

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2023/36124048423599876

**Kontrolovanie ako manažérska funkcia a jej
postavenie medzi ostatnými funkciami manažmentu**

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**Kontrolovanie ako manažérska funkcia a jej
postavenie medzi ostatnými funkciami manažmentu**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Nina Dědečková



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Adam Chovanec

Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca

Jazyk záverečnej práce: slovenský

Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Kontrolovanie ako manažérska funkcia a jej postavenie medzi ostatnými funkciami manažmentu

Anotácia: Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť postavenie kontroly medzi ostatnými manažérskymi funkciami vo vybranom podniku. Hodnotenie nedostatkov a prínosov kontrolného procesu a návrh odporúčaní pre efektívny proces kontrolovania vo vybranom podniku.

Vedúci: Ing. Nina Dědečková

Oponent: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

Katedra: KM FPM – Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

Dátum zadania: 31. 08. 2021

Dátum schválenia: 01. 02. 2021 doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Týmto čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a pravdivo som uviedol všetku použitú literatúru a internetové zdroje.

V Bratislave dňa 18.05.2023

.....

Adam Chovanec

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rád poďakoval predovšetkým Ing. Nine Dědečkovej, za všetky cenné rady, trpezlivosť a čas, ktorý mi venovala pri vypracovaní záverečnej práce. Okrem toho by som chcel vyjadriť vďaku všetkým zamestnancom spoločnosti Galmm, s.r.o., ktorí sa podieľali na poskytnutí informácií a materiálov, bez ktorých by táto práca nebola možná.

ABSTRAKT

CHOVANEČ, Adam: *Kontrolovanie ako manažérska funkcia a jej postavenie medzi ostatnými funkciami manažmentu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Nina Dedečková. – Bratislava: FPM EU, 2023, 53 s.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať význam a úlohu kontrolovania vo vybranom podniku, zhodnotiť nedostatky a prínosy kontrolného procesu a následne navrhnúť odporúčania pre zefektívnenie procesu kontrolovania. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 3 obrázky, 3 tabuľky a 1 prílohu. Prvá kapitola sa venuje teoretickým poznatkom manažmentu z historického hľadiska, identifikuje základné manažérske funkcie, ich definície a predovšetkým je zameraná na funkciu kontrolovania. V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, pomocou ktorých sme mohli naplniť hlavný cieľ. V tretej kapitole je charakterizovaný objekt skúmania, metodika práce a uviedli sme si postup jednotlivých krokov a metód skúmania, pomocou ktorých sme realizovali prieskum vo vybranom podniku. V štvrtej kapitole skúmame existujúce kontrolné procesy v spoločnosti. Zozbierané údaje budú analyzované a interpretované s cieľom poskytnúť relevantné odporúčania a návrhy na zlepšenie kontrolovania. Záverečná kapitola nám poskytne zhodnotenie kontrolného procesu a prispeje návrhmi na zlepšenie.

Kľúčové slová:

kontrola, manažment, kontrolný proces

ABSTRACT

CHOVANEK, Adam: *Control as a managerial function and its position among other management functions*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of management. – Thesis supervisor: Ing. Nina Dědečková. – Bratislava: FPM EU, 2023, 53 p.

The aim of the bachelor thesis is to analyze the importance and role of controlling in the selected company, to evaluate the shortcomings and benefits of the controlling process and then to propose recommendations for making the controlling process more efficient. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 3 images, 3 tables and 1 appendix. The first chapter is devoted to the theoretical knowledge of management from a historical perspective, identifies the basic managerial functions, their definitions and, above all, focuses on the controlling function. In the second chapter, we set the main objective of the thesis and the sub-objectives through which we were able to fulfil the main objective. In the third chapter, the object of investigation is characterized, the methodology of the thesis is described and we have outlined the procedure of the different steps and methods of investigation by means of which we carried out the research in the selected enterprise. In the fourth chapter we examine the existing control processes in the company. The data collected will be analysed and interpreted to provide relevant recommendations and suggestions for improving controlling. The final chapter will provide us with an evaluation of the control process and contribute suggestions for improvement.

Key words:

control, management, control process

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Vymedzenie pojmu manažment a funkcie manažmentu.....	11
1.1.1 Plánovanie	14
1.1.2 Organizovanie.....	16
1.1.3 Vedenie.....	17
1.1.4 Kontrolovanie	18
1.2 Kontrolovanie ako manažérska funkcia	18
1.2.1 Stanovenie štandardov	20
1.2.2 Meranie výkonu.....	21
1.2.3 Porovnanie výsledkov so štandardmi	21
1.2.4 Nápravné opatrenia.....	22
1.3 Postavenie kontrolovania medzi ostatnými funkciami manažmentu	23
2. Cieľ práce	25
3. Metodika práce a metódy skúmania	26
3.1 Charakteristika objektu skúmania	26
3.2 Pracovné postupy	28
3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje	29
3.4 Použité metódy skúmania	29
4. Výsledky práce	30
4.1 Kontrolné procesy v spoločnosti Galmm, s. r. o.	30
4.1.1 Interná kontrola	41
4.1.2 Externá kontrola	44
5. Diskusia.....	46
Záver	50
Zoznam použitej literatúry	51
Príloha	

Zoznam skratiek

a i.	a iné
a n.	a nasledujúce
p.	page
p. n. l.	pred našim letopočtom
s.	strana
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
t. j.	to jest
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CQI	Continuous Quality Improvement
EDS	Elektronický dochádzkový systém
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
ID	Identity Document
ISO	International Organization for Standardization
KTL	Kataforézne lakovanie
PAM	Privileged Access Manager
Q	Quality
SMK	Systém manažérstva kvality
QM	Quality Management
VTZ	Vyhradené technické zariadenie

Úvod

V súčasnosti asi neexistuje človek, ktorý by sa nestretol s pojmom manažment alebo kontrolovanie, pretože je súčasťou každej organizácie, ktorú ľudia tvoria. Jeho neodmysliteľnou súčasťou je aj samotná kontrola, ktorá sa dopĺňa s ostatnými funkciami. V dnešnej dobe sa na manažment a kontrolovanie kladie veľký dôraz, pretože je kľúčovým prvkom pri dosahovaní výsledkov v podniku alebo organizácii.

Cieľom našej bakalárskej práce je preskúmať a analyzovať kontrolu ako dôležitú manažérsku funkciu a jej vzťahy k ostatným funkciám manažmentu. Práca je rozdelená do teoretickej a praktickej časti a skladá sa z piatich kapitol.

Pre lepšie pochopenie kontroly a kontrolovania je dôležité si uviesť, že kontrola predstavuje zvyčajne jednorazový akt, kým kontrolovanie predstavuje manažérsku funkciu, ktorá má na starosti vykonávanie jednotlivých kontrol a prípadne ich zosúladenie do jedného kontrolného systému.¹

Prvú kapitolu našej záverečnej práce tvoria teoretické poznatky o manažmente a jeho funkciách, ktoré sme získali preštudovaním dostupnej literatúry. Úvod prvej kapitoly sme venovali historickým prameňom manažmentu, až po jeho súčasné definície od domácich a zahraničných autorov a charakterizovali sme si jednotlivé funkcie manažmentu. V ďalšej časti práce sme definovali kontrolu podľa rôznych autorov, kontrolný proces a vzťahy kontrolovania s ostatnými funkciami manažmentu. V druhej kapitole práce sme stanovili hlavný cieľ spolu s čiastkovými cieľmi práce. V úvode tretej kapitoly sme poskytli charakteristiku skúmaného objektu, v ktorom sme realizovali náš prieskum. Kapitola popisuje metodiku práce a určené metódy skúmania. V ďalšej časti kapitoly sme sa venovali pracovným postupom, ktoré sme použili pri spracovaní záverečnej práce a opísali sme spôsob získania údajov a ich zdroje. Ďalšia časť tejto kapitoly sa zaoberá charakteristikou použitých metód skúmania. Praktickú časť práce tvorí štvrtá kapitola, v ktorej sme prezentovali výsledky prieskumu vykonaného v konkrétnom podniku. Piatu kapitolu sme venovali diskusii, kde sme vyhodnotili údaje prieskumu a navrhli opatrenia a zlepšenia pre kontrolné procesy.

¹ MIŠÚN, J. - MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 11. ISBN 978-80-89553-47-1.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vymedzenie pojmu manažment a funkcie manažmentu

Ľudia ako spoločenské bytosti už od pradávna vytvárali skupiny, ktoré bolo potrebné riadiť a organizovať. Postupom času a s vývojom spoločnosti začal vznikať a rozvíjať sa aj samotný manažment. Vznikli rôzne teórie a prístupy k riadeniu, ktoré sa ďalej zdokonaľovali a prispievali k rastu a efektívnosti organizácií. Management je zahraničný pojem a v súčasnosti je kľúčovým prvkom pri riadení podnikov, inštitúcií a organizácií v rôznych oblastiach - od podnikania až po verejný sektor a neziskové organizácie.

Staroveké civilizácie vyvinuli a uplatňovali mnohé zo základných princípov a prístupov k manažmentu. Približne 5000 rokov p. n. l. Sumeri vymysleli spôsob vedenia záznamov na monitorovanie a kontrolu ich aktivít. Už v roku 4000 p. n. l. Egypťania uznali potrebu plánovania, organizovania a kontroly. Približne 1100 rokov p. n. l. Číňania praktizovali 4 základné riadiace funkcie: plánovanie, organizovanie a personálne zabezpečenie, vedenie a kontrolu. V rokoch 350 až 400 p. n. l. Gréci uznali manažment ako samostatné umenie a obhajovali vedecký prístup k práci.²

Podstatne bol vývoj manažmentu ovplyvnený koncom 18. storočia nástupom priemyselnej revolúcie, ktorá sa začala vo Veľkej Británii.³ Spočiatku, pred nástupom revolúcie, sa väčšina ľudí venovala remeslu alebo poľnohospodárstvu a žili prevažne na dedinách. Po revolúcii došlo k presunu obyvateľov do miest, kde sa zamestnávali v priemyselných odvetviach, v ktorých sa využívali stroje. Priemysel a využitie strojov si vyžiadalo aj rozvoj manažmentu, čo viedlo k vzniku a vývoju manažérskych teórií a škôl.⁴

Manažment chápeme ako cieľavedomé a systematické riadenie činností a ľudí, ktoré smeruje k zabezpečeniu poriadku v pracovnej alebo inej organizácii.

V našej bakalárskej práci si uvedieme definície manažmentu niektorých zahraničných a domácich autorov:

Podľa Fredericka W. Taylora manažment predstavuje umenie vedieť, čo chcete robiť, a potom vidieť, že sa to robí najlepším a najlacnejším spôsobom.⁵

² BATEMAN, Thomas S., - ZEITHAML, Carl P. Management: function and strategy. Irwin, 1990. p. 40. ISBN 0-256-02733-8.

³ Pozri napr. Majtán, 2016, s. 39.

⁴ AQUINAS, P. G. *Management Principles and Practice – Organisational Behaviour*. [online]. Coimbatore : Bharathiar University, 2007. p. 15-31. [cit. 2023.01.13.]. Dostupné na internete: <https://www.pdfdrive.com/principles-of-management-organisational-behaviourpdf-e34318590.html>

⁵ Porov: F. W. Taylor. In: Management Definitions, [online]. [cit. 14.03.2022]. Dostupné na internete: <https://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars>

Mary P. Follettová, alebo „matka moderného manažmentu“ verila, že manažment je „umenie robiť veci prostredníctvom ľudí.“⁶

Drucker (2010) vo svojej knihe opisuje manažment ako viacúčelový nástroj, ktorý riadi podnikanie, manažérov, pracovníkov a prácu. Autor tiež zdôrazňuje, že manažment je zodpovedný za organizovanie zdrojov spoločnosti pre dosiahnutie produktivity a ekonomického pokroku, čím odráža základné hodnoty modernej doby. Kompetencie, integrita a výkon manažmentu budú mať v nasledujúcich desaťročiach rozhodujúci vplyv nielen na Spojené štáty americké, ale aj na celý svet.⁷

Weihrich, Cannice, Koontz (2010) chápu manažment ako proces navrhovania a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci spoločne v skupinách pracujú na efektívnom dosahovaní vybraných cieľov.⁸

Sedlák (2008) vníma pojem manažment najmä v týchto významoch:

1. Manažment ako určitá praktická činnosť
2. Manažment ako veda, či vedná disciplína
3. Manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov⁹

Majtán a kol. (2016) hovorí, že „manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.“¹⁰

Manažment je dôležitou súčasťou každej organizácie a jeho úlohou je zabezpečiť jej efektívnosť a prosperitu. V dôsledku toho sa domnievame, že vznikla potreba rozdeliť manažment na základné funkcie, aby bolo manažérom umožnené sa efektívnejšie špecializovať na konkrétnu činnosť v riadení. V oblasti delenia základných funkcií vznikajú rozličné názory od zahraničných a domácich autorov a pre porovnanie si niektoré z nich uvedieme:

Fayol (1949) ako prvý definoval základné manažérske funkcie plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrolovanie.¹¹

⁶ CAMELA, S., 2022. The Management Theory of Mary Parker Follett [online]. [Cit. 14.03.2022]. Dostupné na: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>

⁷ DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. HarperCollinsPublishers, 2010. s. 15. ISBN 978-00-6087-897-9.

⁸ WEIHRICH, H. - CANNICE, M. V. - KOONTZ, H. *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. 13. vyd. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, 2010. p. 4. ISBN 0-07-070072-9.

