

# **Analýza systému řízení ve firmě Virtual Reality Media, a.s.**

Benjamín Blížik

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Benjamín Blížik**  
Osobní číslo: **M15112**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému řízení ve firmě Virtual Reality Media, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma systém řízení.

### II. Praktická část

- Popište akciovou společnost Virtual Reality Media.
- Analyzujte systém řízení akciové společnosti Virtual Reality Media.
- Navrhňte zlepšení systému řízení v akciové společnosti Virtual Reality Media.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BAYE, Michael R. a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014, 636 s. ISBN 978-0-07-352322-4.**  
**BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.**  
**SIMON, Hermann. Skrytí šampióni 21. století: úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích. Praha: Management Press, 2010, 383 s. ISBN 978-80-7261-225-3.**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2018

Jméno a příjmení: Benjamin Blážík

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať systém riadenia v spoločnosti Virtual Reality Media a.s., ktorá sídli v Trenčíne a navrhnúť najlepšie možné riešenie na zlepšenie. Spoločnosť VRM sa zaoberá návrhom, vývojom a výrobou najmodernejších simulátorov a školiacich systémov. Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá časť (teoretická) sa skladá z teoretických informácií z oblasti riadenia podniku, stratégie, ľudských zdrojov a iných. V druhej časti (praktickej) som zanalyzoval spoločnosť VRM a vyhodnotil ju. Analýza prebiehala na základe vlastného pozorovania a priamymi rozhovormi s kompetentnými.

V závere práce som navrhol doporučenia, ktoré by mohli pomôcť spoločnosti k lepším výsledkom.

**Kľúčové slová:** Poslanie, ľudské zdroje, motivácia, stratégia, podniková kultúra

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor's thesis is to analyse Management system in company Virtual Reality Media a.s., which is situated in Trenčín and suggest the best possible solution to improve. The company VRM is engaged in design, development and production of modern simulators and training systems. The labour is divided into two parts. First part (theoretical) consists of theoretical informations from bussines management, strategy, human resources and others. In second part (practical) i analyzed company VRM and evaluated it. The analysis was based on own observation and conversations with competent.

In the end of the labour, i suggested recommedations, which could help company for better results.

**Keywords:** Mission, human resources, motivation, strategy, corporate culture

Týmto spôsobom by som sa chcel poďakovať všetkým, ktorí mi pomáhali pri tvorbe tejto práce a bez ktorých by práca nezvnikla. V prvom rade by som sa chcel poďakovať môjmu vedúcemu a konzultantovi Pánovi profesorovi Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., za jeho odborné vedenie, cenné rady a nesmiernu trpezlivosť. Ďalej by som sa chcel poďakovať riaditeľovi finančného úseku v spoločnosti Virtual Reality Media, a.s., za poskytnutie všetkých dostupných informácií a materiálov, ktoré boli potrebné na vypracovanie tejto práce.

Prehlasujem, že odevzdaná verzia bakalárskej/diplomovej práce a verzia elektronická nahratá do IS/STAG sú totožné.

## OBSAH

ÚVOD.....	9
METÓDY A CIELE PRÁCE .....	10
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>11</b>
<b>1    <b>PODNIKATELSKÝ MODEL.....</b></b>	<b>12</b>
1.1    POSLANIE .....	12
1.2    VÍZIA.....	13
1.3    STRATÉGIA.....	14
<b>2    <b>ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....</b></b>	<b>16</b>
2.1    TRADIČNÉ ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY .....	17
2.1.1    Líniové (lineárne) organizačné štruktúry .....	17
2.1.2    Funkčné organizačné štruktúry .....	18
2.1.3    Výrobné organizačné štruktúry .....	19
2.2    NOVODOBÉ MODERNÉ ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY.....	20
2.2.1    Sieťová štruktúra .....	20
2.2.2    Virtuálna štruktúra .....	22
2.2.3    Organizácia bez pevnej štruktúry .....	23
<b>3    <b>RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....</b></b>	<b>24</b>
3.1.1    Model zhody.....	25
3.1.2    Harvardský systém .....	26
3.2    SYSTÉM MOTIVÁCIE .....	26
3.2.1    Teórie motivácie.....	27
3.3    SYSTÉM ODMEŇOVANIA .....	29
<b>4    <b>FIREMNÁ KULTÚRA .....</b></b>	<b>31</b>
4.1    HODNOTY A NORMY SPRÁVANIA .....	32
4.1.1    Hodnoty.....	32
4.1.2    Normy .....	32
4.1.3    Artefakty .....	33
4.2    TYPOLÓGIA FIREMNÝCH KULTÚR .....	33
<b>5    <b>ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....</b></b>	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>36</b>
<b>6    <b>PREDSTAVENIE FIRMY VIRTUAL REALITY MEDIA, A.S.....</b></b>	<b>37</b>
<b>7    <b>ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO MODELU .....</b></b>	<b>39</b>
7.1    POSLANIE .....	39
7.2    VÍZIA.....	40
7.3    STRATÉGIA.....	41
<b>8    <b>ANALÝZA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY VIRTUAL REALITY       MEDA, A.S.....</b></b>	<b>42</b>

8.1	SÚČASNÁ ŠTRUKTÚRA .....	42
8.2	ROZBOR RIADENIA .....	44
8.3	ANALÝZA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY .....	46
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>51</b>
9.1	ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVÁCIE .....	51
9.2	ANALÝZA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA .....	54
<b>10</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVEJ KULTÚRY.....</b>	<b>55</b>
10.1	HODNOTY A NORMY SPRÁVANIA .....	56
<b>11</b>	<b>VYHODNOTENIE ANALYTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>57</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENIE .....</b>	<b>59</b>
12.1	TÍMOVÁ MOTIVÁCIA .....	59
12.2	BRAINSTORMINGY .....	59
12.3	DĚN OTVORENÝCH DVERÍ.....	60
12.4	WEBOVÉ STRÁNKY PRE VŠETKÝCH.....	60
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>66</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

V súčasnej dobe rýchlo sa meniacich trendov je pre spoločnosti mimoriadne dôležité, aby boli schopné na tieto zmeny flexibilne reagovať. Obzvlášť technologické spoločnosti. Jednou z nich je aj spoločnosť Virtual Reality Media, a.s., o ktorej som sa rozhodol písať túto bakalársku prácu. Predmetom jej činnosti je dizajnovanie, vývoj a výroba rôznych druhov vysoko kvalitných a sofistikovaných leteckých simulátorov a výcvikových systémov, ktoré využívajú vojenský zákazníci pre zabezpečenie výcviku vzdušných a pozemných síl a taktiež aj civilní zákazníci pre zabezpečenie profesionálneho výcviku civilných pilotov.

Ak chce byť táto spoločnosť úspešná, mala by si dopredu stanoviť víziu, poslanie a stratégiu. To je kľúčom k úspechu na domacom ale aj zahraničnom trhu, v ktorom je veľká konkurencia a presadiť sa naozaj ťažké. Spoločnosť VRM sa snaží celé svoje smerovanie a stratégiu postaviť na motte „Quality and Satisfaction“, ktorým dáva jasne najavo, že svoje produkty a služby chce poskytovať v najlepšej kvalite a uspokojiť tak potreby svojich zákazníkov.

Táto práca sa skladá z teoretickej časti a praktickej časti. Teoretická časť je venovaná vysvetleniu pojmov ako podnikateľský model, ktorého súčasťou je vízia, poslanie a stratégia spoločnosti. Ďalej sú popísané pojmy ako organizačná štruktúra, ktoré sa pre väčšiu prehľadnosť delia na tradičné a novodobé moderné. Nasleduje kapitola venovaná riadeniu ľudských zdrojov, ktorá sa zaoberá riadením toho najcennejšieho, čo spoločnosť môže mať – ľuďmi. V tejto kapitole nájdete okrem iného aj systém odmeňovania a systém motivovania zamestnancov. Posledná kapitola tejto časti pozostáva z firemnej kultúry a hodnôt a noriem správania v organizáciách.

Nasledovať bude časť praktická, ktorá začína predstavením spoločnosti VRM. V tejto časti budú všetky nadobudnuté teoretické poznatky aplikované na skúmanú spoločnosť. Informácie o spoločnosti som získal na základe osobných rozhovorov s kompetentnými a z interných dokumentov, ktoré mi boli poskytnuté. Cieľom tejto časti bolo nájsť nedostatky v zmieňovaných oblastiach spoločnosti a navrhnúť odporúčania na ich odstránenie alebo zlepšenie. Dúfam, že navrhnuté odporúčania budú pre spoločnosť cenné a užitočné.

## METÓDY A CIELE PRÁCE

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať systém riadenia v spoločnosti Virtual Reality Media, a.s., zistiť jeho prípadné nedostatky a navrhnúť riešenia, ako tieto nedostatky odstrániť. Práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú.

V prvej, teoretickej časti, som zanalyzoval dostupné literárne zdroje, od českých, slovenských ale aj zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú rovnakou problematikou. Tieto zozbierané teoretické poznatky som ďalej zúžitkoval v druhej časti bakalárskej práce.

Praktická časť začína predstaviť analyzovanú spoločnosť – predmetom činnosti, jej poslaním, stratégiou a víziou. Následne je predstavená organizačná štruktúra podniku a vymedzenie funkcií riadenia v organizácii. Potom sa práca zameriava na riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti VRM, kde sú okrem okrem iného rozoberané aj mzdy, motivácia a systém odmeňovania. Poslednou rozoberanou položkou je firemná kultúra.

V závere praktickej časti som všetky poznatky vyhodnotil a navrhol som doporučenia, ktoré by mohli spoločnosti pomôcť k lepším výsledkom.

Informácie do praktickej časti som získaval z rozhovorov s riaditeľom finančného úseku, interných dokumentov spoločnosti a vlastným pozorovaním vykonávaným priamo v spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 PODNIKATELSKÝ MODEL

Pod pojmom podnikateľský model rozumieme plán, v ktorom si podnikateľ definuje poslanie, víziu a stratégiu svojho podnikania, pretože všetky tieto nástroje slúžia na lepšie pochopenie toho, ako podnik funguje, prečo vznikol a kam sa chce uberať.

Pojem podnikanie má niekoľko definícií. Nový občiansky zákonník Českej republiky (§ 420) definuje podnikanie ako: „ ... *soustavní činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem.*“

Označenie podnikateľ sa používalo už v stredoveku, kedy bolo chápané ako sprostredkovateľ, prostredník, osoba zodpovedná za veľké projekty. V 17. storočí sa toto označenie rozšírilo o pojem riziko. Ďalším posunom v chápaní pojmu podnikateľ nastal v 18. storočí, kedy bol podnikateľ chápaný ako osoba nesúca riziko projektu, osoba plánujúca, kontrolujúca, organizujúca a vlastníaca určitý projekt (podnik). Neskôr sa tomuto pojmu pridala aj vlastnosť inovátora, ktorý rozvíja nové neotestované techniky. Dnes môžeme podnikateľa chápať ako hlavného hýbateľa v podnikaní a nositeľa podnikavosti. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 30-31)

### 1.1 Poslanie

Porvazník (2014, s. 127) charakterizuje poslanie organizácie ako rozsah produktov (výrobkov a služieb), na ktoré sú zamerané pracovné procesy a činnosti organizácie. Poslanie organizácie býva určené v plánovacích dokumentoch organizácii, ktorými môže byť napríklad spoločenská zmluva, živnostenský list alebo organizačný poriadok. Z praktických dôvodov sa poslanie organizácie v týchto dokumentoch chápe v širšom rozsahu ako je skutočný rozsah produktov. Je to napríklad z možnosti diverzifikovať činnosti organizácie a pritom sa vyhnúť požadovaným normatívnym úpravám. Mnoho autorov však chápe poslanie ako misiu organizácie, teda ide skôr o filozofiu podnikania či fungovania organizácie.

Poslanie alebo misiu firmy môžeme charakterizovať aj ako jej pranie, ako by ju mali vnímať jej zákazníci, obchodní partneri a verejnosť. Je to dôležitý nástroj pri strategickom plánovaní, pretože predstavuje dôvod existencie firmy. Poskytuje jasný prehľad nielen majiteľom a strategickým riaditeľom, ale aj svojim zamestnancom o tom, kam sa firma ubera. Zamestnanci sa vďaka tomu môžu stotožniť s firmou a motivovať sa. Je dôležité, aby po-

slanie bolo v písomnej forme, aby bolo jasne definované a nespochybniteľné. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 130)

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 130) ďalej uvádzajú, že poslanie môžeme vyjadriť pomocou vzťahu troch veličín, tzv. „3C“: *customer* – zákazník, *company* – spoločnosť a *competition* – konkurencia. Tieto vzájomné spojenia vytvárajú obecnú predstavu o činnosti firmy, nakoľko vystihujú typ zákazníka a jeho špecifické potreby (kto je náš zákazník a čo si želá), charakterizujú samotnú spoločnosť pomocou vyrobených výrobkov, poskytovaných služieb a technológii, ktoré bude spoločnosť využívať pri uspokojovaní potrieb zákazníka a ukazujú postavenie spoločnosti a jej reálne možnosti v konkurenčnom prostredí.

## 1.2 Vízia

Vízia organizácie je druhým plánovacím dokumentom, v ktorom by mali byť ustanovené príležitosti, ciele a poslanie organizácie. Nie obmedzená časovou dimenziou, tzn. že sa nestanovuje na konkrétne časové obdobie. Spolu s poslaním sa vytvára pre organizáciu ako celok, nie pre jednotlivé organizačné úrovne či rozličné prvky a činnosti. V súčasnosti neexistuje manažér, ktorý by nehovoril o budúcnosti svojej organizácie. Pojem vízia chápeme ako súbor špecifických ideálov a priorít firmy, obraz jej budúcnosti a to, čím je jedinečná a odlišná. Jej konkrétny obsah závisí od konkrétnej organizácie či odvetvia, v ktorom sa nachádza. Dobrá vízia by mala podnecovať v zamestnancoch organizácie a pracovníkoch manažmentu pocit spoluvlastníctva a vzájomnej zhody. Mala by vyvolať silný záujem ľudí o účel a zmysel podnikania, čiže mala by byť sprostredkovaná. To si vyžaduje, aby každý pochopil a prijal svoju úlohu pri jej realizácii. Taktiež by mala pôsobiť nielen na rozum ľudí, ale aj na ich city. Mala by ich inšpirovať k samostatnému a tvorivému konaniu, vyvolávať v nich predstavu obrovských možností firmy v ktorej pracujú a budovať silnú túžbu stať sa víťaznou a úspešnou organizáciou. To by malo viesť k vyvolaniu pocitu hrdosti, že môžu byť súčasťou takejto organizácie. Vedúci by mali byť tí, ktorí dokážu takto inšpirovať svojich ľudí. (Porvazník, 2014, s. 128)

Porvazník (2014, s. 128) ďalej uvádza, že každá organizácia, ktorá sa chce niekam dostať a mať jasno v tom, kam smeruje, musí mať víziu budúcnosti. Správne vypracovaná vízia by mala:

- **Viesť organizáciu**
- **Pripomínať** odpovede na otázky čo reprezentujeme a čo chceme dosiahnuť

- **Inšpirovať**
- **Oslobodzovať** od predsudkov, ilúzií a fikcií
- **Orientovať organizáciu na to, čo robiť**

Cieľ spoločnosti chápeme ako konkrétny stav, ktorého dosiahnutie predpokladáme v určitom časovom období. Prostredníctvom cieľa sa široko a všeobecne formulovaná vízia transformuje do konkrétnych budúcich výsledkov a tak môžeme povedať, že ciele predstavujú akýsi záväzok dosiahnúť stanovené výsledky v danom čase. (Srpková, Řehoř a kolektív, 2010, s. 130)

Ideálne stanovený cieľ by mal byť SMARTER, tzn.:

- **Specific** (špecifický)
- **Measurable** (merateľný)
- **Achievable** (dosiahnuteľný)
- **Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledok)
- **Time framed** (časovo vymedzený)
- **Ethical** (v súlade s etickým prístupom k podnikaniu)
- **Resourced** (zameraný na zdroje), (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 36)

### 1.3 Stratégia

Stratégia je umením a vedou, ktorej predmetom je vytváranie a využívanie podnikových zdrojov tak, aby sa zaistil zisk a dlhodobé prežitie podniku. Keďže súčasťou stratégie je vytvorenie niečoho nového a odlišného, nemôže byť proces jej vytvárania iba vedou. Stratégia je všetkozahŕňajúca. Nejde v nej o stret krátkodobého pohľadu s dlhodobým, ani o široký záber oproti úzkemu. Nie je centralizovaná ani decentralizovaná. Stratégia si vyžaduje inteligenciu, intuíciu, rozum, emócie, vôľu a analytické myslenie. Je tiež potrebné mať aj správnych ľudí, ktorí premenia myšlienky na činy. (Simon, 2010, s. 307)

Úspech každej firmy je založený na jej stratégii. Firma, ktorá nemá presne a jasne definovanú stratégiu a dobre fungujúci systém strategického riadenia, nemôže v súčasnom svete plnom konkurencie prežiť. (Souček, 2003, s. 25)

Podľa Porvazníka (2014, s. 128) sa o pojme stratégia v súčasnosti viac teoretizuje ako koná. V najbližšom období budú musieť firmy a organizácie prejsť z abstraktnej roviny poznania stratégie a princípov, ktoré je potrebné dodržiavať pri jej tvorbe, k praktickej otázke, ako ju robiť. Mnohí odborníci sa domnievajú, že princípy a metódy tvorby organizačnej stratégie, budú v najbližších rokoch najnaliehavejšou súčasťou funkcie manažmentu. Tvorbou stratégie by si mali organizácie odpovedať na dve otázky:

- Kam sa chce organizácia v budúcnosti dostať? (čo chce dosiahnuť – vecne aj finančne)
- Ako to, čo si určila, chce dosiahnuť?

