. (2009) a kol.**, **Mižičkovej, E. (2007) a kol.** a **Pinkovej, D. (2003)** ktoré prezentujú vo svojich publikáciách môžeme definovať jednotlivé typy organizačných štruktúr.

Funkcionálna organizačná štruktúra je najstarším typom spájania úloh a formovania útvarov, vychádza z del'by práce a špecializácie. Útvary sa vytvárajú na základe zoskupovania rovnakých alebo príbuzných činností.



**Obrázok 5: Funkcionálna organizačná štruktúra**  
Zdroj: Sedlák, M. (1993)

Výhody tohto typu organizačnej štruktúry sú v tom, že:

- je logickým odrazom základných podnikových funkcií,
- udržuje výkonnosť a prestíž hlavných funkcií,
- rešpektuje princíp pracovnej špecializácie,
- umožňuje dôkladnú kontrolu vrcholovému riadeniu.

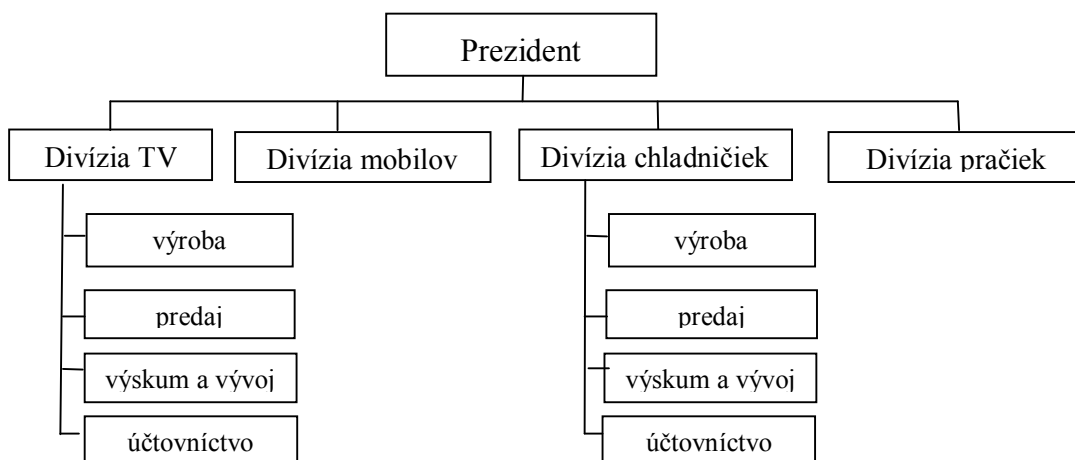
Medzi nevýhody funkcionálnej organizačnej štruktúry môžeme zaradiť to, že:

- kladie sa malý dôraz na celkové ciele podniku,
- problémy so zabezpečením koordinácie medzi jednotlivými funkčne špecializovanými činnosťami,
- obmedzený rozvoj bežných manažérov.

Divizionálna organizačná štruktúra v primárnom členení umožňuje vytvárať relatívne samostatné autonómne organizačné útvary alebo divízie. Jej podstata spočíva v tom, že v organizácii sa vytvárajú divízie ako špecializované, relatívne uzavreté vnútropodnikové organizačné jednotky podľa nasledovných kritérií:

- výrobok alebo služba – výrobkový model,
- územie – územný (teritoriálny) model,
- zákazník – zákaznícky (odberateľský) model.

Výrobkový model divizionálnej organizačnej štruktúry je charakterizovaný zoskupovaním rovnakých výrobných úloh (výrobkov, služieb) do organizačných jednotiek (divízií), čiže vytváranie útvarov podľa rovnorodých výrobkov, ale zahrňujúcich rozličné činnosti.



**Obrázok 6: Výrobkový model divizionálnej organizačnej štruktúry**

Zdroj: prednášky z predmetu Základy manažmentu

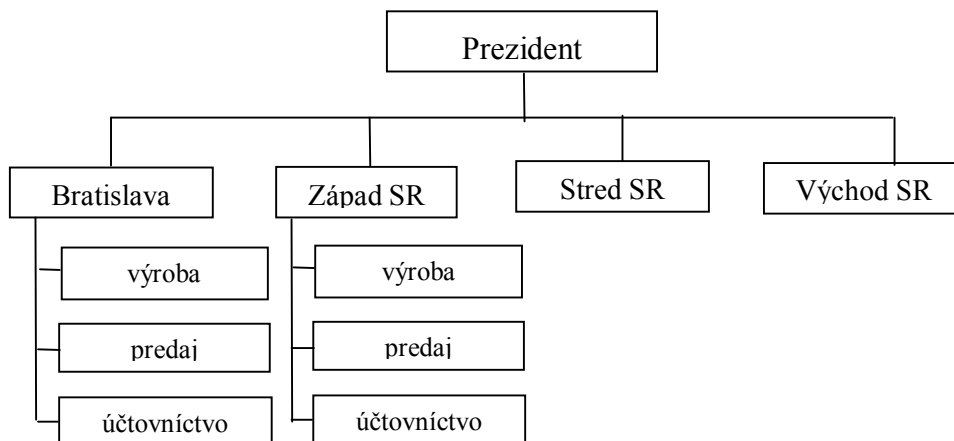
Pozitívne stránky výrobného modelu divizionálnej organizačnej štruktúry sú:

- prísna orientácia na hospodárske výsledky divízií,
- odbreňuje top manažment od operatívnej činnosti spojenej s fungovaním jednotlivých divízií,
- vo vrcholovom manažmente sa vytvára väčší priestor pre koncepcnú prácu a strategické rozhodovanie.

Naopak, negatívne stránky tohto modelu sú:

- zložitejšia kontrola zo strany vrcholového manažmentu,
- vyžaduje viac manažérov ako model funkcionálnej organizačnej štruktúry,
- duplicitný výkon rovnakých alebo veľmi podobných činností.

Územný model divizionálnej organizačnej štruktúry využívajú hlavne podniky, ktoré svojim pôsobením pokrývajú značnú geografickú oblasť. Pri tomto modeli sa vytvárajú útvary podľa geografického rozmiestnenia zákazníkov, s ktorými sú spravidla spojené aj niektoré ďalšie osobitosti príslušného trhu. Na základe tohto prístupu sa môžu vytvárať útvary zabezpečujúce aktivity v príslušnom regióne.



**Obrázok 7: Územný model divizionálnej organizačnej štruktúry**

Zdroj: prednášky z predmetu Základy manažmentu

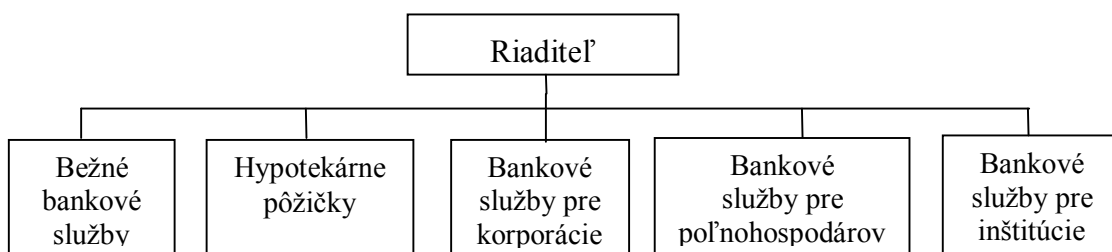
Výhody územného modelu divizionálnej organizačnej štruktúry:

- dôraz na zodpovednosť na nižších úrovniach riadenia,
- zvýšený dôraz na lokálne trhy a lokálne problémy,
- lepšia komunikácia s lokálnymi záujemcami.

Nevýhody územného modelu divizionálnej organizačnej štruktúry:

- potreba väčšieho počtu všestranných manažérov,
- zabezpečovanie centrálnych ekonomických služieb je náročné a zložité a často vznikajú požiadavky na oblastné úrovne,
- kontrola vrcholovými manažérmi je obtiažna.

Zákaznícky model divizionálnej organizačnej štruktúry sa vytvára za účelom uspokojenia potrieb určitých zákazníckych skupín. Tento model je väčšinou považovaný za variant výrobkového kritéria, pretože odberatelia sa nemôžu oddeľovať od výrobkov a služieb.



**Obrázok 8: Zákaznícky model divizionálnej organizačnej štruktúry**

Zdroj: Majtán, M. (2009) a kol.

Kladné stránky zákazníckeho modelu divizionálnej organizačnej štruktúry:

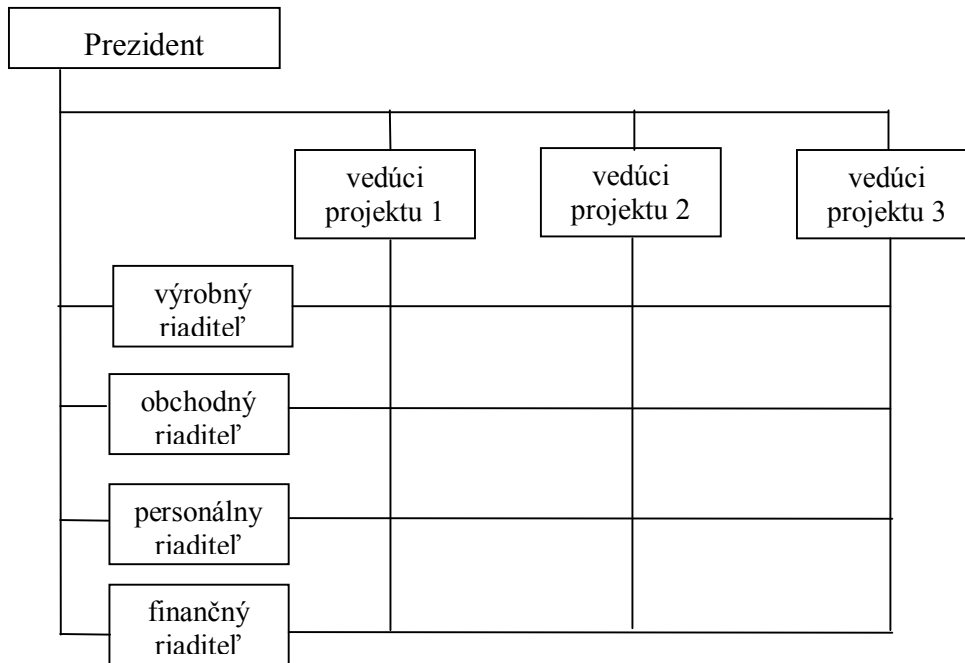
- dôraz na potreby zákazníka,
- zákazník má dôveru v dodávateľa,
- rast kvalitných odborníkov v oblasti marketingu.

Záporné stránky zákazníckeho modelu divizionálnej organizačnej štruktúry:

- náročná koordinácia operácií vzhľadom na protichodné požiadavky zákazníkov,
- vyžaduje manažérov a odborníkov, ktorí ovládajú problematiku zákazníkov,
- zákaznícke skupiny nemusia byť vždy jednoznačne vymedzené.

Maticová organizačná štruktúra spája prvky funkcionálnej a divizionálnej organizačnej štruktúry. Tento model sa najčastejšie využíva pri výskume, vývoji a riešení závažnejších projektov. Pri maticovej organizačnej štruktúre má každý pracovník

dvoch nadriadených. Odborného vedúceho a vedúceho tímu. Odborné tímy sú zložené z pracovníkov niekoľkých útvarov a všetci sa podieľajú na riešení jednotlivých úloh.



**Obrázok 9: Maticová organizačná štruktúra**

Zdroj: prednášky z predmetu Základy manažmentu

Výhody maticovej organizačnej štruktúry spočívajú v:

- efektívnom a flexibilnom využití kvalifikovaných špecialistov,
- zamestnanci zostávajú súčasťou pôvodnej organizačnej štruktúry,
- orientácii na konečné výsledky.

Nevýhody maticovej organizačnej štruktúry sú:

- možnosť vzniku kompetenčných konfliktov medzi funkčnými a projektovými manažérmi,
- nutnosť riešenia medziludských vzťahov,
- problematické ohraničenie kompetencií.

### 1. 2. 3 Vedenie ľudí ako manažérska funkcia

Ako konštatuje **Sedlák, M. (2009)** vedenie ľudí sa niekedy nesprávne používa ako synonymum k pojmu manažment. Manažment je oveľa širší pojem ako vedenie. Vedenie je súčasťou manažmentu a jednou zo základných manažérskych funkcií.

Podľa **Davis, K. (cit. Donnelly, 2008)** je vedenie schopnosť presviedčať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele.

**Majtán, M. (2009) a kol.** definuje vedenie ľudí ako proces ovplyvňovania ľudí tak, že ich práca prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov.

**Rudy, J., Cibáková, V. (1996)** sa domnievajú, že pod pojmom vedenie, ako manažérskou funkciou môžeme rozumieť schopnosť riadiaceho pracovníka ovplyvňovať konanie svojich podriadených. Metóda akou manažér uplatňuje svoju schopnosť ovplyvňovať konanie ľudí nazývame štýl vedenia ľudí.

Podľa **Šajbidorovej, M.** je štýl vedenia ľudí je spôsob akým manažér prezentuje svoju vodcovskú pozíciu. Poznáme dva prístupy k štýlu vedenia ľudí:

1. Klasický prístup,
2. Manažérska mriežka.

1. Klasický prístup má nasledujúce podštýly:

- autokratický štýl sa vyznačuje tým, že manažér sa rozhoduje sám, bez spoluúčasti svojich podriadených. V princípe ide o vedenie ľudí prikazovaním.
- demokratický (participačný) štýl vedenia, je charakteristický obojstrannou komunikáciou medzi vedúcimi a pracovníkmi. Vedúci sa s podriadenými radí o nimi navrhnutých úlohách, rozhodnutiach a postupoch na ich zvládnutie.
- liberálny štýl sa označuje tiež ako štýl vedenia samospádom. Vedúci vystupuje ako reprezentant podriadeného kolektívu. Je typický tým, že manažér veľmi málo vstupuje do procesu vedenia svojich podriadených.
- cieľovo orientovaný štýl, nazývaný aj štýl štýlov, nesie v sebe znaky demokratického vedenia a je posilnený o výraznú orientáciu na podnikové ciele.



## 2. Manažérska mriežka,

je to dvojrozmerné zobrazenie vzťahu manažéra k podnikovým úlohám a cieľom na jednej strane a k ľuďom na strane druhej.

Orientácia na ľudí	9	(1, 9) Starostlivá pozornosť venovaná potrebám ľudí s cieľom dosiahnuť dobré vzťahy vedie k príjemnej a priateľskej podnikovej atmosfére a pracovnému tempu (napr. typ vedúci spolku záhradkárov).		(9, 9) Prácu robia angažovaní ľudia. Vzájomná závislosť založená na "spoločnej stávke" na podnik vedie k vzťahom dôvery a rešpektu (tímový vedúci).							
	8										
	7										
	6	(5, 5) Priemerný výkon organizácie možno dosiahnuť vyvážením nutnosti urobiť prácu a udržať morálku ľudí na uspokojivej úrovni (kompromisný vedúci).									
	5										
	4										
	3	(1, 1) Vynakladanie minimálneho úsilia na to, aby ľudia odovzdávali požadovanú prácu, je vhodné na udržanie pracovníkov v organizácii (vedúci voľného priebehu).		(9, 1) Schopnosť dosahovať výkon vyplýva z takého usporiadania podmienok práce, že ľudský činiteľ ruší čo najmenej (autoritatívny vedúci vyžadujúci poslušnosť).							
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Orientácia na úlohy									

**Obrázok 10: Manažérska mriežka**

Zdroj: Majtán, M. (2009) a kol.