⁹ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2008. s. 19. ISBN 978-80-8078-193-4.

¹⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 11. ISBN 978-80-89710-27-0.

¹¹ FAYOL, H. *General and industrial management*. London : Pitman, 1949. p. 47.

Sedlák (2008) uvádza ako základné manažérske funkcie plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie.¹²

Koontz a Weihrich (2010) klasifikujú ako základné funkcie manažérov plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie a kontrolovanie.¹³

Dravecký (2014) vo svojom študijnom texte uvádza, že podľa Petra F. Druckera musia manažéri vykonávať 5 základných činností, a to:

1. stanovenie cieľov, ktoré je treba v podniku plniť,
2. organizovanie práce,
3. motivovanie ľudí,
4. meranie a hodnotenie výsledkov práce,
5. zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov.¹⁴

Majtán a kol. (2016) definuje hlavné manažérske úlohy: plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola.¹⁵

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza zhrnutie jednotlivých manažérskych funkcií podľa zahraničných a domácich autorov.

Tabuľka 1: Prehľad funkcií manažmentu

Autori	Manažérske funkcie				
Fayol H.	Plánovanie	Organizovanie	Prikazovanie	Koordinovanie	Kontrolovanie
Drucker P.	Stanovenie cieľov	Organizovanie práce	Motivovanie ľudí	Meranie a hodnotenie výsledkov	Kvalifikačný rast pracovníkov
Koontz, Weihrich	Plánovanie	Organizovanie	Personálne zabezpečenie	Vedenie	Kontrolovanie
Majtán M.	Plánovanie	Organizovanie	Personalistika	Vedenie	Kontrola
Sedlák M.	Plánovanie	Organizovanie	Vedenie	Kontrolovanie	

Zdroj: Prevzaté a upravené podľa HOLKO, J. *Kontrola ako manažérska funkcia a jej postavenie medzi ostatnými funkciami manažmentu*. Bakalárska práca. EUBA. Bratislava, 2021. s. 12.

¹² SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2008. s. 91. ISBN 978-80-8078-133-0.

¹³ KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8. vyd. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, 2010. p. 3. ISBN 0-07-014495-8.

¹⁴ DRAVECKÝ, J. *Základy manažmentu I: študijný text*. Levoča: Ján Dravecký, 2014. s. 23.

¹⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 21. ISBN 978-80-89710-27-0.

V odbornej literatúre existuje veľké množstvo autorov, ktorí uvádzajú aj ďalšie a odlišné funkcie, no pre našu bakalársku prácu sme vybrali a stručne porovnali delenie manažérskych funkcií podľa vyššie uvedených zahraničných a domácich autorov. Na základe rozličných názorov v oblasti delenia funkcií sme zistili, že viacerí autori sa spoločne zhodujú na plánovaní, organizovaní, vedení a kontrolovaní. Odlišujú sa funkciami ako sú: motivovanie, prikazovanie, koordinovanie a personálne zabezpečenie, ktoré by sme mohli zahrnúť do jednej funkcie vedenia ľudí. Vzhľadom na zhody medzi autormi v rámci týchto funkcií, sa aj v našej záverečnej práci budeme zaoberať a stotožňovať s funkciami podľa Sedláka 2008, t. j. plánovaním, organizovaním, vedením a kontrolovaním.

1.1.1 Plánovanie

Plánovanie je východiskovou činnosťou pre ostatné manažérske funkcie. Pri plánovaní je potrebné správne vypracovať a formulovať postup jednotlivých krokov, ktoré vedú k dosiahnutiu a naplneniu cieľov organizácie. Výsledkom plánovania je plán činnosti.

Plánovanie považujeme za základnú činnosť manažéra, ktorá má vplyv na rôzne ďalšie úlohy. Ak je plánovanie systematické a detailne zohľadňuje všetky aspekty a stavy okolia, dokáže pri realizácii priaznivo ovplyvniť požadované výsledky.

Majtán a kol. (2016) označuje plánovanie ako dynamický proces, v rámci ktorého manažér rozhoduje o aktivitách, ktoré je potrebné uskutočniť v blízkej alebo vzdialenejšej budúcnosti. Taktiež tvrdí, že „manažér musí plánovať preto, aby mohol definovať ciele organizácie a súčasne vytvoriť podmienky na ich splnenie.“ Ako dôvody pre ktoré je plánovanie v organizácii nevyhnutné uvádza:

- potrebu definovať ciele, ktoré chce organizácia v istom období dosiahnuť,
- potrebu koordinovať činnosť všetkých útvarov a pracovníkov organizácie pri plnení cieľov,
- potrebu identifikovať úlohu, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov organizácie.¹⁶

¹⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 160. ISBN 978-80-89710-27-0.

„Plánovanie sa uplatňuje pri rôznych objektoch riadenia, čiže existuje na každom ich stupni.“¹⁷ Môžeme ho chápať ako projektovanie budúcnosti, pomocou ktorého sa určuje cieľ organizácie alebo organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty, ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť.¹⁸

Podľa Sedláka (2012) tiež plánovanie úzko súvisí s informáciami, ktoré uvádza ako „informačné vstupy plánovacieho procesu.“ Sú to:

- externé informácie z okolia, t. j. informácie od dodávateľov a odberateľov, situácie na svetových trhoch, vplyvy hospodárskej politiky vlády a informácie o konkurencii,
- interné informácie produkované jednotlivými podsystémami organizácie, t. j. informácie o doterajšom priebehu a budúcich výsledkoch vývoja.¹⁹

Vo všeobecnosti sa plánovanie z časového hľadiska delí na:

1. krátkodobé (operatívne plánovanie),
2. strednodobé (taktické plánovanie),
3. dlhodobé (strategické plánovanie).

Oblasť plánovania by sme mohli z naštudovanej literatúry zhodnotiť ako smerodajnú manažérsku činnosť na základe, ktorej sa budú v časovom horizonte odvíjať ďalšie činnosti a kroky organizácie k naplneniu stanovených cieľov. Manažéri by mali vyhodnotiť aktuálnu situáciu podniku a určiť potrebné zdroje a prostriedky na ich dosiahnutie.

Jednou z pomôcok pre efektívne definovanie cieľa je metóda SMART, ktorá charakterizuje ciele ako:

- S) špecifické,
- M) merateľné,
- A) akceptovateľné,
- R) realistické,
- T) termínované.²⁰

¹⁷ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. s. 129. ISBN 978-80-8078-455-3.

¹⁸ Porov. SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. s. 130. ISBN 978-80-8078-455-3.

¹⁹ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. s. 131. ISBN 978-80-8078-455-3.

²⁰ JANUSKA, 2019. [online]. [cit. 20.04.2023]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/ciele-projektu-a-ich-definicia-pomocou-techniky-smart/>

1.1.2 Organizovanie

Organizovanie je nasledujúcou funkciou po plánovaní. My by sme ho mohli pochopiť ako nastolenie poriadku v organizácii, v ktorej sa jej neusporiadané činnosti stanú usporiadanými.

Majtán a kol. (2016) uvádza, že hlavnou úlohou organizovania je tvorba a zdokonaľovanie organizačnej štruktúry. Plánovanie, podľa neho, predstavuje formálny postup pri formulovaní cieľov organizácie, a tvorba organizačnej štruktúry predstavuje formálny systém, ktorý umožňuje manažérom uskutočňovať deľbu práce, zabezpečovať pracovnú špecializáciu, koordinovať činnosti a delegovať právomoci v záujme efektívneho dosahovania cieľov organizácie. Ďalej dodáva, že „zmyslom organizovania je utvoriť podmienky na koordináciu úsilia pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi úlohami, právomocami a zodpovednosťou.“²¹

Podľa Sedláka (2012) je poslaním organizovania určiť úlohy jednotlivcom, skupinám, ktorí v danej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánované alebo iné potrebné činnosti v súlade s plnením cieľov organizácie. Pri organizovaní sa využívajú prednosti deľby práce a koordinácie činnosti a vzťahov medzi ľuďmi, ktorí ich vykonávajú. Tak vzniká združovanie ľudí a pracovísk do kolektívov, kde sa vytvárajú vzájomné vzťahy spolupráce, a zároveň tým vzniká aj organizačná štruktúra, ktorá zabezpečuje plnenie stanovených cieľov organizácie.²²

„Organizačná štruktúra je vnútorne formalizované, hierarchické usporiadanie celku, určenie vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, vymedzenie pôsobností, právomocí a zodpovedností. Organizačná štruktúra v systémovom poňatí je chápaná ako súbor prvkov (útvarov, pracovísk) a väzieb (vzťahov) medzi nimi.“²³

Organizovanie nám pomáha efektívne delegovať právomoci a zodpovednosti medzi skupinou ľudí, v záujme dosahovania cieľov organizácie. Pomocou deľby práce sa určia osoby, ktoré budú vykonávať jednotlivé úlohy v rámci organizačnej štruktúry podniku. Definujú sa v nej hierarchické vzťahy medzi jednotlivcami pre efektívnejšie riadenie.

²¹ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 185. ISBN 978-80-89710-27-0.

²² SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. s. 174. ISBN 978-80-8078-455-3.

²³ MATUŠOVIČOVÁ, M. - ČIHOVSKÁ, V. - PAVLIKOVÁ, M. *Obchodný manažment : Praktikum*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 51. ISBN 978-80-225-4535-8.

1.1.3 Vedenie

Pracovnú silu by sme mohli považovať asi za najdôležitejší výrobný faktor, ktorý sa získava na trhu práce. Práca je vykonávaná ľuďmi, ktorých je potrebné správne viesť a usmerňovať, aby efektívne plnili ciele organizácie.

„Ľudské zdroje predstavujú v podniku „motor“, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie. Súčasne sú ľudské zdroje pre podnik ten najcennejší a veľaokrát aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku.“²⁴

Novák (2014) uvádza, že táto manažérska činnosť je jedna z najnáročnejších na vykonávanie a na jej úspešné zvládnutie sú potrebné nielen vodcovské schopnosti manažéra, ale aj komunikačné zručnosti, ktoré sa osvojujú ťažko, ak na ne osoba, ktorá ich má zvládať, nemá vrodené predpoklady. Aby bol dosiahnutý požadovaný výkon zamestnancov, sa predpokladá, že ich manažér dokáže správne motivovať a vie vhodne uplatniť svoju formálnu autoritu na pracovný vzťah.²⁵

Majtán a kol. (2016) definuje manažérsku funkciu vedenie ako „proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov. Pomocou tejto funkcie pomáhajú manažéri ľuďom poznať, že môžu uspokojovať svoje vlastné potreby, využívať svoj potenciál a súčasne prispievať k spoločným podnikovým cieľom.“²⁶

Podľa Sedláka (2012) má manažér využívať svoju moc pri vedení ľudí tak, aby s nadšením pracovali v záujme celku a organizácie. Ďalej dodáva, že: „organizácia bez vedenia by bola zmätkom ľudí a strojov, podobne ako orchester bez dirigenta. Vedenie transformuje možné na reálne.“ Od najlepších manažérov sa teda očakáva efektívne vedenie ľudí.²⁷

Vedenie ľudí je náročnou úlohou pre manažérov, ktorá vyžaduje určité schopnosti manažéra správne uplatňovať svoju autoritu, motivovať a ovplyvňovať činnosti ľudí v záujme dosahovania cieľov organizácie.

²⁴ GALAJDOVÁ, V. - HITKA, M. Personálny manažment [online]. Bratislava, 2021. s. 9. [cit. 12.04.2022]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/353212784_Personalny_manazment

²⁵ NOVÁK, Jaromír. *Didaktika manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 86. ISBN 978-80-225-3812-1.

²⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 299. ISBN 978-80-89710-27-0.

²⁷ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. s. 229. ISBN 978-80-8078-455-3.

1.1.4 Kontrolovanie

Kontrolovanie vnímame ako priebežnú i záverečnú funkciu v manažmente. Chápeme ho ako sústavné monitorovanie činností, a súčasne ako sebareflexiu nad prácou samotného manažéra pri kontrolovaní plnenia jeho príkazov podriadenými.

Podľa Flamholtza (1996) Kontrola predstavuje podstatnú úlohu v riadení podniku, ale na rozdiel od strojov, zariadenia, financií a ľudí je jej úloha často skrytá pred očami pozorovateľov. Keď skúmame štruktúru organizácie, vidíme ju vo forme organizačnej schémy. Žiaľ neexistuje nič také, čo by nám pomohlo vizualizovať kontrolné systémy organizácie. Organizačná kontrola a jej systémy sú všadeprítomné, ale je ich ťažko vizualizovať, sú prenikavé a zároveň jemné, sú neviditeľné, ale majú významný vplyv na správanie ľudí.²⁸

1.2 Kontrolovanie ako manažérska funkcia

V pracovnom prostredí zo strany zamestnancov môže pojem kontrolovanie vzbudzovať rešpekt alebo niečo negatívne, zatiaľ čo z pohľadu podniku a manažéra je kontrolovanie nevyhnutnou činnosťou, pomocou ktorej dokáže efektívny manažér včas odhaliť nedostatky, ktoré by mohli viesť k neželaným výsledkom a spôsobiť negatívny dopad na samotnú organizáciu. Ľudský faktor, ani technológia a stroje nie sú bezchybné a z času na čas sa v podniku vyskytne nejaký problém, ktorý je potrebné vyriešiť rýchlym a efektívnym spôsobom. Schopní manažéri by mali vedieť v predstihu predvídať možnosť vzniku problémov pomocou kontrolovania a v prípade výskytu ich vedieť včas odstrániť.