Treba mať na pamäti, že vzhľadom na neustále sa meniace podmienky v oblasti organizácii, je potrebné vytvárať pružné stratégie. Jej vypracovanie a napĺňanie je nepretržitý proces. Na rozdiel od poslania a vízie, stratégiu charakterizuje aj časová dimenzia a do určitej miery aj vecná orientácia (stratégia v oblasti rozvoja produktov, stratégia v oblasti výroby, stratégia v obchodnej činnosti, stratégia vo finančnej a investičnej oblasti a ďalších oblastiach). Stratégia sa vypracováva na určité obdobie, ktoré je ovplyvňované rýchlosťou technického rozvoja v príslušnom odvetví, zmenami vo vlastníckych vzťahoch, zmenami v top manažmente organizácie a ďalšími faktormi.

Typickým príkladom postupu tvorby podnikateľskej stratégie podľa Vodáčka (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 187) je deväť krokový plán, ktorý pozostáva z týchto častí:

1. Formulácia vízie a poslania organizácie
2. Analýza vonkajšieho okolia organizačnej jednotky
3. Analýza vnútornej situácie organizačnej jednotky
4. Vyhodnotenie predností a konkurenčnej pozície
5. Analýza zdrojových možností rozvoja a vytvorenie špecifických podnikateľských predností organizačnej jednotky, prípadne jej častí
6. Stanovenie cieľov
7. Zostavenie scenárov a výber vhodnej stratégie
8. Formulácia možných čiastkových stratégií
9. Postupná realizácia podnikateľskej stratégie

## 2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Organizačná štruktúra slúži na rozdelenie povinností a kompetencií zamestnancov v podniku. Existuje množstvo druhov týchto štruktúr, ktoré sa neustále menia, upravujú a vznikajú nové. Každá spoločnosť si volí takú organizačnú štruktúru, ktorá jej najviac vyhovuje. Každá spoločnosť je iná a preto platí, že to, čo vyhovuje jednej, nemusí nutne vyhovovať druhej aj keď obe môžu podnikat' v rovnakom odbore, mať rovnakú veľkosť apod.

Klasifikácia organizačných štruktúr nie je jednotná, aj keď sa o nich píše v mnohých knihách zahraničnej literatúry. Postupným vývojom spoločností vznikajú hybridné organizačné štruktúry, ktorá sa nedajú presne charakterizovať a rozčleniť. Najlepšie je preto vybrať základné prvky tradičných organizačných štruktúr odrážajúcich náplň, vzťahy, rozhodovacie právomoci, členitosť jednotlivých organizačných prvkov v danej organizačnej štruktúre. Do základných charakteristík podľa ktorých môžeme klasifikovať organizačné štruktúry patrí uplatňovanie rozhodovacích právomocí medzi organizačnými jednotkami štruktúry a združovanie činností, ktoré tvoria hlavnú obsahovú náplň organizačných jednotiek. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203)

Jednotlivé organizačné štruktúry sú charakteristické doplnkovými charakteristikami ako napríklad (Cejthamr a Dědina, 2010, s 203):

- **Miera centralizácie**
- **Členitosť**
- **Počet hierarchií riadenia**
- **Strmosť a plochosť organizačnej štruktúry**
- **Časové trvanie**

Existuje nespočetné množstvo organizačných štruktúr, či už ide o hierarchické alebo hybridné, ktoré vznikli dlhým vývojom, na ktorý vplývali ekonomické, technologické a sociálne zmeny okolia. V ďalšej časti sa zameriame na niektoré tradičné a moderné organizačné štruktúry.



## 2.1 Tradičné organizačné štruktúry

Na základe uplatňovania rozhodovacích právomocí medzi organizačnými jednotkami štruktúry, delíme organizačné štruktúry nasledovne (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203):

- **Líniové** (lineárne)
- **Štábne**
- **Kombinované** (ide napríklad o líniovo štábne, líniovo štábne so ziskovými strediskami cieľovo programovými, organizačné tímy, maticové, projektové atď.)
- **Funkčné**
- **Výrobové**

### 2.1.1 Líniové (lineárne) organizačné štruktúry

Tento typ organizačnej štruktúry vznikol ako prvý model útvarovej štruktúry v malých organizáciách, kde existoval iba jeden riadiaci útvar nad prevádzkou. Spravidla ho tvorili vlastníci podniku (obchodníci, remeselníci atď.). Postupom času sa organizačné štruktúry vyvíjali a vytváralo sa viacero stupňov riadenia. Tento typ organizačnej štruktúry má priamu (príkazovaciú) právomoc. Vedúci líniovej skupiny vykonáva tzv. líniové riadenie. Líniový riaditeľ má najvyššiu zodpovednosť a právomoc.

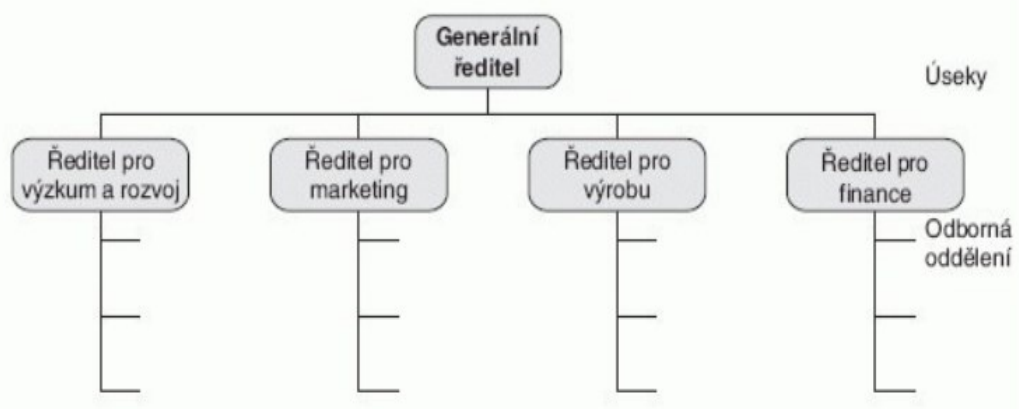


Obrázok 1 Líniová organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 204)

Štruktúra je charakteristická pre štádium vývoja malého podniku do päťdesiat zamestnancov. Existuje hranica, po ktorú je vedúci útvaru schopný riadiť všetkých svojich podriadených. Ak sa však táto hranica prekročí, je nutné zmeniť organizačnú štruktúru a vytvoriť viacero riadiacich stupňov. (Cejthamr a Dědina, 2010, s 204)

### 2.1.2 Funkčné organizačné štruktúry

Funkčná organizačná štruktúra je najtypickejším príkladom organizácie, kde pracujú zamestnanci s rovnakými úlohami, schopnosťami alebo aktivitami a sú zaradení do rovnakej skupiny. Hlavným cieľom tejto štruktúry je teda zoskupenie týchto pracovníkov, pracujúcich na rovnakých úlohách v jednom úseku. Toto zoskupovanie do jedného úseku umožňuje vedúcemu úseku ľahšie a prehľadnejšie zvládať riadenie celého úseku.



Obrázok 2 Funkčná organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 214)

Tento typ organizačnej štruktúry je bežný v stredne veľkých podnikoch, nakoľko tie dosahujú najvyššie výkony pri výrobe malého počtu výrobkov a vysokej úrovni špecializácie. Vo väčšine prípadov má sklon ku centralizácii procesu rozhodovania na najvyššiu úroveň podniku. Vrcholový management má teda okrem iného funkciu tzv. riešiteľa konfliktov, ktoré môžu nastať medzi jednotlivými vedúcimi úsekov.

Funkčná štruktúra má množstvo silných ale aj slabých stránok. Medzi silné stránky patrí napríklad:

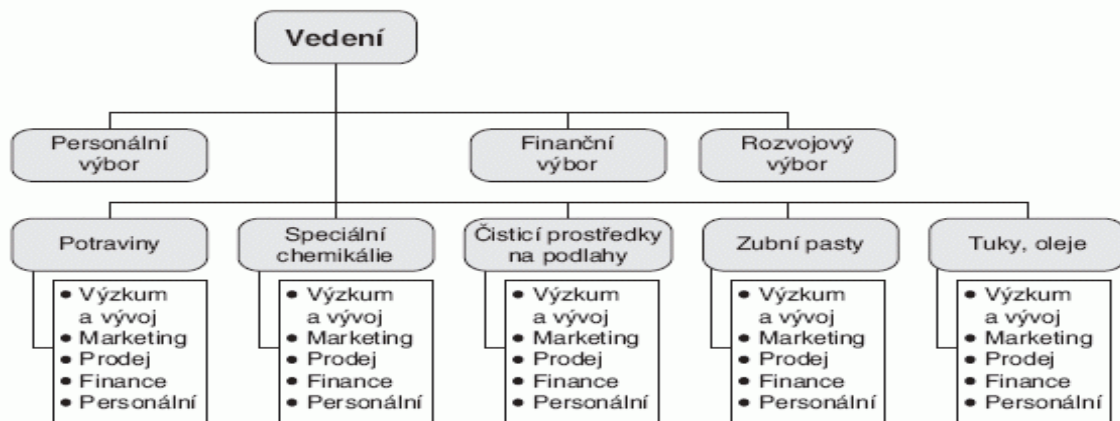
- **Efektívne využívanie zdrojov**
- **Jednotný odborný vývoj združností**
- **Strategické rozhodovanie Top managementu**
- **Efektívnejšia koordinácia práce v rámci jednotlivých úsekov**

Naopak, medzi slabé stránky patrí napríklad:

- **Pomalé rozhodovanie**
- **Menej inovatívna štruktúra**
- **Slabá koordinácia medzi úsekmi** (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 214-215)

### 2.1.3 Výrobné organizačné štruktúry

Veľké množstvo diverzifikovaných spoločností vytvára svoje úseky na základe výrobných (oborových, predmetných) špecializácií. Môžeme teda povedať, že všetky riadiace činnosti sa zoskupujú do spoločnej organizačnej jednotky (úseku, oddelenia, strediska), ktorá má na starosti jeden typ výrobku (súbor príbuzných výrobkov, rovnaký výrobný sortiment) a má ju na starosti jeden manažér. Interné členenie v jednotlivých výrobných úsekoch môže byť založené na funkčnej delbe práce. Tento typ organizačnej štruktúry dovoľuje pracovníkom nadobudnúť maximálnu odbornosť v oblasti vývoja, výroby a produkcie daného výrobku. Pre top management je dobrá vďaka svojej prehľadnosti a slúži mu k lepšej a jednoduchšej koordinácii. Zasadou tejto štruktúry je zodpovednosť výrobných manažérov za zisk.



Obrázok 3 Výrobná organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 218)

Medzi silné stránky tejto organizačnej štruktúry patrí napríklad:

- **Schopnosť rýchlejšie reagovať na zmeny predaja či požiadavkov zákazníka**
- **Približuje podnikateľskú stratégiu miestu realizácie vo výrobe**
- **Uľahčuje procesy vnútorného účtovníctva**

Do slabých stránok patrí napríklad:

- **Nekoordinovaná politika predaja**
- **Náročnosť líniovej rozhodovacej právomoci vrcholových vedúcich**
- **Nebezpečenstvo nekoordinovaného súperenia o zdroje medzi jednotlivými úsekmi (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 217-218)**

## 2.2 Novodobé moderné organizačné štruktúry

Organizácia nie je len pevne stanovený model, ale je to žijúci organizmus, ktorý sa postupom času mení a vyvíja. Ak sa chce organizácia rozrastať a byť schopná reagovať na konkurenciu, je potrebné, aby bola schopná identifikovať a zareagovať na rôzne externé a interné podnety. Rozvoj organizácie teda môžeme definovať ako systematický proces, počas ktorého sú nové alebo modifikované princípy organizačného správania aplikované tak, aby viedli k rastúcej efektivite nielen celej organizácie, ale aj jednotlivcov. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 210)

Dědina a Odcházal (2007, s. 214) ďalej uvádzajú, že existujú tzv. spúšťače zmien, ktoré donútiť organizáciu implementovať príslušné opatrenia. Tieto spúšťače môžu byť:

- **Externé** – do tohoto druhu zaradíme nové technológie, nové materiály, nové požiadavky zákazníkov, inovácie konkurentov, legislatívne zmeny, globálne zmeny ekonomiky, zmeny národnej a medzinárodnej politiky a zmeny kultúrnych a sociálnych hodnôt.
- **Interné** – tento druh zahŕňa nové vlastné produkty, nízky výkon, nízku morálku, vysoký stres u zamestnancov, nové požiadavky manažmentu organizácie, zmena pracoviska, zmeny právomocí v organizácii, inovácie vo výrobných procesoch a nové vlastné myšlienky ako lepšie poskytovať svoje služby zákazníkom.

Zmeny sú nevyhnutné, avšak veľaokrát prinášajú so sebou aj nové problémy. Niektoré z nich môžu mať za následok totálne zrušenie celej organizačnej štruktúry. Preto je veľmi dôležité venovať dostatočnú pozornosť všetkým zmenám, ktoré sa vykonávajú v organizácii.

Medzi moderné organizačné štruktúry môžeme zaradiť napríklad: Sieťovú štruktúru a Virtuálnu štruktúru.