Na základe pozície v tejto mriežke možno klasifikovať manažérov podľa ich starostlivosti o úlohy a o ľudí takto:

- (1, 1) Vedúci voľného priebehu - vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce,
- (9, 1) Autoritatívny vedúci - koncentruje sa na splnenie úlohy, ale málo sa stará o rozvoj a morálku podriadených,
- (5, 5) Kompromisný vedúci - jeho cieľom je primerané plnenie úloh a uspokojujúca morálka,
- (1, 9) Vedúci spolku záhradkárov - sústreďuje sa na podporu zamestnancov a ústretovosť k nim, ale splnenie úloh nie je na prvom mieste tohto štýlu,
- (9, 9) Tímový vedúci - podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít.

Motivácia je dôležitou súčasťou vedenia ľudí. V literatúre existuje množstvo definícií pojmu motivácia.

Ako uvádza **Majtán, M. (2009) a kol.** Robbins a Coulterová definujú motiváciu ako ochotu vynaložiť určité úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie, podmienenú tým, že jednotlivec súčasne uspokojí svoje potreby.

Motivovanie je vonkajšie pôsobenie na vnútornú motivačnú štruktúru človeka prostredníctvom určitých podnetov s cieľom dosiahnuť žiaduce správanie, píše **Blažek, L. (2011)**.

Podľa **Sedláka, M. (1993)** je v teórii a praxi manažmentu najznámejšia teória motivácie Abrahama Maslowa, nazývaná tiež aj hierarchia potrieb.



**Obrázok 11: Hierarchia potrieb ľudí**

Zdroj: Sedlák, M. (1993)

A. Maslow uvádza päť skupín potrieb ľudí, začínúc od najnižších po najvyššie. Sú to:

1. fyziologické potreby - patria sem základné potreby ľudského života ako sú strava, bývanie, znesiteľné pracovné podmienky,
2. potreby bezpečia - ochrana pri práci, napr. pred úrazom,
3. sociálne potreby - potreba byť akceptovaný, byť rovnoprávnym členom kolektívu, mať možnosť zúčastniť sa rozhodovania,
4. potreby uznania - uznanie osobných kvalít pracovníka, ocenenie jeho práce, čo vedie k jeho sebadôvere a prestíži,
5. potreby sebarealizácie - stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia.

**Sedlák, M. (2009)**, zastáva názor, že komunikácia je veľmi dôležitá časť manažérskej funkcie vedenia ľudí.

**Mižičková, L. (2007) a kol.** uvádza, že až 60 - 80 % pracovného času manažéra zaberá ústna komunikácia.

Komunikácia je rozdeľovanie resp. sprostredkovávanie informácií medzi dvoma alebo viacerými subjektmi. Na to, aby mohla komunikácia prebiehať sú potrebné určité prvky, medzi ktoré patrí:

1. Vysielač (odosielateľ) - človek, alebo technický prostriedok,
2. Správa - predmet komunikácie,
3. Komunikačný kanál - cesta po ktorej sa správa šíri (vzduch, zariadenie),
4. Prijímateľ (príjemca) – človek, ktorému je správa určená,
5. Spätná väzba - bez nej nie je komunikácia možná, nemusí byť slovná alebo písomná, môže byť vyjadrená rečou tela (kývanie hlavou, pokrčenie pliec,).



Obrázok 12: Základné prvky komunikácie

Z hľadiska manažmentu je komunikácia na pracovisku veľmi dôležitá a rozdeľuje sa na formálnu a neformálnu.

Formálna komunikácia prebieha tromi smermi a to:

- zhora na dol, ktorá prechádza od manažérov na najvyšších úrovniach k jednotlivcom na nižších postoch a to vo forme príkazov, nariadení alebo pokynov,
- zdola na hor, ktorá ide od nižších stupňov riadenia na najvyššie úrovne ako požiadavky, odporúčania alebo námety,
- horizontálna komunikácia, ktorá prebieha na rovnakej riadiacej úrovni. Pri tomto smere komunikácie nie sú dané jednoznačné usmernenia, je to skôr vzájomná spolupráca a pomoc, ktorá prebieha na základe vzájomných vzťahov.

Okrem formálnej komunikácie, ktorá vyplýva z organizačnej štruktúry, poznáme aj neformálnu komunikáciu. Tá prebieha prirodzene medzi spolupracovníkmi v jednotlivých pracovných skupinách, píše **Mižičková, Ľ. (2007) a kol.**

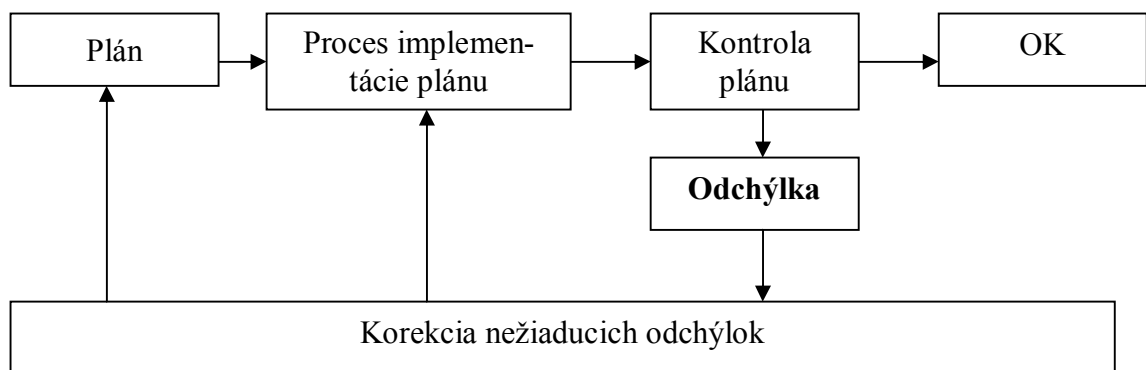
Z nášho pohľadu má vedenie ľudí v pomere k ostatným manažérskym funkciám tým väčšie zastúpenie, čím nižší stupeň manažmentu sledujeme. Kým top manažment sa stretáva len s úzkym okruhom spolupracovníkov, tak najnižší stupeň riadi, motivuje a komunikuje s oveľa väčším počtom zamestnancov.

#### 1. 2. 4 Kontrola ako manažérska funkcia

**Mižičková, Ľ. (2007) a kol.** poníma kontrolu ako súčasť každej funkcie manažmentu a súčasne ukončuje celkový proces riadenia.

**Armstrong, M. a Stephens, T. (2008)** chápu kontrolu ako meranie a sledovanie pokroku v práci v porovnaní s plánom a v prípade potreby vykonanie krokov vedúcich k náprave.

**Grznár, M. (2009) a kol.** vysvetľuje, že kontrola plní v procese plánovania funkciu spätnej väzby. Informuje, ako sa darí plniť plány, umožňuje odhaliť príčiny ich neplnenia alebo prekročovania. Kontrola často odhaľuje aj kvalitu samotného plánovania, nakoľko nízka kvalita plánovania sa musí nutne prejaviť aj v procese realizácie plánov.



**Obrázok 13: Vzťah plánovania a kontroly**  
Zdroj: Grznár, M. (2009)

V literatúre existuje množstvo rôznych spôsobov klasifikácie kontroly, ktoré vyplývajú z rôznych pohľadov na jej členenie a skúmanie. Na základe údajov od

**Mižičkovej, E. (2007) a kol., Sedláka, M. (2009) a Grznára, M. (2009) a kol.** môžeme klasifikovať kontrolu podľa týchto hľadísk:

1. Z hľadiska subjektu vykonávania:

- vnútená kontrola - je jadrom manažérskej funkcie a pozostáva z dozerania manažérov na výkon pridelených úloh,
- samokontrola - môže byť samokontrolou riadiaceho (napríklad správnosť svojich pripravovaných rozhodnutí) a riadeného objektu (kontroluje kvalitu výsledkov svojej práce).

2. Podľa pôvodu kontrolujúcich subjektov a ich vzťahu ku kontrolovanej organizácii:

- vnútorná (interná) kontrola - kontrolované a kontrolujúce prvky patria k rovnakému systému, vykonávajú ju pracovníci organizácie (vedúci, alebo nimi poverení pracovníci),
- vonkajšia (externá) kontrola - uskutočňujú ju osoby pôsobiace mimo systému (podniku), ktorým nie sú kontrolované objekty organizačne podriadené (orgány štátnej správy) a ktoré kontrolujú niektoré ich stránky či činnosti. Jedná sa o preverky dodržiavania právnych predpisov.

3. Podľa úrovne riadenia:

- kontrola na vrcholovej úrovni riadenia- je to hlavne kontrola plnenia strategických plánov, ktorá sa zameriava na celkové výsledky podniku,
- kontrola na nižších úrovniach riadenia - má charakter operatívnej kontroly. Dôraz sa kladie na čiastkové oblasti činnosti podniku.

4. Podľa šírky kontrolovaných objektov:

- všeobecná kontrola - týka sa všetkých stránok činnosti kontrolovaných objektov ako napríklad podniku ako celku alebo jeho organizačných jednotiek,
- špecifická (špeciálna) kontrola - týka sa len niektorej stránky podniku. Napríklad finančnej činnosti.

5. Podľa štádia činnosti:

- predbežná (vstupná) kontrola - cieľom je predchádzať problémom a včas ich identifikovať. Uskutočňuje sa predtým, než sa prijme rozhodnutie, skôr ako začne prebiehať vlastná činnosť. Jej príkladom sú rozpočty, kontrola kvality projekčných prác, programy výchovy,

- priebežná kontrola - vykonáva sa v priebehu realizácie činností. Jej úlohou je včas odhaliť nedostatky a odchýlky, ktoré bránia splneniu úloh. Patrí sem bežné hodnotenie úloh priamym nadriadeným a kontrola kvality,
- konečná (výstupná) kontrola - uskutočňuje sa až po realizácii činností a používa sa na preverenie plnenia zámerov, zistenie odchýlok a ich príčin. Nevýhodou je, že ak vznikla podstatná odchýlka, škoda už nastala.

#### 6. Podľa pravidelnosti:

- pravidelná (periodická) kontrola - sa robí najmä tam, kde treba sústavne zisťovať rozdiely medzi skutočným stavom a plánom a na základe toho realizovať korekcie,
- nepravidelná - vyplýva z potreby zistiť niektoré skutočnosti vznikajúce v organizácii.

Podľa nášho názoru je kontrola neoddeliteľnou súčasťou riadenia na každej úrovni podniku. Rozdiel vidíme v objeme informácií, údajov alebo činností, ktoré sú predmetom kontroly. Pokiaľ sa na najnižšej úrovni sledujú jednotlivé pracovné úkony a činnosti, tak na vrcholovom stupni manažmentu kontrola vykonávaná z globálneho hľadiska. Sledujú sa súbory činností, ktoré spolu tvoria určitý celok.

## 2. Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je analýza manažérskych funkcií vykonávaných na rôznych úrovniach riadenia v skúmanom podniku a návrh vlastných racionalizačných opatrení vedúcich k zlepšeniu efektívnej činnosti podniku.

Predmetom analýzy je spoločnosť Nefab Packaging Slovakia s. r. o., ktorá pôsobí na území Slovenskej republiky od roku 2004. Táto spoločnosť sa zaoberá návrhom, vývojom a výrobou obalových výrobkov na prepravu a manipuláciu s tovarom. Úlohou je rozdeliť manažment analyzovaného podniku na jednotlivé úrovne riadenia a zistiť spôsob vykonávania hlavných manažérskych funkcií na daných stupňoch.

K dosiahnutiu stanoveného hlavného cieľa je bakalárska práca rozdelená na nasledovné čiastkové ciele:

- charakteristika vybraného podnikateľského subjektu Nefab Packaging Slovakia s. r. o.,
- analýza štruktúry manažmentu podniku,
- zhodnotenie manažérskych funkcií na úrovni vrcholového (top) manažmentu vo vybranom podniku,
- zhodnotenie manažérskych funkcií na úrovni stredného manažmentu vo vybranom podniku,
- zhodnotenie manažérskych funkcií na najnižšej úrovni (operačného) manažmentu vo vybranom podniku.
- návrh prípadných racionalizačných opatrení na zlepšenie využívania manažérskych funkcií na rôznych úrovniach riadenia v podniku.

### 3. Metodika práce

Na základe vybranej témy bakalárskej práce bolo potrebné zvoliť takú metodiku, ktorá prispeje k naplneniu stanoveného cieľa. Pre tento účel bol zvolený postup, skladajúci sa z nasledovných krokov:

- zhromaždenie a naštudovanie odbornej domácej i zahraničnej literatúry, ktorá sa zaoberá problematikou manažérskych funkcií,
- výber vhodného podnikateľského subjektu potrebného pre účel vypracovania bakalárskej práce,
- získanie informácií o výkone manažérskych funkcií na rôznych stupňoch riadenia v analyzovanom podniku,
- spracovanie a triedenie získaných informácií, ich následné spracovanie do tabuliek a grafov a vyhodnotenie získaných poznatkov,
- vlastné vyjadrenie k výsledkom analýzy a návrh racionalizačných opatrení na zlepšenie výkonu manažérskych funkcií v skúmanom podniku.

Na získanie teoretických údajov potrebných pre vypracovanie bakalárskej práce bolo potrebné naštudovať odborné publikácie od domácich aj zahraničných autorov so zameraním na manažment a manažérske funkcie. Zoznam týchto publikácií je uvedený v prehľade použitej literatúry. Okrem literárnych zdrojov boli informácie získané aj z prednášok a internetu.

Za predmet skúmania bola zvolená spoločnosť Nefab Packaging Slovakia s. r. o., ktorá sídli v priemyselnom parku v Leviciach. Jeho bližšia charakteristika, hlavná podnikateľská činnosť, oblasť výroby a produkcia je popísaná v podkapitole 4.1.

Informácie o výkone manažérskych funkcií na rôznych stupňoch riadenia v danom podniku boli získané prostredníctvom dotazníka. Dotazník vyplňali riadiaci pracovníci podniku na rôznych stupňoch manažmentu. Tieto informácie boli doplnené prostredníctvom neformálnej komunikácie s manažmentom podniku.

Získané informácie boli následne vytriedené a spracované do tabuľkového prehľadu a do grafov. Na to boli využité programy Microsoft Word a Microsoft Excel.



V záverečnej fáze bola zhodnotená činnosť manažmentu spoločnosti Nefab Packaging Slovakia s. r. o., a taktiež boli navrhnuté racionalizačné opatrenia, ktoré by mohli zlepšiť výkonnosť riadiacich pracovníkov danej spoločnosti.