Podľa Kráčmara (2013), predstavuje kontrolovanie hodnotenie javov a procesov v riadenom systéme s cieľom dosiahnuť dynamickú rovnováhu v kontrolovanom systéme alebo jeho jednotlivých častiach. Je zameraná na pravidelné a včasné hodnotenie kvantity a kvality priebežných aj konečných výsledkov.²⁹

Majtán a kol. (2016) považuje za úlohu kontrolovania zistiť, či sa činnosti uskutočňujú plánovane a bez nadmerných odchýlok. Tvrdí, že cieľom kontrolovania je merať a hodnotiť množstvo a kvalitu konečných výsledkov činnosti a v prípade výskytu

²⁸ FLAMHOLTZ, E. G. 1996. *Effective management control: Theory and Practice*. London : Kuwer Academic Publishers, 1996. p. 1. ISBN 0-7923-9699-5.

²⁹ Kráčmar, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2013. s. 13. ISBN 978-80-89553-17-4.

nežiaducich odchýlok skutočného od plánovaného stavu prijímať príslušné opatrenia na odstránenie týchto odchýlok.³⁰

Podľa G. R. Terry je kontrolovanie zisťovanie toho, čo sa plní, t. j. vyhodnocovanie výkonnosti a ak je to potrebné, uplatňovanie nápravných opatrení tak, aby plnenie prebiehalo podľa plánov.³¹

Flamholtz (1996) sa vo svojej knihe zaoberá organizačnou kontrolou, ktorú vníma ako proces kontroly alebo ovplyvňovania správania ľudí ako členov formálnej organizácie s cieľom zvýšiť pravdepodobnosť, že dosiahnu organizačné ciele. Ďalej vysvetľuje, že kontrolné systémy nie sú viditeľné voľným okom pozorovateľov v organizácii. Napriek tomu však nie sú metafyzické, sú skutočné a prenikajú organizáciou.³²

Podľa Jankelovej a kol. (2022), kontrolovanie znamená sústavne prebiehajúci proces určovania štandardov, meraní výkonov, porovnávaní skutočných výkonov so stanovenými štandardmi a vykonávaní manažérskych opatrení, prostredníctvom ktorých je cieľom zabezpečiť účinný a efektívny priebeh činností v organizácii. Kontrolovanie je dynamický a nepretržitý proces opakovaný manažérmi denne, týždenne alebo mesačne, aby úroveň výkonov spĺňala výšku stanovených štandardov.³³

Francúzsky inžinier Henri Fayol vytvoril prvé princípy klasickej teórie manažmentu. V rámci piatich funkcií manažmentu³⁴ sa od plánovania dostaneme až ku kontrolovaniu. Overením, či ide všetko podľa plánu, organizácia presne vie, či sú činnosti vykonávané v súlade s plánom. Kontrola prebieha v štyroch krokoch:

1. stanovenie výkonnostných štandardov založených na organizačných cieľoch,
2. meranie a podávanie správy o skutočnom výkone,
3. porovnávanie výsledkov s výkonmi a štandardmi,
4. prijímanie nápravných alebo preventívnych opatrení.³⁵

Jednotlivé kroky kontrolného procesu si zobrazíme v nasledujúcej schéme.

³⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 229. ISBN 978-80-89710-27-0.

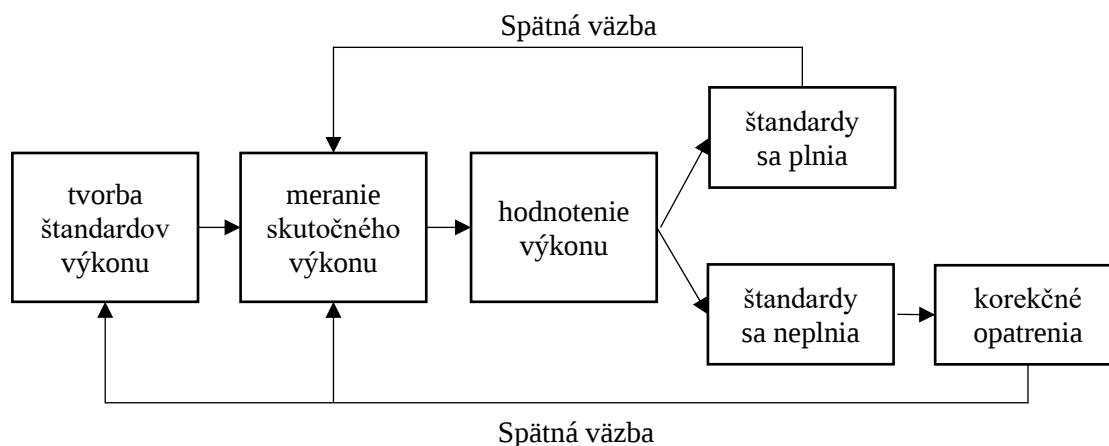
³¹ AQUINAS, P. G. *Management Principles and Practice – Organisational Behaviour*. [online]. Coimbatore : Bharathiar University, 2007. p. 148 [cit. 2023.01.13.]. Dostupné na internete: <https://www.pdfdrive.com/principles-of-management-organisational-behaviourpdf-e34318590.html>

³² FLAMHOLTZ, E. G. 1996. *Effective management control: Theory and Practice*. London : Kuwer Academic Publishers, 1996. p. 15. ISBN 0-7923-9699-5.

³³ JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. s. 19. ISBN 978-80-7676-263-3.

³⁴ Plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrolovanie.

³⁵ VAN VLIET, V. Five Functions of Management (Fayol) [elektronický zdroj]. 2011. s. 3. [cit. 2022-03-13]. Dostupné na: <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>



Obrázok 1: Fázy kontrolného procesu

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2007. s. 189. ISBN 978-80-8078-133-0.

1.2.1 Stanovenie štandardov

Majtán a kol. (2016) uvádza, že základným a prvým krokom kontrolného procesu je stanovenie výkonnostných štandardov založených na organizačných cieľoch. Sú to kritériá pre realizované činnosti. Chápeme ich ako jadro z celkových plánov, prostredníctvom ktorých sa vyhodnocujú činnosti, tak aby manažér dokázal objektívne zhodnotiť, či je postup prác priaznivý alebo nepriaznivý. Štandardy sú meradlom, ktorými sa merajú a hodnotia skutočné výkony konkrétnej práce.³⁶

Správne určenie štandardov pomáha zefektívniť prácu a pripraviť pôdu na presné hodnotenie výkonu pracovnej činnosti.

Podľa Jankelovej a kol. (2022), sú štandardy vytvorené za týmto účelom vyjadrené v merateľných jednotkách ako kvantita, kvalita alebo čas. Berú do úvahy mnohé faktory vplývajúce na výsledky pracovného výkonu zohľadňujúc i rôzne poruchové stavy alebo obmedzenia (napr. výpadok prúdu, živelné pohromy alebo pandémie ako Covid-19).³⁷

³⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 233. ISBN 978-80-89710-27-0.

³⁷ Porov. JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. s. 507. ISBN 978-80-7676-263-3. SIMS, R. R. *Managing Organizational Behavior*. Westport : Greenwood Publishing Group, 2002, s. 83. ISBN 1-56720-495-3.

1.2.2 Meranie výkonu

Po stanovení štandardov je nasledujúcim krokom meranie a podávanie správy o skutočnom dosahovanom výkone.

Jankelová a kol. (2022) vysvetľujú, že skutočný výkon sa dá označiť ako pracovná činnosť alebo udalosť, ktorá je kontrolovaná. Predtým definované štandardy pomáhajú merať tento skutočný výkon v dostupných jednotkách, aby sa zohľadnila efektivita práce. Na základe výsledkov merania sa dá určiť aj nejaká tolerovateľná odchýlka, ktorá nemusí byť na škodu. Manažéri neustále hodnotia podriadených pracovníkov pre zaistenie nepretržitého chodu výroby podľa stanovených plánov a pri zaistení predpísanej kvality, o čom sa vypracovávajú príslušné reporty.³⁸

Meranie skutočného výkonu môže riešiť nasledovné úlohy:

- a) určí relatívny stupeň úspechu alebo neúspechu,
- b) poskytne prehľad o výkonoch podniku v danom období,
- c) pomáha vytvoriť predstavu o činnosti vlastného podniku v porovnaní s iným

Meranie výkonu je možné realizovať dvomi spôsobmi:

- a) osobným pozorovaním,
- b) neosobným monitorovaním³⁹

1.2.3 Porovnanie výsledkov so štandardmi

Ďalším krokom kontrolného procesu po zmeraní skutočného výkonu je porovnanie výsledkov so stanovenými štandardmi.

Pri porovnávaní výkonov so štandardmi existujú dve možnosti výsledku. Výkon sa buď zhoduje alebo nezohoduje so štandardmi. V prípade, že nevyhovuje štandardom, je potrebné identifikovať odchýlky, pri ktorých rozlišujeme dva stavy:

³⁸ Porov. JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. s. 510, 511. ISBN 978-80-7676-263-3.

³⁹ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 234. ISBN 978-80-89710-27-0.

- a) skutočnosť sa zhoduje so stanoveným štandardom – optimálny a žiadaný stav,
- b) skutočnosť sa nezhoduje so stanoveným štandardom – odchýlka je pozitívna alebo negatívna⁴⁰

Môžeme konštatovať, že hlavným cieľom porovnávania výsledkov s výkonmi a štandardmi je zistiť odchýlku nad prípustný limit (záporne alebo kladne). Ďalej môžeme preskúmať, či je odchýlka pravidelne sa vyskytujúca alebo sa vyskytla len v daný moment. Následne môžeme určiť mieru zodpovednosti jednotlivých pracovníkov za vzniknutú odchýlku.⁴¹

V prípade preukázania odchýlky v kontrolnom procese, je potrebné prijať opatrenia, ktoré vedú k jej odstráneniu.

1.2.4 Nápravné opatrenia

Záverečným krokom procesu kontrolovania je prijatie a vykonanie nápravných opatrení, ak odchýlka presiahla prípustný limit stanovený v pláne. Korekčné opatrenia sa vykonávajú za účelom zefektívnenia pracovnej činnosti.

Podľa Jankelovej a kol. (2022), nápravné opatrenia môžu mať tri podoby – žiadna aktivita, vykonanie nápravného opatrenia vo výkone alebo zmena stanoveného štandardu.

- **Žiadna aktivita** – všetko prebieha ako má, neboli zistené žiadne odchýlky, chyba alebo nedostatok na kontrolovanom objekte.
- **Vykonanie nápravného opatrenia vo výkone** – boli zistené malé odchýlky, problém alebo chyba a nastáva úprava vo vykonávanej činnosti.
- **Zmena stanoveného štandardu** – pri zistení veľkej odchýlky, problému alebo chyby a nemožnosti úpravy vykonávacej činnosti k dosiahnutiu naplnenia štandardu nastáva zmena stanoveného štandardu.⁴²

V nasledujúcej podkapitole sa budeme zaoberať vzťahmi medzi kontrolou a ostatnými funkciami manažmentu.

⁴⁰ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 235. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁴¹ Porov: JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. s. 515. ISBN 978-80-7676-263-3.

⁴² JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. s. 516. ISBN 978-80-7676-263-3.

1.3 Postavenie kontrolovania medzi ostatnými funkciami manažmentu

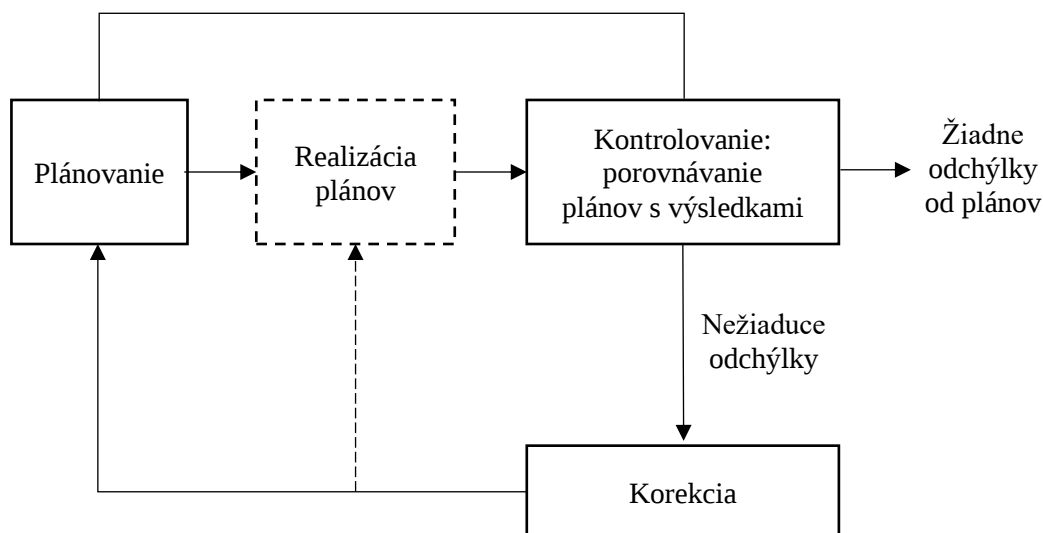
V tretej podkapitole by sme zhodnotili postavenie kontrolovania medzi ostatnými funkciami manažmentu, aké sú vzťahy medzi nimi a ako na seba jednotlivé funkcie nadväzujú.