### 2.2.1 Sieťová štruktúra

Tento typ štruktúry sa používa pre rôzne projekty. Súčasný vývoj IT umožňuje, aby rôzne aktivity boli vykonávané mimo bežného pracoviska. Kontakt je udržiavaný pomocou počítačovej komunikácie. Medzi hlavné charakteristiky patria napríklad: Zoskupenie organizácii, ktoré boli vytvorené za účelom tvorenia hodnôt tým, že budú spolupracovať v rôznych usporiadaniach, ako napríklad aliancia alebo joint venture. Taktiež ju môžeme charakterizovať ako sieť, ktorá sa snaží vyvíjať konkurenčnú výhodu v primárnych alebo podpor-

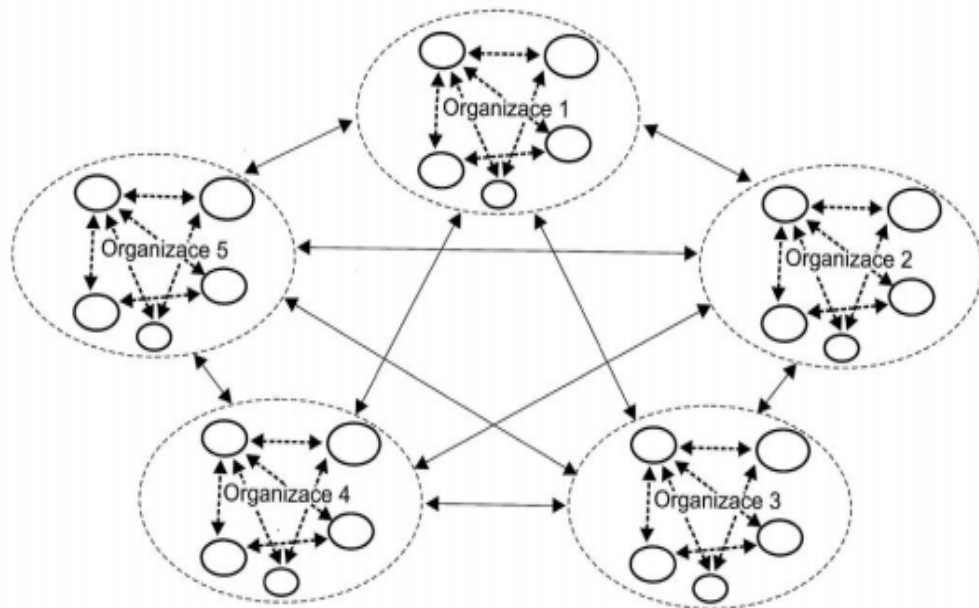
ných aktivitách. Ďalej to môže byť aliancia niekoľkých organizácií, za účelom vytvorenia produktu alebo uspokojenia potrieb zákazníka.

Medzi výhody patrí:

- Vytváranie kooperačných vzťahov podniku s jeho dodávateľmi a distribútormi
- Zvyšuje pružnosť a adaptabilitu na rýchle zmeny v technológiach a medzinárodnom obchode
- Zníženie nákladov pri uzatváraní transakcií
- Rýchlejšie zavádzanie novínok
- Získanie možnosti vstupu na nové trhy

Naopak, medzi nevýhody tejto štruktúry patrí napríklad:

- Veľké množstvo partnerov
- Náročná koordinácia
- Veľké nároky na kvalitu manažérov (Mallya, 2007, s. 154-155)



Obrázok 4 Sieťová štruktúra organizácie. Zdroj: Mallya (s. 155)

### 2.2.2 Virtuálna štruktúra

Rovnako ako sieťová štruktúra, je virtuálna používaná pre rôzne projekty. Dédina a Odcházal (2007, s. 176-190) vnímajú podstatu tejto organizácie v tom, že sa určitý počet menších organizácií dohodne na využívaní informačných kanálov ako na hlavnom komunikačnom médiu. V mnohých textoch, ktoré sa venujú problematike virtuálnych štruktúr, nájdeme, že za „virtuálnu“ je považovaná každá organizácia, ktorá využíva primárne informačné a komunikačné technológie pre činnosť a komunikáciu svojich členov. Virtuálnu organizáciu môžeme teda definovať ako geograficky rozptýlenú organizáciu, v ktorej sa členovia spájajú podľa dlhodobého záujmu alebo cieľov a komunikujú a koordinujú svoju prácu prostredníctvom informačných technológií. Tieto decentralizované organizácie so skoro nulovou hierarchiou sú veľmi závislé na komunikácii a riadení interných procesov. Vďaka tomu je jedným z hlavných predpokladov fungovania virtuálnej štruktúry prítomnosť technickej infraštruktúry pre podporu komunikácie a spolupráce.

Medzi silné stránky tejto štruktúry môžeme zaradiť:

- **Flexibilitu a pružnosť**
- **Lepšie využívanie zdrojov a nižšie náklady**
- **Väčší geografický dosah**
- **Prístup k širšiemu spektru špecializovaných zdrojov**
- **Efektívnejšia komunikácia**
- **Samoriadenie**
- **Jednoduché ukončenie spolupráce**

Do nevýhod môžeme zaradiť:

- **Obmedzené sociálne kontakty**
- **Jazykové a kultúrne bariéry**
- **Osobné stretnutia**
- **Preceňovanie technológií**
- **Možnosť zneužitia**
- **Synchronizácia činností**

### 2.2.3 Organizácia bez pevnej štruktúry

Michael Hammer (s. 128) vo svojej knihe Agenda 21 zastáva názor, že organizácia sa dá riadiť aj bez fixne stanovenej organizačnej štruktúry.

Píše, že v tradičných organizačných štruktúrach, majú podnikový riaditeľia a manažéri tendenciu brániť svoje vymedzené teritórium. Dôvodom je rozdelenie organizácie. Tá je totižto rozdelená na niekoľko častí a v každej z nich „kraluje“ jeden manažér. Na jednej strane je toto rozdelenie dobré v tom, že poskytuje slušný prehľad a určité zameranie, na strane druhej je ale toto zameranie často až priveľmi úzko, čo už tak dobré samozrejme nie je. Príčinou je to, že manažéri berú časti podniku v ktorých pôsobia ako svoje „kráľovstvo“ – je zodpovedný iba za svoju časť, za svoje výsledky, zaistuje si zdroje na dosiahnutie týchto výsledkov a jedine podľa nich je následne hodnotený a odmeňovaný. Problém je ale ten, že ignoruje úplne všetko, čo sa odohráva za „hranicou jeho kráľovstva“. Koná len podľa toho, čo je najlepšie pre jeho časť a nie pre podnik ako celok.

Hammer verí, že moderné organizačné štruktúry by mali skoncovať s takýmito tradičnými štruktúrami. Verí v to, že myšlienka striktné a jednoznačne určených podnikových jednotiek s manažermi konajúcimi len pre svoju časť podniku by mala byť nahradená myšlienkou vnímania manažérov ako zástupcov určitých trhov, výrobkov alebo procesov, ktorí sú ochotní spolupracovať medzi sebou a svojimi „kráľovstvami“ a naučiť ich pracovať pre podnik ako celok. Takýto typ organizačnej štruktúry je mimoriadne flexibilný a schopný reagovať na meniace sa potreby a k efektívnemu fungovaniu potrebuje len veľmi nízke režijné náklady na manažment. Všetko má však svoje pre a proti. Problém spočíva v tom, že v neusporiadanej organizácii bez pevnej štruktúry, majú manažéri často krát odlišné názory ako ich kolegovia a vznikajú tak nepríjemné konflikty a nekonečné dohadovania. Predchádzať sa tomu dá tak, že si organizácia vopred stanoví spoločné ciele pre všetkých.

Aby mohla takáto neštrukturovaná organizácia fungovať, je potrebné vybrať dynamického a silného vodcu. Podnik bez štruktúry sa totižto nerovná podniku bez vedenia. Je to právo naopak – pokiaľ má podnik využívať všetky výhody nejednoznačnosti, musí byť vopred určený skutočný vodca, ktorý dokáže zaistiť pomocou svojej osobnosti súdržnosť. (Hammer, 2002, s. 128-147)

### 3 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov je podľa Armstronga (2007, s. 27) definované ako strategický a rozumne premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia môže mať – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí prispievajú k dosahovaniu jej cieľov individuálne ale aj kolektívne. Domnieva sa, že riadenie ľudských zdrojov sa dá považovať za súbor vzájomne prepojených politík vychádzajúcich z určitej ideológie a filozofie. Uvádza, že existujú štyri aspekty, ktoré tvoria zmysluplnú verziu riadenia ľudských zdrojov:

1. Zvláštne, špecifické spojenie presvedčenia a predpokladov
2. Strategické podnety poskytujúce informácie pre rozhodovanie o riadení ľudí
3. Ústredné úlohy líniových manažérov
4. Spoliehanie na sústavu „pák“ k formovaniu zamestnaneckých vzťahov

Riadenie ľudských zdrojov ako uvádzajú Kachaňáková a Joniaková (2008, s. 12) sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov a organizácie ako celku. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Úlohou personalistov je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať a poskytovať rady a služby.

Základnou charakteristikou riadenia ľudských zdrojov podľa Kubaláka (2013, s. 49) je rozvoj strategického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov v rámci strategického riadenia firmy. Za významný možno pokladať aj trend uplatňovania výpočtovej techniky a nových technológií v personálnej práci. Zároveň je dôraz kladený na zmenu pôsobnosti manažérov a rozvoj tímovej práce, ako aj na štíhlejšie a pružnejšie organizačné štruktúry.

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom svojich zamestnancov úspešne plniť svoje stanovené cieľe. Ako poznamenali Ulrich a Lake (Armstrong, 2002, s. 28) systémy riadenia ľudských zdrojov môžu byť zdrojom takých schopností, ktoré umožnia organizáciám učiť sa rozpoznávať a využívať nové príležitosti. Presnejšie povedané, riadenie ľudských zdrojov sa týka plnenia cieľov v oblastiach ako zabezpečovanie a rozvoj pracovníkov, oceňovanie pracovníkov a vzťahy medzi pracovníkmi.

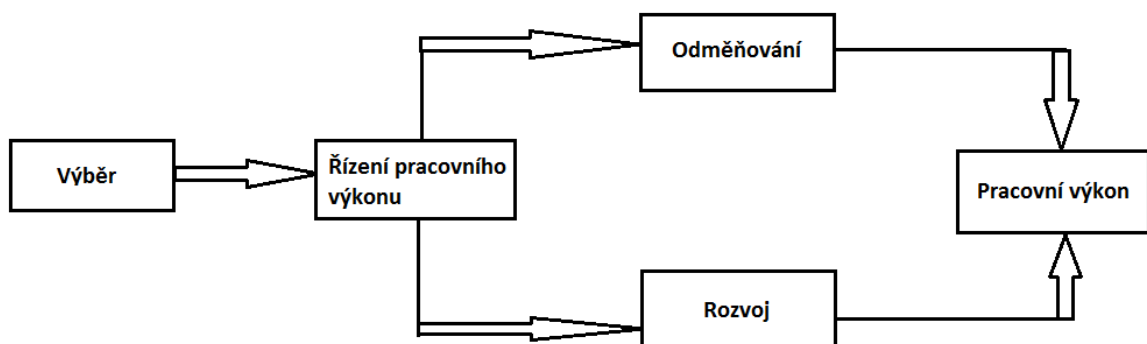


Kochaňáková a Joniaková (2008, s. 13) zasa úvádzajú, že hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu a úspech cez strategické rozmiestňovanie schopných a loajálnych zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy personálnych a kultúrnych postupov. Je však potrebné zdôrazniť, že plnenie tohoto cieľa si vyžaduje zohľadniť aj požiadavky a vplyvy spoločnosti, v ktorej organizácia pôsobí, a zároveň minimalizovať ich možný negatívny dosah. Rovnako sa predpokladá aj pomoc zamestnancom pri dosahovaní ich osobných cieľov, predovšetkým ak tieto ciele môžu mať vplyv na ich výkonnosť a spokojnosť. Úroveň a náklady jednotlivých činností musia byť vždy primerané ku konkrétnym podmienkam v organizácii.

### 3.1.1 Model zhody

Jedny z prvých vyslovených formulácií chápania riadenia ľudských zdrojov vytvorila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Jej predstavitelia sú toho názoru, že systémy ľudských zdrojov a štruktúra organizácie by mali byť riadené spôsobom, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie – od toho je odvodený aj názov model zhody. Hovorili, že existuje cyklus ľudských zdrojov, ktorý tvoria štyri procesy alebo funkcie, vykonávané vo všetkých organizáciách:

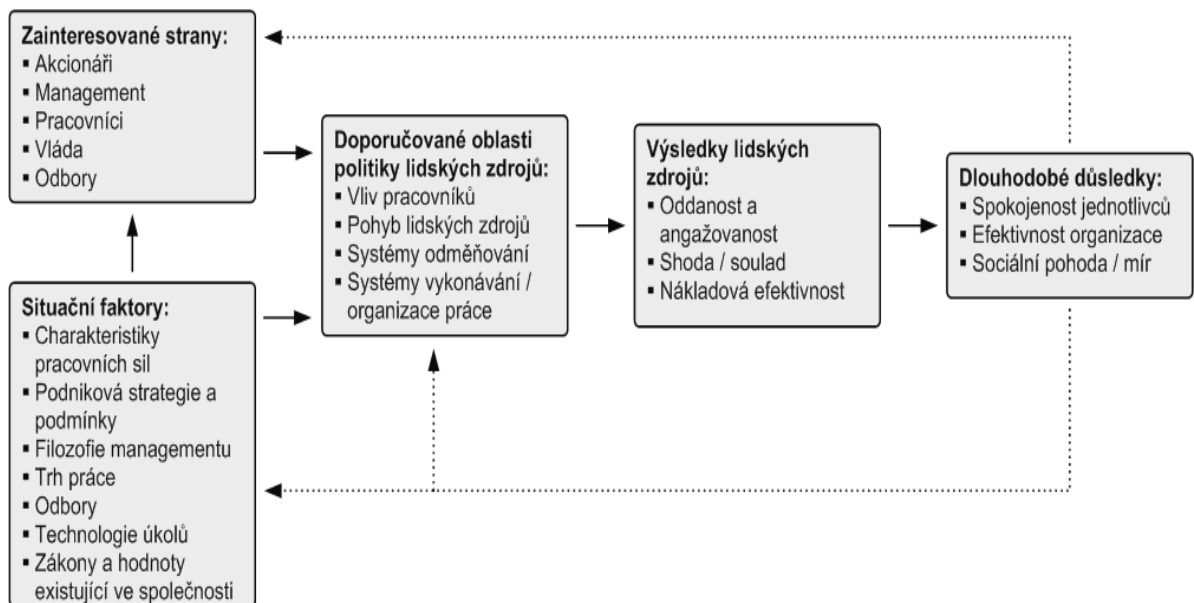
- **Výber**
- **Hodnotenie**
- **Odmeňovanie**
- **Rozvoj** (Armstrong, 2002, s. 30-31)



Obrázok 5 Cyklus ľudských zdrojov (Vlastná tvorba). Zdroj: Armstrong (s. 31)

### 3.1.2 Harvardský systém

Iným zakladateľom chápania riadenia ľudských zdrojov bola Harvardská škola (Beer a kol., 1984). Beer a jeho kolegovia dospeli k záveru, že v súčasnej dobe existuje mnoho tlakov, ktoré si vyžadujú širší, komplexnejší a strategickjší uhol pohľadu na riadenie ľudských zdrojov v organizácii. Tieto tlaky vytvorili potrebu dlhodobejšieho hľadiska v riadení ľudí a nutnosť pozerat' sa na ľudí skôr ako na bohatstvo než len čisto ako na nákladovú položku. Beer a jeho kolegovia boli tak prví, kdo zdôraznil, že úloha riadenia ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov. Tento model mal na teóriu a prax riadenia ľudských zdrojov významný vplyv, a to hlavne pre svoj dôraz na skutočnosť, že riadenie ľudských zdrojov sa týka všetkých manažérov a nielen personálneho útvaru a personalistov. (Armstrong, 2002, s. 31)



Obrázok 6 Harvardský systém. Zdroj: Armstrong (s. 32)

## 3.2 Systém motivácie

Motivácia pracovníkov patrí k hlavným úlohám a zodpovednostiam ich nadriadených. Dôvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracujú intenzívnejšie, sú ústretovejší a ochotnejší a dopúšťajú sa menšieho počtu chýb. Dosahujú tak lepších výsledkov a netreba ich príliš kontrolovať a dohliadať na nich. Okrem toho pôsobia aj lepšie na zákazníkov a partnerov. Motivovať pracovníkov si vyžaduje pochopiť nielen okolnosti, ktoré prispievajú k ich motivovanosti, ale aj tie, ktoré im v tom bránia. Tieto okolnosti môžeme nazvať jedným slovom a to motivačné faktory. Pracovníkov môžeme motivovať napríklad k tomu,

aby sa stali zamestnancami organizácie, aby v nej vydržali, boli voči nej loajálni, podávali lepšie výkony a podobne. (Urban, 2017, s. 12)

Armstrong (2002, s. 159) uvádza, že teória motivácie skúma proces motivovania a proces vytvárania motivácií. Vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Rovnako popisuje aj to, čo môže organizácia urobiť pre motivovanie svojich ľudí, aby tí uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie, ktoré podporí splnenie cieľov organizácie a uspokojí ich vlastné potreby. Ľudia majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele aby tieto svoje potreby uspokojili a podnikajú rôzne kroky, ktoré vedú ku splneniu týchto stanovených cieľov. Je veľmi chybné myslieť si, že jeden prístup k motivovaniu bude vyhovovať všetkým.

