

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/D/2018/36078259911537924

**ZMENY V MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÁCH V DÔSLEDKU GLOBÁLNEJ
HOSPODÁRSKEJ KRÍZY**

Dizertačná práca

2018

Marcela Galovská, Ing.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ZMENY V MANAŽÉRSKYCH FUNKCIÁCH V DÔSLEDKU
GLOBALNEJ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: katedra manažmentu

Školiteľ: Nadežda Jankelová, doc. Ing., PhD.

Bratislava 2018

Marcela Galovská, Ing.



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Marcela Galovská
Študiálny program: Ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., externá forma)
Študiálny odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy

Cieľ: Cieľom práce je analýza manažérskych funkcií v kontexte globálnej hospodárskej krízy. Dôraz je kladený na identifikáciu slabých miest a nových prístupov v plánovaní, organizovaní, personalistike, vedení a kontrole.

Anotácia: Teória a prax v súčasnej dobe vychádza z rokmi prevereného a všeobecne využívaného systémového rámca, ktorý štruktúru manažmentu člení do niekoľkých základných funkcií. Všeobecne sa v teórii moderného manažmentu stále využíva členenie na funkcie plánovania, organizovania, personalistiky, vedenia a kontroly. Toto základné alebo podobné členenie je veľmi užitočné a to preto, že ponúka pevnú štruktúru, do ktorej môžu byť nové poznatky jednoducho vsunuté.

Obsah manažérskych funkcií sa neustále vyvíja a reaguje na meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia. Jednou z nich je aj kríza, ktorá je istým medzníkom, náhlým prerušením dovtedajšieho fungovania podniku. Okrem negatívnych dôsledkov prináša nové výzvy, impulzy, potrebu nových riešení a zmeny v samotných manažérskych funkciách. V odbornej literatúre existuje množstvo analýz a hodnotení dopadov globálnej hospodárskej krízy na rôzne sféry ekonomiky. Málo sa tieto hodnotenia týkajú vplyvov na manažment podnikov. V dôsledku toho tu vzniká výskumná medzera, ktorej vyplnenie je úlohou dizertačnej práce.

Práca je zameraná na identifikáciu zmien v manažérskych funkciách pri adaptácii podnikov na krízové javy v podnikateľskom prostredí.

Školiteľ: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Dátum zadania: 01.03.2013

Dátum schválenia: 30.05.2013

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

dolupodpisaná Ing. Marcela Galovská čestne vyhlasujem, že dizertačnú prácu som vypracovala samostatne na základe citácií a parafráz použitej literatúry.

Dátum:15.03.2018

.....
Ing. Marcela Galovská

Pod'akovanie

Ďakujem doc. Ing. Nadežde Jankelovej, PhD. za odborné rady, konzultácie a podporu pri vypracovaní dizertačnej práce a počas štúdia. Ďakujem svojim blízkym za podporu počas štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

ABSTRAKT

GALOVSKÁ, Marcela: *Zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu.- Školiteľ: doc. Ing. **Nadežda Jankelová**, PhD.- Bratislava: FPM EU, 2018, 118 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotenie manažérskych funkcií v kontexte vplyvu globálnej hospodárskej krízy. Dôraz je kladený na identifikáciu slabých miest a nových prístupov v plánovaní, organizovaní, vedení, personalistike a kontrole. Práca je rozdelená do piatich základných kapitol, konkrétne od riešenia problematiky doma a v zahraničí následne zadefinovanie cieľov, metodiky, výsledkami a diskusiou práce. Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti práce súčasného riešenia problematiky doma a v zahraničí, cez podstatu manažérskych funkcií k zadefinovaniu súčasných názorov na zmeny v manažérskych funkciách dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Dizertačná práca obsahuje 51 grafov, 4 obrázky, 17 tabuliek a 1 prílohu. V rámci metodiky sú využité kvalitatívne a kvantitatívne metódy, hlavnou formou štatistického zisťovania je dotazníkový prieskum. V praktickej časti dizertačnej práce zhodnocujeme a identifikujeme zmeny, ktoré nastali v manažérskych funkciách dôsledku krízy. Výsledkom riešenia danej problematiky je analýza špeciálnych otázok dotazníkového prieskumu a identifikácia zmien, ktoré vyplývajú z praktickej časti dizertačnej práci.

Kľúčové slová: manažérske funkcie, globálna hospodárska kríza, zmeny, plánovanie, organizovanie, vedenie, personalistika, kontrola

ABSTRACT

GALOVSKÁ, Marcela: *Changes in managerial functions a result of global economic crisis.*– University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: doc. Ing. **Nadežda Jankelová**, PhD.- Bratislava: FPM EU, 2018, 118 p.

The objective of the final thesis is to evaluate the managerial functions in the context of the impact of the global economic crisis. The emphasis is placed on the identification of weaknesses and new approaches in planning, organising, management, human resources and control. The thesis is divided into five main chapters, in particular, from solution of issues at home and abroad subsequently to defining the objectives, methodology, results and discussion. The first chapter is devoted to the theoretical part of the thesis is of the current solution of issues at home and abroad, through the core of managerial functions to define current views on the changes in managerial functions due to the global economic crisis. Dissertation contains 51 graphs, 4 pictures, 17 tables and 1 annex. Qualitative and quantitative methods are used in the methodology; the main form of statistical survey is a questionnaire survey. In the practical part of the dissertation we evaluate and identify the changes that have occurred in the managerial functions due to the crisis. The solution of the given issue is the analysis of special questions from the questionnaire survey and the identification of changes resulting from the practical part of the dissertation.

Keywords: managerial functions, global economic crisis, changes, planning, organising, management, human resources, control

O B S A H	str.
Úvod	15
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí.....	17
1.1 Podstata manažérskych funkcií.....	18
1.2 Globálna hospodárska kríza a vývoj podnikov v Slovenskej republike.....	22
1.3 Manažérska funkcia plánovanie.....	28
1.4 Manažérska funkcia organizovanie.....	31
1.5 Manažérskej funkcia vedenie.....	37
1.6 Manažérska funkcia personalistika.....	43
1.7 Manažérska funkcia kontrolovanie.....	47
1.8 Zhodnotenie súčasných názorov na zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy.....	51
2 Cieľ práce.....	55
3 Metódy a metodika skúmania práce.....	56
4 Výsledky práce.....	60
4.1 Výsledky práce všeobecných otázok dotazníkového prieskumu.....	61
4.2 Výsledky práce špeciálnych otázok dotazníkového prieskumu.....	65
5 Diskusia	81
5.1 Komparácia zmien v manažérskych funkciách na základe všeobecných otázok dotazníkového prieskumu.....	81

5.2 Zhodnotenie zmien v manažérskych funkciách v rámci dotazníkového prieskumu.....	85
---	----

Záver	109
--------------	------------

Zoznam použitej literatúry	111
-----------------------------------	------------

Prílohy	
----------------	--

Zoznam grafov

Graf č. 1: Magický štvoruholník	24
Graf č. 2: Vývoj počtu podnikov – s.r.o.	25
Graf č. 3: Vývoj počtu podnikov – a.s., ostatné obchodné spoločnosti	25
Graf č. 4: Vznik a zánik počtu podnikov v SR	26
Graf č. 5: Vývoj podnikov podľa druhu vlastníctva v SR	27
Graf č. 6: Absolútny prírastok zahraničných a medzinárodných podnikov	27
Graf č. 7: Vývoj podnikov– a.s. podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov	35
Graf č. 8: Vývoj podnikov s.r.o. podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov	36
Graf č. 9: Vývoj ostatných obchodných podnikov podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov	36
Graf č. 10: Veľkosť podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	61
Graf č. 11: Ohodnotenie vývoju zisku podniku od roku 2008 – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	62
Graf č. 12: Právna forma podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	62
Graf č. 13: Charakter podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	63
Graf č. 14: Časové vyjadrenie pôsobenia podniku na trhu – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	64
Graf č. 15: Pracovná pozícia respondenta – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu	65
Graf č. 16: Špecializácia produktov a služieb – percentuálne vyjadrenie škálovej otázky dotazníkového prieskumu	66
Graf č. 17: Kvalita poskytovania služieb/výrobku – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	71

Graf č. 18: Preferovanie dialógu pri procese strategického plánovania – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	71
Graf č. 19: Využívanie nápadov pracovníkov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	72
Graf č. 20: Vedenie (služba vedúceho k svojim podriadeným) – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	73
Graf č. 21: Pravidelnosť využívania outsourcingu – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	74
Graf č. 22: Investovanie do vzdelávania pracovníkov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	75
Graf č. 23: Využívanie líniovej zodpovednosti – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	75
Graf č. 24: Využívanie projektov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	76
Graf č. 25: Miera využívania cudzích finančných zdrojov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	77
Graf č. 26: Dôležitosť pre podnik – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	78
Graf č. 27: Globálna hospodárska kríza ako príležitosť pre podnik – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu	80
Graf č. 28: Kontingenčný graf – kvalita poskytovania služieb/výrobku	86
Graf č. 29: Kontingenčný graf – vývoj počtu pracovných miest	89
Graf č. 30: Kontingenčný graf – využívanie líniovej zodpovednosti	90
Graf č. 31: Kontingenčný graf – využívanie nápadov pracovníkov	91
Graf č. 32: Kontingenčný graf – investovanie do vzdelávania pracovníkov	92
Graf č. 33: Kontingenčný graf – využívanie cudzích finančných zdrojov	93

Graf č. 34: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie dialógu pri tvorbe stratégie	94
Graf č. 35: Frekvencia početnosti –využívanie dialógu pri tvorbe stratégie	95
Graf č. 36: Empirické rozdelenia - využívanie dialógu pri tvorbe stratégie	95
Graf č. 37: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie líniovej zodpovednosti	96
Graf č. 38: Frekvencia početnosti - využívanie líniovej zodpovednosti	97
Graf č. 39: Empirické rozdelenia - využívanie líniovej zodpovednosti	97
Graf č. 40: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie nápadov svojich pracovníkov	98
Graf č. 41: Frekvencia početnosti - využívanie nápadov svojich pracovníkov	99
Graf č. 42: Empirické rozdelenia - využívanie nápadov svojich pracovníkov	99
Graf č. 43: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – investovanie do vzdelávania pracovníkov	100
Graf č. 44: Frekvencia početnosti - investovanie do vzdelávania pracovníkov	101
Graf č. 45: Empirické rozdelenia - investovanie do vzdelávania pracovníkov	101
Graf č. 46: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie optimalizácie nákladov	102
Graf č. 47: Frekvencia početnosti -využívanie optimalizácie nákladov	103
Graf č. 48: Empirické rozdelenia - využívanie optimalizácie nákladov	103
Graf č. 49: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – pokles počtu pracovných miest	104
Graf č. 50: Frekvencia početnosti - pokles počtu pracovných miest	105
Graf č. 51: Empirické rozdelenia - pokles počtu pracovných miest	105

Zoznam obrázkov

<i>Obr. č.1:</i> Posun výkonnosti virtuálneho tímu oproti tradičnému tímu	33
<i>Obr.č.2:</i> Štíhly podnik a podnikanie	34
<i>Obr. č.3:</i> Metriky a návratnosť investícií v rámci vnútropodnikovej komunikácie	40
<i>Obr.č.4:</i> Nové vedenie	42

Zoznam tabuliek

Tab. č.1: Štvrťročné hodnotenie IPP na Slovensku od roku 2001 do 2016	29
Tab.č.2: Idiómy a frázy týkajúce sa chromatických adjektív, ktoré nemajú ekvivalent preklad	39
Tab. č.3: Transformácia biznisu a niektoré zmeny v podnikoch	52
Tab. č. 4: Priemer odpovedí podotázky č.1	67
Tab. č. 5: Priemer odpovedí podotázky č.2	67
Tab. č. 6: Priemer odpovedí podotázky č.3	67
Tab. č. 7: Priemer odpovedí podotázky č.4	68
Tab. č. 8: Priemer odpovedí podotázky č.5	68
Tab. č.9: Komparácia zmien v manažérskych funkciách pred rokom 2008 a v súčasnosti	69-70
Tab. č. 10: Dôležitosť podniku – selekcia odpovedí, ktoré určili že pracujú a ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov	79
Tab. č. 11: Dôležitosť podniku – selekcia odpovedí, ktoré určili že pracujú menej ako osem rokov a ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov	79
Tab. č. 12: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z hľadiska veľkosti podniku	81-82
Tab. č. 13: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z druhu vlastníckych vzťahov podniku	82
Tab. č. 14: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z hľadiska národného a medzinárodného pôsobenia podniku	83
Tab. č. 15: Manažérske funkcie v súčasnosti – selekcia odpovedí, kde respondenti pôsobia menej ako osem rokov na pracovnej pozícii a podnik pôsobia v rámci trhu viac ako osem rokov	85
Tab. č. 16: Smerodajná odchýlka – kvalita poskytovania služieb/výrobku	87
Tab. č. 17: Smerodajná odchýlka – využívanie dialógu pri tvorbe stratégie	88

Úvod

V dizertačnej práci chceme upozorniť na naliehavosť témy: Zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Zmeny, ktoré nastali dôsledkom krízy majú charakter globálny a je dôležité a nutné ich zhodnocovať a identifikovať.

Téma zachytáva výskumnú medzeru v manažmente, ktorej je potrebné sa venovať. V práci budeme skúmať základné definované manažérske funkcie: plánovanie, organizovanie, vedenie, personalistika a kontrola.

Vplyv a rozhodnutia z externého prostredia do veľkej miery ovplyvňujú podnikateľské subjekty. Veľkým medzníkom pre spoločnosť, ekonomiku a ostatné vedy bola globálna hospodárska kríza, ktorá predstavuje určité skončenie používaných metód, techník z dôvodu neefektívneho účinku. Pre úspešnú a konkurencieschopnú organizáciu je dôležité, aby sledovala dôsledky nielen z interného prostredia organizácie, ale aj externého.

Globálna hospodárska kríza v rámci prostredia vplýva na ekonomický rast a vývoj podniku. Z daného hľadiska je dôležité určiť zmeny v manažérskych funkciách, ktoré tvoria systém riadenia podniku.

V dizertačnej práci zhodnocujeme, identifikujeme a poukazujeme na slabé miesta pri manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Na druhej strane upozorňujeme na nové alebo klasické metódy a techniky, ktoré sú efektívne počas krízy.

Hlavným cieľom práce je zhodnotenie manažérskych funkcií v kontexte vplyvu globálnej hospodárskej krízy. Dôraz je kladený na identifikáciu slabých miest a nových prístupov v plánovaní, organizovaní, personalistike, vedení a kontrole.

Dizertačná práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Práca sa delí na základných päť kapitol t.j. súčasný stav doma a v zahraničí, cieľ a čiastkové ciele práce, metóda a metodika, výsledky práce a diskusia.

Teoretická časť práce je rozčlenená z hľadiska zmien v manažérskych funkciách v súvislosti s riešením problematiky doma a v zahraničí. V danej časti sú využité nasledovné metódy analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie a komparácie. Z domácej a zahraničnej odbornej literatúry, časopisov a internetu sme prostredníctvom vedeckej abstrakcie, obsahovo – vzťahovej, štatistickej analýzy vyvodzovali závery.

V praktickej časti dizertačnej práci sa sústreďujeme na zhodnotenie a identifikovanie zmien, ktoré nastali v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu budeme vyvodzovať závery pri kľúčových zmenách, ktoré nastali.

V rámci využitia metód a metodiky spracovania dizertačnej práce, budeme pristupovať prostredníctvom analýz. Kvalitatívne metódy budú uprednostňované v teoretickej časti a pri kvantitatívnych metódach je využité sekundárne štatistické zisťovanie z daných zdrojov, z dôvodu zmapovania a zhodnotenie súčasnej situácie.

Pre praktickú časť sú charakteristické kvantitatívne metódy a primárne štatistické zisťovanie z dôvodu vedeckosti dizertačnej práce. Dotazníkový prieskum je rozdelený na všeobecné a špecifické otázky. Všeobecné otázky sú zostavené z hľadiska selektovania veľkosti, sektoru, právnej formy, charakteru, druhu vlastníctva a iných. Pre relevantnosť dotazníkového prieskumu sme si vyhradili tri otázky, ktoré majú selekčný charakter z časového hľadiska pôsobenia respondenta a podniku v rámci trhu. Jedna otázka je zameraná na uhol pohľadu pri odpovediach na konkrétne využívanie metód v manažérskych funkciách v predkrízovom a pokrízovom období z hierarchického hľadiska pracovnej pozície respondenta. Po konkrétnych otázkach, ktoré sú určené na zmeny budú nasledovať špecifické otázky.

Dotazníkový prieskum bol rozposlaný respondentom z databázy kontaktov The Slovak Spectator 2016 a ročnej analýzy kontaktov dvojtyždenníka Profit.

Bez určenia zmien, ktoré nastali vplyvom globálnej hospodárskej krízy by nemohli podniky v súčasnej dobe zdravo, efektívne, motivačne, rastovo a vývojovo fungovať v rámci národných a medzinárodných trhov.

1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Obsahom riadenia podniku sú manažérske funkcie. Od prvého zadefinovania vo vývojovej koncepcii manažmentu – administratívnom manažmente sa ich počet postupne vyvíjal. V súčasnosti medzi základné manažérske funkcie zaraďujeme plánovanie, organizovanie, vedenie, personalistiku a kontrolovanie. V prvej kapitole budeme rozoberať súčasný stav riešenia danej problematiky v domácej a zahraničnej vedeckej literatúre a odbornej časopiseckej literatúre. Prvá potreba zadefinovania manažérskych funkcií vznikla v dobe industriálnej spoločnosti v rámci teórie vedeckého manažmentu a pri vzniku konceptu celostného riadenia podniku. Manažérske funkcie budeme bližšie v jednotlivých podkapitolách záverečnej práce rozoberať z pohľadu zmien, ktoré nastali v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. V daných podkapitolách budeme sústreďovať pozornosť na podstatu manažérskych funkcií a zmien.

Fayol H. ak prvý zadefinoval princípy riadenia v podobe 14-tich bodov. Sheldon O. upozorňoval na doplnenie etickej stránky k 14-tim fayolovým princípom. Gulick L. vypracoval systém čiastkových procesov POSDCORB, ktoré ponímal ako funkcie. Autori ako Koontz H. a Weihrich H., Majtán M. a iní definujú manažérske funkcie do základného delenia. Na druhej strane manažérsku funkciu personalistiku vynechávajú autori vo svojej odbornej literatúre, konkrétne Robbins S. P a Coulter M., Sedlák M., Bělohlávek F., Košťan P. a Šuleř O. Jedným z dôvodov nezaraďovania personalistiky do základných manažérskych funkcií predpokladáme, že môže byť chápanie personalistiky, ktorej synonymom je personálna práca. Podľa Vojtoviča S. „dominantným rozsahom personálnej práce alebo personalistiky je pritom personálna administratíva – zhromažďovanie, spracovanie, uchovávanie informácií o pracovných miestach, zamestnancoch, ich pohybe, odmeňovaní, vzdelávaní, sociálnej starostlivosti, počítačová alebo papierová evidencia, vyplňovanie potrebných formulárov rôzneho druhu, komunikácia s potenciálnymi a reálnymi zamestnancami, ich oboznamovanie s postupmi a pravidlami správania v organizácii a pod.“¹ Armstrong M. a Taylor S. definujú personálne riadenie ako „riadenie, ktoré sa zaoberá získavaním, organizovaním a motivovaním ľudských zdrojov v požadovaných podmienkach.“² Delenie manažérskych funkcií z hľadiska manažérskeho

¹VOJTOVIČ, Sergej. *Riadenie personálnych činností v organizácií*. Bratislava: IRIS, 2008. 14 s. ISBN 9788089256174.

²ARMSTRONG, Michael - TAYLOR Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. 5 s. ISBN 9780749469641.

prostredia t.j. riadenie práce a organizácie, ľudí, produkcie a operácie; definujú Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M.

V nasledujúcej podkapitole budeme bližšie rozoberať podstatu jednotlivých manažérskych funkcií.

1.1 Podstata manažérskych funkcií

Dôsledkom transformačného procesu a prechodu z centralizovaného do trhového systému manažment predstavuje dôležitosť a nutnosť pri podnikaní. Manažment je charakteristický svojim obsahom a plní úlohy, ktoré sa realizujú prostredníctvom manažérskych funkcií. Z historického aspektu manažmentu prvá potreba určenia a zadefinovania manažérskych funkcií je v klasickej škole (administratívny manažment) v procesnom prístupe zadefinovaná Fayolom H., ktorý analyzoval činnosti organizácie. V zmysle Šimu D. a Muru L. „administratívny manažment sa charakterizuje ako celostný koncept riadenia podniku. Kladie dôraz na úlohy manažérov a na organizáciu manažérského procesu. Podstatou je vypracovanie hlavných manažérskych funkcií, ktoré sú obsahom manažmentu podniku.“³

Podľa Vodáčka L. a Vodáčkovej O. „pojem manažérske funkcie sa chápu typické činnosti, ktoré by mal vedúci pracovník (manažér) účelne a účinne vykonávať k zaistovaniu svojej manažérskej práce.“⁴

Sedlák M. definuje „proces riadenia (proces manažmentu) je riadiaci systém v dynamike, uskutočňovaný v rámci určitej organizačnej štruktúry. Je to fungovanie, činnosť orgánov, útvarov, pracovníkov vykonávajúcich riadenie v súlade s cieľom a zásadami manažmentu a používajúcich rozličné metódy a prostriedky na jeho uskutočňovanie. Vplyvom procesu riadenia dochádza k cieľavedomej zmene riadiaceho systému. Proces riadenia (manažmentu) je integrácia rôznych činností, ktoré riadiaci systém plní v rámci jednotlivých manažérskych funkcií v rozhodovaní a informačnom procese.“⁵

³ŠIMO, Dušan - MURA, Ladislav. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 34 s. ISBN 9788081682421.

⁴VODÁČEK, Leo - VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 65 s. ISBN 9788072612321.

⁵SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 98 s., ISBN 9788080781330.

Bělohlávek F., Košťan P. a Šuleř O. upravili definíciu Aldaga-Strensa (1987) „manažment je proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly, ktorý smeruje k dosahovaniu cieľov organizácie.“⁶

Povrazník J. definoval manažérske funkcie „pod funkciou riadenia budeme rozumieť určitý druh činnosti (určitú časť vynakladanej práce), ktorá sa realizuje na princípe rozdielnych vzťahov, v rozdielnej časovej postupnosti, na základe rozdielnych informácií a súvisí s dĺžbou práce a špecializáciou vo sfére riadenia.“⁷

V teoretickej časti dizertačnej práce budeme rozoberať sekvenčné delenie manažérskych funkcií aj keď paralelné delenie ovplyvňuje ostatné funkcie napríklad rozhodovanie.

V zmysle Majtána M. medzi základné funkcie manažmentu patria plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie, kontrola. Manažérske funkcie vyjadril nasledovne v systémovom prístupe v manažmente; vstupy, ktoré sú ovplyvnené vonkajším prostredím, rozhodovacími a informačnými procesmi, komunikáciou prechádzajú do jednotlivých manažérskych funkcií a vytvárajú výstupy do vonkajšieho prostredia.⁸ Proces sa opakuje prostredníctvom výstupov, ktoré vyplývajú na rozhodovanie, komunikáciu a informačný proces. Podľa Sedláka M. „ako základné manažérske funkcie sa v literatúre najčastejšie uvádzajú: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola.“⁹ Proces manažmentu ako sústavy manažérskych funkcií popisuje nasledovne; vedenie vplýva na plánovanie, organizovanie a kontrolu, poslednú časť tvorí vykonávanie, z ktoré sa prostredníctvom spätnej väzby vráti na začiatok procesu.

Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., manažérske prostredie delia na riadenia: práce a organizácií, ľudí, produkcie a operácie. Do riadenia práce a organizácií zaradili zo sekvenčného delenia manažérskych funkcií plánovanie, organizovanie a kontrolu, ostatné konkrétne vedenie a personalistika je v riadení ľudí. Paralelné delenie je nasledovné:¹⁰

⁶BĚLOHLÁVEK, František - KOŠTAN, Pavol - ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. Business books. 7 s. ISBN 802510396X.

⁷PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2011.119s. ISBN 9788089393589.

⁸ Spracované podľa: MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2016. 24 s. ISBN 9788089710270.

⁹SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 102-103 s., ISBN 9788080781330.

¹⁰Spracované podľa: DONNELLY, James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 48s. ISBN 8071694223

- riadenie práce a organizácie: manažérske rozhodovanie, strategické plánovanie a organizačné projektovanie,
- riadenie ľudí: motivovanie, riadenie pracovných skupín, komunikácia a vyjednávanie, organizačné zmeny, rozvoj a inovácie,
- riadenie produkcie a operácie: produkčný a operačný manažment, plánovanie produkcie a riadenie zásob, riadenie informácií pre rozhodovanie.

Veber J. uvádza manažérske funkcie: rozhodovanie, plánovanie, riadenie implementácií, kontrola, riadenie ľudí, komunikácia, informatika v manažérskej praxi.¹¹

V zmysle Robbinsa S.P. a Coultera M. medzi funkcie manažmentu zaraďujú:

- plánovanie: definovanie cieľov stratégie, čiastkové plány a koordinovanie činností,
- organizovanie: stanoviť čo treba, ako a kto dané spraví,
- vedenie: prikazovanie, motivovanie, riešenie konfliktov,
- kontrolovanie: monitorovanie všetkých aktivít, aby bolo zacielené na dosiahnutie stanovených plánov.

Všetky štyri funkcie vedú k dosahovaniu stanovených cieľov organizácie.¹²

Mládková L. a Jedinák P. definujú manažérske funkcie ako typické činnosti, ktoré manažéri opakovane vykonávajú. Delia ich na:

- postupné (sekvenčné):
 - plánovanie: stanovenie cieľov a postupu ich dosahovania,
 - organizovanie: zabezpečenie zdrojov a ďalších podmienok nutných pre dosahovanie cieľov,
 - prikazovanie: pridelovanie úloh a inštrukcií podriadeným,
 - koordinovanie: zladžovanie činností podriadeným,
 - kontrola: vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov a ich porovnanie s plánovaným stavom.

¹¹Spracované podľa: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 80 s. ISBN 9788072612000.

¹²Spracované podľa: ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 25s. ISBN 8024704951.

- priebežné (paralelné):
 - analýzu riešených problémov: zistujeme podstatu problémov, môžeme ich považovať za súčasť rozhodovania,
 - rozhodovanie: analýza rozhodovacieho problému, výber vhodnej varianty,
 - implementácia: realizácia rozhodovania.¹³

V manažmente Cole G.A. a Kelly P. manažérske funkcie plánovanie, organizovanie, kontrolu zaraďujú do praktickej časti; vedenie do teoretickej časti; a riadenie ľudí do činností.¹⁴

Manažérske funkcie podľa Koontza H. a Weihricha H. môže klasifikovať nasledovne:

- plánovanie,
- organizovanie,
- rozmiestnenie pracovníkov, personálne zabezpečenie,
- vedenie,
- kontrola.¹⁵

Manažérsku funkciu personalistiky daní autori bližšie špecifikovali na rozmiestnenie a zabezpečenie.

Uvedení autori vychádzajú zo základného delenia manažérskych funkcií ale ich presnejšie členenie alebo vyzdvihovanie niektorých funkcií a bližšia špecifikácia, podľa nášho názoru môže byť v dôsledku vplyvu rozvoja technológií, životného štýlu a iných faktorov interného a externého prostredia. V značnej miere pri definovaní manažérskych funkcií autori Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M.; Veber J.; Robbins S.P., Coulter M.; Mládková L., Jedinák P.; Cole G.A., Kelly P.; Koontza H., Weihricha H. vplýval faktor chápania riadenia ľudských zdrojov a personálneho manažmentu:

¹³Spracované podľa: MLÁDKOVÁ, Ludmila – JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 16 s. ISBN 9788073802301.

¹⁴Spracované podľa: COLE, Gerald A - KELLY, Phil. *Management: theory and practice*. 7th ed. Hampshire: South-Western Cengage Learning, 2011. 2 s. ISBN 9781844805068.

¹⁵Spracované podľa: KOONTZ, Harold - WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 93 s. ISBN 8072190148.

- pri delení riadenia ľudí zaraďujú niektoré personálne činnosti (Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M.),
- upozorňujú len na dve personálne činnosti konkrétne rozmiestnenie a personálne zabezpečenie pracovníkov (Koontza H., Weihricha H.),
- sústredenie na len koordináciu činnosti podriadených (Mládková L., Jedinák P.),
- personalistiku nezdôrazňujú a neuvádzajú (Robbins S.P., Coulter M.).

Vplyv technológií je odzrkadlený pri delení manažérskych funkcií podľa Vebera J.. V dizertačnej práci sa budeme sústreďovať na základné členenie. Podľa môjho názoru dané členenie z hľadiska manažmentu podniku je najefektívnejšie, vplyvy a špecializácie by mali byť sústredené v konkrétnych metódach.

1.2 Globálna hospodárska kríza a vývoj podnikov v Slovenskej republike

Globálna hospodárska kríza, na ktorú upozorňovali aj ekonómovia na fóre v Davose v roku 2007 a následne o rok neskôr nastala kríza, do veľkej miery ovplyvnila pôsobenie a riadenie organizácií. Vplyv externého prostredia, konkrétne kríza ovplyvnila aj interné prostredie, ale aj manažérske funkcie. V súčasnej odbornej literatúre, ktorá sa venuje problematike manažérskych funkcií a ich procesom, metódam, štýlom, postupom, z historického hľadiska a vývoja sa postupne názory odborníkov menili z dôvodu zmien ako spoločenského, politického, geografického hľadiska. Globálna hospodárska kríza predstavuje veľkú zmenu globálneho charakteru, ktorá je sprevádzaná novým tisícročím a svetom. Na základe názorov futuroológov a ideológov, kríza je prejavom určité konca a začiatku novej éry, znižovania vplyvu ekonomiky a nahradzovaním umením a technológií. Aj podľa Tromstopera, ktorého definoval Sedláček T. „Niektoré veci sa dajú najst', len vtedy keď je človek stratený.“¹⁶

Podľa ekonomického teoretika 21.storočia Paula Krugmana príčinou vysokej nezamestnanosti a nízkeho výkonu ekonomiky je, že spotrebitelia, firmy a vlády málo mieniajú. Krugman rieši čo môžeme urobiť proti kríze, považuje sa za neokeynizma, ale vo

¹⁶SEDLÁČEK, Tomáš. Dostupné na: <https://archiv.ihned.cz/c1-64481450-krize-hodnot-jasnost-cen> [cit. 2015-11-20].

svojich dielach odkazuje na Keynesovu hospodársku politiku. Daná hospodárska politika sa uplatňovala v 30-tych rokoch minulého storočia v čase krízy. Ale aj v súčasnosti je globálna hospodárska kríza, ale je iná spoločnosť a prevláda virtuálna ekonomika. Na základe sociálnych vied súčasnú ekonomickú krízu chápú v širšom kontexte ako krízu kultúry, morálnu, etickú atď.

Globálna hospodárska kríza nebola plánovaná t.j. kríza mala neriadený vývoj, ktorého výsledkom v pokrízovom období je radikálna zmena. Na druhej strane pri riadenom vývoji krízy je výsledkom transformácia. Každá kríza má svoje príčiny vzniku, medzi hlavné faktory, ktoré ju môžu spôsobiť, konkrétne z interných faktorov zaradíme ak sa prelína funkcia manažéra podniku s vlastníkom a ekonomická štruktúra podniku. Z hľadiska externých faktorov je dôležité vonkajšie ekonomické prostredie. V zmysle Neumannovej A. a kol. medzi „externé príčiny vzniku krízy podniku zaraduje:

- všeobecné ekonomické príčiny,
- vzťahy so zahraničím,
- hospodárske a sociálnopolitické okolie,
- štát/úrady,
- nepredvídané udalosti.“¹⁷

Typy krízy sa členia aj z hľadiska zdrojov príčin krízy t.j. technologické, prírodné, obchodné, ekonomické a iné.

Príčinou globálnej hospodárskej krízy, ktorá vypukla v roku 2008 bol nadbytok finančných úspor (voľných peňazí) úrokové sadzby mali klesajúcu úroveň. Neefektívne projekty a dlžníci sa ľahšie dostávali k peniazom.

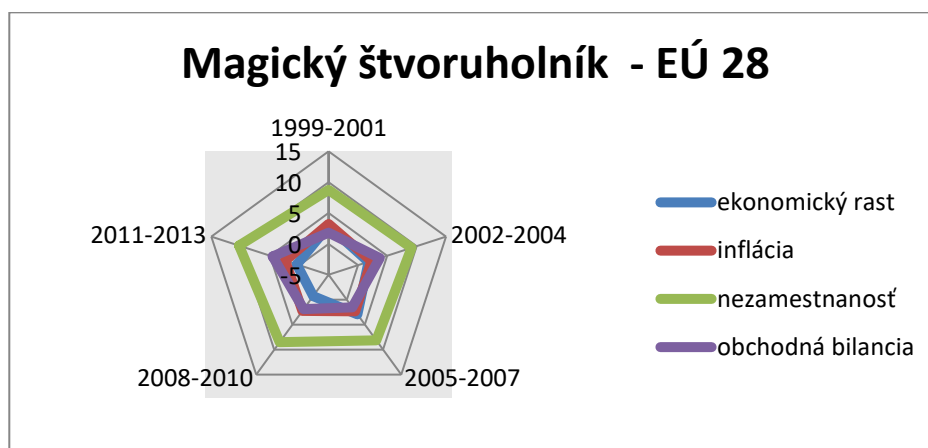
Baláž V. (EÚ SAV) v rámci rozhovoru pre RTVS dňa 17.9.2016 na margo ekonomickej krízy uviedol „ak sa dlhodobo darí ekonomike t.j. od roku 2001 do roku 2008; vytvárajú sa nerovnováhy, ktoré musí kríza odstrániť“. Z makroekonomického hľadiska medzi vonkajšie nerovnováhy zaradíme:

- vyrovnaný čistý export,
- vyrovnaná platobná bilancia.

17 NEUMANNOVÁ, Anna. a kolektív. Podniková diagnostika. Bratislava: Iura Edition, 2012, 128 s. ISBN 9788080784645.

Na nasledujúcom grafe sú znázornené premenné magického štvoruholníka EÚ 28 od roku 1999 do 2013. Zdrojom je sekundárne štatistické zisťovanie z dôvodu vývoja ekonomického rastu.

Graf č. 1: Magický štvoruholník



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov z Eurostatu¹⁸

Ekonomický rast mal nárast v predkrízovom období, nasledne klesal, ale v rokoch 2011 až 2013 je mierny rast. Nezamestnanosť po krízovom období má narastajúcu tendenciu.

Globálna hospodárska kríza na Slovensko prišla neskôr, začala sa prejavovať od roku 2009. V nasledujúcich grafoch je znázornený vývoj počtu podnikov z hľadiska právnych foriem (a.s., s.r.o., ostatné obchodné spoločnosti) v rámci SR. Na prvom grafe je znázornený vývoj počtu podnikov s.r.o. po vypuknutí krízy.