Pri písaní bakalárskej práce boli použité nasledovné metódy:

- *Selekcia* - najmä pri výbere literárnych zdrojov potrebných pre vypracovanie teoretickej časti práce,
- *Analýza* - pri spracovaní a vyhodnocovaní údajov o podniku,
- *Komparácia (porovnávanie)* - hlavne pri porovnávaní získaných údajov z dotazníka
- *Syntéza* - pri vytyčovaní manažérskych funkcií spájaním teoretických a praktických poznatkov,
- *Dedukcia* - pri formulovaní dosiahnutých výsledkov, návrhu racionalizačných opatrení a záveru práce.

## 4. Vlastná práca

### 4. 1 Charakteristika podniku

#### 4. 1. 1 Základné údaje o spoločnosti

Názov spoločnosti, ktorú som si vybral pre spracovanie bakalárskej práce je Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. Táto spoločnosť je členom nadnárodnej skupiny, ktorej materská krajina je Švédsko. V súčasnosti má zastúpenie vo viac ako 35 krajinách sveta. Spoločnosť Nefab Packaging Slovakia pôsobí na území Slovenskej republiky od svojho vzniku 13. 08. 2004, čomu predchádzalo založenie dňa 09. 07. 2004 zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

Predmetom činnosti spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. podľa obchodného registra je:

- výroba a predaj obalových produktov v rozsahu voľnej živnosti,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod),
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- prenájom priemyselného a spotrebného tovaru,
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti.

Voľnejšie sa dá povedať, že sa zaoberá výrobou, predajom a prenájomom obalových výrobkov a výplní, ktoré zabezpečujú bezpečnú prepravu materiálov a výrobkov. Svoje produkty vyrába hlavne pre *telekomunikačný* a *automobilový* priemysel. Výrobky sa vyrábajú prevažne z dreva a preglejky, ale aj z plastu, fólie, papiera a kovu.



#### 4. 1. 2. Členovia orgánov spoločnosti

<b>Orgán</b>	<b>Funkcia</b>	<b>Meno</b>
Konateľ	generálny riaditeľ	Christoffer Lönn (od 1.1.2008)
	riaditeľ výrobného závodu	Marian Jelínek (od 1.10.2010)
	generálny riaditeľ	Christoffer Lönn (od 1.1.2008)
	riaditeľ obchodnej zložky v SR	Juraj Horváth
	finančná riaditeľka	Zuzana Slezáková
	riaditeľ kvality	Marian Lehocký

Nefab Packaging Slovakia, s.r.o je dcérskou spoločnosťou globálnej spoločnosti Nefab AB, Jonkoping Švédsko, ktorá má 100%-ný podiel na základnom imaní. Na začiatku pôsobenia danej spoločnosti bola výška základného imania 6 500 000 Sk, čo predstavuje čiastku 125 760 EUR. Od 13. 10. 2009 je výška základného imania 50 000 000 Sk, čo je 1 659 696 EUR.

#### 4. 1. 3. Vývoj spoločnosti

Spoločnosť NEFAB bola prvým zahraničným investorom, ktorý sídli v priemyselnom parku v Leviciach na pozemku s rozlohou 18 000 m<sup>2</sup>. Spolupracovala s predstaviteľmi mesta pri získavaní nových investorov.

Začiatok výstavby výrobnéj haly sa uskutočnil 14. 12. 2004. Vo februári 2005 začalo školenie zamestnancov v sesterskej firme v Estónsku. V apríli toho istého roku prebehla montáž technológie potrebnej pre výrobu a spustenie prevádzky sa uskutočnilo v júni roku 2005. V auguste 2005 spoločnosť prešla na dvojzmennú prevádzku. Prvý mesiac, kedy spoločnosť dosiahla kladný výsledok hospodárenia bol marec roku 2006. Výška investície bola 350 mil. korún, čo predstavuje vyše 11,5 mil. EUR. Výstavbou spoločnosti bolo vytvorených 120 nových pracovných miest.

Spoločnosť zriadila organizačnú zložku v Českej republike za účelom rozvoja obchodu na českom trhu. Činnosť organizačnej zložky bola v roku 2009 ukončená a nahradila ju novo zriadená spoločnosť, ktorá je vlastnená spoločnosťou Nefab AB, Jonkoping Švédsko.

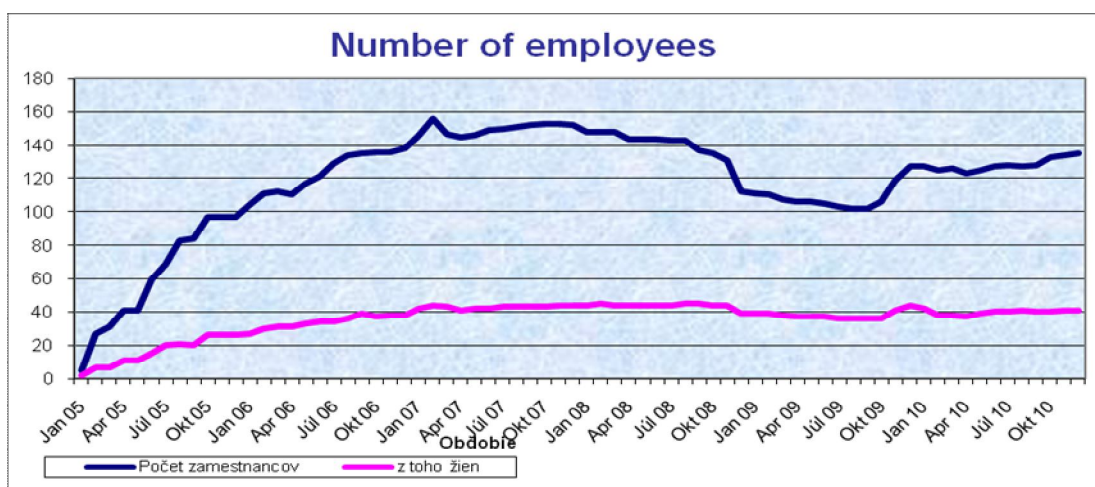
#### 4. 1. 4. Vývoj počtu zamestnancov

Miera nezamestnanosti bola v okrese Levice ku koncu roka 2004 19%. S náborm zamestnancov nebol problém. Väčšina zamestnancov pochádza z okresu Levice (okruh 20 km v okolí Levíc).

V priebehu roku 2006 sa začal priemyselný park v Leviciach rozvíjať. Koncom roku 2006 nezamestnanosť v Levickom okrese bola 14%, k 31.12.2007 bolo evidovaných 11,73% nezamestnaných.

V Auguste 2008 bola evidovaná miera nezamestnanosti v okrese Levice historicky najnižšia 10,17%. V Decembri 2008 miera nezamestnanosti začala zaznamenávať rýchly nárast. K 31.12.2008 bola 11,53%.

Počas roku 2009 stúpala nezamestnanosť v okrese Levice na 14,43%. Z dôvodu presunu produkcie zo sesterskej spoločnosti Nefab Estónsko do Nefab Slovensko bolo potrebné navýšenie počtu zamestnancov. Na konci roku 2009 bol evidenčný počet zamestnancov 135. Počet zamestnancov v roku 2010 bol stabilný. K 31.12.2010 zamestnávala spoločnosť Nefab Packaging Slovakia s.r.o. 146 zamestnancov.



Obrázok 14: Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s. r. o.

Tabuľka 1: Priemerný počet zamestnancov

Obdobie	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Priemerný počet zamestnancov	57	120	152	142	116	138

## 4. 2 Vyhodnotenie dotazníka

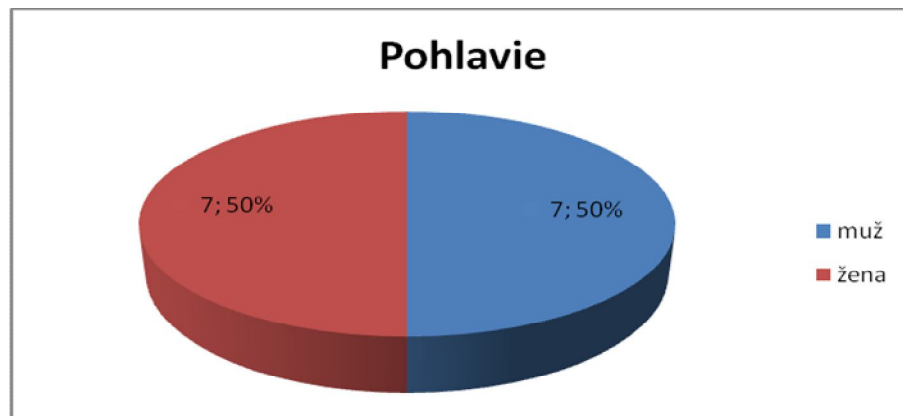
Pre získanie podkladových informácií na vypracovanie bakalárskej práce bola použitá metóda dotazníka. Na základe týchto údajov sme zistili štruktúru zamestnancov pracujúcich na manažérskych postoch a rovnako aj informácie o vykonávaní manažérskych funkcií na jednotlivých úrovniach manažmentu v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o.

### 4. 2. 1 Analýza štruktúry zamestnancov na manažérskych pozíciách

Na analýzu štruktúry zamestnancov na manažérskych pozíciách boli zamerané prvé 4 otázky dotazníka.

#### 1.) Pohlavie:

muž     žena

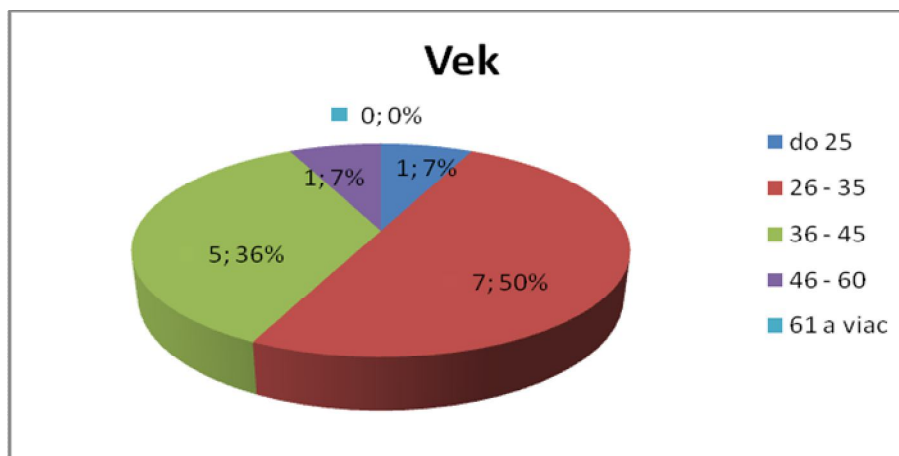


Obrázok 15: Pohlavie

Na základe získaných údajov môžeme povedať, že v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. pracuje 14 manažérov, z čoho 7 je mužov a 7 žien, čo je presne 50% z celkového počtu manažérov.

#### 2.) Vek:

do 25     26 - 35     36 - 45     46 - 60     61 a viac

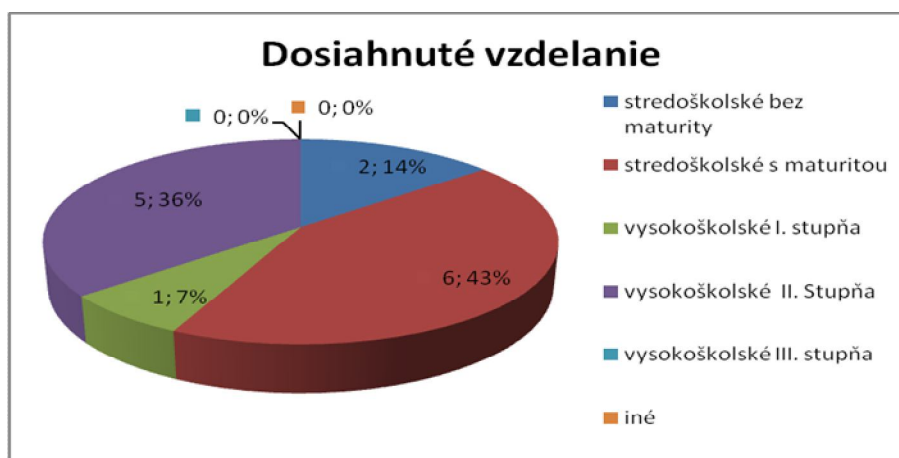


Obrázok 16: Vek

Z uvedených údajov vyplýva, že v danom podniku pracuje 1 manažér, ktorého vek nepresahuje 25 rokov, čo je 7% z celkového počtu riadiach pracovníkov. Rovnaký počet manažérov je vo veku 46 – 60. Najpočetnejšie zastúpenie má veková skupina od 26 do 35 rokov, do ktorej spadá 7 riadiach pracovníkov, čo predstavuje 50% z celkového počtu manažérov. Druhú najpočetnejšiu časť tvorí veková skupina od 36-45 rokov, ktorá je zastúpená 5-timi manažérmi. Táto skupina tvorí 36% všetkých manažérov v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. Medzi manažérmi sa nenachádza nikto, koho vek by bol vyšší ako 61 rokov. Z daných zistení možno povedať, že kolektív riadiacich pracovníkov je v danej spoločnosti pomerne mladý a medzi manažérmi nie sú veľké vekové rozdiely.

### 3.) Dosiahnuté vzdelanie

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> stredoškolské bez maturity | <input type="checkbox"/> stredoškolské s maturitou |
| <input type="checkbox"/> vysokoškolské 1. stupňa    | <input type="checkbox"/> vysokoškolské 2. stupňa   |
| <input type="checkbox"/> vysokoškolské 3. stupňa    | <input type="checkbox"/> iné _____                 |

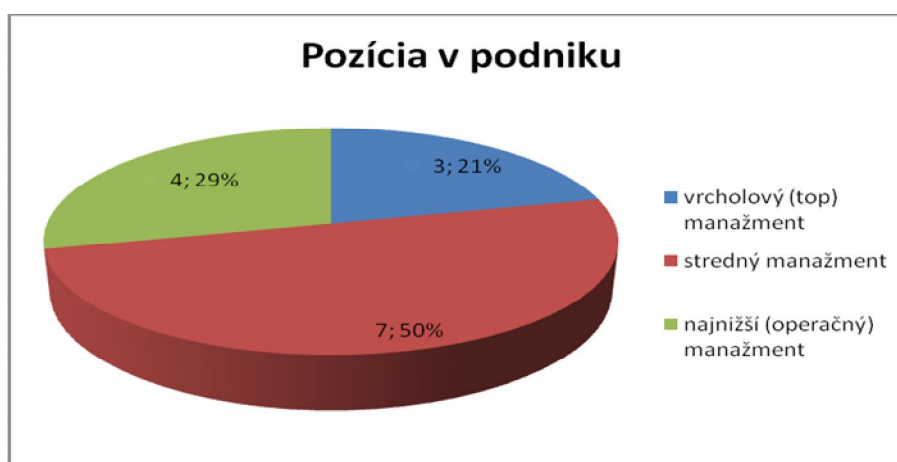


Obrázok 17: Dosiahnuté vzdelanie

Z grafu vyplýva, že najpočetnejšiu skupinu tvoria manažéri so stredoškolským vzdelaním s maturitou. Táto skupina je zastúpená 6-timi manažérmi, čo je 43%. Druhou najpočetnejšou skupinou tvoria manažéri s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa s počtom 5, čo je 36%. Dvaja manažéri majú stredoškolské vzdelanie bez maturity, čo predstavuje 14% a 1 riadiaci pracovník (7%) má vysokoškolské vzdelanie I. stupňa.

