

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36109009600529668

KONTROLNÝ SYSTÉM V PROCESNE RIADENOM
PODNIKU

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36109009600529668

**KONTROLNÝ SYSTÉM V PROCESNE RIADENOM
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Emília Papulová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Lucia Hrušková



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Lucia Hrušková
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Kontrolný systém v procesne riadenom podniku

Anotácia: Zámerom diplomovej práce je zhodnotiť teoretické poznatky z oblasti kontroly, metód a systémov kontroly v procesnom manažmente podniku a na základe týchto východísk uskutočniť empirický výskum zameraný na možnosti riešenia kontroly vo vybranom procesne orientovanom podniku a predložiť návrhy a zhodnotiť ich možné prínosy v podniku.

Vedúci: doc. Ing. Emília Papulová, CSc.
Oponent: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 31.08.2018

Dátum schválenia: 05.02.2018

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne na základe nadobudnutých poznatkov a dostupnej odbornej literatúry, ktorú som uviedla v Zozname použitej literatúry.

Bratislava, 27.04.2019

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som chcela úprimne pod'akovať doc. Ing. Emílii Papulovej, PhD. za ochotu, ústretovosť, cenné rady ako aj pripomienky, a taktiež usmernenie, ktoré mi venovala počas písania záverečnej práce. Tiež chcem pod'akovať všetkým zamestnancom spoločnosti, a hlavne vedeniu spoločnosti za poskytnutie informácií , ktoré som využila pri písaní empirickej časti práce.

ABSTRAKT

HRUŠKOVÁ, Lucia: *Kontrolný systém v procesne riadenom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – doc. Ing., Emília Papulová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 81 s.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať súčasný stav v oblasti kontroly vo vybranom procesne riadenom podniku, zhodnotiť jeho silné a slabé stránky a poukázať na možnosti využitia jednotlivých metód a techník na podporu kvality kontrolného procesu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 4 tabuľky, 9 grafov a 5 obrázkov a jednu prílohu. Prvá kapitola sa venuje vymedzeniu teoretických východísk kontrolného systému. Zameriava sa v nej na podstatu, dôležitosť a funkcie kontroly, ako aj procesného riadenia, ktoré sa porovnáva s funkčným riadením. Vysvetľujú sa pozitívne stránky procesného riadenia a požiadavky na efektívny kontrolný systém. Druhá kapitola je venovaná charakteristike hlavného cieľa a cieľov čiastkových. Tretia kapitola sa zameriava na popis metód a techník výskumu, za pomoci ktorých sú získavané údaje požadované pre empirickú časť. Štvrtá kapitola sa zameriava na charakteristiku skúmaného podniku a analýzu využívania efektívneho kontrolného systému v ňom. Posledná kapitola je venovaná diskusii, kde sú sformulované odporúčania pre teóriu a prax. Výsledkom riešenia problematiky sú odporúčania a závery pre teóriu a prax.

Kľúčové slová

kontrola, kontrolný systém, procesný prístup, efektívnosť

ABSTRACT

HRUŠKOVÁ, Lucia: Control system in process oriented company. – The university of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – doc. Ing., Emília Papulová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 81 s.

The aim of the diploma thesis is to analyze the current state of control in the selected process-oriented company, evaluate its strengths and weaknesses and point out the possibilities of using individual methods and techniques to support the quality of the control process. The thesis is divided into five chapters. It contains 4 tables, 9 graphs, 5 pictures and one attachment. The first chapter deals with the definition of the theoretical basis of the control system. It focuses on the basis, importance and functions of control, as well as process management, which is compared to functional management. The positive aspects of process approach and the requirements for an effective control system are explained. The second chapter is devoted to the characteristics of the main aim and partial aims. The third chapter focuses on the description of research methods and techniques, with help of which the data required for the empirical part is obtained. The fourth chapter focuses on the characteristics of the particular company and the analysis of the use of an effective control system. The last chapter is devoted to a discussion, where recommendations for theory and practice are formulated. The results of the solution is recommendations and conclusions for theory and practice.

Keywords

control, control system, process approach, efficiency

Obsah

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Kontrola ako funkcia manažmentu	13
1.1.1 Podstata a význam kontroly v podniku	14
1.1.2 Vymedzenie funkcií kontroly	15
1.1.3 Historické aspekty vývoja kontroly a základná terminológia.....	18
1.1.4 Klasifikácia kontroly a jej zameranie	20
1.2 Proces kontroly v podniku	24
1.2.1 Fázy kontrolného procesu	24
1.2.2 Metódy a techniky kontroly využívané v podnikoch.....	26
1.2.3 Formy kontrolovania v podnikoch.....	28
1.3 Kontrolný systém v procesne riadenom podniku	31
1.3.1 Vymedzenie procesného prístupu	32
1.3.2 Podstata procesného prístupu.....	33
1.3.3 Rozdiely medzi procesnou organizáciou a funkčnou organizáciou.....	35
1.3.4 Organizačné štruktúry využívané pre potreby procesného riadenia	37
1.3.5 Požiadavky na kontrolný systém v procesne riadenom podniku	40
2 Cieľ diplomovej práce.....	43
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	45
3.1 Metodika práce	45
3.2 Objekt skúmania	45
3.3 Použité metódy skúmania	46
3.3.1 Tradičné metódy skúmania	46
3.3.2 Súčasný metódy skúmania	47
4 Výsledky práce.....	49
4.1 Charakteristika skúmaného podniku a prebiehajúcich procesov	49

4.2	Skúmanie súčasného stavu v oblasti kontroly vo vybranom podniku	55
4.2.1	Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe dotazníka	55
4.2.2	Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe vlastného pozorovania	63
4.2.3	Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe interview	66
4.3	Zhodnotenie výsledkov skúmania	68
4.3.1	Zistenia v oblasti kontroly na základe dotazníkového prieskumu	68
4.3.2	Zistenia v oblasti kontroly na základe pološtruktúrovaného rozhovoru	69
4.3.3	Zistenia v oblasti kontroly na základe osobného pozorovania	69
5	Diskusia	72
5.1	Odporúčania zamerané na skvalitnenie kontrolného systému v podniku a ich implementácia	72
5.2	Prínosy pre teóriu a prax	74
	Záver	76
	Zoznam použitej literatúry	78
	Prílohy	81

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Klasifikácia kontroly	21
Tabuľka 2 Rozdelenie techník, metód a postupov kontroly	26
Tabuľka 3 Prehľad rozdielov medzi funkčným a procesným riadením	36
Tabuľka 4 Hlavné a vedľajšie procesy vo VHE BA.....	54

Zoznam grafov

Graf 1 Počet odpracovaných mesiacov.....	57
Graf 2 Zobrazenie oddelení	57
Graf 3 Zobrazenie zastúpených pozícií	58
Graf 4 Zaznamenané odpovede ohľadne frekvencie vykonávania kontroly	59
Graf 5 Význam prikladanej kontrole zaznamenaný respondentmi.....	59
Graf 6 Frekvencia stretávania sa s rôznymi druhmi kontroly.....	60
Graf 7 Frekvencia vykonávania kontroly	61
Graf 8 Zmena spôsobu a intenzity kontroly.....	61
Graf 9 Znalosť využívania noriem a smerníc v spoločnosti.....	62

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Schéma podnikového procesu.....	34
Obrázok 2 Zobrazenie metodiky THE WHY	50
Obrázok 3 Ako postupuje spoločnosť VHE BA.....	51
Obrázok 4 Vizualizácia stratégie VHE BA na základe metodiky Cesta host'a	52
Obrázok 5 Organizačná štruktúra VHE BA	53

Zoznam skratiek

F&B – food and beverage – úsek kuchyne a reštaurácie

FO – front office - recepcia

GM – generálny riaditeľ

HMS – hotel management system

HR – human resources – personálne oddelenie

HSK – housekeeping – úsek hotelových izieb

MG – mystery guest – silent shopper

OŠ – organizačná štruktúra

SR – Slovenská Republika

VHE BA – Vienna House Easy Bratislava

Úvod

Kontrolovanie predstavuje neoddeliteľnú súčasť nášho každodenného života, či už súkromného alebo profesijného. Má svoje korene v dávnej minulosti, kedy bežní ľudia, ale aj tí majetnejší, pociťovali potrebu kontrolovania svojho majetku, času alebo činností.

Kontrola je v súčasnosti významnou funkciou manažmentu a jej využitie je nutné v dennodenných aktivitách podnikateľských subjektov. Jej zámerom je včasné upozornenie na odchýlky, ktoré nie sú v súlade s požadovaným stavom a zaznamenávajú rozdielne hodnoty od štandardov. Je to dynamická činnosť, ktorá vyúsťuje do komplexného celku, ktorým je kontrolný systém. Kontrolný systém je vo všeobecnosti súborom metód, techník, postupov, noriem a ľudí, ktorého cieľom je zabezpečenie fungovania kontrolnej funkcie. Svojím pôsobením pomáha spoločnostiam dosahovať vytýčené ciele, byť konkurencieschopným, efektívne reagovať na zmeny a zabezpečiť pozitívne výsledky hospodárenia.

Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola diplomovej práce sa zameriava na sformulovanie teoretických východísk pre správne pochopenie týkajúce sa problematiky. Teoretická časť je spracovaná na základe porovnania názorov autorov z domácej a zahraničnej literatúry. Poznatky sú získavané z knižných ale aj elektronických zdrojov. Teória pojednáva o kontrole ako o funkcii manažmentu, formách kontroly a jej poňatíu, základnej terminológii a metódach kontroly. Tiež sa zameriava na základné poznatky ohľadne procesného prístupu.

Druhá kapitola sa venuje vytýčeniu hlavného cieľa diplomovej práce. Hlavným cieľom je analyzovať súčasný stav v oblasti kontroly vo vybranom procesne riadenom podniku, zhodnotiť jeho silné a slabé stránky a poukázať na možnosti využitia jednotlivých metód a techník na podporu kvality kontrolného procesu.

Vytýčenie metodiky spracovávanie diplomovej práce a metódy skúmania je predmetom tretej kapitoly. V tejto kapitole je stručne popísaný postup spracovania práce a objekt skúmania. Ďalej sú uvedené metódy skúmania, ktoré sú rozdelené na tradičné a súčasné.

Štvrtá kapitola sa zaoberá empirickým výskumom vo vybranom podniku a jeho výsledkami. Pre získanie informácií o danej problematike sme zvolili dotazníkový prieskum, osobné pozorovanie a interview s generálnym manažérom spoločnosti. V závere štvrtej kapitole sa venujeme zhodnoteniu výsledkov empirického výskumu.

V poslednej piatej kapitole sa zaoberáme diskusiou a návrhom odporúčaní pre podnik. Taktiež jej súčasťou sú prínosy diplomovej práce pre teóriu a prax, kde sa zaoberáme prínosmi implementácie nami navrhnutých odporúčaní.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Kontrola je významnou funkciou manažmentu podniku, pretože prostredníctvom spätnej väzby napomáha podniku reagovať na rôzne zmeny, a taktiež predstavuje prostriedok na prijatie ďalších rozhodnutí. Je súčasťou dennodennej práce vykonávanej manažérom, s cieľom dosiahnuť prehľad o aktuálnom stave podniku. Pomáha podnikom dosahovať vytýčené ciele, udržať postavenie na trhu, ale aj byť konkurencieschopným. Aby podnik splnil vyššie uvedené náležitosti, je potrebné zamerať sa na efektívnosť kontrolného systému a jeho súčastí.

Efektívny kontrolný systém spĺňa požiadavky vytýčené vedením spoločnosti, ale zároveň pomáha uspokojovať potreby zákazníkov, dodávateľov a iných partnerov podniku. Ak je zabezpečená efektivita, podnik zaznamenáva minimálne výkyvy od štandardov, tak je systém účinný, a tým dochádza k minimalizovaniu nákladov, čo má priaznivý dopad na hospodárenie podniku.

1.1 Kontrola ako funkcia manažmentu

S kontrolovaním sa stretávame na všetkých stupňoch riadenia podniku, preto o ňom hovoríme ako o procese, ktorý je všadeprítomný a tvorí ich neoddeliteľnú súčasť. Pre účely vymedzenia teoretických poznatkov v tomto prípade budeme kontrolovanie ponímať vo variante kontrola ako funkcia manažmentu. Pojem vysvetlíme prostredníctvom využitia domácej a zahraničnej literatúry.

Kontrola je podľa autora Juneja označená ako: cieľavedomá činnosť vykonávaná v stanovenom časovom harmonograme. Zabezpečuje efektívne využívanie disponujúcich zdrojov podniku tak, aby boli dosiahnuté naplánované ciele. Meria odchýlky skutočného výkonu a porovnáva ich s výkonom požadovaným. Zisťuje príčiny vzniku odchýlok a na ich základe pomáha prijať nápravné opatrenia.¹ V súvislosti s uvedenou definíciou konštatujeme, že kontrolovanie je dynamická činnosť, ktorá je všadeprítomná a je vykonávaná na opakovateľnej báze.

Pre doplnenie definície prikladáme pohľad autora Sedláka, ktorý hovorí: „kontrolu nechápeme úzko len ako akúsi preverovacíu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným, ale v širokom význame, t.j. tak, že zahŕňa jednak uvedenú činnosť

¹ JUNEJA, Prachi. 2018. *Controlling Function of Management*, [online]. In: *Managment Study Guide*. 2018. [cit. 15.11.2018]. Dostupné na: https://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm

a jednak aj proces regulácie, pričom sa pri nej osobitne zdôrazňuje analytický charakter a prijímanie konkrétnych opatrení.“²

Zámerom autora je poukázať na kontrolu ako komplexný celok, ktorý nie je chápaný na základe jedného predpokladu, ale z pohľadu globálnejšieho. Taktiež poukazuje, aby sa na kontrolu pozeralo ako na proces, ktorý prináša organizácií pridanú hodnotu tým, že včas upozorní na neželaný stav, ktorý je následne odstránený.

1.1.1 Podstata a význam kontroly v podniku

Vykonávanie kontroly predstavuje ako pre podnik, tak aj pre manažérov dôležitú súčasť vo výkone úloh, pretože nie vždy čo je naplánované, tak sa aj dosiahne. Kontrola je práve tým nástrojom, ktorý pomáha podniku a manažérom nielen odhaliť neželané odchýlky včas, ale ich aj odstrániť a zároveň zamedziť ich opakovaniu.

Oxfordský slovník charakterizuje **kontrolu** ako silu ovplyvňovať alebo riadiť správanie ľudí a súčasne priebeh okolností. Taktiež je to prostriedok na obmedzovanie alebo regulovanie niečoho.³

Ak sa zameriame na ďalšiu podstatu kontroly v manažmente, použijeme definíciu uvedenú v Cambridžskom slovníku, ktorá sa týka **kontroly** ako niečoho, čo nariaďuje, alebo riadi činy a správanie. Je to aj akt na ovládanie niečoho resp. niekoho.⁴ Z vyššie uvedených definícií dostávame obraz o kontrole ako o procese, ktorý je za pomoci využívania moci charakterizovaný ako nástroj na dosiahnutie cieľa, a súčasne má vplyv na psychickú stránku objektu.

Kontrolu však nemôžeme chápať len v zmysle nástroja na odhaľovanie chýb, ale jej význam musíme hľadať hlbšie. Preto uvádzame definíciu slovenského autora Majtána a kol., pre ktorého, kontrola *„jednak zahŕňa kontrolovanú činnosť a jednak aj proces regulácie, pričom sa pri nej osobitne zdôrazňuje jej analytický charakter a prijímanie kontrolných opatrení.*“⁵ Autor apeluje na to, aby sa kontrola vnímala zo širšieho hľadiska.

² SEDLÁK, Mikuláš. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 214. ISBN 978-80 -8078-283-2.

³ OXFORDDICTIONARIES. 2018. *Control*. [online]. 2018. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/control>

⁴ CAMBRIDGE DICTIONARY. 2018. *Control*. [online]. 2018. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/control>

⁵ MAJTÁN, Miroslav. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 229. ISBN 978-80-89710-27-0.

Budúcnosť kontroly môžeme vidieť aj v automatizácii, kde autor Christiansen, hovorí, že kontrola sa používa na úpravu správania sa systému tak, aby sa choval požadovane v určitom časovom horizonte.⁶

Z uvedeného môžeme konštatovať ovplyvňovanie systému tým spôsobom, aby sa dosiahli také výsledky, ktoré sú požadované. Autor zdôrazňuje využívanie kontroly v automatickom priemysle a nevyhnutnosť využívania, resp. poznania matematických výpočtov.

Cieľom kontroly je teda overovanie aktuálnych stavov so stavmi plánovanými, meranie týchto stavov, ako aj ich vyhodnotenie a návrh odporúčaní. Prostredníctvom vykonávania kontroly sa zabezpečuje efektívnosť všetkých procesov, ako aj efektívne využívanie organizačných zdrojov tak, aby sa dosiahli plánované ciele.

1.1.2 Vymedzenie funkcií kontroly

Na splnenie požiadaviek očakávaní podniku prostredníctvom kontroly je nutné, aby kontrola spĺňala určité funkcie. Po zhodnotení daných funkcií kontroly prichádzame s názorom a v súlade s Vépyovou hovoríme, že funkciou kontroly a jej zámerom je aktívne participovanie sa na tvorbe podmienok pre správne plnenie a pôsobenie podnikateľských zámerov.

Tým, že pojem kontrola je obsiahly, tak aj autori predkladajú rôzne názory z hľadiska charakteristiky funkcií a poňatia kontroly. My sa budeme opierať o dve všeobecné základné funkcie, medzi ktoré zaradíme: poznávaciu a ovplyvňovaciu.

Poznávacia funkcia kontroly sa zameriava na analýzu skutočného stavu a následnú komparáciu so stavom žiaducim, vrátane odhaľovania odchýlok a následného odstraňovania. Je určitou pomôckou pre manažérov na odhaľovanie neefektívnych činností, ktoré prostredníctvom kontroly spoznávajú.⁷ Výsledkom poznávacej funkcie sú informácie, ktoré prinášajú manažérom základ pre tvorbu nových rozhodnutí. Taktiež je základom pre využívanie metód ako indikovanie a monitoring možných odlišností od plánov.

⁶ CHRISTIANSEN, S. 2005, *Control System*. [online]. In: *The electronics Engineers' Handbook*, 5th Edition McGraw-Hill, Section 19 2005. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://www3.nd.edu/~pantsakl/Publications/348A-EEHandbook05.pdf>

⁷ KOKAVCOVÁ, Dagmar. a kol. 2012. *Manažment I. ako plánovať, organizovať a rozhodovať historické a moderné aspekty manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 135. ISBN 978-80-8078-513-0.

Ovplyvňovacia funkcia je úzko spätá s poznávacou. Je akýmsi jej pokračovaním, pretože nájdené odchýlky sa snaží odstrániť a dostať systém do požadovaného stavu, čím na nich pôsobí a ovplyvňuje ich.⁸ Výsledkom ovplyvňovacej funkcie sú prijaté nápravné opatrenia a ich realizácia.

Z dôvodu rozsiahlej literatúry o danej problematike vznikli aj nedorozumenia v poňatí funkcií a princípov kontroly. Preto sme sa rozhodli doplniť ďalšie funkcie kontroly z pohľadu autora Majtána a kol., ktorý tieto funkcie vníma ako poňatia kontroly a následne aj Mišúna - Mišúnovej Hudákovej, ktorí hovoria o prístupoch ku kontrole. Autori vo svojich publikáciách spomínajú hlavne tieto poňatia, resp. prístupy: regulačné, negačné, profesijné, informačné a výchovné.

Regulačným poňatím chápeme vykonávanie kontrolných procesov súvisle s realizáciou cieľa, kde sa abstrahuje od potreby jeho stanovenia a naplánovania.⁹ Mišún - Mišúnová Hudáková dopĺňajú tvrdenie o to, že *„vzhľadom na absenciu komplexnosti tohto prístupu je skôr vhodný len v oblastiach, ktoré majú veľmi dobrý systém prvotného plánovania alebo musia sledovať všeobecne záväzné predpisy dlhodobo overené časom“*¹⁰ Z uvedeného vyplýva, že regulačné poňatie kontroly kladie väčší dôraz na realizačnú fázu procesu. Jeho akceptovanie je možné v procesoch, ktoré sú automaticky riadené a technicky riadenej výrobe, kde sa nepredpokladá zlyhanie v plánovaní.