¹⁸Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_pc&lang=en;
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en;
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_ctrb&lang=en [cit. 2015-10-15].

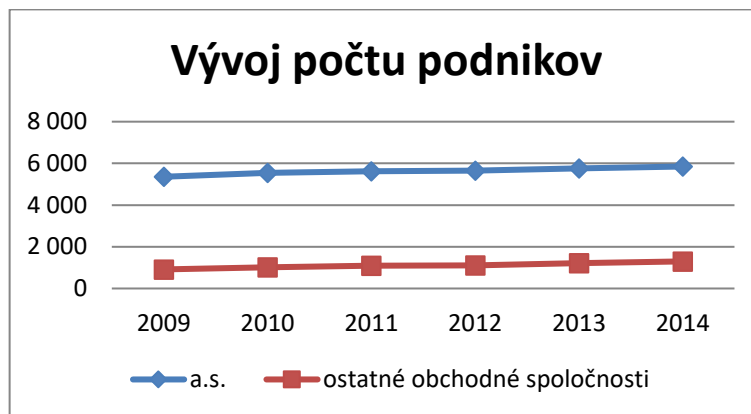
Graf č. 2: Vývoj počtu podnikov – s.r.o.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2016)¹⁹

Od roku 2009 ma vývoj počtu podnikov, konkrétne s.r.o. narastajúcu tendenciu. Nárast daného typu podniku má mierny charakter. Na druhom grafe je zobrazený vývoj počtu podnikov – a.s. a ostatné obchodné spoločnosti.

Graf č. 3: Vývoj počtu podnikov – a.s., ostatné obchodné spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2016) tamtiež¹⁹

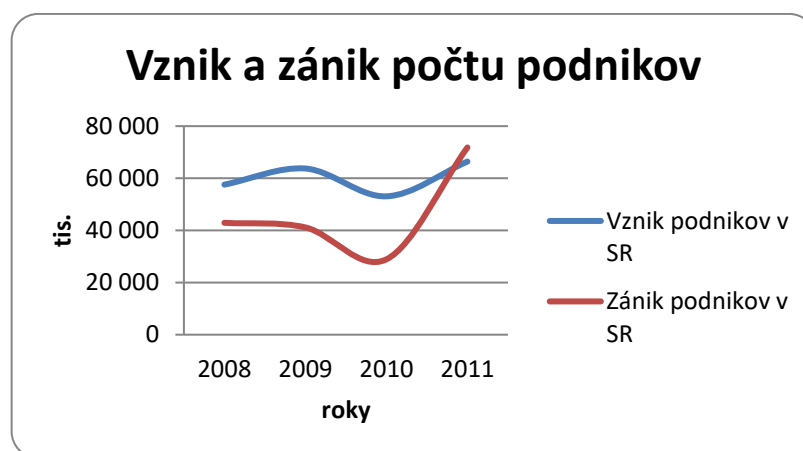
¹⁹Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1002rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20%C5%A0tatistickej%20klasifik%C3%A1cie%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinností%20k%2031.%2012.%202020%5Bog1002rs%5D [cit. 2016-01-03].

Vývoj počtu podnikov v SR po roku 2009 má mierne rastúci charakter, prípadne niektorých rokoch stagnujúci, napríklad ostatné ochodné spoločnosti v rokoch 2010 a 2011. V danom období bol najväčší prejav krízy pre Slovenskú republiku.

Z hľadiska krízy je dôležité sledovať vývoj počtu podnikov podľa druhu vlastníctva a vzniku a zániku podnikov, ktorý je pre ich vývoj veľmi podstatný. Na nasledujúcom grafe je zobrazený vznik a zánik podnikov podľa ekonomických činností (SK NACE Rev.2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov.

Graf č. 4: Vznik a zánik počtu podnikov v SR



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2015)^{20,21}

Po vzniku krízy v rámci SR nepreveláda zánik podnikov nad jej vznikom, opačný prejav nastáva až v roku 2011 dôsledkom čoho môže byť nedostatok financií z externých zdrojov, politický systém, ale aj nefektívne riadenie podnikov.

Na nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj počtu podnikov podľa druhu vlastníctva, konkrétne domáce, zahraničné a medzinárodné.

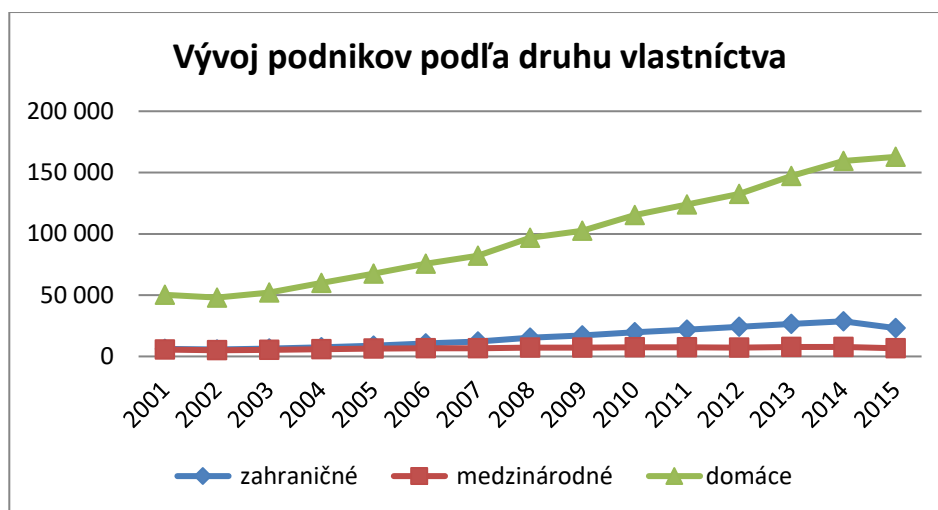
²⁰ Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/og2005rs/Vzniky%20podnikov%20v%20SR%20pod%20SK%20NACE%20Rev.%2020a%20ve%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20%5Bog2005rs%5D [cit. 2015-10-05].

²¹ Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/og2004rs/Z%C3%A1nik%20podnikov%20v%20SR%20pod%20SK%20NACE%20Rev.%2020a%20ve%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20%5Bog2004rs%5D [cit. 2015-10-05].

Graf č. 5: Vývoj podnikov podľa druhu vlastníctva v SR

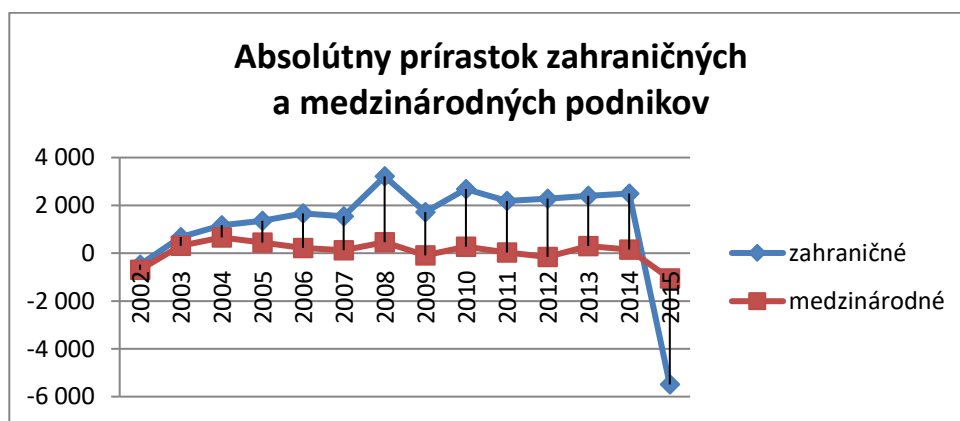


Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2016)²²

Domáce podniky predstavujú najväčší počet a ich vývoj od roku 2010 sa prejavuje rastúcou tendenciou. Zahraničné podniky od roku 2010 majú mierne rastúci charakter. Medzinárodne sa vyznačujú stagnáciou.

Podniky, konkrétne zahraničné a medzinárodne v súkromnom sektore je dôležité skúmať aj z pohľadu absolútneho prírastku. Na nasledujúcom grafe je absolútny prírastok v časovom rade n=15.

Graf č. 6: Absolútny prírastok zahraničných a medzinárodných podnikov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2016) tamtiež ²²

²² Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og3003rr/Podniky%20pod%C4%BEa%20vybran%C3%BDch%20druhov%20vlastn%C3%ADctva%20%5Bog3003rr%5D [cit. 2016-01-03].

Zahraničné podniky v súkromnom sektore predstavujú nárast v rokoch 2007 a 2008 po vypuknutí krízy je vývoj absolútneho prírastku klesajúci následne stagnujúci až klesajúci do roku 2015. Aj medzinárodné podniky majú v roku 2015 klesajúcu tendenciu ale na druhej strane nie je až taký veľký pokles ako v zahraničných podnikoch.

1.3 Podstata manažérskej funkcie plánovanie

Plánovanie je prvotnou funkciou, plány podnikateľských subjektov plnia rôzne funkcie od poznávacej, informačnej, koordinačnej, rozhodovacej, kontrolnej.

V čase krízy a v turbulentnom prostredí pri plánovaní je nutné, aby organizácie nezabúdali na minulosť a predvídanie budúcnosti vo forme hodnotení a analýz pre plány.

Pri definovaní manažérskej funkcie plánovanie sa autori Grznár M., Šinsky P., Marsina Š.²³Grznár M., Szabo L., Janík J.²⁴Šimo D. a Mura L.²⁵sa zhodujú. Plánovanie je zamerané na budúcnosť podniku, postupy a činnosti dosiahnutia daných cieľov.

Pri manažérskej funkcii plánovanie je dôležité upozorniť na strategické plánovanie podľa Slávika Š. „hlavnou úlohou strategického plánovania je formalizovať strategický proces v podniku. Strategický plán integruje podnikové aktivity a stanovuje časový rozvrh na ich uskutočnenie.“²⁶

Podľa Majtána M. a kol. „kritika súčasných systémov plánovania si všíma, že tradičné prístupy si nevšímajú zmeny v podnikateľskom prostredí, ich vysokú komplexnosť a nedisponujú potrebnými mechanizmami aktualizácie plánov. Zvýrazňuje sa fakt, že plánovateľnosť je odlišná v jednotlivých odvetviach a podnikoch, zatiaľ čo tradičné systémy plánovania boli koncipované pre stabilné podnikateľské prostredie, ktoré dnes už neexistuje.“²⁷

²³GRZNÁR, Miroslav - ŠINSKÝ, Peter - MARSINA, Štefan. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 11 s. ISBN 9788089393350.

²⁴GRZNÁR, Miroslav - SZABO, Ľuboslav - JANÍK, Jaroslav. *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 7 s. ISBN 9788022526999.

²⁵ŠIMO, Dušan - MURA, Ladislav. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 74 s. ISBN 9788081682421.

²⁶SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2013. 183 s. ISBN 9788089393961.

²⁷MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2016. 165 s. ISBN 9788089710270.

V nasledujúcej tabuľke zobrazené percentuálne hodnotenie IPP (index podnikateľského prostredia) na Slovensku.

Tab. č.1: Štvrťročné hodnotenie IPP na Slovensku od roku 2001 do 2016

štvrťrok				3Q 2001	4Q 2001	1Q 2002	2Q 2002	3Q 2002	4Q 2002
hodnota IPP				+2,02 %	+0,69 %	+0,28 %	+0,33 %	+1,09 %	+1,51 %
štvrťrok	1Q 2003	2Q 2003	3Q 2003	4Q 2003	1Q 2004	2Q 2004	3Q 2004	4Q 2004	
hodnota IPP	+1,79 %	+0,37 %	+0,31 %	+0,74 %	+1,07 %	+1,48 %	+1,69 %	+1,59 %	
štvrťrok	1Q 2005	2Q 2005	3Q 2005	4Q 2005	1Q 2006	2Q 2006	3Q 2006	4Q 2006	
hodnota IPP	+1,47 %	+1,57 %	+1,56 %	+1,92 %	+1,35 %	+0,87 %	-0,46 %	-0,30 %	
štvrťrok	1Q 2007	2Q 2007	3Q 2007	4Q 2007	1Q 2008	2Q 2008	3Q 2008	4Q 2008	
hodnota IPP	-0,91 %	-0,84 %	-1,05 %	-0,94 %	-0,80 %	-2,45 %	-1,49 %	-1,68 %	
štvrťrok	1Q 2009	2Q 2009	3Q 2009	4Q 2009	1Q 2010	2Q 2010	3Q 2010	4Q 2010	
hodnota IPP	-3,33 %	-4,11 %	-3,49 %	-3,91 %	-3,52 %	-2,61 %	+0,39 %	-0,39 %	
štvrťrok	1Q 2011	2Q 2011	3Q 2011	4Q 2011	1Q 2012	2Q 2012	3Q 2012	4Q 2012	
hodnota IPP	-0,69 %	-0,51 %	-1,35 %	-2,43 %	-2,24 %	-3,46 %	-3,73 %	-4,43 %	
štvrťrok	1Q 2013	2Q 2013	3Q 2013	4Q 2013	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	
hodnota IPP	-3,84 %	-3,50 %	-2,88 %	-2,72 %	-2,60 %	-1,07 %	-2,58 %	-1,71 %	
štvrťrok	1Q 2015	2Q 2015	3Q 2015	4Q 2015	1Q 2016				
hodnota IPP	-2,21 %	-2,24	-1,75	-2,52	-1,48				

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska (2016)²⁸

IPP hodnota tvorí právny a regulačný rámec, vonkajšie podmienky a kvalita podnikateľského prostredia. Zmeny vo vývoji IPP hodnoty majú od roku 2001 do 2016 sínusoidový charakter. V období pred krízou t.j. 4Q 2007 mal hodnotu -0,94%, posledné hodnotenie 1Q 2016 – 1,48% ešte nedosahuje predkrízový stav.

Najväčší objem práce pre plánovanie je pre najvyššie stupne riadenia – strategické plány. Roger L. M. upozorňuje, že „problémom v stratégií je ak inteligentní ľudia hľadajú riešenie a správnu odpoveď, pretože v stratégii neexistuje jediné správne riešenie a hľadanie. Stratégie sú ovplyvnené rozhodovaním o viacerých možnostiach. Netvrdíme, že inteligentní ľudia nemajú tvoriť stratégie, ale efektívna stratégia je podporovaná rozmanitosťou myslenia a postojov, konkrétne na to sú potrební ľudia, ktorí sa vyznačujú:

- zažili neúspech aj úspech,
- ľudia s veľkou predstavivosťou,
- ľudia, ktorí majú vybudovanú odolnosť v minulosti,
- a ľudia ktorí sa budú navzájom rešpektovať.“²⁹

²⁸ Dostupné na: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia [cit. 2016-08-30].

Podniky uplatňujú stratégie vo svojom životnom cykle podniku v čase stagnácie alebo úpadku. Po vzniku globálnej hospodárskej krízy podniky vo väčšej miere využívajú stratégiu modrého oceána. Červený K. definoval „modré oceány nie sú len o nápadoch na inovácie obchodného modelu alebo výrobku a služieb. Ale je múdrom riadení životného cyklu produktov podľa tzv. bostonskej matice. Určiť presne odhad nákladov na vývoj produktu a času, ako dlho sa bude na trhu presadzovať.“³⁰

Medzi trendy podľa Fotra J. a kol. zlepšovania strategického plánovacieho procesu v hospodárskej praxi patria tieto aspekty:

- tvorba stratégie predstavuje stály dialóg, ktorý prebieha celý rok už sa nerealizuje len v ročných intervaloch,
- strategické diskusie nie sú orientované na operačné plány,
- riaditelia pre rozvoj podniku prevzali strategické plánovanie,
- ciele, ktoré sú rozhodnuté s akcionármi alebo predstavenstvom pracuje vedenie podniku,
- vo veľkej miere vedenie podniku využíva externé zdroje.³¹

Plán predstavuje obraz budúcnosti pomocou, ktorého sa určujú ciele aj ich cesty, konkrétne navrhovanie alternatív. Vypracovanie cieľov tvorí kľúčovú úlohu plánovania, ktoré ovplyvňujú faktory ekonomické, technické, sociálne. Po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy organizácie za hlavný cieľ nepovažovali zisk ale prežitie.

Pre podnik je dôležité prežiť, ale aj výkonnosť. Podľa Kokavcovej D. a kol. „výkonnosť je v troch prvkoch:

- definovanie cieľovej hodnoty: komparácia aktuálnej výkonnosti s požadovanou,
- indikátory hodnotenia cieľov: sústava ukazovateľov,
- systém jej merania a hodnotenia: vlastností ukazovateľov, pravidiel na meranie a metódy ich hodnotenia.“³²

²⁹ROGER, L. Martin. Harvard business review, *Why smart people struggle with strategy* [online]. 2014 [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2014/06/why-smart-people-struggle-with-strategy>

³⁰ČERVENÝ, Karel. *Strategie modrých oceánů*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2015, roč. 50, č. 10, s. 8-11, ISSN 00268720.

³¹Spracované podľa: FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: GRADA Publishing, 2012. 319 s. ISBN 9788024739854.

³²KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. *Manažment I : ako plánovať, organizovať a rozhodovať : historické a moderné aspekty manažmentu*. Bratislava: IURA Edition, 2012. 56 s. ISBN 9788080785130.

Plány sú zostavené z cieľov, ale aj zo zdrojov (ľudské, materiálne, finančné). Ďalšou zmenou spôsobenou globálnou hospodárskou krízou je, že pri plánovaní ľudských zdrojov, kmeňoví zamestnanci nie sú už v takom rozsahu, ako pred krízou a strácajú určitý status pre danú organizáciu. Zmena je previazaná v znižovaní nákladov na vzdelávanie ľudských zdrojov, čo spôsobuje neochotu odovzdávania znalostí do databázy pre organizáciu.

Podľa uvedených autorov kľúčové zmeny v manažérskej funkcii plánovanie sú v stratégii, konkrétne v jednotlivých plánovacích procesoch, v skúsenostiach ľudí, ktorí tvoria danú stratégiu podniku. Súhlasím s názorom, že ľudia, ktorí majú skúsenosť s neúspechom vedú efektívnejšie reagovať na globálne turbulentné prostredie. Na druhej strane plány podniku by mali klásť väčší dôraz na plánovanú výkonnosť podniku.

Ako bolo uvedené plán predstavuje budúcnosť, ktorá by mala v súčasnosti vyplňať medzeru na trhu. Vytvorený plán podniku by mal byť vytvorený pri stálom dialógu a tvorený ľuďmi, ktorí majú kreatívne a kritické myslenie. Dané skutočnosti s ktorými sa stotožňujeme sú zmeny, ktoré nastali v dôsledku globálnej hospodárskej krízy.

1.4 Podstata manažérskej funkcie organizovanie

Poslanie integrácie s ostatnými manažérskymi funkciami má funkcia organizovania. Funkcia organizovania je spojená s viacerými úlohami a činnosťami, konkrétne vytvorenie alebo zdokonaľovanie organizačnej štruktúry, realizácia stanovených plánov.

Z hľadiska manažmentu, organizovanie predstavuje proces rozdeľovania, konkrétne diferenciacie a opätovné spojenie – integráciu. Cieľom funkcie je dosiahnutie najvyššieho stupňa organizovanosti. Podľa autorov Šimo D. a Muru L.³³, Čihovská V. a Matušovičová M.³⁴ zmyslom manažérskej funkcie je koordinovanie a integrácia s ostatnými manažérskymi funkciami

³³ŠIMO, Dušan - MURA, Ladislav. Manažment organizácií. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 125 s. ISBN 9788081682421

³⁴ČIHOVSKÁ, Viera - MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. Ekonomie. 112 s. ISBN 9788081685156

Globálna hospodárska kríza priniesla trend v procese organizovania vo forme líniovej zodpovednosti aby na každej línii bola zodpovednosť za vykonávanie práce.

Vznikajú aj nové moderné formy organizačných štruktúr napríklad améba, flotilová, orbitálna a fraktálová organizačná štruktúra. Typ formy améba má pôvod v Japonsku, organizačná štruktúra má podobu meňavky (jednobunkový organizmus bez pevnej štruktúry bunky). Typické je pre ňu, že môže voľne meniť tvar, deliť a opätovne spájať. Pre organizačnú štruktúru je typické, že vytvára organizačné jednotky vplyvom vonkajších podmienok, prevláda autonómia, pružnosť, podnikavosť a sebariadenie aby podnik mohol spraviť organizačné zmeny musí spraviť troj-úrovňové analýzy. Podľa Mohelskej H. a Pitru Z.:

- „v systéme: identifikácia problému, negatívne ovplyvňovanie výkonnosti organizácie ako celku,
- v organizačných útvaroch: problémy, vyvolávajúce zníženie účinnosti procesov,
- pracovníci: problémy, pri výkone jednotlivých činností, ktoré tvoria zložku určitého procesu.“³⁵

V zmysle Thomasovej E. „fraktálová štruktúra predstavuje otvorený systém skladajúci sa zo samostatne proaktívne konajúcich prvkov – fraktálov, ktorých štruktúra sa opakuje a ktoré sledujú spoločný cieľ. Jednotlivé organizačné jednotky konajú autonómne, organizujú a optimalizujú sa samy a vytvárajú tak vitálnu štruktúru orientovanú na procesy a zákazníka.“³⁶

Súčasným trendom je, aby bol zákazník v centre pozornosti, daný typ organizačnej štruktúry plní danú požiadavku. Medzi hlavné vlastnosti fraktálovej štruktúry patrí dynamika, podobnosť fraktálov, samooptimalizácia fraktálov a samoorganizácia.

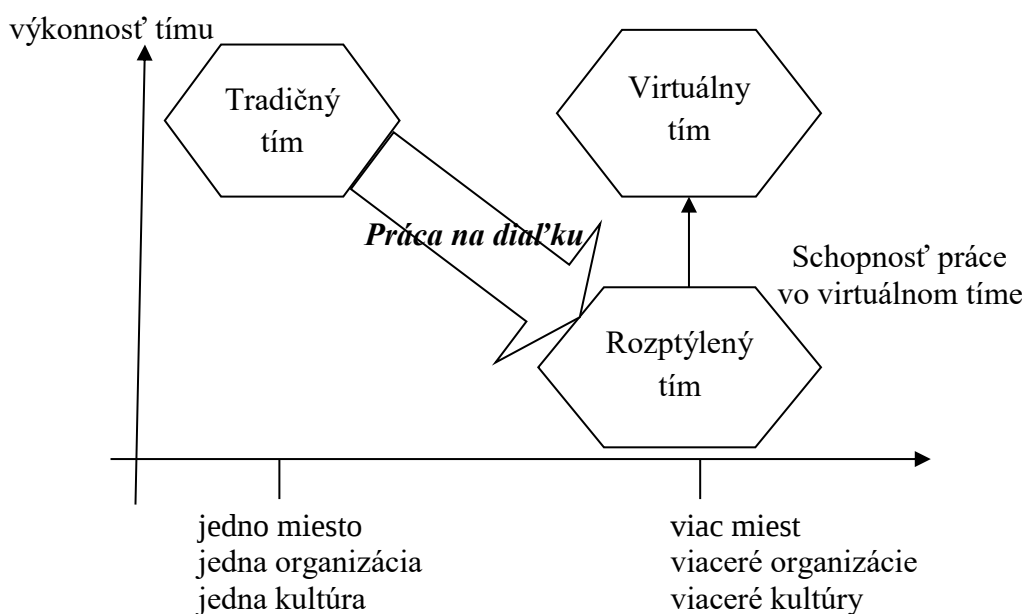
Po vzniku globálnej hospodárskej krízy viaceré organizácie riešili svoju situáciu prostredníctvom združovania podnikov. Združenie môže prebiehať na základe dohody alebo kapitálového prepojenia. Medzi efektívne organizačné štruktúry pri združovaní podnikov, ktoré majú medzinárodný charakter patrí sieťová organizačná štruktúra, ktorá je charakteristická pružným usporiadaním a plochou štruktúrou. Pozitívna stránka danej štruktúry je v pružnosti a adaptabilite na technologické zmeny a tiež zmeny medzinárodnej

³⁵MOHELSKÁ, Hana - PITRA, Zbyněk. *Manažerské metódy*. Praha: Professional Publishing, 2012. 159 s. ISBN9788074310928.

³⁶THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 150 s. ISBN 9788089393930.

konkurencii a obchode. Je charakteristická sústredením sa na vlastné výnimočné schopnosti a prelína odbornosť funkčnej organizácie s maticovou. Negatívnu stránku sieťovej organizačnej štruktúry predstavuje veľký rozsah potenciálnych partnerov a vysoká špecializácia. Na nasledujúcom obrázku v zmysle Dědinu J. a Odcházela J. znázorňujú ako sa posúva výkonnosť virtuálneho tímu od tradičného

Obr. č.1: Posun výkonnosti virtuálneho tímu oproti tradičnému tímu



Zdroj: Dědina J., Odcházal J. (2007) ³⁷

Podľa autorov pri virtuálnych tímoch je „kolaborácia základným kameňom pre zdieľanie znalostí. E-business a e-commerce nie sú len populárnym trendom, ale každodennou realitou.“ ³⁸

Holdingová organizačná štruktúra je významná z dôvodu globálnej hospodárskej krízy. Danú štruktúru definuje Čihovská V. a Matušovičová M. „hlavným záujmom pri holdingovom usporiadaní je vytvoriť špeciálnu konkurenčnú výhodu, holdingovú výhodu. To znamená, že firmy pod holdingovým vedením by mali dosahovať vyšší podnikateľský výkon, ako keby podnikali samostatne.“ ³⁹

³⁷DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 117 s. ISBN 9788024721491.

³⁸DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 117 s. ISBN 9788024721491.

³⁹ČIHOVSKÁ, Viera - MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. Ekónómia. 136 s. ISBN 9788081685156.

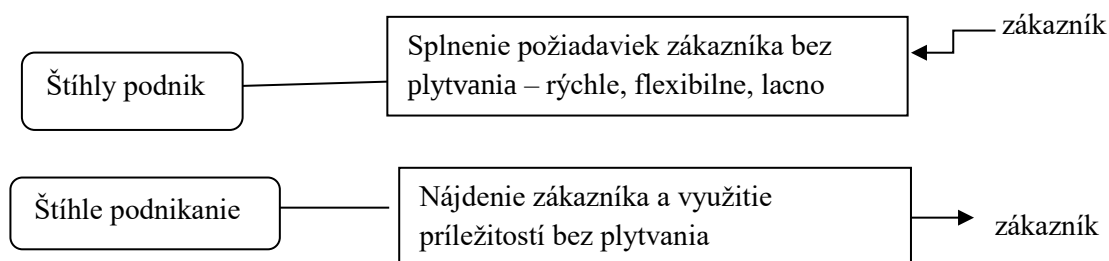
Globálna hospodárska kríza ovplyvnila vo funkcii organizovania riadenie právomoci. V súčasnosti organizácie uprednostňujú decentralizáciu t.j. právomoc rozhodnúť je len na najvyššom stupni riadenia – vrcholnom manažmente. Líniovým útvarom vrcholný manažment odovzdáva časť rozhodovacej právomoci. Preferovanie delegovania je pre veľké organizácie a z aspektu teritoriálneho prínosu. Pod delegovaním rozumieme hlavné významy v posolstve, splnomocnení a spolupráce.

Ďalšou zmenou v organizácii vplyvom globálnej hospodárskej krízy je preferovanie štíhlejšej štruktúry. Ak sa organizácia rozhodne pre daný typ štruktúry musí najskôr odpovedať na nasledovné otázky, v zmysle Thomasovej E.:

- „Čo urobiť s ľuďmi – so zamestnancami a zákazníkmi?
- Čo to urobí so znalosťami a inteligenciou firmy?
- Čo to urobí s finančnou efektívnosťou firmy?“⁴⁰

Nie je jednoduché útvary zoštíhliť alebo prerozdeľovať prácu, musí sa dôkladne zvážiť efekt zoštíhlenia, aj keď prvotne zníži náklady, ale neskôr pri neefektívnosti môže spôsobiť pre podnik úpadok.

Obr.č.2: Štíhly podnik a podnikanie



Zdroj: Košturiak J. (2014) Od štíhleho podniku ke štíhlému podnikání.⁴¹

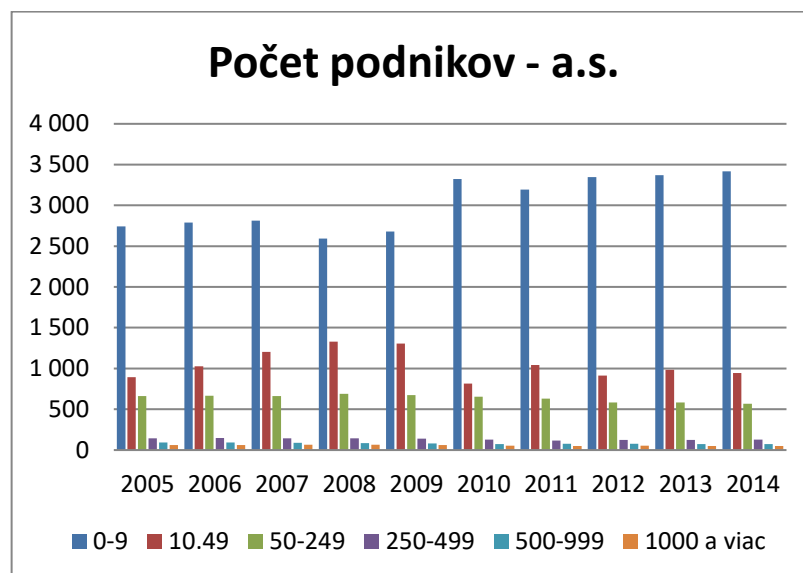
Uprednostňovanie štíhlejšej štruktúry v rámci organizácií je vhodné porovnať s vývojom počtu podnikov v rámci SR podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov. Na nasledujúcom grafe je znázornený vývoj podnikov a.s. podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov.

⁴⁰THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 85 s. ISBN 9788089393930.

⁴¹KOŠTURIÁK, Ján. *Od štíhleho podniku ke štíhlému podnikání*. In *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*. - Praha : Economia, 2014, roč. 49, č. 2, s. 8-13, ISSN 00268720.

V zmysle Hráškovej D. „nevýhodou (jednoduchej podnikateľskej štruktúry, líniovej, líniovo-štábnej a funkčného typu organizačných štruktúr) foriem organizačných štruktúr je rastúci počet zamestnancov na strednej úrovni, ako i rastúca vzdialenosť medzi vedúcimi zamestnancami na vyšších úrovniach.“⁴²

Graf č. 7: Vývoj podnikov– a.s. podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR (2016)⁴³

Z hľadiska právnej formy podniku a.s. a podľa veľkostnej kategórie je najväčší počet podnikov v kategórii od 0-9, potom nasledujú od 10-49 a 50-249. S väčším počtom zamestnancom pri type právnej formy podniku a.s. je menej preferované.

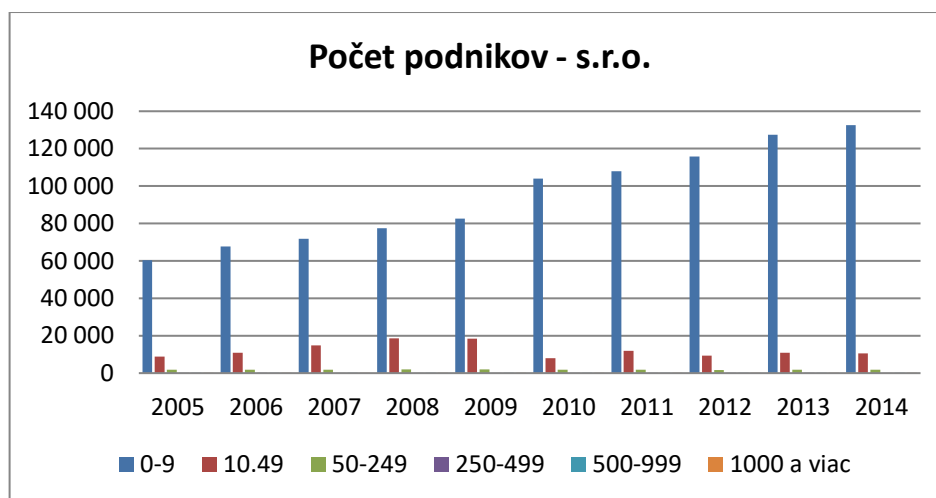
Nasledujúci graf zobrazuje vývoj podnikov s.r.o. v rámci SR.

⁴²HRAŠKOVÁ, Dagmar. *Organizovanie - riadiaci nástroj manažéra*. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. - Žilina : Poradca, 2013, roč. 7, č. 2-3, s. 105-107, ISSN 1337-060X.

⁴³Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1003rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20k%2031.%2012.%20%20%205Bog1003rs%5D [cit. 2016-01-08].

Graf č. 8: Vývoj podnikov s.r.o. podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov

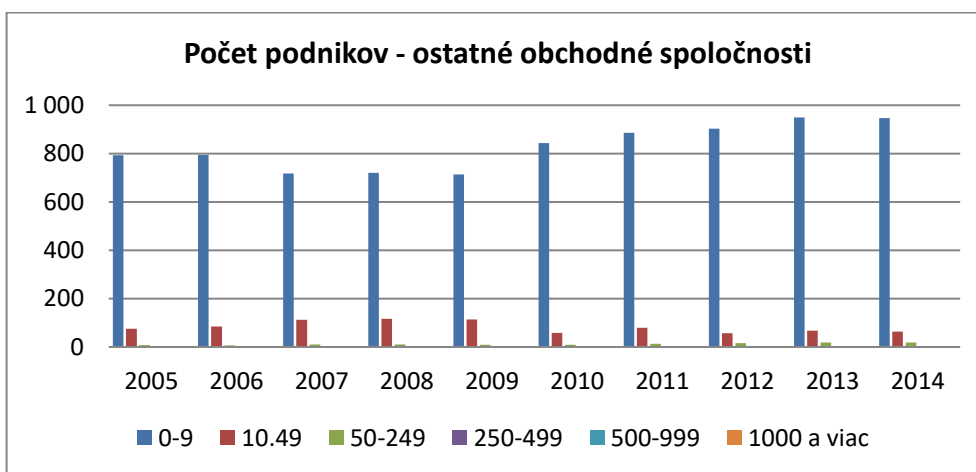


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR (2016)⁴⁴

Vývoj podnikov typu s.r.o. je najväčší pri veľkostnej kategórii od 0-9, ktorý má rastúcu tendenciu od rokov 2008 a 2009. Pre kategóriu od 10-49 je počet menší, pre ostatné veľkostné kategórie je počet minimálny.

Ďalší graf zobrazuje vývoj ostatných obchodných podnikov.

Graf č. 9: Vývoj ostatných obchodných podnikov podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR (2016) tamtiež⁴⁴

⁴⁴Dostupné na:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1003rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEa%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20k%2031.%202012.%20%20%205Bog1003rs%5D [cit. 2016-01-08].