Americký autori Baye a Prince (2014, s. 231) píšú, že existujú 2 mechanizmy ako motivovať zamestnancov. Prvým mechanizmom je zdieľanie zisku. Tento mechanizmus sa používa na zvýšenie úsilia pracovníkov, ktorý spočíva vo viazaní kompenzácie na ziskovosť firmy. Druhým mechanizmom je podiel na výnosoch. Je používaný na zvýšenie pracovného úsilia, ktoré je viazané na základné výnosy firmy. Ako príklad môže byť prepitné a provízia z predaja.

### 3.2.1 Teórie motivácie

Základom týchto teórií je presvedčenie, že neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. K nastoleniu rovnováhy je potrebné, aby sme rozpoznali cieľ, ktorý uspokojí túto potrebu, a zvoliť spôsob správania, ktorý povedie k dosiahnutiu uvedeného cieľa. Každé správanie je teda motivované neuspokojenými potrebami. (Armstrong, 2002, s. 162)

Najslávnejšou klasifikáciou potrieb je tá, ktorú sformuloval Maslow. Ten sa domnieval, že existuje päť hlavných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí. Ide o základné fyziologické potreby, potreba istoty a bezpečia, sociálne potreby, uznanie a seberealizáciu. Táto teória tvrdí, že ak dôjde k uspokojeniu nižšej potreby, stáva sa dominantnejšia potreba vyššia, a pozornosť jednotlivca je upriamená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Potreba seberealizácie však nemôže byť nikdy uspokojená. Maslow tvrdil, že človek je živočích s práním a iba neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania. (Armstrong, 2002, s. 163)



Obrázok 7 Maslowova hierarchia potrieb. Zdroj: Bělohávek (s. 41)

Na Maslowa nadviazal Frederick Herzberg. Herzberg, ktorý je klinický psychológ, zdefinoval jako základ ekonomických potrieb takzvané hygienické faktory, nazývané tiež jako faktory údržby. Ich opakom sú motivačné faktory, ktoré sa týkajú hlbších ambícií. Dobrá „hygiéna“ práce je nezbytná, ale sama o sebe nie je dostačujúcim motivačným prvkom. (Crainer, 200, s. 118)

Dvořáková a kol. (2012, s. 228-231) udávajú, že Maslowova teória potrieb a Herzbergova teória skupín dvoch faktorov motivácie patria medzi najznámejšie teórie motivácie. Herzbergova teória teda pozostáva z dvoch faktorov:

1. **Faktory hygiény (dissatisfactory)** – do tejto skupiny Herzberg zaraďuje peniaze (mzdu), politiku a riadenie organizácie, personálne riadenie, vnútropodnikové vzťahy a istotu pracovného miesta. Ich nedostatok alebo úplná absencia v pracovnom procese vedie k nespokojnosti zamestnancov. Ak sa však aj nachádzajú v dobrom stave, nevstupujú aktívne do procesu motivácie a nevyvolávajú pracovnú nespokojnosť. Ich nedostatky, ktoré vyvolávajú pracovnú nespokojnosť, môžu byť do určitej miery kompenzované v pozitívnom smere a to intenzívnejším pôsobením motivátorov (dobré vzťahy, vedenie). Podľa Herzberga je však situácia presne opačná - eliminovať negatívne vplyvy pôsobenia faktorov hygiény prostredníctvom pôsobenia motivátorov tak, aby sa prejavila pracovná spokojnosť, ktorá je nemožná vzhľadom k spôsobu ich pôsobenia. Stav a pôsobenie faktorov hygiény je do veľkej miery ovplyvňované vedením organizácie.
2. **Motivátory vnútorných pracovných potrieb (satisfactory)** – tieto faktory sú tvorené výkonom (dosiahnutie úspechu na základe ocenenia pracovného výkonu), uznaním, obsahom práce, zodpovednosťou (delegovaná v systéme riadenia) a možnosťou rozvoja. Pokiaľ sú motivátory pozitívne nastavené a pôsobia, sú podnetom

k pracovnému výkonu, aktivitám zamestnanca a predstavujú najúčinnjšiu zložku motivácie k práci. Rozhodujúce pre tieto faktory je vnútorné usporiadanie potrieb zamestnanca a jeho osobných vlastností, pretože sa dá na ne naďalej motivačne pôsobiť. Okrem pracovnej spokojnosti, ktorú tiež ovplyvňujú, vedú priamo k zvýšeniu pracovného výkonu u zamestnancov.

Douglas McGregor študoval názory manažérov na podstatu človeka, jeho pracovné motivácie a tomu zodpovedajúce spôsoby riadenia ľudí. Doterajší prevažujúci pohľad na riadenie ľudí v organizáciách charakterizoval ako teóriu X. Medzi základné charakteristiky tejto teórie patrí:

- Ľudia sú vo svojej podstate leniví a snažia sa vyhnúť práci
- Pretože ľudia neradi pracujú, musia byť k práci prinútení systémom odmien a trestov a pri práci musia byť kontrolovaní.
- Pracovníci sa vyhýbajú zodpovednosti a radi sa nechávajú riadiť
- Existuje malá skupinka ľudí, pre ktorých toto neplatí. Tí sú povolaní k tomu, aby riadili a kontrolovali ostatných

Proti tejto tradičnej predstave, ktorá je dosť pesimistická čo sa týka pracovnej morálky a ľudského snaženia postavil McGregor teóriu Y, ktorá je postavená na dôvere v človeka a v jeho pozitívny vzťah k práci:

- Pre človeka je práca rovnako prirodzenou aktivitou ako zábava alebo odpočinok
- Človek rád prijíma samostatnosť a zodpovednosť
- Schopnosť samostatného rozhodovania je medzi ľuďmi silno rozšírená, nieje to záležitosť len niekoľkých jedincov
- Súčasné organizácie nevyužívajú tento potenciál jednotlivcov, snažia sa ich skôr kontrolovať a dirigovať. (Bělohlávek, 2008, s. 5-6)

### 3.3 Systém odmeňovania

Riadenie systému odmeňovania sa vyznačuje stratégiami, politikou a procesmi potrebnými k zabezpečeniu toho, aby mohlo byť uznané a odmenené jednak peňažne ale aj nepeňažne to, čím ľudia prispievajú organizácii. Je zamerané na podobu, realizáciu a udržiavanie systémov odmeňovania (procesov, metód a postupov), usilujúcich sa o uspokojovanie potrieb organizácie a osôb, ktoré sa podieľajú na jej chode. Základným cieľom je odmeňovať ľudí slušne, spravodlivo a dôsledne podľa ich hodnôt a prínosu organizácii, aby to poslúžilo

budúcemu dosahovaniu strategických cieľov organizácie. Toto riadenie sa netýka len peňažných odmien a zamestnaneckých výhod. Týka sa aj nepeňažného a nehmotného odmeňovania, ako je napríklad uznanie alebo pochvala, príležitosti ku vzdelaniu a rozvoju a rast právomocí a zodpovednosti pri vykonávaní práce. (Armstrong, 2009, s. 20)

Kachaňáková a Joniaková (2008, s. 160) uvádzajú, že cieľom personálneho manažmentu je zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali pre svoju organizáciu čo možno najefektívnejšie a s čo množno najväčším využitím svojich schopností. Jednou z ciest ako to dosiahnuť je používať vhodný systém odmeňovania, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a spravodlivo odmeňovať. Odmena je kompenzáciou zamestnanca za odvedenú prácu. Tá môže mať rôzne hmotné ale aj nehmotné podoby, no jej základom je peňažná odmena, ktorú zamestnanci dostávajú vo forme odmien ku mzde.

Peňažné stimuly a odmeny môžu motivovať. Ľudia potrebujú peniaze a teda chcú peniaze. Peniaze môžu motivovať, ale nie sú jediným motivátorom. Peniaze slúžia nasledujúcim funkciám odmeňovania:

- Fungujú ako cieľ, o ktorý sa ľudia usilujú, aj keď v rôznej miere
- Fungujú ako nástroj prinášajúci hodnotné výsledky
- Môžu byť symbolom, ktorý ukazuje príjemcovú hodnotu pre organizáciu
- Môžu byť všeobecným upevňovateľom správania, pretože to je tak často spájané s hodnotnými odmenami, že to nadobúda podobu hodnoty samotnej odmeny

Peniaze motivujú, pretože sú priamo alebo nepriamo spojené s uspokojovaním potrieb. Pokiaľ je príjem pravidelný, uspokojujú základné potreby prežitia, istoty a bezpečia. Peňažná odmena je často dominantným faktorom pri voľbe zamestnávateľa a významne sa k nim prihliada aj v momente, keď sa ľudia rozhodujú či zostať v organizácii alebo nie. (Armstrong, 2009, s. 115)

## 4 FIREMNÁ KULTÚRA

Kultúra podniku alebo tiež firemná kultúra, je často pokladaná za zodpovednú za najrôznejšie organizačné neduhy a občasne sa jej pripisuje vytváranie kladných vlastností. Je nevyhnutná, preto sa tento pojem skúma dôkladnejšie, aby sa umožnilo pochopiť správanie organizácii a stanoviť a vysvetliť rôzne organizačné problémy a činnosti. Jednoducho povedané, podrobné znalosti a povedomie o kultúre by mali zlepšiť našu schopnosť analýzy organizačného správania, aby sme mohli lepšie riadiť a viesť. Kultúra je spoločným javom a v prípade firemnej kultúry sa toto zdieľanie koná na úrovni organizácie. (Brooks, 2003, s. 216)

Urban (2014, s. 11-14) udáva, že kultúra sa v užšom poňatí zameriava predovšetkým na jej vonkajšie prejavy. Toto ponímanie zahŕňa predovšetkým vzhľad, usporiadanie a materiálne vybavenie firemných priestorov, ako napríklad ich poriadok a čistotu, vzhľad či štýl firemných dokumentov a prezentačných nástrojov ako sú logo, používané slogany a tak ďalej. Všetky tieto prvky firemnej kultúry a predovšetkým tie, ktoré sú vytvárané cieľene, slúžia väčšinou ako nástroj marketingu a firemného imidžu. Širšie poňatie vníma firemnú kultúru ako charakteristický spôsob pracovného, riadiaceho a spoločenského jednania zamestnancov vo firme. Dôležitou súčasťou sú okrem typického pracovného a riadiaceho jednania aj medziľudské vzťahy, ktoré na pracovisku firmy prevládajú. Ďalej sú tu zahrnuté aj spôsoby, ktorými firma jedná so zákazníkmi, obchodnými partnermi a verejnosťou.

Firemnú kultúru tvoria podľa Vysekalovej a Mikeša (2009, s. 67) štyri prvky:

1. **Symboly** – slang, spôsob obliekania (dress code), rôzne skratky, symboly postavenia, ktoré sú známe len členom organizácie
2. **Hrdinovia** – môžu to byť skutoční alebo imaginárni ľudia, ktorí sú braní ako vzor ideálneho správania, nositeľ a tradícii a ako model ideálneho zamestnanca či manažéra
3. **Rituály** – ide o rôzne spoločensky potrebné činnosti a prejavy. Jedná sa o neformálne aktivity (oslavy), formálne stretnutia, písanie správ a plánovanie
4. **Hodnoty** – predstavujú najhlbšiu úroveň firemnej kultúry.

## 4.1 Hodnoty a normy správania

V rámci organizácie môžu existovať rôzne kultúry. Napríklad kultúra do vonkajšieho sveta zahladeného marketingu môže byť podstatne odlišná ako kultúra výrobného útvaru, ktorý je orientovaný vnútro podnikovo. Môžu existovať určité spoločné podnikové hodnoty alebo normy, ale tie budú v niektorých ohľadoch v rôznych pracovných prostrediach iné. Firremnú kultúru môžeme definovať z hľadiska hodnôt, noriem a artefaktov. (Armstrong, 2007, s. 259)

### 4.1.1 Hodnoty

Hodnoty sa vzťahujú k tomu, čo je považované za najlepšie alebo za dobré pre organizáciu a jej napredovanie. Sústava hodnôt organizácie môže byť uznávaná len na úrovni vrcholového vedenia alebo ju môžu zdieľať všetci zamestnanci vo firme. Čím pevnejšie sú tieto hodnoty zakotvené a čím sú silnejšie, tým budú viac vplývať na správanie. To, čo je dôležité, sú fungujúce hodnoty a teda hodnoty, ktoré vedú k žiadúcemu správaniu.

Hodnoty môžu byť vyjadrené v nasledujúcich oblastiach:

- Výkon
- Schopnosť a Spôsobilosť
- Inovácie
- Týmová práca
- Kvalita

Hodnoty sa realizujú prostredníctvom noriem a artefaktov. Vyjadrovať sa môžu pomocou jazyka (podnikový žargón), rituálov, historiek a mýtov. (Armstrong, 2007, s. 260)

### 4.1.2 Normy

Armstrong (2007, s. 260) hovorí, že normy sú nepísanými pravidlami správania, ktoré poskytujú neformálny návod k tomu, ako sa správať. Normy hovoria ľuďom to, čo sa predpokladá, že budú ľudia robiť, hovoriť, v čo budú veriť a dokonca ako sa budú obliekať. Nikdy nie sú v písomnej podobe. Predávajú sa ústnou formou. Normy správania v písomnej podobe sa nazývajú procedúry.

Normy sa môžu týkať takých stránok správania, ako sú:



- Zaobchádzanie manažérov s členmi svojich tímov (štýl riadenia) a ako títo členovia reagujú na svojich manažérov
- Postavenie – aký veľký význam sa mu prikladá
- Ambície – očakávajú a schvaľujú sa otvorené ambície
- Loajalita – očakáva sa, že v záujme kariéry bude mať podobu „od narodenia až po smrť“
- Prístupnosť – od manažérov sa očakáva, že budú prístupní a viditeľní. (Armstrong, 2007, s. 260-261)

#### 4.1.3 Artefakty

Artefakty (ľudské výtvyry) sú viditeľnými a hmatateľnými stránkami organizácie, ktoré ľudia počujú, vidia a cítia. Artefaktami nazývame také veci, ako je pracovné prostredie, tón a jazyk používaný v listoch alebo oznámeniach, spôsob, akým sa ľudia oslovujú na stretnutiach alebo pri telefonickom rozhovore a podobne. (Armstrong, 2007, s. 261)

## 4.2 Typológia firemných kultúr

Rozdelenie firemných kultúr do hlavných typov dospieva väčšinou k typológiám, ktoré sú založené na štyroch typoch. Dôvodom je, že typológie zvyčajne vychádzajú z popisu firemných kultúr na základe dvoch vybraných vlastností. Jednotlivé typy kultúr potom zodpovedajú určitej kombinácii vysokých či naopak nízkych hodnôt u oboch vybraných vlastností. (Urban, 2014, s. 40)

Cejtham a Dědina (2010, s. 255) uvádzajú, že boli definované štyri generické druhy kultúry podľa dvoch faktorov. Prvým faktorom je miera rizika, ktoré je spojené s podnikovými aktivitami, a druhým faktorom je schopnosť, ako rýchlo sa podniky a ich zamestnanci dozvedajú o účinnosti a úspešnosti svojich rozhodnutí a zámerov.

Tieto dva faktory ďalej určujú nasledujúce 4 typy kultúry:

1. **Macho, tough-guy** (chlapská, prísna, drsná kultúra) – jednotlivci, ktorí často a veľa riskujú a rýchlo sa dozvedajú o správnosti svojho rozhodnutia. Typickými predstaviteľmi sú policajti, chirurgovia, zamestnanci stavebného, kozmetického a zábavného priemyslu. Časté zmeny personálu spôsobujú problémy pri vytváraní silnej a ucelenej kultúry.