#### 4.) Pozícia v podniku:

- vrcholový stupeň manažmentu (top manažment)
- stredný stupeň manažmentu
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)



Obrázok 18: Pozícia v podniku

Na základe získaných údajov môžeme povedať, že v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. je vrcholový stupeň manažmentu (top manažment) zastúpený 3-tromi manažérmi, čo je 21%. Najviac manažérov vykonáva svoje funkcie na úrovni stredného manažmentu. Na tejto úrovni pracuje 7 manažérov, čo je presne 50% z celkového počtu. Na najnižšom stupni manažmentu (operačný manažment) pracujú 4 riadiaci pracovníci, čo predstavuje 29% zo všetkých manažérov v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o.

#### 4. 2. 2 Výkon manažérskeho funkcií na rôznych úrovniach vedenia podniku

Na výkon manažérskeho funkcií na jednotlivých úrovniach vedenia v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. boli zamerané otázky 5 – 12. Z odpovedí na dané otázky sme získali pohľady manažérov na manažérske zručnosti, ktoré sú potrebné na jednotlivých úrovniach riadenia. Rovnakým spôsobom sme získali aj informácie o tom,

ako sa jednotlivé manažérske funkcie uplatňujú na rôznych úrovniach vedenia v danom podniku.

Jednotlivé úrovne manažmentu sme analyzovali oddelene.

### Vrcholový stupeň manažmentu (top manažment)

#### 5.) Moje každodenné povinnosti spadajú najviac pod:

- plánovanie       organizovanie       vedenie ľudí       kontrolu



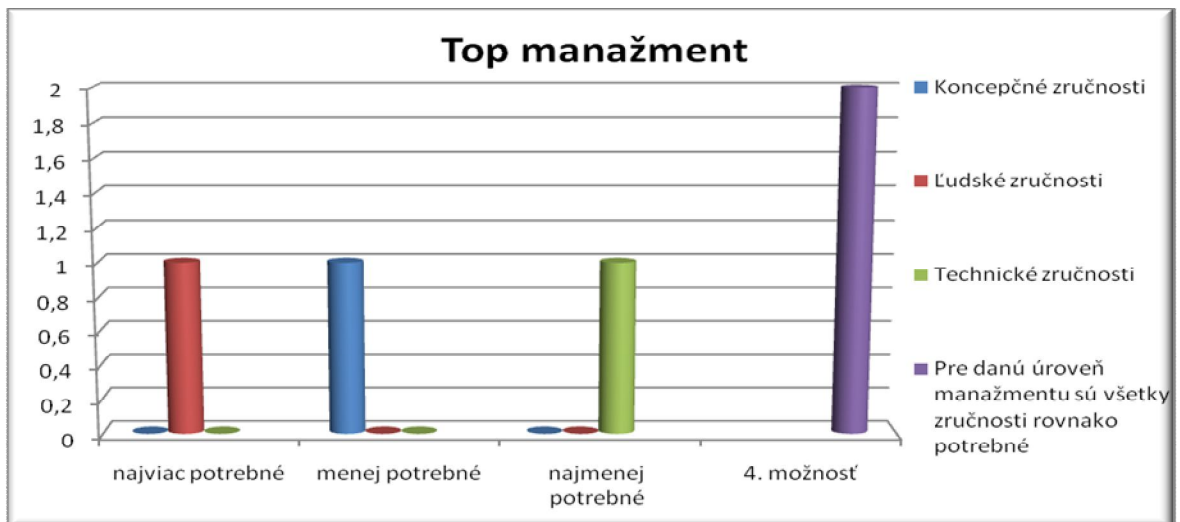
Obrázok 19: Každodenné povinnosti top manažmentu

Na otázku pod ktorú manažérsku funkciu spadajú každodenné povinnosti opýtaných neodpovedali všetci jednoznačne. Niektorí označili viac možností. Zo získaných informácií môžeme teda povedať, že na úrovni vrcholového manažmentu sa najviac vykonáva organizovanie a kontrola. Tieto dve možnosti boli označené dvakrát. Plánovanie a vedenie ľudí boli zhodne označené raz. Z naznačeného sa dá povedať, že na úrovni vrcholového manažmentu sa v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. využívajú všetky manažérske funkcie s miernou prevahou organizovania a kontroly.

#### 6.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Top manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- koncepčné zručnosti  
 ľudské zručnosti  
 technické zručnosti  
 všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné



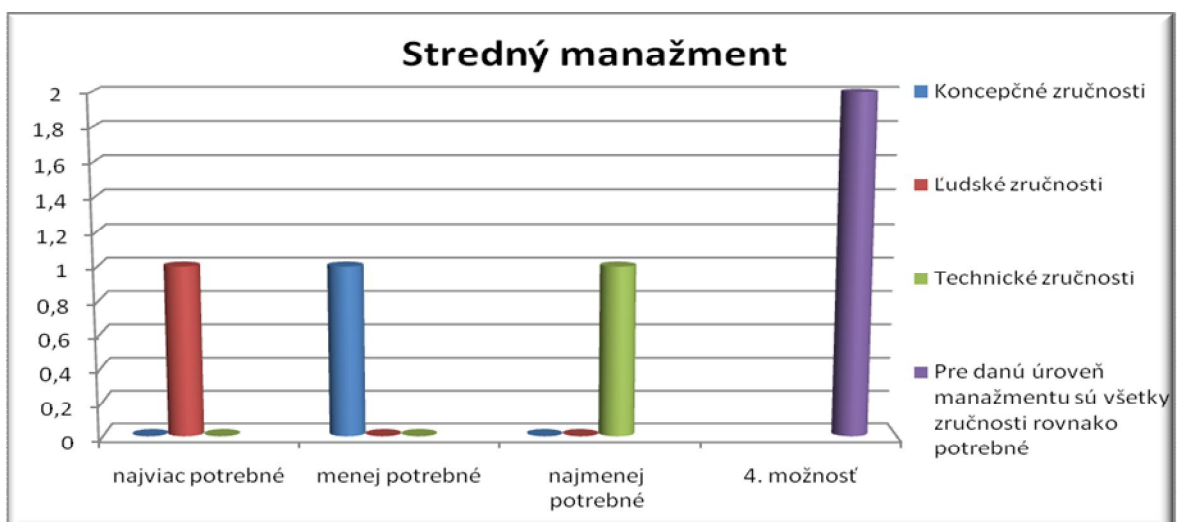


Obrázok 20: Zručnosti manažéra pre úroveň top manažmentu

Z tabuľky a grafu vyplýva, že 2 respondenti na úrovni vrcholového manažmentu zastávajú názor, že pre túto úroveň sú všetky manažérske zručnosti rovnako potrebné. Jeden manažér pracujúci na úrovni vrcholového manažmentu určil, že pre úroveň vrcholového manažmentu sú najviac potrebné ľudské zručnosti, menej potrebné sú koncepčné zručnosti a najmenej potrebné sú zručnosti technické.

7.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Stredného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné

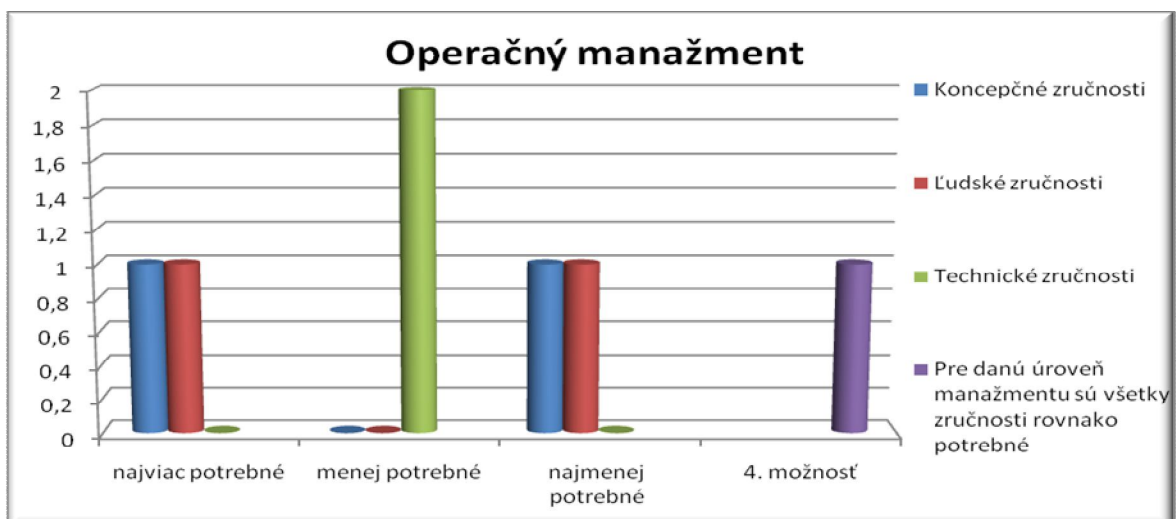


Obrázok 21: Zručnosti manažéra pre úroveň stredného manažmentu

Z vyššie uvedených zdrojov vyplýva, že podľa manažérov pracujúcich na úrovni vrcholového manažmentu sa názory na manažérske zručnosti podľa ich potreby pre úroveň stredného manažmentu zhodujú s potrebami manažérskeho zručností na úrovni top manažmentu.

**8.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Operačného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné

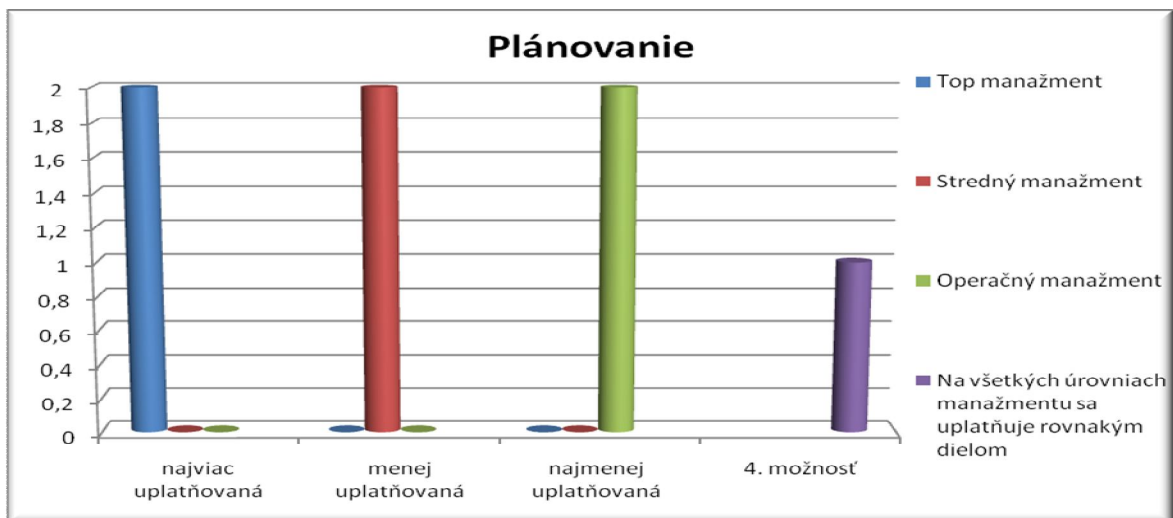


**Obrázok 22: Zručnosti manažéra pre úroveň operačného manažmentu**

Zo získaných údajov môžeme povedať, že 1 respondent je toho názoru, že pre úroveň operačného manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné. Dvaja top manažéri sa zhodli na tom, že menej potrebné sú pre danú úroveň technické zručnosti, no pri koncepčných a ľudských zručnostiach sa ich názory rozchádzajú. Jeden z nich označil za najviac potrebné koncepčné zručnosti a za najmenej potrebné ľudské. Druhý z nich má presne opačný názor.

**9.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „plánovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

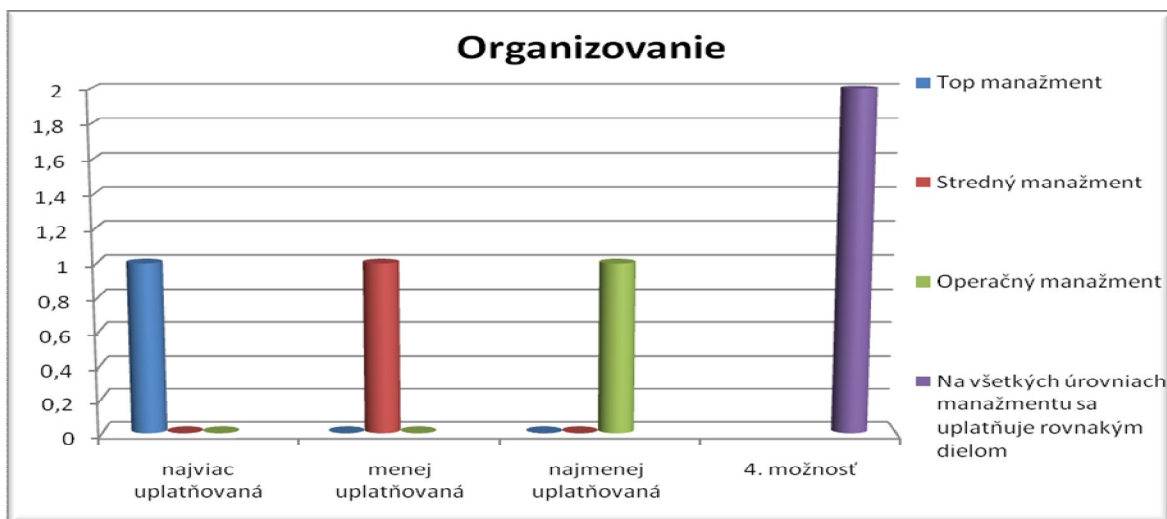


Obrázok 23: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia plánovanie uplatňuje najviac

Z uvedeného vyplýva, že dvaja manažéri vrcholového stupňa manažmentu sa zhodujú v tom, že plánovanie sa najviac uplatňuje na úrovni top manažmentu, menej na úrovni stredného a najmenej na úrovni operačného manažmentu. Jeden z opýtaných zastáva názor, že plánovanie sa na všetkých úrovniach uplatňuje rovnakým dielom.