Pre ostatné obchodné spoločnosti je významný počet vo veľkostnej kategórii 0-9 a 10-49. V krízových rokoch, konkrétne od roku 2008 má kategória 0-9 rastúcu tendenciu a na druhej strane v kategórii od 10-49 je klesajúca tendencia.

Vývoj podnikov v rámci SR podľa veľkostnej kategórie počtu zamestnancov v súvislosti so štíhlou štruktúrou organizácie a vývoja podnikov od 10-49 zamestnancov majú radikálny pokles v roku 2010, oproti tomu mikropodniky majú mierny nárast v roku 2010 a 2011 a od roku 2012 je nárast väčší, usudzujeme, že podnikateľské subjekty sa rozhodli pre zoštíhlenie štruktúry v rámci organizácie alebo ľudské zdroje sa rozhodli pre podnikanie vo forme živnosti. Podobný charakter vývoja je aj v súvislosti s preferovaním zoštíhlenej štruktúry v podnikoch od 10-49 a 50-249.

1.5 Podstata manažérskej funkcie vedenie

Jednou z vlastností manažéra je schopnosť viesť ľudí. Nemôžeme jednoznačne vymedziť, ktorá z teórií vedenia má najlepší spôsob. Vedenie je spojené s ovplyvňovaním jej objektom sú ľudia (jednotlivci a skupiny). Ovplyvňovanie môžeme charakterizovať ako úsilie manažérov aby mohli usmerňovať správanie ľudí. Každé vedenie, konkrétne pôsobenie na ľudí má svoj účel aby spoločne dosiahli skupinový cieľ (organizácie). Vedenie predstavuje jednu z manažérskych funkcií, je veľmi dôležité rozlišovať vedenie a riadenie a nechápať to ako synonymum.

Aj keď globálna hospodárska kríza skôr uprednostnila autoritatívny štýl vedenia. Podľa Derecskei A. autoritatívny štýl vedenia pôsobí inhibičné vplyv tvorivosti a kreativity na pracovisku, na druhej strane demokratický štýl pôsobí stimulujúco.⁴⁵

V súčasnosti určenie štýlu vedenie pre podnik je veľmi dôležitý podľa Teoman S., Ulengin F., kvalita predstavuje konkurenčnú výhodu podniku, ktoré sa sústreďujú na integráciu daných postupov riadenia, do značnej miery ovplyvňuje aj typ vedenia transformačného charakteru.⁴⁶

⁴⁵DERECSKEI, Anita. *How do leadership styles influence the creativity of employees?* Society and Economy, 38(1), s. 103-118. 2016. ISSN15889726.

⁴⁶TEOMAN, Seyhan - ULENGIN, Füsün. *The impact of management leadership on quality performance throughout a supply chain: an empirical study.* Total Quality Management and Business Excellence, s. 1-25. 2016. ISSN 14783363.

Na základe názorov Kim, W.Ch a Mauborgne, R. teórie stratégie modrého oceánu vodcu, je tvorená štyrmi nástrojmi, v zmysle Procházkovej K. a Remeňovej K.:

- „eliminate (zruš): do akých aktivít a činností vodcovia investujú čas, pričom nie sú efektívne a mali by byť eliminované?
- raise (pozdvihni): do akých aktivít a činností vodcovia investujú čas, pričom sú vysoko efektívne a mali by byť vyzdvihnuté a manažéri by im mali venovať svoj záujem aj energiu?
- reduce (obmedz): do akých aktivít a činností vodcovia investujú čas a mali by byť obmedzené na nižšiu úroveň?
- create (vytvor): do akých nových a potenciálne možných aktivít a úloh by mali vodcovia investovať svoj čas?“⁴⁷

Teória stratégie modrého oceánu je charakteristická v stratégií hľadania medzier na trhu, charakter medzier sa prejavuje aj v teórii modrého oceánu vodcu. Hľadanie medzier a ich efektívne využívanie má svoju podstatu v čase krízy, keď nevieme ako ďalej v organizácií.

Aby bolo vedenie efektívne musí mať nastavené dobré motivovanie a komunikovanie. Globálna hospodárska kríza ovplyvnila dané dva faktory efektivity vedenia.

Pre vodcu je dôležité aj formulovanie ospravedlnenia za podnik, Schweitzer M.E., Brooks A.W., Galinsky A.D., určili pokyny pre jasnejšie formulovanie ospravedlnia podnikov, ktoré majú v kompetencii vodcovia „príprava ospravedlnenia podniku by mala obsahovať „čo“ má ukázať obrovský záväzok k zmene, „kto“ kompetencii staršieho vodcu, „keď“ musí byť rýchle, „kam“ musí mať charakter vysokého profilu, „ako“ musí byť úprimné a empatické.“⁴⁸

Komunikovanie patrí medzi ďalšie prvky, ktorý naplňa funkciu vedenia. Polovicu pracovného času strávia manažéri komunikovaním asi 75% svojho času. Komunikácia je charakterizovaná ako proces prenosu informácie od jednej osoby k druhej. Prostriedkom spojenia ľudí aby dosiahli spoločný cieľ organizácie je komunikácia. Základnými

⁴⁷PROCHÁZKOVÁ, Katarína - REMEŇOVÁ, Katarína. *Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 63 s., ISBN 9788022539685.

⁴⁸SCHWEITZER, Maurice E. – BROOKS, Alison W. – GALINSKY, Adam D. Harvard business review, *The organization alapology* [online]. 2015. [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/09/the-organizational-apology>

podmienkami formálnej a neformálnej komunikácie sú aby v jej procese boli zapojení aspoň dvaja ľudia, predmetom komunikácie je informácia a následne sa uskutoční prenos informácie. Komunikácia v organizácii má dva druhy: formálnu alebo neformálnu. Seijts J. upozorňuje, že podniky by mali komunikovať zavčasu a intenzívne s kľúčovými stranami, ktorých obsahom je čo chcú a hlavne o potrebnosti a záujmoch.⁴⁹

V súčasnosti zahraničné podniky majú narastajúcu tendenciu a viaceré podnikateľské subjekty sa usilujú o spoluprácu v zahraničí. Počas komunikácie ľudské zdroje využívajú viaceré cudzie jazyky, ich používaním sa zvyšuje kreatívne myslenie daných pracovníkov. Podnikateľské subjekty, by mali využiť danú skutočnosť, konkrétne komunikovanie ľudských zdrojov v cudzom jazyku, v súvislosti preferovaní podnikov znižovania nákladov na vzdelávanie. Na nasledujúcej tabuľke sú zobrazené rozdiely v idiómoch a frázach slovenského a čínskeho jazyka.

Tab.č.2: Idiómy a frázy týkajúce sa chromatických adjektív, ktoré nemajú ekvivalent preklad

Slovenský jazyk	Čínsky jazyk
<i>Je čierny ako kominár.</i> Povolanie kominár v Číne nie je	背黑锅. nosiť čierny wok – nevinný človek, ktorému sa krivdí
<i>Je červený ako cvikla.</i> Cvikla nie je v Číne bežná zelenina	老黄牛. starý žltý býk – skromný a usilovný človek
<i>Má ruky ako rak červené.</i> V čínštine: má ruky ako mrkva červené – od mrazu	绿帽子. zelená čiapka – podobne ako v slovenčine „nasadiť manželovi parohy”

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov (Chen L., 2013)⁵⁰ tamtiež⁵¹

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila pozíciu stredného manažmentu v zmysle rozšírenia a zodpovednosti. V rámci vnútropodnikovej komunikácie v organizácii, manažéri na pozícií stredného manažmentu musia efektívne komunikovať medzi sebou ako s nižším manažmentom tak aj s vrcholovým t.j. dodržiavanie zásad Fayolovho mostíka.

Poslaním vnútropodnikovej (internej) komunikácie je, že pomáha efektívne vykonávať manažérske funkcie. Každú funkciu ovplyvňuje, bez formálnej a neformálnej vnútropodnikovej komunikácie sa nedajú určovať ciele podniku, strategicky riadiť a

⁴⁹SEIJTS, Jana. Harvard business review. *Case study after a crisis who should take the fall* [online]. 2015. [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/05/case-study-after-a-crisis-who-should-take-the-fall>

⁵⁰CHEN, Liang. *AFD Porovnanie chromatických adjektív v slovenčine a čínštine*. In: Rara Avis 10 [elektronický zdroj]- Trnava : UCM, 2013. - s. 104-119 [CD-ROM] ISBN 9788081055287.

⁵¹ Tamtiež: GALOVSKÁ, Marcela. *Human capital and potential to increase its creativity*. Creative and knowledge society: international scientific journal. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 2015, 5(2), 16-25. ISSN 1338-4465.

personálne zabezpečovať podnik. Do istej miery komunikácia vplýva aj na firemnú kultúru a public relations.

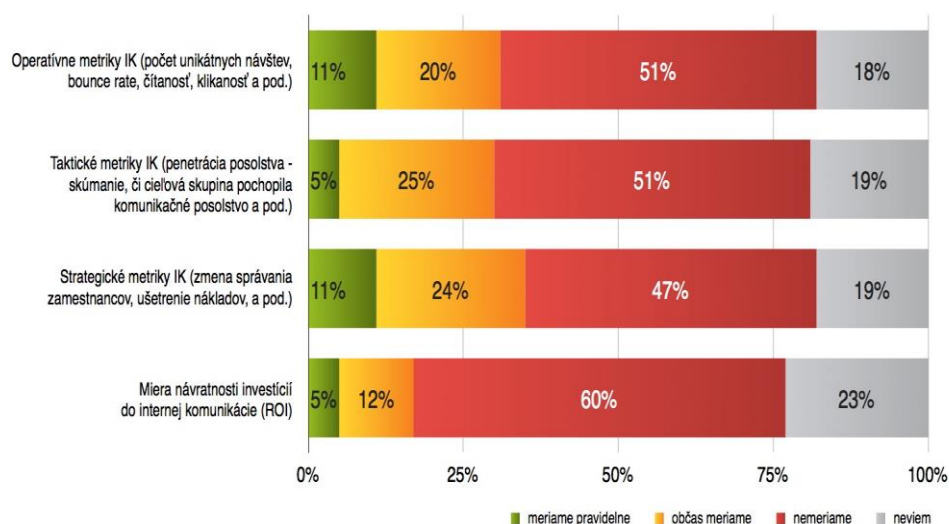
Vnútropodniková komunikácia je systém, v ktorom dáta, informácie, poznatky, vedomosti, skúsenosti a zručnosti sa vymieňajú prostredníctvom formálnych, neformálnych, horizontálnych a vertikálnych tokov a sietí komunikácii v podniku.

Efektívna vnútropodniková komunikácia do značnej miery ovplyvňuje manažment organizácie prostredníctvom jej funkcií. Pri nesprávnom nastavení vnútropodnikovej komunikácie nemôžeme konkurencieschopne plánovať, organizovať, viesť, kontrolovať a personálne zabezpečiť podnik.

V čase krízy je dôležité a nutné aby podnikateľské subjekty mali efektívnu vnútropodnikovú komunikáciu, aby sa nevytvárali šumy a dezinformovanosť.

Nasledujúci obrázok zobrazuje metriky vo vnútropodnikovej komunikácii v operatívnej, taktickej a strategickej miere.

Obr. č. 3. Metriky a návratnosť investícií v rámci vnútropodnikovej komunikácie



Zdroj: AICO (2014) ⁵²

⁵²Dostupné na: <http://www.internalcommunication.eu/sk/novinky/v-slovenskych-firmach-je-potencial-internej-komunikacie-nevyuzity>; [cit. 2015-09-20].

Podľa prieskumu najmenej podnikov merajú návratnosť investícií. Pravidelné meranie uskutočňujú na báze operatívnej a strategickej metríky.

V rámci vnútropodnikovej komunikácie je v súčasnosti dôležitá gamifikácia. V zmysle Zichermanna G. a Cunninghama Ch., gamifikácia je proces myslenia a mechaniky hráča pri riešení problému a spolupráca s používateľmi.⁵³ Podľa Oxford Dictionaries pojem gamifikácia je aplikácia typických prvkov v hre (bodové hodnotenie, konkurencia s ostatnými, pravidlá hry) do iných oblastí činností napríklad online-marketing podporné techniky s produktom alebo službami. Gamifikácia je napínava, pretože sľubuje vykonať ťažké veci so zábavou.⁵⁴ tamtiež⁵⁵

Ďalšou časťou funkcie vedenia je motivácia. Podľa Majtána M. a kol. „motivácia sa skúma v dvoch rovinách:

- v rovine subjektívnej, ako „vnútorný motor“ pohybu každého človeka v pracovnom a mimopracovnom prostredí,
- v rovine objektívnej, ako schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti.“⁵⁶

V čase globálnej hospodárskej krízy motivovanie vo forme finančných odmien sa prestali využívať z dôvodu zlej finančnej situácie. Podnikateľské subjekty začali uprednostňovať iné odmeny vo forme nefinančných benefitov. Motivovanie v podniku, ktorý je v zlej finančnej situácii je veľmi náročné, vodcovia uprednostňujú motivovanie vo forme vnútropodnikovej komunikácie prostredníctvom gamifikácie.

V procese vedenie už neprevláda charizmatická osobnosť ale kreatívna. Globálna hospodárska kríza priniesla nového vodcu, ktorý nové a kreatívne prístupy musí využívať vo vedení. Dnešná turbulentná doba a chaos v okolí vytvára neistú budúcnosť, ktorá sa nedá väčšinou ani predpovedať. Iba kreatívny vodca dokáže čeliť neľahkej situácii. Je nutné skúšať niečo nové, vytvoriť nekonečné možnosti je schopný ľudský mozog. Kreativita prináša úspech vo forme unikátnosti.

⁵³Spracované podľa: ZICHERMANN, Gabe - CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by Design: implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011. 300 s. ISBN 9781449397678.

⁵⁴Spracované podľa: Dostupné na: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/gamification>: OXFORD, 2014, Oxford Dictionaries [online], Heslo Gamification [cit. 2015-09-29].

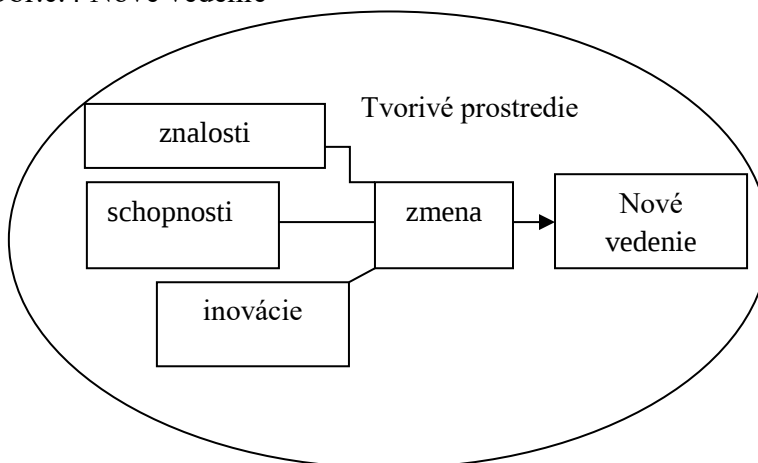
⁵⁵ GALOVSKÁ, Marcela - JANKELOVÁ Nadežda. *Zefektívnenie vnútropodnikovej komunikácie prostredníctvom gamifikácie*. Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku: [recenzovaný zborník vedeckých statí]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, , 149-153. ISBN 978-80-225-4165-7.

⁵⁶MAJTÁN, Miroslav. A kol. *Manažment*. Bratislava: Sprintvfra, 2003. 377 s. ISBN 8089085172.

Aby sme mohli účelne a efektívne reagovať na globálne hrozby musí prevládať dôvera, disciplína a tímová práca.

Ak v podniku prevláda spoliehanie na tradície, zachovanie vlastného portfólia a nehladať nové riešenia a cesty rozvoja je to krachujúci podnik. Je potrebné zmena napríklad v procese vedenia. Nové vedenie podľa Sekovej M. a kol. „je potrebná kombinácia znalostí, inovácií, schopností, pomocou ktorých sa uskutoční samotná zmena starého vedenia za nové.“⁵⁷

Obr.č.4 Nové vedenie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Seková M. a kol.⁵⁸

Podľa Finkelsteina S., „správny vodca nasleduje päť kľúčových praktík, ktoré prispejú k zlepšeniu pohody, angažovanosti a produktivity. Spoločným menovateľom je všímavosť. Vodca má venovať pozornosť svojim zamestnancom ako jednotlivcom, budovať ich sebadôveru a formulovanie vízií, poskytovať konštantnú spätnú väzbu a načúvať ich myšlienkam. Správanie vodcu v súčasnosti nepredstavuje kľúčovú úlohu ale sústredenie sa na: individuálne riadenie nie tímové, mať veľký zmysel pre zmenu, spätná väzba, viac počúvať, konzistentnosť.“⁵⁹

V zmysle Sedláka M. „pokiaľ ide o vývoj veľkostnej štruktúry podnikov v budúcnosti, profesor Warren Bennis, niekdajší poradca štyroch amerických prezidentov a autor vyše dvoch desiatok kníh, vyjadril názor, podľa ktorého v globálnej ekonomike budeme svedkami toho, že úspešné môžu byť malé i veľké podniky. Je však len potrebné

⁵⁷SEKOVÁ, Mária a kol. *Manažment II : ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: IURA Edition, 2013. 101 s., ISBN 9788080785116.

⁵⁸SEKOVÁ, Mária a kol. *Manažment II : ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: IURA Edition, 2013. 101 s., ISBN 9788080785116.

⁵⁹FINKELSTEIN, Sydney. Harvard business review, *What amazing bosses do differently* [online]. 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/11/what-amazing-bosses-do-differently>

nájsť pre konkrétnu organizáciu v konkrétnom odbore správnu veľkosť a potom ju zabezpečiť správnou štruktúrou a správnym vedením“.⁶⁰

V súčasnosti sa v manažérskej funkcii vedenie uprednostňuje motivovanie pracovníkov prostredníctvom nefinančného charakteru. Vodca sa bude vyznačovať svojou kreativitou, všímavosťou a detailnosťou. Prikláňame sa k názoru, že slovné ohodnotenie pracovníkov môže nadobúdať väčší efekt ako finančné ohodnotenie. Jednou zo zmien, ktorú priniesla globálna hospodárska kríza je, že pracovníci uprednostňujú dobré pracovné prostredie a vedenie pred finančným ohodnotením a benefitmi finančného charakteru.

1.6 Podstata manažérskej funkcie personalistika

V súčasnosti niektorí autori manažérsku funkciu personalistika nezaraďujú do základných funkcií. Jedným z dôvodov môže byť, že riadenie ľudských zdrojov je odlišné od personálneho riadenia. V rámci vývoja personálneho riadenia vo fáze dospelosti je charakteristická predovšetkým prenesenie právomocí vrcholového vedenia smerom dolu, zmena foriem kontroly a komunikácie, plánovanie kariéry a flexibilita pracovných vzťahov, tímová práca, systémový prístup v personálnom riadení, hodnotenie ľudských aktivít.⁶¹

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila do značnej miery všetky personálne činnosti. Pri vyhľadávaní a získavaní pracovníkov, podniky po roku 2008 uprednostňujú získavanie pracovníkov z interných zdrojov (v rámci presúvania v podniku, konkrétne prerozdelenie práce) alebo získavanie na základe odporúčania a kontaktov. Slabým miestom uprednostňovania danej formy je, že ak chce byť v budúcnosti podnikateľský subjekt konkurencieschopný musí mať kreatívne ľudské zdroje a pri riešení situácie dosadzovania pracovníkov na základe odporúčaní a kontaktov môže nastať v podniku nátlak a u ľudského zdroja môže nastať až vyhorenie.

Ďalšie slabé miesto je keď podnikateľské subjekty znižujú náklady na vzdelávanie v čase krízy, spôsobuje to odchod efektívnych ľudských zdroj.

⁶⁰SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Vydavateľstvo: IURA edition, 2012. 313 s. ISBN 9788080784553.

⁶¹Spracované podľa: VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepcie personálního řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 123 s. ISBN 9788024739489.

Na základe štúdií Rydell A., Anderssonm I., Hedlund A., vyvodili závery „pri manažéroch ľudských zdrojov, ktorí by mali poskytnúť čas na podnetné myšlienky a mali by mať charakter otvorenosti, ľudské zdroje predstavujú kľúč k úspechu, manažér ľudských zdrojov je charakterizovaný ako strategický partner.“⁶²

Medzi nové role útvaru ľudských zdrojov v modernej organizácii patrí podľa Usheva M. „rozvoj kompetencií, zavedenie nových technológií, zmeny vedenia, vzájomné vzťahy a porozumenie, iniciovať a zavádzať osvedčené postupy.“⁶³

V zmysle Poniščiakovej O. „účinné hodnotenie práce sa zameriava nie na ľudí ale na pracovné miesta, využíva relatívne, nie absolútne štandardy, robí sa skupinovo, nie individuálne.“⁶⁴

Výhody využitia služieb outsourcing počas globálnej hospodárskej krízy:

- odbremeňuje podnik procesu získavania nových pracovníkov, môžu sa viac sústrediť na pracovnú činnosť,
- personálna agentúra mu poskytne pracovníka na určený čas, ktorý potrebuje,
- solventné personálne agentúry zabezpečujú kvalitné ľudské zdroje.

V súčasnosti ľudské zdroje preferujú vyváženosť pracovného a mimopracovného života. Predstavuje určité misky váh života pracovníka, aby boli v primeranej rovnováhe je nutné aby sa efektívne a konkurencieschopné organizácie danou problematikou zaoberali. Rovnováha dvoch životov je individuálna, každý pracovník ma iné problémy mimopracovného života napríklad starostlivosť o deti, rodičov a iné. Pracovníci sú prepracovaní, zaťažení extrémnym stresom a môže to vyústiť do konfliktov ako v práci aj doma, zhoršovaniu zdravotného a psychického stavu až k vyhoreniu.

Podnikateľské subjekty by mali rozhodovať o skupinovom a individuálnom fungovaní v rámci vyváženosti pracovného a osobného života. Podľa Armstronga M. ,

⁶²RYDELL, Alexis - ANDERSSON, Marie - HEDLUND, Ann. *Change in Managers' Conceptions of Human Resources in Organisations: Outcomes of an Intervention*. International Journal of Business and Management, vol. 9, no. 1, s. 168-179. 2014. ISSN 18333850.

⁶³USHEVA, Marina. *The HR manager – at the root of the innovation processes in the modern organization*. Romanian Economic and Business Review, Winter, s. 17-27. 2013. ISSN 18422497.

⁶⁴PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. *Personálne riadenie - personálne činnosti*. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. - Žilina : Poradca, 2013, roč. 7, č. 2-3, s. 111-113, ISSN 1337-060X.

hlavnou príčinou nevyužívania vyváženosti pracovného a mimopracovného života sú obavy z reakcie líniových manažérov.⁶⁵

Medzi opatrenia vyváženosti pracovného a mimopracovného života pracovníka patria:

- skrátené úväzky,
- pružná pracovná doba,
- práca z domova,
- zdieľanie pracovného miesta,
- benefity (sickdays),
- e-learningové kurzy,
- career break.

Opatrenia uľahčujú harmóniu pracovného a mimopracovného života pracovníka. Po individuálnej stránke je nutné rozložiť pracovníkov podľa generácie, pretože každá generácia má iné odlišnosti. Generácia X – starší pracovníci a generácia Y – mladší majú rozdielne predstavy, názory a problémy.

Podľa Gino. F a Staats B. identifikovali predsudky, ktoré bránia k učeniu sa, medzi ktoré patrí strach z neúspechu, nedostatočná reflexia, dôvera k prispôsobeniu sa.

„Medzi predsudky, ktoré bránia úspechu zaradili:

- strach z neúspechu,
- fixné myslenie,
- postoj k zaujatosti.

Predsudky k aktivite:

- vyčerpanie,
- nedostatok zmýšľania.

Predsudky k odbornosti:

- úzky pohľad odborníkov,

⁶⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 98 s. ISBN 9788024714073.

- nedostatočné zapojenie.“⁶⁶

V zmysle Charana R., Bartona D., Careya D. „práca vedúceho útvaru ľudských zdrojov bude zmenená a tvorená z lídrov a nového mechanizmu nazývaného G3, ktorý sa skladá z výkonného, finančného a vedúceho ľudských zdrojov. Výkonnému riaditeľovi podniku pomáha finančný vedúci s alokáciou a zvyšovaním finančných zdrojov, vedúci útvaru ľudských zdrojov zvyšuje talent a špecializuje sa na kľúčových ľudí.“⁶⁷

Vývojom technológií podniky uprednostňujú používanie informačného systému ľudských zdrojov. Podľa Al-Dmour R, Al-Zu'bi Z. M. F.: „medzi pozitíva používania informačného systému ľudských zdrojov v podniku sú:

- znižovanie nákladov,
- zlepšovanie HR systému,
- definovanie zodpovednosti zamestnanca v HR,
- zvyšovanie HR stratégie.“⁶⁸

V rámci manažérskej funkcie personalistika v súčasnosti nastali zmeny v prístupe personálnych činnosti, konkrétne v individuálnom prístupe, úzkej a detailnej spolupráci. Útvar ľudských zdroj bude prihliadať aj na finančnú a výkonnú stránku podniku. Stotožňujeme sa s názorom, že v rámci personalistiky sa kladie dôraz na individualitu ako aj na preferovanie vyváženosti osobného a pracovného života. Vyváženosť pracovného a osobného života, Carmichael G. S.⁶⁹ upozorňuje, že v súčasnosti ľudia trávajú málo času s deťmi čo spôsobuje stres až vyhorenie ako na pracovisku aj v osobnom živote.

⁶⁶GINO, Francesca – STAATS, Bradley. Harvard business review, *Why organizations dont learn?* [online]. 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupné na: https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn?cm_sp=Magazine%20Archive_-_Links_-_Previous%20Issues

⁶⁷CHARAN, Ram – BARTON, Dominic – CAREY, Dennis. Harvard business review, *People before strategy a new role for the CHRO* [online]. 2015. [cit. 2015- 11-28]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>

⁶⁸AL-DMOUR, Rand - AL-ZU'BI, Z.,M.F. *Factors Motivating and Inhibiting the Practice of HRIS in Business Organizations: An Empirical Analysis*. International Business Research, 07, vol. 7, no. 7, s. 139-155 2014. ISSN 19139004.

⁶⁹CARMICHAEL, G. Sarah. Harvard business review, *The ripple effects of parents not using their vacation time* [online]. 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/10/the-ripple-effects-of-parents-not-using-their-vacation-time>

1.7 Podstata manažérskej funkcie kontrolovanie

Funkcia kontroly je charakteristická svojou šírkou a obsahom, ktorú do značnej miery ovplyvňuje globálna hospodárska kríza. Kontrolná činnosť je porovnanie plánu s konečným výsledkom, v širšom aspekte zahŕňa činnosť, proces regulácie s dôrazom na analytický charakter a prijímanie opatrení. Poslaním kontroly je nájsť odchýlky v danom procese.

Funkcia kontroly je prepojená s funkciou plánovania jej činnosťou je porovnanie dosiahnutého výsledku s plánovaným. Ani jeden z autorov v odbornej literatúre pri definovaní manažérskych funkcií nevynecháva funkciu kontroly, ale pri jej definovaní majú rôzne názory pri určení jej šírky a obsahu.

Autori ako Veber J.⁷⁰ Kokavcová D. a kol.,⁷¹ definujú manažérsku funkciu kontroly ako zhodnotenie alebo overenie reality s požadovaným stavom.

Subjektom kontroly môžu byť línioví manažéri, nadradené subsystémy manažmentu, organizačné jednotky. Kontrola sa vykonáva použitím vhodných metód a prostriedkov.

Funkcia kontroly je úzko spojená s plánovaním, kontrolujú sa zdroje (materiálne, finančné, ľudské). Kontrola sa uskutočňuje na základe dostupných druhov informácií:

- okolie – charakter platných noriem,
- sústava plánov,
- skutočný priebeh procesov.

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila funkciu kontrolovania v zdrojoch a v kontrolnom procese fázu hodnotenia. Hodnotenie chápeme ako prirodzenú ľudskú tendenciu, ktorá sa vyskytuje v každej činnosti. Hodnotenie výkonu je spojené so stanovenými cieľmi t.j. do akej miery sa naplnili. Medzi metódy hodnotenia patrí:

- celkové hodnotenie,
- objektívne údaje,
- rozlišovacie,
- iné.

⁷⁰VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

⁷¹KOKAVCOVÁ, Dagmar. A kol. *Manažment I : ako plánovať, organizovať a rozhodovať : historické a moderné aspekty manažmentu*. Bratislava: IURA Edition, 2012. 132 s. ISBN 9788080785130.

V súčasnosti podniky uprednostňujú rozlišovacie metódy, ktoré majú charakter mesačných rozborov a súvisia aj s frekvenciou používania. Globálna hospodárska kríza ovplyvnila podniky vo funkcii kontrolovania, že preferujú skôr častejšie kontroly a na náhodných úsekoch a dajú sa graficky popísať a zaznamenávať na ďalšie využívanie v procese porovnávania s minulými výkonmi.

Po obsahovej stránke funkcie kontroly je dôležité sledovať nielen uskutočnenie plánov ale aj správnosť vytýčenia. Správnosť stanovených plánov má v kompetencii a zodpovednosti top manažment, konkrétne nevytvára sa priestor na hodnotenie inými pracovníkmi. V dôsledku globálnej hospodárskej krízy by mali podnikateľské subjekty dbať na sledovanie správnosti vytýčených plánov, lebo len vtedy môže byť podnik konkurencieschopný.

Funkciu kontrolovania ovplyvňuje sociálno-ekonomický aspekt, ktorý poukazuje na dôležitosť faktorov kultúrnych, normatívnych, hodnotových a historických. Na ekonomický aspekt v kontrolovaní poukazuje Bernard H. J. V.:

- „význam ďalších premenných okrem financií, konkrétne kultúra, normy, hodnoty,
- úlohy a prejavy správania sa,
- úlohy manažérskeho kontrolovania v kontexte priestoru a tvorcu rozhodovania,
- evolučné prístupy manažérskeho kontrolovania.“⁷² tamtiež⁷³

Ďalším aspektom, ktorý sa zmenil v súvislosti s frekvenciou kontroly je kontrola zdrojov materiálnych, finančných a ľudských. Pri finančných zdrojoch podniky uprednostňujú kontrolovanie cash flow, ktorého význam v čase krízy má podstatnú hodnotu. V zmysle Majtána M. a kol. významným nástrojom tradičnej kontroly postupov je rozpočet, ktoré sa obsahujú čiastkové rozpočty; konkrétne rozpočty v hotovosti „sú predpovede príjmov a platieb, s ktorými je porovnávaná skutočná peňažná hotovosť podnikov a firiem. Ide vlastne o kontrolu peňažných tokov (tzv. cash flow) a tvorí

⁷²BERNARD, H.J. Verstegen. *A socio-economic view on management control*. International Journal of Social Economics, 38(2), s. 114-127. 2011. ISSN: 0306-8293

⁷³ GALOVSKÁ, Marcela. *Changes in the meaning of control managerial functions in the context of global economic crisis*. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016: [recenzovaný] zborník vedeckých prác: medzinárodná vedecká konferencia, Bratislava, 5.-6.5.2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, , 249-253. ISBN 978-80-225-4245-6.

významný prvok finančnej kontroly firiem a podnikov. V tomto prípade hovoríme o hotovostnom rozpočtovníctve, ktoré okrem iného poskytuje informácie o hotovostnom peňažnom krytí bežných a budúcich výdavkov.“⁷⁴

Organizácie usudzujú, ktoré materiálne zdroje sú ešte pre nich efektívne. V súčasnosti je tendencia organizácií zoštiehľovať štruktúru a v rámci kontrolnej funkcie v súvislosti s metódami je zväžiť, ktorý ľudský zdroj predstavuje akú hodnotu. Podniky kladú dôraz pre internú kontrolu v rámci štíhleho riadenia najmä kontrolným postupom, konkrétne na kontrolu vstupných, procesných a výstupných aspektov podľa Netland T.H., Schloetzer J.D., Ferdows K.⁷⁵ Funkcia plánovania a kontroly je alfou a omegou riadenia podniku.

Medzi tri dôležité prekážky pri kontrolovaní nákladov podľa Guni C. N. „sú organizačná zotrvačnosť (neochota zmeniť staré spôsoby), nedostatočné politiky vnútorného a vonkajšieho prostredia, slabá implementácia.“⁷⁶

Rozsah kontrolných systémov pre riadenie podniku, je zahrnutý v dvanástich bodoch v zmysle O'Grady W., Rouse P., Gunn C.:

- „vízia a poslanie,
- kľúčové faktory úspechu,
- stratégia a plány,
- organizačná štruktúra,
- kľúčové výkonnostné meranie,
- stanovenie cieľov,
- hodnotenie výkonnosti,
- systém odmeňovania,
- spätná väzba,
- druhy a používanie kontrolných systémov – diagnostika, interaktivity alebo kombinácia,
- zmeny v riadení výkonnosti a kontrolného systému,
- väzby medzi zložkami – zahrňujúce silu a súdržnosť väzieb.“⁷⁷

⁷⁴MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2016. 243 s. ISBN 9788089710270.

⁷⁵NETLAND, Torbjørn H. - SCHLOETZER, Jason D. - FERDOWS, Kasra. *Implementing corporate lean programs: The effect of management control practices*. Journal of Operations Management, 36, s. 90-102. 2015. ISSN 02726963.

⁷⁶GUNI, Claudia N. *Changing the market strategy by cost management*. Economics, Management and Financial Markets, 03, vol. 9, no. 1. 2014. s. 440-447. ISSN 18423191.

Z hľadiska druhov funkcie kontroly ju rozdeľujeme na formálnu, neformálnu a sebakontrolu. Globálna hospodárska kríza upozorňuje na dôležitosť externej kontroly ako z úrovne národnej, medzinárodnej a globálnej. V zmysle Mišúna J. „aktuálne je externá kontrola na Slovensku harmonizovaná so štandardmi Európskej únie v danej oblasti a snaží sa o zefektívňovanie kontrolného systému.“⁷⁸

Mišún J. a Mišúnová Hudáková I. navrhujú „rozdelenie subjektov externej kontroly z pohľadu objektov z komerčnej sféry na:

- z verejnej správy:
 - ministerstvá,
 - ostatné úradné orgány,
 - iné z verejného života,
- z tretieho sektora,
- zo súkromného sektora:
 - audítorské spoločnosti,
 - certifikačné orgány,
 - ratingové agentúry.“⁷⁹

Navrhnutie rozdeľovania z hľadiska komerčnej sféry upozorňujú, že súčasná odborná literatúra rozdeľuje externú kontrolu len z pohľadu legislatívy, konkrétne správneho práva a verejnej správy.