Majtán a kol. (2016) vysvetľuje, že takmer vo všetkých klasifikačných kritériách je pre teoretikov manažérska funkcia kontrolovania zaradená na posledné miesto. Zabúda sa pritom na to, že kontrolovanie je neoddeliteľnou súčasťou plánovania, organizovania a vedenia ľudí.⁴³

Vzťah medzi kontrolovaním a plánovaním

Sedlák(2007) uvádza, že „sprievodným javom plánovania ako hlavnej manažérskej funkcie je kontrola, ktorá završuje celkový proces riadenia. Kontrola je úzko spojená s plánovaním a zároveň s rozhodovaním.“ Plány vníma ako podnet na konanie, ktoré sa musí monitorovať, aby sa zabezpečil postup v súlade s cieľmi.⁴⁴

Kontrolu môžeme v širšom význame chápať ako porovnanie konečného výsledku s plánovaným. Nasledujúca schéma nám vyjadruje vzťah kontroly a plánovania.



Obrázok 2: Vzťah kontrolovania k plánovaniu

⁴³ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 229. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁴⁴ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2007. s. 184. ISBN 978-80-8078-133-0.

Zdroj: Vlastné spracovanie na Zákľade SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2007. s. 185. ISBN 978-80-8078-133-0.

Vzťah medzi kontrolovaním a organizovaním

Existencia dobrej organizačnej štruktúry je jednou z hlavných a nevyhnutných podmienok kontrolovania. Výsledkom kontroly môže byť konštatovanie, že príčinou zistenej odchýlky je organizačná norma, čo má za následok korekciu príslušnej normy.

Podľa Kráčmara (2013), kontrolovanie a organizovanie spájajú významné väzby. Ďalej dodáva, že organizovanie predstavuje pre kontrolovanie podstatný zdroj informácií. Takým zdrojom informácií sú predovšetkým základné organizačné normy (štatúty, stanovy, organizačné a iné poriadky, smernice, pokyny a postupy).⁴⁵

Podľa Mišúna a Mišúnovej Hudákovvej (2017), organizovanie predstavuje sústavu opatrení na vykonávanie kontroly. Pomáha pri meraní výkonu a porovnávaní s preddefinovaným štandardom. Delegovanie rozhodovania v tejto manažérskej funkcii je považované za kľúčové pre účinné kontrolovanie.⁴⁶

Vzťah medzi kontrolovaním a vedením ľudí

Medzi kontrolovaním a vedením ľudí je úzky vzťah, pretože aby bolo zabezpečené efektívne dosahovanie organizačných cieľov, je potrebné neustále kontrolovať a správne usmerňovať ľudí pri výkone činnosti.

Mišún a Mišúnová Hudáková (2017) uvádzajú, že vďaka kontrolovaniu sa dá získať množstvo informácií o ľuďoch v rámci organizácie a spätne to využiť na ich vedenie (prijímanie, prepúšťanie, odmeňovanie a i.). Pravidelnosť vykonávania takéhoto kontrolovania závisí najmä od úrovne a štýlu vedenia ľudí.⁴⁷

Kráčmar (2013) vysvetľuje, že štýl vedenia, ktorý uplatňuje manažér pri vedení jemu podriadených pracovníkov vplýva priamo aj na formy a metódy jeho kontrolnej činnosti. Dodáva, že na druhej strane od spôsobu a úrovne vedenia závisí aj forma, metódy a pravidelnosť výkonu kontroly v podniku.

⁴⁵ Kráčmar, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2013. s. 58-59. ISBN 978-80-89553-17-4.

⁴⁶ MIŠÚN, J. - MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 39-40. ISBN 978-80-89553-47-1.

⁴⁷ Porov. MIŠÚN, J. - MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 40-41. ISBN 978-80-89553-47-1.

2. Cieľ práce

Bakalárska práca sa v teoretickej časti zameriava na problematiku kontroly a jej postavenia medzi ostatnými funkciami manažmentu. V druhej časti sa preskúma oblasť kontroly a kontrolného procesu v riadení konkrétneho podniku.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať postavenie manažérskej funkcie - kontroly medzi ostatnými funkciami manažmentu, zhodnotiť nedostatky a prínosy kontrolného procesu a následne sformulovať možné návrhy a odporúčania pre zefektívnenie procesov kontrolovania vo vybranom podniku.

Za účelom naplnenia hlavného cieľa je potrebné vytýčiť čiastkové ciele, ktoré sme formulovali nasledovne:

1. analýza a komparácia teoretických východísk preštudovaním literárnych zdrojov problematiky kontroly od zahraničných a domácich autorov,
2. výber spoločnosti, v ktorej sa vykoná osobný prieskum na aktuálny stav postavenia kontroly a kontrolného procesu,
3. z dostupných dát vyhodnotenie prínosov a nedostatkov kontrolného procesu,
4. vypracovanie návrhov a odporúčaní pre zefektívnenie kontrolného procesu vo vybranom podniku.

3. Metodika práce a metody skúmania

V tejto kapitole bakalárskej práce sa budeme venovať charakteristike objektu skúmania, uvedieme pracovné postupy a metódy, ktoré sme použili na jej vypracovanie a popíšeme spôsob získania údajov o vybranom objekte skúmania.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom výskumu v praktickej časti práce je spoločnosť s ručením obmedzeným Galmm, s. r. o. so sídlom v Ružomberku, ktorá bola založená v roku 1991 dvomi konateľmi s vlastným finančným kapitálom. Spoločnosť sa špecializuje na povrchovú úpravu kovov a pokovovanie materiálov, ktoré predlžujú ich životnosť, zvyšujú kvalitu výrobkov a zlepšujú ich vlastnosti. Galmm, s. r. o. ponúka komplexné služby v oblasti povrchovej úpravy kovov metódami galvanickým zinkovaním, zliatinovým zinkovaním, galvanickým cínovaním, fosfátovaním, kataforéznym lakovaním (KTL) a práškovým lakovaním.⁴⁸

Spoločnosť má jeden závod v Čadci zameraný na KTL a hlavný závod v Ružomberku, kde prevádzkuje 5 plnoautomatizovaných liniek povrchových úprav, pri ktorých aplikuje systém manažérstva kvality podľa normy IATF 16 949:2016 na základe špeciálnych požiadaviek automobilového priemyslu, ktorý tvorí až 80 % zákaziek spoločnosti a zvyšné zákazky realizujú pre popredné strojárské a elektrotechnické firmy. Spoločnosť je držiteľom certifikátu, ktorý spĺňa normy systému environmentálneho manažérstva: ISO 14 001:2015, ďalej vlastní certifikát systému manažérstva BOZP: ISO 45001:2018 a OHSAS 18 001.

V spoločnosti je v súčasnosti zamestnaných 119 zamestnancov, ktorí sa organizačne členia do jednotlivých úsekov, ktoré môžeme vidieť na obrázku č. 3: Organizačná štruktúra spoločnosti Galmm, s. r. o.

Tvoria ju tieto základné zložky:

Vedenie tvorí v súčasnosti jeden konateľ a dvaja zástupcovia konateľa spoločnosti pre závod v Ružomberku a v Čadci, pod ktorých spadajú nasledujúce úseky spoločnosti:

Ekonomické oddelenie zastupuje vedúci ekonomického úseku, dvaja účtovníci a jeden privilegovaný administratívny manažér (PAM).

Úsek logistiky a nákupu má administratívneho pracovníka, vedúceho logistiky a nákupu, ktorý zastrešuje sklad s oddelením kontroly kvality a expedičnej kontroly. Tieto

⁴⁸ GALMM s.r.o. [online]. [cit. 02.05.2023]. Dostupné na internete: <https://www.galmm.sk/sk/uvod>

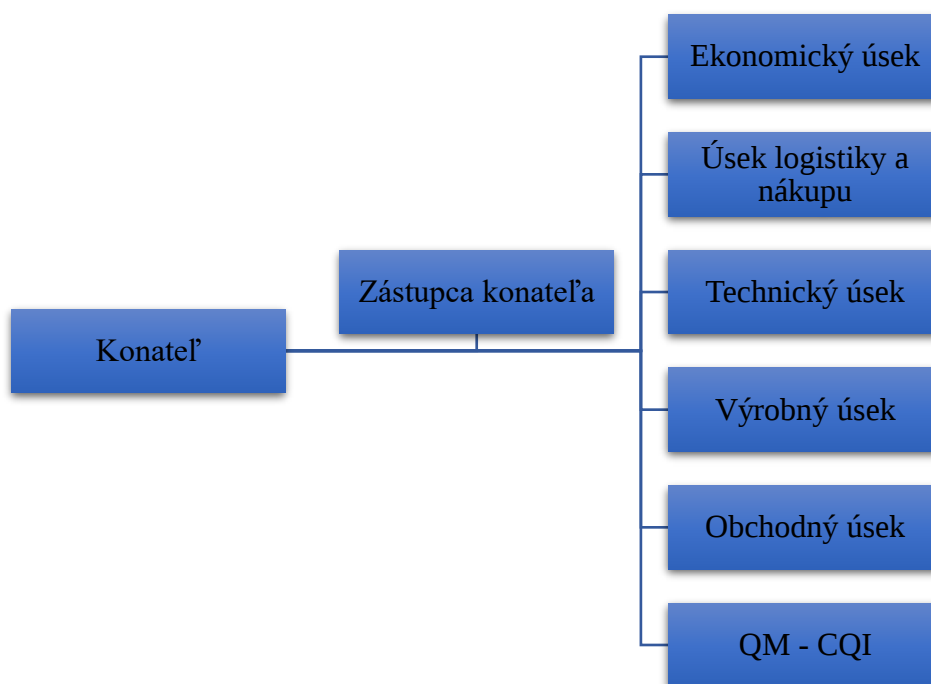
oddelenia riadi manažér kvality a 3 pracovníčky. Sklad surového materiálu a tovaru na expedíciu má vedúceho skladu a 4 pracovníkov.

Technický úsek má vedúceho úseku, 2 zámočníkov a 3 elektrikárov, ktorých náplň práce je údržba technológií, správa budov a vyhradeného technického zariadenia (VTZ).

Výrobu riadi vedúci výrobného úseku, pod ktorým je konštruktér so zámočníkom, upratovačky a traja zmenoví vedúci. V areáli spoločnosti sa nachádzajú 3 haly, v ktorých je skonštruovaných 5 plnoautomatizovaných liniek povrchových úprav kovov. Ich obsluhu zabezpečuje 43 pracovníkov obsluhy a operátorov liniek v trojzmennej prevádzke.

Obchodný úsek má obchodného zástupcu a projektového manažéra.

QM – CQI je úsek manažmentu kvality a kontinuálneho zlepšovania kvality, kde sa nachádzajú 3 inžinieri kvality (laborantky) a 1 technolog, ktorého náplň práce je kontrolovanie stavu a bezpečnosti chemikálií a prevádzkových kvapalín pre linky.



Obrázok 3: Organizačná štruktúra spoločnosti Galmm, s. r. o.

Zdroj: vlastné spracovanie

„Predmetom činnosti spoločnosti Galmm, s. r. o. podľa obchodného registra SR je:

- sprostredkovanie obchodu, konštruktérska činnosť strojových zariadení
- povrchová úprava kovov
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby

- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla
- výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied
- prenájom hnutel'ných vecí
- skladovanie
- baliace činnosti, manipulácia s tovarom⁴⁹

3.2 Pracovné postupy

Nasledujúca podkapitola je venovaná postupom spracovania záverečnej práce, ktorú sme vypracovali prostredníctvom metodického postupu zloženého z nasledujúcich 10 krokov:

1. vymedzenie oblasti záujmu – problematika je zameraná na kontrolovanie ako manažérsku funkciu v podniku,
2. štruktúra práce – záverečnú prácu sme začali vypracovaním osnovy a stanovením jednotlivých kapitol a podkapitol,
3. vyhľadávanie, zhromažďovanie a skúmanie dostupnej literatúry zameranej na manažment a funkciu kontroly, zahraničných publikácií a odborných internetových článkov pre teoretické základy práce,
4. naštudovanie relevantných zdrojov pre pochopenie problematiky,
5. analýza, komparácia a selekcia teoretických znalostí z preštudovaných zdrojov,
6. formulovanie hlavného cieľa práce – výber vhodnej spoločnosti na realizáciu prieskumu a stanovenie čiastkových cieľov práce,
7. príprava štruktúrovaného rozhovoru a podkladov pre vykonanie prieskumu
8. realizácia prieskumu vo vybranom objekte a zber údajov,
9. analýza a spracovanie získaných informácií z rozhovoru s viacerými pracovníkmi spoločnosti,
10. stanovenie záveru, formulácia návrhov a odporúčaní.

⁴⁹ Obchodný register, [online]. [cit. 02.05.2023]. Dostupné na internete: <https://www.orser.sk/vypis.asp?ID=2339&SID=5&P=1>

3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje

V teoretickej časti práce sme informácie získavali z odbornej literatúry domácich a zahraničných autorov, a tiež z dostupných internetových publikácií. Potrebné údaje pre praktickú časť bakalárskej práce sme získali z verejných portálov a interné informácie o spoločnosti nám prostredníctvom riadeného rozhovoru s ochotou poskytl: vedúci pracovník oddelenia výroby Ing. Slavomír Kakus, inžinierka kvality Ing. Zuzana Keyzlarová, manažér oddelenia kvality Ing. Filip Kočibál a ďalšia pracovníčka z oddelenia kvality. Prehliadku výrobného úseku nám zabezpečil technolog Ján Dorník.

3.4 Použité metódy skúmania

Pri vypracovaní našej bakalárskej práce boli použité výskumné metódy, ktoré si definujeme v tejto časti.