2. **Work-hard/play-hard** (kultúra tvrdej práce a zábavy) – typické sú činnosti s nízkou mierou rizika a rýchlou odozvou. Predstaviteľmi sú realitní agenti, počítačoví experti alebo spoločnosti masovej spotreby ako napríklad McDonald.
3. **Ber-your-company** (stav svoj podnik, hop alebo trop) – typická je vysokou mierou rizika a pomalou odozvou, čo môže znamenať pre firmu roky neistoty ohľadne účinnosti prijatých opatrení. Predstaviteľmi sú naftárske spoločnosti, investičné banky a armáda.
4. **Procesná kultúra** – vyznačuje sa nízkou mierou rizika a pomalou odozvou. Predstaviteľmi sú napríklad banky, poisťovne a štátne služby. Nedostatočná odozva spôsobuje, že zamestnanci sa sústreďujú hlavne na to, ako veci robia, než na samotný obsah práce a majú tendenciu „kryť si chrbát“.

Urban (2014, s. 42-44) hovorí, že známa je aj typológia firemnej kultúry, ktorá vedie ku 4 typom firemných kultúr označovaných ako kultúra mocenská, kultúra rolí, kultúra úloh a kultúra osôb.

- Mocenská kultúra je charakteristická pre organizácie, v ktorých je rozhodujúca časť rozhodovacích kompetencií sústredená na jednu alebo niekoľko málo osôb. Ide o kultúru typickú pre malé firmy. Autorita osôb je tu často postavená na strachu.
- Kultúra rolí (funkcií) existuje vo väčších, hierarchických a väčšinou aj stabilizovaných organizáciách, v ktorých jednotlivé osoby zastávajú jasne určené pozície, vytvorené k vykonávaniu určitých pracovných povinností. Hlavný dôraz sa kladie na to, aby osoby, ktoré zastávajú určité miesta vykonávali činnosti zodpovedajúce ich popisu, a to podľa určených pravidiel.
- Úlohová kultúra je zameraná predovšetkým na dosiahnutie výsledkov, cieľov či na realizáciu projektov. Cieľom managementu je vytvárať tímy, ktoré budú schopné plniť ciele organizácie. Táto kultúra je typická pre organizácie, v ktorých sú k vykonávaniu určitých úloh tvorené tímy.
- Kultúra osôb predstavuje v rámci tejto typológie najindividualistickejšiu formu firemnej kultúry. Vzťahy v organizácii sú partnerské, nikto nemá výrazne silnejšiu prevahu. Kultúra toho typu môže väčšinou vzniknúť len vo veľmi voľnej organizácii, ako napríklad v silno predajne zameranej spoločnosti, kde môžu jednotliví predajcovia fungovať do veľkej miery samostatne a nezávisle.

## 5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť mojej bakalárskej práce bola zameraná na oboznámenie čitateľa so systémom riadenia spoločnosti.

Práca začína definíciou podnikateľa a neskôr pokračuje poslaním, víziou a stratégiou organizácie. Poslanie firmy by malo vyjadrovať, kam firma smeruje, dôvod jej existencie a ako by sme ju mali vnímať nielen my – zákazníci, ale aj samotní zamestnanci. Ide o filozofiu organizácie, ktorá má motivovať. Pre správne a efektívne fungovanie je dôležité, aby sa zamestnanci s poslaním a víziou stotožnili a verili v ňu.

Poslanie a vízia sú základné prvky, podľa ktorých si organizácia volí svoju stratégiu. Úspech každej firmy je založený na jej stratégii. Firma, ktorá nemá presne a jasne definovanú stratégiu a dobre fungujúci systém strategického riadenia, nemôže v súčasnom svete plnom konkurencie prežiť.

Zvolená stratégia bude v budúcnosti ovplyvňovať organizačnú štruktúru, ktorú si firma zvolí. Aby vo firme nevládol úplný chaos, je potrebné vopred určiť jednotlivé právomoci a presne zadefinovať vzťahy, ktoré sa vyskytujú v organizačnej jednotke. Medzi základné typy organizačných štruktúr patria líniové organizačné štruktúry, štábne, kombinované, funkčné a výrobné.

Aby zamestnanci podávali kvalitné výkony a boli spokojní, nestačí im len podať poslanie, víziu a rozdeliť ich podľa organizačnej štruktúry. Zamestnancov musíme vedieť aj správne motivovať a odmeňovať. K tomu nám slúži systém motivácie, ktorý hovorí, že dobre namotivovaný zamestnanec podáva oveľa lepšie výkony a pôsobí aj lepšie na zákazníka. Priekopníkmi v teórii motivovania boli Abraham Maslow, ktorý sformuloval svoju hierarchiu ľudských potrieb od najzákladnejších fyzických až po seberealizáciu. Druhý priekopník v tejto oblasti bol Douglas McGregor a jeho teória X a Y. Dôležitú úlohu zohráva aj firemná kultúra, ktorá je vyjadrením imidžu spoločnosti, vyjadrením jej charakteru, celkovej atmosféry a vnútorného života, ktorý sa v nej odohráva.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 6 PREDSTAVENIE FIRMY VIRTUAL REALITY MEDIA, A.S.

Pre túto bakalársku prácu som si vybral spoločnosť Virtual Reality Media a.s.. Spoločnosť sa zaoberá dizajnom, vývojom a výrobou rôznych druhov vysoko kvalitných a sofistikovaných simulátorov a výcvikových systémov, ktoré využívajú vojenský zákazníci pre zabezpečenie výcviku vzdušných a pozemných síl a taktiež aj civilní zákazníci pre zabezpečenie profesionálneho výcviku civilných pilotov. VRM bola založená v roku 1992 ako hardvérový a softvérový vývojár. V roku 1995 spoločnosť prijala proaktívnu obchodnú stratégiu zameranú na výskum a vývoj, výrobu a predaj simulačných technológií. Táto zmena vyústila do prvej zmluvy uzatvorenej v roku 1995 medzi VRM a Ministerstvom obrany Slovenskej republiky, ktorá sa týkala dodávky kompletného simulátora lietadiel MiG-29.



Obrázok 8 Vojenský letecký simulátor MiG-29

V súčasnosti VRM zamestnáva približne 90 vysoko kvalifikovaných pracovníkov, ktorí spoločnosti umožňujú poskytovať svojim zákazníkom na celom svete vysokokvalitné produkty a služby. Spoločnosť je odhodlaná navrhovať, vyrábať a dodávať svoje produkty prispôsobené špecifickým požiadávkam zákazníkov v súlade s manažérskym systémom ISO Quality. Okrem toho, v prípade komerčných projektov spoločnosť dodržiava všetky príslušné normy JAA/EASA (Spoločné letecké úrady/Európska agentúra pre bezpečnosť letectva). Spoločnosť vo svojich vývojových a výrobných procesoch využíva najmodernejšie technológie, subsystemy a komponenty s cieľom poskytnúť zákazníkovi najpokročilejšie produkty vrátane kvalifikovaného školenia a údržby.

Produktové portfólio:

1. Vojenské simulátory a výcvikové systémy

- Simulátory s pevnými krídlami: MiG-29, SU-22, SU-25 a L-39
- Simulátory rotačných krídiel: Mi-17, Mi-171
- Simulátory protiletadlových raketových systémov: S-10, S-2 a IGLA
- Simulátory pozemných vozidiel: T-72 Tank, BMP-2 pechotné vozidlo
- Tréningové multimedialne miestnosti a počítačové školenia

2. Simulátory civilných lietadiel (postavené podľa noriem JAR)

- Simulátor pre súkromné lietadlá
- Simulátory lietadiel s jedným motorom

3. Subsystemy a softvérové moduly

- Elektrické riadiace systémy a vibračné platformy
- Softvér Power Vision Image Generator a hardvér Immax Image Generator
- Zobrazovacie systémy od jednokanálového displeja po viackanálový

## 7 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO MODELU

Spoločnosť Virtual Reality Media, a.s. sa riadi mottom „Quality and Satisfaction“, čo znamená, že ide o spoločnosť, ktorá dbá na starostlivosť o zákazníka, kvalitu svojich produktov a neustále sa zlepšovať a zdokonaľovať sa vo všetkých oblastiach.

### 7.1 Poslanie

Poslanie spoločnosti VRM, a.s. je stanovené v interných dokumentoch spoločnosti a hovorí, že cieľom je poskytovať svojim zákazníkom najpokročilejšie a najmodernejšie produkty a taktiež aj kvalifikované školenia a údržby. Aby toho bola firma schopná, je potrebné neustále pripomínať svojim zamestnancom toto poslanie.

Vrcholový manažment VRM si uvedomuje svoje záväzky za zvyšovanie úrovne kvality svojich produktov a služieb a taktiež aj spokojnosti zákazníkov. V záujme naplnenia tohoto záväzku a teda celého poslania spoločnosti, si vrcholový manažment stanovil tieto priority:

1. **Produkty a služby** = na základe svetových trendov v oblasti simulačných technológií a autonómnych zariadení trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré splnia požiadavky zákazníka
2. **Spokojný zákazník** = na základe dôslednej identifikácie potrieb, očakávaní a spätnej väzby od zákazníkov zvyšovať kvalitu produktov a poskytovaných služieb
3. **Inovácie** = sledovaním vývojových trendov a najmodernejších technológií a ich implementáciou dosahovať vysokú konkurencieschopnosť produktov a poskytovaných služieb
4. **Vysokokvalifikovaný a motivovaný personál** = cieleným vzdelávaním, podporou osobného rozvoja a firemnej kultúry, vhodným systémom odmeňovania a zvyšovaním kvality personálnej práce dosahovať rozvoj znalostí, vysokú odbornú úroveň pracovných tímov, vyššiu produktivitu práce a kvalitnejší výkon procesov a činností
5. **Dobré meno** = plnením legislatívnych požiadaviek, rešpektovaním etických princípov podnikania a zodpovednou sociálnou politikou vytvárať pozitívny obraz o VRM v orgánoch štátnej správy, u odbornej verejnosti a ostatných zainteresovaných strán.

6. **Zlepšovanie** = na základe výsledkov analýz a hodnotení trvalo zlepšovať vhodnosť, primeranosť, výkonnosť a efektívnosť systému manažérstva kvality a jeho procesov.

Tieto priority na dosiahnutie poslania spoločnosti sú dostupné, udržiavané a komunikované so zamestnancami VRM a relevantnými zainteresovanými stranami. Jej aktuálnosť a vhodnosť je pravidelne preskúmaná.

## 7.2 Vízia

Vízia spoločnosti VRM nie je písomne definovaná. Na základe poslania spoločnosti a rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi ju však môžeme definovať nasledovne: „Našou víziou je, aby bola spoločnosť vnímaná ako inovačná, pokroková, taká, ktorá kladie dôraz na kvalitu a technologickú vyspelosť svojich produktov a služieb a venuje zvýšenú pozornosť svojim zákazníkom.“

Z vízie teda vyplýva, že kľúčovú úlohu v spoločnosti zohráva zákazník. Spoločnosť sa v budúcnosti chce ešte viac orientovať na jeho potreby a poskytovať tak ďaleko lepšie služby a produkty. Ak zákazník dostane čo chce a je s tým spokojný, nebojí sa s firmou pokračovať v ďalších nákupoch a dokonca je schopný o nej aj informovať a odporučiť ju svojim kamarátom a okoliu. Preto sa spoločnosť usiluje o dodávanie všetkých svojich produktov a služieb zákazníkom v duchu motta „Quality and Satisfaction.“

Významnú úlohu má aj získavanie ďalších štátnych zákaziek, čo by spoločnosti zaručilo stabilnejšiu pozíciu na trhu, zvýšilo by to povedomie o spoločnosti na vysokých úrovniach a samozrejme by sa aj zvýšila konkurenciechopnosť firmy. K tomu majú slúžiť nové technológie a inovácie, na ktorých firma neustále pracuje a zdokonaľuje ich.

Ďalším cieľom je rozšírenie pracovného personálu. Aby mohla spoločnosť rásť, rozširovať sa, inovovať a poskytovať svoje produkty včas a v potrebnej kvalite, je za potreba mať čo najviac kvalitných a schopných pracovníkov. To si v spoločnosti veľmi dobre uvedomujú a preto v súčasnosti hľadá ľudí na pozície softvérových vývojárov a dizajnérov.

Ako môžeme vidieť, vízia spoločnosti je jasne zadaná a zameraná na blízku budúcnosť v rozmedzí pár rokov. Jej hlavný základ tvoria jednoznačne zákazníci, na ktorých sa spoločnosť zameriava a ktorí hrajú dôležitú úlohu v jej budúcnosti.



### 7.3 Stratégia

V analyzovanej spoločnosť prevláda v súčasnosti ofenzívna stratégia, ale využíva sa aj defenzívna. VRM sa podľa stanovenej vízie snaží o zvýšenie a udržanie stabilnej pozície na trhu, oslovovanie a získavanie nových zákazníkov a prilákanie nových kvalifikovaných pracovníkov. Čo sa týka defenzívnej stratégie, tak sa spoločnosť snaží udržiavať si stálych zákazníkov prostredníctvom rôznych servisov a školení.

Overenou a fungujúcou stratégiou je získavanie štátnych zákaziek a spolupráca s Ministerstvom obrany Slovenskej republiky. Tá je pre spoločnosť kľúčová, pretože zabezpečuje jej najväčšie príjmy. Výhodou tejto spolupráce je aj to, že zákazky sa dostávajú na určitý čas dopredu a spoločnosť je tak schopná naplánovať a vymedziť potrebné zdroje financovania, určiť plán výroby, určiť náklady a prípadne, ak by išlo o veľkú zákazku, pripraviť konkurz na spoluprácu s rôznymi inými firmami.

Stratégia financovania je pri akciovej spoločnosť jasná – akcionári. Tí investujú svoje finančné prostriedky do spoločnosti v nádeji, že sa jej vrátia maximálne zhodnotenú. Spoločnosť VRM sa snaží prostredníctvom intenzívneho a cieľového marketingového úsilia zabezpečiť maximálne zhodnotenie finančných prostriedkov investovaných akcionármi a spoločnosťou do vývoja nových produktov. Spoločnosť riadi marketing prostredníctvom sociálnej siete Facebook, účasťou na rôznych svetových veľtrhoch, vlastnou webovou stránkou, ktorá je pravidelne kontrolovaná a aktualizovaná a v neposlednom rade aj sponzorstvom miestneho futbalového klubu.

Dôležitým hľadiskom je samozrejme už niekoľkokrát spomínaná spokojnosť zákazníka. Ak chce spoločnosť udržiavať spokojných zákazníkov, musí neustále sledovať a kontrolovať meniaci sa trh, aktuálne technologické trendy a konkurenciu a byť schopná na ne včas zareagovať. Preto je potrebné, aby spoločnosť dbala na kvalitné systémové riadiace procesy a vyhodnocovanie miery efektívnosti a spokojnosti zákazníkov.

Celá stratégia spoločnosti VRM je do značnej miery ovplyvňovaná jej mottom „Quality and Satisfaction“, ktoré je hnacím motorom celej spoločnosti. Spája v sebe kvalitu, ktorá v sebe nosí profesionálne a odborne vykonanú prácu zamestnancov až po spokojného zákazníka, ktorý je ochotný vracať sa k spoločnosti znova a znova a šíriť jej dobré meno.