Podľa Vépyovej M. medzi základné formy externej kontroly patrí:

- revízia: charakterizujeme ju ako následnú a zväčša ohlásenú kontrolu a nevyznačuje sa odchýlkami od normy,
- previerka: uskutočňovaná je na základe plánu s akceptáciou na určité odchýlky,
- inšpekcia: charakterizujeme ju ako neohlásená a vykonávaná je za prítomnosti subjektu a objektu kontroly,

⁷⁷O'GRADY, Winnie - ROUSE, Paul - GUNN, Cathy. *Synthesizing Management Control Frameworks. Measuring Business Excellence*, vol. 14, no. 1. 2010. s. 96-108. ISSN 13683047.

⁷⁸MISÚN, Juraj. *Kontrolovanie: vybrané subjekty externej kontroly*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 25s. ISBN 9788022539425.

⁷⁹MISÚN, Juraj - MISÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 33 s. ISBN 9788022540872.

- dozor: má charakter priebežnej kontroly, z možnosťou subjektu kontroly s okamžitým vstupom do priebehu kontroly,
- anketa: jej úlohou je zistiť názory respondentov a má nezáväzný charakter.⁸⁰

Na základe analýzy podľa Jaggi B., Mitra S., Hossain M.⁸¹ špecializovaná interná kontrola je vplyva na výnosy podniku. Abbott L.J., Parker S., Peters G.F.⁸², taktiež upozorňujú na efektívny interný audit, ktorý vedie k úspore nákladov na externý audit.

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila funkciu kontrolovanie z hľadiska internej a externej sféry kontroly. Pri internom kontrolovaní sa preferuje mesačná intenzita pri financiách a pri ľudských zdrojoch náhodná kontrola. Súhlasíme s názorom, že neohlásené kontroly majú vyššiu efektivitu v nestabilnom prostredí. V rámci externej kontroly globálna hospodárska kríza upozornila na nové fakty na základe, ktorého boli vytvorené alebo preformulované stanovy a dohody globálneho rozmeru.

1.8 Zhodnotenie súčasných názorov na zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy

Externé prostredie do značnej miery ovplyvňuje manažérske funkcie ako z hľadiska demografického vývoja (nástup novej generácie), vývoj technológií (priemysel 4.0), globálne prostredie (dohody CETA, TTIP), globálna hospodárska kríza a iné. V nasledujúcej tabuľke sú zhrnuté vývoje zmeny v rôznych oblastiach ale aj v manažérskych funkciách.

⁸⁰ Spracované podľa: VÉPYOVÁ, Mária. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001. 105-107 s. ISBN 802251490X.

⁸¹ Spracované podľa: JAGGI, Bikki - MITRA, Santanu - HOSSAIN, Mahmud. *Earnings quality, internal control weaknesses and industry-specialist audits*. Review of Quantitative Finance and Accounting, 45(1). 2015. ISSN 0924865X

⁸² Spracované podľa: ABBOTT, Lawrence J - PARKER, Susan - PETERS, Gary F. *Internal audit assistance and external audit timeliness*. Auditing, 31(4), s. 3-20. 2012. ISSN 02780380.

Tab. č.3: Transformácia biznisu a niektoré zmeny v podnikoch

	<i>minulosť</i>	<i>prítomnosť</i>	<i>budúcnosť</i>
stratégia	vízia, mise, ciele	strategická flexibilita	systém skorého varovania a rýchlej reakcie
organizovanie podniku	hierarchická	tímy	siete, fraktály, améby
manažment a vedenie	disciplína	silný vedúci, celebrity	podnikatelia, služobníci
ľudia v podniku	zdroje	spolupracovníci	spolupodnikatelia
motivácia	vnútorné stimuly	participácia	podnikanie so svojím talentom
informačný systém	hierarchie	siete	cloudy
kľúčové procesy	výroba	obchod, marketing	inovácie
konkurenčné faktory	náklady, kvalita	flexibilita	inovácie, výnimočnosť (modrý oceán)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov (Košturiak J., 2014) ⁸³

Zmeny, ktoré nastali v manažérskych funkciách je potrebné zhodnotiť a identifikovať, aby podnikateľské subjekty mohli efektívne využívať metódy, techniky a prístupy. Je dôležité zmeny zaznamenať aj z historického aspektu, ale efektívnejšie pre budúcnosť je, ak budú zhodnotené v súvislostiach, konkrétne z akých dôvodov nastali zmeny.

V súčasnosti viaceré podniky sa usilujú o rast alebo udržateľnosť, jedným z aspektov je rozvoj. Podľa Druckera P.F. a Maciarielloho J. „každá organizácia rozvíja ľudí; buď ich utvára, alebo ich znetvoruje.“ ⁸⁴

Medzi kľúčové zmeny vo funkcii plánovania patrí:

- stratégovia sa vyznačujú tým, že zažili neúspech, majú veľkú predstavivosť a budujú si rešpekt,
 - príčinou zmeny bolo: iné personálne obsadenie ľudí, ktorí tvoria stratégiu podniku t.j. aby boli odolní voči turbulentnému prostrediu,
- zvýšená miera všimania si podnikateľského prostredia,
 - príčinou zmeny bolo: v procese plánovania neprevláda stabilné prostredie z dôvodu krízy,

⁸³KOŠTURIÁK, Ján. *Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikaniu*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2014, roč. 49, č. 2, s. 8-13, ISSN 00268720.

⁸⁴DRUCKER, Peter F - MACIARIELLO, Joseph. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006. Knihovna světového managementu. 289 s. ISBN 8072611402.

- stratégia modrého oceána,
 - príčinou zmeny bolo: plánovanie ovplyvnila kríza, je dôležité mať presný odhad nákladov na produkty/služby a jej efektivitu na trhu z časového hľadiska.

Kľúčové zmeny vo funkcii organizovanie:

- združovanie podnikov, preferovanie sieťovej organizačnej štruktúry,
 - príčinou zmeny bolo: z dôvodu krízy uprednostňuje podniky, ktoré majú špeciálnu konkurenčnú výhodu,
- štíhla organizačná štruktúra,
 - príčinou zmeny bolo: kríza spôsobila znižovanie počtu pracovníkov a prerozdelenie práce,
- v procese organizovania – líniová zodpovednosť,
 - príčinou zmeny bolo: kríza ovplyvnila aj znášanie zodpovednosti vedúcich pracovníkov.

Kľúčové zmeny v rámci manažérskej funkcie vedenie:

- stratégia modrého oceánu vodcu,
 - príčinou zmeny bolo: v čase krízy hľadáme medzery z dôvodu, že nevieme ako ďalej,
- vnútropodniková komunikácia prostredníctvom gamifikácie,
 - príčinou zmeny bolo: zvyšovanie seberealizácie a konkurencie pracovníkov, v dôsledku krízy nemôžeme použiť finančnú formu,
- kreatívny vodca,
 - príčinou zmeny bolo: prekonávanie neľahkých situácií v podniku v dôsledku krízy,
- vodca sa prejavuje všímavosťou, individuálnym prístupom a viac počúva,
 - príčinou zmeny bolo: kríza narušila dobré pracovné prostredie t.j. pohoda, angažovanosť a produktivita.

V rámci funkcie personalistika sú nasledujúce kľúčové zmeny:

- ľudské zdroje investujú do seba individuálne,

- príčinou zmeny bolo: znižovanie nákladov na vzdelávanie pracovníkov – dôsledok krízy,
- vyváženosť pracovného a osobného života,
 - príčinou zmeny bolo: kríza ovplyvnila nárast psychickej záťaže a obava straty zamestnania,
- útvár ľudských zdrojov sa bude skladať z výkonného, finančného a vedúceho ľudských zdrojov,
 - príčinou zmeny bolo: podniky v čase krízy začínajú preferovať ľudské zdroje, ktoré sa vyznačujú kvalitou.

Kľúčové zmeny vo funkcii kontrolovania:

- preferovanie rozlišovacej metódy, konkrétne mesačnej kontroly,
 - príčinou zmeny bolo: kríza upozornila na dôraz sledovania finančného zdravia podniku,
- finančná kontrola najmä čiastkové rozpočty,
 - príčinou zmeny bolo: zisťovanie predpovede príjmov a platieb v komparácií so skutočnou finančnou hodnotou, preferovanie v dôsledku krízy,
- nárast externej kontroly,
 - príčinou zmeny bolo: kríza upozorňuje na dodržiavanie noriem, stanov štátu a spoločenstiev.

Uvedené kľúčové zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy sú zhodnotené z teoretického hľadiska. Súvislosti a príčinné vzťahy sú bližšie špecifikované v jednotlivých podkapitolách teoretickej časti dizertačnej práce.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je zhodnotenie manažérskych funkcií v kontexte vplyvu globálnej hospodárskej krízy. Dôraz je kladený na preskúmanie ako ovplyvnila prostredie podnikov a aké nové výzvy zmien priniesla pre manažment a manažérske funkcie. S dôrazom na identifikovanie slabých miest a nových prístupov v manažérskych funkciách.

Čiastkové ciele:

- zistiť a zdôvodniť komplexný pohľad na problematiku zmien v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy,
- poukázať na zmeny prostredníctvom výsledkov daného prieskumu,
- priniesť pre podniky možnosti ako riešiť krízy, ktoré môžu nastať v blízkej budúcnosti a vyzdvihnúť súvislosti daných zmien v dôsledku globálnej hospodárskej krízy,
- navrhnúť pre podniky možnosti na prekonávanie budúcich kríz prostredníctvom súčasného pohľadu podniku z hľadiska dôležitosti.

V rámci diskusie budeme testovať nasledovné hypotézy:

- Medzinárodné podniky majú efektívnejšie dialógy pri tvorbe stratégie podniku ako podniky na národnej úrovni.
- Medzinárodné podniky sú lepšie ako národné pri využívaní líniovej zodpovednosti podniku.
- Medzinárodné podniky, ktoré využívajú nápady svojich pracovníkov, majú vyššiu hodnotu ako národné podniky, ktoré nevyužívajú nápady svojich pracovníkov.
- Medzinárodné podniky neinvestujú do vzdelávania pracovníkov častejšie ako národné podniky.
- Medzinárodné podniky využívajú optimalizáciu nákladov častejšie ako národné podniky.
- Stredné podniky, majú pokles počtu pracovných miest väčší ako malé a veľké podniky.

3 Metódy a metodika skúmania práce

V danej kapitole dizertačnej práce budeme rozoberať metodiku a použité metódy skúmania v praktickej časti práce. Sústreďovať sa budeme aj na datamining, ktorého cieľom je predikcia alebo opis. V rámci metodológie v praktickej časti práce sa najmä zaoberáme vzťahom vedeckých metód výskumu k predmetu vedeckého zisťovania.

V teoretickej časti dizertačnej práci sme využili všeobecné vedecké metódy analýzy, syntézu, štatistickú analýzu, vedeckú abstrakciu, indukciu, dedukciu, komparáciu, vzťahovú analýzu. Osobitnou metódou v teoretickej časti sme využili analýzu obsahu dostupnej domácej a zahraničnej literatúry, časopiseckej literatúry, dokumentov a materiálov.

V danej kapitole sa budeme sústreďovať na určitý praktický postup k dosiahnutiu cieľa. Zameriame sa na objekt skúmania z hľadiska charakteristiky. Sekundárnym výskumom budeme zisťovať prostredie v ktorom sa objekt skúmania nachádza.

Objektom skúmania t.j. štatistickou jednotkou sú podniky; majú charakter reprezentovania skúmaného problému. Vymedzenie objektu skúmania z hľadiska:

- priestorové vymedzenie: administratívne členenie; Slovenská republika,
- časové vymedzenie: rozhodná doba je vypuknutie globálnej hospodárskej krízy, na druhej strane budú zaradené aj štatistické jednotky, ktoré vznikli po globálnej hospodárskej kríze z dôvodu identifikovania ich zmien v manažérskych funkciách,
- vecné vymedzenie: podnikom je každý subjekt, ktorý vykonáva ekonomickú činnosť bez ohľadu na jeho legálnu formu t.j. živnostník, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, atď.).

V praktickej časti dizertačnej práci využívame všeobecné aj špeciálne vedecké metódy. Využili sme nasledujúce všeobecné vedecké metódy:

- analýzu t.j. rozloženie celku na jednoduchšie časti,
- štatistickú analýzu, ktorú využívame pri zložitejšom rozbere danej problematiky,

- syntéza predstavuje opak analýzy, dané metódy vzájomne spolu súvisia a dopĺňajú sa. Syntéza zobrazuje daný jav ako celok na základe odhalenie prvkov, štruktúry, skladieb a väzieb daného celku.
- vedeckú abstrakciu t.j. na základe myšlienkovvej činnosti vyvodzujeme všeobecné závery,
- indukciu, ktorá predstavuje všeobecné pravidlá, ktoré vedú k jednotlivým,
- dedukciu t.j. myslenie od všeobecných pravidiel k jednoduchším,
- komparáciu, konkrétne porovnanie alebo prirovnanie jednotlivých javov, procesov, s cieľom stanoviť spoločné a rozdielne vlastnosti.

Zo špeciálnych metód sme využili:

- obsahovú a kvantitatívnu analýzu, ktorá je využívaná v rámci konštatovania záverov pre inú činnosť,
- kvalitatívnu analýzu, používame na vyvodzovanie hodnotenia
- analýzu obsahu literatúry, materiálov, dokumentov.

Hlavnou technikou získavania údajov sme použili formu dotazníka, ktorý sa skladá zo všeobecných a špeciálnych otázok. Dotazníková forma sa vyznačuje získaním väčšieho množstva informácií od veľkého množstva objektov. Získané informácie sa spracovávajú na základe kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky.

V rámci štatistického skúmania sme si rozdelili výskum na etapy zisťovania, spracovania a vyhodnocovania (analýzy). Pri zisťovaní sme získavali údaje na základe primárneho štatistického zisťovania. Interval štatistického zisťovania mal charakter pravidelného opakovania, z dôvodu štatistickej jednotky konkrétne zdroj dát. Prvé zisťovanie obsahovalo štatistické jednotky z databázy kontaktov The Slovak Spectator 2016 v počte 285. Druhá databáza kontaktov ročnej analýzy kontaktov dvojtýždenníka Profit v počte 65. Zisťovanie prebiehalo dotazníkovou formou v prvej databáze kontaktov sprievodný e-mail bol všeobecného charakteru, na druhej strane pri druhej forme sme použili osobný charakter e-mailu. (vid príloha A)

Štatistické spracovanie predstavovalo druhú etapu. Prvá fáza predstavuje kontrolu údajov po formálnej a vecnej stránke. Následne sa uskutočnilo triedenie údajov, ktoré budeme prezentovať prostredníctvom slovnej, tabuľkovej a grafickej prezentácie.

Najdôležitejšou etapou štatistického zisťovania je analýza (vyhodnocovanie), danú etapu budeme rozoberať v piatej kapitole dizertačnej práce t.j. diskusii.

V rámci praktickej časti dizertačnej práce pri vyhodnocovaní boli využité metódy pri spracovaní dotazníkového prieskumu kontingenčné tabuľky, smerodajná odchýlka a hypotézy.

Triedenie na základe slovných znakov, ktorého výsledkom je početnosť t.j. koľko je v štatistickom súbore jednotiek, a_i znaku A a súčasne b_j znaku B . Prehľadné zobrazenie tabuľky s obsahom početnosti prvého a druhého stupňa pri triedení podľa slovných znakov nazývame kontingenčná tabuľka.⁸⁵

„Kontingenčnou tabuľkou môžeme znázorniť rozdelenie združených početností n_{ij} , alebo rozdelenie pravdepodobnosti p_{ij} , kde p_{ij} je hodnota odhadu pravdepodobnosti π_{ij} pre $i = 1, 2, \dots, r$ a $j = 1, 2, \dots, s$.“⁸⁶

Smerodajná odchýlka je kladná odmocnina rozptylu s^2 , platí ak je väčšia variabilita hodnôt, tým väčšie sú odchýlky.
$$s^2 = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$
.⁸⁷

Testovanie hypotéz použijeme v piatej kapitole štatistická hypotéza „každé tvrdenie o hodnote parametra základného súboru alebo o rozdelení pravdepodobnosti náhodnej premennej v základnom súbore voláme štatistická hypotéza. P-hodnota je najvyššia možná hladina významnosti, na ktorej prijímame nulovú hypotézu H_0 .“⁸⁸

Hypotézy budeme overovať prostredníctvom štatistického programu SAS, využívať budeme neparametrický test, konkrétne Wilcoxonov dvojvýberový test, medián a Kolmogorov-Smirnov test dobrej zhody. Wilcoxonov dvojvýberový test predstavuje neparametrickú analógiu dvojvýberového studentovho t-testu, ktorého využitie je keď nie je normálne rozdelenie náhodného výberu. Dátové súbory sú graficky zobrazené pomocou krabičkových grafov, ktoré sú nástrojom popisnej štatistiky a zobrazujú medián, dolný a horný kvartil, minimálnu a maximálnu hodnotu. Prostredníctvom Wilcoxonovho testu pre dva nezávislé súbory budeme testovať H_0 , že výbery pochádzajú z populácií s rovnakými

⁸⁵PACÁKOVÁ, Viera. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: Iura edition, 2003. 28 s. ISBN 8089047742.

⁸⁶TEREK, Milan - HORNÍKOVÁ, Adriana - LABUDOVÁ, Viera. *Hĺbková analýza údajov*. Bratislava: Iura edition, 2010. 191 s. ISBN 9788080783365.

⁸⁷PACÁKOVÁ, Viera. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: Iura edition, 2003. 66 s. ISBN 8089047742.

⁸⁸BOŠJAK, Štefan - MICHALKO, Ján. *Základy štatistiky*. TnUAD, 2006. 69;83 s. ISBN 8080751250.

mediánmi. „Pri Wilcoxonovom dvojvýberovom testovacie kritérium je $U_0 = \min(U_1, U_2)$, kde $U_1 = m \cdot n + \frac{m(m+1)}{2} - T_1$, $U_2 = m \cdot n + \frac{m(m+1)}{2} - T_2$. H_0 sa zamietá na hladine významnosti α , ak $U_0 \leq U_\alpha$.“⁸⁹

Definovanie mediánového skóre je nasledovné:

$$\alpha(R_j) = \begin{cases} 1 & \text{if } R_j > (n+1)/2 \\ 0 & \text{if } R_j \leq (n+1)/2 \end{cases} \quad ^{90}$$

Pomocou Kolmogorovho-Smirnovovho testu testujeme nulovú hypotézu, že oba súbory majú rovnaké pravdepodobnostné rozdelenie, t.j. ich distribučné funkcie sú zhodné.

Testovacia štatistika je “ $KS = \max_j \sqrt{\frac{1}{n} \sum_i n_i (F_i(x_j) - F(x_j))^2}$, kde $j = 1, 2, \dots, n$.”⁹¹

Nulovú hypotézu zamietame na hladine významnosti alfa, keď hodnota testovacej štatistiky KS je väčšia alebo sa rovná tabelovanej kritickej hodnote.

⁸⁹MARKECHOVÁ, Dagmar - TIRPÁKOVÁ, Anna - STEHLÍKOVÁ, Beáta. *Základy štatistiky pre pedagógov*. Nitra UKF. 2011. 204 s. ISBN 978808094.

⁹⁰Dostupné na

https://support.sas.com/documentation/cdl/en/statug/63347/HTML/default/viewer.htm#statug_npar1way_a000000200.htm#statug.npar1way.npar1med [cit. 2017-07-30].

⁹¹Dostupné na

https://support.sas.com/documentation/cdl/en/statug/63347/HTML/default/viewer.htm#statug_npar1way_a000000202.htm [cit. 2017-07-30].

4 Výsledky práce

V nasledujúcej kapitole budeme graficky prezentovať spracovanie výsledkov dotazníka. Dotazník sa skladal zo všeobecných a špeciálnych otázok. Všeobecné otázky boli v počte 11, na druhej strane špeciálne otázky boli v počte 19 z toho 2 boli konkretizované na zmeny v manažérskych funkciách pred a po roku 2008. Dotazník bol poskytnutý 350-tim respondentom. Návratnosť dotazníka bola v počte 81 v percentuálnom vyjadrení je to 23,14% čo považujeme za postačujúce.

Prostredníctvom výpočtu Cronbachovej alfy budeme overovať spoľahlivosť dotazníkového prieskumu, podľa nasledujúceho vzorca.

$$\alpha = \frac{K\bar{c}}{(\bar{v} + (K - 1)\bar{c})}$$

Legenda:

K – počet súborov/zložiek

$\bar{c}$ – priemer kovariancií

$\bar{v}$ – priemerný rozptyl

Podľa výsledku hladiny α je určená spoľahlivosť dotazníka nasledovne:

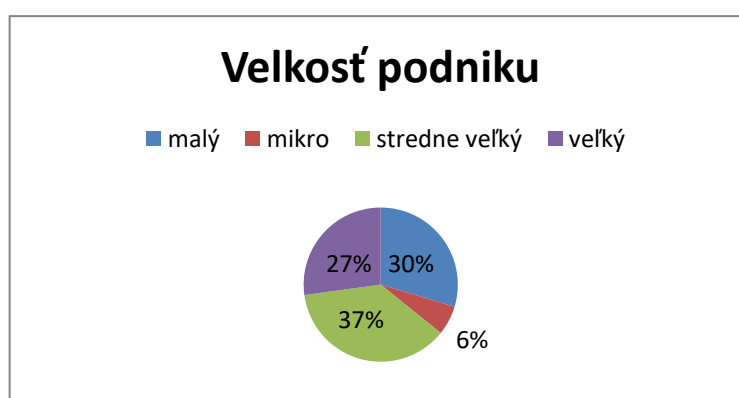
- $\alpha \geq 0.9$ výborná,
- $0.9 > \alpha \geq 0.8$ dobrá,
- $0.8 > \alpha \geq 0.7$ akceptovateľná,
- $0.7 > \alpha \geq 0.6$ otázna,
- $0.6 > \alpha \geq 0.5$ slabá,
- $0.5 > \alpha$ neakceptovateľná.

V nasledujúcich podkapitolách sa budeme graficky prezentovať výsledky všeobecných a špeciálnych otázok dotazníka.

4.1 Výsledky práce všeobecných otázok dotazníkového prieskumu

V rámci všeobecných otázok sme zisťovali základné otázky, konkrétne veľkosť, právna forma, sektor a hospodárske odvetvie, druh vlastníctva, charakteru produktu, vlastnícke vzťahy, vývoj zisku. Na základe otázok od čísla 9 po 11 sme následne triedili špeciálne otázky z hľadiska časovej tendencie pôsobenia podniku aj respondenta v podniku. Otázka číslo 11 predstavovala triedenia z dôvodu organizačnej štruktúry podniku a ich postojov k názorom na zmeny v manažérskych funkciách.

Graf č. 10: Veľkosť podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu

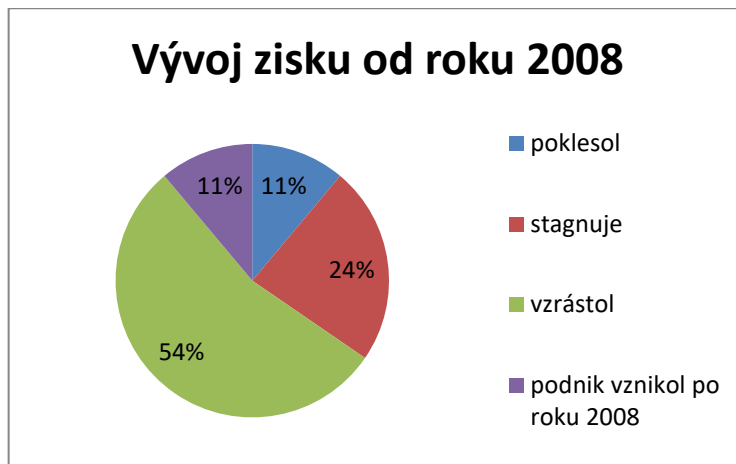


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na grafe je zobrazené percentuálne vyjadrenie odpovedí respondentov na otázku aký veľký je podnik. Veľké podniky tvorili 27% odpovedí, čo predstavuje väčší podiel odpovedí a súhrn malých a stredných podnikov, ktoré tvoria 90% podnikov. V rámci dotazníka je 67% odpovedí respondentov malých a stredných podnikov.

Druhá otázka v dotazníku bola zameraná na tendenciu vývoja zisku podniku z dôvodu, že hlavným cieľom podnikov po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy bolo prežitie podniku.

Graf č. 11: Ohodnotenie vývoju zisku podniku od roku 2008 – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu

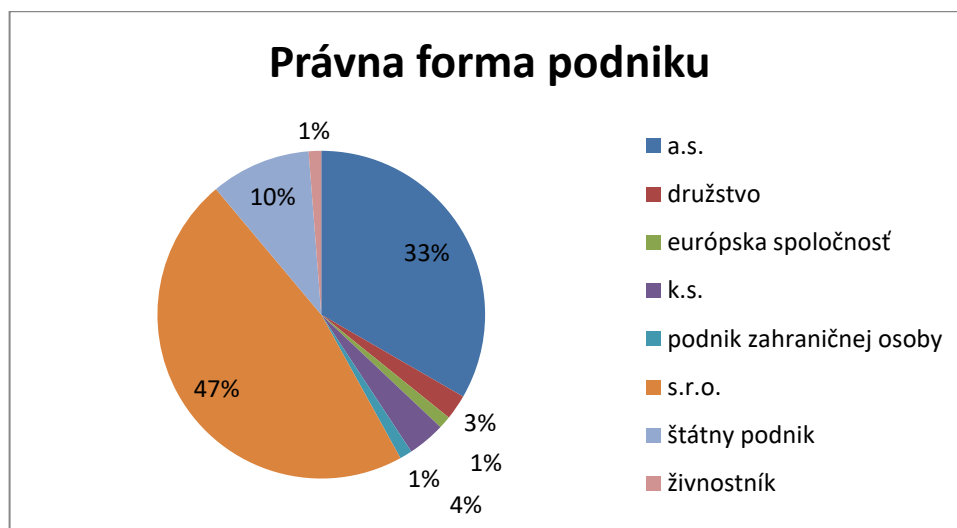


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Viac ako polovica odpovedí respondentov tvorí ohodnotenie vzrastajúcej tendencie vývoja zisku podniku. Na základe percentuálneho vyjadrenia grafu usudzujeme, že hlavným cieľom podniku nie je prežitie podniku ako po roku 2008. V nasledujúcej stati špeciálne otázky budeme konkrétne zisťovať čo je pre podnik v súčasnosti dôležité.

V rámci všeobecných otázok je dôležité zistenie percentuálne vyjadrenie právnej formy podniku.

Graf č. 12: Právna forma podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

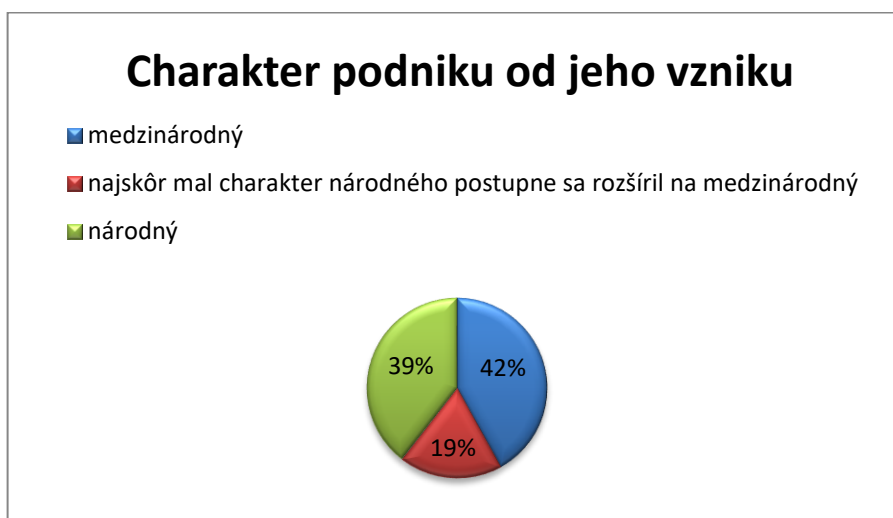
Z hľadiska právnej formy podniku najväčšie percentá odpovedí predstavovali odpovede respondentov typu s.r.o., a.s.. Dané vyjadrenie spĺňa kontrolnú formu pre prvú otázku, ktorá sa sústreďovala na veľkosť podniku. Ďalším z dôvodov prečo je viac odpovedí veľkých a stredných podnikov je tendencia fúzií podnikov dôsledku globálnej hospodárskej krízy.

V rámci sektoru a hospodárskeho odvetvia tvorili odpovede respondentov nasledovné percentuálne vyjadrenie:

- primárny sektor 5%,
- sekundárny sektor 24%,
- terciárny sektor 12%,
- kvartárny sektor 5%,
- kvintárny sektor 54%.

Väčší percentuálny podiel z hľadiska druhu vlastníckych vzťahov tvoria materské spoločnosti vo vyjadrení 56% dcérske spoločnosti predstavujú 44% odpovedí respondentov. V nasledujúcom grafe je vyjadrenie charakteru podniku a jeho zmena.

Graf č. 13: Charakter podniku – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu



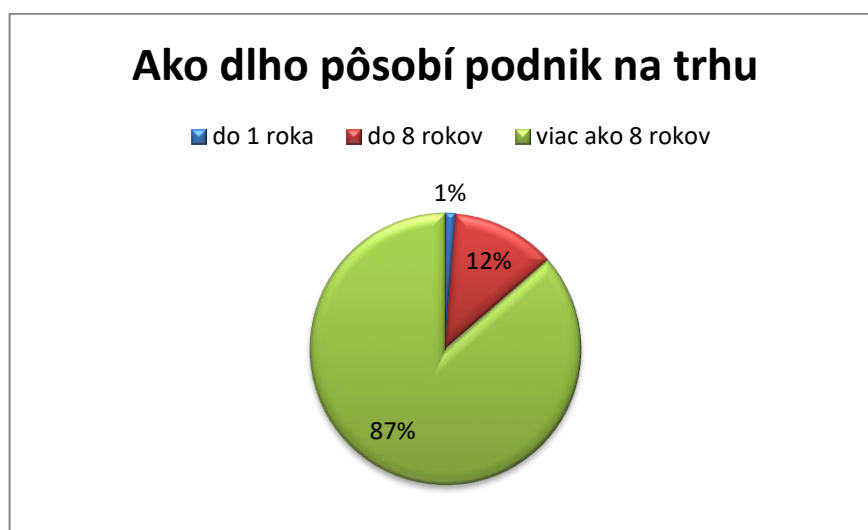
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Medzi medzinárodným a národným charakterom podniku je minimálny rozdiel ale zmena v rámci charakteru podniku predstavuje 19%. Na základe percentuálneho vyjadrenia respondentov usudzujeme, že medzinárodný charakter podniku má vzrastajúcu

tendenciu vývoja. Formálnu kontrolu prvej otázky a právnej formy podniku je aj otázka z hľadiska druhu vlastníctva 11% tvoria odpovede verejných podnikov a 89% súkromných podnikov. V rámci charakteru produktu predstavuje 68% odpovedí podnikov služieb a 32% výrobných podnikov. Celosvetovo vývoj podnikov z hľadiska charakteru produktu má vývoj nárastu podniku služieb ale na druhej strane výsledky agentúry Manpower pre Slovenskú republiku predstavujú tendenciu nárastu zamestnávania ľudí vo výrobnom sektore.

Nasledujúci graf vyjadruje percentuálny podiel odpovedí respondentov ako dlho pôsobí podnik na trhu. Daná otázka má charakter špeciálneho selektovania v rámci uvedenia zmien pred a po roku 2008.

Graf č. 14: Časové vyjadrenie pôsobenia podniku na trhu – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu

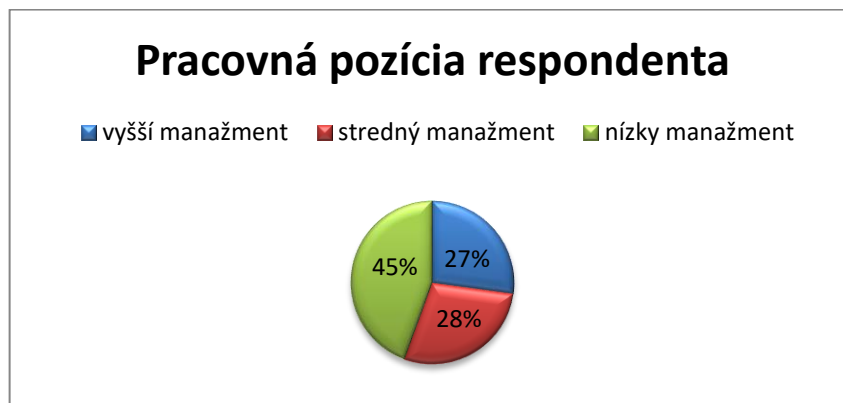


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Viac ako trištvrte percent tvoria odpovede podnikov, ktoré pôsobí viac ako 8 rokov na trhu, z čoho usudzujeme relevantnosť konkrétnych odpovedí na zmeny v manažérskych funkciách. Nasledujúca otázka sa špecializovala na časové pôsobenie respondenta v podniku 69% respondentov pracuje v podniku menej ako 8 rokov a 31% viac ako 8 rokov. Jedným z dôvodov nízkeho percentuálneho vyjadrenia časového charakteru pôsobenia respondenta v podniku predstavuje nárast fluktuácie zamestnancov ako dôsledok globálnej hospodárskej krízy v rámci opatrenia, konkrétne zlučovanie pracovných miest.

Organizačná štruktúra podniku je vhodnou selekciou pre určenie zmien v manažérskych funkciách. V nasledujúcom grafe sú vyjadrené odpovede respondentov z hľadiska pracovnej pozície.

Graf č. 15: Pracovná pozícia respondenta – percentuálne vyjadrenie dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Väčšie percentuálne vyjadrenie predstavuje z hľadiska organizačnej štruktúry vyšší a stredný manažment. Ich väčší podiel je relevantný pre vyjadrenie zmien v manažérskych funkciách.