Negačné poňatie *„vychádza z toho, že ciele sú správne stanovené, a že teda odchýlky od nich nie sú žiaduce. Ak predsa nejakú sú, potom sú to vždy iba negatívne odchýlky. Na odstránenie negatívnych odchýlok je potom nutné vyvodit' represívne dôsledky.“*¹¹ V zmysle negačného poňatia sa prikláňame k autorovmu názoru, ktorý zdôrazňuje represívne dopady podriadených zamestnancov. Uvedeným myslíme určitý negatívny psychický dopad a postoje. Pozitívom je využitie tohto poňatia v prípadoch, ktoré nie sú v organizáciách vítané, a to: korupcia, krádeže, zámerné skresľovanie výsledkov účtovníctva, alebo vytváranie falošných dokladov.

⁸ KOKAVCOVÁ, Dagmar. a kol. 2012 *Manažment I. ako plánovať, organizovať a rozhodovať historické a moderné aspekty manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 135. ISBN 978-80-8078-513-0.

⁹ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 230. ISBN 978-80-89710-27-0.

¹⁰ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. s. 26. ISBN 978-80-89553-47-1.

¹¹ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 230. ISBN 978-80-89710-27-0.

Represívnym poňatím rozumieme taký spôsob, pri ktorom sa manažér snaží vzniknutú odchýlku niekomu zhmotniť, teda preniesť na neho zodpovednosť. O tomto prístupe sa hovorí, ako o jednom z najviac ohrozujúcich prístupov práve kvôli postoju manažéra. Výsledkom zväčša býva určité opatrenie v podobe trestu alebo sankcie.¹² Kontrola sa tu vníma ako nástroj na odhalenie vinníka, ktorému je v prípade preukázania viny uložený trest resp. sankcia.

Profesijné poňatie „obmedzuje svoj pohľad na skutočnosť, že v podnikoch či iných organizáciách existujú špecializované profesie alebo dokonca celé oddelenia, ktorých profesiou je výkon kontrolných činností.“¹³ Toto poňatie sa spája so zrodením zamestnaní, ako napr. zamestnanie kontrolóra, audítora, revízora a pod. Pri tomto prístupe sa stretávame s možným názorom manažérov, ktorí svoju povinnosť vykonávať kontrolu svojich podriadených presúvajú na vyššie uvedené profesie, čiže od nej abstrahujú.

Čo sa týka **informačného poňatia**, pri ňom sa kontrole „pripisuje iba pozorovací, zisťovací obsah, za cieľ kontroly sa považuje iba podať kontrolné informácie. Kontrola sa takto chápe ako tok informácií prostredníctvom spätnej väzby“¹⁴ Konštatujeme, že pri danom prístupe by vznikalo veľa rôznych otázok o danom probléme, pretože manažér by nemal dostatok informácií o špecifikách problému, resp. o iných nevyhnutných informáciách. V zmysle tohto poňatia je nutné zabezpečiť dostatok informácií pre výkon manažérskej práce.

Výchovné poňatie je zamerané na preukázanie rôznych odchýlok, ktorých sa zamestnanci dopustili, avšak apeluje na to, aby sa z daných chýb poučili.¹⁵ Čiže sa dá chápať ako určitý nástroj rozvoja motivácie zamestnancov a ich ďalšieho profesijného života v spoločnosti.

Všetky uvedené funkcie, poňatia a prístupy kontroly napomáhajú čitateľom, ako aj manažérom a zamestnancom, dospieť ku komplexnému vnímaniu problematiky kontroly.

¹² MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 28. ISBN 978-80-89553-47-1.

¹³ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 27. ISBN 978-80-89553-47-1.

¹⁴ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 231. ISBN 978-80-89710-27-0.

¹⁵ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 231. ISBN 978-80-89710-27-0.

1.1.3 Historické aspekty vývoja kontroly a základná terminológia

História sa dá považovať za predikciu správania sa spoločnosti do budúcnosti, a určitým „odrazovým mostíkom“ pre aktuálne systémy, preto považujeme za dôležité okrajovo sa jej venovať. Z dôvodu obmedzenia obsahu diplomovej práce, sme sa rozhodli zamerať len na kontrolný systém podnikov na území Slovenskej Republiky (ďalej len SR) od dvadsiateho storočia až po súčasnosť.

S odvolaním na autorku Vépyovú konštatujeme, že počas kapitalistického režimu SR do roku 1945 bolo prvoradou myšlienkou kontroly zameranie sa na finančné prostriedky štátu a jednotlivcov v spoločnosti.¹⁶ V tomto období sa nachádzala tendencia zhmotňovať kontrolu tým, ktorí vlastnili veľké množstvo kapitálu.

V nasledujúcom období socializmu sa začala prejavovať „ľudská“ stránka režimu. Dôraz sa začal klásť na ľudí ako pracovnú skupinu a vlastníkov kontrolných procesov. Postupom času začali vznikať zákony upravujúce kontrolovanie a kontrolné orgány s kompetenciou vloženou do rúk pracujúceho ľudu.¹⁷ Súčasne sa kontrola v podnikoch začala zavádzať do vnútorných štandardov. Autorka Vépyová apeluje na byrokratizovanie kontroly a vznik definovania základných nástrojov kontroly ako revízie, previerky a ich ohraničení.

Rok 1989 sa pokladá za významný rok v oblasti kontrolovania, pretože sa kontrola začala vnímať, ako súčasť každodenného života, ale aj čoho absencia prináša určitý nevyvážený stav. V danom období sa museli štandardy týkajúce kontrolného systému jasne vytýčiť a prispôbiť na potreby spoločnosti. Otváranie trhov zapríčinilo aj prílev zahraničnej literatúry do teórie kontroly.

Na základe historických predpokladov sa začala v literatúrach skloňovať rôzna základná terminológia, ktorá je dôležitá z dôvodu správneho pochopenia problematiky. V nasledujúcej časti vymedzíme pojmy: subjekt, objekt, predmet, obsah a oblasť kontroly.

Subjekt kontroly sa dá zovšeobecniť ako odpoveď na otázku: kto alebo čo vykonáva kontrolu? Podľa autorov Mišúna - Mišúnovej Hudákovej hovoríme o subjekte kontroly ako o nositeľovi kontrolnej funkcie a subjekte, ktorý priamo ale aj nepriamo

¹⁶ VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. s. 11 – 19. ISBN 80-225-1490-X.

¹⁷ PROFANTOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Žili sme v socializme I. Kapitoly z etnológie každodennosti*. [elektronický zdroj]. Bratislava : ZING PRINT. 2012. [cit. 14.12.2018]. Dostupné na: http://www.uet.sav.sk/files/profantova_socializmus.pdf

kontroluje daný objekt. Subjekty kontroly môžu pochádzať z interného a externého prostredia. Externe pôsobiace subjekty kontroly vznikli z dôvodu vykonávania kontrolnej činnosti štátom nad komerčnou sférou organizácií, aby sa medzi týmito dvoma sférami zabezpečila rovnováha.¹⁸ Hovoríme o vzniku orgánov dohliadajúcich na poctivé podnikanie spoločností. Vyššie uvedené subjekty musia dbať na kompromis medzi stratégiou spoločnosti a cieľmi štátu.

O subjekte internej kontroly hovoríme ako o subjektoch, ktoré sa priamo nachádzajú vo vnútri podniku. Medzi tieto subjekty spadajú manažéri na daných líniiach, hierarchicky vyššie subsystemy a iné kontrolné útvary, dohliadajúce na proces kontrolovania.

Tu je nutné podotknúť, aby subjekt vyznával etické normy, ktorými sú dôslednosť, česťnosť, dôvera a nezáujatosť. Ďalej, aby priebeh pozorovania bol tvorený na základe štandardizovaných profesionálnych postupoch a výsledky vyhodnotil správne a neskreslene.¹⁹

Objekt kontroly sa považuje aj za akýsi cieľ kontrolovania. Objekt kontroly nám dáva odpoveď na otázku: čo resp. kto je spoločnosti kontrolovaný/ý? Môže to byť organizácia ako podnikateľská jednotka, každý zamestnanec, alebo rôzne procesy.²⁰ Pri charakterizovaní objektu kontroly je nutné postupovať veľmi opatrne z dôvodu vplyvu literatúr, pretože sa zvykne zamieňať s predmetom kontroly.

Predmetom kontroly „býva spravidla určitý vybraný úsek činnosti podnikateľskej jednotky (v rámci objektu) zameraný buď:

- na proces ako taký (proces zásobovania, výroby, odbytu a realizácie, informačný a pod.),
- alebo stav, jav k určitému dátumu či za určité obdobie (inventúra nakúpených zásob na sklade – mesačná, ročná, ekonomická analýza a pod.).“²¹

Z uvedeného vyplýva, že predmetom kontroly môže byť činnosť prebiehajúca v podniku, ktorá vykazuje určité nežiaduce efekty a je potrebné ju preveriť. Na druhej

¹⁸ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 46-47. ISBN 978-80-89553-47-1.

¹⁹ KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. 2012. *Manažment I. ako plánovať, organizovať a rozhodovať historické a moderné aspekty manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 140. ISBN 978-80-8078-513-0.

²⁰ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 46-47. ISBN 978-80-89553-47-1.

²¹ VÉPYOVÁ, Mária 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 60. ISBN 80-225-1490-X.

strane to môže byť jav, vykonávaný v opakovanom časovom harmonograme napomáhajúci manažérom k tvorbe nových plánov a prijatiu rozhodnutí.

Oblasť kontroly je charakteristická tým, že určuje to, na čo sa kontrola, resp. kontrolný proces zameriava. Zisťujú sa pri nich rôzne odchýlky, nejasnosti najlepšie vyhodnotené formou číselných ukazovateľov. Sú to:²²

- **finančné hodnoty** podniku zamerané na hospodárnosť a ciele podniku
- **fyzické hodnoty** zaznamenávajú aktuálny stav výrobkov, ale aj ich kvalitu
- **ekologické hodnoty** predstavujú stav vplyvania podniku na životné prostredie
- **sociálne hodnoty** podniku vyjadrujú mieru ovplyvňovania správania a výkonnosti zamestnancov v podniku
- **psychologické hodnoty** vyjadrujú pomer zaangažovanosti zamestnancov do kontrolného procesu a mieru ich kreativity resp. kvality

Základná terminológia tvorí predpoklady k správneho poňatiu problematiky v rámci podniku. Je dôležité, aby sa pojmy nezamieňali a venovala sa im primeraná obozretnosť. Subjekt kontroly môže pochádzať z vonkajšieho a vnútorného prostredia. Objektom kontroly je podnik alebo zamestnanec. Predmetom kontroly označujeme činnosť, resp. proces, o ktorom potrebujeme získať informácie. Oblasť kontroly sa zameriava na odchýlky a jej výsledkom sú číselné ukazovatele.

1.1.4 Klasifikácia kontroly a jej zameranie

Vyšpecifikovanie kontroly a jej rozdelenie nám napomáha ku prehĺbeniu poznatkov a lepšiemu pochopeniu problematiky. Primárnym rozdelením kontroly uvedenom vo viacerých publikáciách je rozdelenie na:

- A. Formálnu kontrolu,**
- B. Neformálnu kontrolu,**
- C. Samokontrolu.**

Od daného rozdelenia sa budú ďalej odvíjať následné špecifikácie podľa určitých zámerov a náležitostí. Rozdelenie kontroly sme prehľadne spracovali do nasledujúcej tabuľky.

²² MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 233. ISBN 978-80-89710-27-0.

Tabuľka 1 Klasifikácia kontroly

Druhy kontroly							
Formálna						Neformálna	Samokontrola
pôvod	miesto	šírka	štádium	pravidelnosť	rozsah		riadeného objektu riadiaceho subjektu
vnútorná	priama	všeobecná	predbežná	pravidelná	súborná		
vonkajšia	nepriama	špecifická	priebežná	nepravidelná	výberová		
			následná		náhodná		

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mišúna - Mišúnovej-Hudákovej. 2017.

A. Formálna kontrola

V súčasnosti sa formálna kontrola považuje za gro chápania danej problematiky a je najčastejšie používaným pravidlom pre jej štúdium. Dá sa povedať, že je určitým nástrojom regulačného poňatia kontroly. Taktiež je chápaná ako vnútená kontrola a mnohokrát sa berie ako kontrola, kedy sú zamestnanci neustále vystavení kontrolovaniu prostredníctvom vedúcich pracovníkov. Pri jej vykonávaní sú použité rôzne formálne nástroje a výstupom sú možné sankcie.²³

Formálnu kontrolu delíme podľa nasledujúcich hľadísk:

Podľa **pôvodu kontrolujúcich prvkov** sa kontrola delí na vnútornú a vonkajšiu kontrolu. Pri vnútornej analýze subjekt aj objekt kontroly tvoria jeden systém. Pri vonkajšej je evidentné, že subjekt bude pochádzať z externého prostredia a objekt kontroly sa nachádza v inom systéme.²⁴ Príkladom pre internú kontrolu môže byť vedúci zamestnanec, ktorý kontroluje svojho podriadeného. Orgány verejnej štátnej správy sú príkladom externej kontroly.

Podľa **miesta, kde sa kontrola vykonáva**, rozdeľujeme kontrolu na priamu a nepriamu. V prvom prípade ide o kontrolu, ktorá je vykonávaná subjektom, pôsobiacim priamo na objekt, situovaný v jednom systéme. Tu môžeme povedať, že úzko súvisí s pozíciami, ktoré sa priamo podieľajú na kontrolovaní zamestnancov, napr. supervízori. Nepriama kontrola sa často označuje aj za kontrolu neobjektívnu z dôvodu vykonávania tejto kontroly prostredníctvom iných článkov, resp. delegovania právomoci vykonávania

²³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 236. ISBN 978-80-89710-27-0.

²⁴ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava: Ekonóm, 2015. s. 7. ISBN 978-80-4087-2.

kontroly.²⁵ Príkladom pre nepriamu kontrolu sú vrcholoví manažéri, ktorí musia svoju prácu sústrediť na iné dôležité aspekty, preto do svojich výkonných podriadených vkladajú kompetenciu vykonávania kontroly a očakávajú ich spätnú väzbu. Táto väzba však môže mať charakteristiky skreslenia.

Podľa **šírky skúmaných prvkov** rozlišujeme kontrolu na špecifickú a všeobecnú. Pri špecifickej kontrole sa subjekt kontroly koncentruje hlavne na dopredu stanovený predmet kontroly. Pri všeobecnej kontrole sa subjekt zameriava na organizáciu ako celok, ktorý sa podrobuje kontrole.²⁶ Ako príklad špecifickej kontroly uvádzame dochádzku zamestnancov. Všeobecná kontrola by sa týkala chodu celej prevádzky.

Ak sa pozeráme na **štádium činnosti kontrolovaného objektu**, tu sa stretávame s kontrolou predbežnou, priebežnou a konečnou. Predbežná kontrola sa týka hodnotenia kvality vstupných výrobných faktorov. Pri priebežnej kontrole sa zisťujú odchýlky v práve prebiehajúcom procese a konečná (výstupná) je zameraná na výsledky organizácie, týkajúce sa využitia vstupných zdrojov.²⁷ Príkladom predbežnej kontroly je posúdenie organizácie využívania výrobných faktorov. Priebežná kontrola by sa týkala aktuálnej zmeny procesu využitia týchto faktorov a následná by mala na starosti zhodnotiť napr. ich efektivitu využitia. Konečná kontrola môže mať formu spätnej väzby.

Ak berieme do úvahy **pravidelnosť vykonávania** tejto kontrolnej funkcie, tak ju rozdeľujeme na pravidelnú a nepravidelnú. Pravidelná kontrola sa vykonáva hlavne pri činnostiach, ktoré si vyžadujú neustále pozorovanie a zisťovanie odchýlok. Nepravidelná kontrola je skôr podnietená určitou potrebou.²⁸

Podľa **úrovne riadenia** rozdeľujeme kontrolu na vrcholovej úrovni (strategickej) a na nižších úrovniach. Strategická úroveň si zakladá na kontrolovaní strategických zámerov a celkových výsledkov ekonomickej aktivity. Ak sa zameriame na nižšie úrovne, myslíme tým vykonávanie kontroly na operatívnej úrovni a teda zameranie sa na činnosti.²⁹ Toto

²⁵ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, 2015. s. 8. ISBN 978-80-4087-2.

²⁶ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, 2015. s. 9. ISBN 978-80-4087-2.

²⁷ DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 309. ISBN 978-80-7400-003-4.

²⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 239. ISBN 978-80-89710-27-0.

²⁹ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 239. ISBN 978-80-89710-27-0.

delenie je u Mišúna - Mišúnovej Hudákovej doplnené o taktickú úroveň, inak povedané aj o manažérsku úroveň.

B. Neformálna kontrola

Neformálna kontrola „vyplýva z *neformálnych, osobne výberových vzťahov ako základu neformálnych skupín. Charakter hodnôt, ktoré tieto skupiny uznávajú, pôsobí motivačne a regulačne na správanie a konanie ľudí.*“³⁰ Autor potvrdzuje vznik akýchsi nepísaných pravidiel správania sa. Dá sa posudzovať za formovateľa vzťahov medzi zamestnancami a ich prácou, resp. medzi nimi samotnými. Ak by prišlo k narušeniu vzťahov, vznikli by situácie ako straty uznania a rešpektu, narušenie úcty, resp. mena osoby, spoločnosti.

Mišún – Mišúnova Hudáková dopĺňajú tento názor o to, že môže ísť o kultúrnu, sociálnu a sebakontrolu, kedy si zamestnanci preukazujú svoje zdieľané hodnoty, postoj voči podnikovej kultúre a pod.³¹

Považuje sa za predpoklad vytvárania dobre fungujúcej podnikovej klímy. Každý zamestnanec má potrebu niekam patriť a byť súčasťou väčšieho spoločenstva. Ak by mal nekalé úmysly, ovplyvnil by podnikovú kultúru, okolie a tím, v ktorom pracuje, a stal by sa tak nelojálnym nielen voči spoločnosti, ale aj voči kolegom.

C. Samokontrola

Samokontrola sa týka dvoch základných oblastí, a to: samokontroly riadeného subjektu a riadiaceho subjektu. Pri riadenom subjekte ide o kontrolu výsledkov svojej práce a pri riadiacom subjekte ide o samokontrolu korektných rozhodnutí. V oboch prípadoch je veľmi dôležitou súčasťou spätná väzba.³² Samokontrola je úzko spätá s manažérskym vedením z dôvodu možného delegovania rozhodnutí a znášaní zodpovedností. Umožňuje jednotlivcom rozvíjať sa a prinášať nové kreatívne riešenia.

Pokladáme za dôležité pripomenúť, že samokontrola by mala byť akýmsi prirodzeným fungovaním každého jednotlivca s spoločnosťou. Mala by vychádzať z jeho vnútra a mala by byť akýmsi „hnacím motorom“ pre zdokonaľovanie sa.

³⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 236. ISBN 978-80-89710-27-0.

³¹ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, 2015. s. 15. ISBN 978-80-4087-2.

³² MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, 2015. s. 15. ISBN 978-80-4087-2.

1.2 Proces kontroly v podniku

Proces kontroly môžeme zovšeobecniť na vykonávanie kontrolnej funkcie v následnom slede. Inak povedané, je to vykonávanie kontrolnej činnosti v podnikoch na základe logickej nadväznosti kontrolných činností s cieľom analyzovať možné nedostatky a zároveň, tieto nedostatky včas odstrániť.

1.2.1 Fázy kontrolného procesu

Kontrola je neoddeliteľnou súčasťou všetkých procesov v spoločnosti. Preto je nutné, aby bola správne zadefinovaná, ale aby tiež našla svoje uplatnenie v praxi. Pokladáme za nevyhnutné, aby nositelia procesov, teda zamestnanci a manažéri, boli oboznámení o cieľoch vykonávania kontroly a v neposlednom rade o dôvodoch ich vystavení sa kontrolnému procesu.

Kontrolný proces má vo všeobecnosti tieto 4 nasledovné fázy:

- stanovenie štandardov,
- meranie skutočného stavu,
- porovnávanie stavu so štandardmi,
- vyhodnocovanie výsledkov a použitie nápravných opatrení.³³

Majtán a kol. však uvádza doplňujúcu fázu všeobecného kontrolného procesu, ktorá predchádza všetkým štyrom spomenutým a tým, je fáza určenia oblasti kontroly. Pri určení oblasti kontroly sa vychádza z cieľov namierenia kontroly, a teda určuje sa to, čo sa má kontrolou preveriť.