1. **Analýza** – v teoretickej časti sme použili analýzu na preskúmanie literatúry a zdrojov týkajúcich sa našej problematiky. V rámci praktickej časti práce sme analýzu použili na zhodnotenie kontrolného procesu a pre výsledky nášho výskumu.
2. **Syntéza** – umožnila nám spájať získané informácie do jedného celku v teoretickej, tak ako aj v praktickej časti práce.
3. **Komparácia** – slúžila nám v teoretickej časti na porovnanie rozličných názorov a definícií od autorov v oblasti funkcií manažmentu a kontroly. V praktickej časti sme porovnávali informácie z rozhovorov s pracovníkmi spoločnosti.
4. **Pozorovanie** – prostredníctvom tejto metódy sme v spoločnosti Galmm, s. r. o. pozorovali časť kontrolného procesu vo výrobnom úseku, ktorú nám technolog priblížil prostredníctvom rozhovoru o svojej náplni práce a prehliadkou procesu výroby.
5. **Štruktúrovaný rozhovor** – realizovali sme ho osobne a bol hlavným nástrojom na získanie informácií o spoločnosti, pre vypracovanie praktickej časti práce. Informácie nám poskytl: vedúci úseku výroby, manažér oddelenia kvality, 2 pracovníčky oddelenia kvality a technolog. Štruktúra rozhovoru pozostávala z 15 otázok zameraných na kontrolné procesy v spoločnosti. Súhrn otázok nájdeme v prílohe tejto práce.

4. Výsledky práce

Štvrtá kapitola záverečnej práce nám umožňuje nahliadnuť do kontrolných procesov, ktoré prebiehajú vo vybranom objekte skúmania, t. j. spoločnosti Galmm, s. r. o., ktorá sa zaoberá povrchovými úpravami dielov, predovšetkým pre automobilový priemysel. Poznatky o interných a externých procesoch kontroly vo výrobnom úseku a oddelení kvality nám prostredníctvom rozhovoru poskytli zamestnanci spoločnosti.

4.1 Kontrolné procesy v spoločnosti Galmm, s. r. o.

1. Aké kontrolné procesy sa vykonávajú v organizácii?

Z realizovaného rozhovoru s vedúcim pracovníkom oddelenia výroby sme sa dozvedeli, že v spoločnosti prebieha celá škála kontrolných procesov na každom oddelení firmy. Jednotlivé procesy rozlišujeme podľa úseku, v ktorom sa kontrola vykonáva:

- a) **Ekonomický úsek** podlieha externej kontrole audítorom raz ročne, ktorý prekontroluje správnosť všetkých účtovných dokladov a účtovnej závierky. Spoločnosť využíva informačný softvér SAP na správu účtovníctva a zároveň slúži ako podklad pre realizáciu kontrol.
- b) **V úseku logistiky a nákupu** pracovníci skladu realizujú vstupnú kontrolu prijatého materiálu na sklad, kde preveria dokumentáciu s dodacím listom, skontrolujú stav balenia dodaných dielov, povrchové poškodenie a správnosť označenia.
- c) **Technický úsek** riadi vedúci, a jeho pracovníci vykonávajú kontroly VTZ, údržbu porúch na zariadeniach a kontrolovanie stavu elektrotechniky vo výrobe.
- d) **Vo výrobnom úseku** prebieha kontrola vstupného materiálu, monitorovanie parametrov procesu, kontrola kvality výrobkov, práce zamestnancov a kontrola BOZP.
- e) **V obchodnom úseku** vykonáva obchodný zástupca pravidelnú kontrolu plnenia objednávok a overuje, či boli objednávky správne a včas doručené zákazníkom.
- f) **V úseku QM-CQI** technolog spolu s tromi laborantkami kontrolujú stav prevádzkových kvapalín, expiračné doby chemikálií, chemické zloženia nádrží a objemy dávok kvapalín a chemikálií.

2. Na akých stupňoch riadenia sa vykonáva kontrola?

Kontrola sa vykonáva na všetkých stupňoch riadenia v spoločnosti, od najvyšších orgánov až po najnižšie pracovné pozície.

- a) **Na najvyššej úrovni** organizácie vykonáva kontrolu konateľ spoločnosti, spolu s jeho zástupcom, prostredníctvom zasadnutí s vedúcimi manažérmi jednotlivých oddelení, ktorí im predkladajú správy, reporty a návrhy zmien a opatrení.
- b) **Manažéri strednej úrovne** jednotlivých úsekov sú zodpovední za kontrolovanie činností svojich podriadených pracovníkov, realizovanie interných auditov, prípravu správ pre vedenie podniku a iných úloh súvisiacich s kontrolou.
- c) **Najnižšiu úroveň riadenia** tvoria zmenoví majstri, ktorí zaznamenávajú činnosti operátorov liniek pomocou „snímok dňa“ do systému Tracer.
- d) **Ostatní pracovníci** vykonávajú vstupné a výstupné kontroly prijatého, surového a spracovaného materiálu, inventúry skladu, a pracovníci oddelenia kvality kontrolujú parametre výrobkov a realizujú procesné a produktové audity.

3. Ktorá osoba je zodpovedná za vykonávanie kontroly na oddelení kvality a v úseku výroby, a za pomoci akých metód ju realizuje?

Manažérom oddelenia kvality je Ing. Filip Kočibál, ktorý v spoločnosti zabezpečuje dokumentačné zastrešenie oddelenia, odovzdáva informácie od vedenia firmy k pracovníkom oddelenia kvality a naopak. Vykonáva kontrolu práce zamestnancov Q, realizuje, kontroluje a predkladá výsledky interných auditov vedeniu firmy. Pomocou analytickej metódy FMEA⁵⁰, zaznamenáva každú chybu, ktorá sa vyskytne pri spracovaní konkrétneho typu dielu, každú príčinu vzniknutého problému a nápravné opatrenia, ktoré sa prijali na jej odstránenie.

Vedúci úseku výroby, Ing. Slavomír Kakus, je zodpovedný za kontrolu práce operátorov a pracovníkov obsluhy na linkách, spolu s tromi zmenovými majstrami na každú zmenu. Vedúci úseku výroby kontroluje zamestnancov systematicky, alebo náhodným priamym pozorovaním (obchôdzkou) po pracovisku. Okrem toho, na dennej báze monitoruje činnosti pracovníkov pomocou „snímky dňa“, ktorá pomáha optimalizovať výrobný proces, znížiť prestoje a eliminovať zbytočné pohyby pracovníkov, čo umožňuje efektívnejšie obsluhovanie výrobných liniek, napĺňanie závesov a kontrolu kvality.

⁵⁰ FMEA – Failure Mode and Effect Analysis (analýza príčin a následkov porúch)

Podľa druhu kontrol, ktoré v úseku výroby vykonáva, ich môžeme rozdeliť nasledovne na dve oblasti:

1. Kontrolovanie práce zamestnancov

a) priamym pozorovaním v náhodných intervaloch:

- obchôdzkou po pracovisku,
- pozorovaním kamerových záznamov,

b) nepriamo alebo neosobne:

- pomocou snímok dňa,
- prostredníctvom hlásenia od zmenových majstrov.

2. Kontrolovanie prevádzky liniek

Pomocou softvéru Tracer monitoruje a kontroluje:

- a) časové intervaly spúšťania, odstavenia a prestojov výrobných liniek,
- b) či bol dodržaný časový horizont práce,
- c) splnené výkony po ukončení zmeny,
- d) počet odpisovaných dávok linky za hodinu.

4. Ako je navrhnutý kontrolný proces vo výrobnom úseku?

Z teoretických poznatkov o kontrolnom procese môžeme aplikovať jednotlivé postupy pri skúmaní kontrolného procesu v spoločnosti Galmm, s. r. o., ktorý prebieha:

- a) Stanovením štandardov výkonov**, ktoré sa odvíjajú od rôznych faktorov, ako je typ linky, požiadavky zákazníka a počet pracovníkov potrebných na obsluhu linky. Pre každú linku je stanovený konkrétny výkon, ktorý je vypočítaný na základe taktovej doby linky a jej kapacity pre jeden záves alebo bubon. Návrhy na zmenu štandardov výkonov sú vypracovávané vedúcim výrobného úseku a následne predložené zástupcovi konateľa na schválenie. V prípade modernizácie linky sa štandardy stanovia pomocou metódy snímky dňa. Táto metóda zohľadňuje personálne obsadenie linky a určuje počet dávok, ktoré vstupujú do procesu. V prípade zmeny počtu pracovníkov na linke sa tieto štandardy upravujú, aby boli prispôbené novým podmienkam.
- b) Meranie skutočného výkonu** výrobného procesu sa na linkách monitoruje pomocou denného hlásenia, ktoré sa vykonáva nielen počas dňa, ale aj na konci každej zmeny.

Vedúci zmien zaznamenávajú údaje do systému, ktorý následne vyhodnotí objem výkonov za celý deň. Tieto údaje sú následne kontrolované vedúcim úseku výroby.

- c) **Porovnanie skutočného výkonu so štandardmi** vyhodnocuje softvér prostredníctvom reportov. V prípade štandardov pre výrobky sa kontroluje, či sa hrúbka povrchovej úpravy v mikrónoch zhoduje so štandardmi v interných predpisoch. V prípade, že sa **štandardy plnia**, výrobky prejdú procesom balenia a následne na expedíciu. Ak sa **štandardy neplnia** a vznikne odchýlka pri prekročení, softvér upozorní vedúceho výroby, ktorý kontaktuje technológa a následne sa vykoná korekcia.
- d) **Korekčné opatrenia** vykonáva technológ, ktorý upraví prevádzkové parametre linky na zníženie alebo zvýšenie hrúbky povrchovej úpravy s ohľadom na optimálne prevádzkové náklady.

Výrobná linka sa konfiguruje aj v závislosti od požiadaviek zákazníka a objemu spracovávaných výrobkov. Vedúci výroby poskytuje zmenovým majstrom denný rozpis, v ktorom sa určuje požadovaný objem výkonov pre daný deň. Zmenoví majstri monitorujú tieto výkony a dohliadajú na to, aby sa využívala maximálna kapacita závesov a bubnov na linke pre optimálne prevádzkové náklady.

5. Aké druhy kontroly z časového hľadiska prebiehajú v úseku výroby?

1. **Vstupná kontrola** – pri prevzatí surového materiálu na sklad, pracovníci oddelenia logistiky vizuálne kontrolujú:
- a) dokumentáciu a dodací list,
 - b) stav a poškodenia balenia,
 - c) správnosť označenia paliet.

V prípade, že dodaný materiál nie je poškodený, označí sa sprievodným dokumentom (sprievodkou), a následne sa presunie do pridružených výrobných skladov, pripravený na spracovanie.

2. **Predoperačná kontrola** – materiál pred spracovaním skontroluje operátor priamo na linke, ktorý podľa sprievodky overuje, či sa zhoduje číslo na prepravke dodaného surového materiálu s dokumentáciou zákazníka. Ďalej vykoná vizuálnu kontrolu, aby zistil, či prepravky nie sú kontaminované, aká je intenzita zamastenia povrchu súčiastok od oleja alebo silikónu, a posúdi stav počiatkovej korózie.

3. **Medzioperačná kontrola** – pracovníci obsluhy monitorujú stav závesov a bubnov počas prevádzky liniek a vizuálne kontrolujú celý proces, aby odhalili prípadné nezrovnalosti alebo povrchové poškodenia na výrobkoch.
4. **Výstupná kontrola** – V závislosti od typu výrobkov, požiadaviek zákazníka a stupňa vykonávanej kontroly, operátori alebo pracovníci obsluhy liniek vizuálne kontrolujú povrch pokovaného materiálu, s cieľom zistiť prítomnosť flákov, prasklín a ďalších poškodení. Taktiež sa skontroluje odtieň a hrúbka vrstvy náteru, ktorá musí zodpovedať požiadavkám zákazníka. Je vyjadrená v mikrónoch.

Vo výrobnom procese sa rozlišujú 2 stupne kontroly kvality:

- a) **Štandardná** – kvalita výrobku sa zhoduje s internými predpismi a normami.
- b) **Sprísnená kontrola** – inak nazývaná aj 100% kontrola, sa vykonáva pre problematické diely, pri ktorých môže dôjsť k deformácii, ohýbaniu alebo poškodeniu pri spracovaní. Rovnako sa realizuje v prípade, že si ju vyžiadal zákazník a vopred zadefinoval parametre, ktoré je potrebné skontrolovať.

Zákazník si stanovuje parametre pre každý výrobok z hľadiska koróznej odolnosti a požadovanej doby trvania, počas ktorej musí výrobok preukázať odolnosť voči korózii v hodinách. Na základe týchto parametrov je predpísaná hrúbka povrchovej úpravy. Po výstupe spracovania sa diagonálne vyberú 3 kusy výrobkov určených na kontrolu kvality, ktorá sa elektronicky zmeria prostredníctvom prístrojov röntgen alebo x-ray.

6. Aký je postup, ak sa v procese výroby vyskytnú škody, prípadne iné odchýlky od štandardov, a aké korekčné opatrenia vykonáva oprávnená osoba na ich odstránenie?

Ak sa v procese výroby zaznamenajú nepodarky alebo výrobky, ktoré nespĺňajú požadované štandardy a pracovníci nie sú na daný typ problému preškolení, privolajú sa pracovníčky z oddelenia kvality, ktoré poškodený materiál posúdia a prijmú nápravné opatrenia v závislosti od rozsahu poškodenia. Rozlišujú sa pri tom:

1. **Počiatkové škody materiálu** – sa zaznamenávajú pri prevzatí na sklad a potom sa konzultuje so zákazníkom o postupe riešenia. V prípade potreby sa nedostatky odstránia vo výrobe alebo vrátiť späť zákazníkovi.