4.2 Výsledky práce špeciálnych otázok dotazníkového prieskumu

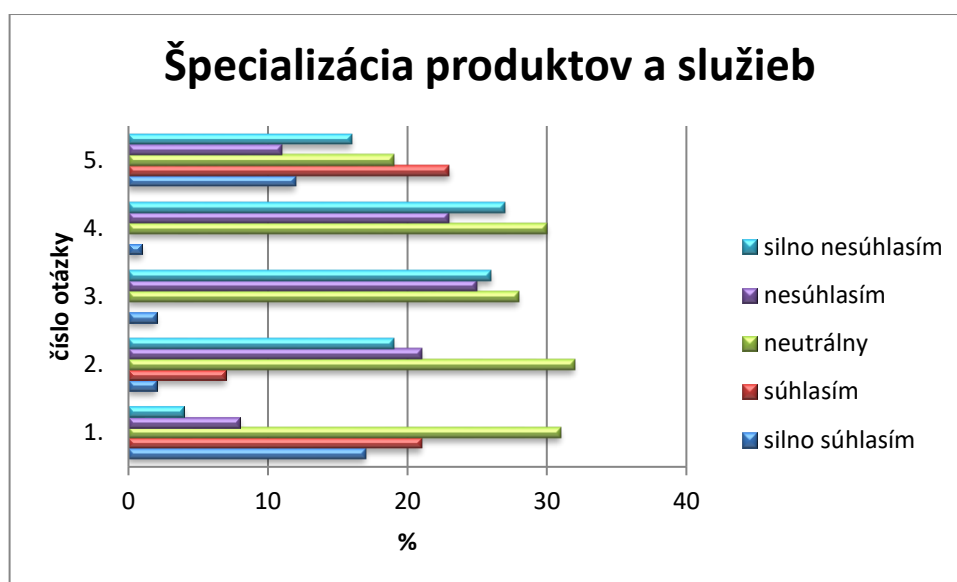
Špecifických otázok v dotazníku bolo v počte 19. Dve otázky boli konkrétne, ktorými sme zisťovali aké metódy používajú v podnikoch teraz a pred ôsmymi rokmi v manažérskych funkciách. Ostatné špeciálne otázky tvorili databázu pre výpočet Cronbachovej alfy okrem kontrolných. Vyhodnocovanie prieskumu začneme otázkou, ktorá mala škálový charakter z dôvodu, že zisťovali postoj a názor respondentov na špecializáciu poskytovania služieb a výrobu výrobkov. Podotázky boli stanovené nasledovne:

- podotázka č.1.: Pri našich produktoch/službách, vždy prevládala aj prevláda vysoká špecializácia,
- podotázka č.2.: Pri našich produktoch/službách, vždy prevládala aj prevláda mierna špecializácia,

- podotázka č.3.: Pri našich produktoch/službách sa nešpecializujeme,
- podotázka č.4.: Pri našich produktoch/službách, najskôr prevládala vysoká špecializácia ale postupne sa zmiernovala,
- podotázka č.5.: Pri našich produktoch/službách, najskôr prevládala nízka špecializácia ale postupne sa zvyšovala.

V nasledujúcom grafe bude znázornené percentuálne vyjadrenie na otázky v rámci škálového rozmedzia od silno súhlasím po silno nesúhlasím.

Graf č. 16: Špecializácia produktov a služieb – percentuálne vyjadrenie škálovej otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Najväčšie percentuálne vyjadrenie odpovedí mala neutrálny charakter okrem piatej otázky kde prevládala najviac odpoveď súhlasím. V nasledujúcich tabuľkách je vyjadrený priemer odpovedí. Hodnotiť budeme na základe stupňov škály:

- silno súhlasím = 5,
- súhlasím = 4,
- neutrálny = 3,
- nesúhlasím = 2,
- silno súhlasím = 1.

Tab. č. 4: Priemer odpovedí podotázky č.1

podotázka č.1			priemer
	n	súčin	
<i>silno súhlasím</i>	17	85	
<i>súhlasím</i>	21	84	
<i>neutrálny</i>	31	93	
<i>nesúhlasím</i>	8	16	
<i>silno nesúhlasím</i>	4	4	
	81	282	
			3,48

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Prevládanie vysokej špecializácie podniky vyjadrujú v hodnote, ktorá sa blíži k súhlasnému stanovisku. Koeficient je v strede medzi hodnotami súhlasného stanoviska a neutrálneho. Hodnota dosiahnutého priemeru je 3,48.

Tab. č. 5: Priemer odpovedí podotázky č.2

podotázka č.2			priemer
	n	súčin	
<i>silno súhlasím</i>	2	10	
<i>súhlasím</i>	7	28	
<i>neutrálny</i>	32	96	
<i>nesúhlasím</i>	21	42	
<i>silno nesúhlasím</i>	19	19	
	81	195	
			2,41

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V tabuľke je vyjadrený priemer v hodnote 2,41. Daný koeficient predstavuje, že odpovede respondentov sú medzi stanoviskami neutrálny a nesúhlasím, pri otázke ohľadom prevládania miernej špecializácie pri produktoch a službách.

Tab. č. 6: Priemer odpovedí podotázky č.3

podotázka č.3			priemer
	n	súčin	
<i>silno súhlasím</i>	2	10	
<i>súhlasím</i>	0	0	
<i>neutrálny</i>	28	84	
<i>nesúhlasím</i>	25	50	
<i>silno nesúhlasím</i>	26	26	
	81	170	
			2,09

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V podotázke č.3 sme zisťovali negatívne stanovisko k špecializácie, konkrétne, že pri produktoch a službách sa podniky nešpecializujú. Koeficient má priemernú hodnotu 2,09, ktorý vyjadruje nesúhlasne stanovisko respondentov. Z daných troch podotázok usudzujeme, že podnikoch prevláda špecializácie výrobkov a služieb. Nasledujúce dve podotázky vyjadrujú vývoj postoju a názoru k špecializácii.

Tab. č. 7: Priemer odpovedí podotázky č.4

podotázka č.4			priemer
	n	súčin	
<i>silno súhlasím</i>	1	5	
<i>súhlasím</i>	0	0	
<i>neutrálny</i>	30	90	
<i>nesúhlasím</i>	23	46	
<i>silno nesúhlasím</i>	27	27	
	81	168	
			2,07

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V podotázke sme zisťovali k negatívne vývoju postoju a názoru k špecializácii t.j. k zmierňovaniu. Koeficient podotázky má hodnotu 2,07 z čoho vyplýva, že respondenti sa vyjadrovali k nesúhlasnému stanovisku.

Tab. č. 8: Priemer odpovedí podotázky č.5

podotázka č.5			priemer
	n	súčin	
<i>silno súhlasím</i>	12	60	
<i>súhlasím</i>	23	92	
<i>neutrálny</i>	19	57	
<i>nesúhlasím</i>	11	22	
<i>silno nesúhlasím</i>	16	16	
	81	247	
			3,05

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pozitívny vývoj k postoju a názoru k špecializácii sme zisťovali v poslednej podotázke, jej koeficient má hodnotu 3,05 t.j. má neutrálny charakter. Vývoj zvyšovania špecializácie sa nepreukázal v rámci škálového zisťovania. Z predchádzajúcich podotázok vyvodzujeme záver, že v rámci konkrétnych a vývojových podotázok mali najvyšší koeficient podotázky č.1 a č.5. Respondenti tvrdia, že v podniku prevládala aj prevláda vysoká špecializácia a na druhej strane v podotázke č.5 vyjadrujú postoj a názor

neutrálneho charakteru k postupnému zvyšovaniu špecializácie. Z daného zhodnotenia usudzujeme, že špecializácia nepredstavuje zmenu.

V nasledujúcej tabuľke budú vyjadrené konkrétne odpovede respondentov na zmeny v manažérskych funkciách pred ôsmymi rokmi a v súčasnosti.

Tab. č. 9: Komparácia zmien v manažérskych funkciách pred rokom 2008 a v súčasnosti

Manažérska funkcia plánovanie pred rokom 2008	Manažérska funkcia plánovanie v súčasnosti
dlhodobé plánovanie	dôraz na stratégiu podniku
stratégia podniku zameraná na vývoj	špecializácia
medzinárodný rozvoj	dôraz na globálne prostredie
spoločenská zodpovednosť	nárast spoločenskej zodpovednosti
Manažérska funkcia organizovanie pred rokom 2008	Manažérska funkcia organizovanie v súčasnosti
flexibilita, prispôsobivosť	flexibilita, profesionalita
organizovanie jedna z manažérskych funkcií	organizovanie kľúčová manažérska funkcia
rozširovanie divízií	plochá organizačná štruktúra
projektová činnosť	fúzie
Manažérska funkcia vedenie pred rokom 2008	Manažérska funkcia vedenie v súčasnosti
preferovanie motivácie	nárast motivácie nefinančného charakteru
individuálny prístup	otvorená komunikácia
demokratický štýl vedenia	demokratický a autoritatívny štýl vedenia
preferovanie plánovaných pracovných porád	mimoriadne pracovné porady

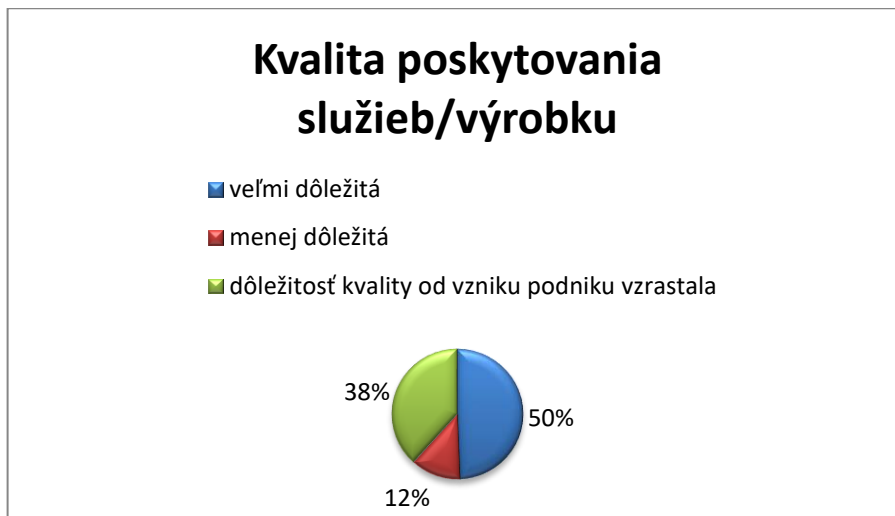
Manažérska funkcia personalistika pred rokom 2008	Manažérska funkcia personalistika v súčasnosti
vzdelávanie pracovníkov – finančná podpora	rozvoj pracovníkov
úzka spolupráca so zamestnancom	úzka spolupráca so zamestnancom pri prijímaní a po prijatí do zamestnania
nábor pracovníkov na základe odporúčania	otvorené výberové konania
znižovanie počtu interných odborníkov	otsourcingové kontrakty – z dôvodu cloudu
Manažérska funkcia kontrolovanie pred rokom 2008	Manažérska funkcia kontrolovanie v súčasnosti
interná kontrola	zvýšená interná kontrola
kontrolovanie kvality	kontrolovanie kvality a špecializácie
pravidelné kontroly	náhodné kontroly
dodržiavanie noriem a stanov externého prostredia	sledovanie globálneho externého prostredia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V zozname odpovedí respondentov nie sú uvedené odpovede podnikov, ktoré pôsobia menej ako 8 rokov z dôvodu, že na danú otázku neodpovedali aj keď vo formulári mala charakter povinnej otázky. Odpovede respondentov boli uvádzané nasledovne t.j. -- ; XX a iné. Tabuľka obsahuje významné zmeny v manažérskych funkciách na základe odpovedí respondentov.

V nasledujúcich grafoch budú zobrazené percentuálne vyjadrenia na špecializované otázky v dotazníkovom prieskume. Pri otázke ohľadom kvality respondenti mali možnosť z piatich odpovedí t.j. od pozitívneho hľadiska k negatívnemu.

Graf č. 17: Kvalita poskytovania služieb/výrobku – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Presná polovica respondentov uviedla, že kvalita je veľmi dôležitá. Negatívne odpovede typu: nie je dôležitá, dôležitosť kvality od vzniku podniku klesala; respondenti ich ani raz neuviedli. Vývojovú pozitívnu odpoveď ku kvalite predstavovalo 38%, menej dôležitú kvalitu uviedli len 12% respondentov.

V nasledujúcom grafe je percentuálne zobrazenie odpovedí na otázku, ktorá bola konkretizovaná pre manažérsku funkciu plánovanie.

Graf č. 18: Preferovanie dialógu pri procese strategického plánovania – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu

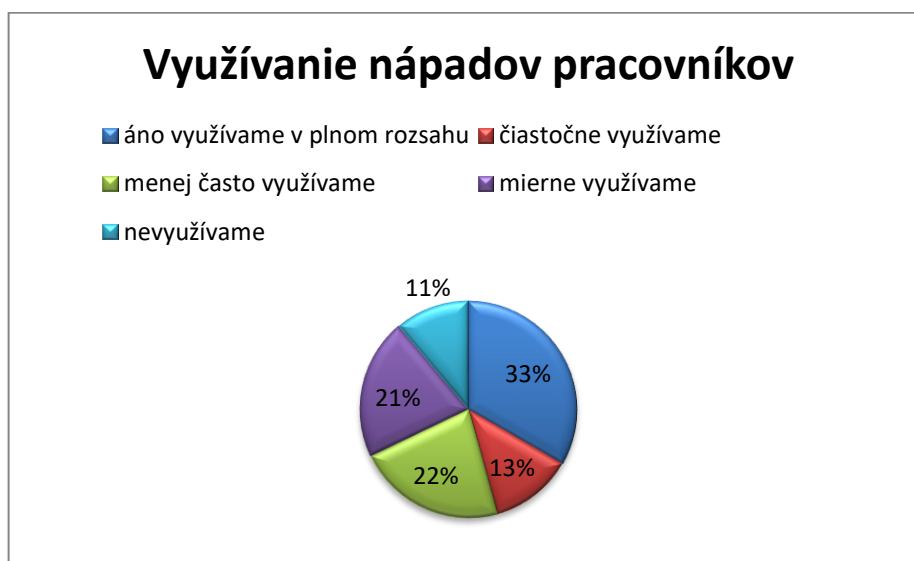


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pravidelné využívanie dialógu pri tvorbe stratégie v procese strategického plánovania uviedlo 41% respondentov. Negatívne odpovede predstavujú 17%. Odpovede typu občas a zriedka predstavujú percentuálne vyjadrenie ako pri pravidelnom využívaní.

V nasledujúcej otázke sa sústreďujeme na talent manažment. Konkrétne v akej miere ho podniky využívajú.

Graf č. 19: Využívanie nápadov pracovníkov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Využívanie nápadov pracovníkov využíva v plnom rozsahu 33% respondentov, vôbec ich nevyužíva 11%. Nie intenzívne využívanie t.j. menej často, čiastočne, mierne tvorí viac ako polovicu odpovedí konkrétne 56%.

V rámci odpovede na otázku na vývoj počtu pracovných miest predstavuje nasledujúce vyjadrenie:

- vzrástol 27%,
- stagnuje 33%,
- poklesol 29%,
- náš podnik vznikol po roku 2008 11%.

Z daných odpovedí zhodnocujeme, že nárast počtu pracovných miest nebol. Globálna hospodárska kríza vyvolala skôr pokles alebo stagnáciu pracovných miest. Na

druhej strane pri otázke rastu využívania optimalizácie nákladov respondenti v percentuálnom vyjadrení 53% odpovedali, že skôr áno, jednoznačne áno 25%. Negatívne vyjadrenia tvorili 7% a vývoj k smerom pozitívnemu hľadisku je 15%.

V ďalšom grafe sa sústreďujeme na manažérsku funkciu vedenia z hľadiska postoju a názoru chápania ako služby vedúceho k svojim podriadeným. Pod službou vedúceho rozumieme chápeme vedenie založené na otvorenej komunikácii a prenášanie zodpovednosti na stredný manažment podniku.

Graf č. 20: Vedenie (služba vedúceho k svojim podriadeným) – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu

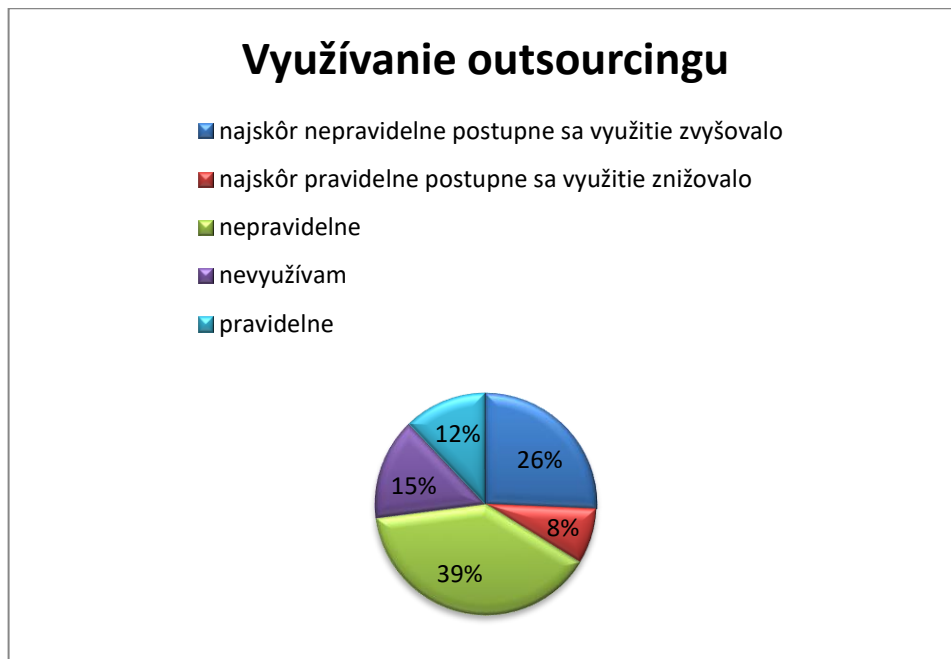


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Konkrétna odpoveď áno predstavuje 21% a vývoj smerovaniu k pozitívnemu stanovisku je 23% čo predstavuje skoro nadpolovičnú množstvo odpovedí. Štvrtina odpovedí bola nerelevantná z dôvodu, že sa nevedeli vyjadriť. Striktné nie je v percentuálnom vyjadrení 27%.

Vývoj personálnych agentúr v rámci Slovenskej republiky má mierne klesajúcu tendenciu. V nasledujúcej otázke sme zisťovali postoj a názor respondentov na outsourcing pri plánovaní ľudských zdrojov, financií, materiálu.

Graf č. 21: Pravidelnosť využívania outsourcingu – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu

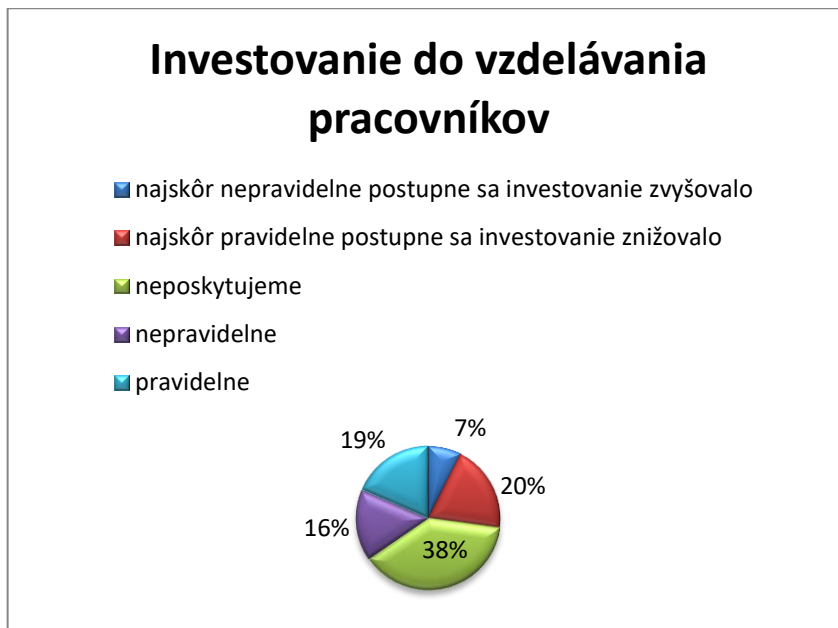


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Vývoj pravidelnosti využívania outsourcingu predstavuje 12% postupné zvyšovanie uviedlo 26% respondentov. 15% odpovedí predstavuje názor respondentov, že vôbec nevyužívajú outsourcing. Nepravidelné a postupné znižovanie využívania je 47%. Z daných odpovedí usudzuje, že využívanie outsourcingu v podnikoch nemá rastúcu tendenciu.

Po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy podniky prestali alebo postupne znižovali investovanie vo forme vzdelávania pre pracovníkov. V nasledujúcom grafe bude zobrazené percentuálne vyjadrenie respondentov.

Graf č. 22: Investovanie do vzdelávania pracovníkov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na základe odpovedí respondentov sa potvrdil názor, že podniky skôr preferujú neinvestovanie do vzdelávania pracovníkov. Pri pozitívnom hľadisku, ktorý predstavuje 19% a zvyšovanie pravidelnosť vo vyjadrení 7%, môže predstavovať odpovede respondentov, ktorí investujú do kmeňových pracovníkov.

Graf č. 23: Využívanie líniovej zodpovednosti – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



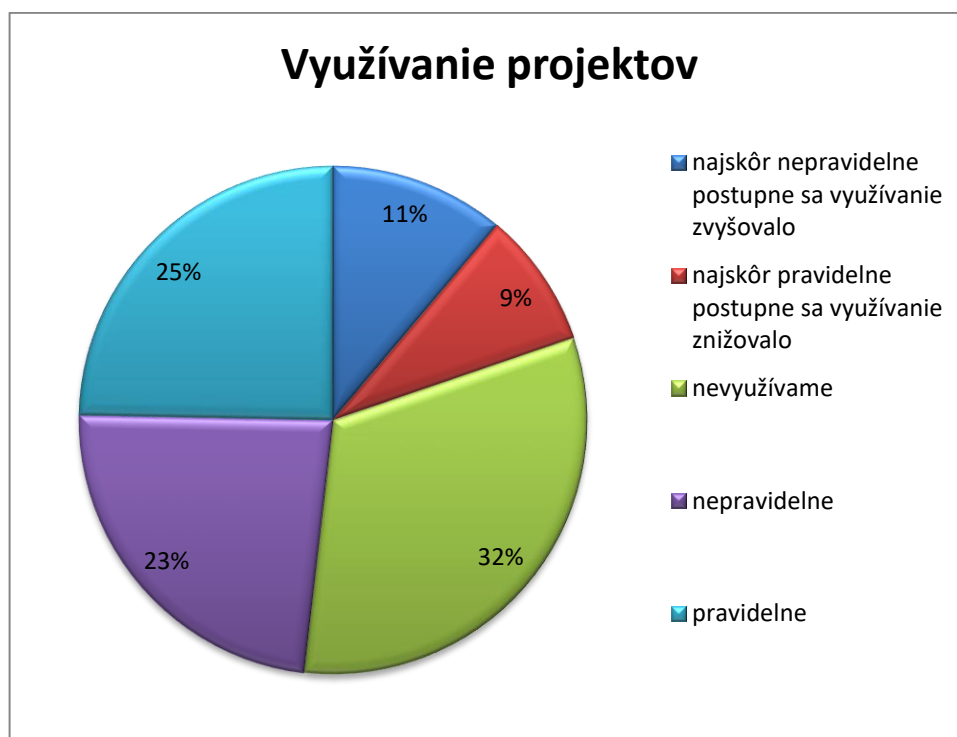
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pozitívne stanovisko využívania líniovej zodpovednosti je 53%-tné, čo predstavuje nadpolovičné množstvo odpovedí. 32% tvoria nerelevantné odpovede, na druhej strane negatívne odpovede sú v množstve 15%. V rámci dotazníka zodpovednosti boli položená nasledovná kontrolná otázka ohľadom prevládania systému holokracie v podniku. Odpovede respondentov boli nasledovné:

- áno 32%,
- áno ale postupne nie 4%,
- nie ale postupne áno 32%,
- nie 32%.

V nasledujúcom grafe bude zobrazené percentuálne vyjadrenie využívania projektov v podnikoch.

Graf č. 24: Využívanie projektov – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



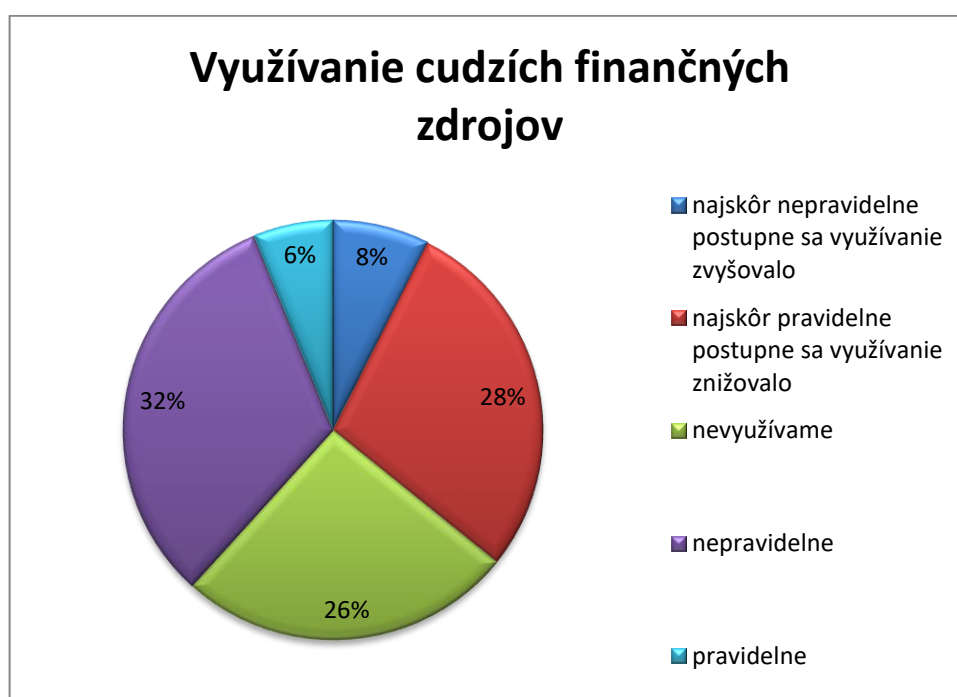
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Štvrtina odpovedí tvorí negatívne preferovanie využívania projektov v podniku t.j. 32%. Nepravidelnosť v totožnom percentuálnom vyjadrení ako stanovisko nevyužívania projektov. Pravidelnosť využívania predstavuje 25% a tendencia zvyšovania využívania

projektov je 11%. V rámci dotazníkového prieskumu sme zisťovali aj názor a postoj respondentov k projektovej forme crowdfundingu z dôvodu, že niektoré výzvy predstavujú veľké finančné investície. Postoj respondentov bol nasledovný:

- áno 21%,
- nie 39%,
- neviem sa vyjadriť 40%.

Graf č. 25: Miera využívania cudzích finančných zdrojov – percentuálne vyjadrenie otázok dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V rámci zisťovania miery využívania cudzích finančných zdrojov v podniku boli nasledovné stanoviská pravidelne tvorí 6% odpovedí na druhej strane nepravidelnosť využívania je väčšia až 32%. Štvrtina odpovedí tvorí stanovisko nevyužívania cudzích finančných zdrojov t.j. 26%. Tendencia vývoja zvyšovania je 8%-tná a znižovania je 28%-tná.

V dotazníkovom prieskume sme zisťovali aj odpoveď na konkrétnu otázku ohľadom kontrolovania cash-flow z toho dôvodu, že po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy viacerí odborníci a podniky uviedli, že je dôležité pravidelne kontrolovať cash-flow,

pretože nepravidelnosť kontrolovania bolo jednou z príčin. Otázka bola stanovená: Váš podnik pred rokom 2008 raz štvrťročne kontroloval cash-flow. Odpovede boli nasledovné:

- áno 38%,
- nie 3%.

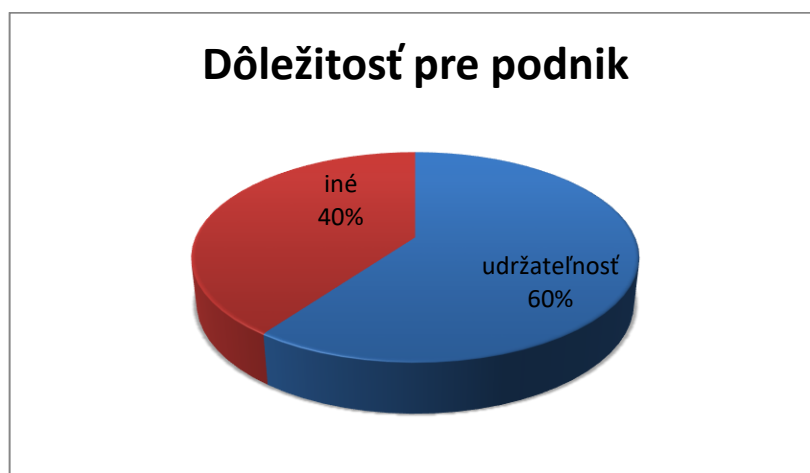
Ostatné odpovede boli nerelevantné z dôvodu výberu náš podnik vznikol po roku 2008 t.j. 10% a 49% tvoria odpovede neviem sa vyjadriť z dôvodu, že to vyplňovali respondenti, ktorí nepracujú v rámci stredného manažmentu na príslušnej pozícii alebo nie sú vo vrcholnom manažmente. V rámci odpovedí tvorí minimálne percento negatívnej odpovede na kontrolovanie cash-flow.

V rámci dotazníkového prieskumu sme zisťovali aj názor a postoj respondentov čo je pre ich podnik dôležité, pretože prežitie podniku predstavovalo po roku 2008 veľmi dôležitý cieľ podniku. Odpovede boli nasledovné:

- prežitie 1%,
- udržateľnosť 77%,
- iné 22%.

Nasledujúci graf predstavuje selekciu odpovedí, kde boli uvedené odpovede respondentov, že podnik pôsobí menej ako osem rokov a respondent menej ako osem rokov na danej pozícii.

Graf č. 26:Dôležitosť pre podnik – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pri danej selekcii je udržateľnosť pre podnik 60% a 40% odpovedí tvorí stanovisko iné. V nasledujúcej tabuľke budú zobrazené odpovede zo statusom iné, ktoré je dôležité skúmať aký vývoj je v súčasnosti v podnikoch.

Tab. č. 10: Dôležitosť podniku – selekcia odpovedí, ktoré určili že pracujú a ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov

Odpovede iné
rast
rast a rozvoj
rast, inovácie, rozvoj
kvalita, rast
kvalita, špecializácia výroby
rozšírenie výroby
inovácie, rozvoj, rast
investovanie do vývoja
dodržiavať pôvodné know-how pri výrobe
poskytnutie kvality výrobku

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Stanoviská v odpovediach iné majú charakter rastu, rozvoja, zvyšovania kvality, čo považuje v rámci životného cyklu podniku za rast v podnikoch po globálnej hospodárskej kríze. Ďalšia tabuľka predstavuje selekciu odpovedí, ktoré určili, že podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov ale respondent menej.

Tab. č. 11: Dôležitosť podniku – selekcia odpovedí, ktoré určili že pracujú menej ako osem rokov a ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov

Odpovede iné
rozvoj
byť jednotkou na trhu
rozvoj
rast
rast, rozvoj
rast
rozvoj

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pri danej selekcii prevládali v najväčšej miere odpovede rast a rozvoj.

Každý vplyv z externého prostredia predstavuje pre podnik buď príležitosť alebo hrozbu. Aj pri globálnej hospodárskej kríze sme v dotazníkovom prieskume zisťovali

pozitívne stavisko. V nasledujúcom grafe sú zobrazené percentuálne vyjadrenie ohľadom globálnej hospodárskej krízy ako príležitosti pre podnik.

Graf č. 27: Globálna hospodárska kríza ako príležitosť pre podnik – percentuálne vyjadrenie otázky dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Nadpolovičná väčšina odpovedí je názoru, že globálna hospodárka kríza nebola pre podnik príležitosť. Na druhej strane 43% opýtaných sa prikláňa k názoru jednoznačne áno alebo skôr áno. Z daného vyjadrenie usudzujeme, že podniky považujú za príležitosť z dôvodu prekontrolovania a prečistenia materiálnych, finančných a ľudských zdrojov.

5 Diskusia

Cieľom dizertačnej práce je zhodnotiť zmeny v manažérskych funkciách v kontexte globálnej hospodárskej krízy. V danej kapitole budeme rozoberať zmeny ktoré nastali v manažérskych funkciách. Ako je uvedené v teoretickej časti je dôležité skúmať a analyzovať podnikateľské prostredie aby boli podniky konkurencieschopné. V rámci dotazníkového prieskumu boli uvedené dva typy otázok a to všeobecného a špecializovaného charakteru. Komparácia zmien v manažérskych funkciách na základe všeobecných otázok.

5.1 Komparácia zmien v manažérskych funkciách na základe všeobecných otázok dotazníkového prieskumu

V nasledujúcej podkapitole budú spracované zmeny v manažérskych funkciách, ktoré uviedli respondenti. Selekcia odpovedí bude na základe všeobecných otázok dotazníkového prieskumu. V tabuľkách sú spracované odpovede respondentov ak ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov.

Z hľadiska veľkosti podniku je rozčlenená nasledujúca tabuľka a podľa manažérskych funkcií. Uvedené sú len výrazné a súvisiace zmeny podľa veľkosti podniku. Zmeny na základe veľkosti podniku sú špecifikované.

Tab. č. 12: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z hľadiska veľkosti podniku

Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre mikro a malé podniky	Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre stredné podniky	Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre veľké podniky
Plánovanie: špecializácia	Plánovanie: strategické plány - inovácie	Plánovanie: strategické plánovanie – vývoj a rast podniku
Organizovanie: kľúčová manažérska funkcia	Organizovanie: plošná organizačná štruktúra	Organizovanie: fúzie

Vedenie: zvýšená komunikácia	Vedenie: každodenné operatívne porady	Vedenie: dodržiavanie etického kódexu
Personalistika: individuálny prístup	Personalistika: talent management	Personalistika: individuálny prístup pred a po prijatí do zamestnania
Kontrola: nárast kontroly	Kontrola: náhodná kontrola	Kontrola: zvýšená interná kontrola

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Nasledujúcou selekčnou všeobecnou otázkou dotazníkového prieskumu sú druhy vlastníckych vzťahov.

Tab. č. 13: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z druhu vlastníckych vzťahov podniku

Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre dcérske spoločnosti	Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre materské spoločnosti
Plánovanie: strategické plány – excelentnosť, inovácie	Plánovanie: sústredenie sa na kvalitu, vývoj, inovácie, rast a spolupráca s univerzitami
Organizovanie: flexibilita	Organizovanie: kľúčová manažérska funkcia
Vedenie: komunikácia prostredníctvom stredného manažmentu	Vedenie: každodenné operatívne porady
Personalistika: otvorené výberové konania	Personalistika: rovnováha pracovného a osobného života
Kontrola: interná kontrola	Kontrola: náhodné kontrolovanie

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z hľadiska globálneho prostredia je dôležitá selekcia zisťovania zmien v manažérskych funkciách z národného a medzinárodného charakteru podniku.