Stanovenie štandardov, štandardom sa mnohokrát označuje a pre laikov vysvetľuje aj cieľ operatívneho manažmentu. Štandardy sú inak povedané pravidlá, podľa ktorých sa očakáva, že si ich jednotliví zamestnanci osvoja a podľa nich sa budú správať. Podmienkou na správne osvojenie si štandardov je ich pochopenie výkonnými zamestnancami, preto musia byť dobre interpretovateľné, správne zadefinované a merateľné.³⁴ Táto fáza sa považuje za základný krok kontrolného procesu a tvorí predpoklad pre ďalšiu fázu, ktorou je ich meranie.

³³ SAMIKSHA, S. 2018. *What is the Importance of Controlling? (6 facts)*. [online]. 2018. [cit. 10.12.2018]. Dostupné na: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/what-is-the-importance-of-controlling-6-facts/1024>

³⁴ DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 306. ISBN 978-80-7400-003-4.

Meranie skutočného stavu je fázou, pri ktorej sa získavajú informácie prostredníctvom osobného alebo neosobného pozorovania. Zámerom merania je nadobudnúť poznatky v oblasti úspechu, resp. neúspechu vykonaného rozhodnutia, umožniť podniku sledovať fungovanie činností v porovnaní s okolím, alebo ponúka predstavu o fungovaní organizácií ako samotnej.³⁵

Manažéri sú pri tejto fáze procesu vystavení rozhodnutiu, ktorý spôsob využiť. Je podstatné, aby danej problematike venovali pozornosť a meranie vykonávali efektívne pomocou kontrolných nástrojov.

Porovnávanie stavu so štandardmi je veľmi dôležitou časťou celého kontrolného procesu. Je nutné si uvedomiť, že nie každé zistenie sa dá vyhodnotiť, preto k nemu treba pristupovať opatrne a veľmi precízne. Ide tu o subjektivitu vzhľadom na posudzovanie faktorov a objektivitu vzhľadom na výsledok.³⁶

Výsledkom procesu porovnávania dostávame prehľad o možnosti výskytu odchýlok, ktoré nadobúdajú pozitívny alebo negatívny charakter. Pozitívne odchýlky predstavujú lepší výsledok činnosti podniku, ale negatívnym odchýlkam by sme sa mali viac venovať a zistiť ich príčinu vzniku.

Poslednou fázou kontrolného procesu je **vyhodnotenie výsledkov** a následná špecifikácia a aplikácia nápravných opatrení. Výsledky by mali byť správne interpretovateľné a mali vypovedať hodnotu. Pri tejto fáze sa podnik rozhoduje podľa získaných informácií, ako svoje podnikanie do budúcnosti ovplyvní a kam nasmeruje ďalšie hospodárske aktivity.

Ako sme uviedli, kontrolný proces sa skladá z vyššie uvedených fáz. Výsledkom kontrolného procesu je kontrola ako činnosť v manažmente. Kontrolná činnosť zabezpečuje pre podnik tieto aktivity:³⁷

- plány robí efektívnymi – manažéri a vedúci pracovníci sú závislí na analýze a meraní pokroku, spätnej väzbe, a tým vedú svoj tím k dosahovaniu cieľov,

³⁵ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 234. ISBN 978-80-89710-27-0.

³⁶ DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008 *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 306 ISBN 978-80-7400-003-4.

³⁷ Spracované podľa: CLIFFNOTES: *Organizational Control Objectives*. [online]. 2018. [cit. 14.11.2018]. Dostupné na: <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/control-the-linking-function/organizational-control-objectives> a SAMIKSHA, S. *What is the Importance of Controlling? (6 facts)*. [online]. 2018.[cit. 10.12.2018.] Dostupné na: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/what-is-the-importance-of-controlling-6-facts/1024>

- zabezpečuje súlad činností v organizáciách – štandardy a postupy pomáhajú zabezpečiť integráciu vynaloženej námahy,
- uskutočňujú organizácie efektívnymi - organizácie potrebujú kontrolu na to, aby sa zamerali na svoje ciele, pretože kontrola hneď odhalí odchýlky a prijímajú sa nápravné oprávnenia.
- činia organizácie účinnými – účinnosť organizácie je závislá na kontrole, pretože umožňuje lepšie využívanie výrobného kapitálu,
- poskytuje spätnú väzbu o projekte – získaná spätná väzba ovplyvňuje správanie a považuje sa za základnú zložku procesu kontroly,
- pomáha manažérom pri rozhodovaní – jedným z cieľom kontroly je pomôcť manažérom robiť lepšie rozhodnutia prostredníctvom informácií, ktoré im kontrola poskytuje,
- zabezpečuje poriadok, disciplínu a koordináciu – pri implementácii kontroly sa odhaľujú nežiaduce činnosti, ako napr. korupcia, meškanie zamestnancov a krádeže. Taktiež zabezpečuje kooperáciu medzi jednotlivými oddeleniami,
- ovplyvňuje motiváciu zamestnancov – zamestnanci sú nútení pracovať zodpovedne, pretože vedia, že po aplikovaní kontroly bude ich výkon odhalený a ohodnotený.

1.2.2 Metódy a techniky kontroly využívané v podnikoch

Subjekty kontroly pri vykonávaní kontrolnej funkcie využívajú rôzne metódy a techniky, aby dosiahli vytýčený cieľ. Autori tak ako pri ostatných vyššie uvedených témach tak aj pri tejto sa rozdeľujú v tom, akou literatúrou boli ovplyvnení. My sa budeme držať literatúry od Majtána a kol. Spomenutý autor chápe danú problematiku tak, ako je uvedené v nasledujúcej tabuľke. Môžeme teda povedať, že základné rozdelenie je do dvoch skupín, a to do: **tradičných a moderných**.

Tabuľka 2 Rozdelenie techník, metód a postupov kontroly

Techniky, metódy a postupy	
Tradičné	Moderné
rozpočty	operačný výskum
špeciálne správy a analýzy	sieťové analýzy
audity	metódy a postupy komplexného riadenia kvality
osobné pozorovanie	

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa Majtán a kol. 2016.*

Tradičné metódy, techniky a postupy sa opierajú o využívanie rôznych analytických ekonomicky orientovaných činností. Majú interdisciplinárny charakter, pretože čerpajú poznatky z vedných disciplín ako: „*účtovníctvo, štatistické výkazy, operatívna evidencia, rozbor hospodárskej činnosti, analýza rozpočtového procesu*.“³⁸ Môžeme sem zaradiť kontrolu prostredníctvom rôznych rozpočtov, auditov, finančných pomerových ukazovateľov, finančných výkazov, ako aj rôzne formy, ktorým sa venujeme v podkapitole 1.2.3.

V súlade s Mišúnom - Mišúnovou Hudákovou je vhodné sem zaradiť metódy, týkajúce sa empirických vlastností. Hovoríme teda o metódach ako pozorovanie, porovnávanie čiže komparácia, metóda pokusu, indukcia, dedukcia, abstrakcia a kybernetická metóda.

Tradičné metódy by mali tvoriť súčasť kontrolnej činnosti každého vedúceho pracovníka v organizáciách. Ich využívanie je podmienené získavaním takých údajov, aby mali relevantnú vypovedaciu hodnotu voči tomu, kto ich používa. Uvedeným máme na mysli využívanie takých metód manažérmi, ktorým rozumejú a ktoré sú pre nich vhodné.

Druhou skupinou sú **moderné**, ktoré sú odvodzované od povojnovej vednej disciplíny, zvanej operačný výskum. Majtán a kol. uvádza zrodenie disciplíny v úzkej súvislosti so vznikom elektroniky a počítačovej techniky, čím je podmienené jeho využívanie najmä vo výrobe a technickom sektore.

O operačnom výskume teda môžeme konštatovať ako o vednej disciplíne, zameranej viac na matematické riešenia, ktorá využíva rôzne modely, resp. zjednodušenú realitu, aby dosiahla najlepšie prípustné riešenie daného problému. Jeho súčasťou sú sieťové analýzy, ale aj metódy a postupy komplexného riadenia kvality.

Využitie operačného výskumu má veľké opodstatnenie pri technickom a výrobnom sektore pre svoje matematické postupy a potrebu určitého vzdelania. Avšak nie je dostatočne aplikovateľný na ostatné sektory z dôvodu neakceptácie rôznych hodnotových reťazcov. Ďalším negatívom je potrebná vysoká miera vzdelanosti, dôsledná príprava výpočtov a taktiež náročnosť na čas.³⁹ Z hľadiska vysokých požiadaviek kladených na kvalifikáciu, potrebnú pre využívanie tejto metódy, sa dá povedať, že operačný výskum je málo používanou metódou v bežnej manažérskej praxi.

³⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 242. ISBN 978-80-89710-27-0.

³⁹ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint, 2016. s. 245. ISBN 978-80-89710-27-0.

1.2.3 Formy kontrolovania v podnikoch

Vo vyššie uvedených kapitolách sme sa snažili objasniť problematiku metód, techník a postupov kontroly, resp. kontrolného procesu. Tieto činnosti však potrebujú na svoju existenciu určité formy alebo nástroje na vykonávanie kontroly. V tejto kapitole si definujeme pojmy: rozpočet, audit, previerka, dozor, kontrolný prieskum, inšpekcia, revízia a anketa.

Za **rozpočet** sa dá považovať súbor informácií, týkajúci sa plánovaného a skutočného vývoja finančných cieľov spoločnosti. Pri ňom sa určuje cieľová skupina pre koho má byť rozpočet pripravený, pretože rozdeľujeme rozpočty pre manažérov na vrcholovej úrovni a manažérov na nižších úrovniach. Rozlišujeme tu aj spôsob tvorby týchto rozpočtov.⁴⁰ Medzi výhody zaraďujeme možnosť premietnutia strategických cieľov do rozpočtu a ich následné osvojenie. Negatívom môže byť istá súťaživosť medzi oddeleniami a možný vznik nekalých praktík na základe získavania zdrojov.

Pre pochopenie pojmu **audit** musíme tento nástroj najprv rozdeliť na: audit vnútorný a audit externý. **Vnútorný audit** „netvorí účinný nástroj len pre operatívne riadenie, ale jeho úloha sa rozrastá a slúži ako spätná väzba o stave dlhodobějších zámerov a procesov, ktorými sú riadené podnikateľské riziká, má za úlohu ich identifikovať a podávať správnej rade návrhy, ako ich zvládnuť.“⁴¹ Autorka dodáva, že tento nástroj využívajú vrcholoví, ale aj operatívni manažéri. Dá sa povedať, že prostredníctvom vykonávania auditu v spoločnosti sa odhaľujú rôzne riziká, krízové situácie, ale taktiež pomáha zlepšovať interné prostredie podniku, komunikáciu medzi oddeleniami a dokáže presne zdefinovať problémy.

Pri **externom audite** sa analyzujú finančné výkazy spoločností a jeho výsledkom je zistenie zdravia podniku. Podrobenie sa podnikov externému auditu vychádza z legislatívy SR a je podmienená zákonom. Vztahuje sa na formy podnikania ako akciové spoločnosti, spoločnosti s ručeným obmedzeným, ale aj eminentov cenných papierov.

Previerka je akousi formou konečnej a predbežnej kontroly. Zameriava sa na komparáciu požadovaného stavu od stavu skutočného s akceptovaním odchýlok v meraní,

⁴⁰ DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 324 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁴¹ ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. 2016. *Správa podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2016. s. 125. ISBN 978-80-225-4246-3.

avšak je dopredu určený predmet a objekt, ktorého sa daná previerka bude týkať.⁴² Najčastejšie sa previerky týkajú technického stavu, alebo vykonávanie pracovnej činnosti.

Dozor je ďalšou špecifickou formou kontroly z dôvodu jeho flexibilného využitia v rámci internej a externej kontroly, ako aj v rámci poňatia inými autormi, ktorí ho definujú aj ako dohľad alebo monitoring.

Z hľadiska internej kontroly pri dozore subjekt kontroly sústreďuje všetku svoju aktivitu priamo na objekt kontroly. V praxi je často vnímaný ako určitý typ supervízoringu. Dozor, týkajúci sa subjektu z externého prostredia, je spájaný s legislatívou danej krajiny a vykonávajú ho organizácie na to určené. Jedná sa o rôzne ministerstvá a ich oddelenia, ako aj súčasti štátnej správy.⁴³

Iní autori ponímajú dozor v zmysle monitoringu a prikladajú mu výrazne dôležitú úlohu v rámci kontrolného procesu, pretože sa považuje za nástroj, ktorý rýchlo odhaľuje nedostatky a včas na ne upozorní a zamedzuje tak vzniku iných nápravných opatrení.

Kontrolný prieskum sa považuje za „špecifickú formu, ktorej objektom je čiastkový jav, proces, činnosti v nadväznosti na čiastkový cieľ kontrolnej akcie.“⁴⁴ Využíva sa zväčša manažérmi operatívnej úrovni, ktorý prostredníctvom neho získavajú informácie o bežnom dianí v podnikoch.

Inšpekcia je pojem, s ktorým sa môžu spájať negatívne emócie, dokonca v niektorých prípadoch až strach. Cieľom inšpekcie je odhalenie aktuálneho stavu organizácie bez možnosti akejkoľvek prípravy a výsledkom je nápravné opatrenie vo forme pokuty alebo sankcie⁴⁵ S uvedeným pojmom sa často viažu inštitúcie ako Štátna obchodná inšpekcia, Colná správa.

Revízia je typickým príkladom následnej a dosť často časovo ohraničenej formy kontroly. Jej zameranie je predovšetkým na ekonomické záležitosti, ako napr. vystavené doklady. Spája sa aj s technickou činnosťou, kde zabezpečuje súlad požadovaných

⁴² VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 106. ISBN 80-225-1490-X.

⁴³ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 130 ISBN 978-80-89553-47-1.

⁴⁴ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. s. 130. ISBN 978-80-89553-47-1.

⁴⁵ VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. Vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 106. ISBN 80-225-1490-X.

a nameraných hodnôt.⁴⁶ Revízia sa mnohokrát z technického hľadiska spája so zistením stavov zabezpečenia podniku. Príkladom môže byť revízia kotlov, tlakových meračov alebo kamerového systému.

Anketa „*má nezáväzný charakter za účelom získania určitých názorov. Môže dopomôcť k dotvoreniu orientácií firmy, napr. v oblasti obalovej techniky, dizajnu a podobne*“⁴⁷ Konštatujeme, že anketa sa v podniku využíva na získanie informácií prevažne v marketingovej sfére. Výsledkami môžu byť preferencie od rôznych zákazníkov, subjektívne názory zamestnancov a manažérov.

Vyššie spomenuté formy kontrolovania sú efektívne vtedy, keď sú splnené požiadavky na ich fungovanie. Výsledkom daných foriem sú rôzne interpretovateľné informácie, ktoré môžu mať pre rôznych príjemcov rozhodnutí rozdielny efekt.

Jedným z moderných metód je aj **controlling**, ktorý „*napomáha dosiahnutiu očakávaných výsledkov tým, že umožňuje kontinuálny monitoring, hodnotenie a korekciu skutočného stavu realizácie podnikových zámerov. Zahŕňa proces plánovania, usmerňovania a kontroly prostredníctvom informačného systému so zvýraznením spätných väzieb, ktorého cieľom je prispieť ku kvalifikovanosti a komplexnosti manažérskeho rozhodnutia.*“⁴⁸

O controllingu hovoríme ako o dynamickom nástroji, ktorý pomáha manažérom nielen rozhodnúť sa, ale aj sledovať požadované atribúty. Úlohou controllingu je v prvom rade podporovať rozhodovacie činnosti v podniku, dopĺňať riadiace činnosti, ale aj korigovať jednotlivé rozhodnutia.

Hodnotíme, že controlling je určitý typ systému, ktorého cieľom je zlepšenie organizácie spoločnosti s použitím reálnych evidencií a hodnotiacich prvkov všetkých činností ekonomického charakteru. Je určitou pomôckou manažéra pre prijímanie rôznych rozhodnutí aj z dôvodu jeho zamerania na rôzne matematické, štatistické a iné metódy.⁴⁹

⁴⁶ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: Kartprint, 2017. s. 130. ISBN 978-80-89553-47-1

⁴⁷ VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 107. ISBN 80-225-1490-X

⁴⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 248. ISBN 978-80-89710-27-0

⁴⁹ SLÁDEK, Gustáv - VALENTEOVÁ Katarína. 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2006. s. 13-15. ISBN 80-8078-098-6.

1.3 Kontrolný systém v procesne riadenom podniku

V predchádzajúcich kapitolách sme sa zamerali na kontrolu ako funkciu manažmentu a jej súčasti. Teoretické aspekty a vymedzenia danej problematiky nám vyúsťujú do komplexného celku, ktorým je kontrolný systém. V nasledujúcej časti si vymedzíme kontrolný systém, ktorý aplikujeme do podmienok procesného riadenia spoločnosti.

Kontrolný systém je „súčasťou ochranného systému spoločnosti a sprostredkované sa stáva prvkom ochranného systému spoločnosti a zároveň je vecným prvkom kontrolného systému spoločnosti.“⁵⁰ Autorkiným zámerom je predstavenie kontrolného systému ako jedinečnú súčasť podnikovej kultúry. Apeluje na výnimočnosť a rozmanitosť kontrolného systému v podnikoch na území SR a nutnosť jeho tvorby.

Majtán a kol. definuje problematiku nasledovne: „Kontrolný systém môžeme definovať ako množinu kontrolných subjektov, ktoré tvoria relatívne uzavretý a pomerne oddelený celok a množinu väzieb medzi nimi.“⁵¹ Ďalej hovorí, že ak tieto množiny spolu spolupracujú, zaisťujú vykonávanie kontrolnej funkcie v danej organizácii, ktorej hlavným cieľom je odhalenie výkyvov jasne zadaných štandardov.

Súčasťou kontrolného systému je aj navrhovanie procedúr, ktorých zámerom je zaznamenávanie, regulácia a dohľad nad majetkom, prostriedkami alebo celým systémom.

Každý kontrolný systém, pôsobiaci v organizácii, obsahuje „strategické zábery, finančnú analýzu, rozpočet, operačné techniky a manažérsky informačný systém.“⁵² Autor apeluje na využitie kontrolného systému v súvislosti s ekonomickou stránkou hospodárenia podniku.

Čiže o kontrolnom systéme spoločností hovoríme ako o **súbore** činností, pravidiel, subjektov, vzniknutých na dosiahnutie spoločného cieľa, ktorým je vo všeobecnosti vykonávanie kontroly a teda následné nájdenie odchýlky a jej odstránenie. Taktiež ho veľa autorov vo svojich publikáciách označuje ako vnútorný kontrolný systém, čiže niečo, čo sa nachádza priamo vo vnútri podnikového prostredia. Zaujímavosťou je, že veľa anglicky ovplyvnených autorov píše o kontrolnom systéme ako o riadiacom systéme.

⁵⁰ VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 96. ISBN 80-225-1490-X.

⁵¹ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint, 2016. s. 246. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁵² DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 321. ISBN 978-80-7400-003-4.

1.3.1 Vymedzenie procesného prístupu

Procesný prístup sa „často označuje aj názvom *strategický manažment*. To znamená, že zahrňuje tak operácie, ako aj ľudí a zdroje v najširšom význame slova s cieľom usmerniť proces manažmentu takým spôsobom, aby sa dosiahli tak dlhodobé, ako aj krátkodobé ciele.“⁵³

O procesnom prístupe sa hovorí aj ako o prístupe, ktorý obsahuje prvky systémové a kvantitatívne. Tieto prvky sú príčinou zaradenia rôznych vedeckých odborov do manažmentu ako samotného. Spomínané prístupy sú dôležité na komplexné chápanie problematiky vonkajších aj vnútorných záležitostí.

Podľa Řepu k výraznej zmene pochopenia reorganizácie spoločností došlo na prelome osemdesiatych až deväťdesiatych rokoch minulého storočia, kedy sa preukázalo, že staré spôsoby vedenia v spoločnostiach, nie sú naďalej vyhovujúce z dôvodu ich nízkej miery flexibility.⁵⁴ Autor poukazuje na vývoj trhov orientovanej ekonomiky a nepružnosť vtedajších systémov riadenia.