## **8 ANALÝZA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY VIRTUAL REALITY MEDA, A.S.**

VRM reprezentuje značku pre spoločné zoskupenie 3 spoločností:

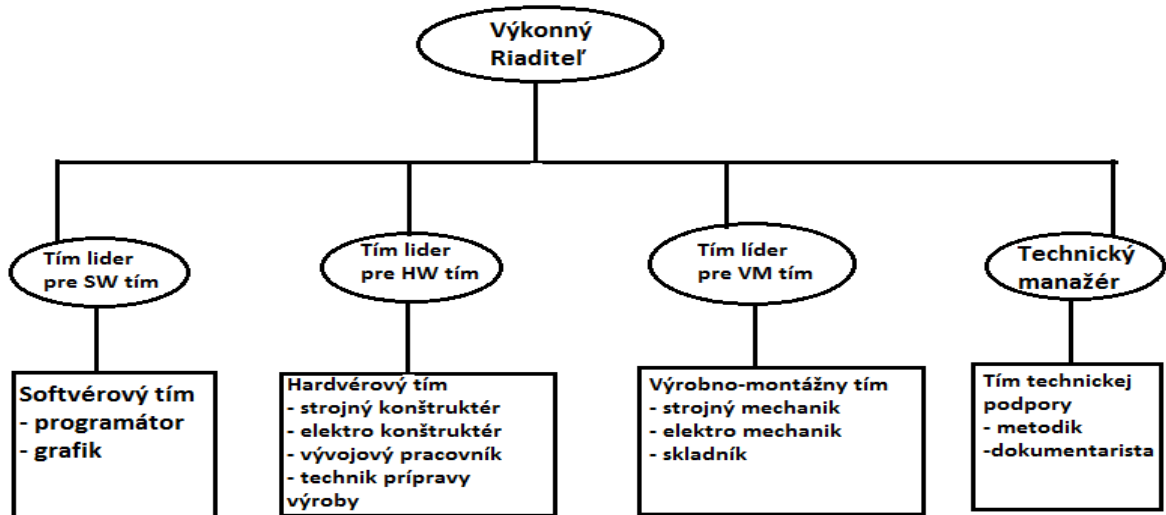
- Materskej spoločnosti Virtual Reality Media a.s.
- Dcérskej spoločnosti Virtual Reality Media (VRM) SA
- Dcérskej spoločnosti VRM Services, s.r.o.

Cieľom vytvorenia zoskupenia je spoločné strategické smerovanie, vedenie a spolupráca materskej a dcérskeho spoločnosti za účelom efektívneho manažovania spoločnosti.

### **8.1 Súčasná štruktúra**

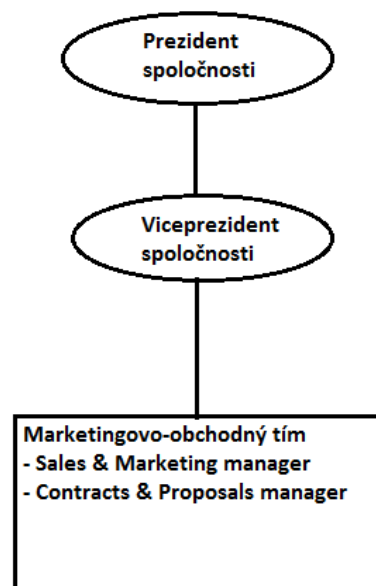
Súčasná štruktúra spoločnosti Virtual Reality Media, a.s., zodpovedá projektovej organizačnej štruktúre. Tá je charakteristická svojím procesným charakterom. Riadenie v takejto organizačnej štruktúre spočíva v tom, že sú vytvárané jednotlivé tímy, za cieľom riešenia konkrétneho projektu. Každý tím sa skladá z 5-10 členov, podľa náročnosti daného projektu. Na čele tímu stojí tím líder, ktorý organizuje, riadi a kontroluje činnosti tímu. Členovia tímu pracujú iba na konkrétnom projekte a po ukončení práce na projekte sa tím rozpadá. Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva približne 90 zamestnancov. Podľa klasifikácie podnikov podľa počtu zamestnancov, sa radí medzi stredné podniky. Vďaka tomu je organizačná štruktúra spoločnosti rozsiahla a je uvedená v prílohe P1.

Materská spoločnosť VRM, a.s. zastrešuje výskumno-vývojovo výrobné aktivity, ktorých cieľom je vyvinúť a vyrobiť produkty z produktového portfólia VRM alebo produkty zadané na základe požiadaviek zákazníka. VRM, a.s. zabezpečuje návrh a vývoj, konštrukciu, technickú prípravu výroby, výrobu a montáž, dodávky a servisné služby trenažérov, simulátorov a komplexných výcvikových stredísk, vrátane poskytovania softvéru, servisné služby a centralizované činnosti pre celú spoločnosť. Materská spoločnosť je 100 % vlastníkom dcérskeho spoločnosti.



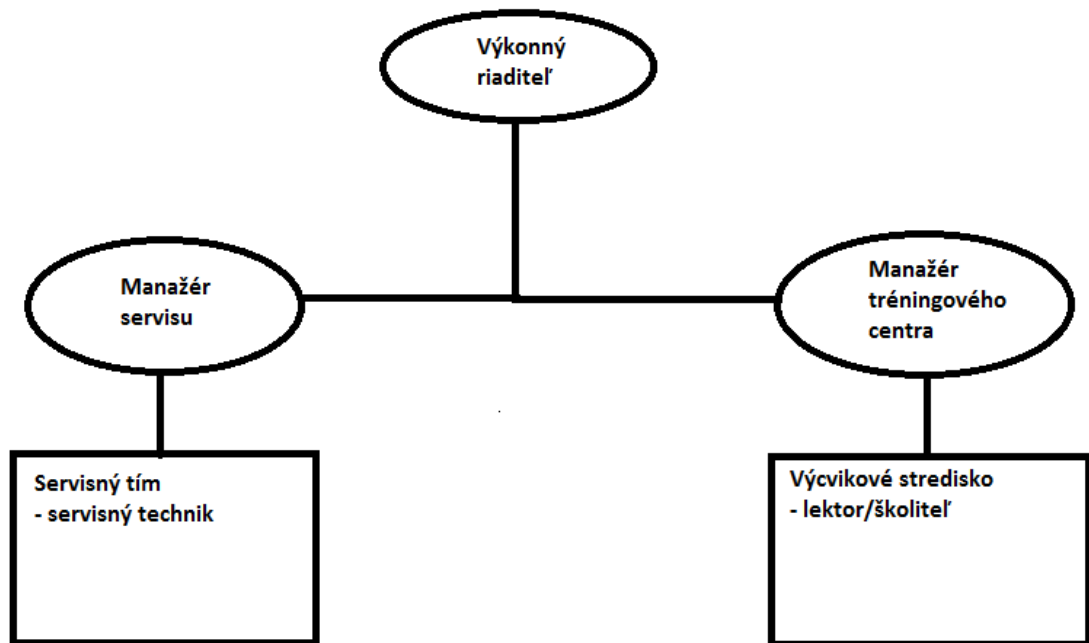
Obrázok 9 Organizačná štruktúra VRM, a.s. Zdroj: Vlastná tvorba

Dcérska spoločnosť VRM SA zastrešuje marketingové a obchodné aktivity VRM s dôrazom na zvyšovanie efektivity a expanziu dobrého mena a značky „VRM“ na čo najširšie svetové trhy. VRM SA prioritne zastupuje spoločnosť v rámci štruktúry svetových trhov, stanovuje strategické smerovanie, zabezpečuje nové rozvojové programy, marketingové aktivity, spoluprácu s partnermi, nové akvizície a podobne. Vzhľadom na špecifické poslanie tejto spoločnosti ju tvorený iba jeden tím.



Obrázok 10 Organizačná štruktúra VRM SA Zdroj: Vlastná tvorba

Dcérska spoločnosť VRM Services s.r.o. zastrešuje servisné činnosti a služby simulátorov a výcvikových zariadení, poskytuje komplexné služby v rámci výcvikového a školiaceho strediska pre simulátory a poskytuje servis a montáž technológií.



Obrázok 11 Organizačná štruktúra VRM Service, s.r.o. Zdroj: Vlastná tvorba

## 8.2 Rozbor riadenia

Materská spoločnosť ako aj dcérske spoločnosti sú riadené ako samostatné právne subjekty. V rámci vnútorného členenia spoločností VRM sa uplatňuje dvojstupňové riadenie:

- I. stupeň – výkonné riadenie: Výkonný riaditeľ,
- II. stupeň – výkonné / projektové riadenie: Manažér tímu, Tímový líder / Projektový manažér.

Na čele spoločnosti stojí výkonný riaditeľ, ktorý zabezpečuje výkonné riadenie spoločnosti a zodpovedá sa Predstavenstvu. Výkonní riaditelia na nižšej úrovni riadia projektových manažérov alebo tímových lídrov. Spoločnosť nemá vytvorené presné štruktúry v zmysle odborov alebo oddelení, ale vytvára pracovné tímy podľa aktuálnej potreby.

Základné orgány a konanie menom spoločnosti vyjadruje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 1 Základné orgány a konanie menom spoločnosti, Zdroj: Interné dokumentyVRM

	<b>VRM, a.s.</b>	<b>VRM SA</b>	<b>VRMS</b>
<b>Najvyšší orgán</b>	Valné zhromaždenie	Valné zhromaždenie	Valné zhromaždenie
<b>Štatutárny orgán</b>	Predstavenstvo	Administratívna rada	Konateľ
<b>Dozorný orgán</b>	Dozorná rada	Dozorný orgán	-
<b>Konanie menom spoločnosti</b>	Za spoločnosť konajú a podpisujú všetci členovia predstavenstva samostatne a to tak, že k obchodnému menu spoločnosti pripojí podpisujúci svoj podpis Za spoločnosť koná a podpisuje prokurista samostatne. Prokurista sa podpisuje za spoločnosť tak, že k vytlačnému alebo napísanému obchodnému menu spoločnosti pripojí svoj podpis.	Za spoločnosť konajú a podpisujú všetci členovia Administratívne rady samostatne a to tak, že k obchodnému menu spoločnosti pripojí podpisujúci svoj podpis	Spoločnosť zastupuje a za ňu podpisuje konateľ samostatne
<b>Výkonné riadenie spoločnosti</b>	Výkonný riaditeľ (VR)	Administratívny prezident (PS)	Výkonný riaditeľ (VR)
<b>Zastupiteľnosť VR</b>	Finančný manažér v rozsahu plnej právomoci VR	VP Business development	Manažér servisu
<b>Ďalšie orgány</b>	Valné zhromaždenie Dozorná rada	Valné zhromaždenie Dozorný orgán	Valné zhromaždenie
<b>Základné dokumenty</b>	Stanovy spoločnosti	Stanovy spoločnosti	Spoločenská zmluva

Najvyšším riadiacim orgánom v rámci VRM je predstavenstvo VRM, a.s., v mene ktorého koná Predseda predstavenstva v rozsahu uznesení predstavenstva VRM, a.s. Predstavenstvo VRM, a.s. strategicky riadi zoskupenie VRM na najvyššej úrovni. Poradným orgánom Predstavenstva VRM, a.s. je tzv. Rada riaditeľov, účelom ktorej je:

- formulovanie a komunikácia poslania, vízie a hodnôt VRM,
- strategické (strednodobé/ročné) plánovanie a tvorba biznis plánov,
- strategický a operatívny controlling,
- riadenie rizík a príležitostí, identifikácia a komunikácia interných a externých vplyvov,
- zdieľanie informácií a tímová komunikácia v rámci VRM,
- riešenie problémov a schvaľovanie zmien v rámci VRM,
- kontrola ekonomickej a finančnej situácie v rámci VRM,
- hodnotenie efektívnosti a výkonnosti SMK a prijímanie opatrení na zistený stav.

Predsedom Rady riaditeľov je Predseda predstavenstva VRM, a.s. Členmi Rady riaditeľov sú:

- výkonní riaditelia VRM, a.s., VRM SA a VRMS,
- prizvaní manažéri VRM zodpovední za riadenie centralizovaných procesov,
- prizvaní zamestnanci VRM podľa prerokovávanej problematiky.

### 8.3 Analýza organizačnej štruktúry

Organizačné členenie zodpovedá plochej organizačnej štruktúre. Sú vytvárané jednotlivé tímy podľa aktuálnej potreby, ktoré vzájomne spolupracujú. Tím zabezpečuje ucelené oblasti procesov, činností alebo projektov. Na čele tímu je projektový manažér, tímový manažér alebo tímový líder.

Pre spoločné riadenie a výkon spoločných procesov a činností sú v rámci VRM zriadené:

- centralizované tímy:
  - finančno-logistický tím – centralizovane zabezpečuje: účtovné služby, nakupovanie (sklady), kooperácie, správu majetku, administratívne služby (recepcia), upratovacie služby, auto-prevádzku, BOZP a OPP, zdravotnú službu, telekomunikačné služby.
  - kancelária VR VRM, a.s. – centralizovane zabezpečuje: správu intranetu, IS Vision32 a firemnej počítačovej siete a HW/SW prostriedkov VRM, správu registrátúrneho strediska, priemyselnú bezpečnosť a licenčné konania.

- samostatné centralizované pracovné funkcie zabezpečujúce činnosti pre celé VRM:
  - Manažér pre obchod a marketing,
  - Manažér pre prípravu kontraktov a ponúk,
  - Finančný manažér,
  - Senior projektový manažér,
  - Zmocnenec pre Systém manažerstva kvality,
  - HR manažér.

Každý výkonný riaditeľ má v rámci organizačnej štruktúry vytvorenú Kanceláriu výkonného riaditeľa. Tieto kancelárie zabezpečujú výkon činností pre bežný operatívny chod spoločností. Ide o činnosti, ktoré nie sú priamo zapojené do realizácie projektov a zákaziek, ale poskytujú podporné a asistenčné (administratívne) činnosti pre pracovné tímy.

Výhodou takejto štruktúry je možnosť operatívne meniť zloženie jednotlivých tímov podľa momentálnych potrieb a projektov, pričom pracovníci zabezpečujúci bežný chod organizácie ostávajú stále na svojich pozíciách. Činnosti potrebné pre každý jeden tím sú zabezpečované centrálné, čím sa zefektívni a zjednoduší práca.

Predseda Predstavenstva zriaďuje podporné a poradné skupiny – rady a komisie, ktoré na úrovni celej organizácie slúžia na riešenie špecifických problémov a úloh zásadného charakteru, ktoré si vyžadujú vypracovanie odborných materiálov, posudkov alebo stanovísk viacerých odborných tímov.

Spoločný pre všetky organizácie je aj Systém manažerstva kvality. Zmocnenec pre systém manažerstva kvality zabezpečuje centralizované činnosti vybudovania, implementácie, udržiavania a stáleho zlepšovania systému manažerstva kvality v súlade s príslušnými právnymi predpismi a medzinárodnými normami ISO. Príručka kvality, spoločná pre všetky organizácie definuje spoločné ciele a zámery v oblasti rozvoja, popisuje predmet, hranice a aplikovateľnosť systému manažerstva kvality.

Riadiace pozície v rámci VRM predstavujú:

- Predseda predstavenstva VRM, a.s.,
- Výkonný riaditeľ VRM, a.s.
- Administratívny prezident VRM SA,
- Výkonný riaditeľ VRMS,

- Finančný manažér,
- Technický manažér,
- HR manažér,
- ZSMK,
- Senior projektový manažér,
- Projektový manažér,
- Tímový líder pre SW tím,
- Tímový líder pre HW tím,
- Tímový líder pre VM tím,
- Manažér servisu

Za účelom zabezpečenia plynulého plnenia úloh a správneho fungovania spoločnosti sú vydávané záväzné dokumenty:

- **Uznesenia orgánov a.s.** – uzneseniami sa riadia všetky zásadné otázky spoločnosti
- **Organizačné smernice (OS)** - určujú základné pravidlá a spôsob organizovania, vykonávania jednotlivých procesov a činností na najvyššej riadiacej úrovni VRM.
- **Príkazy (PR)** - formou príkazu sa vydávajú dlhodobé riadiace opatrenia, dôležité opatrenia vyplývajúce napr. z rozhodnutia predstavenstva. Príkaz musí obsahovať presné definovanie problému, zadanie, podmienky plnenia a jasnú zodpovednosť za ich vykonanie.
- **Dokumentované postupy (DP)** - slúžia k popisu procesov a činností, predovšetkým podrobnejšie popisujú vstupy, výstupy, väzby, postupnosť činností, požadované zdroje, zodpovednosti a právomoci v rámci riadenia a vykonávania procesov a ostatné náležitosti procesov
- **Zápisy / Zápisnice** – zápisy / zápisnice z rokovaní orgánov, tímov a iných pracovných stretnutí sú nástrojmi operatívneho riadenia. Zápisy / Zápisnice obsahujú operatívne úlohy s vymedzením zodpovedností, formy a termínov splnenia úloh.



Všetky činnosti zabezpečuje projektový tím, ktorý tvoria

- Marketingovo-obchodný tím,
- Softvérový tím,
- Hardvérový tím,
- Výrobno-montážny tím,
- Tím technickej podpory,
- Servisný tím.