Tab. č. 14: Komparácia zmien v manažérskych funkciách z hľadiska národného a medzinárodného pôsobenia podniku

Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre národné podniky	Uvedené zmeny v manažérskych funkciách pre medzinárodné podniky
Plánovanie: strategické plánovanie	Plánovanie: strategické plány – vývoj a rast podniku
Organizovanie: zužovanie pracovných miest	Organizovanie: flexibilita a dôraz na detaily
Vedenie: otvorená komunikácia	Vedenie: každodenné operatívne porady
Personalistika: rozvoj pracovníkov	Personalistika: rovnováha pracovného a osobného života
Kontrola: interná kontrola	Kontrola: pri kontrole dôraz na globálnej prostredie

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

V dotazníku sme zisťovali dvomi konkrétnymi otázkami zmeny v manažérskych funkciách pred a po globálnej hospodárskej kríze. V rámci komparácie sú spracované na základe všeobecných otázok dotazníkového prieskumu. Dôraz bol kladený na komparáciu v zmysle veľkosti podniku, vlastníckych vzťahov a pôsobenia podniku v národnom a medzinárodnom prostredí.

Pri manažérskej funkcii plánovanie je kľúčovou zmenou orientácia a dôraz na strategické plánovanie, rozdiel je v špecializácii, kým veľké a medzinárodné podniky upozorňujú na vývoj a rast podniku, na druhej strane stredné a dcérske podniky zdôrazňujú inovácie.

Veľké, materské a medzinárodné podniky za kľúčovú zmenu v dôsledku globálnej hospodárskej krízy zdôrazňujú združovanie podnikov, detailnejší prístup pri danej funkcii a považujú ju za kľúčovú z manažérskych funkcií. Na druhej strane stredné, dcérske a národné podniky za zmenu považujú zužovanie pracovných a miest a flexibilitu. Aj malé podniky určili ako hlavnú zmenu pri organizovaní, že je kľúčovou manažérskou funkciou, dôvodom môže byť fakt vlastníka a manažéra v jednej osobe v rámci malého podniku.

Tretou manažérskou funkciou je vedenie z hľadiska komparácie stredné, materské a medzinárodné podniky určili zmenu v prístupe každodenných porád. Veľké podniky kladú dôraz na etický kódex. Dôraz na stredný manažment a otvorenú komunikáciu je vyzdvihnutý pri dcérskych a národných podnikoch.

Pri manažérskej funkcii personalistika národné, dcérske a stredné podniky sa sústreďujú na detailnejší prístup v personálnych činnostiach. Na druhej strane pri veľkých podnikoch materského a medzinárodného charakteru je zameranie na individualitu.

Dcérske a národné podniky v rámci kontroly považujú za zmenu nárast internej kontroly. Na globálny rozmer, konkrétne na externú kontrolu zdôrazňujú medzinárodné podniky.

V nadväznosti na komparáciu v krátkosti zdôrazňujeme zmeny v manažérskych funkciách, ktoré nastali dôsledku globálnej hospodárskej krízy:

- detailnejší prístup v rámci metód v manažérskych funkciách,
- motivovanie prostredníctvom nefinančného charakteru,
- preferovanie dlhodobých cieľov- vývoj, výskum, inovácie, spolupráca s univerzitami,
- využívanie otvorených rozhovorov,
- v personálnych činnostiach sa kladie dôraz najmä na výber, pohovor a adaptáciu nového pracovníka,
- trendy v rámci vývoja spoločenských postojov, predsudkov a názorov – demografické, environmentálne, technologické hľadisko a iné. Určitej miere ich ovplyvnila aj globálna hospodárska kríza v rámci šetrenia v podnikoch a dohôd a sankcií v globálnom prostredí,
- nárast kontroly v rámci pracovného procesu a zvyšovanie bezpečnosti,
- združovanie podnikov spôsobuje nárast veľkých investičných podnikov a na druhej strane zvyšovanie veľkých strategických investorov spôsobu znižovanie nekonkurenčného podnikateľského prostredia,
- presadzovanie spoločenskej zodpovednosti podniku,
- dôraz na vyváženosť pracovného a osobného života,
- individuálny prístup k pracovníkom a rozvoj talent manažmentu.

Nasledujúca tabuľka obsahuje súhrn odpovedí respondentov na súčasné zmeny v manažérskych funkciách. Tabuľka je selektovaná z hľadiska ak respondenti uviedli, že pôsobia na pracovnej pozícii menej ako osem rokov a ich podnik pôsobí na trhu viac ako osem rokov. Danú tabuľku uvádzame z dôvodu smerovania nových názorov a postojov respondentov, ktorí nezažili globálnu hospodársku krízu v podniku alebo pôsobili na inej pracovnej pozícii.

Tab. č. 15: Manažérske funkcie v súčasnosti – selekcia odpovedí, kde respondenti pôsobia menej ako osem rokov na pracovnej pozícii a podnik pôsobí v rámci trhu viac ako osem rokov

Pracovná pozícia respondenta menej ako osem rokov
zúžená výroba
ručná výroba, ponuka opravy, využitie potenciálu : podnik v kríze, získanie kvalifikovaných zamestnancov
flexibilita, dôraz na kvalitu, nepretržité pestovanie t.j. počas celého roka
profesionalita, spoľahlivosť, kvalita
garancia kvality, spolupráca s inými spoločnosťami
komplexné služby
fúzia, prevláda otvorenosť a prístupnosť
odbornosť, orientácia na projekty

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Postoje respondentov na danú otázku sú porovnateľné s názormi odpovedí, ktoré sme uviedli v predchádzajúcej kapitole, v otázke typu čo je dôležité pre podnik a selekcii odpovedí iné. Najviac boli uvedené odpovede rast a vývoj. V komparácii s pojmom rast sú v tabuľke uvedené názory ako flexibilita, komplexnosť, špecializácia, profesionalita a iné.

5.2 Zhodnotenie zmien v manažérskych funkciách v rámci dotazníkového prieskumu

V nasledujúcej podkapitole budeme zhodnocovať špeciálne otázky dotazníkového prieskumu na základe selekcie určitých všeobecných otázok, konkrétne veľkosti a charakteru podniku.

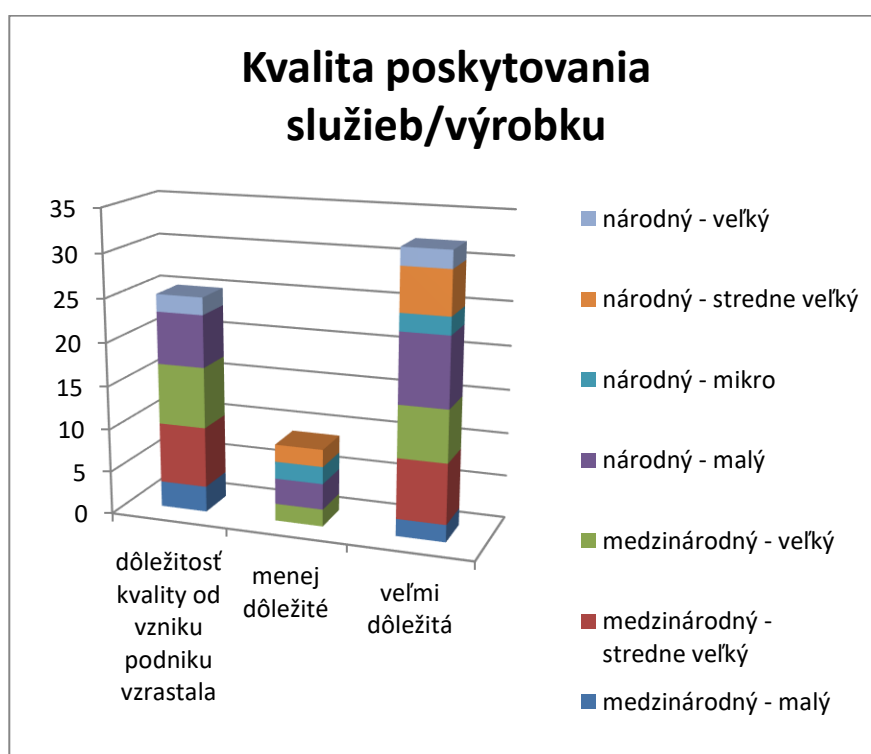
Z hľadiska reliability t.j. spoľahlivosti koeficient Cronbachovej alfy pri špeciálnych otázkach, ktoré majú zhodnú šírku škály predstavuje hodnotu $\alpha = 0,7798277$, ktorá je vyjadrená akceptovateľnosťou dotazníka.

Dotazník sme poskytli v pravidelnom opakovaní ako sme uviedli v predchádzajúcej stati kapitoly. Z hľadiska návratnosti dotazníka mal osobný mail väčšiu návratnosť aj keď bol v menšom počte databázy kontaktov.

Bližšie budeme poukazovať na zmeny, pri ktorých sa sústreďujeme na selekciu z hľadiska všeobecných otázok a percentuálne vyjadrenie respondentov vyjadrovalo potvrdenie danej zmeny. Pri manažérskej funkcii plánovanie budeme rozoberať a poukazovať na kvalitu poskytovania služieb/výrobku. Percentuálne vyjadrenie pri odpovedi áno predstavovalo rovných 50%.

Na nasledujúcom grafe sú znázornené jednotlivé odpovede z hľadiska selekcie odpovedí podľa veľkosti a charakteru podniku.

Graf č. 28: Kontingenčný graf – kvalita poskytovania služieb/výrobku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Najväčší počet odpovedí je pri „veľmi dôležitá“ a potom nasleduje odpoveď „kvalita postupne vzrastala“. V súčasnosti podniky vyzdvihujú a sústreďujú sa na kvalitu, predstavuje je to konkurenčnú výhodu pre podnik. Z hľadiska selekcie jednoznačné áno pre kvalitu predstavovalo pre malé národné podniky, stredne veľké medzinárodné a malé národné podniky. Na druhej strane aj pri vývojovej odpovedi, t.j. kvalita postupne vzrastala je menovaná selekcia rovnako ako pri odpovedi „veľmi dôležitá“. Z daného faktu vyjadrujeme názor, že zmena nastala pri plánovaní t.j. dodržiavanie striktnej dôslednosti na kvalitu.

V nasledujúcej tabuľke budú vyjadrené hodnoty smerodajnej odchýlky pri danej otázke ohľadom dôležitosti kvality.

Tab. č. 16: Smerodajná odchýlka – kvalita poskytovania služieb/výrobku

Kvalita poskytovania služieb/výrobku	Smerodajná odchýlka- veľkosť podniku	Smerodajná odchýlka- charakter podniku
dôležitosť kvality od vzniku podniku vzrastala	2,309401077	5,859465277
menej dôležité	0,577350269	3,214550254
veľmi dôležitá	4,830458915	4,725815626

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z hľadiska selekcie pri veľkosti podniku je najnižšia hodnota smerodajnej odchýlky, konkrétne najnižšia miera chybnosti, usudzujeme, že z dôvodu nižšieho počtu odpovedí negatívneho charakteru. Pri vývojovej odpovedi je hodnota nižšia ako pri odpovedi „veľmi dôležitá“. Pri selekcii charakteru podniku hodnota smerodajnej odchýlky nie je rozdielna ako pri veľkosti podniku.

Pri manažérskej funkcii plánovanie, sme sa sústredili aj na proces tvorby stratégie, konkrétne využívanie dialógu. V tabuľke budeme zisťovať hodnoty smerodajnej odchýlky.

Tab. č. 17: Smerodajná odchýlka – využívanie dialógu pri tvorbe stratégie

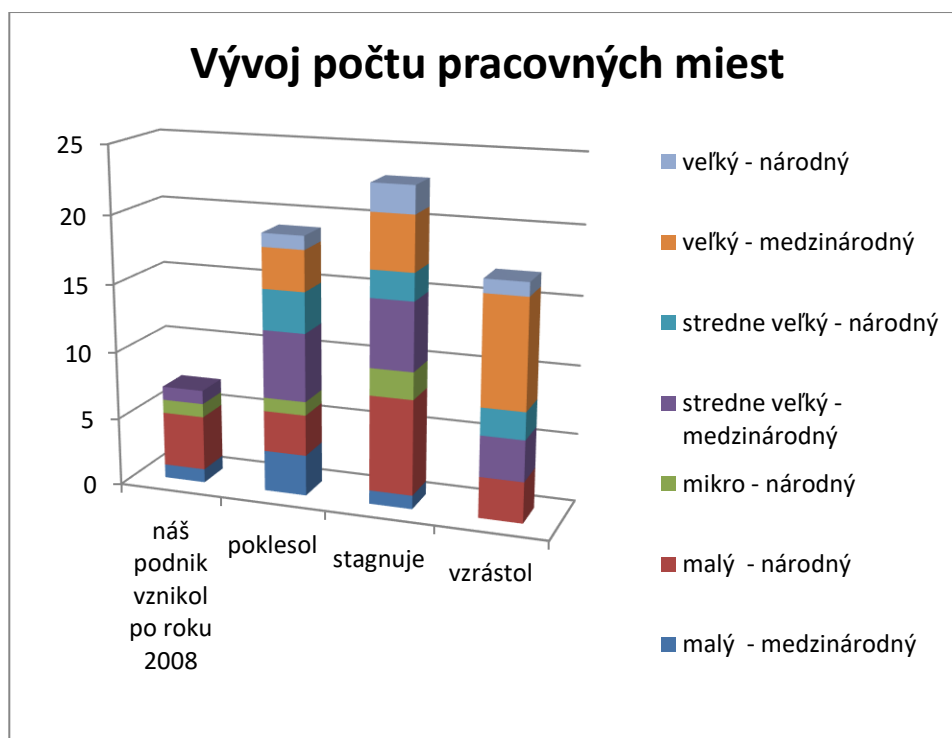
Využívanie dialógu pri tvorbe stratégie	Smerodajná odchýlka-veľkosť podniku	Smerodajná odchýlka-charakter podniku
nepravidelne	2,357022604	2,5
nevyužívame	0,5	0,5
občas	2,121320344	3,091206165
pravidelne	4,918078893	0,816496581
zriedka	1,414213562	3,741657387

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako aj pri predchádzajúcom zistení hodnota smerodajnej odchýlky pri negatívnom hodnotení je nižšia z dôvodu nízkeho počtu odpovedí. Najnižšia hodnota z pozitívnych odpovedí je pri „pravidelnom“ a selekcii z hľadiska charakteru podniku. Na základe danej hodnoty usudzujeme, že z hľadiska charakteru podniku, respondenti odpovedali zhodne.

V rámci manažérskej funkcie organizovanie sme prostredníctvom špeciálnych otázok zisťovali vývoj počtu pracovných miest. Jednou zo zmien, ktoré priniesla globálna hospodárka kríza bolo znižovanie počtu pracovných miest a následne spájanie pracovných pozícií. Na druhej strane predstavuje nárast fluktuácie zamestnancov.

Graf č. 29: Kontingenčný graf – vývoj počtu pracovných miest

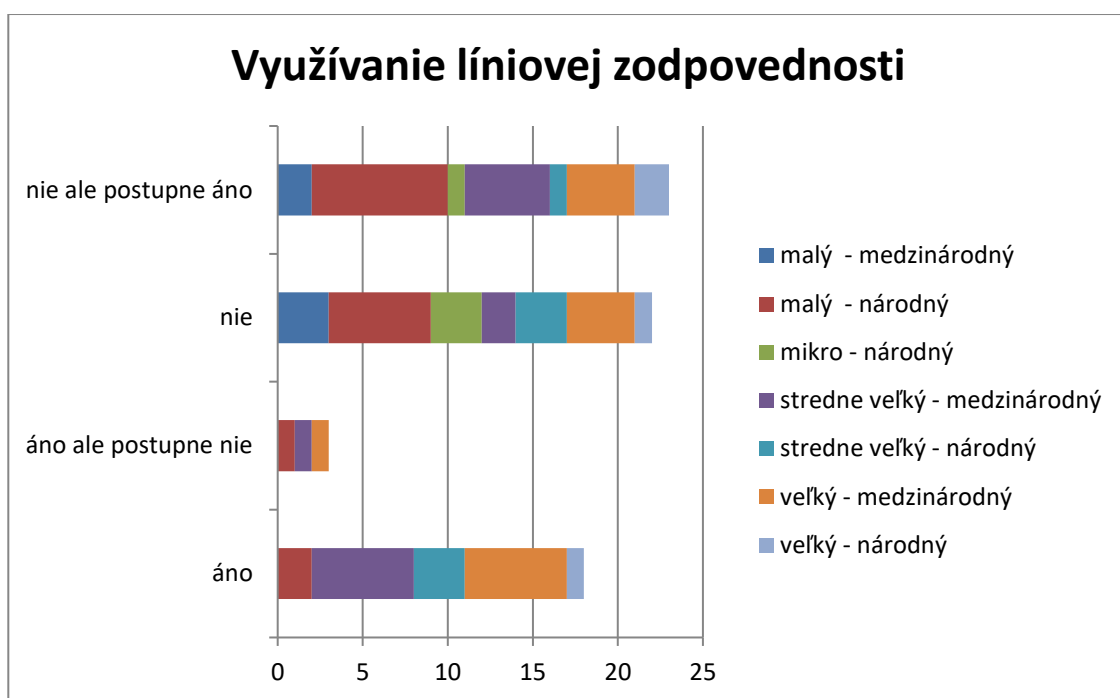


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Vzrastajúca tendencia vývoja počtu pracovných miest je najvyššia pri veľkých a medzinárodných podnikoch. Pri národnom charaktere veľkého podniku je nárast minimálny. Pokles alebo nárast pracovných miest výrazne nezasiahol malé podniky národného charakteru. Najvýraznejší pokles pracovných miest bol pre stredne veľké podniky medzinárodného charakteru. Pri porovnaní vývoja počtu pracovných miest a druhu vlastníckych vzťahov je väčší pokles pracovných miest pri dcérskych spoločnostiach.

Jednou zo zmien v rámci manažérskych funkcií bol nárast stredného manažmentu podniku a preferovanie líniovej zodpovednosti, danú zmenu sme verifikovali prostredníctvom príslušnej špeciálnej otázky.

Graf č. 30: Kontingenčný graf – využívanie líniovej zodpovednosti



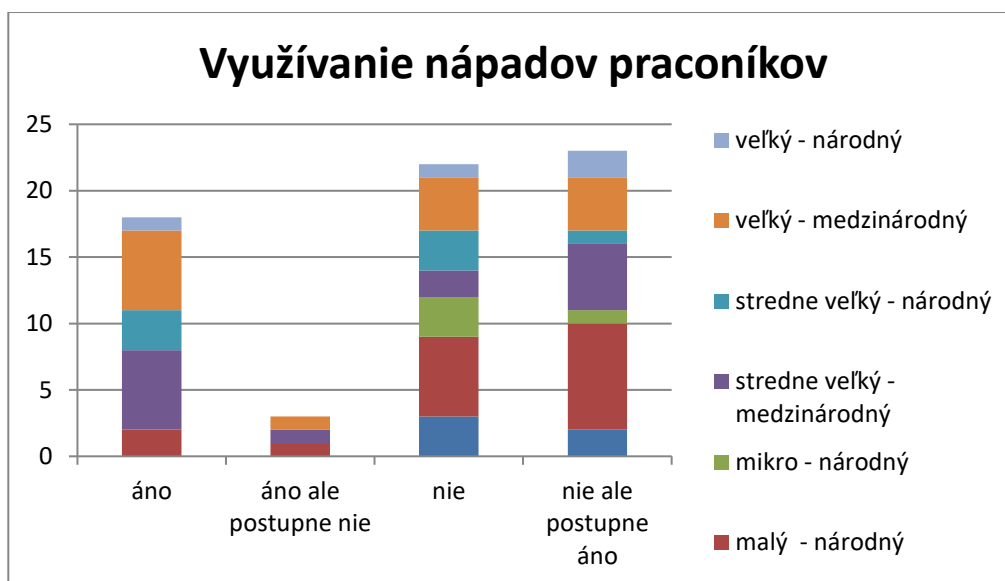
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Jednoznačnú a vývojovú pozitívnu odpoveď mali z hľadiska príslušnej selekcie stredne veľké medzinárodne podniky. Postupné zavádzanie líniovej zodpovednosti je aj pri veľkých medzinárodných a malých národných podnikoch. Prostredníctvom kontrolnej špeciálnej otázky sme poukazovali na využívanie holokracie. Aj pri tejto otázke pri jednoznačnej pozitívnej odpovedi bolo najväčší počet pri veľkých a stredných medzinárodných podnikoch. Na druhej strane najviac odpovedí pri jednoznačnej negatívnej odpovedi boli malé národné podniky.

V manažérskej funkcii personalistika nastali zmeny v rámci personálnych činností, konkrétne užšej spolupráci s pracovníkmi a individuálnom investovaní do vzdelávania.

Pri nasledujúcej špeciálnej otázke dotazníkového prieskumu budeme zhodnocovať využívanie nápadov pracovníkov na základe selekcie charakteru produktu.

Graf č. 31: Kontingenčný graf – využívanie nápadov pracovníkov

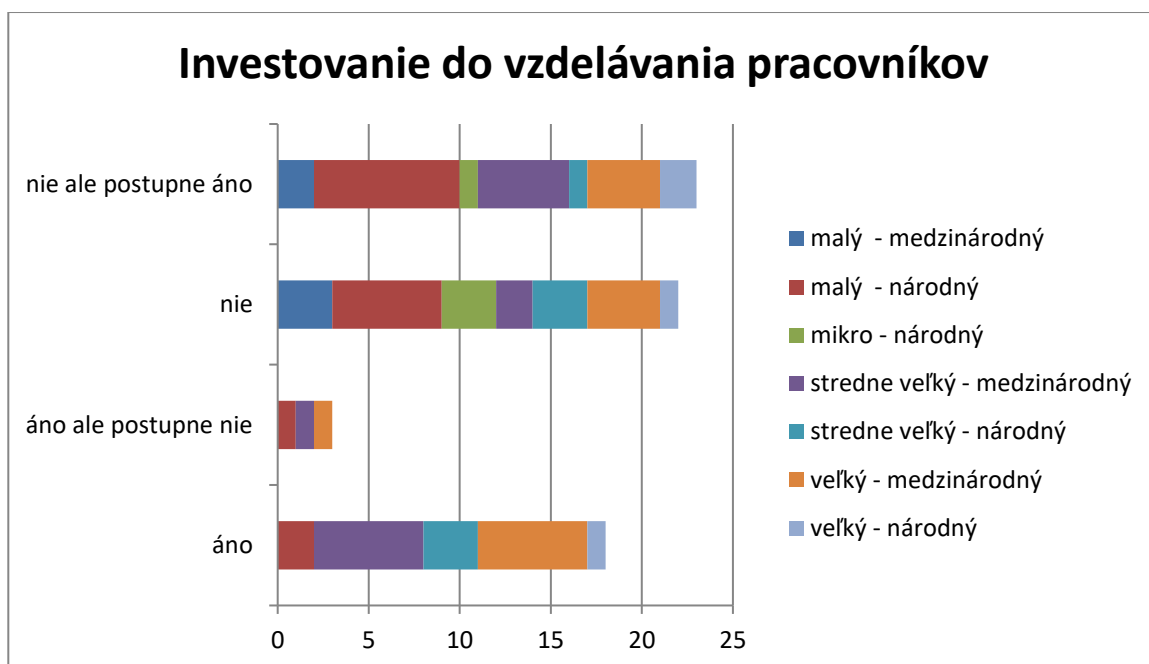


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Najmarkantnejší rozdiel je pri jednoznačnej pozitívnej odpovedi, podnik služieb využíva vo väčšej miere nápady pracovníkov ako výrobné podniky. Jednoznačná negatívna odpoveď je pri rozdielnom charaktere produktu totožná. Aj keď pri výrobnom podniku neprevláda vo veľkej miere využívanie nápadov svojich pracovníkov, usudzujeme, že zmenou pri presadzovaní iných nápadov, môže byť z dôvodu rozhodnutia podniku ako konkurenčná výhoda určitého kreatívneho nápadu.

Podniky v súčasnosti nepreferujú benefit vo forme finančnej podpory do vzdelávania pracovníkov. Podniky podporujú rozvoj pracovníkov ale nie prostredníctvom financií, konkrétne v rámci cloudu pracovníci spolupracujú a prelínajú sa rôzne pracovné pozície s výstupom dát. Prostredníctvom kontingenčného grafu budeme vyjadrovať rozsah investovania do vzdelávania pracovníkov.

Graf č. 32: Kontingenčný graf – investovanie do vzdelávania pracovníkov

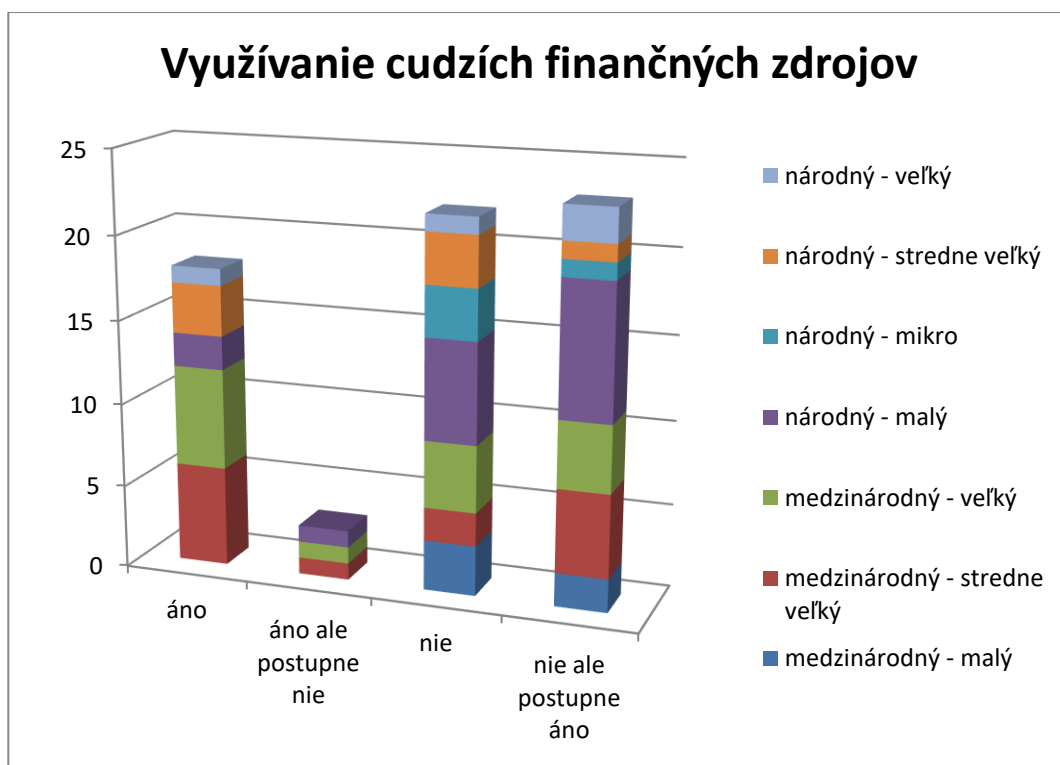


Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Negatívne odpovede respondentov majú najväčší počet, z toho najviac odpovedí „neposkytujeme“ je pri malom národnom podniku. Pozitívnu vývojovú odpoveď v malej miere má veľký podnik národného aj medzinárodného charakteru. Z daného faktu usudzujeme názor, že veľké podniky investujú len do kmeňových pracovníkov. Investovanie v pravidelnej miere je v nižšom počte ale len pri určitých podnikoch, konkrétne malý národný, stredné a veľké podniky v oboch charakteroch podniku. Ako bolo uvedené investovanie je len pre pracovníkov so stabilným pracovným miestom.

Z hľadiska manažérskej funkcie kontrolovanie sme sa zamerali na využívanie cudzích finančných zdrojov na podnikanie. Aj keď pre podnikanie sú cudzie finančné prostriedky nevyhnutné ako z pohľadu nedostatku kapitálu a psychologického efektu. Globálna hospodárska kríza upozornila na zadlženosť podnikov a jej neefektívny spôsob. V rámci dotazníkového prieskumu sme skúmali v akej miere podniky využívajú cudzie finančné prostriedky na podnikanie.

Graf č. 33: Kontingenčný graf – využívanie cudzích finančných zdrojov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pri jednoznačnej odpovedi áno najväčší počet bol pri medzinárodných podnikoch veľkého a stredného typu. Na druhej strane vývoja odpoveď, ktorej tendencia je pozitívna odpoveď, má najväčší počet malý podnik národného charakteru. Je dôležité zdôrazniť, že pri vývojovej otázke „áno ale postupne nie“ je minimálny počet odpovedí.

V rámci danej podkapitoly sme poukazovali na konkrétne zmeny, ktoré nastali v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy, prostredníctvom špeciálnych otázok v dotazníkovom prieskume. Bližšie sa budeme sústreďovať na dané zmeny prostredníctvom testovania hypotéz a selekcie z hľadiska charakteru podniku.

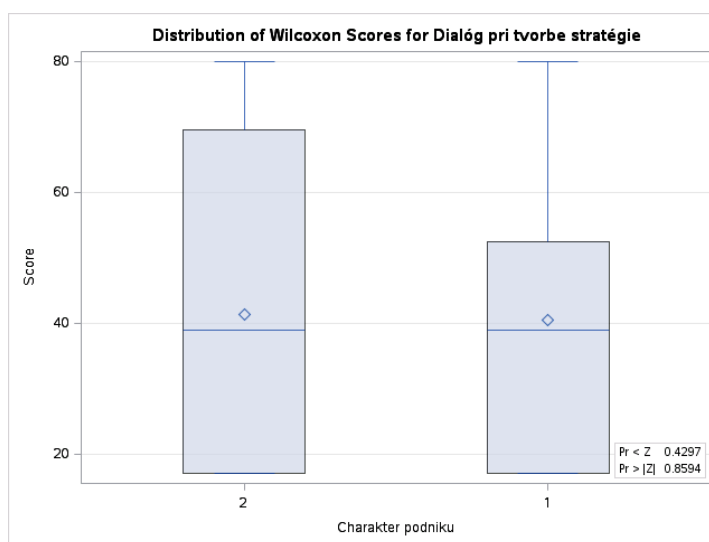
Na základe hypotéz výskumného predpokladu budeme testovať jednoznačné vyjadrenia. Prvá z premenných bude konkrétna špecializovaná otázka na manažérske funkcie v rámci dotazníkového prieskumu, druhú premennú pri každej z manažérskych funkcií bude predstavovať charakter podniku medzinárodný a národný. Prostredníctvom štatistického programu SAS budeme testovať hypotézy.

Pri manažérskej funkcii plánovanie budeme testovať preferovanie dialógu pri tvorbe stratégie podniku.

Hypotéza: Medzinárodné podniky majú efektívnejšie dialógy pri tvorbe stratégie podniku ako podniky na národnej úrovni.

Pomocou Wilcoxonovho testu pre dva súbory nezávisle testujeme nulovú hypotézu, že neexistuje žiadny rozdiel medzi dvoma formami vlastníctva podniku (medzinárodná, národná) pri využívaní dialógu pri tvorbe stratégií. Krabíčkové grafy zobrazujú súčty poradí pre jednotlivé N „charakter podniku“. Hodnota testovacej štatistiky je 1294,0. Táto hodnota je nižšia ako očakávaný súčet poradí 1312,0 za platnosti nulovej hypotézy. *P* hodnota je 0,8594 (predstavuje viac ako hladina významnosti 0,05), teda nulovú hypotézu nemôžeme zamietnuť. Poznamenajme, že *p*-hodnoty (pre aproximáciu normálnym rozdelením, t-rozdelením, exaktným testom) sa líšia minimálne.

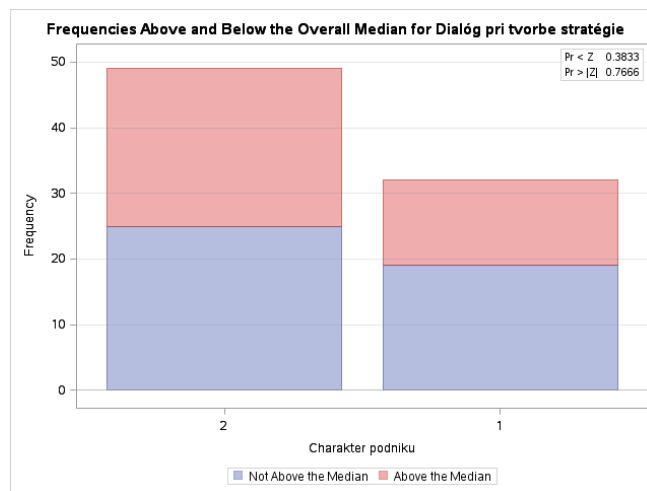
Graf č. 34: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie dialógu pri tvorbe stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Na nasledujúcom grafe je znázornená frekvencia hodnôt nad a pod mediánom. Červenou farbou sú vyznačené hodnoty nad mediánom a modrou sú vyjadrené hodnoty pod mediánom pre národné (1) a medzinárodné (2) podniky. Na základe testovania hypotézy o zhode mediánov dvoch vzoriek testovacej štatistickej hodnote (S)=15,1818; štandardizovaná zhoda $Z=-0,2969$ a jednostranná *p* hodnota $Pr<Z=0,3833$.

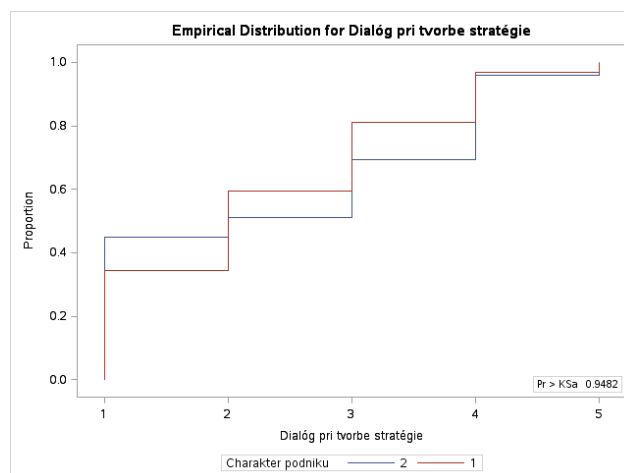
Graf č. 35: Frekvencia početnosti - využívanie dialógu pri tvorbe stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Prostredníctvom tretieho grafu pri testovaní hypotézy ohľadom využívania dialógu pri tvorbe stratégie je zobrazené empirické pravdepodobnostné rozdelenie pre národné (1) a medzinárodné (2) podniky. Podstatné je, že oba sú z jedného súboru ich pravdepodobnostný rozdiel sa štatisticky preukázateľne nelíši. Asymptotická p - hodnota pre Kolmogorovov-Smirnovov test je 0,9482, táto hodnota je väčšia ako 0,05, na základe čoho nulovú hypotézu, že oba výbery zodpovedajú rovnakému rozdeleniu nemôžeme zamietnuť.