Procesný prístup vznikol ako reakcia na zefektívnenie hierarchicky, resp. útvarovo usporiadanej organizácie, kde bola všetka moc vložená do rúk vedúcich jednotlivých útvarov, čiže sa hovorí o centralizácii danej moci. Organizácia pri procesnom prístupe kooperuje hlavne na základe dohody medzi zamestnancami.⁵⁵ Uvedený prístup je založený na prvkoch, týkajúcich sa využívania a na základe správania sa zamestnancov.

Jedným z pohľadov na procesný prístup je aj pohľad Závadského, ktorý hovorí, že tento prístup si zakladá na vlastníckovi každého procesu ako človeku, ktorý má v rukách všetku právomoc. Ďalej je jeho orientácia zameraná na zákazníka a je veľmi flexibilný. Jednou z dôležitých častí tohto prístupu je zameranie sa na znalosti daných vlastníkov procesov ako cieľov, ale aj vodorovná úroveň riadenia procesov.⁵⁶

Konštatujeme, že procesný prístup je dynamická činnosť, ktorej zavedenie do riadenia prináša spoločnostiam pozitívny vplyv na ekonomickú stránku, zefektívňuje

⁵³ RUDY, Ján – SULÍKOVÁ, Rozália – LAŠÁKOVÁ, Anna – FRATRIČOVÁ, Jana – MITKOVÁ, Eudmila. 2013. *Manažment a organizačné správanie*. Münster : MVWissenschaft, 2013. s. 9. ISBN 978-3-86991-913-3.

⁵⁴ ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

⁵⁵ DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 15 -16. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁵⁶ ZÁVADSKÝ, Ján. 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra: teória a prax manažérstva – Zväzok 4*. 1. vyd. Trnava : SP Synergia, 2004. ISBN 80-968734-8-2.

reakciu na zmeny požiadaviek voči zákazníkom, ale aj pomáha dosahovať lepšiu kvalitu ponúkaných tovarov a služieb.

1.3.2 Podstata procesného prístupu

Neustály vývoj spoločnosti a posúvanie sa dopredu zapríčinil progres aj v teórii manažmentu v podnikoch. Na to, aby sa podnik stal konkurencieschopný a zaobstaral si vhodné postavenie na trhu, ktoré mu prinesie vytúžený cieľ, je nutné, aby sa zameriaval na spĺňanie požiadaviek svojich zákazníkov. Pre tento účel už nestačili staré byrokraticky zamerané útvarové spoločnosti, a preto bolo nevyhnutným krokom vynájdenie nového spôsobu uspokojovania potrieb zákazníkov.

Z vyššie spomenutých dôvodov vznikol nový prístup v organizácií spoločností a tým je procesný prístup. Tu sa stretávame s prepojenosťou všetkých procesov skrz celou organizáciou spoločnosti, zamerajúcich sa na dlhodobé ciele a hlavne na ciele zákazníkov. Konštatujeme, že zameranie sa na proces, bude prinášať spoločnostiam veľa pozitív, ako napr. znižovanie nákladov, lepšie renomé spoločnosti z dôvodu spokojnosti zákazníkov, ako aj prejavovanie talentov zamestnancov. Od zamestnancov sa očakáva rýchlejší spôsob rozhodovania, pohotová reakcia na zmeny, lepšia komunikácia a zodpovednosť. V procesne orientovanej spoločnosti sa stretávame s lepším aplikovaním všetkých funkcií manažmentu, a to aj z dôvodu, že procesy sú jasne vyšpecifikované. Vyššie spomínané dôvody zabezpečujú efektivitu v riadení podniku, jeho rýchlejšie adaptovanie sa na zmeny, ako aj prevenciu voči zániku spoločností.

Základná filozofia, resp. ciele procesného prístupu

Pod pojmom filozofia, resp. cieľmi procesného prístupu chápeme to, čo sa od zavedenia nového prístupu čaká. V súlade s autormi definujeme tieto ciele takto:⁵⁷

- orientácia na výkon zamestnancov,
- zabezpečenie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom kvalitných produktov služieb,
- správna motivácia zamestnancov a ich vyššia produktivita,
- zladenie dlhodobých cieľov organizácií s cieľmi jednotlivých zamestnancov, resp. súžitie s organizáciou,

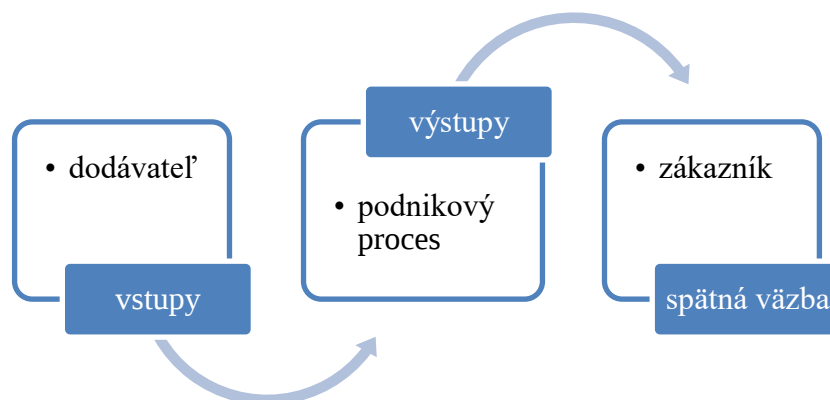
⁵⁷ DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*, 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. s. 321. ISBN 978-80-7400-003-4.

- podpora vedy a výskumu, technického a marketingového oddelenia na zabezpečenie kvality produktov a služieb,
- odstránenie byrokratických záležitostí,
- efektívne využívanie decentralizácie a centralizácie.

Tvorba procesov v organizácii

Ako sme už uviedli, predchodcom procesného prístupu je funkčne usporiadaná organizácia. Pri funkčnom riadení sa všetky rovnaké činnosti skupujú do útvarov a zamestnanci sa venujú len tomu, čo majú nariadené. Pri procesnom prístupe je už z názvu jasné, že zamestnanci budú tvoriť určité procesy na uspokojenie potrieb zákazníka.

Pod pojmom **proces** si môžeme predstaviť dynamickú činnosť, ktorá za potreby atribútov na vstup svojou činnosťou premení na výstupy a prináša pritom zákazníkovi hodnotu. Proces teda je: „organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností a/alebo subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi, či jednou alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami, ktoré spotrebávajú materiálne, ľudské, finančné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotou pre externého alebo interného zákazníka“.⁵⁸



Obrázok 1 Schéma podnikového procesu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa literatúry

Aj pri procesnom prístupe sa stretávame s hierarchickým usporiadaním. Je nutné rozlišovať hlavné kľúčové procesy, prinášajúce pridanú hodnotu pre zákazníka, a podporné procesy, ktorých zmysel musíme bližšie hľadať.⁵⁹ Apelujeme na funkčnosť procesného

⁵⁸ ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada publishing, 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵⁹ RĚPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

prístupu, kedy sa splňajú požiadavky zákazníka pričom, jednou z nich je rýchla reakcia na zmeny, čiže tzv. pružnosť daného procesu.

Pod pojmom **hlavný proces** chápeme ten druh procesu, ktorého pôsobením sa vytvára výrobok alebo služba pre konečného spotrebiteľa, zákazníka. Zaraďujeme sem napr. výrobu, marketingové činnosti, predaj.

Podporným procesom je proces, ktorého činnosť nie je priamo viditeľná konečným spotrebiteľom, ale je nevyhnutný pre podporu hlavného procesu.

Riadiacimi procesmi sú tie, ktoré pomáhajú manažérom vykonávať opatrenia na zabezpečenie súladu podporných a hlavných procesov. Do tejto kategórie môžeme zahrnúť vykonávanie kontroly a taktické, či strategické ciele.

V úzkej súvislosti musíme definovať vykonávateľov procesov. **Vlastníci procesov** môžu byť jednotliví zamestnanci na vedúcich pozíciách, resp. manažéri, ktorí sú s procesmi zžití a procesy koordinujú. Očakáva sa od nich vysoká miera kreativity, zodpovednosť, leadership, ako aj zdokonaľovanie procesov, aby uspokojovali potreby zákazníkov a boli nositeľmi pridanej hodnoty.

1.3.3 Rozdiely medzi procesnou organizáciou a funkčnou organizáciou

Procesne orientovaná organizácia vznikla na základe optimalizácie funkčného riadenia podnikov ako reakcia na zmeny turbulentného prostredia a požiadaviek na efektívnosť od konečných spotrebiteľov. V praxi sa stretávame s názormi, že tieto dve riadenia sú protikladmi, preto prinášame v tejto kapitole poznatky o rozdieloch medzi nimi.

Medzi základné rozdiely patrí riadenie manažérskych funkcií. Funkčné riadenie organizácie je založené na rozčlenení jednotlivých funkcií výroby podniku do daných pracovísk organizácie, pričom pri procesne orientovanej spoločnosti prechádzajú tieto funkcie skrz celú organizáciu a jej procesmi.

Ďalším rozdielom je aj sledovanie vlastného cieľa a záujmov pri funkčnom riadení, pod čím sa rozumie, že sa stanoví jasný cieľ pre každého jedného zamestnanca a jednotlivú jednotku organizácie. V organizácii tak nie sú vytvorené tímy, ktoré pracujú spoločne, ale každý zamestnanec si sleduje svoj vlastný cieľ.

Organizačné štruktúry pri funkčne riadenom podniku sú strmé a charakteristické niekoľkými stupňami riadenia. Pri procesnom riadení sú charakteristické nízkym počtom stupňov riadenia ale naopak väčším rozpätím riadenia.

Procesné tímy sú typickým znakom procesne riadenej spoločnosti, pričom pracovné skupiny sú znakom funkčne orientovaného podniku.

S vyššie uvedeným úzko súvisí aj funkcia manažmentu, a to vedenie ľudí. Môžeme povedať, že pri funkčne riadenom podniku je to predovšetkým zameranie sa na splnenie úloh pomocou dodržiavania štruktúr, kde vedúci pracovník je manažér. Pri procesne orientovanom podniku je vedúci pracovník vnímaný ako líder, ktorý používa koučovanie, emócie a má jasne stanovenú víziu.⁶⁰

Tabuľka 3 Prehľad rozdielov medzi funkčným a procesným riadením

	Funkčné riadenie	Procesné riadenie
Základný princíp	deľba práce	integrácia činností
Stavebné jednotka	čiastkové operácie	proces
Záujem sústredený na	činnosť	výsledok
Charakter výroby	hromadná	variantnosť
Základné aktívum	kapitál	znalosti
Predpoklad úspechu	objem, rýchlosť	pružnosť
Podnik ako systém	koordinácia oddelených prvkov	snaha o synergický efekt
Ukazovatele úspešnosti	ekonomické ukazovatele	pridaná hodnota pre zákazníka
Organizačná štruktúra	strmá pyramída	horizontálna plochá
Riadenie	hierarchické	laterálne - naprieč útvarmi
Právomoci, zodpovednosť	za operáciu, úsek, pevne vymedzená	za proces
Vzťah k podriadeným	kontrola, prikazovanie, koordinácia, tvrdé prvky	koučovanie, mäkké prvky
Ukazovatele podniku	ekonomická analýza	analýza procesov
Orientácia	dôsledky	príčiny
Hlavné funkcie podniku	výroba	marketing
Okolité prostredie	ekonomika orientovaná na rozsah	znalostná ekonomika
Manažment riadi	jednotlivcov	tímy
Manažment	operačný	procesný
Vnútropodnikové prostredie	konkurencia medzi funkciami	spolupráca
Charakter práce	špecializácia	integrácia činností
Kvalifikácia	nenáročná	veľmi náročná na kvalifikáciu
Motivácia	splnenie ukazovateľov spojených s činnosťou	hodnotová metrika zameraná na proces
Komunikácia	lineárne vertikálna	horizontálna
Ľudia	industriálny človek	človek, spoločnosti, znalosti
Myslenie	deduktívne	induktívne

Zdroj: Kučerová, Dana. 2007. s. 19

⁶⁰ Spracované podľa: THOMASOVÁ, Elena. 2013. *Organizovanie : Teória a prax organizovania podniku*. Bratislava : Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-93-0.

Vyššie uvedená tabuľka obsahuje prehľad rozdielov medzi funkčným a procesným riadením. Dopĺňame, že dôležitým rozdielom je spôsob motivácie zamestnancov, ktorý má dopad aj na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Pri funkčnom riadení ide o typické motivovanie formou strachu. Pri procesnom riadení sa stretávame so spôsobom motivácie zameraným na zdieľanie hodnôt tímami tzv. vnútorným motivovaním.

1.3.4 Organizačné štruktúry využívané pre potreby procesného riadenia

Organizačné štruktúry (ďalej len OŠ) predstavujú určitý spôsob vizualizácie vzťahov, prebiehajúcich v organizáciách. Tvorba OŠ je pre podnik dôležitá aj z toho dôvodu, že opisujú nielen to, čo zamestnanci robia, komu sa zodpovedajú, vzťahy medzi oddeleniami, ale ukazujú aj to, kto prijíma rozhodnutia v danej spoločnosti. Výber vhodnej OŠ predurčuje aj efektívnosť kontrolného systému na základe vyšších atribútov. Základným členením OŠ je delenie na: mechanické a organické štruktúry.

Vzhľadom na tému diplomovej práce, ktorá sa zameriava na procesné riadenie sa budeme venovať len štruktúram organickým.

Organické štruktúry sú modernejšie a predstavujú flexibilnejší pohľad, založený predovšetkým na spolupráci, ale aj rovnocennosti. Ďalšími znakmi sú aj nízka formalizácia a decentralizácia. Hovoríme tu aj o samostatnosti pracovníkov, zodpovednosti k vykonanej práci, efektívnejšej komunikácii a voľnejších pravidlách.⁶¹ Následne si predstavíme projektovú, maticovú a fraktálovú OŠ.

Projektové OŠ patria medzi prvé OŠ uplatnené v projektovom manažmente. Vznikli z dôvodu turbulentného prostredia ekonomiky a následného apelovania na zmenu požiadaviek od zákazníkov. Ich uplatnenie sledujeme hlavne pri projektoch, kedy sa zamestnanci štábných útvarov popri svojej práci podieľajú na tvorbe projektov.⁶²

Výhody a projektovej OŠ sú: flexibilita odborného personálu, využívanie špecialistov a zamestnancov vo viacerých projektoch a OŠ sa nemení.

Medzi nevýhody zaraďujeme slabú reakciu na zmeny, ťažkú realizáciu projektu a zodpovednosť za projekt nie je jasná.

⁶¹ THOMASOVÁ, Elena. 2013. *Organizovanie*. Teória a prax organizovania podniku. Bratislava : Sprint 2, 2013. s. 20 - 21. ISBN 978-80-89393-93-0.

⁶² MAJTÁN, Miroslav. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2009. s. 65. ISBN 978-80-89393-05-3.

Maticová OŠ vznikla spojením funkčného a predmetového hľadiska a ich vzťahov. Inak povedané vznikla z líniovo-štábnej štruktúry, doplnenej o novú projektovú OŠ. V tejto OŠ sa stretávame s líniovými, štábnymi a projektovými útvarmi, ako aj so všetkými možnými vzťahmi medzi nimi.⁶³ Považuje sa aj za dosť zložitú OŠ a to z dôvodu, že zamestnanec je podriadený niekoľkým vedúcim pracovníkom, z čoho vyplýva zlá komunikácia medzi nimi. Komunikačný šum sa však dá odstrániť jasným definovaním zodpovedností a povinností. Pozitívne stránky využitia nachádzame v zdieľaní vedomostí, rozširovaní zručností a profesijnom raste.

Chaos medzi manažérmi, zmätok medzi zamestnancami, frustrácia zamestnancov a náročné požiadavky na vedúcich sú možné negatíva pri využívaní tejto OŠ.

Fraktálové OŠ sa považujú aj za zmiešané, a to z dôvodu existencie funkčnej štruktúry a zavádzania lean manažmentu, teda zoštiehľovania. Taktiež sú známe pod názvami ako inovačný program alebo interný inkubátor a to preto, že už zabehnutí zamestnanci, sú povolaní na nový projekt, kde sa vytvárajú nové tímy, pričom sa preukazuje ich kreativita, kritické myslenie a inovácie⁶⁴. Môžeme povedať, že tieto OŠ sú veľmi dynamické, samoorganizačné, efektívne, nízkonákladové, nebyrokratické. Prinášajú veľký počet inovácií, efektívne rozhodovanie a prejavenie sa zamestnancov. Tieto OŠ však môžu byť pre veľké spoločnosti máťúce.

Keďže OŠ reflektujú vzťahy medzi oddeleniami je nutné spomenúť spôsob zoskupenia zamestnancov do oddelení, preto si následne uvedieme poznatky ohľadom tímovej práce v organizáciách.

Rola tímov v procesne orientovanom podniku

Jedným z kľúčových zdrojov každej spoločnosti sú ľudia, teda zamestnanci. Každý človek má iné vzdelanie, disponuje rôznymi nápadmi, ale má aj rôzne pohľady na problematiku. Pre zabezpečenie efektívneho riadenia, a teda zabezpečenie plynulosti a fungovania organizácie, je nevyhnutné, aby títo zamestnanci vedeli medzi sebou spolupracovať.

⁶³ MAJTÁN, Miroslav. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2009. s. 67. ISBN 978-80-89393-05-3.

⁶⁴MORGAN, Jacob. 2015. *The 5 Types of Organizational Structures: Part 4, Flatarchies*. [online] In: *Forbes*. [cit. 16.02.2019]. 2015. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/15/the-5-types-of-organizational-structures-part-4-flatarchies/#7c3af2c36707>

Spolupráca medzi zamestnancami z rozdielnych oddelení a iných úrovní predchádza tvorbe procesne orientovaných tímov. Cieľom procesne orientovaného tímu je zameranie sa na zákazníka a uspokojovanie všetkých jeho potrieb. Procesne orientované tímy sa vyznačujú vysokou mierou motivácie, zameraním na splnenie úloh, riešením problémov kreatívne a vysokou mierou flexibility na pracovisku.⁶⁵

V teóriách manažmentu a problematike venujúcej sa vedeniu ľudí, sa rozlišujú dva hlavné zhľady zamestnancov, a to: pracovné skupiny a pracovné tímy.

Pracovná skupina sa zameriava na dosahovanie cieľa individuálne, pričom tím tento cieľ dosahuje spoločnými silami. Sledujeme rozdielnosti aj pri motivácii zamestnancov, skupina je zväčša motivovaná zvonka, ale tím je motivovaný vnútorne, zdieľa rovnaké hodnoty a prejavuje nadšenie. Pri skupinách badáme aj negatívne správanie, ako napr. konkurenciu, kritiku, osočovanie, ale aj zlú komunikáciu. Taktiež je tu badateľný rozdiel medzi zdieľaním moci, riešením problému, zdieľaním, emócií ako aj pri rozdeľovaní úloh a vedení zamestnancov.⁶⁶

S efektívnosťou kontrolného systému úzko súvisí efektívnosť tímu. Tím sa považuje za efektívny vtedy, keď sa zvyšuje efektívnosť výkonnosti spoločnosti a dochádza tak k synergickému efektu. To znamená, že dvaja zamestnanci spolu vykonajú minimálne dvojnásobne lepšiu prácu, akoby ju každý vykonal sám. Ďalej je to otvorená komunikácia, ktorá zapríčiňuje, že zamestnanci sú schopní rozprávať sa aj o nepríjemných situáciách a dôverujú si.⁶⁷ Ďalšou charakteristikou je aj maximalizácia výkonnosti prostredníctvom využívania silných stránok členov tímu. Taktiež považujeme za dôležité spomenúť, že efektívne tímy prinášajú príležitosti, zabezpečujúce osobný rast, prejavenie kreatívneho myslenia, fungujú ako podporný mechanizmus.⁶⁸

Z uvedeného konštatujeme, že tím sa stáva efektívnym vtedy, ak je každý zo zúčastnených pozitívne motivovaný, kreatívny a nadšený pre prácu, tím pôsobí harmonicky a sú využité všetky silné stránky jednotlivcov. Neoddeliteľnou súčasťou

⁶⁵ MAGLOFF, Lisa. 2019. *What Are the Benefits of Teamwork in Business?* [online]. In: *Chron*. 2019. [cit. 20.03.2019] Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>

⁶⁶ SKORKOVÁ, Zuzana. 2018. *Organizovanie. Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2018. s. 63-64 ISBN 978-80-225-4526-6.