**10.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „organizovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

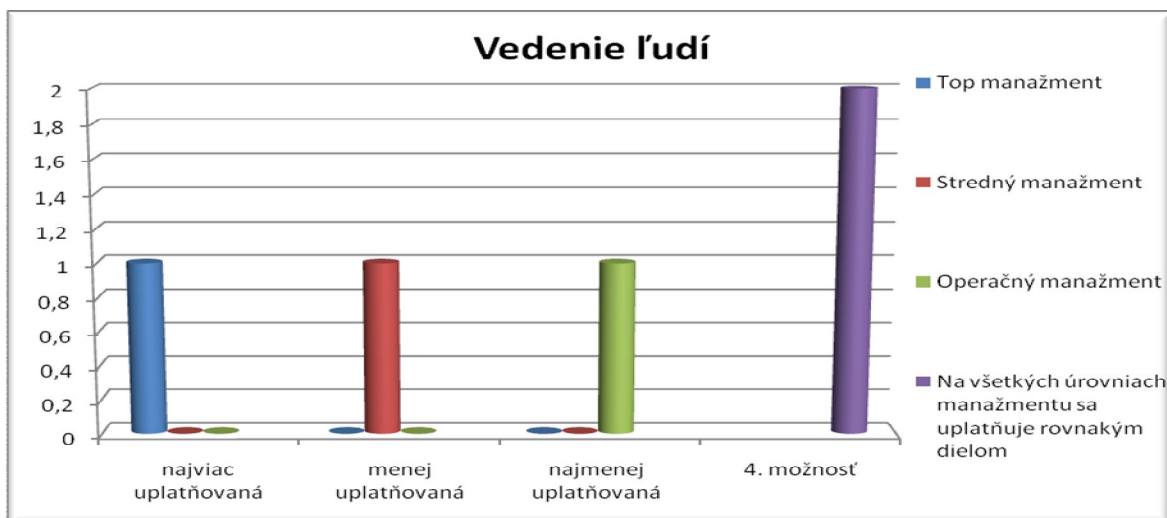


Obrázok 24: Úrovně manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia organizovanie uplatňuje najviac

Z grafu a tabuľky je zrejmé, že dvaja top manažéri spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. sú toho názoru, že organizovanie sa na všetkých úrovniach riadenia uplatňuje rovnakým dielom. Jeden manažér vrcholového stupňa manažmentu danej spoločnosti sa vyjadril, že organizovanie sa najviac uplatňuje na úrovni top manažmentu, menej na strednej úrovni a najmenej na úrovni operačného manažmentu.

11.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „vedenie ľudí“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

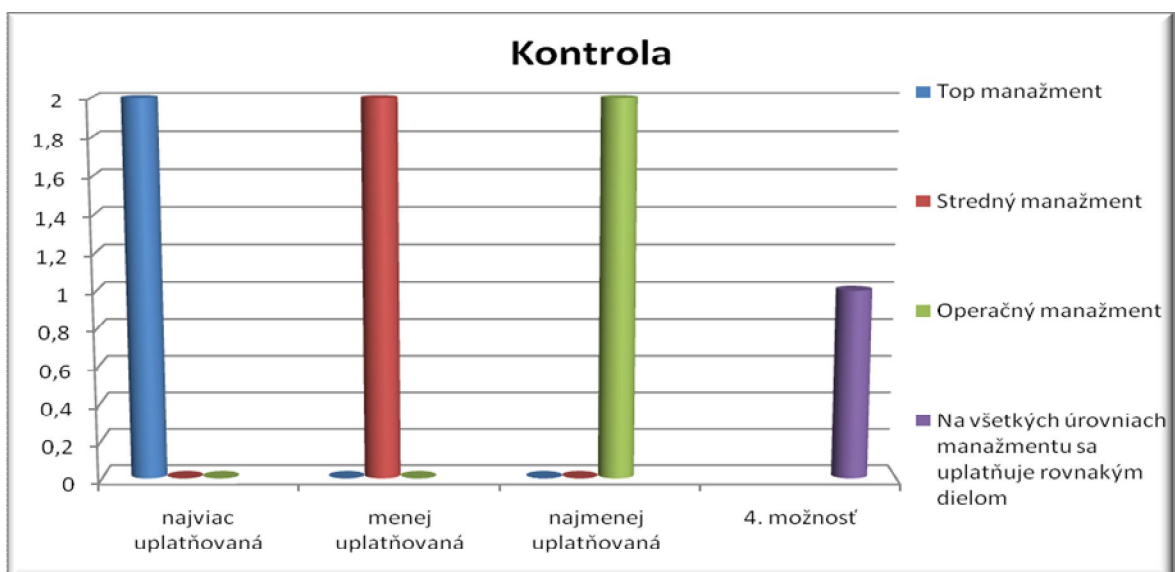


Obrázok 25: Úrovně manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia vedenie ľudí uplatňuje najviac

Na uplatňovanie manažérskej funkcie vedenie ľudí je na úrovni top manažmentu daného podniku názor totožný ako pri uplatňovaní organizovania. Dvaja respondenti si myslia, že vedenie ľudí sa na všetkých úrovniach manažmentu uplatňuje rovnakým dielom. Jeden manažér je toho názoru, že čím je vyššia úroveň riadenia, tým viac je uplatňovaná manažérska funkcia vedenie ľudí .

**12.) Zoradte úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „kontrola“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom



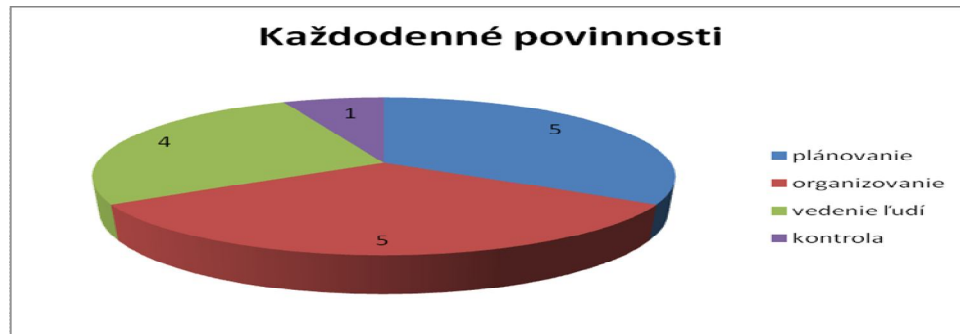
**Obrázok 26: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia kontrola uplatňuje najviac**

Názory top manažmentu spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. ohľadom vykonávania manažérskej funkcie kontrola sa zhoduje s funkciou plánovania. Pri oboch funkciách si jeden manažér myslí, že na všetkých úrovniach riadenia sa táto funkcia uplatňuje rovnakým dielom. Dvaja sú toho názoru, že čím je úroveň manažmentu vyššia, tým sa daná funkcia uplatňuje viac.

## Stredný stupeň manažmentu

### 5.) Moje každodenné povinnosti spadajú najviac pod:

- plánovanie       organizovanie       vedenie ľudí       kontrolu

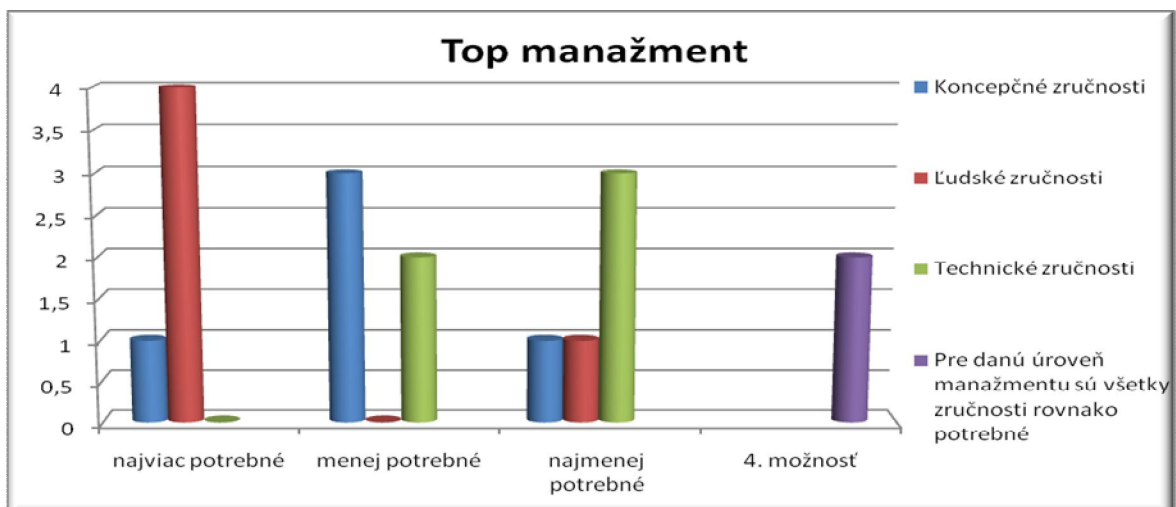


Obrázok 27: Každodenné povinnosti stredného manažmentu

Rovnako ako pri vrcholovom stupni manažmentu ani pri strednom stupni manažéri na túto otázku neodpovedali jednoznačne. Najviac krát boli označené možnosti plánovanie a organizovanie, zhodne po päťkrát. Štyrikrát bolo označené vedenie ľudí a raz kontrola. Z týchto informácií môžeme povedať, že na úrovni stredného manažmentu sa v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. najčastejšie vykonávajú plánovanie, organizovanie a vedenie ľudí.

### 6.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Top manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť’.

- koncepcné zručnosti  
 ľudské zručnosti  
 technické zručnosti  
 všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné

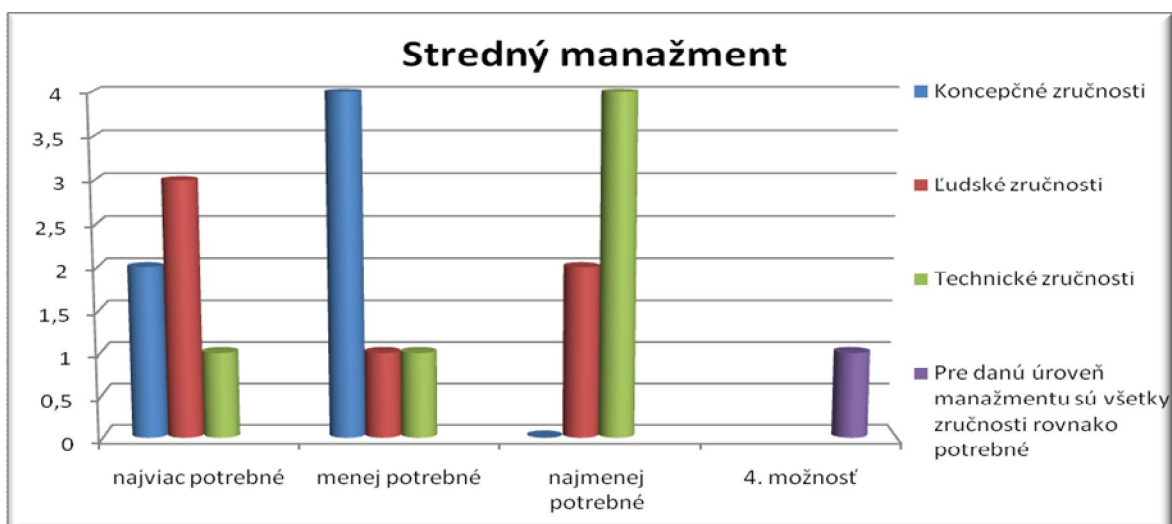


**Obrázok 28: Zručnosti manažéra pre úroveň top manažmentu**

Zo získaných údajov vyplýva, že štyria zo siedmich manažérov na úrovni stredného manažmentu sú toho názoru, že najdôležitejšie pre top manažment sú ľudské zručnosti. Jeden respondent si myslí, že najdôležitejšie sú koncepčné zručnosti. Podľa troch opýtaných sú koncepčné zručnosti menej potrebné. Za menej potrebné zručnosti pre úroveň vrcholového manažmentu dvaja respondenti označili technické zručnosti. Za najmenej potrebné zručnosti pre úroveň top manažmentu traja riadiaci pracovníci pôsobiaci na úrovni stredného manažmentu označili technické, jeden označil koncepčné a jeden technické zručnosti. Dvaja si myslia, že pre úroveň top manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

**7.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Stredného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné



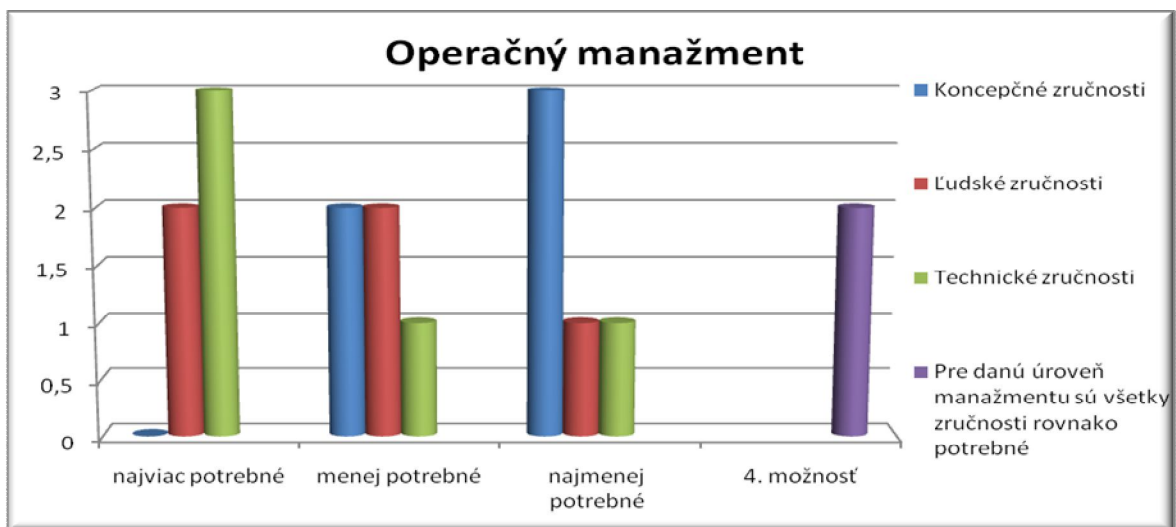
**Obrázok 29: Zručnosti manažéra pre úroveň stredného manažmentu**

Z údajov v tabuľke a grafe vyplýva, že za najviac potrebné zručnosti pre úroveň stredného manažmentu podľa dvoch riadiacich pracovníkov sú koncepčné zručnosti, traja označili za najpotrebnejšie ľudské zručnosti a jeden technické zručnosti. Za menej potrebné na danej úrovni sú štyrmi respondentmi považované koncepčné zručnosti, jedným respondentom sú označené ľudské a technické zručnosti. Za najmenej potrebné boli

dvakrát označené ľudské a štyrikrát technické zručnosti. Jeden manažér si myslí, že pre úroveň stredného manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

**8.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Operačného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné



**Obrázok 30: Zručnosti manažéra pre úroveň operačného manažmentu**

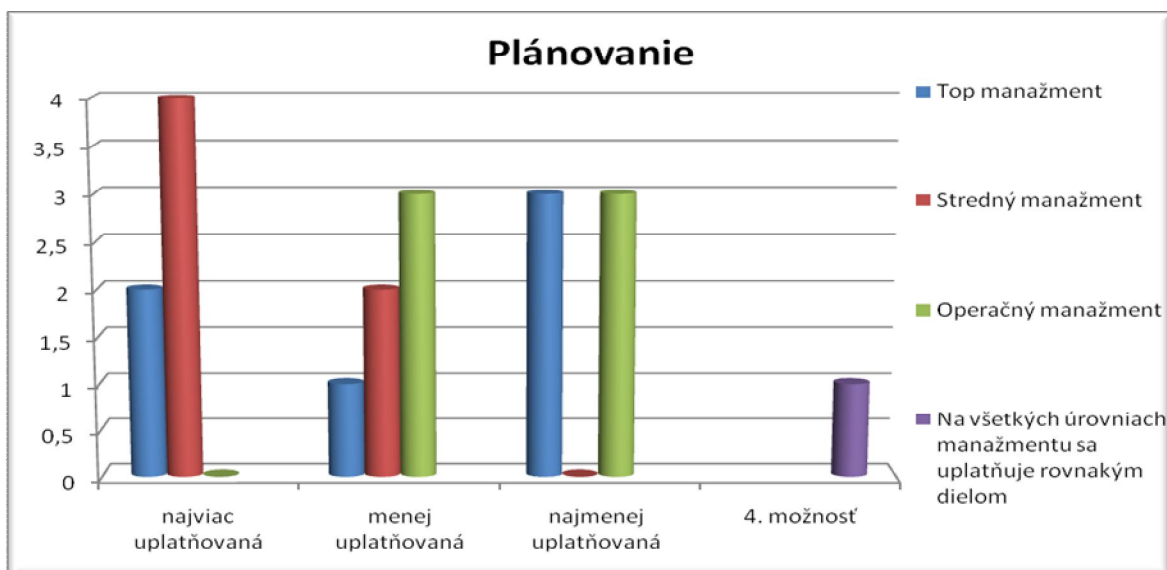
Zo získaných údajov sa dá povedať, že pre úroveň stredného manažmentu za najviac potrebné zručnosti považujú dvaja opýtaní ľudské a traja technické zručnosti. Za menej potrebné považujú dvaja opýtaní koncepčné a ľudské zručnosti. Jeden respondent označil za menej potrebné technické zručnosti. Ako najmenej potrebné zručnosti pre operačný manažment boli trikrát označené koncepčné zručnosti a zhodne raz ľudské a technické. Dvaja manažéri na strednej úrovni spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. sa domnievajú, že pre operačný manažment sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

**9.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „plánovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment



- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

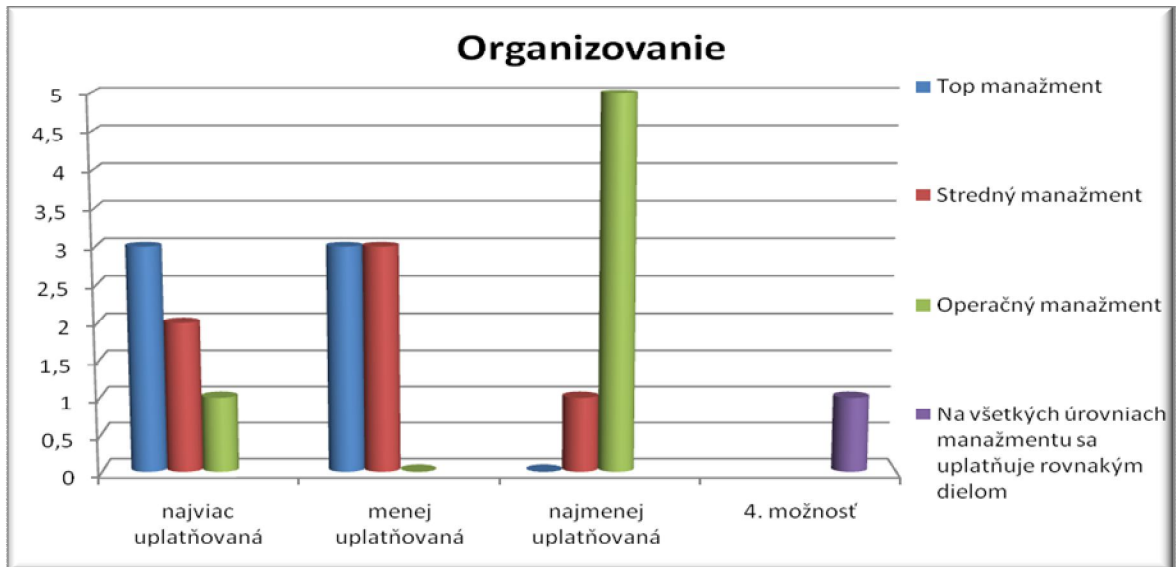


**Obrázok 31: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia plánovanie uplatňuje najviac**

Zo získaných údajov od manažérov stredného stupňa riadenia v danom podniku môžeme usúdiť, že podľa dvoch opýtaných sa plánovanie najviac uplatňuje na úrovni top manažmentu. Štyria sú toho názoru, že plánovanie sa najviac uplatňuje na úrovni stredného manažmentu. Podľa jedného respondenta je na úrovni top manažmentu plánovanie uplatňované menej. S tým, že plánovanie je menej uplatňované na úrovni stredného manažmentu sa stotožňujú dvaja respondenti. Traja predstavitelia stredného manažmentu sú toho názoru, že plánovanie je menej uplatňované na úrovni operačného manažmentu. Plánovanie považujú za najmenej potrebnú funkciu zhodne traja respondenti pre úroveň vrcholového a najnižšieho manažmentu. Jeden zástupca stredného manažmentu spomínanej spoločnosti si myslí, že plánovanie sa na všetkých úrovniach manažmentu uplatňuje rovnakým dielom.

**10.) Zorad'ite úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „organizovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť?**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

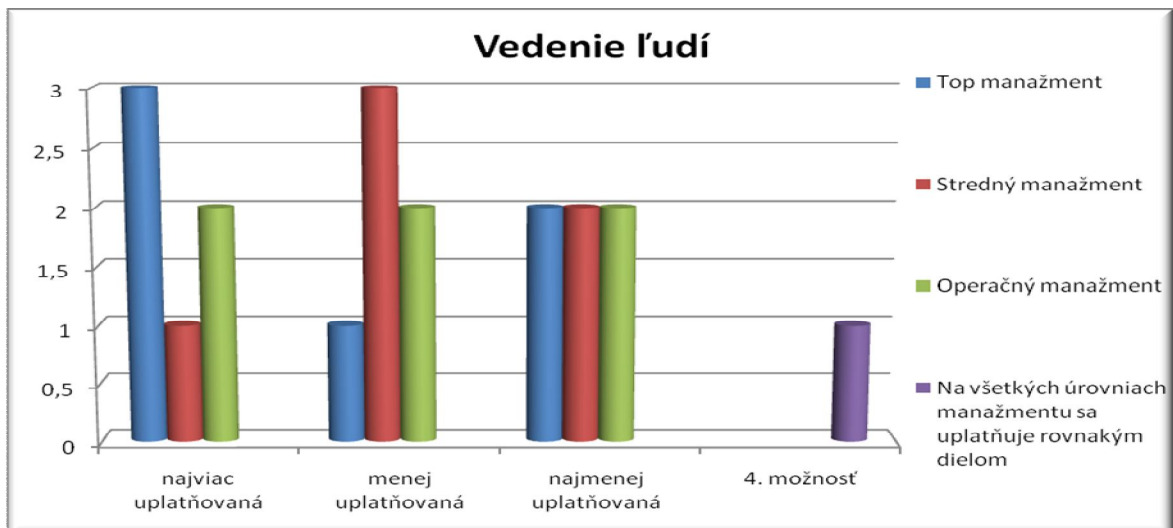


**Obrázok 32: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia organizovanie uplatňuje najviac**

Manažérska funkcia plánovanie je najviac uplatňovaná na úrovni top manažmentu podľa 3 opýtaných, podľa dvoch opýtaných na strednej úrovni a podľa jedného na najnižšej úrovni manažmentu. Menej uplatňovaná je na úrovni vrcholového a stredného manažmentu. Tieto možnosti boli zhodne označené tromi respondentmi. Organizovanie je podľa jedného manažéra strednej úrovne najmenej uplatňované na úrovni stredného a podľa piatich na úrovni operačného manažmentu. Jeden zástupca strednej úrovne riadenia daného podniku si myslí, že organizovanie sa na všetkých úrovniach manažmentu uplatňuje rovnakým dielom.

**11.) Zorad'ite úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „vedenie ľudí“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť’.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

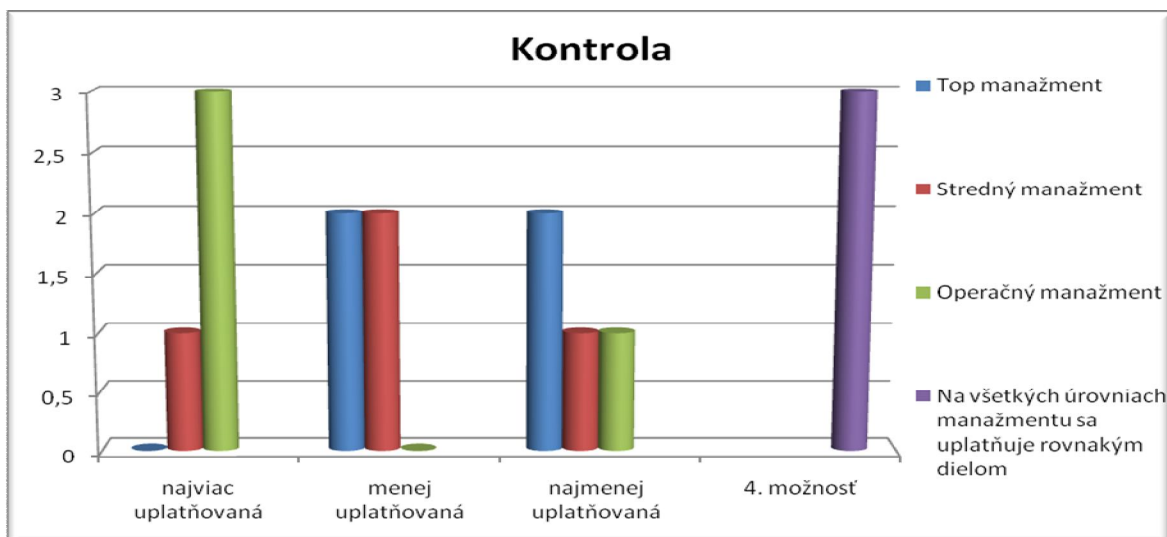


Obrázok 33: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia vedenie ľudí uplatňuje najviac

Z uvedených údajov sa dá povedať že funkciu vedenie ľudí označili traja zástupcovia stredného manažmentu za najviac uplatňovanú na úrovni top manažmentu, jeden pre úroveň stredného a dvaja pre úroveň operačného manažmentu. Na základe údajov je vedenie ľudí menej uplatňované úrovni top manažmentu podľa jedného opýtaného, podľa troch na úrovni stredného manažmentu a dvaja predstavitelia stredného manažmentu označili vedenie ľudí za menej potrebné pre operačný manažment. Vedenie ľudí bolo označené za najmenej potrebnú funkciu zhodne dvomi opýtanými na všetkých troch úrovniach riadenia. Na všetkých úrovniach manažmentu uplatňuje rovnakým dielom podľa jedného respondenta.

**12.) Zorad'ite úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „kontrola“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom



Obrázok 34: Úrovně manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia kontrola uplatňuje najviac

Na základe získaných údajov je v danom podniku podľa jedného manažéra strednej úrovne kontrola najviac uplatňovaná v strednom manažmente, podľa troch na úrovni operačného manažmentu. Podľa dvoch respondentov je kontrola menej uplatňovaná na úrovni vrcholového a stredného manažmentu. Kontrolu označili za najmenej uplatňovanú v top manažmente dvaja opýtaní, strednom a operačnom manažmente zhodne po jednom manažérovi strednej úrovne. Traja zástupcovia stredného manažmentu v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. zastávajú názor, že kontrola sa na všetkých úrovniach riadenia uplatňuje rovnakým dielom.

### Najnižší stupeň manažmentu

#### 5.) Moje každodenné povinnosti spadajú najviac pod:

- plánovanie       organizovanie       vedenie ľudí       kontrolu

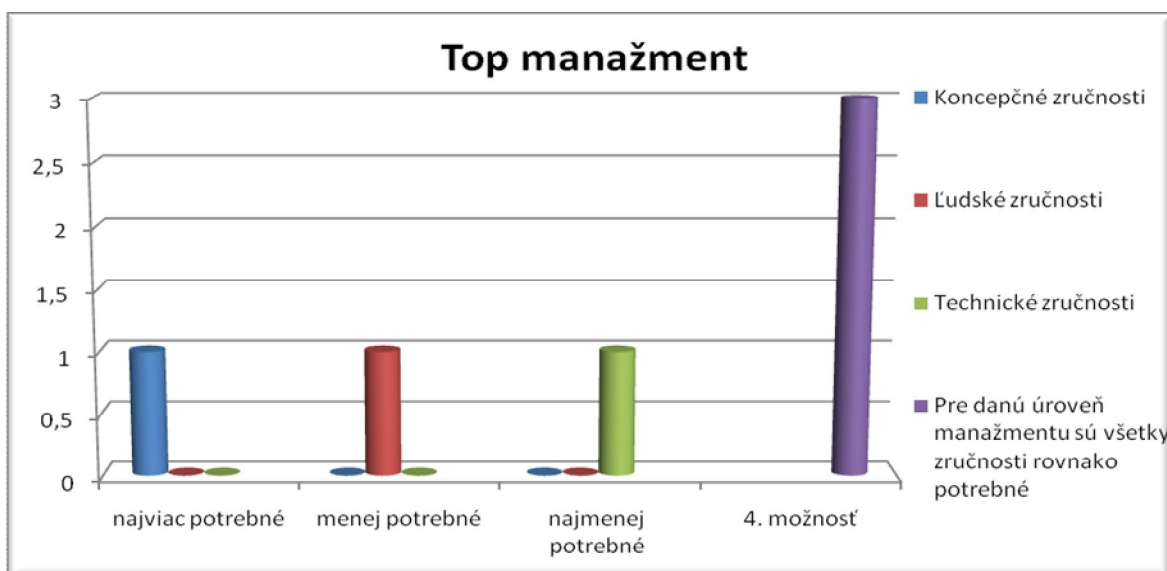


Obrázok 35: Každodenné povinnosti operačného manažmentu

Rovnako ako manažéri vrcholového a stredného stupňa riadenia ani pracovníci na najnižšom stupni na danú otázku neodpovedali jednoznačne. Z výsledkov však vyplýva, že na najnižšom stupni riadenia v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. medzi každodennými povinnosťami prevláda kontrola a organizovanie.