Graf č. 36: Empirické rozdelenia- využívanie dialógu pri tvorbe stratégie



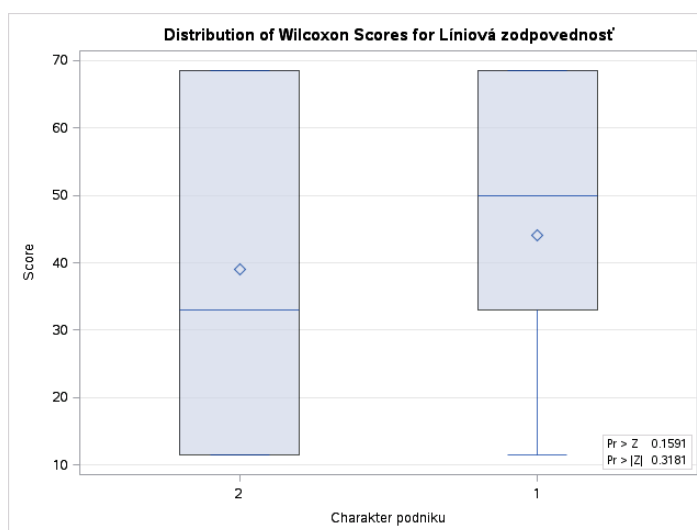
Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

V rámci dotazníkového prieskumu budeme testovať druhú hypotézu, ktorá je určená pre funkciu organizovanie.

Hypotéza: Medzinárodné podniky sú lepšie ako národné pri využívaní líniovej zodpovednosti podniku.

Pri nasledujúcom krabičkovom grafe budeme testovať nulovú hypotézu pri využívaní líniovej zodpovednosti pre dve nezávislé hodnoty. Hodnota testovacej štatistiky $(S) = 1412,0000$, je vyššia ako očakávaný súčet poradí 1312,0 za platnosti H_0 . P hodnota = 0,3181, ktorej hodnota vyjadruje nezamietnutie H_0 . Aj pri testovaní danej hypotézy sú p hodnoty minimálne pri Wilcoxonovom teste dvoch vzoriek.

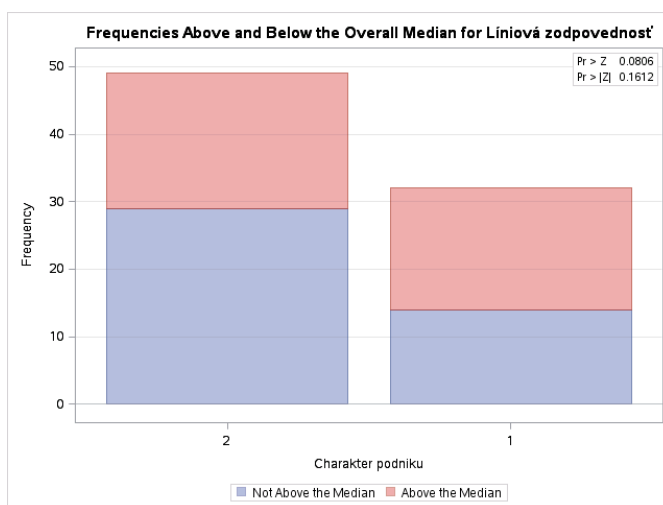
Graf č. 37: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie líniovej zodpovednosti



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pri testovaní hypotézy o zhode mediánov dvoch vzoriek testovacej štatistickej hodnote $(S) = 18,7619$, $Z = 1,4011$ a jednostranná p hodnota $Pr > Z = 0,0806$.

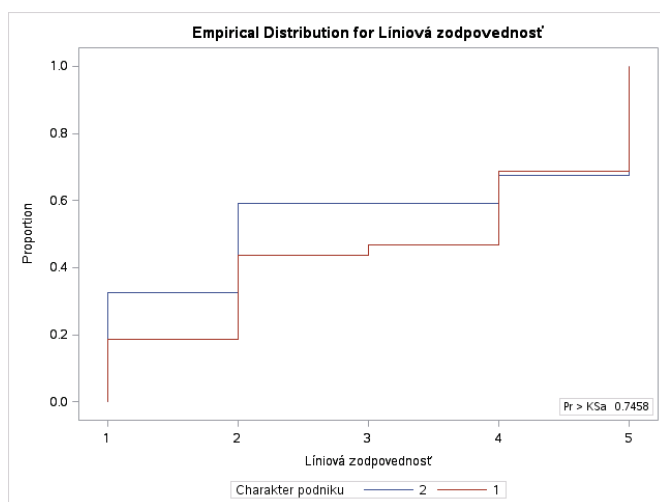
Graf č. 38: Frekvencia počtosti- využívanie líniovej zodpovednosti



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Empirické pravdepodobnostné rozdelenie na nasledujúcom grafe zobrazuje asymptotickú hodnotu p pre Kolmogorovov-Smirnovov test $Pr > K_{Sa} = 0,7458$, ktorej hodnota je vyššia ako 0,05 pri H_0 nezamietame, že oba výbery zodpovedajú rovnakému rozdeleniu.

Graf č. 39: Empirické rozdelenia- využívanie líniovej zodpovednosti



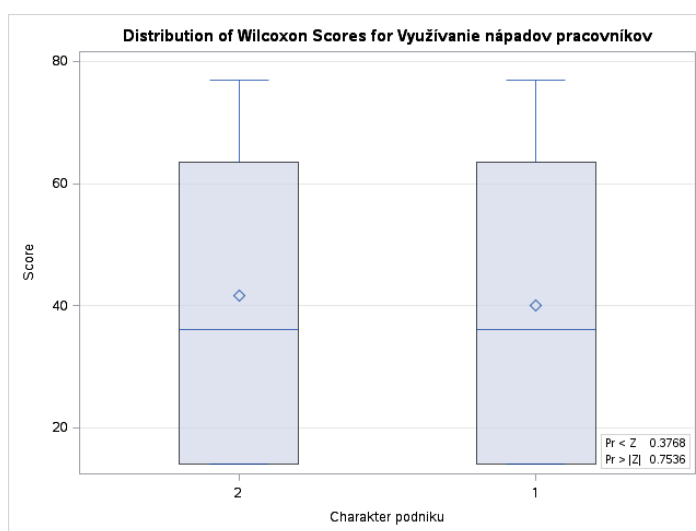
Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Špeciálnu otázku ohľadom využívania nápadov svojich pracovníkov, na základe premennej charakteru podniku, sme testovali na danej hypotéze.

Hypotéza: Medzinárodné podniky, ktoré využívajú nápady svojich pracovníkov, majú vyššiu hodnotu ako národné podniky, ktoré nevyužívajú nápady svojich pracovníkov.

Na základe testovania H_0 prostredníctvom Wilcoxonovho testu zisťujeme rozdielnosť pri dvoch nezávislých vzorkách ohľadom využívania nápadov svojich pracovníkov. Hodnota testovacej štatistiky (S)=1280,0000, predstavuje nižšiu hodnotu ako očakávaný súčet poradí 1312,0 pri H_0 . P hodnota=0,7536, ktorej hodnota je vyššia ako 0,05 nezamietame H_0 . P hodnoty pri danej hypotéze majú veľmi minimálny rozdiel.

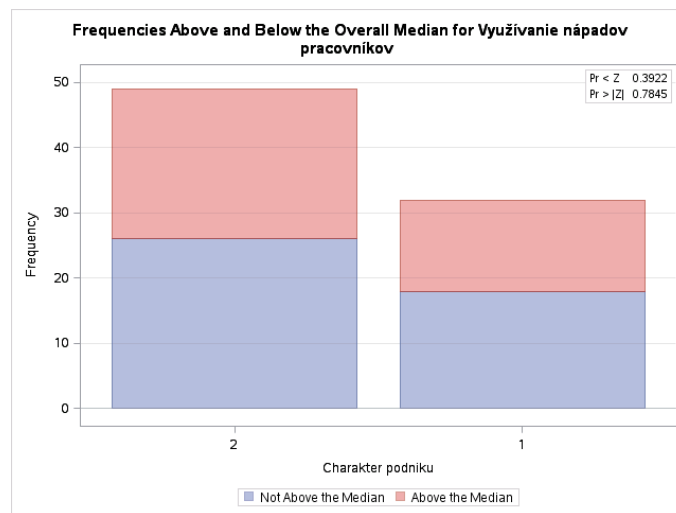
Graf č. 40: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie nápadov svojich pracovníkov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Frekvencia celkového mediánu pre hypotézu ohľadom využívania nápadov svojich pracovníkov je znázornená na nasledujúcom grafe pre vzorky národný (1) a medzinárodný (2). Testovacia štatistická hodnota (S)=15,2353, štatistická zhoda $Z=-0,2735$ a jednostranná p hodnota $Pr<Z=0,3922$.

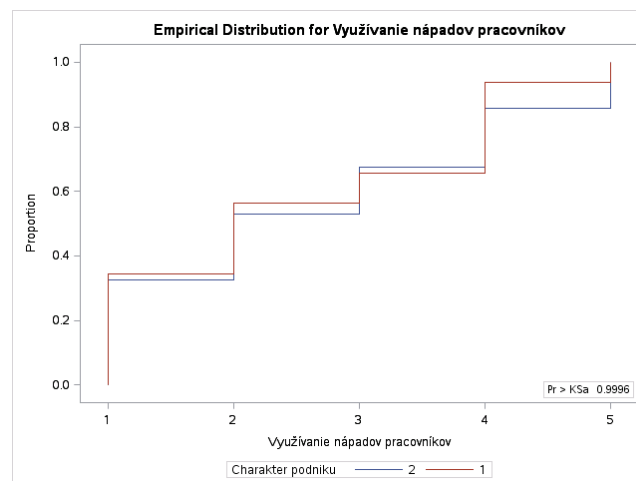
Graf č. 41: Frekvencia početnosti - využívanie nápadov svojich pracovníkov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

V rámci zhodnotenia empirického pravdepodobnostné rozdelenia asymptotická hodnota p pre Kolmogorovov-Smirnovov test $Pr > KSa = 0,9996$, ktorej hodnota predstavuje nezamietnutie H_0 pri hladine $\alpha = 0,05$, že oba výbery zodpovedajú rovnakému rozdeleniu.

Graf č. 42: Empirické rozdelenia- využívanie nápadov svojich pracovníkov



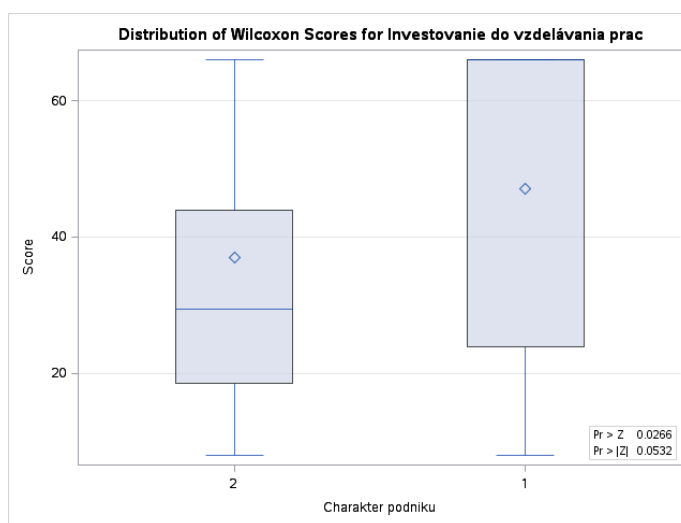
Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pri stanovení štvrtej hypotézy sa zameriavame na manažérsku funkciu personalistika, konkrétne jednu z personálnych činností vzdelávanie pracovníkov.

Hypotéza: Medzinárodné podniky neinvestujú do vzdelávania pracovníkov častejšie ako národné podniky.

Hodnoty pre Wilcoxonov test pre dva nezávislé súbory pri hypotéze ohľadom investovania do vzdelávania pracovníkov sú nasledovné: testovacia štatistika (S)=1505,0000 a očakávaný súčet poradí 1312,00 predstavuje nižšiu hodnotu ako (S) pri platnosti H_0 . P hodnota=0,0532, H_0 nezamietame, v rámci p hodnôt je rozdiel minimálny.

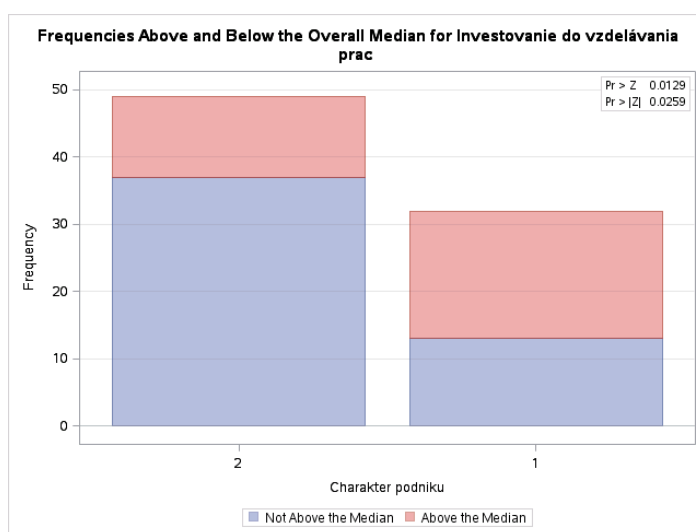
Graf č. 43: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – investovanie do vzdelávania pracovníkov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Na nasledujúcom grafe je znázornená frekvencia nad a pod celkový medián pri medzinárodných (2) podnikoch je priemerná vyššia ako pri národných (1). Hodnoty pri teste mediánu dvoch vzoriek sú nasledovné: štatistické (S)=20,3846; zhoda $Z=2,2281$ a jednostranná hodnota p $Pr>Z=0,0129$.

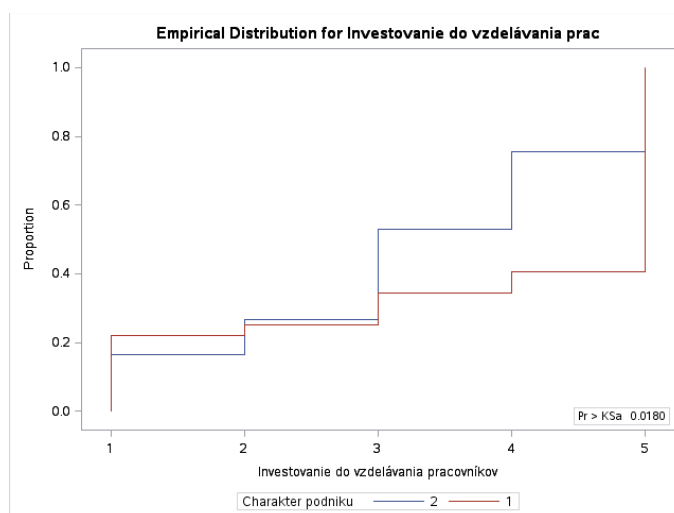
Graf č. 44: Frekvencia počtosti - investovanie do vzdelávania pracovníkov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pri empirickom pravdepodobnostnom rozdelení pri hypotéze ohľadom investovania do vzdelávania pracovníkov asymptotická hodnota p pre Kolmogorovov-Smirnov test $Pr > KSa = 0,0180$, ktorá predstavuje zamietnutie $H_0(\alpha=0,05)$, t.j. výber zodpovedá rovnakému rozdeleniu.

Graf č. 45: Empirické rozdelenia- investovanie do vzdelávania pracovníkov



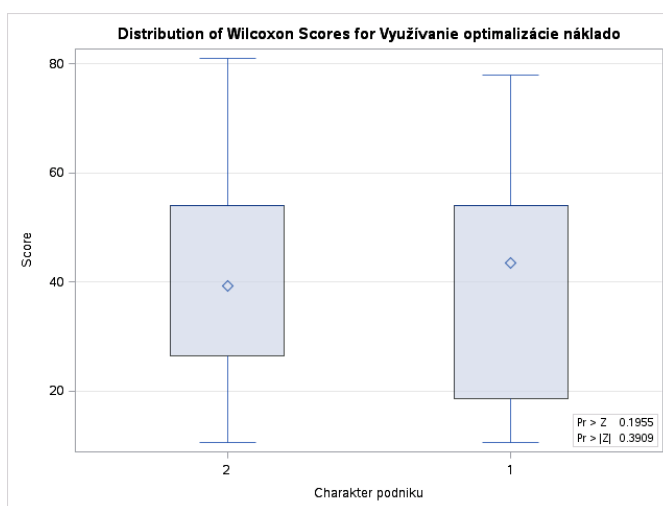
Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pri manažérskej funkcii kontrolovanie v rámci hypotézy sa zameriavame na využívanie optimalizácie nákladov.

Hypotéza: Medzinárodné podniky využívajú optimalizáciu nákladov častejšie ako národné podniky.

Prostredníctvom Wilcoxonovho testu pre dva nezávislé súbory sú nasledovné hodnoty: testovacia štatistika (S)=1393,5000, očakávaný súčet poradí 1312,0, ktorá je nižšia ako (S) pri H_0 . P hodnota=0,3909, H_0 nezamietame, lebo p hodnota je vyššia ako 0,05, rozdielnosť pri ostatných p hodnotách je minimálna.

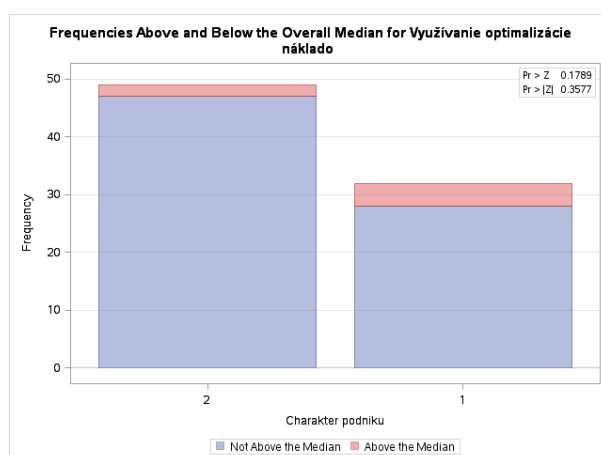
Graf č. 46: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – využívanie optimalizácie nákladov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Na nasledujúcom grafe je znázornená frekvencia nad a pod celkový medián, ktorého hodnota pod pri oboch vzorkách je výrazne vyššia ako nad. Test mediánu dvoch vzoriek má nasledujúce hodnoty: testovacia štatistika (S)=17,4419; zhoda $Z=0,9197$ a jednostranná hodnota p $Pr>Z=0,1789$.

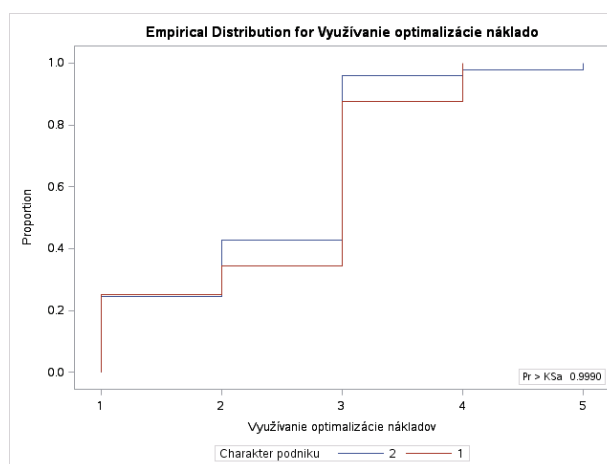
Graf č. 47: Frekvencia počtosti - využívanie optimalizácie nákladov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Asymptotická hodnota p pre Kolmogorovov-Smirnovov test $Pr > KSa = 0,9990$, ktorá predstavuje nezamietnutie $H_0(\alpha=0,05)$, pri výbere zodpovedajúcemu rovnakému rozdeleniu. Stav je vyjadrený na nasledujúcom grafe.

Graf č. 48: Empirické rozdelenia- využívanie optimalizácie nákladov



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pri testovaní uvedených piatich hypotéz, konštatujeme že, výsledné p hodnoty predstavujú dôsledok toho, že je veľký rozdiel výberového súboru N . V rámci Wilcoxoných testov a ich výsledkov prezentovaných prostredníctvom krabičkových grafov extrémne a odľahlé hodnoty sme nezaznamenali ani pri jednej hypotéze. Hodnoty

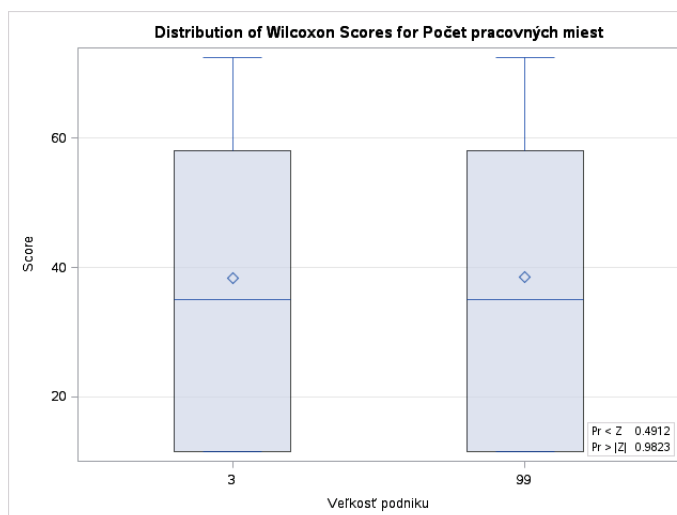
mediánov mali symetrické rozloženie, len pri hypotézach ohľadom investovania do vzdelávania (pre národné podniky) a využívání optimalizácie nákladov (pre národné aj medzinárodné podniky) predstavoval asymetrické rozloženie.

Prostredníctvom špeciálnej otázky ohľadom vývoja počtu pracovných miest, ktorá odzrkadľuje určitú fluktuáciu pracovníkov, sme testovali danú hypotézu na základe premennej, konkrétne veľkosť podniku.

Hypotéza: Stredné podniky, majú pokles počtu pracovných miest väčší ako malé a veľké podniky.

Pri Wilcoxonovom teste pre dva nezávislé súbory je hodnota testovacej štatistiky (S)=1152,50, očakávaný súčet poradí je len o málo vyšší konkrétne 1155,0 ako hodnota (S) pri H_0 . P hodnota =0,9823, H_0 nezamietame pri hladine významnosti $\alpha=0,05$; v rámci výsledkov p hodnota je rozdiel opäť minimálny. Na nasledujúcom krabíčkovom grafe je znázornená daná hodnota pre vzorky stredne veľké (3) podniky a malé a veľké (99) podniky. Pri testovaní danej hypotézy sme vynechali odpovede pre vzorku mikru podniky.

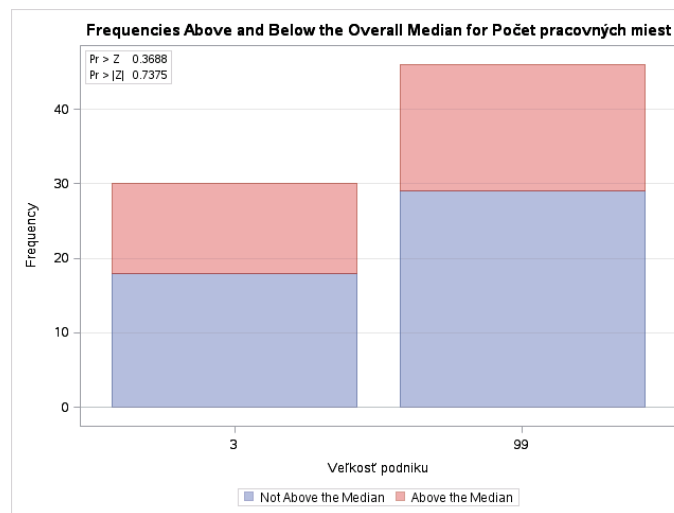
Graf č. 49: Rozdelenie Wilcoxonových skóre – pokles počtu pracovných miest



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Pre vzorku malé a veľké (99) podniky je hodnota mediánu vyššia ako pre stredne veľké (3) podniky, ktorá je znázornená na nasledujúcom grafe. Výsledky pre medián test dvoch vzoriek predstavujú hodnoty testovacia štatistika (S)=15,6000; zhoda Z=0,3351 a jednostranná p hodnota $Pr>Z=0,3688$.

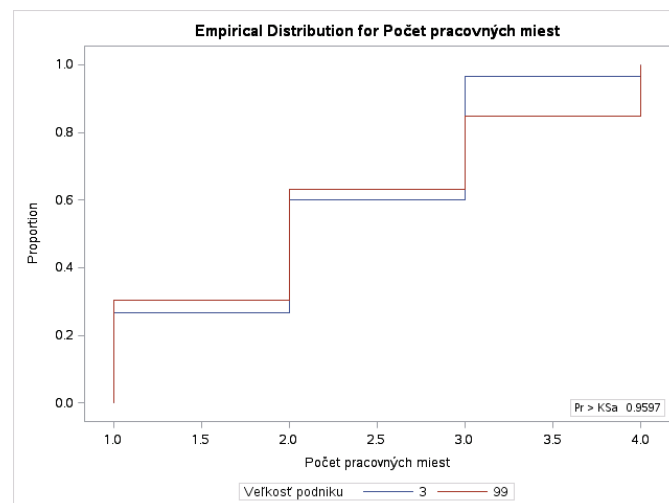
Graf č. 50: Frekvencia početnosti - pokles počtu pracovných miest



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Na nasledujúcom grafe je znázornená asymptotická hodnota p pre Kolmogorovov-Smirnov test $Pr > KSa = 0,9597$, ktorá vyjadruje nezamietnutie H_0 ($\alpha = 0,05$), ktorá nezamieta tvrdenie, že oba výbery zodpovedajú rovnakému rozdeleniu.

Graf č. 51: Empirické rozdelenia- pokles počtu pracovných miest



Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom štatistického programu SAS a údajov z dotazníkového prieskumu

Na základe testovania hypotéz vyvodzujeme závery pre podniky, ktoré môžu použiť pri ďalších krízach, ktoré budú nastávať:

- z hľadiska medzinárodného pôsobenia podniku majú efektívnejšie využívanie dialógu pri procese plánovania stratégie podniku,
- medzinárodné podniky využívajú lepšie líniovú zodpovednosť ako podniky na národnej úrovni,
- medzinárodné podniky, ktoré využívajú nápady svojich pracovníkov, majú vyššiu hodnotu ako národné podniky, ktoré nevyužívajú nápady svojich pracovníkov; dané tvrdenie sa potvrdilo,
- medzinárodné podniky investujú častejšie ako národné podniky do vzdelávania svojich pracovníkov,
- optimalizácia nákladov v rámci medzinárodnej úrovne je využitá častejšie ako na národnej úrovni,
- pokles pracovných miest závisí od charakteru podniku.

V záverečnej podkapitole dizertačnej práce budeme identifikovať zmeny v základných manažérskych funkciách, ktoré vznikli dôsledku globálnej hospodárskej krízy.

Zmeny, ktoré nastali v dôsledku globálnej hospodárskej krízy je efektívne skúmať po určitom časovom období, z dôvodu závädzania prvých zmien a návrhov po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy. Dané zmeny nemuseli byť kmeňové alebo efektívne, čo sa prejavilo až po určitom časovom slede. V rámci dotazníkového prieskumu sme sa pýtali respondentov na konkrétne zmeny v predkrízovom a pokrízovom období, následne boli uvedené špecifické otázky, ktoré boli sústredené na zmeny. Špecifické otázky boli vytvorené na základe zhodnotenia zmien z teoretického hľadiska dizertačnej práce. V praktickej časti dizertačnej práce boli zhodnotené a analyzované konkrétne odpovede na špecifické otázky.

Medzi kľúčové zmeny, ktoré vznikli v dôsledku globálnej hospodárskej krízy v manažérskych funkciách a možnosti predchádzania kríz, ktoré prídu zaradíme nasledovne:

- plánovanie:
 - strategické plánovanie a využívanie dialógu pri jej tvorbe,
 - pri tvorbe cieľov sa sústreďujú podniky na svoj rast,

- stratégia podniku založená na komplexnosti,
- podniky kladú dôraz na excelentnosť.
- organizovanie:
 - preferovanie líniovej zodpovednosti,
 - podniky považujú manažérsku funkciu organizovanie za kľúčovú,
 - fúzie a združovanie podnikov (úzka súvislosť so strategickými partnermi podniku),
 - pracovníci zostávajú v podnikoch aj napriek nižšiemu platu z dôvodu efektívneho organizovania podniku t.j. interného prostredia.
- vedenie:
 - dôraz sa kladie na stredný manažment podniku z dôvodu znižovania počtu pracovníkov v podniku, ktoré prebiehala po vypuknutí globálnej hospodárskej krízy,
 - vedenie sa chápe ako „služba šéfa podriadeným“,
 - manažér prestáva byť funkciou t.j. na základe moci; ale skôr si buduje prirodzený rešpekt,
 - preferovanie motivovania namiesto delegovania.
- personalistika:
 - zamestnávateľ prestáva investovať do vzdelávania svojho pracovníka, ale na druhej strane zamestnanec individuálne investuje do seba t.j. vyzdvihuje sa ľudský zdroj,
 - vyváženosť pracovného a osobného života (nárast syndrémov vyhorenia, jedným z dôvodov je aj globálna hospodárska kríza, konkrétne zužovanie pracovných miest, prerozdeľovanie práce, stresová a náročná pracovná vyťaženosť z obavy strati zamestnania),
 - nárast otvorenej komunikácie v rámci horizontálnej a vertikálnej hierarchickej štruktúry podniku,
 - pri výbere a adaptovaní pracovníka t.j. personálne činnosti sa kladie dôraz na úzky (individuálny) prístup.
- kontrolovanie:
 - sledovania zdravia podniku, konkrétne cash-flow,
 - dôraz na bezpečnosť databázy a intranetu podniku,

- uchovávanie údajov kmeňových pracovníkov, z dôvodu, že pracovník individuálne investuje do svojho vzdelávania,
- preferovanie náhodnej kontroly.

V rámci odporúčaní pre prax navrhnutí možností na prekonávanie kríz sú nasledovné:

- kríza predstavuje výzvu, ktorá má riešenie v inováciách. Inovácie sa vytvárajú v tímoch z viacerých odborníkov, platí pravidlo, že nie je dôležitá individuálna výkonnosť ale tímová (reálny tím sa vyznačuje, že cieľ je atraktívny a agresívny, zdieľaná zodpovednosť, komplementárne zručnosti, zdieľané líderstvo),
- presadzovanie flexibilnej práce a v diverzite v názoroch i v úlohách a hlavne založenú na dôvere a výsledkoch,
- z dlhodobého hľadiska rastu je nevyhnutné viesť udržateľný podnik, ktorého príčinou globálnej hospodárskej krízy je dodržiavanie firemnej zodpovednosti t.j. všetko čo je nad rámec zákona,
- zvyšovať efektivitu vo výrobnom procese, ktorá vytvára stabilizáciu zamestnancov prostredníctvom výchovy kvalifikovaných pracovníkov špecializovaných na obmedzené operácie,
- v rámci manažérskej činnosti organizovanie presadzovanie voluntaristickej organizácie t.j. organizmus namiesto hierarchie a práca je na základe dobrovoľnosti.

Ak chce byť podnik konkurencieschopný v rámci národného alebo medzinárodného rozmeru musí si sledovať svoje finančné výsledky, aká je schopnosť rastu a miera fluktuácie zamestnancov. Zmeny je dôležité zhodnocovať, identifikovať a skúmať ako v individuálnom smere t.j. svoje osobne; ale aj v rámci podniku. Pri vytvorení zmien je nutné položiť si otázku prečo má nastať daná zmena t.j. jej príčina; jedine pri zhodnotení a určení zmien môžeme prekonať krízový stav a efektívne manažovať svoj podnik, čo predstavuje určité motivovanie pre rast a rozširovanie podniku.

Záver

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo zhodnotenie a identifikovanie zmien v manažérskych funkciách, ktoré vznikli v kontexte globálnej hospodárskej krízy. V teoretickej časti boli využité kvalitatívne metódy a pri kvantitatívnych boli využité sekundárne štatistické zisťovania.

Praktická časť dizertačnej práce bola spracovaná na základe kvantitatívnych metód z primárneho štatistického zisťovania. Hlavnou formou zisťovania bol dotazníkový prieskum, ktorý bol poskytnutý 350-tim respondentom. Úspešnosť dotazníkového prieskumu bola 23,14% a koeficient Cronbachovej alfy pri špeciálnych otázkach rovnakej šírky škály predstavoval hodnotu 0,7798277, ktorej vyjadrenie v slovnej forme má akceptovateľnú hodnotu.

Pri špecifických otázkach sme sa pri ich formulovaní sústreďovali na zmeny, ktoré sme zhodnotili v rámci teoretickej časti dizertačnej práce. Pri odpovedi iné, na otázku čo je v súčasnosti pre podnik dôležité najviac respondenti odpovedali rast podniku. Ak chce byť podnik v súčasnej dobe konkurencieschopný v národnom a medzinárodnom meradle musí sledovať nielen finančnú stránku podniku, ale aj jej riadenie a pohotovo reagovať na nové alebo zmenené metódy a formy pri riadení podniku. Zmeny nastávajú vplyvom interného a externého prostredia. Globálna hospodárska kríza pôsobila na dôsledok zmien v manažérskych funkciách z externého prostredia, ktoré zasiahlo všetky podniky bez rozdielu veľkosti, formy, charakteru a iného delenia. Do určitej miery pri zmenách zohrávala isté percento ich vývoja aj interné prostredie podniku. Pri určení zmien v praktickej časti sme identifikovali a zhodnocovali len kľúčové zmeny.

Určenie kľúčových zmien v manažérskych funkciách majú spoločnú príčinu a to globálnu hospodársku krízu, ktorých súvislosť je identifikovaná a zhodnotená v základnom členení manažérskych funkcií.

V rámci manažérskej funkcie plánovanie v súčasnosti je pre podnik dôležitý rast a vývoj podniku z dôvodu, že globálna hospodárska kríza vyselektovala podniky s nedostatočným strategickým plánom. Aby bol strategický plán efektívny je dôležité pri procese stratégie uplatňovať dialóg. Potreba komplexnosti a excelentnosti pri plánovaní je nutná a dôležitá pre konkurencieschopný vývoj podniku. V súčasnosti podniky považujú manažérsku funkciu organizovanie za kľúčovú, globálna hospodárska kríza spôsobila, že

zamestnanci uprednostňujú dobré pracovné prostredie než ich finančné ohodnotenie. Ďalšou príčinou dôsledku krízy je aj nárast združovania podnikov alebo spolupráca so strategickými investormi. Pri manažérskej funkcii vedenie sa kladie zvýšený dôraz stredný manažment podniku. Manažéra zamestnanci prestávajú chápať ako funkciu, ale manažér si buduje prirodzený rešpekt prostredníctvom metódy motivovania. Pri funkcii personalistika sa dôsledku globálnej hospodárskej krízy dáva do popredia ľudský zdroj, ktorý sám investuje do svojho vzdelávania. Kríza selektovala zamestnancov a podniky si vyberali len tých najlepších a najkvalitnejších, dôsledkom čoho sa zvyšovala hĺbka a šírka pracovného zaťaženie, výsledkom je vyhorenie. V rámci riadenia ľudských zdrojov sa kladie dôraz na vyváženosť pracovného a osobného života. Pri personálnych činnostiach prevláda individuálny prístup. Kontrola predstavuje dôležitú manažérsku funkciu z hľadiska zisťovania efektívnosti štyroch predošlých funkcií. Globálna hospodárska kríza upozornila nielen na kontrolovanie finančného zdravia podniku ale aj kontrolu používania metód a foriem riadenia. V rámci prostredia dôraz je kladený aj na externú kontrolu. V súčasnosti sa uprednostňuje náhodná frekvencia kontroly.