2. **Prípustné odchýlky** – drobné nedostatky sa konzultujú so zákazníkom. V prípade ich akceptácie, neprejdú žiadnou zmenou a vyšlú sa na expedíciu. Niektoré odchýlky posudzujú zákazníci osobne na vyžiadanie.
3. **Neprípustné odchýlky** – ak je rozsah poškodenia nad prípustný limit, materiál je možné:
 - a) vrátiť späť zákazníkovi,
 - b) odstrániť nedostatky v procese výroby.

Poškodené výrobky sa uložia do samostatnej prepravky a označia žltou kartou. Väčšinu typov takýchto výrobkov je možné opätovne spracovať na surový materiál, znovu prejdú procesom spracovania a následne sa vyšlú na expedíciu.

Vedenie spoločnosti sa usiluje, aby sa v procese spracovania materiálu minimalizoval výskyt akýchkoľvek odchýlok od štandardov. Každú chybu preto poctivo evidujú do interného záznamu, ktorý slúži ako nástroj na prevenciu a zlepšovanie kvality výroby.

Katalóg chýb

Je interný súbor, v ktorom sú definované kategórie chýb pre každý typ výrobku. Postupne sa dopĺňa pri vzniku doposiaľ neznámej chyby, pri vzorkovaní nových materiálov a pri reklamáciách od zákazníkov. Evidujú sa v ňom niektoré druhy chýb alebo odchýlok, ktoré sú pre zákazníkov prípustné. Je umiestnený pri každej linke a je k dispozícii aj v softvéri Tracer. Každý zamestnanec je pri nástupe do práce s týmto katalógom oboznámený a dvakrát do roka sa s ním v rámci celopodnikového školenia zamestnanci znovu oboznamujú.

7. Aké informačné systémy sa využívajú na monitorovanie kontrolných procesov v spoločnosti?

V organizácii sa využívajú viaceré informačné systémy, ktoré slúžia na monitorovanie kontrolných procesov a riadenie toku informácií vo vnútri spoločnosti.

1. **Systém EDS** – sa využíva na monitorovanie dochádzky zamestnancov. Každý zamestnanec má pridelenú osobnú ID kartu, pomocou ktorej sa evidujú vstupy do závodu, prestávky a ukončenie pracovnej zmeny. Podľa interného predpisu sú

zamestnanci povinní nastúpiť 10 min. pred začiatkom zmeny a zaevidovať sa na príslušnú linku prostredníctvom obslužného softvéru Tracer.

2. **Softvér Tracer** – okrem evidencie pracovníkov, slúži aj na monitorovanie priebehu výrobných procesov. Operátori do neho zaznamenávajú údaje o kvalite povrchovej úpravy výrobkov, t. j. hrúbka a zloženie. V Traceri sa nachádzajú všetky záznamy o výrobnom procese. Zahŕňajú informácie o tom, ktoré linky boli v prevádzke počas spracovania daných výrobkov, v akom termíne boli spracované a kto ich obsluhoval. Ďalej vytvára denné reporty, vyhodnocuje meranie štandardov a pri prekročení hranice upozorňuje vedúceho úseku výroby na vzniknuté odchýlky. Je integrovaný do informačného softvéru SAP.
3. **Softvér SAP** – slúži na riadenie podnikových procesov a uľahčuje efektívne spracovanie údajov a toku informácií v rámci organizácie. Je v ňom vedené účtovníctvo firmy, logistika a využíva ho aj oddelenie kvality.
4. **Integrovaný kamerový systém** – využíva sa na monitorovanie priestorov areálu spoločnosti, kontrolovanie bezpečnosti práce na pracovisku a dodržiavanie pracovnej disciplíny zamestnancov.

8. Ako prebieha kontrola kvality vo výrobnom procese?

Kontrolu kvality výrobkov môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií podľa druhu vykonávania kontroly, metód kontroly a osôb, ktoré ju realizujú.

- a) **Pre bežné typy výrobkov** sa kontrola kvality vykonáva vizuálne pracovníkmi obsluhy závesov a operátormi liniek. Skúma sa kvalita povrchu, odtieň, hrúbka náteru a iné nezrovnalosti.
- b) **Pre problémové diely** sa uplatňuje dôkladnejšia, sprísnená kontrola kvality. Podobne ako pri bežných typoch, sa prvotne kontroluje vizuálne pracovníkmi obsluhy liniek. Sekundárne kontroluje štruktúru povrchu technológ, prípadne laborantky pomocou röntgenu alebo x-raya. Ich stav sa skontroluje vizuálne aj na sklade pred balením a expedíciou.
- c) **Pri nových typoch výrobkov**, pri vzorkovaní prototypov, ktoré ešte nemajú stanovené predpisy a definované parametre a pri nepodarkoch, ktoré doposiaľ neboli posudzované, sa kontrola realizuje pracovníčkami oddelenia kvality.

- d) Niektoré typy výrobkov si vyžadujú špeciálny druh kontroly, ako je kontrola prevádzkovými kvapalinami (natlakovaním), na základe ktorej sa posudzujú určité vlastnosti.

9. Aké druhy inventarizácie sa realizujú v organizácii?

V spoločnosti prebiehajú inventarizácie stavu zásob vo:

- a) Veľkých skladoch chemikálií, kde sa raz ročne uskutočňuje inventarizácia, ktorú vykonávajú pracovníci z oddelenia logistiky. Ich úlohou je skontrolovať ich kvalitu, stav balení, expiračnú dobu a porovnať skutočný stav zabalených chemikálií so stavom evidovaným v systéme.
- b) V sklade náhradných dielov prebieha inventúra rovnako raz do roka, kde sa preverí ich stav, prípadné poškodenie materiálu a skontroluje sa počet kusov na sklade s tým, čo je evidované v systéme a následne sa vykoná účtovná uzávierka.
- c) Okrem toho, technolog každý týždeň vykonáva interný audit zameraný na kontrolu stavu otvorených balení chemikálií a prevádzkových kvapalín pri výrobných linkách. Kontroluje dátumy expirácie, zostatkové objemy alebo hmotnosti rozbalených chemikálií a kvapalín a porovnáva ich skutočný stav so stavom evidovaným v systéme.

10. Ako prebieha technická kontrola a revízia strojov a kto ich vykonáva?

Údržbu strojov, zariadení a liniek majú v správe pracovníci technického úseku spoločnosti, konkrétne elektrotechnici a mechanický technik. Poruchy sa odstraňujú pri ich vzniku, pretože pravidelné revízie sa v spoločnosti nevykonávajú.

V rámci výrobného úseku sú implementované 2 typy výrobného procesu na linkách:

- bubnové spracovanie,
- závesové spracovanie.

Prvotný kontakt s linkou majú operátori výroby na začiatku pracovnej zmeny, ktorí dokážu odstrániť poruchy malého rozsahu a vykonať jednoduché opravy. Pri poruchách väčšieho rozsahu na linke, sa porucha eviduje do systému. V závislosti od charakteru poruchy, ju dokážu okamžite opraviť elektrotechnici z technického úseku alebo mechanik údržby, ktorí pracujú na 2 zmenách. Počas nočnej zmeny je na linke k dispozícii pracovník

pohotovostnej údržby, ktorý realizuje opravu porúch buď priamo, alebo nepriamo pomocou inštrukcií.

11. Ako sa kontroluje a hodnotí práca zamestnancov výroby, a kto je za ňu zodpovedný?

Kontrolovanie a hodnotenie práce zamestnancov realizujú zmenoví majstri a vedúci úseku výroby metódami - priamym pozorovaním práce zamestnancov, alebo monitorovaním výkonov prostredníctvom snímky dňa. Pomocou integrovaného kamerového systému vedúci úseku výroby kontroluje disciplínu zamestnancov na pracovisku a spôsob, akým dodržujú interné predpisy bezpečnosti pri práci. Hodnotenie zamestnancov závisí od dodržiavania požadovaných výkonov a pracovnej disciplíny. Návrhy na zmenu hodnotenia predkladá zmenový majster vedúcemu úseku výroby. V spoločnosti sú zavedené dva systémy prémiového ohodnotenia zamestnancov:

- 1. Systém prémiového odmeňovania zamestnancov** – pozostáva z deviatich zložiek. Hodnotenie výkonov zamestnancov posudzuje zmenový majster, ktorý prideluje prémie za výkon, pracovnú disciplínu, dochádzku a i. V opačnom prípade, ak zamestnanci výkony nesplňajú a opakovane porušujú pracovnú disciplínu, udelia sa im sankcie na určitú dobu v podobe zníženia prémie.
- 2. Systém zlepšovania** – je systém, ktorý umožňuje zamestnancom získať individuálne prémie podľa rozsahu prínosov pre spoločnosť. Zamestnanci môžu podať zlepšovacie návrhy prostredníctvom pripraveného tlačiva, ktoré sa nachádza pri každej linke. Zmenový vedúci tento návrh predloží vedeniu spoločnosti na prerokovanie.

12. Aký vplyv má kontrolovanie na výkon zamestnancov a ich výsledky? Vnímajú ho pozitívne alebo negatívne?

Zistili sme, že na výkon zamestnancov má kontrolovanie pozitívny vplyv v prípade, že sa do interných predpisov doplnia nové pravidlá s cieľom eliminovať zbytočné pohyby zamestnancov na pracovisku, ktoré znižujú ich výkon alebo prísnejšie obmedzenia zamerané na zlepšenie pracovnej disciplíny. Boli pozorované 3 prípady, kedy tieto zmeny vyvolali nespokojnosť zamestnancov, a na druhej strane zvýšili ich výkony a zlepšili sústredenie počas práce.

1. **Prípad** sa týkal používania mobilných telefónov na pracovisku, ktoré bolo pôvodne povolené, no pozorovaním sa zistilo, že ovplyvňuje sústredenie zamestnancov pri práci. Prijali sa opatrenia a nové pravidlá umožnili používanie mobilných telefónov výhradne počas prestávok. Zamestnanci takýto krok prvotne vnímali negatívne, avšak postupne sa s ním stotožnili, čo priaznivo ovplyvnilo ich pracovné výsledky.
2. **Prípad** bol zameraný na kontrolu prerušenia práce a obmedzenia voľného pohybu zamestnancov mimo pracovnej linky, ktorí sa mohli voľne pohybovať po areáli. Neskôr boli pri východoch z haly nainštalované turnikety, ktoré monitorujú pohyb zamestnancov a evidujú ho do systému. Ak sa prerušenia v súčasnosti vyskytujú často, pracovníci sú ústne upozornení a vyzývaní, aby takéto prerušenia zdôvodnili.
3. **Prípad** sa zameriaval na pracovnú disciplínu zamestnancov. Boli sprísnené kontroly dychovej skúšky, ktoré sa začali realizovať pravidelnejšie a v náhodných intervaloch pracovnej zmeny, na náhodnej vzorke zamestnancov. Spočiatku zaznamenávali väčší počet pozitívnych nálezov, no časom sa tento počet postupne zredukoval. V prípade, že zamestnanec podrobený dychovej skúške vyšiel z testu pozitívne, bol upovedomený zápisom a pri opakovanom náleze mu znížili prémie.

Ak sa takéto zmeny vyskytnú v predpisoch a zamestnanci sa im musia prispôbiť, vnímajú ich spočiatku negatívne. Takéto vnímanie sa postupom času mení a nemá dlhodobý negatívny efekt.

13. Ako sa zabezpečuje efektívna spätná väzba na kontrolný proces z vašej strany a zo strany zamestnancov?

Z rozhovoru sme sa dozvedeli, že zamestnanci majú možnosť podať zdôvodnenie ústnou alebo písomnou formou v prípade, že nedosiahli stanovené štandardy výkonu.

Zamestnanci sa môžu vyjadriť ku kontrole aj na pravidelných pracovných poradách s nadriadeným, ktoré sa uskutočňujú na týždennej báze v priestoroch výroby v rozsahu 20 min. Na tejto porade sa konzultujú postrehy v súvislosti s nedodržiavaním výkonov alebo reklamáciami.

Pri spätnej väzbe kontrolného procesu sa zohľadňujú údaje zo systému Tracer. Ak sa štandardy neplnia, vedúci úseku výroby posiela každý deň na zmenu rozpis, v ktorom sú zahrnuté pokyny na konfiguráciu linky v závislosti od:

- požiadavky zákazníka,

- objemu výrobkov, ktoré je potrebné spracovať,
- typu materiálu a ktoré linky sa uvedú do prevádzky,
- časového intervalu, v rámci ktorého je potrebné splniť dané výkony.

14. Ako prebieha kontrola BOZP, kto ju vykonáva a ako často prebieha?

V spoločnosti sa vykonávajú dvakrát do roka preškolenia pracovníkov na jednotlivé oblasti BOZP. Počas školení absolvujú aj zdravotnú prednášku. Internú kontrolu BOZP vykonávajú zmenoví majstri a samostatná pracovníčka, ktorá je kvalifikovaná vykonávať školenia zamestnancov o bezpečnostných predpisoch, pracovnej disciplíne, ochranných odevoch a bezpečnosti pri manipulácii s chemikáliami. Vykonávajú sa náhodné kontroly dodržiavania predpisov za pomoci kamerového systému. Na každej linke je umiestnené označenie predpísaného pracovného odevu, únikových ciest a prevádzkových noriem pre prácu na linke, do ktorých majú zamestnanci možnosť počas zmeny nahliadnuť.