**6.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Top manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné



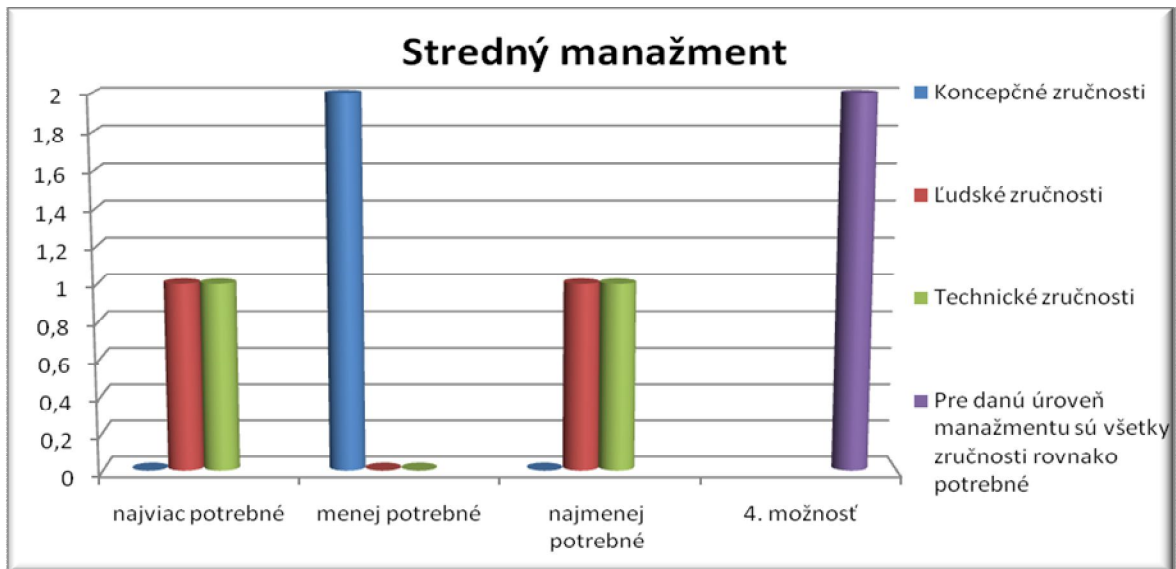
**Obrázok 36: Zručnosti manažéra pre úroveň top manažmentu**

Z údajov vyplýva, že jeden manažér najnižšieho stupňa riadenia spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. zoradil pre úroveň top manažmentu manažérske zručnosti nasledovne. Za najviac potrebné považuje koncepčné, za menej potrebné ľudské a najmenej potrebné technické zručnosti. Zvyšní traja manažéri najnižšej úrovne si myslia, že pre úroveň top manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

**7.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Stredného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti

- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné

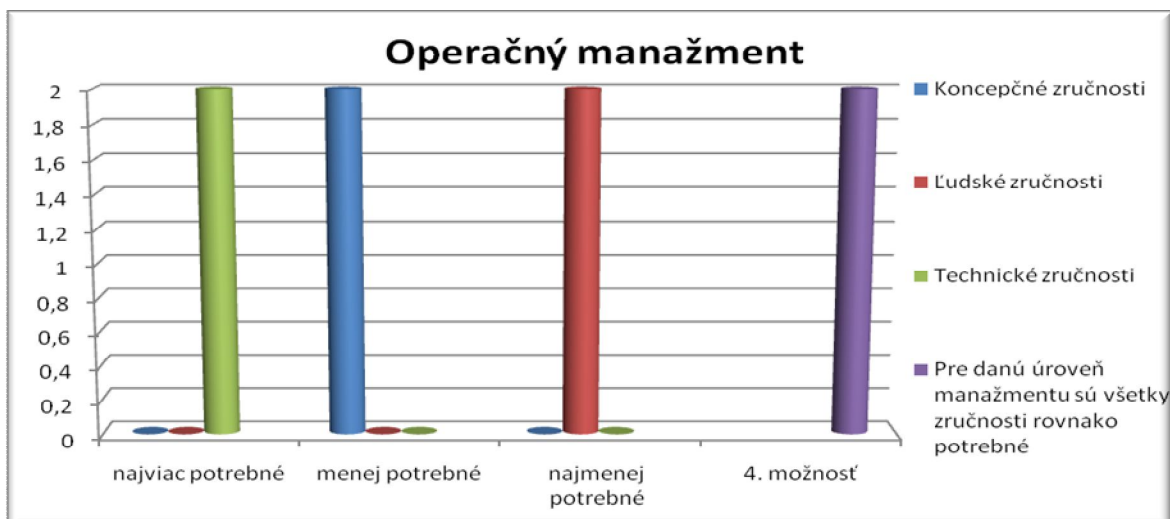


Obrázok 37: Zručnosti manažéra pre úroveň stredného manažmentu

Na základe získaných údajov sa dá povedať, že jeden manažér najnižšej úrovne riadenia považuje za najviac potrebnú funkciu pre úroveň stredného manažmentu ľudské a jeden technické zručnosti. Pri koncepčných zručnostiach sa zhodli, že sú pre danú úroveň menej potrebné. Na najmenej potrebné zručnosti majú opäť rozdielny názor, keď jeden označil technické a druhý ľudské zručnosti. Ostatní dvaja manažéri zastávajú názor, že pre úroveň stredného manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

**8.) Zorad'te zručnosti manažéra podľa ich potreby pre úroveň „Operačného manažmentu“ od najviac potrebnej po najmenej potrebnú (od 1 po 3) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- koncepčné zručnosti
- ľudské zručnosti
- technické zručnosti
- všetky sú pre danú úroveň manažmentu rovnako potrebné

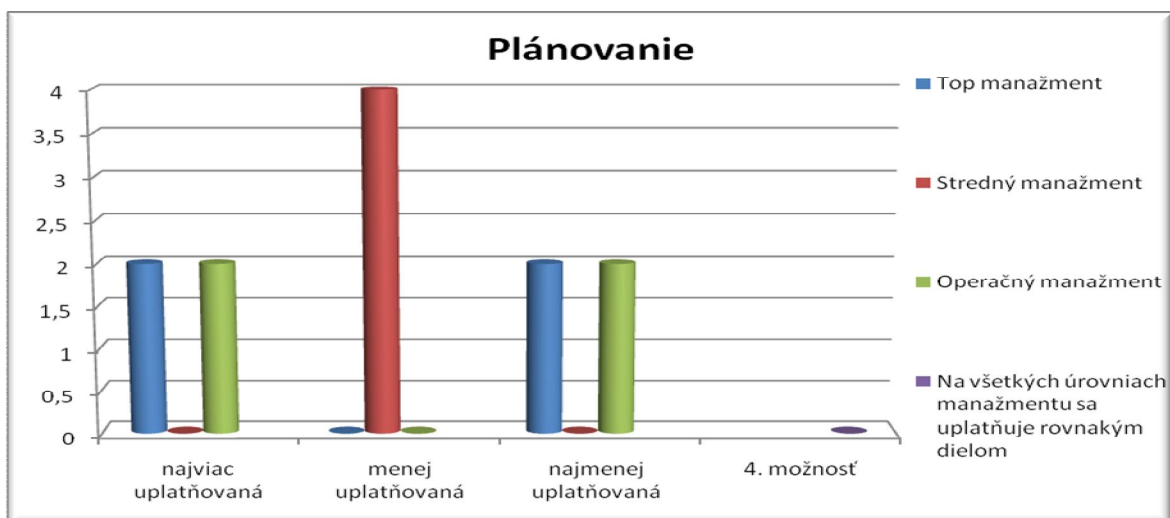


Obrázok 38: Zručnosti manažéra pre úroveň operačného manažmentu

Z naznačených údajov vyplýva, že dvaja zástupcovia najnižšieho stupňa riadenia v analyzovanom podniku sa zhodli, že pre operačný manažment sú najviac potrebné technické zručnosti, menej potrebné sú konceptné a za najmenej potrebné považujú ľudské zručnosti. Ďalší dvaja manažéri si myslia, že pre úroveň operačného manažmentu sú všetky zručnosti rovnako potrebné.

9.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „plánovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

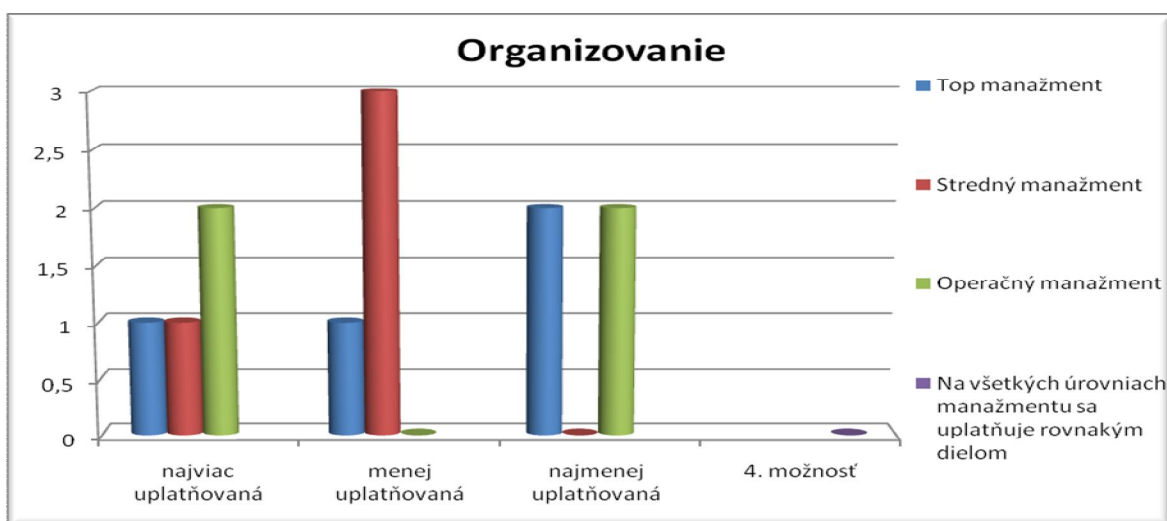


Obrázok 39: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia plánovanie uplatňuje najviac

Podľa informácií získaných od respondentov pôsobiacich na úrovni operačného manažmentu spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. je plánovanie najviac uplatňované na úrovni vrcholového a operačného manažmentu. Tieto dve možnosti zhodne označili po dvaja opýtaní. Plánovanie je menej uplatňované na úrovni stredného manažmentu, čo tvrdia všetci štyria manažéri operačného manažmentu. Podľa dvoch opýtaných sa plánovanie uplatňuje najmenej úrovni top manažmentu a ďalší dvaja sú toho názoru, že najmenej sa uplatňuje na najnižšom stupni manažmentu.

**10.) Zorad'te úrovne manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „organizovanie“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.**

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom



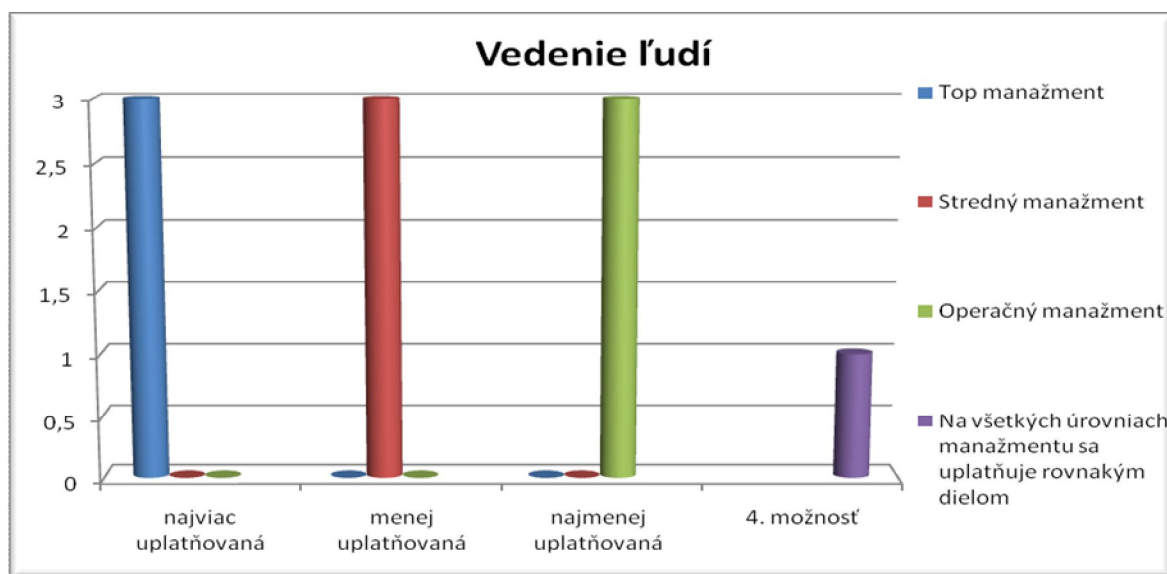
**Obrázok 40: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia organizovanie uplatňuje najviac**

Jeden opýtaný si myslí, že organizovanie je najviac uplatňované na úrovni top manažmentu, druhý je toho názoru, že najviac sa uplatňuje v strednom manažmente. Ďalší dvaja predstavitelia najnižšieho stupňa riadenia v danom podniku zastávajú názor, že najviac sa organizovanie uplatňuje na úrovni operačného manažmentu. Traja opýtaní sa zhodli na tom, že spomínaná funkcia sa menej uplatňuje na úrovni stredného manažmentu. To, že organizovanie sa menej uplatňuje v top manažmente si myslí jeden respondent. To, že organizovanie sa najmenej uplatňuje na úrovni vrcholového a najnižšieho stupňa manažmentu označili zhodne po dvaja opýtaní.



11.) Zorad'te úrovně manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „vedenie ľudí“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom

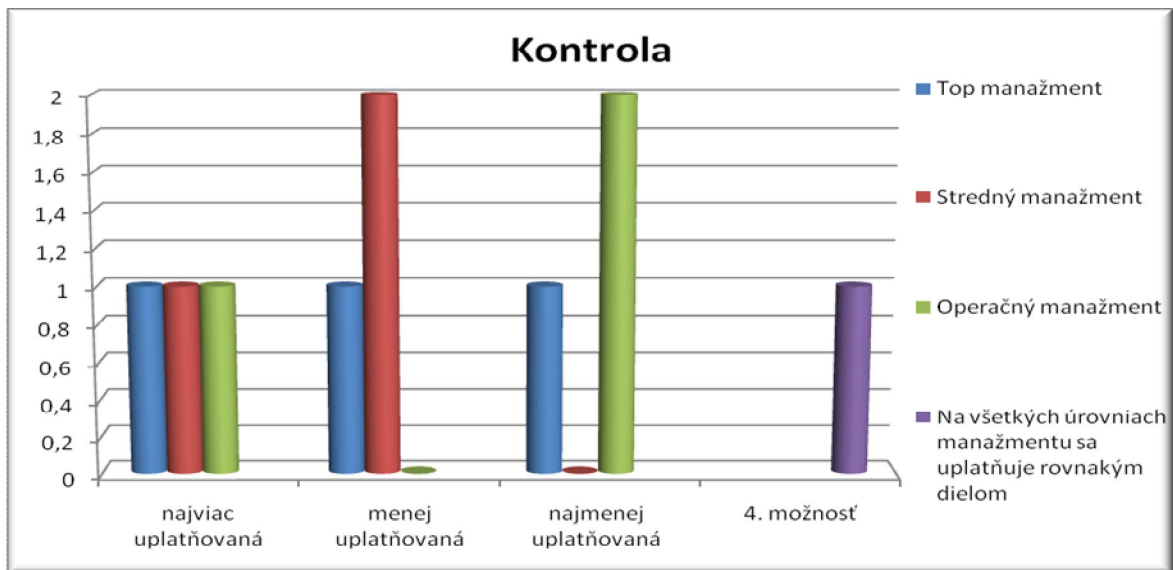


Obrázok 41: Úrovně manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia vedenie ľudí uplatňuje najviac

Z údajov je zrejmé, že pri uplatňovaní manažérskej funkcie vedenie ľudí sa traja respondenti zhodli na tom, že daná funkcia sa najviac uplatňuje na úrovni top manažmentu, menej v strednom a najmenej na úrovni operačného manažmentu. Jeden manažér najnižšej úrovne spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. je toho názoru, že na všetkých úrovniach sa vedenie ľudí uplatňuje rovnakým dielom.