Zhodnocovať a identifikovať zmeny, ktoré nastali v manažérskych funkciách je aktuálne pre súčasnú dobu. Je dôležité pre podnik aby sa riadil zmenami nielen tými, ktoré vyvolala globálna hospodárska kríza, ale ich príčinami, inak v rámci svojho životného cyklu bude jeho vývoj stagnujúci alebo smerovať k úpadku.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 9788024714073.

BĚLOHLÁVEK, František - KOŠŤAN, Pavol - ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. Business books. 724 s. ISBN 802510396X.

BOŠJAK, Štefan - MICHALKO, Ján. *Základy štatistiky*. TnUAD, 2006. 185 s. ISBN 8080751250.

COLE, Gerald. A. - KELLY, Phil. *Management: theory and practice*. 7th ed. Hampshire: South-Western Cengage Learning, 2011. 608 s. ISBN 9781844805068.

ČIHOVSKÁ, Viera - MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. Ekonómia. 266 s. ISBN 9788081685156.

DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 9788024721491.

DONNELLY, James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821s. ISBN 8071694223.

DRUCKER, Peter F. - MACIARIELLO, Joseph. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006. Knihovna světového managementu. 431 s. ISBN 8072611402.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2012. 381 s. ISBN 9788024739854.

GRZNÁR, Miroslav - SZABO, Ľuboslav - JANÍK, Jaroslav. *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 126 s. ISBN 9788022526999.

GRZNÁR, Miroslav - ŠINSKÝ, Peter - MARSINA, Štefan. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 9788089393350.

KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. *Manažment I : ako plánovať, organizovať a rozhodovať : historické a moderné aspekty manažmentu*. Bratislava: IURA Edition, 2012. 157 s. ISBN 9788080785130.

KOONTZ, Harold - WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 8072190148.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press/Albatros Media, 2015. 399 s. ISBN 9788072612888.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprintvfra, 2003. 429 s. ISBN 8089085172.

MARKECHOVÁ, Dagmar - TIRPÁKOVÁ, Anna - STEHLÍKOVÁ, Beáta. *Základy štatistiky pre pedagógov*. Nitra UKF. 2011. 408 s. ISBN 978808094.

MIŠÚN, Juraj. *Kontrolovanie: vybrané subjekty externej kontroly*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 92s. ISBN 9788022539425.

MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 160 s. ISBN 9788022540872.

MLÁDKOVÁ, Ludmila - JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 9788073802301.

MOHELSKÁ, Hana - PITRA, Zbyněk. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. 343 s. ISBN 9788074310928.

NEUMANNOVÁ, Anna a kolektív. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012, 201 s. ISBN 9788080784645.

PACÁKOVÁ, Viera. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: Iura edition, 2003. 358 s. ISBN 8089047742.

PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment*. 5. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 9788089393589.

PROCHÁZKOVÁ, Katarína - REMEŇOVÁ, Katarína. *Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2014. 138 s. ISBN 9788022539685.

ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 8024704951.

SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 360 s., ISBN 9788080781330.

SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Vydavateľstvo: IURA edition, 2012. 329 s. ISBN 9788080784553.

SEKOVÁ, Mária a kol. *Manažment II : ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: IURA Edition, 2013. 170 s. ISBN 9788080785116.

SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2013. 390 s. ISBN 9788089393961.

ŠIMO, Dušan - MURA, Ladislav. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 263 s. ISBN 9788081682421.

TEREK, Milan - HORNÍKOVÁ, Adriana - LABUDOVÁ, Viera. *Hĺbková analýza údajov*. Bratislava: Iura edition, 2010. 265 s. ISBN 9788080783365.

THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 9788089393930.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 9788024730585.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

VÉPYOVÁ, Mária. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001. 133 s. ISBN 802251490X.

VODÁČEK, Leo - VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 9788072612321.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 9788024739489.

VOJTOVIČ, Sergej. *Riadenie personálnych činností v organizácií*. Bratislava: IRIS, 2008. 396 s. ISBN 9788089256174.

ZICHERMANN, Gabe - CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by Design: implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011. 300 s. ISBN 9781449397678.

Časopisecká literatura

ABBOTT, Lawrence J. - PARKER, Susan - PETERS, Gary F. *Internal audit assistance and external audit timeliness*. Auditing, 31(4), s. 3-20. 2012. ISSN 02780380.

AL-DMOUR, Rand - AL-ZU'BI, Z.,M.F. *Factors Motivating and Inhibiting the Practice of HRIS in Business Organizations: An Empirical Analysis*. International Business Research, 07, vol. 7, no. 7, s. 139-155. 2014. ISSN 19139004.

BERNARD, H.J. Verstegen. *A socio-economic view on management control*. International Journal of Social Economics, 38(2), s. 114-127. 2011. ISSN: 0306-8293.

ČERVENÝ, Karel. *Strategie modrých oceánů*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2015. roč. 50, č. 10, s. 8-11. ISSN 00268720.

DERECSKEI, Anita. *How do leadership styles influence the creativity of employees?* Society and Economy, 38(1), s. 103-118. 2016. ISSN15889726.

GALOVSKÁ, Marcela. *Human capital and potential to increase its creativity*. Creative and knowledge society: international scientific journal. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 2015, 5(2), 16-25. ISSN 13384465.

GALOVSKÁ, Marcela. *Changes in the meaning of control managerial functions in the context of global economic crisis*. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016: [recenzovaný] zborník vedeckých prác: medzinárodná vedecká konferencia, Bratislava, 5.-6.5.2016. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, , 249-253. ISBN 9788022542456.

GALOVSKÁ, Marcela - JANKELOVÁ Nadežda. *Zefektívnenie vnútropodnikovej komunikácie prostredníctvom gamifikácie*. Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku: [recenzovaný zborník vedeckých statí]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, 149-153. ISBN 9788022541657.

GUNI, Claudia N. *Changing the market strategy by cost management*. Economics, Management and Financial Markets, 03, vol. 9, no. 1, s. 440-447. 2014. ISSN 18423191.

HRAŠKOVÁ, Dagmar. *Organizovanie - riadiaci nástroj manažéra*. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. - Žilina : Poradca, 2013, roč. 7, č. 2-3, s. 105-107. ISSN 1337-060X.

CHEN, Liang. *AFD Porovnanie chromatických adjektív v slovenčine a čínštine*. In: RaraAvis 10 [elektronický zdroj]. - Trnava : UCM, 2013. - s. 104-119 [CD-ROM] ISBN 9788081055287.

JAGGI, Bikki - MITRA, Santanu - HOSSAIN, Mahmud. *Earnings quality, internal control weaknesses and industry-specialist audits*. Review of Quantitative Finance and Accounting, 45(1),. 2015. ISSN 0924865X.

KOŠTURIÁK, Ján. *Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání*. In *Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia*. - Praha : Economia, 2014, roč. 49, č. 2, s. 8-13. ISSN 00268720.

NETLAND, Torgjøm H. - SCHLOETZER, Jason D. - FERDOWS, Kasra. *Implementing corporate lean programs: The effect of management control practices*. Journal of Operations Management, 36, s. 90-102. 2015. ISSN 02726963.

O'GRADY, Winnie - ROUSE, Paul - GUNN, Cathy. *Synthesizing Management Control Frameworks*. *Measuring Business Excellence*, vol. 14, no. 1, s. 96-108. 2010. ISSN 13683047.

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. *Personálne riadenie - personálne činnosti*. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. - Žilina : Poradca, 2013, roč. 7, č. 2-3, s. 111-113. ISSN 1337-060X.

RYDELL, Alexis - ANDERSSON, Marie - HEDLUND, Ann. *Change in Managers' Conceptions of Human Resources in Organisations: Outcomes of an Intervention*. International Journal of Business and Management, vol. 9, no. 1, s. 168-179. 2014. ISSN 18333850.

TEOMAN, Seyhan - ULENGIN, Füsün. *The impact of management leadership on quality performance through out a supply chain: an empirical study*. Total Quality Management and Business Excellence, s. 1-25. 2016. ISSN 14783363.

USHEVA, Mariana. *The HR manager – at the root of the innovation processes in the modern organization*. Romanian Economic and Business Review, Winter, s. 17-27. 2013. ISSN 18422497.

Internetové zdroje

CARMICHAEL, G. Sarah. Harvard business review, *The ripple effects of parents not using their vacation time* [online]. 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/10/the-ripple-effects-of-parents-not-using-their-vacation-time>

FINKELSTEIN, Sydney. Harvard business review, *What amazing bosses do differently* [online]. 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/11/what-amazing-bosses-do-differently>

GAVORA, Peter a kol. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 9788022329514.

GINO, Francesca – STAATS, Bradley. Harvard business review, *Why organizations dont learn?* [online]. 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupné na: https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn?cm_sp=Magazine%20Archive-_Links-_Previous%20Issues

CHARAN, Ram – BARTON, Dominic – CAREY, Dennis. Harvard business review, *People before strategy a new role for the CHRO* [online]. 2015. [cit. 2015- 11-28]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>

ROGER, L. Martin. Harvard business review, *Why smart people struggle with strategy* [online]. 2014 [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2014/06/why-smart-people-struggle-with-strategy>

SEDLÁČEK, Tomáš. *Krize hodnot, jasnost cen* [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné na: <https://archiv.ihned.cz/c1-64481450-krize-hodnot-jasnost-cen>

SEIJTS, Jana. Harvard business review. *Case study after a crisis who should take the fall* [online]. 2015. [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/05/case-study-after-a-crisis-who-should-take-the-fall>

SCHWEITZER, Maurice E. – BROOKS, Alison W. - GALINSKY, Adam D. Harvard business review, *The organization alapology* [online]. 2015. [cit. 2015-10-11]. Dostupné na: <https://hbr.org/2015/09/the-organizational-apology>

Štatistická ročenka regiónov Slovenska 2016. 2017. Vydavateľstvo: Štatistický úrad SR. 453 s. 2017. ISBN 9788081825513. dostupné na www.slovak.statistics.sk

Oxford Dictionaries, heslo Gamification [online] [cit. 2015-09-29]. Dostupné na: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/gamification>: OXFORD, 2014.

The Association for Internal Communications [online] [cit. 2015-09-20]. Dostupné na: <http://www.internalcommunication.eu/sk/novinky/v-slovenskych-firmach-je-potencial-internej-komunikacie-nevyuzity>;

IDB journal [online] [cit. 2015-11-20]. Dostupné na: <http://www.idbjournal.sk/buxus/docs/atp%20journal%2011%202012%2046-48.pdf> .

Podnikateľská aliancia Slovenska [online] [cit. 2016-08-30]. Dostupné na: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivita/index_podnikatelskeho_prostredia/

SAS [online] [cit. 2017-07-30]. Dostupné na: https://support.sas.com/documentation/cdl/en/statug/63347/HTML/default/viewer.htm#statug_npar1way_a0000000200.htm#statug.npar1way.npar1med

SAS [online] [cit. 2017-07-30]. Dostupné na: https://support.sas.com/documentation/cdl/en/statug/63347/HTML/default/viewer.htm#statug_npar1way_a0000000202.htm

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2016-01-03]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1002rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20%C5%A0tatistickej%20klasifik%C3%A1cie%20ekonomick%C3%BDch%20%C4%8Dinnost%C3%AD%20k%2031.%2012.%20%20%5Bog1002rs%5D

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2015-10-05]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/og2005rs/Vzniky%20podnikov%20v%20SR%20pod%C4%BEda%20SK%20NACE%20Rev.%20%20a%20ve%C4%BEda%20kostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20%5Bog2005rs%5D

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2015-10-05]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/og2004rs/Z%C3%A1niky%20podnikov%20v%20SR%20pod%C4%BEda%20SK%20NACE%20Rev.%202%20a%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20%5Bog2004rs%5D

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2016-01-03]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og3003rr/Podniky%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20druhov%20vlastn%C3%ADctva%20%5Bog3003rr%5D

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2016-01-08]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1003rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20k%2031.%2012.%20%20%5Bog1003rs%5D

Štatistický úrad Slovenskej republiky, DATAcube [online] [cit. 2016-01-08]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/og1003rs/Ekonomick%C3%A9%20subjekty%20pod%C4%BEda%20vybran%C3%BDch%20pr%C3%A1vných%20foriem%20a%20ve%C4%BEkostnej%20kateg%C3%B3rie%20po%C4%8Dtu%20zamestnancov%20k%2031.%2012.%20%20%5Bog1003rs%5D

Eurostat [online] [cit. 2015-10-15]. Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_pc&lang=en;

Eurostat [online] [cit. 2015-10-15]. Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en;

Eurostat [online] [cit. 2015-10-15]. Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_ctrb&lang=en

Interná smernica č.8/2017 o záverečných a habilitačných prácach

Vyhláška dekana FPM EUBA č.3/2015 o realizácii doktorandského štúdia v študijnom odbore 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

PRÍLOHY

Zoznam príloh: A –Sprievodný e-mail

B - Dotazník

C – Výpočty hypotéz

A - Sprievodný e-mail:

Milý(á) respondent(-ka),

týmto dotazníkom by som Vás chcela požiadať o informácie ohľadom Vášho názoru k manažérskym funkciám. Získané informácie budú využité pre výskum v rámci dizertačnej práce na tému: Zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy; na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

Výsledky budú anonymizované a ich cieľom nie je komerčné využitie, vyplnenie dotazníka by nemalo zabráť viac ako 15 minút.

Ďakujem za Vás čas a želám pekný deň.

Príklad sprievodného e-mailu osobného charakteru:

Milý(á) respondent(-ka),

veľmi ma zaujal Váš príspevok v časopise **Profit 09/2016** v ktorom uvádzate Vaše pôsobenie na trhu a prekonanie krízy. Týmto dotazníkom by som Vás chcela požiadať o informácie ohľadom Vášho názoru k manažérskym funkciám. Získané informácie budú využité pre výskum v rámci dizertačnej práce na tému: Zmeny v manažérskych funkciách v dôsledku globálnej hospodárskej krízy; na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

Výsledky budú anonymizované a ich cieľom nie je komerčné využitie, vyplnenie dotazníka by nemalo zabráť viac ako 15 minút.

Ďakujem za Vás čas a želám pekný deň.

B -Dotazník

V otázkach dotazníku budú uvedené možnosti poprosím Vás o ich označenie, pri otvorených otázkach o vyjadrenie.

1. Z hľadiska veľkosti ste podnik:

- a. veľký (od 251 zamestnancov)
- b. stredne veľký (od 51 do 250 zamestnancov)
- c. malý (od 11 do 50 zamestnancov)
- d . mikro (do 10 zamestnancov)

2. Poprosím Vás o ohodnotenie tendencie zisku Vášho podniku od roku 2008:

- a. vzrástol
- b. stagnuje
- c. poklesol
- d. iné

3. Z hľadiska právnej formy:

- a. živnostník
- b. samostatne hospodáriaci roľník,
- c. slobodné povolanie,
- d. verejná obchodná spoločnosť
- e. komanditná spoločnosť
- f. akciová spoločnosť
- g. spoločnosť s ručením obmedzeným
- h. družstvo
- i. štátny podnik
- j. podnik zahraničnej osoby
- k. európska spoločnosť

4. Z hľadiska sektoru a hospodárskeho odvetvia ste:

- a. primárny: prvovýroba: poľnohospodárstvo, lesné, ťažobné, energetické podniky, rybolov
- b. sekundárny: spracovateľský priemysel a stavebníctvo
- c. terciárny: obchod, doprava, spoje opravárenské služby
- d. kvartárny: verejná správa, armáda, súdnictvo a polícia
- e. kvintárny: služby: školstvo, zdravotníctvo, sociálne služby, telesná kultúra a šport, veda a inštitúcie

5. Od vzniku Vášho podniku aký druh vlastníckych vzťahov má Váš podnik:

- a. materská spoločnosť
- b. dcérska spoločnosť

6. Od vzniku má Váš podnik charakter:

- a. národný
- b. medzinárodný
- c. najskôr mal charakter národného postupne sa rozšíril na medzinárodný

7. Z hľadiska druhu vlastníctva:

- a. súkromný podnik
- b. verejný podnik
- c. zmiešaný podnik

8. Na základe charakteru produktu ste:

- a. výrobný podnik
- b. podnik služieb

9. Ako dlho pôsobí Váš podnik na trhu?

- a. do 1 roka
- b. do 8 rokov

c. viac ako 8 rokov

10. Koľko rokov pracujete v danom podniku?

a. menej ako 8 rokov

b. viac ako 8 rokov

11. Akú pracovnú pozíciu v súčasnosti máte v podniku ? _____

12. Poprosím Vás ohodnoťte do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výroky ohľadom Vašich produktov/služiebách prevládala aj v súčasnosti prevláda špecializácia:

<i>Vyhlásenie</i>	<i>silno súhlasím</i>	<i>súhlasím</i>	<i>neutrálny</i>	<i>nesúhlasím</i>	<i>silno nesúhlasím</i>
Pri našich produktoch/službách, vždy prevládala aj prevláda vysoká špecializácia					
Pri našich produktoch/službách, vždy prevládala aj prevláda mierna špecializácia					
Pri našich produktoch/službách sa nešpecializujeme					
Pri našich produktoch/službách, najskôr prevládala vysoká špecializácia ale postupne sa zmierňovala					
Pri našich produktoch/službách, najskôr prevládala nízka špecializácia ale postupne sa zvyšovala					

13. Aké metódy ste využívali pred 8 rokmi v manažérskych funkciách vo Vašom podniku: _____

Poznámka: poprosím uviesť pre manažérske funkcie t.j.: plánovanie, organizovanie, vedenie, personalistika, kontrolovanie

14. Aké metódy manažérskych funkciách vo Vašom podniku využívate dnes: _____

Poznámka: poprosím uviesť pre manažérske funkcie t.j.: plánovanie, organizovanie, vedenie, personalistika, kontrolovanie

15. Kvalita poskytovania služieb alebo výrobu bola a je pre Váš podnik:

- a. veľmi dôležitá
- b. menej dôležitá
- c. nie je dôležitá
- d. dôležitosť kvality od vzniku podniku vzrastala
- e. dôležitosť kvality od vzniku podniku klesala

16. V akom rozsahu prevládal a prevláda dialóg pri tvorbe stratégie v procese strategického plánovania:

- a. pravidelne
- b. nepravidelne
- c. občas
- d. zriedka
- e. nevyužívame

17. V akom rozsahu využívate nápady Vašich pracovníkov?

- a. áno využívam v plnom rozsahu
- b. mierne využívam
- c. čiastočne využívam
- d. menej často využívam
- e. nevyužívam

18. V období pred krízou počet pracovných miest:

- a. vzrástol
- b. stagnuje
- c. poklesol
- d. náš podnik vznikol po roku 2008

19. Vo Vašom podniku vždy prevládal a prevláda rast využívania optimalizácie nákladov:

Poznámka: optimalizácia nákladov - vytvorenie úspor na ďalší rozvoj

- a. jednoznačné áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. určite nie
- e. najskôr prevládala neskôr nie
- f. najskôr neprevládala neskôr áno

20. Manažérsku funkciu vedenia označovala a označuje Váš podnik ako službu vedúceho svojim podriadeným:

- a. áno
- b. nie
- c. neviem sa vyjadriť
- d. nie ale postupne áno
- e. áno ale postupne nie

21. Využívali ste alebo využívate outsourcing pri plánovaní ľudských zdrojov, financií, materiálu?

- a. pravidelne
- b. najskôr pravidelne postupne sa využitie znižovalo
- c. nepravidelne
- d. najskôr nepravidelne postupne sa využitie zvyšovalo
- e. nevyužívam

22. Podporili ste projekty prostredníctvom crowdfundingu?

- a. áno
- b. nie
- c. neviem sa vyjadriť

23. V akom rozsahu Váš podnik investoval alebo investujete do vzdelávania pracovníkov?

- a. pravidelne
- b. najskôr pravidelne postupne sa investovanie znižovalo
- c. nepravidelne
- d. najskôr nepravidelne postupne sa investovanie zvyšovalo
- e. neposkytujeme

24. Využívali ste alebo využívate v podniku líniovú zodpovednosť?

- a. áno
- b. nie
- c. neviem sa vyjadriť
- d. nie ale postupne áno
- e. áno ale postupne nie

25. Váš podnik pred rokom 2008 raz štvrťročne kontroloval cash flow?

- a. áno
- b. nie
- c. neviem sa vyjadriť
- d. náš podnik vznikol po roku 2008

26. Využívali ste alebo využívate v podniku projekty?

- a. pravidelne
- b. najskôr pravidelne postupne sa využívanie znižovalo
- c. nepravidelne

- d. najskôr nepravidelne postupne sa využívanie zvyšovalo
- e. nevyužívame

27. V akej miere využívate cudzie finančné zdroje na podnikanie ?

- a. pravidelne
- b. najskôr pravidelne postupne sa využívanie znižovalo
- c. nepravidelne
- d. najskôr nepravidelne postupne sa využívanie zvyšovalo
- e. nevyužívame

28. Čo je pre Váš podnik dôležité:

- a. udržateľnosť podniku
- b. prežitie podniku
- c. iné

29. Globálna hospodárska kríza bola pre Váš podnik príležitosť?

- a. jednoznačné áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. určite nie

30. Vo Vašom podniku prevládal alebo prevláda systém holokracie?

Poznámka: holokracia - štrukturovaný systém distribúcie zodpovednosti

- a. áno
- b. nie
- c. nie ale postupne áno
- d. áno ale postupne nie

Ďakujem, že ste si našli čas na vyplnenie tohto dotazníka!

C– Výpočty hypotéz

Príloha k grafu č. 36

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď: využívanie dialógu pri tvorbe stratégie klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	2027.0	2009.0	98.813292	41.367347
národný	32	1294.0	1312.0	98.813292	40.437500
Pri porovnávaní sa použilo priemerné skóre.					

Wilcoxonov test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	1294.0000
Normálna aproximácia	
Z	-0.1771
Jednostranný test $Pr < Z$	0.4297
Obojstranný test $Pr > Z $	0.8594
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr < Z$	0.4299
Obojstranný test $Pr > Z $	0.8599
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \leq S$	0.4303
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.8590

Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	
Kruskal-Wallisov Test	
Chi-Square	0.0332
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.8555

Príloha k grafu č. 37

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď využívanie dialógu pri tvorbe stratégie klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	24.818182	24.197531	2.090767	0.506494

národný	32	15.181818	15.802469	2.090767	0.474432
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	15.1818
Normálna aproximácia	
Z	-0.2969
Jednostranný test $Pr < Z$	0.3833
Obojstranný test $Pr > Z $	0.7666
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \leq S$	0.3930
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.7651

Medián Jednosmerná analýza	
Chi-Square	0.0881
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.7666

Príloha k grafu č. 38

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď <i>využívanie dialógu pri tvorbe stratégie</i> klasifikovanú variabilnou: <i>charakter podniku</i>			
Charakter podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnu hodnotu
medzinárodný	49	0.693878	-0.328042
národný	32	0.812500	0.405932
Total	81	0.740741	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 47			
Hodnota odpovede <i>využívanie dialógu pri tvorbe stratégie</i> na maximum = 3.0			

Kolmogorov-Smirnov test dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.057990	D	0.118622
KSa	0.521912	$Pr > \text{KSa}$	0.9482

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď využívajúce dialóg pri tvorbe stratégie klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.063162
národný	32	0.096717

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.001974	CMa	0.159879

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď využívajúce dialóg pri tvorbe stratégie klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.105230
národný	32	0.118622

Kuiper test dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.223852	Ka	0.984899	Pr > Ka	0.8401

Príloha k grafu č. 39

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď: využívajúce líniovú zodpovednosť klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradie za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	1909.0	2009.0	99.667298	38.959184
národný	32	1412.0	1312.0	99.667298	44.125000
Pri porovnávaní sa použilo priemerné skóre.					

Wilcoxonov test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	1412.0000
Normálna aproximácia	
Z	0.9983
Jednostranný test $Pr > Z$	0.1591
Obojstranný test $Pr > Z $	0.3181
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr > Z$	0.1606
Obojstranný test $Pr > Z $	0.3211

Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.1622
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean}$	0.3243
Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	1.0067
DF	1
Pr > Chi-Square	0.3157

Príloha k grafu č. 40

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď využívajúce liniovú zodpovednosť klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradie za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	21.238095	24.197531	2.112201	0.433431
národný	32	18.761905	15.802469	2.112201	0.586310
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	18.7619
Normálna aproximácia	
Z	1.4011
Jednostranný test $Pr > Z$	0.0806
Obojstranný test $Pr > Z$	0.1612
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.0802
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean}$	0.1503

Medián Jednostranná analýza	
Chi-Square	1.9631
DF	1
Pr > Chi-Square	0.1612

Príloha k grafu č. 41

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď využívajúc lineárnu zodpovednosť klasifikovanú variabilnou: charakter podniku			
Charakter podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnu hodnotu
medzinárodný	49	0.591837	0.426808
národný	32	0.437500	-0.528148
Total	81	0.530864	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 37			
Hodnota odpovede využívajúc lineárnu zodpovednosť na maximum = 2.0			

Kolmogorov-Smirnovtest dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.075450	D	0.154337
KSa	0.679047	Pr >KSa	0.7458

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď využívajúc lineárnu zodpovednosť klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.089013
národný	32	0.136301

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.002782	CMa	0.225313

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď využívajúc lineárnu zodpovednosť klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.154337
národný	32	0.014031

Kuiper test dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.168367	Ka	0.740779	Pr > Ka	0.9924

Príloha k grafu č. 42

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď: využívanie nápadov <i>pracovníkov</i> klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	2041.0	2009.0	100.338760	41.653061
národný	32	1280.0	1312.0	100.338760	40.000000
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Wilcoxonov test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	1280.0000
Normálna aproximácia	
Z	-0.3139
Jednostranný test $Pr < Z$	0.3768
Obojstranný test $Pr > Z $	0.7536
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr < Z$	0.3772
Obojstranný test $Pr > Z $	0.7544
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \leq S$	0.3826
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.7542
Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	0.1017
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.7498

Príloha k grafu č. 43

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď využívanie <i>nápadov pracovníkov</i> klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	24.764706	24.197531	2.073989	0.505402
národný	32	15.235294	15.802469	2.073989	0.476103
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	15.2353
Normálna aproximácia	
Z	-0.2735
Jednostranný test $Pr < Z$	0.3922
Obojstranný test $Pr > Z $	0.7845
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \leq S$	0.4160
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.8071

Medián Jednostranná analýza	
Chi-Square	0.0748
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.7845

Príloha k grafu č. 44

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď využívanie nápadov pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku			
Charakter podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnu hodnotu
medzinárodný	49	0.857143	-0.222222
národný	32	0.937500	0.274986
Total	81	0.888889	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 37			
Hodnota odpovede využívanie nápadov pracovníkov na maximum = 4.0			

Kolmogorov-Smirnov test dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.039284	D	0.080357
KSa	0.353553	$Pr > \text{KSa}$	0.9996

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď využívanie nápadov pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.013642
národný	32	0.020889

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.000426	CMa	0.034531

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď využívajúce nápady pracovníkov klasifikovaných variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.017219
národný	32	0.080357

Kuipertest dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.097577	Ka	0.429315	Pr > Ka	1.0000

Príloha k grafu č. 45

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď investovanie do vzdelávania pracovníkov klasifikovaných variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradie za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	1816.0	2009.0	99.580466	37.061224
národný	32	1505.0	1312.0	99.580466	47.031250
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Wilcoxonov test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	1505.0000
Normálna aproximácia	
Z	1.9331
Jednostranný test $Pr > Z$	0.0266
Obojstranný test $Pr > Z $	0.0532
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr > Z$	0.0284
Obojstranný test $Pr > Z $	0.0568
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.0257
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.0529
Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	3.7564
DF	1
Pr >Chi-Square	0.0526

Príloha k grafu č. 46

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď investovanie do vzdelávania pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradie za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	19.615385	24.197531	2.056494	0.400314
národný	32	20.384615	15.802469	2.056494	0.637019
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	20.3846
Normálna aproximácia	
Z	2.2281
Jednostranný test $Pr > Z$	0.0129
Obojstranný test $Pr > Z $	0.0259
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.0138
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.0275

Medián Jednosmerná analýza	
Chi-Square	4.9646
DF	1
Pr >Chi-Square	0.0259

Príloha k grafu č. 47

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď investovanie do vzdelávania pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku			
Charakter podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnej hodnote
medzinárodný	49	0.755102	0.964727
národný	32	0.406250	-1.193788

Total	81	0.617284	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 45			
Hodnota odpovede investovanie do vzdelávania pracovníkov na maximum = 4.0			

Kolmogorov-Smirnov test dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.170541	D	0.348852
KSa	1.534871	Pr >KSa	0.0180

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď investovanie do vzdelávania pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.206612
národný	32	0.316374

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.006457	CMa	0.522986

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď investovanie do vzdelávania pracovníkov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.348852
národný	32	0.055485

Kuipertest dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.404337	Ka	1.778991	Pr > Ka	0.0416

Príloha k grafu č. 48

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď: využívanie optimalizácie nákladov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H₀	Štandardná odchýlka za platnosti H₀	Priemerné skóre
medzinárodný	49	1927.50	2009.0	94.415943	39.336735
národný	32	1393.50	1312.0	94.415943	43.546875
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Wilcoxonov test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	1393.5000
Normálna aproximácia	
Z	0.8579
Jednostranný test $Pr > Z$	0.1955
Obojstranný test $Pr > Z $	0.3909
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr > Z$	0.1968
Obojstranný test $Pr > Z $	0.3935
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.1957
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.3891
Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	0.7451
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.3880

Príloha k grafu č. 49

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď využívajúce optimalizáciu nákladov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku					
Charakter podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradie za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
medzinárodný	49	22.558140	24.197531	1.782495	0.460370
národný	32	17.441860	15.802469	1.782495	0.545058
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika (S)	17.4419
Normálna aproximácia	
Z	0.9197
Jednostranný test $Pr > Z$	0.1789
Obojstranný test $Pr > Z $	0.3577

Exaktný Test	
Jednostranný test Pr $\geq S$	0.1866
Obojstranný test Pr $\geq S - \text{Mean}$	0.3701

Medián Jednosmerná analýza	
Chi-Square	0.8459
DF	1
Pr > Chi-Square	0.3577

Príloha k grafu č. 50

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď využívajúce optimalizácie nákladov klasifikovaných variabilnou: charakter podniku			
Charakter podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnu hodnotu
medzinárodný	49	0.428571	0.234568
národný	32	0.343750	-0.290263
Total	81	0.395062	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 47			
Hodnota odpovede využívajúce optimalizácie nákladov na maximum = 2.0			

Kolmogorov-Smirnov test dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.041466	D	0.084821
KSa	0.373195	Pr > KSa	0.9990

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď využívajúce optimalizácie nákladov klasifikovaných variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.037169
národný	32	0.056915

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.001162	CMa	0.094084

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď využívajúce optimalizáciu nákladov klasifikovanú variabilnou: charakter podniku		
Charakter podniku	N	Odchýlka od priemeru
medzinárodný	49	0.084821
národný	32	0.020408

Kuiper test dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.105230	Ka	0.462987	Pr > Ka	1.0000

Príloha k grafu č. 51

Wilcoxon skóre (súčet poradí) pre variabilnú odpoveď: pokles počtu pracovných miest klasifikovanú variabilnou: veľkosť podniku					
Veľkosť podniku	N	Súčet poradí	Očakávané poradia za platnosti H_0	Std Dev pod H_0	Stredné skóre
stredne veľký	30	1152.50	1155.0	90.162572	38.416667
veľký a malý	46	1773.50	1771.0	90.162572	38.554348
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Wilcoxonov dvojvýberový test	
Testovacia štatistika (S)	1152.5000
Normálna aproximácia	
Z	-0.0222
Jednostranný test $Pr < Z$	0.4912
Obojstranný test $Pr > Z $	0.9823
t-aproximácia	
Jednostranný test $Pr < Z$	0.4912
Obojstranný test $Pr > Z $	0.9824
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \leq S$	0.4923
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.9954
Z obsahuje korekciu na spojitost' 0.5.	

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	0.0008
DF	1
Pr > Chi-Square	0.9779

Príloha k grafu č. 52

Medián skóre (počet bodov nad mediánom) pre variabilnú odpoveď pokles počtu pracovných miest klasifikovanú variabilnou: veľkosť podniku					
Veľkosť podniku	N	Súčet poradií	Očakávané poradia za platnosti H_0	Štandardná odchýlka za platnosti H_0	Priemerné skóre
stredne veľký	30	15.60	15.0	1.790384	0.520000
veľký a malý	46	22.40	23.0	1.790384	0.486957
Pri porovnávaní sa používalo priemerné skóre.					

Medián test dvoch vzoriek	
Testovacia štatistika(S)	15.6000
Normálna aproximácia	
Z	0.3351
Jednostranný test $Pr > Z$	0.3688
Obojstranný test $Pr > Z $	0.7375
Exaktný Test	
Jednostranný test $Pr \geq S$	0.3887
Obojstranný test $Pr \geq S - \text{Mean} $	0.7656

Medián Jednosmerná analýza	
Chi-Square	0.1123
DF	1
$Pr > \text{Chi-Square}$	0.7375

Príloha k grafu č. 53

Kolmogorov-Smirnov Test pre variabilnú odpoveď pokles počtu pracovných miest klasifikovanú variabilnou: veľkosť podniku			
Veľkosť podniku	N	EDF pri maximálnej hodnote	Odchýlka od priemeru na maximálnu hodnotu
stredne veľký	30	0.966667	0.393976
veľký a malý	46	0.847826	-0.318164
Total	76	0.894737	
Maximálna odchýlka pri pozorovaní 37			
Hodnota odpovede počet pracovných miest na maximum = 3.0			

Kolmogorov-Smirnov test dvoch vzoriek (Asymptotický)			
KS	0.058089	D	0.118841
KSa	0.506404	Pr >KSa	0.9597

Cramer-von Mises Test pre variabilnú odpoveď pokles počtu pracovných miest Klasifikovanú variabilnou: veľkosť podniku		
Veľkosť podniku	N	Súhrn odchýlka od priemeru
stredne veľký	30	0.050755
veľký a malý	46	0.033101

Cramer-von Mises štatistika (Asymptotický)			
CM	0.001103	CMa	0.083856

Kuiper Test pre variabilnú odpoveď pokles počtu pracovných miest klasifikovanú variabilnou: veľkosť podniku		
Veľkosť podniku	N	Odchýlka od priemeru
stredne veľký	30	0.118841
veľký a malý	46	0.037681

Kuiper test dvoch vzoriek (Asymptotický)					
K	0.156522	Ka	0.666972	Pr > Ka	0.9987