Jednotlivé tímy sú riadené projektovými manažérmi, v ktorých kompetencii je riadenie projektu, schvalovanie jednotlivých etáp projektu, riadenie a koordinácia projektu, jeho realizácia, ukončenie a vyhodnotenie.

**Marketingovo-obchodný tím** zabezpečuje vyhľadávanie obchodných príležitostí, plánovania realizáciu marketingových aktivít, spracovanie zmlúv, objednávok, ponúk, komunikuje so zákazníkmi a rieši ich požiadavky, reklamácie a sťažnosti, aktualizuje webovú stránku a riadi portfólio zákazníkov.

**Softvérový tím** zabezpečuje plánovanie, prípravu, realizáciu, testovanie a odovzdanie softvérového riešenia, školí technický personál zákazníka a pripravuje školiace materiály z oblasti softvéru.

**Hardvérový tím** zabezpečuje plánovanie, prípravu, realizáciu, testovanie a odovzdanie hardvérového riešenia, technickú prípravu výroby – vyhotovuje výrobnú dokumentáciu, pripravuje konštrukčnú prípravu výroby a špecifikuje materiálové zdroje na výrobu.

**Výrobno-montážny tím** plánuje a riadi výrobu a montáž, riadi výrobné a montážne procesy, zabezpečuje balenie a expedíciu výrobku k zákazníkovi, riadi výrobné zmeny.

**Tím technickej podpory** zabezpečuje spracovanie technického návrhu produktu, pomáha pri spracovaní technickej dokumentácie, plánuje a koordinuje interné vývojové úlohy, realizuje zákaznícke skúšky, sleduje najnovšie trendy v oblasti technológií.

**Servisný tím** zabezpečuje permanentnú funkčnosť produktov, záručný a pozáručný servis, profylaxiu (preventívny servis), aktualizáciu technickej dokumentácie.

**Tréningové centrum** zabezpečuje výcvik pilotov a leteckého personálu na simulátoroch. Toto centrum je momentálne v štádiu prípravy a budovania.

Jednotlivé tímy spolu úzko spolupracujú a v prípade potreby si poskytujú vzájomnú súčinnosť. Podporné tímy, spoločné pre všetky tímy tvoria:

**Kancelária** – zabezpečuje administratívne a operatívne činnosti

**Finančno-logistický tím** – riadi finančné toky, zabezpečuje finančné operácie, vedie účtovníctvo, zodpovedá za účtovné závierky, zabezpečuje prevádzku budovy

**HR Manažér** – jeho zodpovednosťou je vedenie personálnej agendy, starostlivosť o zamestnancov, pracovné pohovory, plánuje a koordinuje vzdelávanie zamestnancov, vypracováva interné smernice

**Zmocnenec systému manažérstva kvality** – zabezpečuje vývoj a implementáciu procesov na neustále zvyšovanie kvality, vypracováva plán interných auditov, astupuje spoločnosť vo vzťahu k certifikačným orgánom

## 9 ANALÝZA SYSTÉMU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Systém riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti VRM má na starosti predovšetkým HR manažér. Ten je zodpovedný za výber nových zamestnancov, prijímacie pohovory, adaptáciu nových zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov a iné. Je nenahraditeľným členom spoločnosti. Ak má zamestnanec nejaký problém, v prvom rade sa vždy obracia práve na HR manažéra. Okrem toho na pracovisku pôsobí veľmi príjemná a uvoľnená atmosféra, čo môžem aj sám potvrdiť, keďže som strávil na pracovisku dosť času. Zamestnanci si medzi sebou všetci tykajú, vrátane manažérov a riaditeľov, majú otvorené dvere na kanceláriách a neboja sa otvorene hovoriť o tom, čo ich trápi alebo kde vidia možnosti na zlepšenie. Spoločnosť sa dlhodobo usiluje o vytvorenie takého pracovného prostredia, ktoré svojim zamestnancom zlepši a zjednoduší prácu a poskytne psychickú pohodu, aby sa mohli sústrediť čisto na svoju prácu a podávať tak čo najlepšie a najkvalitnejšie výkony. Zamestnanci sa však musia riadiť predom stanovenými predpismi, ktoré sú ukotvené v pracovnom poriadku VRM. Činnosti jednotlivých zamestnancov spoločnosti, ich zodpovednosti, právomoci a vzájomné vzťahy podriadenosti a nadriadenosti sú rozpracované v Popise pracovnej funkcie (PPF). Popis pracovnej funkcie vypracováva HR manažér v spolupráci s príslušným nadriadeným zamestnanca. Každý zamestnanec je s PPF oboznámený, čoho dôkazom je podpis na uvedenom dokumente. Úlohy, zodpovednosti a právomoci, ktoré sú uvedené v PPF znamenajú pre zamestnanca zastávajúceho danú funkciu záväzok, podľa ktorého sa musí riadiť a dodržiavať ho.

Spoločnosť si svojich zamestnancov váži a vníma ich ako svoje bohatstvo, nakoľko si je vedomá toho, že zohnať vysoko kvalifikovaných vývojárov, dizajnérov, manažérov, technikov a iných, nie je vôbec jednoduché. Preto spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom rôzne výhody v podobe napríklad vypožičania osobného automobilu, organizovania firemných večierkov a eventov, pracovných ciest a podobne.

### 9.1 Analýza systému motivácie

Motiváciu v spoločnosti tvoria zložky mzdy. Mzda sa vypláca zamestnancom v podobe časovej mzdy. Tá ich však nie vždy až tak motivuje. Preto musela spoločnosť navrhnuť riešenia, ktorými by udržala svojich zamestnancov motivovaných k podávaniu najlepších výkonov.

Okrem základného platu a príslušných príplatkov možno zamestnancovi vyplatiť nasledovné zložky mzdy:

- Osobné ohodnotenie
- Projektová odmena
- Ročná odmena
- Mimoriadna odmena

**Osobné ohodnotenie** sa vypláca zamestnancom mesačne v plnej výške, ak si zamestnanec spoločnosti splní všetky svoje pracovné povinnosti vyplývajúce z popisu pracovných činností. O výške vyplateného osobného ohodnotenia rozhoduje manažér príslušného organizačného strediska.

**Projektová odmena** sa vzťahuje na konkrétny projekt, pričom celkovú výšku projektovej odmeny schvaľuje generálny riaditeľ po schválení konečného projektu a predbežnej cenovej kalkulácie. Okruh zamestnancov, ktorým môže byť vyplatená projektová odmena a pravidlá pre jej vyplácanie sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 2 Projektová odmena, zdroj: Odmeňovací poriadok VRM

Podiel zo schválenej výšky projektovej odmeny v %	Cieľová skupina	Termín vyplatenia	Navrhuje	Schvaľuje
30-60	Pracovníci podieľajúci sa nepriamo na realizácii projektu	Po úspešnom odovzdaní projektu	Manažéri podporného tímu a generálny riaditeľ	Generálny riaditeľ
40-70	Projektový tím	Po úspešnom odovzdaní projektu	Projektový manažér v spolupráci s technickým a finančným manažérom	Generálny riaditeľ

V prípade, že dôjde k zníženiu zisku na projekt oproti plánovanej výške o viac ako 5%, bude projektová odmena krátená alikvótne o sumu rovnajúcu sa rozdielu medzi kalkulovaným ziskom v predbežnej kalkulácii a ziskom vypočítaným vo výslednej kalkulácii, pričom sa bude prihliadať na to, kto je zodpovedný za nedodržanie plánu.

**Ročná odmena** sa vypláca raz za rok, spravidla v 12. mesiaci kalendárneho roka. Jej výška je závislá na výsledkoch hospodárenia spoločnosti za príslušný hospodársky rok. Táto odmena sa poskytuje najviac do výšky základného platu zamestnanca. Ročná odmena sa však nevypláca zamestnancovi, ktorý k poslednému kalendárnemu dňu hodnoteného roka neodpracoval aspoň 6 mesiacov, dostal výpoveď, sám rozviazal pracovný pomer alebo s ním bol okamžite rozviazaný pracovný pomer.

**Mimoriadna odmena** sa udeľuje za mimoriadne výkony, odvedené nad rámec povinností zamestnanca, ktoré vedú k významnému zníženiu nákladov a za aktivity vedúce k pozitívnemu zviditeľňovaniu spoločnosti. Udeľuje ju generálny riaditeľ a vypláca sa spravidla jedenkrát za rok.

Z pohľadu McGregorovej teórie X a Y, by sa zamestnanci spoločnosti VRM radili k skupine Y. Je to predovšetkým prácou v tímoch. Pracovníci chcú odvádzať dobrú robotu, chcú byť loajálni, podnecujú ich nové moderné trendy, využívajú svoj dôvtip, tvorivosť, nápaditosť a chcú sa naučiť niečo nové. To isté platí aj o manažéroch a tím lídroch. Tí prijímajú zodpovednosť za výsledky svojho tímu, pracujú viac menej slobodne a vyhľadávajú nové nápady ako urobiť prácu zaujímavejšou. Z toho vyplýva, že v spoločnosti prevyšuje máličko dominuje ťahový typ motivácie, teda motivačný faktor – sebarealizácia. Mnohí zo zamestnancov sú ochotní odmietnuť lepšie finančne ohodnotenú ponuku konkurencie, pretože je pre nich dôležitá sloboda a možnosť sebarealizácie, ktorú spoločnosť poskytuje. Okrem toho používa spoločnosť na motivovanie svojich zamestnancov vyššie uvedené nástroje. Spoločnosť využíva k motivovaniu aj silový (hygienický) faktor – peniaze. Mzdy sú pracovníkom vyplácané pravidelne, vzťahy na pracovisku sú optimálne a pracovníci majú aj istotu zamestnania. Tieto faktory však nemajú žiadny vplyv na motiváciu a zamestnanci ich berú ako samozrejmosť.

## 9.2 Analýza systému odmeňovania

Každý zamestnanec VRM, a.s. má nárok na zmluvne dohodnutú mzdu. Zamestnancovi náleží za vykonanú prácu mzda najmenej vo výške ustanovenej Zákonníkom práce a interným Odmeňovacím poriadkom. S Odmeňovacím podiadmkom musí byť zamestnanec oboznámený pred podpísaním pracovnej zmluvy. Príslušný manažér organizačného strediska spoločnosti je povinný umožniť zamestnancovi nahliadnúť do tohoto dokumentu, ak o to zamestnanec požiada. Mzdou sa rozumejú peňažné plnenia poskytované za vykonanú prácu.

Pravidlá odmeňovania hovoria, že zamestnancovi sa poskytuje mzda formou základného platu alebo zmluvného platu. Výšku základného platu dohodne zamestnávateľ so zamestnancom v pracovnej zmluve podľa stupňa náročnosti na pracovné miesto a popisu pracovných činností, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou pracovnej zmluvy. Základný plat bude prehodnotený jedenkrát za rok v závislosti od finančného plánu spoločnosti a s prihľadnutím na vývoj hospodársko – ekonomických ukazateľov, ako napríklad výška inflácie. K základnému platu sa zamestnancovi poskytujú príplatky podľa podmienok vykonávanej práce. Príplatky môžu byť napríklad:

- Za prácu nadčas
- Za nočnú prácu
- Odmeňovanie počas pracovnej cesty
- Funkčný práplatok

Zmluvný plat sa v pracovnej zmluve dohodne s generálnym riaditeľom prípadne s iným vedúcim zamestnancom spoločnosti, ktorý zodpovedá za riadený úsek. V pracovnej zmluve sú definované aj podmienky práce nadčas, práce vo sviatok a nočnej práce. Podmienky vyplácania tohoto platu sú dohodnuté priamo v pracovnej zmluve.

Mzda sa zamestnancom vypláca formou bezhotovostného styku zasielaním na účet v peňažnom ústave. Tá sa peňažnému ústavu poukáže v takom termíne, aby suma peňažných prostriedkov mohla byť na účet pripísaná najneskôr 30. kalendárneho dňa konkrétneho mesiaca. Tento postup sa so zamestnancom predom dohodne v pracovnej zmluve, pričom konkrétny peňažný ústav oznámi zamestnanec najneskôr do 1 týždňa od podpisu pracovnej zmluvy.

## 10 ANALÝZA PODNIKOVEJ KULTÚRY

Spoločnosť VRM môžeme podľa klasifikácie podnikov podľa počtu zamestnancov zaradiť medzi stredné podniky čo znamená, že jeho podniková kultúra nieje až taká silná. Napriek tomu vládne v spoločnosti príjemná atmosféra a zamestnanci vždy chodia do práce s úsmevom na tvári, aj keď sú striktné dané pravidlá a vyžaduje sa od nich, aby podávali vždy stopercentné výkony. Od toho totižto závisí kvalita produktov a služieb, ktoré spoločnosť poskytuje, a ktoré slúžia k uspokojovaniu potrieb zákazníka. Opäť tu významnú úlohu zohráva motto „Quality and Satisfaction“.

Dôležitým aspektom vo firemnej kultúre sú teda zamestnanci. Spoločnosť sa snaží udržiavať zamestnanecké vzťahy čo možno najpozitívnejšie a posilňovať ich. Keďže ide o materskú a dcérsku spoločnosť, niekedy je udržiavanie zamestnaneckých vzťahov na všetkých úrovniach a vo všetkých spoločnostiach naozaj ťažké. Avšak spoločnosť s tým bojuje ako najlepšie vie, dôkazom čoho sú firemné eventy, ktoré majú za úlohu stmeliť pracovný kolektív. Ide napríklad o firemné grilovačky, kde sa stretávajú zamestnanci spoločne so svojími rodinami, každoročné vianočné večierky na ktorých sa zúčastňujú aj manažéri a riaditelia a raz za mesiac sa konajú neformálne stretnutia, v podobe piatkového večera pri pive alebo kofole.

Z hľadiska typu podnikových kultúr môžeme spoločnosť zaradiť do kultúry úlohovej. Pre tento typ kultúry je charakteristická orientácia na prácu v projektoch. Cieľom manažmentu je vytváranie tímov spojením najvhodnejších kandidátov a zdrojov spoločnosti. Ich úlohou je potom splnenie cieľov organizácie. Spoločnosť okrem toho vykazuje aj známky kultúry work hard/play hard, teda kultúry tvrdej práce a zábavy. Znamená to, že spoločnosť denne pracuje na maximum, čoho výsledkom sú kvalitné a pokročilé produkty a služby. Ďalej sú tu prvky zábavy, v podobe priaznivej atmosféry pre organizovanie firemných eventov, ktoré pomáhajú spoločnosti udržiavať zamestnancov motivovaných a v dobrej nálade. Okrem toho je tu aj prvok toho, že sa spoločnosť orientuje predovšetkým na svojich zákazníkov a ich potreby.

## 10.1 Hodnoty a normy správania

Hodnoty a normy správania sa odvíjajú od podnikovej kultúry. V spoločnosti, kde je väčšie množstvo zamestnancov je veľmi ťažké, aby si kolektív osvojil tieto normy a hodnoty správania a riadil sa nimi. Nehovoriac o tom, že spoločnosť je rozdelená na materskú a dcérsku. Spoločnosť VRM sa preto snaží tieto normy a hodnoty pripomínať svojim zamestnancom v každej situácii a na každej úrovni. Normy správania nikdy nie sú fixné, ale v neustálom kolobehu rôznych zmien. Niektoré správanie je prijateľné, iné zase nie. Niektorí zamestnanci sa normami riadia a iným sú ukradnuté. Všetko to závisí od jednotlivcov. Zdieľané hodnoty spoločnosti VRM sú:

- Zákazník je pre nás prvoradý
- Naši zamestnanci sú našim bohatstvom
- Snažíme sa vždy splniť požiadavky zákazníka
- Sme hrdí na naše produkty a služby
- Spokojnosť zákazníka je pre nás dôležitá



Obrázok 12 Logo spoločnosti



## 11 VYHODNOTENIE ANALYTICKEJ ČASTI

Pre analyzovanie spoločnosti VRM som zvolil štýl priamej komunikácie so zamestnancami spoločnosti. Tento štýl som považoval za najvhodnejší, keďže som v spoločnosti strávil dostatok času a komunikácia so zamestnancami bola výborná. Osobne som sa presvedčil, že v spoločnosti vládne priateľská atmosféra, ľudia chodia do práce s radosťou a vzájomne sa motivujú k lepším výkonom. Nielen bežní zamestnanci, ale aj vedenie spoločnosti bolo voči mne ústretové. Okrem cenných rád mi poskytli aj potrebné materiály, z ktorých som čerpal pri písaní analytickej časti.