⁶⁷ ZIMMER, Tim. 2019. *Importance of Teamwork at Work*. [online]. In: *Chron*. 2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>

⁶⁸ JOHNSON, Rose. 2018. *Advantages & Disadvantages of Teams in Organization*. [online]. In: *Bizfluent*. 2018. [cit. 20.03.2019] Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-12095371-advantages-disadvantages-teams-organizations.html>

efektívneho tímu je dosahovanie vynikajúcich výsledkov a napĺňanie cieľov organizácie v súlade s individuálnymi cieľmi jednotlivcov.

1.3.5 Požiadavky na kontrolný systém v procesne riadenom podniku

Každá spoločnosť sa v dnešných podmienkach trhovej ekonomiky snaží byť čo najviac konkurencieschopná a dosahovala čo najlepšie výsledky. Pri dosahovaní svojho vysnívaného cieľa sa snaží používať rôzne metódy a techniky. Jednou z tých metód je aj zavedenie procesného riadenia a systém riadenia kvality na podporu kontrolného systému.

Súčasťou systému riadenia kvality, je procesné riadenie, ktoré na základe definovania nevyhnutných požiadaviek, prináša spoločnostiam zlepšenie kvality produktov, služieb, uspokojovaniu potrieb zákazníkov, ale aj hospodárenia.

My sa zameriame na požiadavky normy ISO 9001:2015 certifikát kvality, ktorý požiadavky definuje takto:⁶⁹

- kvalifikácia, rozvoj a ďalšie vzdelanie manažmentu,
- zamestnanie interných audítorov a zamestnancov na spracovanie systému manažérstva kvality v súlade s normou,
- definovanie procesov a ich následné členenie na riadiace, podporné a hlavné,
- sformovanie príručky kvality,
- zriaďovanie identifikačných kariet procesov,
- budovanie máp procesov .

Na zabezpečenie systému manažérstva kvality, aj podľa normy ISO 9001:2015 je nevyhnutné určiť procesy a ich následnú aplikáciu do priebehu spoločností. Pre určenie procesov je nutné aby spoločnosti urobili nasledovné kroky:⁷⁰

- prvým krokom je definovanie vstupov do procesu a výstupov z procesu, ako aj nevyhnutné zdroje,
- druhým krokom je určovanie následnosti, ako aj nadväznosti procesov,
- ako tretí krok sa považuje zabezpečovanie efektivity chodu,
- štvrtý krok sa týka definovania zodpovednosti za dané procesy, ale aj zisťovania nových možností zdokonaľovania sa,

⁶⁹POLING: *Procesný model podľa STN EN ISO 9001*. [online]. 2018. [cit. 04.03.2019]. Dostupné na: http://www.poling.sk/procesny-model.php#proc_pristup

⁷⁰ GRAUZEĽ, Jozef. 2016. *Procesný prístup a uvažovanie založené na riziku v ISO 9001:2015*. [online]. In *Časopis Kvalita*. 2016.[cit. 10.12.2018] Dostupné na: <https://www.casopiskvalita.eu/clanky/rocnik-2016/1-2016/procesny-pristup-uvazovanie-zalozene-riziku-iso-90012015>

- posledným krokom, ale nie najmenej dôležitým je vyšpecifikovanie možných rizík a príležitostí, ale aj aktivít nutných na ich prekonanie,

Správne nastavenie procesného riadenia zdokonaľuje kontrolný systém, avšak na druhej strane efektívny kontrolný systém zdokonaľuje procesy. Z vyššie uvedeného konštatujeme v súlade s autorom Majtánom a kol., že je nutné klásť požiadavky aj na kontrolný systém spoločnosti.

Je dôležité ho správne zadefinovať, určiť jeho zámer, metódy a postupy analýzy, ale aj určenie zodpovednosti za vykonávanie kontrolnej činnosti. Taktiež je nutné vymedziť časový horizont konania kontrolnej činnosti, ako aj ohraničiť problém v čase. S časom úzko súvisí elasticita, a to z dôvodu reakcie na zmeny v prostredí podniku. Je nutné zamerať sa aj na jeho zreteľnosť, z dôvodu vzniku nejasností, ktoré by mali mať negatívne následky. Kontrolný systém by mal byť pomôckou pre vedenie spoločnosti a uľahčením ich práce pri sledovaní aktuálneho stavu podniku. Na druhej strane by však mal stále podporovať kreatívne myslenie zamestnancov a budovať pozitívny vzťah voči vykonávaniu kontroly. V neposlednom rade by mal pomáhať podniku dosahovať vytýčené ciele a súčasne minimalizovať náklady.⁷¹

Ak sa zameriame na kontrolu v procesne riadenom podniku, hovoríme o kladení požiadaviek na tímovú prácu. Efektívnosť tímu sme si uviedli v podkapitole 1.3.4. Konštatujeme že v podmienkach procesného riadenia sa využíva hlavne neformálna kontrola, skladajúca sa zo samokontroly a sebakontroly, resp. pristupovanie ku kontrole individuálne, zodpovedne a prirodzene. Pri tímovej práci je nutné, aby sa budovalo povedomie o dôležitosti vykonávania kontroly, ale do takej miery, aby bolo stále zabezpečené kreatívne myslenie jednotlivcov. Taktiež hodnotíme, že pozitívna podniková kultúra prináša priaznivé účinky na myslenie zamestnancov, ich motiváciu a následne ich pracovný výkon.

Každý zamestnanec by mal prirodzene pristupovať ku kontrole a výkonu svojej pracovnej náplne z čoho vyplýva zodpovednosť za výsledok jeho konania. Zodpovednosť je dôležitá pri výkone práce, kontrolovaní, ale aj pri uspokojovaní zákazníkov a splňaní požiadaviek spoločnosti. Ak sú zamestnanci pozitívne naladení a motivovaní, zároveň zodpovední predpokladá sa nižšia miera vystavenia sa kontrole, a tým získavajú lepší obraz voči vedúcim spoločnosti.

⁷¹ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016 *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint, 2016. s. 247. ISBN 978-80-89710-27-0.

Zhrnutie teoretických východísk

Kontrola ako funkcia manažmentu tvorí neoddeliteľnú súčasť manažmentu podnikov v súčasných podmienkach trhovej ekonomiky. Jej korene siahajú až do ďalekej histórie, kedy obyčajní ľudia, tak aj tí majetnejší, pociťovali potrebu kontrolovania majetku a času.

Kontrola je cieľavedomá činnosť, ktorá je vykonávaná v určitom časovom horizonte s cieľom napomôcť podnikom včas identifikovať možné hrozby pre podnik. Následne pomocou opatrení eliminovať hrozby, a na základe odporúčaní sa im v budúcnosti vyhýbať. Prostredníctvom moci, ktorú využíva hovoríme, že má aj psychologickú funkciu, keďže pôsobí na správanie zamestnancov spoločností.

Kontrola vyúsťuje do komplexného celku, ktorým je kontrolný systém spoločnosti. Tvoria ho mnohé komponenty, a to: prostredie, hodnotenie rizík, činnosti, informácie, komunikácia a monitoring. Jeho podstata spočíva v tom, že pomocou jeho súčastí dokáže podniku dosiahnuť vytýčené ciele, byť konkurencieschopným a má pozitívny vplyv na jeho ekonomickú činnosť.

Efektívny kontrolný systém spĺňa požiadavky stanovené spoločnosťou, tak aj požiadavky stanovené externým okolím. Hovoríme o jasnej špecifikácii zámeru, metód a analýzy, zodpovednosti za vykonanie činnosti, ale aj o časovom horizonte, elasticite, zreteľnosti, hospodárnosti a neobmedzovaní kreativity.

Konštatujeme, že efektívny kontrolný systém dokáže svojou pôsobnosťou optimalizovať a zefektívňovať procesy v spoločnosti. Avšak na druhej strane správne nastavenie procesov a tímová práca dokáže zefektívniť kontrolné činnosti v spoločnostiach.

Z uvedeného vyplýva, že efektívnosť kontrolného systému a procesného riadenia sú na sebe závislé. Zoskupenie zamestnancov a tvorba tímov a súčasne aj organizačný dizajn silne pôsobia na efektívnosť vyššie spomenutých atribútov. Tímová práca je podnietená podnikovou kultúrou spoločnosti, pretože ak je vhodne nastavená, zamestnanci môžu zdieľať svoje emócie, sú kreatívni a ich motivácia pochádza z vnútra systému. Preto ich výkonnosť je vyššia, čím dochádza k synergickému efektu ich spoločného úsilia. Správne motivovaný a výkonný tím v procesne riadenom podniku dokáže lepšie reagovať na zmeny podmienok v turbulentnom prostredí, a tiež na potreby zákazníkov. Spoločnosť je vtedy efektívna, ak vie uspokojiť potreby zákazníkov a zároveň im pridáva pridanú hodnotu produktu, alebo služby.

2 Cieľ diplomovej práce

Kontrolný systém je nevyhnutnou súčasťou každodenného života spoločnosti. V predchádzajúcich kapitolách sme sa venovali teoretickému vymedzeniu problematiky týkajúcej sa kontroly, ktoré v nasledujúcich častiach premeníme na poznatky empirické, resp. praktické. Na to, aby sme prostredníctvom diplomovej práce dosiahli určitý prínos pre spoločnosť, nám pomáhalo zadefinovanie si cieľov, podľa ktorých sa diplomová práca riadi.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať súčasný stav v oblasti kontroly vo vybranom procesne riadenom podniku, zhodnotiť jeho silné a slabé stránky a poukázať na možnosti využitia jednotlivých metód a techník na podporu kvality kontrolného procesu.

Pre naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce sme naformulovali nasledovné čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom je sformulovať teoretické východiská v oblasti kontroly a tvorby kontrolného systému v skúmanom podniku.

Teoretické východiská sú sformulované na základe využitia domácej a zahraničnej literatúry. Dôležitosť tohto cieľa pochádza z dôvodu možných nejasností medzi rôznymi smermi literatúry a rôznymi vysvetleniami pojmu, týkajúceho sa kontrolovania. Všetky teoretické poznatky, vychádzajúce z rešerše odbornej literatúry, časopisov, vedeckých článkov a pod., sme zhrnuli v prvej kapitole s názvom Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.

Druhým čiastkovým cieľom je analyzovať súčasné prístupy ku kontrole v procesne riadenom podniku, t.j. v skúmanom podniku s využitím empirických metód.

Analyzovaný objekt skúmania využíval pôvodne funkčné riadenie, avšak postupne prechádza na procesne orientovaný podnik. Z hľadiska empirických metód pri analýze využijeme analýzu a syntézu, dotazníkový prieskum, ale aj vlastné pozorovanie. Podrobnejšie sa však charakteristike vybraných metód budeme venovať v tretej kapitole, kde prepojíme teoretické poznatky s poznatkami praktickými. Na základe teoretických poznatkov vykonáme analýzu, ktorá nám predostrie pohľad na problematiku z viacerých hľadísk.

Tretím čiastkovým cieľom je na základe zhodnotenia výsledkov skúmania, navrhnúť opatrenia na skvalitnenie kontroly a kontrolného systému vo vybranom podniku.

Jeho súčasťou je návrh odporúčaní pre vybraný podnik kvôli zlepšeniu si svojej pozície na trhu, čo znamená byť konkurencieschopným voči ostatným podnikom na tom istom trhu, resp. segmentu zákazníkov. Súčasťou je aj poukázanie na možné prínosy aplikácie pre podnikovú prax a možnosť uplatnenia v skúmanom podniku.

3 Metodika práce a metody skúmania

Pod slovným spojením metodika práce si predstavujeme rôzne pracovné postupy a metódy skúmania problematiky, použité na spracovanie diplomovej práce. Ich účelom je získavanie informácií, potrebných na pochopenie problematiky, ako v teoretickej, tak aj v praktickej oblasti.

3.1 Metodika práce

Diplomová práca je spracovávaná na základe nadväznosti jednotlivých krokov. V prvom rade sme zhromaždili informácie, týkajúce sa danej problematiky, a to na základe rešerše odbornej literatúry, pochádzajúcej z rôznych domácich, ale aj zahraničných zdrojov. Pre lepšie pochopenie témy sme priniesli pre čitateľa niekoľko pohľadov. V prvej kapitole sme objasnili pojem kontrola a kontrolovanie, funkcie, ale aj formy kontroly. Taktiež sme čitateľa uviedli do centra diania témy, týkajúcej sa procesného prístupu, kde sme pojem charakterizovali a uviedli rozdiely medzi funkčným a procesným riadením. Podstatnou časťou bolo vyšpecifikovanie efektívneho kontrolného systému a jeho požiadaviek v podmienkach procesného riadenia. Teoretické poznatky sme premietli do praxe a vypracovali sme dotazník, ktorý nám napomáhal pri analýze problematiky vo vybranom podniku. Analýzu sme vykonali aj pomocou ďalších metód, aby sa dosiahol čo najlepší obraz o danej téme. Využili sme metódu osobného pozorovania, ale aj interview s generálnym manažérom a štúdium podnikových materiálov. Nakoniec sa výsledky analyzovali a hodnotili, z ktorých sa vyvodili opatrenia a navrhli nové efektívne riešenia pre vybraný podnik.

3.2 Objekt skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce je hotelovo-reštauračné zariadenie VHE Bratislava s.r.o. Spoločnosť poskytuje svoje služby zákazníkom už 10 rokov. Podnik funguje od jeho založenia ako funkčne usporiadaná organizácia, avšak pomaly začína kompletne prechádzať na procesne orientovanú spoločnosť. Aj keď je spoločnosť stále dobrým konkurentom voči iným podnikom na trhu, sú badateľné nedostatky v kontrole a jej implementácií. Dôvodom výberu práve tejto spoločnosti je prechod na procesnú orientáciu a pochopenie problematiky kontroly v nej. Výskumná vzorka predstavuje všetkých zamestnancov, pracujúcich v spoločnosti, čiže manažérov a jednotlivých podriadených zo všetkých oddelení.

3.3 Použité metódy skúmania

Jedným z cieľov diplomovej práce je aj analýza súčasného stavu riešenej problematiky vo vybranom podniku. Tento cieľ sme sa rozhodli naplniť výberom rôznych metód skúmania. Medzi základné metódy, využívané ako v teoretickej, tak aj praktickej rovine sú tradičné a súčasné metódy skúmania. V diplomovej práci sme využili oba druhy a v nasledujúcich kapitolách si ich bližšie priblížime.

3.3.1 Tradičné metódy skúmania

Analýza je proces, pri ktorom sa skúmaný objekt rozčlení na viac častí, pričom sa skúma každá jedna časť zvlášť. Tento spôsob skúmania pomôže bádateľovi bližšie poznať problematiku a získať čo najlepší pohľad na daný problém. V diplomovej práci sme sa venovali analýze objektu skúmania, ako je analýze výsledkov práce získaných dotazníkovou metódou a aj metódou osobného pozorovania, interview.

Syntéza sa považuje za presný opak analýzy, čiže ide o zjednotenie jednotlivých častí skúmaného objektu do jedného veľkého celku. Syntéza sa zväčša používa na ucelenie si obrazu a nájdenie všeobecného problému, resp. riešenia v komplexnom podniku. V diplomovej práci sme syntézu použili práve na zovšeobecnenie poznatkov, pochádzajúcich z výskumu použitia analýzy. Po zovšeobecnení poznatkov sme získali lepší obraz a mohli sme pre objekt skúmania navrhnúť riešenia a nápravné opatrenia.

Abstrakcia je taký myšlienkový proces, pri ktorom sa oddeľujú nepodstatné vlastnosti skúmaného objektu od tých podstatných. Metódu abstrakcie sme použili v oboch častiach diplomovej práce. V teoretickej časti išlo o abstrakciu názorov autorov na danú problematiku, aby sa predišlo zmäteniu čitateľa. V praktickej časti išlo o abstrakciu od nepodstatných prvkov, aby sme zabezpečili len sústredenie sa na hlavnú úlohu, a to efektívny kontrolný systém vo vybranom podniku.

Dedukcia. Dedukciou chápeme taký proces, pri ktorom sa zo všeobecných zistení skúmanej problematiky vyvodzujú určité závery. Dedukciu sme použili hlavne v praktickej časti diplomovej práce na zovšeobecnenie poznatkov z teórie a aplikácie na vybraný podnik utvorili závery.

Štatistické metódy sa najčastejšie využívajú pri skúmaní javov so spoločnými prvkami, kedy sa výskumník zaoberá vlastnosťami, správaním a vývojom týchto javov.

Štatistické metódy sme použili pri analýze výsledkov dotazníkového prieskumu, ktorý sme vykonali vo vybranom podniku. Využili sme ich hlavne pri tvorbe grafov a ich interpretácií.

3.3.2 *Súčasný metódy skúmania*

Pri skúmaní danej problematiky sme okrem tradičných metód využili aj metódy súčasné. Dôvodom ich využitia je aj fakt, že sú založené na osobných skúsenostiach a odohrávajú sa priamo v prostredí spoločnosti, čiže ide aj o praktickú úroveň využitia.

Dotazníková metóda sa považuje za najčastejšie využívanú metódu vo výskumnom procese. Dotazník je nástroj na získanie informácií od respondentov zväčša v písomnej podobe. Využíva sa hlavne pri zbere veľkého počtu dát od väčšieho počtu respondentov. Zámerom použitia dotazníkovej formy v diplomovej práci bol zber údajov vo väčšom objeme, a to od každého zamestnanca spoločnosti. Pomocou dotazníka sme chceli zistiť názory každého zamestnanca na jednotlivých oddeleniach a ich postoje v danej problematike.

Dotazník sme rozdelili do 3 častí. Prvá časť sa venovala osobným údajom respondentov, kde sme skúmali pohlavie, vek, počet odpracovaných rokov a príslušnosť k oddeleniu. Druhá časť sa zameriavala na správne pochopenie problematiky, využitia metód a techník kontroly, ako aj frekvencie. Tretia časť sa zaoberá psychologickým vplyvom kontroly na respondentov. Celkovo obsahuje 20 otázok z čoho sú 2 otvorené, 16 zatvorených a 2 s výberom viacerých možností.

Pološtruktúrovaný rozhovor – interview sa chápe ako priama metóda získavania informácií, keďže ide o bezprostredný kontakt pýtajúceho a pýtaného. Považuje sa za neoddeliteľnú súčasť metodiky získavania informácií a to aj z toho dôvodu, že pýtajúci sa má pripravený okruh otázok, na ktoré mu respondent.⁷² Rozhovor sme uskutočnili s generálnym manažérom podniku. Zámerom rozhovoru bolo hlavne objasnenie si dôležitosti kontroly v bezprostrednej aplikácii do procesov, ako aj získanie informácií o požiadavkách na efektívny kontrolný systém.

⁷² GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [elektronický zdroj]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

Metóda osobného pozorovania sa dá charakterizovať aj ako plánovitá, systematická činnosť, ktorá musí byť objektívna, a je nutné, aby mala vytýčený jasný cieľ.⁷³ Cieľom pozorovania pre účely diplomovej práce boli požiadavky na efektívny kontrolný systém a jeho aplikácia do praxe s porovnaním teoretických požiadaviek. Pozorovateľ sa sústredil na využívanie kontrolných metód, na správne zapisovanie meraných hodnôt, ale aj na proces odhaľovania nedostatkov a následného vyvodzovania nápravných opatrení. Pri pozorovaní bolo nutné dodržiavať zásady objektívnosti a nestrannosti. Skúmala sa aj aplikácia nápravných opatrení pri zistení odchýlok od stanovených štandardov a následné správanie sa zamestnancov k týmto opatreniam.

Štúdium podnikových materiálov je z časového hľadiska najnáročnejšou metódou pri zbere informácií. Avšak na druhej strane výskumníkovi prinesie veľké množstvo dát zo všetkých skúmaných javov. Zámerom využitia tejto metódy pre účel spracovania diplomovej práce bolo získanie tých informácií, ktoré neboli zozbierané už vyššie aplikovanými metódami. Materiály sme získali z internetovej stránky spoločnosti, preštudovaním si interných noriem a štandardov.