12.) Zorad'te úrovně manažmentu číslom 1 až 3 podľa toho, na ktorej úrovni sa manažérska funkcia „kontrola“ uplatňuje najviac. (1 – najviac; 3 – najmenej) alebo zaškrtnite 4. možnosť.

- vrcholový stupeň (top manažment)
- stredný manažment
- najnižší stupeň manažmentu (operačný manažment)
- na všetkých úrovniach manažmentu sa uplatňuje rovnakým dielom



**Obrázok 42: Úrovne manažmentu podľa toho, na ktorej sa funkcia kontrola uplatňuje najviac**

Odpovede ohľadom uplatňovania manažérskej funkcie kontrola na jednotlivých úrovniach manažmentu sa u riadiacich pracovníkov na najnižšom stupni riadenia značne líšia. Jeden z nich zastáva názor, že na všetkých úrovniach manažmentu sa kontrola uplatňuje rovnakým dielom. Pri tom na ktorej úrovni je kontrola uplatňovaná najviac majú zvyšní traja respondenti odlišné názory. Kontrola je menej uplatňovaná na úrovni stredného manažmentu podľa dvoch opýtaných a podľa jedného sa menej uplatňuje v top manažmente. Iný respondent si myslí, že v top manažmente sa kontrola uplatňuje najmenej a dvaja sú toho názoru, že najmenej sa kontrola uplatňuje na úrovni operačného manažmentu.

### 4. 3 Zhrnutie a návrh racionalizačných opatrení

Po komplexnej analýze získaných informácií od manažérov na jednotlivých stupňoch riadenia spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. sme dospeli k nasledujúcim záverom.

Pri komparácii týchto poznatkov a údajov týkajúcich sa manažérskeho funkcií ako aj schopností manažérov pre jednotlivé úrovne riadenia podniku, ktoré sú spracované v teoretickej časti bakalárskej práce možno povedať, že v danom podniku sa prax v niektorých oblastiach nezhoduje s teóriou. Dôvod tohto rozdielu vidíme v tom, že spoločnosť Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. je dcérskou spoločnosťou, a preto určité kompetencie, hlavne v oblasti dlhodobých cieľov zostávajú v materskej spoločnosti. Top

manažment sa teda v takej veľkej miere nevenuje problémom ohľadom koncepčných zámerov podniku a môže svoju pozornosť zamerať na iné okruhy otázok ako sú napríklad ľudské zdroje. O tom svedčí aj fakt, že presná polovica respondentov označila funkciu vedenie ľudí za najviac uplatňovanú práve na úrovni top manažmentu, pričom teória tvrdí, že vedenie ľudí sa najviac uplatňuje na najnižšej úrovni riadenia. Z grafov taktiež vyplýva, že pracovníci na všetkých troch úrovniach manažmentu považujú práve ľudské zručnosti za veľmi potrebné pre úroveň vrcholového manažmentu.

Ďalším poznatkom získaným na základe analýzy odpovedí otázok dotazníka je, že názory manažérov na niektoré otázky sa značne odlišujú či už z hľadiska rôznych stupňov riadenia, ale rozdielne sú aj odpovede manažérov na rovnakej úrovni, ktorí odpovedajú na tie isté otázky. Tento fakt sa prejavuje hlavne na úrovni stredného manažmentu, čo môže byť spôsobené tým, že na danej úrovni pôsobia manažéri, ktorí riadia rozdielne funkčné oblasti podniku. Každá funkčná oblasť stredného manažmentu je na jednej strane inak ovplyvňovaná vrcholovým manažmentom a na strane druhej iným spôsobom ovplyvňuje najnižšiu úroveň riadenia.

Rozdielne názory na vykonávanie jednotlivých manažérskych funkcií ako aj na potreby manažérskych zručností na rôznych stupňoch manažmentu môžu byť spôsobené nedostatočnou vzájomnou informovanosťou o vykonávaných činnostiach. Táto situácia by sa podľa nášho názoru dala riešiť zvýšením efektívnosti komunikácie a zlepšením firemnej kultúry medzi jednotlivými úrovňami.

Z celkového hľadiska však spoločnosť Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. funguje na dobrej úrovni o čom svedčí aj fakt, že v období počas hospodárskej krízy síce v roku 2009 síce bola nútená znížiť stav zamestnancov o 26 pracovníkov, ale už v o rok neskôr ich stav opäť zvýšila na približne rovnakú úroveň.

## Záver

Bakalárska práca mala za úlohu porovnať výkon manažérskych funkcií na rôznych stupňoch riadenia vo vybranom podnikateľskom subjekte a prípadne navrhnúť racionalizačné opatrenia, ktoré by prispeli k zefektívneniu činnosti manažérov sledovaného podniku. Analyzovaným podnikom bola spoločnosť Nefab Packaging Slovakia, s.r.o..

Manažment je významnou súčasťou každého podniku. Nezáleží či je podnik výrobného alebo nevýrobného charakteru, či je veľký alebo malý, či je alebo nie je ziskovo orientovaný, manažéri sa výraznou mierou podieľajú na splnení jeho cieľov. Manažment svojimi čiastkovými rozhodnutiami ovplyvňuje činnosť celého podniku, no rovnako množstvo vplyvov ovplyvňuje samotných manažérov.

Na to aby podnik fungoval správne a dosahoval požadované výsledky, potrebuje správnych ľudí na správnom mieste. Aj keď riadiaci pracovník disponuje požadovaným vzdelaním, nie vždy to stačí k jeho efektívnej práci. Pri zaraďovaní manažérov na konkrétnu pracovnú pozíciu treba okrem iných faktorov brať do úvahy aj ich osobnostné črty, vlastnosti a schopnosti či zručnosti, pretože každý stupeň riadenia podniku, alebo konkrétna pracovná pozícia v manažmente má iné nároky na osobnosť manažéra.

Manažérske zručnosti sú členené najmä na koncepčné, ľudské a technické. Každá úroveň manažmentu si vyžaduje odlišné zručnosti a preto by mali byť manažéri zaradený na konkrétnu úroveň riadenia podľa toho, ktoré zručnosti u nich prevládajú.

Vrcholový stupeň manažmentu, ktorý má za úlohu strategický rozvoj podniku a tvorbu dlhodobých plánov je charakteristický tým, že najväčšie zastúpenie by u manažérov mali mať koncepčné zručnosti, ktoré umožňujú vidieť ako jednotlivé činnosti ovplyvňujú podnik ako celok. Z výsledkov analýzy spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. sme však prišli k poznatku, že v danom podniku na úrovni top manažmentu sú najviac využívané ľudské schopnosti. Tento fakt je zrejme spôsobený tým, že strategické plány sú prebraté z materskej krajiny a tým sa výraznou mierou modifikujú úlohy vrcholového manažmentu. Nakoľko vo veľkom rozsahu vypadávajú činnosti ohľadom plánovania budúcnosti podniku, podstatnou činnosťou vrcholového manažmentu je komunikácia a vedenie ľudí, prostredníctvom ktorej podávajú koncepčné zámery, pochádzajúce z materskej spoločnosti, nižšiemu manažmentu.

Najnižší stupeň manažmentu, označovaný aj ako operačný manažment má za úlohu dohliadať nad finálnou premenou výrobných faktorov na podnikové výstupy. Na tomto stupni riadenia prevládajú technické zručnosti. Technické zručnosti vo veľkej miere súvisia priamo s výrobným procesom, resp. so zabezpečovaním výrobných činností. Daný fakt odzrkadľuje aj stav v pozorovanom podnikateľskom subjekte, kde z grafov vyplýva, že pre danú úroveň riadenia sú najviac potrebné technické schopnosti manažmentu.

Stredný stupeň manažmentu tvorí medzičlánok medzi dlhodobými zámermi podniku a konkrétnymi realizačnými plánmi formou tvorby taktických plánov. Je to určitý spojovací článok medzi top a operačným manažmentom. Okrem koncepčných a technických zručností daný stupeň riadenia pre svoju činnosť využíva hlavne ľudské schopnosti, ktoré sú založené na spolupráci vedúceho s tímom. Situácia stredného manažmentu spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. v podstate korešponduje s teóriou. Z pohľadov celého manažmentu podniku vyplýva, že pre strednú úroveň riadenia považujú za dôležité všetky tri skupiny manažérskych zručností medzi ktorými však prevládajú práve ľudské.

So schopnosťami manažérov potrebných na jednotlivých stupňoch riadenia veľmi úzko súvisí vykonávanie základných manažérskych funkcií. Je samozrejmé, že základné funkcie manažmentu je potrebné vykonávať na všetkých riadiacich úrovniach, rozdiel je v tom, ktoré na danej úrovni prevládajú.

Plánovanie je podľa teórie najviac uplatňovaná na úrovni vrcholového manažmentu a s poklesom úrovne riadenia klesá aj podiel uplatňovania plánovania ako manažérskej funkcie. Daný stav korešponduje aj so situáciou v analyzovanom podniku.

Organizovanie by malo byť zastúpené rovnakou mierou na všetkých úrovniach manažmentu, pretože systematická a organizovaná práca je základom každého úspechu. Na tému organizovania manažéri v skúmanom podniku odpovedali veľmi nejednotne, ale z komplexného pohľadu výsledky hovoria o tom, že organizovanie je zastúpené na všetkých manažérskych postoch pomerne rovnakým dielom.

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že vedenie ľudí má opačné postavenie ako plánovanie. To znamená, že čím je úroveň riadenia vyššia, tým sa vedenie ľudí uplatňuje menej a naopak. Podľa výsledkov výskumu je však situácia v spoločnosti Nefab Packaging Slovakia, s.r.o. úplne opačná. Podľa odpovedí manažérov je vedenie ľudí najviac uplatňované na úrovni vrcholového manažmentu, menej sa uplatňuje v strednom

manažmente a najmenej na úrovni operačného manažmentu. Tento fakt je spôsobený tým, že analyzovaná spoločnosť pôsobí na Slovensku ako dcérska spoločnosť. Danú situáciu sme priblížili pri opise práce vrcholového manažmentu.

Manažérska funkcia kontrola je podobne ako organizovanie uplatňovaná na všetkých úrovniach riadenia s miernou prevahou na vrcholovom stupni manažmentu, čo odzrkadľuje fakt, že na vrcholovom stupni je potrebné kontrolovať väčší rozsah informácií. Situácia v sledovanom podniku je veľmi podobná s tým, čo tvrdí teória.

Na záver je možné povedať, že zo získaných informácií zo spoločnosti Packaging Slovakia, s.r.o. sme dospeli k záveru, že vykonávanie manažérskych funkcií na rôznych úrovniach riadenia je ovplyvňované množstvom faktorov a je na manažmente podniku ako si so špecifickými podmienkami poradí a prispôsobí sa konkrétnej situácii.

## Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael - STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
3. DAFT, Richard L. - MARCIC, Dorothy. 2009. *Understanding management*. online]. B. m. : b. v., 2005 [cit. 2010-01-20]. 588 s. Dostupné na: [http://books.google.sk/books?id=aML0tCTGA6UC&printsec=frontcover&dq=management&hl=sk&ei=6I\\_jTKP8M5HDswbQhoXWCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDUQ6AEwATgo#v=onepage&q&f=false](http://books.google.sk/books?id=aML0tCTGA6UC&printsec=frontcover&dq=management&hl=sk&ei=6I_jTKP8M5HDswbQhoXWCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDUQ6AEwATgo#v=onepage&q&f=false)
4. DONNELLY, James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M., 2008. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 2008. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
5. DRUCKER, F. Peter. 1992. *Management, budúcnosť začína dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit. 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
6. GOZORA, Vladimír. 2005. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra : SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1
7. GRZNÁR, Miroslav - ŠINSKÝ, Peter - MARSINA, Štefan. 2009. *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Elita Bratislava, 2009. 259 s. ISBN 978-80-89393-04-6
8. KOONTZ, Harold - WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. 10. vyd. Praha : Viktoria-publishig, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
9. KRÁĽOVIČ, Jozef. 2010. *Finančné plánovanie podniku*. 1. vyd. Elita Bratislava, 2010. 212 s. ISBN 978-80-89393-20-6
10. MAJTÁN, Miroslav a kol. 2009. *Manažment*. 5, doplnené vyd. Bratislava : ELITA, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-10-7
11. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2007. 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6
12. MURGAŠ, Ján. 2001. *Plánovanie*. 2. vyd. Agroištitút v Nitre, 2001. 90 s. ISBN 80-7139-051-8

13. PAŠKA, Ľubomír. 2009. *Manažment výroby*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2009. 182 s. ISBN 978 -80 -552- 0198-6.
14. PAŠKA, Ľubomír - GAJDOŠ, Jaroslav. 2009. *Návody na cvičenia z manažmentu výroby*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2009. 105 s. ISBN 978-80-552-0190-0
15. PINKOVÁ, Dagmar - FRÖHLICHOVÁ, Ingrid - MASÁR, Dušan. 2003. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : UK, 2003. 141 s. ISBN 80-7160-174-8
16. PILKOVÁ, A. - GRZNÁR, M. - REŽŇAKOVÁ, M. - ŠTRBOVÁ, E.: *Firemné plánovanie*. ES EÚ Bratislava, 1994, s.183. ISBN 80-225-0572-2
17. RABIN, Jack - MILLER, Gerald - HILDERTH, W. Bartley. 2000. *Handbook of strategic management*, CRC Press, 2000, 146 s. ISBN 0824703391
18. RUDY, Ján – CIBÁKOVÁ, Viera. 1996. *Úvod do manažmentu a marketingu*. 1. vyd. Štátny pedagogický ústav v Bratislave, 1996. 164 s. ISBN 80-85756-25-0
19. RUSH, Myron. 2003. *Managemet: A Biblical Approach*. 2. vyd. David C. Cook, 225 s. ISBN 978-0-7814-3745-5
20. SEDLÁK, Mikuláš. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2
21. SEDLÁK, Mikuláš. 1993. *Základy manažmentu*, 1. vyd. Bratislava : Alfa, 1993. 208 s. ISBN 80-05-01162-8
22. ŠAJBIDOROVÁ, Mária. Spracované prednášky z predmetu Riadenie ľudských zdrojov
23. ŠIMO, Dušan a kol. 1993. *Manažment podnikov PPOK*. 1. vyd. Nitra : SPU, 1993. 132 s. ISBN 80-7137-130-0
24. VICEN, Michal – HUDÁK, Jozef – TÖRÖK, Ján – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2000. *Manažment Návody na cvičenia*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2000. 137 s. ISBN 80-7137-677-9
25. <http://www.nefab.sk/>
26. [http://www.levice.sk/?id\\_menu=435](http://www.levice.sk/?id_menu=435)
27. [http://orsr.sk/hladaj\\_ico.asp?ICO=35896817&SID=0](http://orsr.sk/hladaj_ico.asp?ICO=35896817&SID=0)