Pre zamestnancov, ktorí sa každý pondelok zúčastňujú chemických údržieb na linkách je predpísaný ochranný odev, ktorý pozostáva z montérok s vyššou chemickou odolnosťou, gumových rukavíc a ochranných štítov na tvár.

V spoločnosti prebieha kontrola BOZP aj externou firmou, ktorú si popíšeme v nasledujúcej časti.

Kontrola noriem a požiadaviek systému manažérstva BOZP

Spoločnosť sa zhoduje s požiadavkami normy systému manažérstva BOZP a je vlastníkom certifikátu ISO 45001:2018, ktorým skutočne potvrdzuje dodržiavanie týchto predpisov. Firma každoročne podlieha re-certifikačnému auditu spoločnosťou, ktorá ho udeľuje.

Externá firma tiež vykonáva náhodné kontroly BOZP v spoločnosti približne každý mesiac. Sústreďuje sa na kontrolu:

- dodržiavania bezpečnostných a ochranných opatrení,
- stavu ochranných odevov a iných prostriedkov,
- označenia únikových ciest, nebezpečných zón a látok,
- správneho skladovania, označenia a manipulácie s chemikáliami,
- stavu hasiacich prístrojov a expiračnej doby,
- technickej bezpečnosti v priestoroch linky a i.

15. Aké interné a externé audity sa vykonávajú v podniku?

V spoločnosti Galmm, s.r.o. sa vykonávajú vnútroorganizačné audity v jednotlivých oddeleniach firmy a externé audity sú realizované z vonkajšieho prostredia externými audítormi. V nasledujúcich častiach si popíšeme interné a externé audity, kto ich vykonáva, aký je postup krokov a v závere si ich prehľadne zhrnieme do jedného celku.

4.1.1 Interná kontrola

Interný audit

Pomocou tohto nástroja audítori v spoločnosti posudzujú špecifické systémy, procesy alebo produkty. Jeho realizácia môže byť iniciovaná externými zákazníkmi, ktorí si vyžadujú vykonať audit určitého procesu alebo produktu, a na základe požiadaviek vedenia firmy. Okrem toho musí byť vykonávaný aj na základe nariadení z externého prostredia, ako sú certifikačné spoločnosti, ktoré vyžadujú pravidelné audity určených oblastí v podniku. Spoločnosť Galmm, s.r.o. audituje procesy, systém a produkt podľa noriem certifikačných spoločností, aby dokázala udržať svoj štandard a kvalitu poskytovaných služieb.

Cieľom interných auditov spoločnosti je:

- a) posúdiť zhodu skúmaných prvkov so špecifickými požiadavkami noriem ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, IATF 16949:2016,
- b) posúdiť efektívnosť interných kontrolných systémov a výrobných procesov,
- c) porovnať výsledky s predchádzajúcimi auditmi a v prípade negatívnych odchýlok navrhnúť zmeny, ktoré povedú k zlepšeniu výsledkov,
- d) zhodnotiť kvalitu výrobkov a procesy riadenia kvality.

Proces interného auditu pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. **Plánovanie auditu** – pre každý rok manažment firmy vypracuje ročný program interných auditov. Prezentácia plánu sa predloží vedeniu spoločnosti na schválenie a vytvorí sa rozpis auditov pre každú kontrolovanú oblasť.

2. **Príprava podkladov pre audit** – pracovníci poverení vykonávať audit si pripraví potrebnú dokumentáciu a formuláre s otázkami, pre zaznamenávanie odpovedí a bodovaciu stupnicu s koeficientmi.
3. **Realizácia auditu** – audit sa uskutočňuje podľa vypracovaného programu auditov pre každý rok. Realizuje sa písomnou formou, pri ktorej audítori zaznamenávajú odpovede do formulára. V spoločnosti audit vykonáva skupina 9 audítorov, ktorých riadi vedúci audítor.
4. **Vyhodnotenie výsledkov auditu a výstup** – Na základe zaznamenaných dát, audítori podľa kritérií vyhodnocujú preskúmané oblasti percentuálnym hodnotením pomocou bodovacej stupnice, aby určili, či vyhovujú alebo nie. Výsledkom každého auditu je tabuľka, ktorá poskytuje prehľad kontrolovaných objektov a identifikuje zistené chyby.
5. **Prijatie nápravných opatrení** – z výstupného protokolu auditu, sa v prípade preukázania odchýlok, na spoločnom rokovaní s vedúcimi pracovníkmi prijímú nápravné opatrenia a určí sa termín na ich odstránenie.

V spoločnosti sa realizujú nasledujúce druhy interných auditov:

- a) **interný audit BOZP** – pracovníci, ktorí vykonávajú audit hodnotia, či sa v spoločnosti spĺňajú požiadavky noriem týkajúcich sa BOZP, kontrolujú bezpečnosť pracovných podmienok zamestnancov a postupov práce, preverujú stav ochranných prostriedkov a i.
- b) **interný audit ENVIRO** – interní audítori sa zameriavajú na hodnotenie dodržiavania pravidiel environmentálneho manažmentu spoločnosti. Posudzujú, či sa spoločnosť zaoberá dodržiavaním environmentálnych noriem a predpisov v oblasti emisií, správy odpadov a ochrany prírody.
- c) **systémový audit** – audítori majú za úlohu analyzovať a zhodnotiť rôzne aspekty prevádzky a riadenia spoločnosti ako celku a jej vnútorných systémov. Napríklad majú zhodnotiť systém riadenia ľudských zdrojov, systém logistiky, nákupu a expedície a ďalšie. Ich cieľom zabezpečiť efektívnosť týchto systémov a súlad s normami. Audítori sa snažia identifikovať príležitosti na zlepšenie ďalších systémov, ako je riadenie bezpečnosti práce alebo systému environmentálneho manažmentu.

- d) procesný audit** - sa v spoločnosti vykonáva podľa formulára VDA 6.3, ktorý je štandardom pre automotive priemysel a poskytuje usmernenie pre hodnotenie a zlepšovanie procesov spracovania. Overujú, či sú procesy v spoločnosti riadne definované, implementované a sledované v súlade s požiadavkami a normami. Zameriavajú sa na identifikáciu možných nedostatkov v procesoch a hľadanie príležitostí na ich zlepšenie a optimalizáciu.
- e) produktový audit** - tento audit sa vykonáva podľa formulára VDA 6.5, ktorý je tiež štandardom pre automotive priemysel a poskytuje usmernenie pre hodnotenie kvality výrobkov. Posudzujú a overujú zhodu štandardov výrobkov s predpísanými požiadavkami a normami. Zameriavajú sa na rôzne aspekty výrobku, vrátane materiálových vlastností, hrúbky povrchovej úpravy, ochrany proti korózii a iných technických parametrov.

V nasledujúcej tabuľke si ako vzor uvedieme skúšobný plán pre produktový audit, v ktorom sú definované konkrétne meradlá a postupy pre kontrolu rôznych aspektov výrobku.

Tabuľka 2: Plán testu interného auditu/skúšobného plánu pre produktový audit

Skúšobný plán	Rozmer	Meradlo
Kontrola hrúbky	8-16 μm	X-ray
Kontrola vzhľadu	Podľa kontrolného predpisu	vizuál
Kontrola balenia	Podľa baliacej inštrukcie	vizuál
Kontrola expedičných dokladov	Podľa dielov na sprievodke	vizuál
Špecifikácia požiadaviek zákazníka	Dodržané všetky požiadavky na produkt	report
Kontrola funkčnosti (NSS, adhézia,...)	Korózný test	report

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.2 Externá kontrola

Externý audit

Spoločnosť Galmm, s. r. o. každoročne podlieha re-certifikačným auditom externých spoločností, ktoré ich udeľujú na základe toho, či spĺňa a dodržiava predpísané normy a kvalitatívne požiadavky pre automotive priemysel, hodnotia systém environmentálneho manažérstva spoločnosti a dodržiavanie noriem BOZP.

Cieľom externých auditov spoločnosti je:

- a) zhodnotiť, či spoločnosť dodržiava a spĺňa predpisy noriem ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, IATF 16949:2016,
- b) monitorovať spôsob realizácie nápravných opatrení a časového horizontu v súvislosti s nedodržiavaním noriem,
- c) posúdiť kvalitu štandardov v procese výroby.

Proces externého auditu pozostáva z nasledujúcich krokov:

- 1. **Plánovanie auditu** – spoločnosť je informovaná externou firmou, ktorá oznámi termín realizovania auditu, ktorý zvyčajne trvá 1-2 dni. Následne, vedúci pracovníci pripravujú podmienky a potrebnú dokumentáciu pre realizáciu auditu.
- 3. **Realizácia auditu** – zahŕňa vykonanie audítorského procesu, ktorý je zverený audítorovi z externej firmy, alebo externému zákazníkovi v prípade, že sa jedná o zákaznícky audit procesu alebo produktu. Audítor disponuje súborom otázok s definovanými oblasťami spoločnosti, ktoré sú predmetom skúmania a hodnotenia.
- 4. **Informovanie o výsledkoch auditu** – po vyhodnotení výsledkov auditu je vedenie firmy informované, či boli výsledky auditu v súlade s normami, alebo sa vyskytli nejaké odchýlky, ktoré je potrebné odstrániť. Vystaví sa protokol o vykonaní auditu a doručí sa manažérom spoločnosti.
- 5. **Prijatie nápravných opatrení** – v prípade preukázaných odchýlok od noriem, externá spoločnosť určí termín, dokiaľ je potrebné vykonať nápravné opatrenia. Priebeh realizácie týchto opatrení sa pravidelne kontroluje a audítor preveruje, či spoločnosť koná v súlade s ich odstránením a dodržiava časové intervaly a postup.

Druhy auditov, ktoré sa realizujú z externého prostredia:

- a) **externý audit BOZP** – hodnotí sa v ňom dodržiavanie bezpečnostných a ochranných opatrení v pracovnom prostredí. Zisťuje sa, či spoločnosť spĺňa požiadavky týkajúce sa BOZP, a či zabezpečuje bezpečné pracovné podmienky pre svojich zamestnancov. Audit BOZP tiež zahŕňa skúmanie bezpečnosti pracovných postupov, či je dostatočné zabezpečenie ochranných prostriedkov a i.
- b) **externý audit ENVIRO** – audítori sa zameriavajú na hodnotenie a overovanie environmentálneho manažmentu a politiky spoločnosti. Posudzujú, či sa spoločnosť zaoberá dodržiavaním platných environmentálnych noriem a predpisov v oblasti emisií, správy odpadov, ochrany prírody a i.
- c) **Zákaznícke audity** – externý zákazník informuje spoločnosť, že príde vykonávať audit určitého výrobného procesu alebo produktu. Doručí spoločnosti program auditu, ktorý zvyčajne trvá 1-2 dni, a následne preskúma jednotlivé etapy výrobného procesu, ktoré ho zaujímajú. Zvyčajne je to v nadväznosti na predošlú reklamáciu alebo pri schvaľovaní procesu spracovania nových výrobkov. Zákazník disponuje súborom vlastných otázok a špecifických požiadaviek, pri ktorých hľadá súlad s požiadavkami jeho spoločnosti. Monitoruje priebeh kontroly kvality, logistiky a expedície, procesu výroby a dodržiavania kvality spracovania materiálu.

Na záver tejto kapitoly si zhrnieme druhy interných a externých auditov, ktoré sa realizujú v spoločnosti Galmm, s. r. o.

Tabuľka 3: Interné a externé audity spoločnosti

Interné audity	Externé audity
interný audit BOZP	externý audit BOZP
interný audit ENVIRO	externý audit ENVIRO
SMK - Systém manažérstva kvality	Zákaznícke audity
Systémový audit	audit existujúcich zákazníkov
Produktový audit	audit potenciálnych nových zákazníkov
Procesný audit	

Zdroj: vlastné spracovanie

5. Diskusia

Piata kapitola záverečnej práce je venovaná hodnoteniu prínosov a nedostatkov kontrolných procesov, a formulovaní návrhov a odporúčaní pre zefektívnenie procesu kontrolovania v podniku.

Na základe analýzy procesov kontroly, ktoré sa vykonávajú v spoločnosti, a prostredníctvom rozhovorov s vedúcim úseku výroby a pracovníkmi oddelenia kvality, dokážeme zhodnotiť ich slabé a silné stránky.

Pri kontrole z externého prostredia predstavuje pre spoločnosť veľkú hrozbu nedodržiavanie prísnych štandardov a noriem kontrolných orgánov, ktoré vykonávajú dohľad nad ich dodržiavaním. Spoločnosť sa preto usiluje svoju podnikateľskú činnosť viesť v súlade s dodržiavaním platných noriem pomocou implementovaného Systému manažérstva kvality, konkrétne podľa IATF 16949:2016 – štandardov pre automotive priemysel, ISO 45001:2018 – manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a ISO 14001:2015 – noriem systému environmentálneho manažérstva. Zavedený SMK spoločnosti je v súlade s týmito normami, ktoré sa vyžadujú dodržiavať a podliehajú každoročnej kontrole nielen z externého prostredia certifikačnými spoločnosťami, ale aj v podobe interných kontrol a auditov. Zavedený systém SMK a dôkladne vypracovaný systém interných auditov predstavujú veľký prínos pre spoločnosť, pretože znižujú riziko hrozieb spojených s nedodržiavaním požiadaviek externej kontroly.

Pravidelná kontrola technického zariadenia, konkrétne revízia strojov, prináša spoločnosti mnoho výhod. Tieto revízie majú za cieľ zabezpečiť bezchybný stav a správnu funkčnosť strojov používaných v procese povrchovej úpravy. Ich hlavným prínosom je minimalizácia rizika porúch strojov, ktoré by mohli viesť k prerušeniu výroby a značným finančným stratám. Revízie umožňujú identifikovať potenciálne problémy, ako je opotrebenie častí stroja, poruchy v elektrických obvodoch, či iné defekty, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na kvalitu povrchových úprav. Vďaka pravidelným revíziám sa teda zabezpečuje spoľahlivý chod výrobných liniek a zvyšuje sa efektivita výroby. V tomto kontrolnom procese sme identifikovali nedostatky, a to v tom, že sa revízie nevykonávajú pravidelne a poruchy sa odstraňujú pri ich vzniku. Revízie strojov by mali byť vykonávané systematicky a na pravidelnej báze, aby sa minimalizovalo riziko vzniku potencionálnych problémov a porúch, ktoré vedú k prerušeniu výrobného procesu. Tento nedostatok môže viesť k prehliadnutiu problémov, ktoré by mohli byť včas identifikované a odstránené. Je

preto dôležité zvýšiť dôraz na pravidelné vykonávanie revízií a údržby strojov, aby spoločnosť minimalizovala riziko vzniku závažných porúch, ktoré majú negatívny dopad na výrobu a kvalitu povrchových úprav.

Inventarizácia predstavuje ďalší dôležitý kontrolný proces, ktorý sa vykonáva v spoločnosti. Jej cieľom je overenie a sledovanie stavu zásob chemikálií, materiálov, prevádzkových kvapalín a iných nástrojov potrebných pre výrobný proces. Umožňuje spoločnosti mať presný prehľad o aktuálnom stave zásob, ktorý dopomáha k lepšiemu plánovaniu výrobného procesu a zároveň umožňuje identifikovať a odstrániť zásoby, ktoré sú poškodené exspirované alebo nepoužiteľné. Tým sa zabezpečuje, že sa do výrobného procesu dostávajú len kvalitné a bezchybné materiály, čo vedie k lepšej kvalite výsledných produktov. V spoločnosti sa vykonáva pravidelne a v tomto procese sme nenašli žiadne nedostatky.

Kontrola a správa dochádzky zamestnancov je ďalším dôležitým procesom kontroly a riadenia pracovnej sily, ktorý umožňuje spoločnosti mať prehľad o pohybe a pracovnom výkone zamestnancov. Za pozitívne zistenia považujeme presnosť a spoľahlivosť EDS, ktorý automaticky zaznamenáva príchody, prerušenia a odchody zamestnancov z práce. Je prepojený so softvérom SAP, čo umožňuje eliminovať chyby spojené s manuálnym zaznamenávaním a zjednodušuje administratívnu prácu mzdovým účtovníckam z ekonomického úseku. Avšak, s týmto kontrolným procesom môžu súvisieť niektoré nedostatky, ako je napríklad funkčnosť a spoľahlivosť systému v prípade elektronického alebo iného výpadku. Ak systém nefunguje správne, môže to viesť k nedostatočnej evidencii dochádzky a problémom pri mzdovej kalkulácii, čo môže mať negatívny vplyv na zamestnancov a spoločnosť ako celok. Aby sa minimalizovali tieto nedostatky a zabezpečilo sa čo najefektívnejšie fungovanie tohto systému, spoločnosť by mohla zvážiť niektoré z nasledujúcich preventívnych opatrení:

1. **návrh:** Zabezpečiť dostatočné školenie zamestnancov pre správne používanie systému a jeho funkcií.
2. **návrh:** Zaviesť náhradný systém v prípade výpadku EDS, aby sa minimalizovalo riziko nedostatočnej evidencie dochádzky a problémom mzdovej kalkulácie.
3. **návrh:** monitorovať a pravidelne aktualizovať systém, aby sa zabezpečila jeho spoľahlivosť a efektivita.

Implementácia EDS so softvérom SAP prináša množstvo pozitív, avšak spoločnosť by mala byť pripravená na riešenie potenciálnych nedostatkov a zaviesť preventívne opatrenia na minimalizovanie ich vplyvu. S evidenciou dochádzky a riadením pracovnej sily úzko súvisí aj nasledujúci prípad.

Turnikety inštalované pri východoch z výrobných hál boli nápravným opatrením na riešenie problému voľného pohybu zamestnancov po pracovnom areáli počas služby. Tento krok môžeme považovať za pozitívny, pretože poskytuje fyzickú bariéru a obmedzuje voľný pohyb zamestnancov a nedovolené pracovné prerušenia počas služby. Je však dôležité zhodnotiť účinnosť týchto turniketov a posúdiť prípadné nedostatky spojené s nimi. Otázky, ktoré by bolo vhodné zvážiť môžu zahŕňať:

- a) **Efektivitu obmedzenia pohybu:** Je potrebné posúdiť do akej miery turnikety účinne obmedzujú voľný pohyb zamestnancov,
- b) **Prispôsobenie všetkým typom pracovníkov:** Niektorí zamestnanci môžu mať zdravotné obmedzenia alebo sú zodpovední za prepravu objemných materiálov, paliet alebo balení chemikálií. Je dôležité zabezpečiť, aby tieto opatrenia neobmedzovali prácu alebo pohyb oprávnených pracovníkov.
- c) **Vplyv na pracovnú atmosféru:** Inštalácia turniketov môže mať vplyv na pracovnú atmosféru a vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom. Je dôležité zhodnotiť, či sa týmto opatrením nevytvárajú negatívne napätia alebo nepohodlie v pracovnom prostredí.
- d) **Náklady a údržba:** Je dôležité posúdiť, či súvisiace náklady s inštaláciou a údržbou turniketov sú primerané vzhľadom na prínosy a účinnosť, ktoré poskytujú.

Hodnotenie výkonu a kontrolovanie zamestnancov vo výrobe prináša niekoľko pozitívnych zistení, medzi ktoré patrí systém odmeňovania zamestnancov. Tento systém pozostáva z 9 prémieových zložiek, ktoré sú udeľované za výkon, dochádzku, pracovnú disciplínu a i. Ďalším prínosom je systém zlepšovania prostredníctvom pripraveného dokumentu, ktorý umožňuje zamestnancom získať individuálne prémie na základe ich návrhu na zlepšenie výrobného alebo iného procesu. Pozitívne vnímame aj to, že tieto návrhy na zlepšenie môžu zamestnanci podať anonymne, na ich meno, aby sa zabránilo nezhodám, prípadne privlastnením si nápadu inými zamestnancami. Tieto opatrenia majú pozitívny vplyv na motiváciu zamestnancov a zvyšujú produktivitu práce. Dodržiavanie pracovnej

disciplíny je zabezpečené priamym a nepriamym kontrolovaním práce pomocou kamerového systému alebo osobnou kontrolou vedúcim úseku výroby. Zamestnanci tak čelia kontrolám v náhodných intervaloch, čo vedie k ich lepšiemu sústredeniu počas práce.

Jedným z významných nástrojov na monitorovanie a evidenciu chýb vo výrobe, s cieľom minimalizovať ich výskyt v budúcnosti je katalóg chýb. Tento katalóg je prepojený a integrovaný do systému Tracer pri výrobných linkách, čo umožňuje zamestnancom aktívne ho využívať. Pre modernizáciu tohto systému sme navrhli nasledujúci model.

- 4. návrh:** navrhujeme investíciu do softvéru umelej inteligencie, ktorý by bol integrovaný do systémov spoločnosti. Tento softvér by umožnil efektívnejšie zaznamenávanie chýb, rýchlejšie vyhľadávanie a spätnú väzbu. Implementácia umelej inteligencie by priniesla významné výhody, ako napríklad automatickú identifikáciu a kategorizáciu chýb, analyzovanie dát na zistenie opakujúcich sa problémov, a poskytovala by rýchly a efektívny návrh vhodných opatrení na ich odstránenie. Tento návrh by zefektívnil proces monitorovania chýb a prispel k neustálemu zlepšovaniu výroby.

Záver

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo zhodnotenie postavenia kontroly ako manažérskej funkcie medzi ostatnými funkciami manažmentu a cieľom praktickej časti bolo preskúmať kontrolné procesy v spoločnosti Galmm, s. r. o., následne identifikovať ich prínosy a nedostatky a navrhnúť odporúčania na zlepšenie a zefektívnenie týchto procesov.

Práca bola rozdelená do 5 kapitol. Prvá kapitola tvorila teoretické poznatky o kontrole a funkciách manažmentu, ktoré sme vypracovali z dostupných literárnych zdrojov domácich a zahraničných autorov.

V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ práce a 4 čiastkové ciele, ktoré bolo potrebné naplniť.

V tretej kapitole sme charakterizovali vybraný podnik, v ktorom sme realizovali prieskum, uviedli sme si pracovné postupy, pomocou ktorých sme vypracovali záverečnú prácu, spôsob získania údajov, z ktorých sme čerpali v teoretickej a praktickej časti, a ktoré metódy skúmania sme využili na spracovanie práce.

Štvrtá kapitola obsahovala výsledky riadeného rozhovoru vo vybranom podniku a popisovala kontrolné procesy, ktoré prebiehajú v spoločnosti.

V záverečnej kapitole sme prehĺbili naše pochopenie a zhodnotili prínosy a nedostatky kontrolných procesov v spoločnosti. Na základe analýzy a diskusie o kontrolných procesoch sme dospeli k záverom, ktoré nám umožnili navrhnúť zlepšenia pre niektoré oblasti kontroly. Zistili sme, že tieto procesy majú veľa pozitívnych vplyvov, ako je zlepšovanie kvality výrobkov, dodržiavanie štandardov a noriem, minimalizácia chýb a zvyšovanie bezpečnosti práce. Napriek tomu sme tiež identifikovali niekoľko nedostatkov, ako je napríklad nedostatočné vykonávanie technických kontrol strojov. Na jednotlivé nedostatky sme poskytli alternatívne možnosti pre ich zlepšenie.

Na záver našej bakalárskej práce môžeme skonštatovať, že jej ciele boli naplnené.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. AQUINAS, P. G. *Management Principles and Practice – Organisational Behaviour*. [online]. Coimbatore : Bharathiar University, 2007. 342 p. [cit. 2023.01.13.]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/principles-of-management-organisational-behaviourpdf-e34318590.html>
2. BATEMAN, Thomas S., - ZEITHAML, Carl P. *Management: function and strategy*. Irwin, 1990. 796 p. ISBN 0-256-02733-8.
3. DRAVECKÝ, J. *Základy manažmentu 1: študijný text*. Levoča: Ján Dravecký, 2014. 56 s.
4. DRUCKER, P. F. 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
5. DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. HarperCollinsPublishers, 2010. 416 s. ISBN 978-00-6087-897-9.
6. FAYOL, H. *General and industrial management*. London : Pitman, 1949. 110 p.
7. FLAMHOLTZ, E. G. 1996. *Effective management control: Theory and Practice*. London : Kuwer Academic Publishers, 1996. 174 p. ISBN 0-7923-9699-5.
8. JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2022. 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.
9. KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8. vyd. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 0-07-014495-8.
10. KRÁČMAR, J. a kol. (2013). *Kontrolovanie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2013. 195 s. ISBN 978-80-89553-17-4.
11. MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
12. MATUŠOVIČOVÁ, M. - ČIHOVSKÁ, V. - PAVLIKOVÁ, M. *Obchodný manažment : Praktikum*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 214 s. ISBN 978-80-225-4535-8.
13. MIŠÚN, J. - MIŠÚNOVÁ, H. I. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. 177 s. ISBN 978-80-89553-47-1.
14. NOVÁK, Jaromír. *Didaktika manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 228 s. ISBN 978-80-225-3812-1.

15. SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.
16. SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
17. SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. 330 s. ISBN 978-80-8078-455-3.
18. SEDLÁK, M. - LÍŠKOVÁ, C. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 388 s. ISBN 978-80-8168-296-4.
19. SIMS, R. R. *Managing Organizational Behavior*. Westport : Greenwood Publishing Group, 2002, 390 p. ISBN 1-56720-495-3.
20. TAYLOR, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. [online]. Harper & Brothers Publishers, 1919. 144 p. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/the-principles-of-scientific-management-e2314647.html>
21. WEIHRICH, H. - CANNICE, Mark V. - KOONTZ, H. *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. 13. vyd. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, 2010. 560 s. ISBN 0-07-070072-9.

Elektronické zdroje:

1. CAMELA, Sammi., 2022. The Management Theory of Mary Parker Follett, [online]. [Cit. 14.03.2022]. Dostupné na: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>
2. GALAJDOVÁ, V. - HITKA, M. Personálny manažment. [online]. Bratislava, 2021. 129 s. [cit. 12.04.2022]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/353212784_Personalny_manazment
3. GALMM s.r.o., [online]. [cit. 02.05.2023]. Dostupné na: <https://www.galmm.sk/sk/uvod>
4. JANUSKA, 2019. [online]. [cit. 20.04.2023]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/ciele-projektu-a-ich-definicia-pomocou-techniky-smart/>
5. Management Definitions, [online]. [cit. 14.03.2022]. Dostupné na: <https://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars>
6. Obchodný register, [online]. [cit. 02.05.2023]. Dostupné na: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=2339&SID=5&P=1>

7. VAN VLIET, V. Five Functions of Management (Fayol), [online]. 2011. 4 s. [cit. 2022-03-13]. Dostupné na: <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>