⁷³ GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [elektronický zdroj]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

4 Výsledky práce

Zámerom tejto kapitoly je analýza výsledkov skúmania vo vybranom podniku na základe empirických metód a ich zhodnotenie. Štruktúra tejto kapitoly pozostáva z troch podkapitol. Prvá podkapitola je venovaná bližšiemu priblíženiu spoločnosti, v ktorej sa skúma daná problematika kontrolného systému.

Druhá podkapitola je zameraná na skúmanie súčasného stavu v oblasti kontroly na základe využitia dotazníka, interview a osobného pozorovania. Dotazník, určený pre zamestnancov spoločnosti, sme zostavili na základe preštudovanej literatúry a jeho analýzou sme chceli dosiahnuť súlad medzi teoretickými a praktickými znalosťami. Interview je vykonávané s generálnym manažérom spoločnosti a reflektuje jeho pohľad na danú problematiku.

Záverom štvrtej kapitoly je celkové zhodnotenie nadobudnutých informácií prostredníctvom vykonávaného výskumu, doplnené o osobné pozorovanie a štúdium dostupných podnikových materiálov.

4.1 Charakteristika skúmaného podniku a prebiehajúcich procesov

Vienna House Easy Bratislava s. r. o. (ďalej len VHE BA) je hotelovo-reštauračné zariadenie pôsobiace v cestovnom ruchu. Sídli na Galvaniho ulici 28 a svoje služby ponúka už 10 rokov historicky pod inými spoločnosťami.

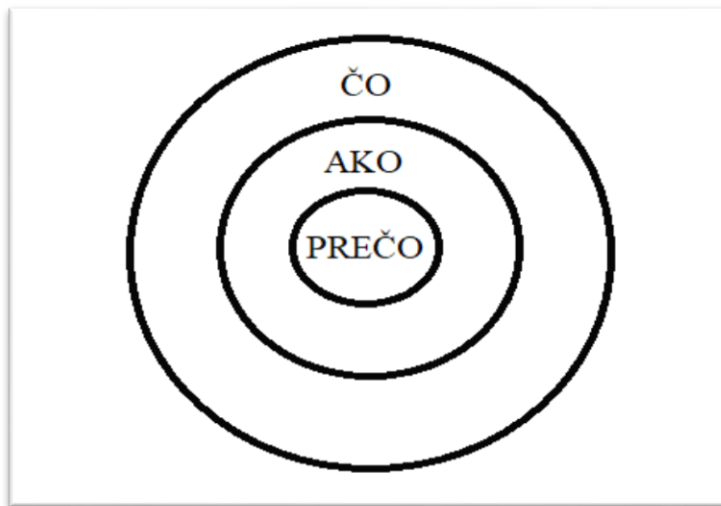
VHE BA patrí pod značku Vienna House, pôsobiacu v 9-tich krajinách. Sieť Vienna House má 35 hotelov vlastnej značky a 26 hotelov jej sesterskej značky U hotels&Resorts a EastinHotels po celom svete. Táto značka si zakladá na 4 základných hodnotách, a to: jednoduchosť, vycibrenosť, zábava a neustále prekvapovanie.

Hotel patrí podľa kategorizačnej vyhlášky do 3* kategórie a má 170 klimatizovaných izieb rôznych štandardov, z ktorých sa niektoré prenajímajú dlhodobo. Izby sú vybavené rôznymi typmi postelí, oddychovým priestorom, písacím stolom a kancelárskymi potrebami, vysokorýchlostným wifi pripojením a vlastnou kúpeľňou. Disponuje vlastnou reštauráciou, hotelovým barom, fitnes miestnosťou a taktiež piatimi konferenčnými miestnosťami pre 328 osôb. Hostom ponúka 114 parkovacích miest, a to aj so službou dlhodobého parkovania a transferom z letiska. Zákazníkom je k dispozícii hotelová pracovňa, kozmetický salón a požičovňa áut. Tiež môžu využívať služby mini telocvične a business kútika. Momentálne v spoločnosti pracuje 46 zamestnancov na všetky druhy pracovného pomeru, vrátane študentov vykonávajúcich prax.

Stratégia spoločnosti VHE BA

Stratégia spoločnosti je šitá na mieru. Je postavená na základe využitia tzv. „zlatého kruhu“, pochádzajúceho od autora Sineka, taktiež známa ako technika THE WHY. Tento kruh sa zakladá z troch základných častí, ktoré predstavujú otázky Čo? Ako? Prečo?

Pre lepšie pochopenie tejto metodiky prinášame znázornenie na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 2 Zobrazenie metodiky THE WHY

Zdroj: vlastné spracovanie podľa teórie od autora Sineka

Otázka čo? Každá spoločnosť vie, čo robí v znení, čo je jej predmetom podnikania a robí to najlepšie v rámci svojich možností. Má to byť to, čo prináša pridanú hodnotu zákazníkom celej populácie.

Otázka ako? Je určitou misiou, resp. poslaním spoločnosti. Podnik hľadá odpovede na otázku aká je tá cesta, ktorou chcem ísť? Ide taktiež o konkurenčnú výhodu spoločnosti a je to prostriedok, ktorý vhodným využívaním prináša spoločnosti pozitívny výsledok hospodárenia.

Pre lepšie predstavenie si odpovedí na otázku Ako? Prinášame nasledovný obrázok, ktorý prezentuje spôsob ako spoločnosť postupuje pri zákazníkovi.



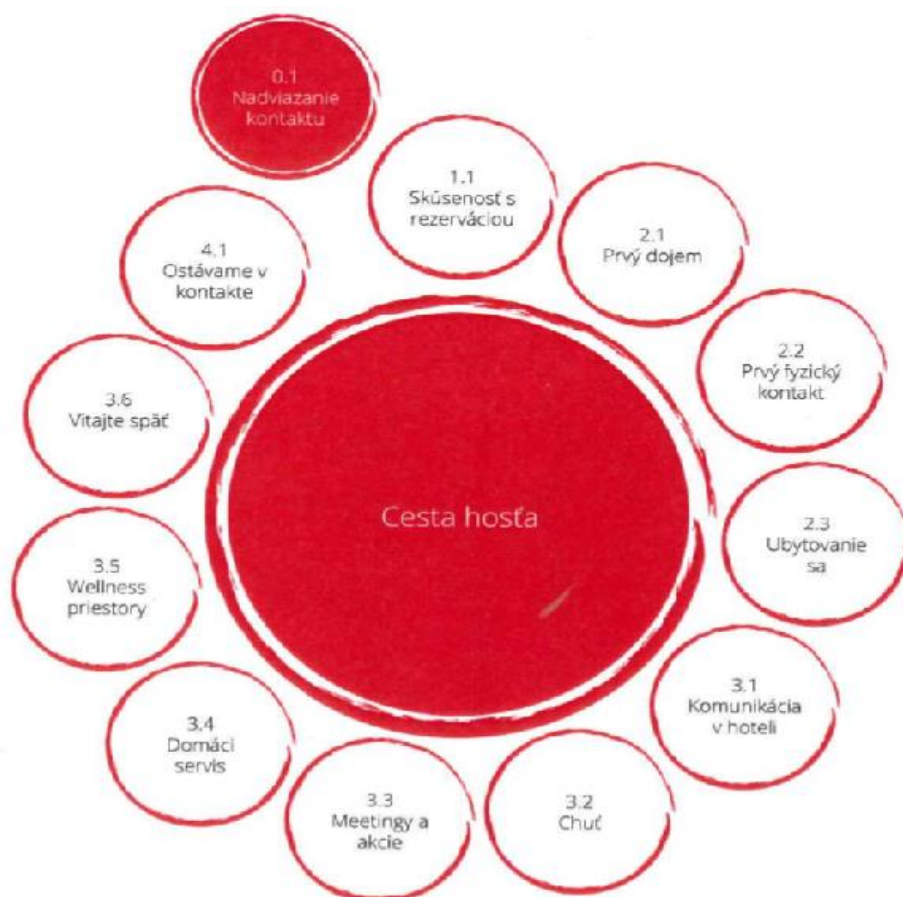
Obrázok 3 Ako postupuje spoločnosť VHE BA

Zdroj: interné smernice VHE BA

Otázka prečo? Je základom (jadrom) celého myslenia, je akýmsi srdcom a emóciou všetkého. Dá sa povedať, že ide o zámer, účel a vieru spoločnosti. Sú to hodnoty, ktoré spoločnosť zdieľa a to, v čo verí. „*Veríme, že v jednoduchosti je krása*“ znie odpoveď na otázku prečo vo VHE BA.

Vyššie spomenutú metódu formovania stratégie dopĺňa ďalšia, a tou je formulácia stratégie na základe reverzného myslenia. Z uvedeného teda vyplýva, že stredom zlatého kruhu spoločnosti VHE BA je práve konečný zákazník, a to hosť, ktorý využíva služby tejto spoločnosti. Preto si spoločnosť ako stratégiu spoločnosti zvolila hlavne otázku: Aká je cesta nášho host'a? Na túto otázku sa snaží nájsť odpoveď pri každom stretnutí so zákazníkom. Stretnutia sú zamerané na zistenie maximálneho množstva informácií týkajúcich sa potrieb zákazníka a možností ich uspokojovania.

Kompletizáciou týchto dvoch metód tvorby stratégie spoločnosti dostávame kompletný prehľad o ceste zákazníka. Vizualizácia procesu, ktorá sleduje tento postup, je modelovo znázornená na obrázku uvedeného nižšie.



Obrázok 4 Vizualizácia stratégie VHE BA na základe metodiky Cesta hosťa
Zdroj: interné smernice spoločnosti VHE BA

Poslanie spoločnosti (misia)

Poslaním spoločnosti (misiou) VHE BA, ako aj celej značky je hlavne poskytovanie ubytovacích a doplnkových služieb podľa stanovených štandardov a hodnôt, ktoré zdieľa. Základnými hodnotami spoločnosti sú jednoduchosť, vycibrenosť, zábava a technologický pokrok. Týmto hodnotami zabezpečuje svojim zákazníkom tvorbu akéhosi „druhého domova“

O tom, že sa spoločnosť naozaj zameriava na konečného zákazníka, a uspokojuje jeho potreby na základe najvyšších štandardov, hovorí aj motto hotela: „*Keď sa hotel stáva Vaším domovom.*“

Z motta spoločnosti, ako aj zo stratégie, môžeme zadefinovať dlhodobé ciele spoločnosti, ktoré sú:

- vytváranie takého prostredia pre zákazníkov, aby sa radi vracali,
- poskytovať služby na vysokej úrovni podľa stanovených štandardov,
- byť zaujímavým zamestnávateľom na trhu kvôli zdieľaným hodnotám,

- byť prínosom pre vývoj budúcnosti z dôvodu vedy a výskumu technickej oblasti,
- udržať si svoju konkurencieschopnosť voči ostatným konkurujúcim podnikom.

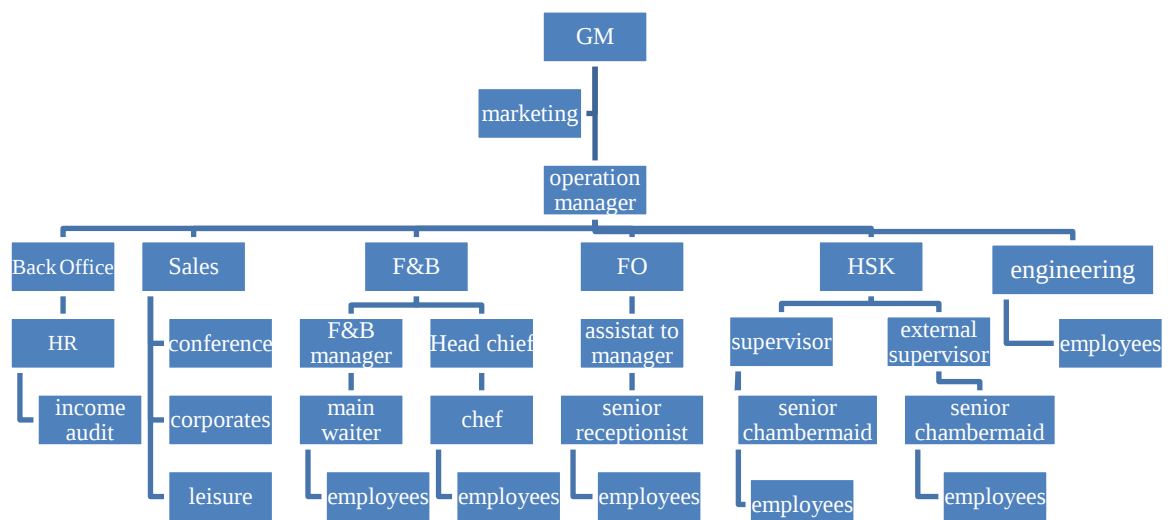
Zámery do budúcnosti

Zámerom spoločnosti je vytvorenie takej značky, ktorá bude zaberat' popredné miesta medzi konkurentmi na trhu. Spoločnosť chce dosiahnuť svoju zákaznícku entitu, ktorá jej bude verná vo všetkých častiach sveta. Taktiež chce rásť spolu s novými technickými trendmi a vyjsť v ústrety potrebám zákazníka apelovaním na zrýchlenie všetkých procesov za pomoci inovácií.

Ako sme vyššie uviedli, stratégia spoločnosti VHE BA sa zakladá na uspokojovaní zákazníckych potrieb a jej výsledkom je koncepcia cesty zákazníka. Aby mohla spoločnosť spĺňať svoju misiu a zámery do budúcnosti, a byť tak aj konkurencieschopná na trhu, je nutné usporiadať požiadavky zákazníka, majiteľov ako aj procesy do organizačnej štruktúry.

Organizačná štruktúra VHE BA

Spoločnosť má nasledovnú organizačnú štruktúru:



Obrázok 5 Organizačná štruktúra VHE BA

Zdroj: interné smernice VHE BA

VHE BA je spoločnosť, ktorej stratégia jej pomáha sa presadzovať na trhu v dnešnom turbulentnom prostredí. Spoločnosť je silne orientovaná na zákazníka, čo tvrdí aj návratnosť hostí. Na to, aby mohla zákazníkom splniť aj tie najťažšie požiadavky, implementovala do útvarového spôsobu riadenia procesný prístup, ktorý prinesie omnoho lepšie výsledky. Následne si uvedieme prebiehajúce procesy v spoločnosti VHE BA.

Príkladom procesov prebiehajúcich spoločnosťou VHE BA je už spomínaná celá cesta zákazníka, začínajúc zadania požiadaviek na ubytovacie zariadenie, počnúc samotným pobytom a končiac odchodom z ubytovacieho zariadenia, popr. ďalšieho návratu klientov do ubytovacieho zariadenia.

Pri skúmaní cesty zákazníka/host'a sme zaevidovali hlavné a vedľajšie procesy, ktoré pre lepšiu prehľad prinášame v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 4 Hlavné a vedľajšie procesy vo VHE BA

Hlavné procesy	Vedľajšie procesy
1. služby/marketing	1. akceptovanie požiadavky
2. návrhy	2. formovanie pobytu
3. pobyt zákazníka	3. hotel touch
	4. odchod zákazníka

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov a osobného pozorovania

Z vyššie uvedenej tabuľky je možné vyčítať, že spoločnosť definuje 3 hlavné procesy a 4 vedľajšie procesy, ktoré sa vykonávajú v postupnom slede s cieľom uspokojiť potreby zákazníkov, a pritom im zabezpečiť pridanú hodnotu. K dosiahnutiu vytýčeného cieľa sú súčasťou spomínaných procesov činnosti, zabezpečujúce logický sled a tvoriace štruktúru.

Pri hlavnom procese služby/marketing je vedľajším procesom akceptovanie požiadaviek od zákazníka, pričom činnosti prebiehajúce v tomto procese sú poskytnutie voľných ubytovacích kapacít, príprava hotelových izieb.

Nasleduje proces navrhovania ako ďalší hlavný proces, kde okrem podporných procesov prebiehajú činnosti, zamerané hlavne na oslovenie konkrétného zákazníka a formulovanie jeho potrieb. Pri tejto činnosti zamestnanci spoločnosti formulujú jeho potreby a snažia sa vytvoriť taký produkt, ktorý uspokojí ich potreby. Tu sa stretávame s výberom príslušnej izby (kde sa hodnotí farba, vybavenie, rozmer, orientácia), cenová politika (zameraná na počet prenocovaní), až po spôsob platby za ubytovacie služby.

Posledným hlavným procesom je pobyt samotného zákazníka v ubytovacom zariadení, podporovaný vedľajšími procesmi hotel touch a odchod zákazníka zo spoločnosti. Činnosti, ktoré sa nachádzajú v týchto procesoch, sú viac orientované na zamestnancov spoločnosti, ktorí v nej pracujú a stýkajú sa so zákazníkmi dennodenne. Činnosti sú charakterizované ako: spracovanie objednávky, ubytovanie host'a, pobyt v hoteli, využitie doplnkových služieb a následný odchod z hotela. Konečnou činnosťou je vypočutie si zákazníka a spracovanie jeho spätnej väzby a možná realizácia nápravných opatrení.

Je nutné doplniť zistenie, že každý jeden výstup z procesu, predstavujúci získané informácie o zákazníkovi, predstavuje vstup do ďalšieho procesu. Preto hovoríme o prepojenosti všetkých oddelení v spoločnosti so zameraním na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Príkladom sú korporátni klienti, ktorí skontaktujú FO oddelenie. FO oddelenie posunie požiadavku zodpovednému pracovníkovi na sales oddelení, ktorý si s klientom dohodne termín, kde sa preberú všetky požiadavky. Pridelený zamestnanec pripraví produkt, šitý na mieru, o ktorom oboznámi aj ostatné oddelenia. Nasleduje rezervácia izby v ubytovacom zariadení, kedy je opäť oslovené FO oddelenie a rezerváciu spracuje do rezervačného systému. V deň príchodu housekeeping zabezpečuje izbu podľa požiadaviek zákazníka, ktorá je pridelená pracovníkom recepcie a odovzdaná pri príchode host'a. Počas jeho pobytu sú mu ponúkané doplnkové služby a zamestnanci k nemu pristupujú v súlade s vnútornými predpismi. Pri odubytovaní host'a sa zamestnanci zameriavajú na jeho spätnú väzbu a jeho nasledujúcu návštevu.

4.2 Skúmanie súčasného stavu v oblasti kontroly vo vybranom podniku

V podniku sme analyzovali dve hlavné oblasti, a to kontrolný systém a samotné procesné riadenie a s tým súvisiace procesy. Skúmanie sme vykonali na základe tradičných a súčasných metód, ktoré sme uviedli v **3. kapitole Metodika práce a metódy skúmania**.

4.2.1 Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe dotazníka

Dotazník, resp. dotazníkový prieskum, sme uskutočnili prostredníctvom online dotazníka, ktorý sme zdieľali skrz email, ako aj skrz sociálnu sieť facebook všetkým kmeňovým zamestnancom v spoločnosti. Zamestnanci, ktorí nevyužívali ani jednu z týchto aplikácií, boli oslovení a dotazník im bol ponúknutý v papierovej forme. Pre získanie lepších výsledkov boli do prieskumu zapojení aj študenti, ktorí vykonávajú súvislú

odbornú prax v skúmanej spoločnosti. Dôvodom zapojenia študentov bol fakt, že sa podieľajú na vykonávaní jednotlivých úloh, a keďže prichádzajú do kontaktu s hosťami tak aj uspokojujú ich potreby. Z rovnakého dôvodu sa výskumu zúčastnili aj zamestnanci, pracujúci na pracovný pomer založený dohodou.