Spoločnosť Virtual Reality Media a.s. sa zaoberá výskumom, vývojom a výrobou výcvikových simulátorov pre vojenskú aj civilnú techniku. Od roku 2007 je jej neoddeliteľnou súčasťou jej dcérska spoločnosť VRM Services, ktorá zabezpečuje servis a od roku 2012 dcérska spoločnosť VRM SA, ktorá zastrešuje marketingové a obchodné aktivity. Firemným heslom je „Quality and Satisfaction“, teda prioritou je starostlivosť o zákazníka, poskytnutie mu čo najlepšieho servisu zohľadňujúceho najnovšie trendy. O úspešnosti firmy a správnosti jej stratégie svedčí množstvo prestížnych ocenení, ktoré firma získala. Dnes patrí firma so svojimi približne 90 zamestnancami medzi stredné podniky. Okrem starostlivosti o zákazníka sú pre firmu veľmi dôležití aj zamestnanci. Predstavujú obrovský potenciál, základný kameň rozvoja a úspechu. Zároveň sú výzvou pre hľadanie ich motivácie, vytvorenie podmienok pre ich osobnostný a vedomostný rast. Pre vedenie firmy je dôležité komunikovať vízie, ciele a stratégiu firmy smerom k ľuďom.

Spoločnosť vyváža simulátory hlavne do zahraničia. Najsilnejšie trhy sú Alžírsko, USA, Afganistan, Irak. V poslednom období sa otvorili nové možnosti aj v krajinách V4 práve v súvislosti s nákupmi novej techniky v týchto krajinách a potrebou výcviku personálu. Na prienik na nové trhy firma využíva najmä lokálnych obchodných zástupcov a agentov, ktorí najlepšie poznajú prostredie a jeho špecifiká. Medzi priority firmy patrí dobudovanie servisnej siete a vybudovať na Slovensku simulačné tréningové centrum pre všetky krajiny V4 pre výcvik pilotov vrtulníkov.

Najväčšou konkurenčnou výhodou firmy je vysoká flexibilita a inovatívnosť riešení. Firma flexibilne reaguje na potreby zákazníka, prístupuje ku každému jednotlivo a preto dokáže nájsť riešenie na každú požiadavku zákazníka.

Každodennou súčasťou existencie firmy sú inovácie. Tie sú zároveň hybnou silou motivácie pracovníkov. Firma si váži svojich zamestnancov, jedným z najsilnejších faktorov pre zotrvanie vo firme je sloboda. Hoci má firma aj vzhľadom na svoju veľkosť stanovenú pevnú organizačnú štruktúru, pravidlá, napriek tomu pracovníkom tímový systém ponecháva veľkú mieru slobody tvoriť, inovovať, navrhovať a ponúkať svoje nápady, vylepšovať staré riešenia a vymýšľať nové. Aby bola firma vždy o krok pred konkurenciou, počíta sa pri každom systéme aj s upgradom technológie a programového vybavenia. Vedenie firmy a akcionári podporujú inovatívne riešenia jednotlivcov alebo tímov, ktoré prinášajú zníženie nákladov alebo skvalitnenie služieb a tým konkurenčnú výhodu.

Ďalším aspektom motivácie zamestnancov je aj dobre nastavený odmeňovací systém spoločnosti. Okrem základného platu, ktorý je im predstavený na začiatku pracovného vzťahu, môžu zamestnanci dostávať aj bonusy v podobe napríklad rôznych druhov odmien. Najpoužívanejšou a najobľúbenejšou odmenou medzi zamestnancami je projektová odmena. Keďže je spoločnosť svojou organizačnou štruktúrou zameraná na prácu v projektoch, ktorých je v priebehu roka viacero a jednotliví pracovníci sa môžu podieľať aj na viacerých projektoch naraz, je pre nich táto odmena najzaujímavejšia. Výška odmeny je totižto stanovená percentuálnym podielom z výšky odmeny za projekt a preto pri veľkých a úspešných projektoch je výška tejto odmeny pre pracovníkov finančne veľmi motivujúca.

Pre úspešné dokončenia tímového projektu je potrebné, aby spolu zamestnanci a manažéri dokázali medzi sebou dobre vychádzať a komunikovať. Aby toho spoločnosť docielila, nestačí zamestnancov len dobre finančne motivovať, ale treba vytvoriť aj vhodné podmienky na pracovisku a nastaviť príjemnú a uvoľnenú atmosféru. K tomu spoločnosť využíva rôzne firemné eventy, ktoré majú formu grilovačiek, posedení pracovníkov spolu s ich rodinami a ďalšie neformálne stretnutia. To má pozitívny vplyv na celý pracovný kolektív. Zamestnanci sú k sebe úprimný, priateľský a neboja sa otvorene hovoriť o svojich problémoch.

## 12 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Posledná kapitola tejto bakalárskej práce je venovaná návrhom na zlepšenie spoločnosti VRM a ktoré doporučam na základe predchádzajúcich analýz a rozhovorech s kompetentnými. Návrhy sa hľadali pomerne ťažko, nakoľko je spoločnosť výborne rozbehnutá a takmer všetko funguje tak ako má.

### 12.1 Tímová motivácia

Každá so spoločnosti má vytvorené tímy. Výhodou takejto organizačnej štruktúry je vysoká flexibilita. Tímy pod vedením team leadera pracujú ako jeden celok, každý z členov tímu zodpovedá nielen za svoju prácu, ale aj za výkon celého tímu. Pracovníci tak majú dostatok slobody pre tvorivosť, ale na druhej strane aj zodpovednosť voči svojim tímovým kolegom, čo ich motivuje k podávaniu lepších výkonov. Jednotlivé tímy spolu úzko spolupracujú, ale byť o čosi lepší ako ten druhý tím je pre pracovníkov zdravá vnútropodniková rivalita, ktorá pomáha k lepším výkonom. Preto by som spoločnosti doporučil vyhlásenie internej súťaže medzi jednotlivými tímami. Fungovalo by to tak, že za nejaké obdobie, povedzme pol roka, by sa vyhodnotil najlepší tím, podľa vopred určených kritérií hodnotenia. Tie by mohli byť napríklad nastavené tak, že tím, ktorý inováciami zvýšil výkon, znížil náklady, našiel najlepšie riešenia a podobne by bol odmenený. Nemuselo by ísť nutne o finančnú odmenu, ale niečo motivujúce ako den voľna pre celý víťazný tím, lístky do kina, poukážky na wellnes, športové podujatia a podobne. Výsledkom takéhoto konkurenčného prostredia vo vnútri firmy by bolo zvýšenie efektivity práce, výkonov, lepšia motivácia zamestnancov a tým pádom aj zvýšenie zisku.

### 12.2 Burza nápadov

Spoločnosť VRM vyvíja a vyrába produkty, ktoré v sebe musia odrážať súčasný vývoj moderných technológií. Vo svete tieto technológie napredujú raketovou rýchlosťou a preto je pre spoločnosť nesmierne dôležité sledovať tieto súčasné svetové trendy a pružne na ne reagovať. Aby to bolo možné, je potrebné, aby sa zamestnanci neustále vzdelávali. Preto by som doporučoval zaviesť povedzme „ranné“ brainstormingy, kde by sa zišli nielen zamestnanci ale aj manažéry, v krátkosti by prediskutovali tieto súčasné trendy a spoločne by hľadali nové nápady a možnosti ich využitia pre spoločnosť. Takáto burza nápadov by spoločnosti mohla zvýšiť inovatívnosť, pracovníci by sa nebáli vysloviť akýkoľvek nápad,

niekedy až na prvý pohľad sci-fi, ktorý by pri spoločných diskusiach mohol viesť k novému nápadu. Spoločnosť by využívala kreativity a nápaditosti svojich pracovníkov.

### **12.3 Dň otvorených dverí**

Spoločnosť v súčasnej dobe pracuje na výstavbe vlastného tréningového centra, kde sa budú školiť piloti z celého sveta na simulátorech vrtuľníkov. Hoci spoločnosť plánuje týmto produktom osloviť predovšetkým odbornú verejnosť, myslím si, že simulátory vrtuľníkov, lietadiel alebo inej techniky by boli zaujímavé aj pre bežných ľudí a laikov. Dostať sa do kabíny vojenského lietadla alebo stíhačky, aj keď len v simulátory, je snom mnohých malých aj veľkých chlapcov. Preto by bolo rozhodne zaujímavé, keby spoločnosť organizovala raz do roka dň otvorených dverí, kedy by návštevníci mali možnosť vyskúšať si v praxi napríklad pilotovanie spomínaného vrtuľníka. Okrem toho by sa týmto mohla spoločnosť lepšie zviditeľniť.

### **12.4 Webové stránky pre všetkých**

Moje ďalšie doporučenie opäť súvisí s laickou verejnosťou. Spoločnosť spravuje vlastnú webovú stránku, ktorá je prehľadná, graficky dobre spracovaná, zaujímavá a pravidelne aktualizovaná. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť obchoduje na medzinárodnej úrovni, je táto webová stránka vedená výlučne v angličtine. To je problém v prípade, keď sa na stránku dostanú laici alebo bežná verejnosť, ktorá po anglicky nevie, ale chce sa o spoločnosti dozvedieť viac. Pre lepšiu propagáciu spoločnosti doma na Slovensku by som teda navrhol pridať aj možnosť preloženia stránky do slovenčiny. Prípadne aj to ďalšieho používaného svetového jazyka ako napríklad nemčina.

## ZÁVER

Každá spoločnosť pôsobiaca v podmienkach tržnej ekonomiky, má pevne stanovený svoj systém riadenia, ktorého sa drží a ktorý sa môže v priebehu rokov zmeniť. Avšak správne zadefinovaná stratégia môže spoločnosti poskytnúť dostatočnú konkurencieschopnosť a dostať tak spoločnosť na popredné priečky. Obzvlášť v technologickom priemysle, kde je nesmierne dôležité flexibilne reagovať na neustále sa meniace trendy. Pre vyracovanie analýzy systému riadenia som sa rozhodol preto, pretože ma táto téma zaujala.

Cieľom tejto bakalárske práce bolo analyzovať systém riadenia v spoločnosti Virtual Reality Media, a.s., zistiť jej súčasný stav a navrhnúť odporúčenia, ktoré by mohli podniku pomôcť k lepším výsledkom. V teoretickej časti som najskôr spravil rozbor literárnych zdrojov, ktoré mi pomohli lepšie pochopiť danú problematiku a mohol som tak dané body lepšie popísať. Práca bola zameraná predovšetkým na rozbor podnikateľského modelu. Podnikateľský model tvoria predovšetkým vízia, poslanie a stratégia. Voľba správneho podnikateľského modelu je pre spoločnosť kľúčová, nakoľko je v nej uvedený jej účel existencie, ciele a pranie toho, ako by spoločnosť mali vnímať jej zákazníci. Od toho sa neskôr odvíja stratégia spoločnosti, ktorá je úzko spätá s organizačnou štruktúrou. Tá má vplyv na odvádzanú prácu zamestnancov, ktorých je potrebné motivovať a odmeňovať. Podnikateľský model by mal okrem toho v sebe zahŕňať aj firemnú kultúru a nepísané normy správania. Všetky tieto nadobudnuté poznatky boli neskôr použité na analýzu systému riadenia.

Pre túto analýzu som zvolil metódy priameho pozorovania a osobných rozhovorov s kompetentnými pracovníkmi. Na základe tejto analýzy som zistil, že cieľom spoločnosti je jej rast a konkurencieschopnosť, ktoré chce zabezpečiť pomocou stabilizácie a rozvoja ľudských zdrojov. Celá spoločnosť je ovplyvňovaná svojím mottom „Quality and Satisfaction“, ktorým dáva svetu jasne najavo, kto je a kam smeruje. Organizačná štruktúra spoločnosti zodpovedá plochej štruktúre, v ktorej sú vytvárané jednotlivé tímy podľa aktuálnej potreby, ktoré vzájomne spolupracujú. Tím zabezpečuje ucelené oblasti procesov, činností alebo projektov. Na čele tímu je projektový manažér, tímový manažér alebo tímový líder. Spoločnosť si uvedomuje, že zamestnanci sú bohatstvom a podľa toho má nastavený aj svoj systém odmeňovania a motivovania. Keďže práca v spoločnosti je vykonávaná na základe tímov, najzaujímavejšou odmenou je nepochybne projektová odmena.

Na záver tejto práce som všetko zanalyzované poznatky vyhodnotil a vyvodil z nich návrhy na zlepšenie spoločnosti. Spoločnosti sa výborne darí, v súčasnosti pracuje na výstavbe výcvikového centra pre pilotov z rôznych kútov sveta, naďalej poskytuje kvalitné a profesionálne produkty a služby čo potvrdzujú rôzne vyznamenania. Na pracovisku panujem príjemná a uvoľnená atmosféra, zamestnanci sa k sebe správajú slušne a s rešpektom a vždy majú na tvárach úsmev. Značný vplyv nato nepochybne má aj systém odmeňovania a motivácie. V tom však vidím ešte priestor na zlepšenie a preto sa moje návrhy na zlepšenie týkajú predovšetkým motivácie a marketingu. Spoločnosti by som doporučil, aby zaviedla tímovú motiváciu, ktorá by fungovala na princípe internej rivality medzi jednotlivými tímami. Ďalšími návrhmi sú brainstormingové rána, deň otvorených dverí, ktorý má za úlohu prilákať nových zákazníkov a doporučil by som spoločnosti popracovať aj na webovej stránke, ktorá je zatiaľ vedená len v angličtine.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

BAYE, Michael R. a Jeff PRINCE. *Managerial economics and business strategy*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2014, 636s. The McGraw-Hill series economics. ISBN 978-0-07-352322-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002, 258 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-074-0.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personální manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-192-7.

KUBALÁK, Milan. *Efektivně řízení lidských zdrojů*. Žilina: EUROKÓDEX, 2013, 356 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

SIMON, Hermann. *Skrytí šampióni 21. století: úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích*. Praha: Management Press, 2010, 383 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-225-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŮ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003, 2013 s. ISBN 8086419479.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.



**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
HR	Human resources
HW	Hardvér
ISO	Medzinárodná normalizačná komisia
OPP	Ochrana proti požiaru
PPF	Popis pracovnej zmluvy
SW	Softvér
VM	Výrobno-montážny
VRM	Virtual Reality Media
ZSMK	Zmocnenec pre kvalitu

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 Líniová organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 204).....	17
Obrázok 2 Funkčná organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 214).....	18
Obrázok 3 Výrobová organizačná štruktúra. Zdroj: Cejthamr, Dědina (s. 218) .....	19
Obrázok 4 Sieťová štruktúra organizácie. Zdroj: Mallya (s. 155).....	21
Obrázok 5 Cyklus ľudských zdrojov (Vlastná tvorba). Zdroj: Armstrong (s. 31).....	25
Obrázok 6 Harvardský systém. Zdroj: Armstrong (s. 32) .....	26
Obrázok 7 Maslowova hierarchia potrieb. Zdroj: Bělohlávek (s. 41) .....	28
Obrázok 8 Vojenský letecký simulátor MiG-29.....	37
Obrázok 9 Organizačná štruktúra VRM, a.s. Zdroj: Vlastná tvorba .....	43
Obrázok 10 Organizačná štruktúra VRM SA Zdroj: Vlastná tvorba.....	43
Obrázok 11 Organizačná štruktúra VRM Service, s.r.o. Zdroj: Vlastná tvorba.....	44
Obrázok 12 Logo spoločnosti .....	56

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 Základné orgány a konanie menom spoločnosti, Zdroj: Interné dokumentyVRM.....	45
Tabuľka 2 Projektová odmena, zdroj: Odmeňovací poriadok VRM.....	52

## ZOZNAM PRÍLOH

P1 Organizačná štruktúra spoločnosti

PRÍLOHA P1: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI