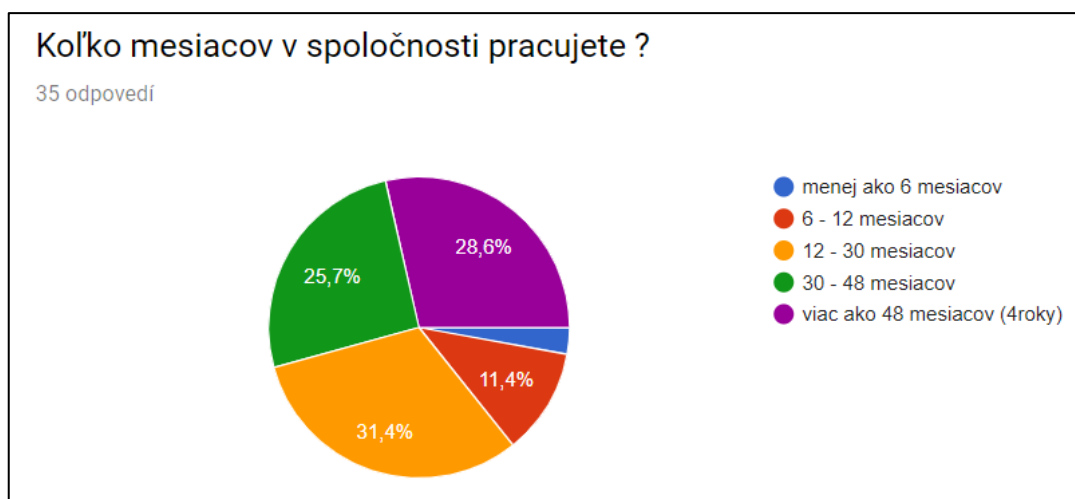
Z celkového počtu 46 rozposlaných dotazníkov sa vrátilo 35 vyplnených, čo predstavuje viac ako polovicu, preto považujeme dotazníkový prieskum za platný. Analýza bude sledovať štruktúru dotazníka, a znenie celého dotazníka prikladáme k diplomovej práci v časti **Prílohy**.

Prvá časť dotazníka – všeobecné informácie o zamestnancoch

Prvá časť otázok dotazníkového prieskumu sa zameriava na získanie všeobecných informácií o zamestnancoch. Otázky boli smerované na objasnenie zloženia tímu spoločnosti, a to: pohlavia, veku, vzdelania, dĺžky odpracovaných rokov, pozície, ako aj oddelenia.

Z výsledkov hodnotíme, že podstatne vysoký počet respondentov sú ženy, a to až 60%, čo je numericky vyjadrené ako 21 ľudí. Mužské pohlavie spoločnosti predstavuje 40% t.j. 14. Z hľadiska demografie hodnotíme, že najväčšími skupinami sú zamestnanci, ktorí majú medzi 30 – 40 rokov a 40 – 50 rokov, numericky je to 9 zamestnancov z každej skupiny, spolu 18. Treťou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci v rozpätí 20 – 25 rokov, čo predstavuje 8 zamestnancov. Práve táto skupina je tvorená primárne študentmi a zamestnancami na brigádnicku zmluvu. Sedem zamestnancov sa zaradilo do skupiny 25 – 30 rokov a dvaja zamestnanci spadajú do kategórie viac ako 50 rokov.

Analýza ukončeného vzdelania priniesla nasledovné výsledky: až 20 zamestnancov, čo predstavuje 57% opýtaných, dosiahlo stredoškolské vzdelanie, ukončené maturitnou skúškou, čo považujeme za pozitívny fakt. Menej, a to 20% opýtaných, má ukončené vzdelanie stredoškolské a to bez maturity. Vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa disponujú 4 zamestnanci a taktiež 4 zamestnanci majú ukončené vzdelanie vysokoškolské druhého stupňa.

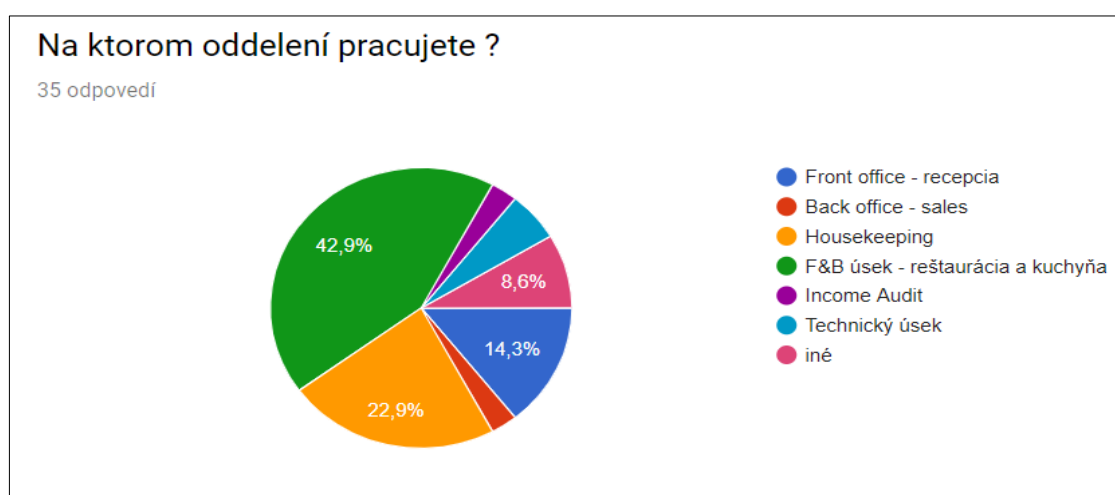


Graf 1 Počet odpracovaných mesiacov

Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina respondentov zo skúmanej vzorky pracuje v spoločnosti v intervale 12-30 mesiacov, čo je 31,4%, numericky vyčíslené je to 11 zamestnancov. Až 28,6% opýtaných t.j. 10 zamestnancov, je lojálny voči spoločnosti, a pracujú v nej viac ako 48 mesiacov, teda viac ako 4 roky. K danej skupine sa pripája ďalších 9 zamestnancov (25,7%), ktorí pracujú 30-48 mesiacov v danej spoločnosti. Dané výsledky považujeme za priaznivé, keďže zamestnanci prejavujú vyšší stupeň lojality voči spoločnosti a teda ju aj dobre poznajú.

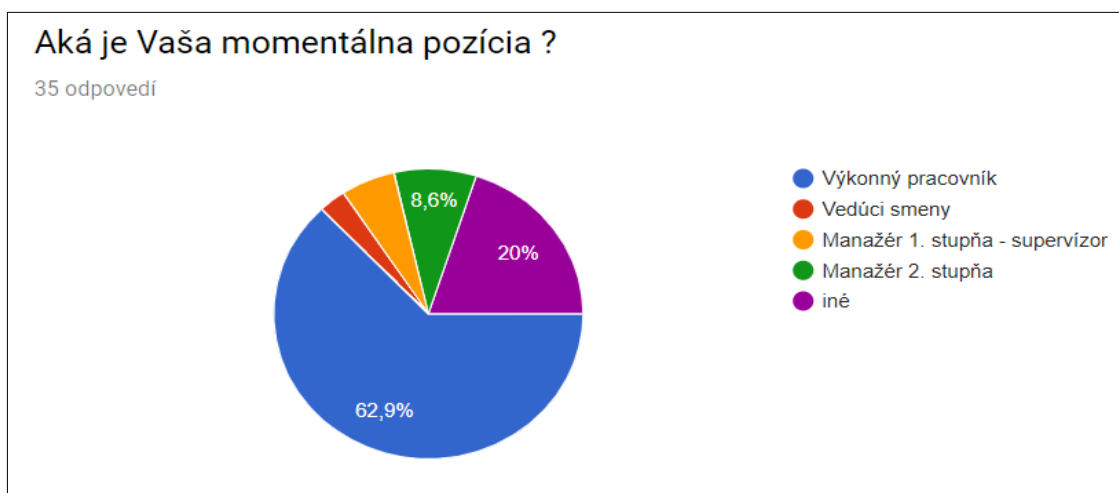
Na nasledujúcich grafoch sú zobrazené ich aktuálne pozície a oddelenia, na ktorých pracujú.



Graf 2 Zobrazenie oddelení

Zdroj: vlastné spracovanie

Markantnejšia časť respondentov pochádza z F&B úseku, čo predstavuje 42,9%, presnejšie 15 zamestnancov. Druhú najväčšiu časť predstavuje oddelenie housekeepingu, kde odpovedalo 8 zamestnancov (22,9%). Front Office (recepčia) predstavuje 14,3%, numericky 5 zamestnancov. Zvyšných 7 respondentov pochádza z iných oddelení.



Graf 3 Zobrazenie zastúpených pozícií

Zdroj: vlastné spracovanie

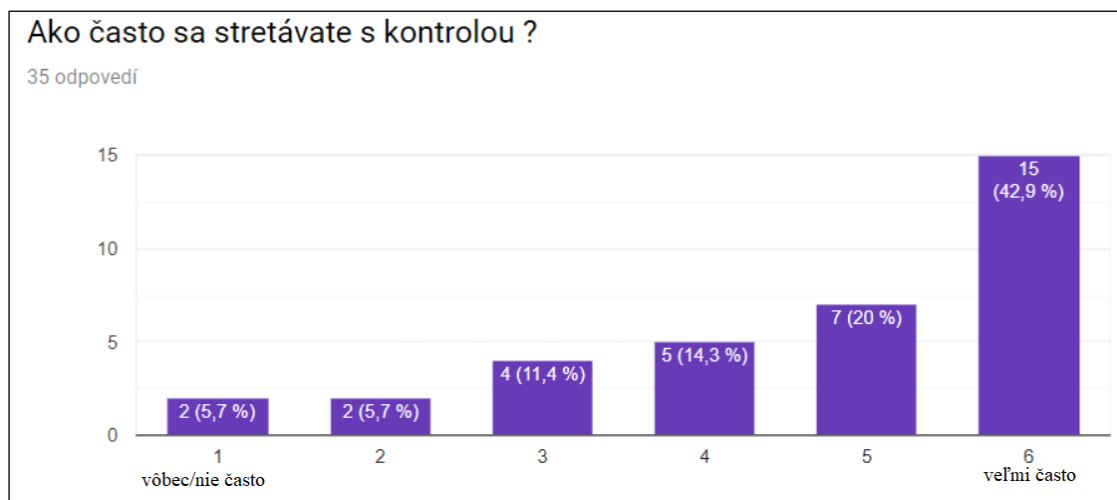
Problematicu spoločnosti sme skúmali na rôznych úrovniach, čo nám ukazujú výsledky, že až 22 respondentov sú výkonní zamestnanci, 1 je vedúci zmeny, 3 sú manažéri 1. stupňa – supervízori a 3 sú manažéri 2. stupňa. 7 zamestnancov odpovedalo, že ich pozícia je iná, ako boli uvedené možnosti. Možnosť iné sa v tomto slova zmysle môže týkať zamestnancov, ktorí svoje postavenie neberú formálne ako manažéri, ale vykonávajú túto funkciu popr. to môžu byť aj študenti.

Analýza druhej časti dotazníka – informácie o prístupoch, postojoch a vnímaní kontroly

Druhá časť dotazníka sa zameriavala na získanie informácií ohľadne prístupov, postojov a vnímaní kontrolného systému spoločnosti. Jednotlivé otázky boli formou otvorených otázok, ako aj výberu z možností. Respondenti na niektoré otázky odpovedali v stupňoch, čo zohľadňuje ich aktuálne postoje.

Pri otázke **Čo pre Vás predstavuje pojem kontrola?** respondenti vo väčšine prejavili rovnaké názory. Kontrolu charakterizovali v súlade s teoretickými poznatkami z manažmentu a pre respondentov znamená určitý proces (činnosť), pri ktorom sa definujú štandardy, ktoré sa merajú a vyhodnocujú. Na základe vyhodnotenia sa prijímajú závery,

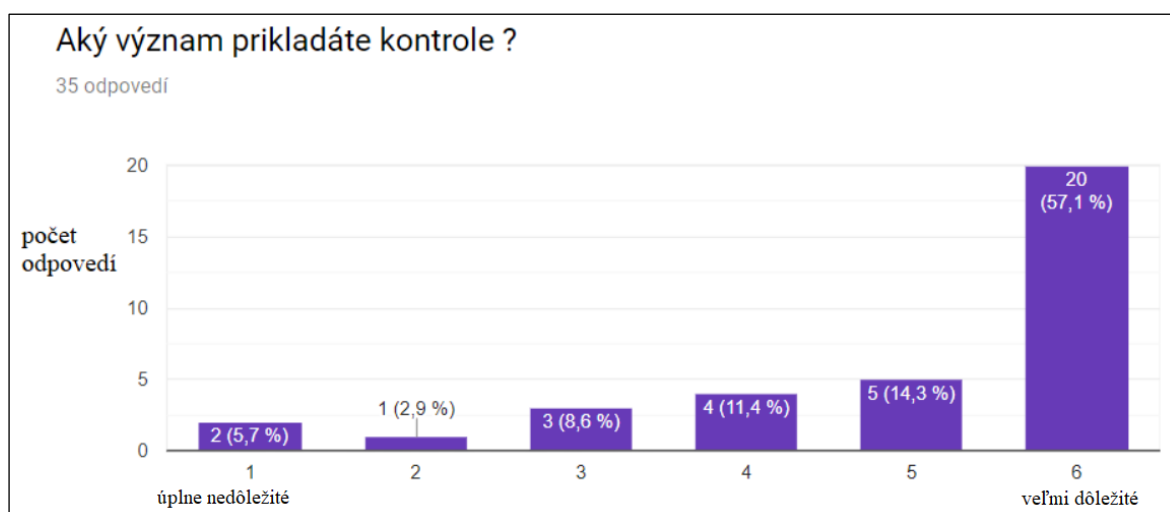
resp. nápravné opatrenia, ak sú potrebné. Viacerí respondenti ponímajú kontrolu aj ako nástroj na zefektívnenie činností a procesov v spoločnosti, ale aj nástroj na zabezpečenie pozitívnych emócií z pobytu zákazníkov v spoločnosti. Niektorí zamestnanci vnímajú kontrolu v negatívnom svetle, a to ako určitú „buzeráciu“ zo strany nadriadeného pracovníka, ale aj nástroj na hľadanie chýb a určovanie vinníkov.



Graf 4 Zaznamenané odpovede ohľadne frekvencie vykonávania kontroly

Zdroj: vlastné spracovanie

Na vyššie uvedenom grafe sú uvedené namerané hodnoty, vyplývajúce z otázky ako často sa stretávajú zamestnanci s kontrolou. Z ich odpovedí je zreteľne viditeľné, že až 27 zamestnancov sa s kontrolou stretáva veľmi často a len 8 odpovedalo, že s kontrolou sa až tak často nestretáva.



Graf 5 Význam prikladaný kontrole zaznamenaný respondentmi

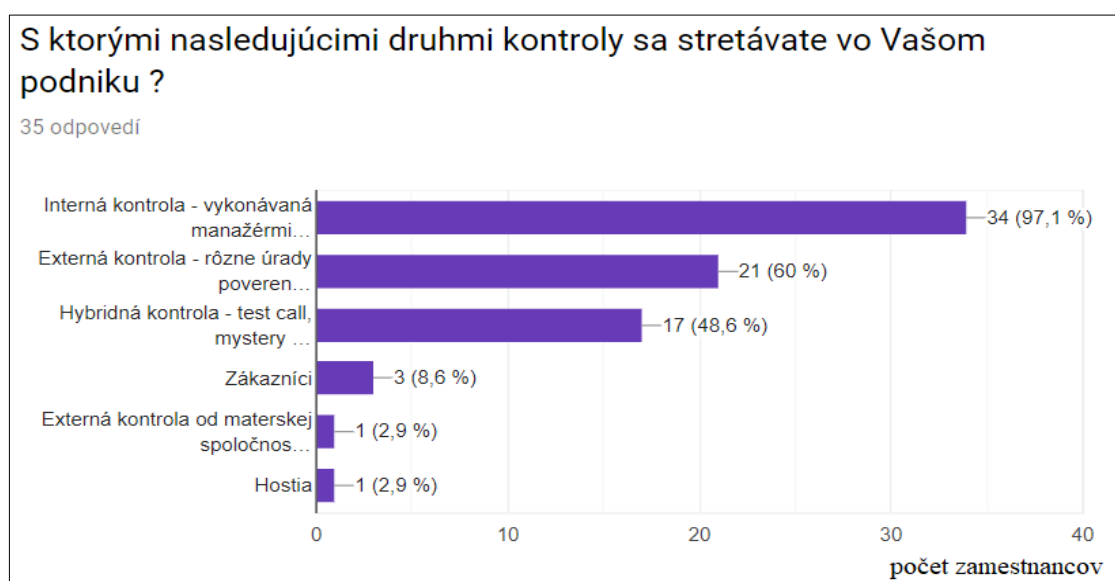
Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky odpovedí na otázku aký význam prikladajú zamestnanci kontrole sú znázornené na grafe č. 5. Z výsledkov je badateľné, že až 29 zamestnancov považuje kontrolu za veľmi dôležitú súčasť ich dennodenného pracovného života.

Následne sme mierili otázky na získanie informácií ohľadne subjektu kontroly. Naším zámerom bolo zistiť, kto reprezentuje subjekt kontroly, resp. či je niekto, koho zamestnanci považujú za kontrolóra. Otázky boli zamerané aj na to, či je v spoločnosti uplatňovaná kontrola niekým iným, alebo zamestnanci uplatňujú sebakontrolu.

Odpovede respondentov boli podobného významu a v odpovediach sa nachádzali osoby ako manažéri, nadriadení pracovníci, úsek income auditu, riaditeľ. Avšak v odpovediach sme zaznamenali aj samotných hostí, mystery guesta a externé subjekty. Evidovali sme aj odpovede typu samotní zamestnanci, na ktorých nadväzovala ďalšia otázka. 19 respondentov uviedlo, že sú kontrolovaní iným zamestnancom a 16-ti uplatňujú sebakontrolu.

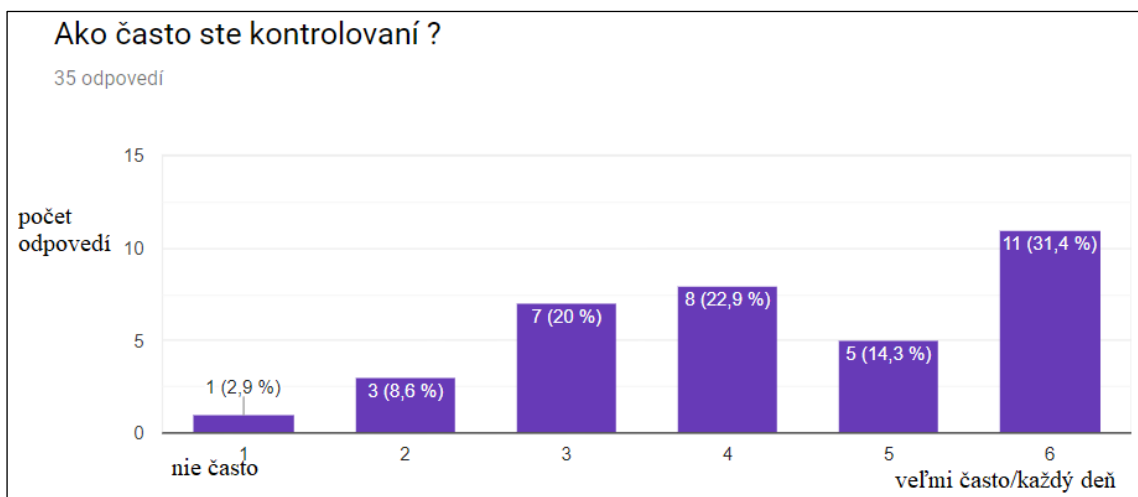
V nadväznosti na analýzu frekvenciu kontroly sme položili ďalšie otázky, ktorých odpovede sme premietli do nasledujúceho grafu.



Graf 6 Frekvencia stretávania sa s rôznymi druhmi kontroly

Zdroj: vlastné spracovanie

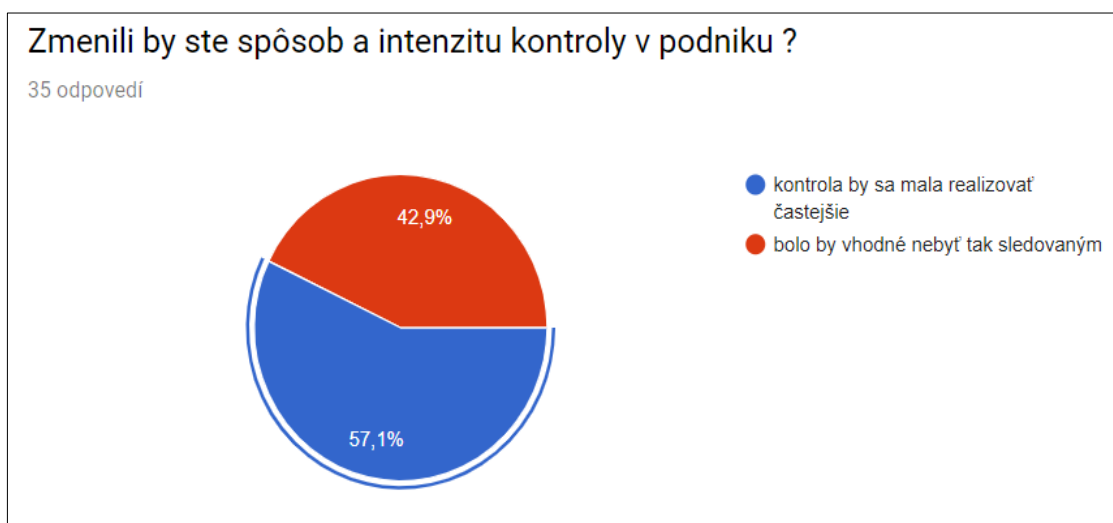
Vo vyššie uvedenom grafe sú zaznačené odpovede respondentov na otázku, týkajúcu sa foriem kontroly. Dá sa povedať, že respondenti sa najviac stretávajú s internou a externou kontrolou. Niektorí respondenti sa stretávajú s hybridnou kontrolou. Badateľné sú odpovede ako zákazníci (hostia) a externá kontrola od materskej spoločnosti.



Graf 7 Frekvencia vykonávania kontroly

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondentom sme položili otázku ako často sú kontrolovaní, ktorej zámerom bolo zistenie, či vykonávanie kontroly v podniku je na pravidelnej báze, resp. len námatkovo. Z výsledkov je možné určiť 24 respondentov, ktorých odpovede sú zaznamenané v hornom intervale nameraných hodnôt, pričom 11 respondentov zaznačilo hodnotu 6, takže sú kontrolovaní každý deň. Pozoruhodná je odpoveď 7 respondentov, ktorí označili úroveň 3.



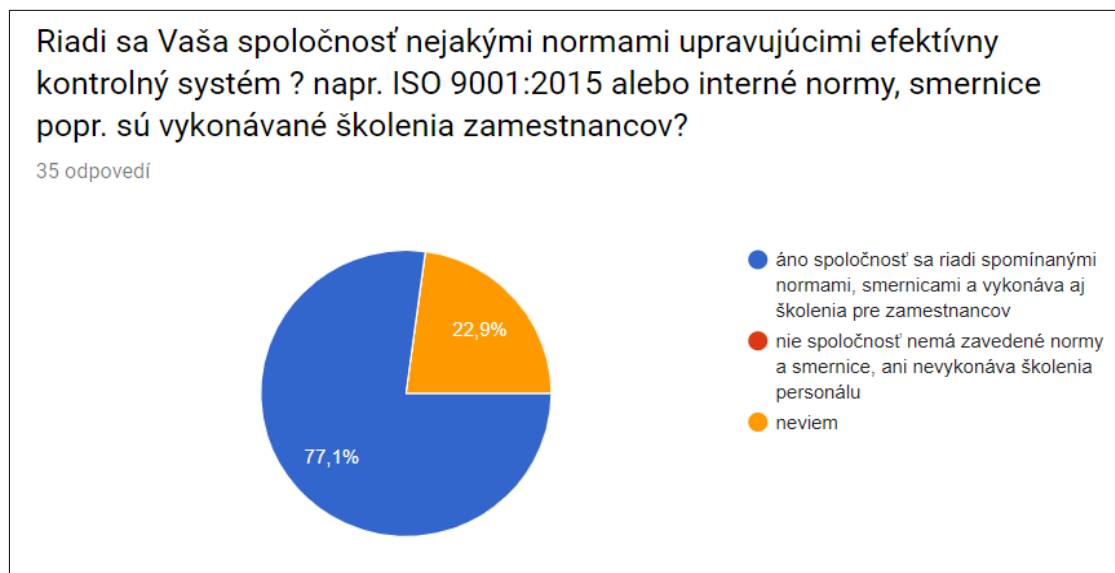
Graf 8 Zmena spôsobu a intenzity kontroly

Zdroj: vlastné spracovanie

Predpokladáme pozitívny postoj respondentov spoločnosti, ku intenzite kontroly aj z dôvodu vyššie uvedeného grafu, kde markantná časť 20 respondentov uviedla, že kontrola by sa mala realizovať častejšie. 15 respondentov má na otázku opačný názor a to ten, že by prijali možnosť nebyť tak sledovanými.

V analýze sme sa ďalej zamerali na samotné vyhodnotenie kontroly a aplikáciu nápravných opatrení. 25 respondentov označilo odpovede na otázku **Ste s výsledkami kontroly vždy oboznámení?** v hornom intervale nameraných hodnôt. Zvyšných 9 respondentov si myslí, že s výsledkami kontroly nie sú oboznámení. Otázka zameraná na nápravné opatrenia priniesla tieto výsledky: 23 respondentov uviedlo, že nápravné opatrenia sú realizované, traja uviedli, že nie sú a deväti nevedia určiť.

Pri svojej práci respondenti využívajú viac metódy a techniky kontroly tradičné, tento druh bol označený 32 respondentmi a len zvyšní traja označili využívanie moderných metód a techník kontroly. Predpokladáme, že práve pri tej malej skupine ide o respondentov z income audit úseku a manažérov pracujúcich s cenami.



Graf 9 Znalosť využívania noriem a smerníc v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Veľmi pozitívne hodnotíme znalosť respondentov ohľadne využívania smerníc a noriem v spoločnosti. 27 respondentov uviedlo, že spoločnosť využíva smernice a normy upravujúce efektívny kontrolný systém a sú v spoločnosti vykonávané aj rôzne školenia zamestnancov.

Analýza tretej časti dotazníka – vplyv kontrolovania na psychické pohodlie zamestnanca

Tretia časť dotazníka sa zameriava na získanie informácií, týkajúcich sa podnikovej kultúry, resp. emocionálnych aspektov respondentov. Skúmanie dopadu vykonávania kontroly považuje za veľmi dôležité z hľadiska vytvorenia pozitívneho postoju

zamestnancov práve k tejto funkcii manažmentu. To znamená, že v podnikoch nie je dôležité sa zamerať len na efektívny kontrolný systém, vykonávanie kontroly, jej vyhodnotenie a uvedenie nápravných opatrení, ale aj na mäkké prvky.

V rámci výskumu evidujeme pozitívne výsledky. Respondenti sa necítia v strese, ak je vykonávaná kontrola v spoločnosti, resp. markantná časť odpovedí sa nachádzala v dolných hraniciach. Numericky to predstavuje 20 odpovedí od respondentov. Za povšimnutie stojí výsledok deviatich odpovedí od respondentov, ktorí zaznačili možnosť 6, a to tú, že vykonávanie kontroly v nich vykonáva pocit stresu.

Respondentom sme položili otázku, čo by pomohlo, aby sa pri vykonávaní kontroly necítili nekomfortne. Podstatná časť výskumnej vzorky sa vyjadrila, že by prijali nižšiu intenzitu vykonávania kontroly. Ďalej evidujeme odpovede, týkajúce sa vopred oznámenia vykonávania kontroly, prejavenie väčšej dôvery voči zamestnancom. Respondenti uviedli, že kontrola sa musí vykonávať a taktiež očakávajú zmenu prístupu od personálu.

4.2.2 Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe vlastného pozorovania

Osobné pozorovanie sme v spoločnosti VHE BA vykonávali niekoľkokrát, keďže sme sa museli zamerať na viacero aspektov. Pozorovali sme hlavne, aké metódy kontrolovania sa uplatňujú, frekvenciu kontroly, ale hlavne ako kontrola zapadá do procesného riadenia spoločnosti. Pri výskume sa nám podarilo byť svedkami návštevy tzv. mystery guesta (tajného host'a).

Externá kontrola spoločnosti VHE Bratislava

Hotel musí konať v súlade s danými právnymi úpravami, týkajúcich sa jeho pôsobnosti na území SR. Štátne orgány, vplývajúce na podnikanie tejto spoločnosti, a taktiež vykonávajúce kontrolu a dohľad nad podnikaním tohto objektu sú: Daňový úrad, Zákon o účtovníctve, Štátna obchodná inšpekcia, Obchodný zákonník – zákon č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, Občiansky zákonník, Zákonník práce, UPSVaR. Keďže je to podnik poskytujúci aj reštauračné služby, tak sa na neho vzťahuje aj kontrola z orgánov ako: Štátna veterinárna a potravinová správa, Úrad pre ochranu životného prostredia, Colná správa. Taktiež ho kontroluje zväz hotelierov na Slovensku a čiastočne aj kategorizačná vyhláška. Z dôvodu fungovania transparentnosti na území SR, podnik musí

mať verejne dostupné informácie, a to aj prostredníctvom verejne dostupného portálu Finstat, na ktorom uverejňuje aj svoje účtovné závierky. Všetky vyššie spomenuté orgány napomáhajú spoločnosti k vytváraniu efektívneho kontrolného systému, na základe vykonávania kontrolnej činnosti a následnej spätnej väzby.

Mystery shopping ako súčasť externej kontroly vo VHE Bratislava

Pre účely diplomovej práce budeme mystery shopping, resp. mystery guesta (ďalej len MG), t.j. tajného host'a, považovať za druh hybridnej kontroly.

Mystery guesting vykonáva spoločnosť Deloitte na základe požiadavky od riaditeľa pobočky, ako aj na základe podnetu od CEO celej siete. MG má za úlohu objektívne zhodnotiť fungovanie spoločnosti na základe dodržiavania štandardov určených sieťou VHE. K výkonu kontrolnej funkcie mu napomáha tlačivo so 600 otázkami rôznych okruhov a zameraní. Pobyt MG sa začína vytváraním rezervácie cez interný informačný systém, kde zadáva svoju požiadavku a hodnotí, ako na jeho požiadavky reaguje rezervačné oddelenie.

Pri príchode do hotela je MG pridelená izba recepciou hotela a sú mu vysvetlené všetky potrebné informácie. Počas pobytu MG sa kontroluje, hodnotí a boduje napr. aký produkt spoločnosť ponúka, služby, hygiena, dodržiavanie štandardov siete, ako aj podnikanie v súlade so zákonom.

Po skončení analýzy je spoločnosť oboznámená s výsledkami a sú navrhnuté nápravné opatrenia, ktoré po ich implementovaní prinášajú pozitívnejšie výsledky. Každý hotel musí splniť minimálnu hranicu 70%, aby sa tento benchmarking opakoval len nasledujúci rok. Ak hranica nebola dosiahnutá, spoločnosti sú uložené sankcie.

Interná kontrola v spoločnosti VHE BA

Interná kontrola je súčasťou kontrolného systému VHE BA, ktorá pomáha dosahovať kvalitu procesov. Funguje na strategickej a operatívnej úrovni. Kontrolu na strategickej úrovni vykonáva generálny manažér (ďalej len GM) v spolupráci s income audit oddelením. GM analyzuje, či dosahované výsledky naozaj reprezentujú to, čo bolo naplánované, ale aj či sú splnené ciele, ktoré boli zadané. Taktiež sa zhodnocujú výsledky dopadu jeho rozhodnutí a manažérov na podriadených zamestnancov, konečných spotrebiteľov a partnerských podnikateľských vzťahov. Neoddeliteľnou súčasťou strategickej kontroly je analýza účtovných výkazov, a to: súvahy, výkazu ziskov a strát, výkazu cash flow. Zhodnocuje sa aj rozpočet, aplikácia zadaných vízií a cieľov

v podnikateľskom procese. Táto činnosť sa zameriava na kontrolu spomínaných aktivít pre obdobie viac ako jedného roka.

Kontrola na operatívnej úrovni sa zameriava na čiastkové procesy v spoločnosti. Čo sa týka časového horizontu, je to kontrola, ktorá je vykonávaná často a v krátkych intervaloch. Cieľom kontroly na operatívnej úrovni je sledovanie súčasného stavu, meranie odchýlok od stanovených štandardov, analýza výsledkov a návrh nápravných opatrení. Túto operatívnu kontrolu majú na starosti línioví manažéri všetkých úsekov.

Línioví manažéri, zodpovední za stav prideleného oddelenia, vykonávajú tieto kontrolné činnosti na operatívnej úrovni:

- príprava denných reportov a štatistík pre GM a matku spoločnosti,
- kontrola dochádzky zamestnancov,
- kontrola čistoty uniforiem zamestnancov a jednotlivých pracovísk,
- analýza výkonnosti zamestnancov,
- analýza skladového hospodárstva pracovísk,
- monitoring výkonnosti jednotlivých stredísk – stavy, tržby,
- mesačná štatistika – inventúra,
- monitoring cien, správnosť údajov, typov izieb,
- kontrola naformátovaných dokumentov (účty a faktúry), aby boli v súlade s právnymi úpravami podnikania na území SR,
- kontrola finančných prostriedkov disponujúcich pracovísk,
- monitoring pohybov finančných prostriedkov na účte spoločnosti,
- monitoring splatnosti pohľadávok voči odberateľom,
- revízia technického zabezpečenia spoločnosti.

Vyššie uvedené činnosti sú teda neoddeliteľnou súčasťou každodenného výkonu práce. Tiež hovoríme o nutnosti vykonávania kontrolných činností v každom procese, ktorý prebieha skrz spoločnosť a uspokojuje potreby zákazníkov. Keďže procesy na seba nadväzujú, je nevyhnutné, aby sa každá kontrolná činnosť vykonala správne, a výsledky boli v súlade so stanovenými štandardmi, resp. aby odchýlka bola čo najmenšia.

Príkladom kontroly vykonávanej v každom procese, je práca s údajmi o ubytovaní hosťa, jeho požiadavkami a samotným vystavením účtu (faktúry) za jeho pobyt. Kontrola vystaveného dokladu je na nadštandardnej úrovni, keďže priebeh daného dokladu až po jeho samotné zaúčtovanie je hierarchicky a byrokraticky podnietený. Jeho proces začína

založením korporátnej zmluvy a následne sa zaeviduje do interného informačného systému, za ktorého správnosť zodpovedá sales oddelenie. Pokračuje obdržaním objednávky, ktorú spracováva rezervačné oddelenie, ktoré sa zameriava na správnosť uvedených údajov, ale aj informácií uvedených v systéme. Zákazník preverí správnosť údajov po obdržaní potvrdenia rezervácii. Proces pokračuje overením údajov počas dňa príchodu a pri samotnom ubytovaní host'a. Vystavený doklad sa ešte raz skontroluje a následne je originál vydaný zákazníkovi a kópia sa zakladá do evidencie, ktorá je v noci nočným recepčným ešte raz skontrolovaná. Nočný recepčný pripraví evidenciu, zvanú income audit pre internú účtovníčku, ako aj pre externé účtovníčky. Pred zaúčtovaním vystaveného dokladu je jeho správnosť skontrolovaná ešte raz.

4.2.3 *Analýza súčasného stavu v oblasti kontroly na základe interview*

Interview, teda pološtruktúrovaný rozhovor, sme sa rozhodli spraviť s aktuálnym riaditeľom VHE BA. Pozíciu momentálne zastáva George Rosu. Rozhovor prebiehal v anglickom jazyku, keďže spomínaný riaditeľ je cudzieho pôvodu. Zámerom interview bolo doplnenie nazbieraných informácií o problematike kontrolného systému a jeho následná aplikácia do procesne orientovanej spoločnosti. Cieľom bolo získanie pohľadu na problematiku z inej strany, a to od samotného riaditeľa.

Kontrola pre GM znamená systém dohľadu nad činnosťami, zabezpečenie vykonania procesu podľa bodov a smerníc. Kontrolovanie je pre neho spôsob, ako opraviť významné odchýlky, alebo spôsob, ako dať ľuďom, zapojeným do procesu spätnú väzbu.

Na otázku, čo pre neho predstavuje interný kontrolný systém, odpovedal nasledovne: *„každá spoločnosť má svoj vlastný špecifický kontrolný systém. Kontrolný systém VHE BA predstavuje sústavu, opísanú v smerniciach od hlavnej korporátnej kancelárie. Všetky organizácie majú viac ako jeden cieľ kontrolovania, a ten je závislý od úrovne štruktúry alebo odvetvia. V hotelovo reštauračných službách sú to tieto: manažéri chcú kontrolovať kvalitu poskytovaných hotelových služieb, náklady na prácu, zdroje a energiu, čas potrebný na poskytnutie služby a samozrejme čistota a bezpečnosť priestorov alebo pracovísk.“*⁷⁴

⁷⁴ROSU, George – interview 14.3.2019

V súlade s vyššie uvedenými definíciami GM považuje za súčasť interného kontrolného systému sebadisciplínu alebo sebakontrolu. Za účinný kontrolný systém považuje taký, ktorý obsahuje 3 základné úrovne, a to:

- technickú – dohliadať a poskytovať spätnú väzbu o prevádzkovej činnosti,
- administratívnu – sledujú výkonnosť útvarov organizácie, spôsob využívania zdrojov a dosahujú ciele alebo normy pre technickú úroveň,
- inštitucionálnu – sú to poradenské systémy celej organizácie, ktoré pochádzajú z korporátnej kancelárie, a ktoré môžu ovplyvniť celý organizačný systém.

GM považuje kontrolný systém spoločnosti za efektívny, pretože sú prítomné všetky základné úrovne. Ďalej hovorí: *„kontrolný systém našej spoločnosti poskytuje našim hosťom dôveru vo Vienna House službách a hotelových produktoch. V kombinácii so splnomocnením a delegovaním je kontrolný systém nevyhnutný pre každú organizáciu a nielen pre nás.“*⁷⁵

Zodpovednosť za vnútornú kontrolu vidí vychádzať z OŠ, kde ju nachádza v riadiacej aj v zamestnaneckej línii. Následne apeluje na to, že každá osoba (člen tímu) musí byť zodpovedná za výkon svojej práce a musí si uvedomiť jej dôležitosť. Spomína využívanie príručiek s jasne definovanými postupmi, ktoré sú určené pre zamestnancov. Dôraz kladie na svojich manažérov, aby svoj štýl vodcovstva zamerali na delegovanie a splnomocňovanie svojich podriadených, pretože v ňom vidí základ stavania efektívneho kontrolného systému.

Na otázku, týkajúcu sa zabezpečenia kontrolného systému v tíme a možnom stave prekontrolovania, odpovedal nasledovne: *„môj štýl vedenia podniku je založený na splnomocňovaní, delegovaní a kontrolovaní. Počúvam každého člena tímu a všetkých zapájam do procesu riadenia. Prekontrolovanie (overcontrol) môže zabiť podnikanie a nie je prínosom pre spoločnosť, pretože sa tím nebude cítiť komfortne pri vyjadrovaní svojho názoru. Na druhej strane aj žiadna kontrola môže zabiť podnikanie, pretože proces nie je v súlade so sľubom spoločnosti.“*⁷⁶

Cieľom GM a spoločnosti je vytvoriť taký systém kontroly, ktorý je jasne definovaný vnútornými predpismi, ale zároveň stimulujúci kreatívne myslenie tímu. Svoj tím sa snaží dennodenne povzbudzovať k tomu, aby prichádzali s novými nápadmi, aby sa

⁷⁵ ROSU, George – interview 14.3.2019

⁷⁶ ROSU, George – interview 14.3.2019

s nimi zžili a aby ich dosiahli, a pritom zanechali veľkú stopu, za ktorou sa môžu s hrdosťou obracať.

Podniková kultúra VHE BA odráža stotožnenie sa so zdieľanými hodnotami, a preto si cenia vzrušujúce zážitky, vynikajúce služby, dobré jedlo, vysokorýchlostnú technológiu, zábavu v podnikaní a cool atmosféru. Aby sa dosiahli všetky uvedené body, tím v zložení všetkých zamestnancov musí byť flexibilní nielen v súvislosti s poskytovanými službami, ale aj v súvislosti s kontrolným systémom. Flexibilita je potrebná pre potreby úpravy alebo oznámenia nových zmien, resp. pri výbere nových príležitostí. Spoločnosť má v záujme byť funkčnou, ale nie štandardizovanou t.j. byrokraticky založenou. Koncept Vienna House je o pohostinstve od začiatku až do konca.

4.3 Zhodnotenie výsledkov skúmania

Efektívny kontrolný systém je neoddeliteľnou súčasťou každej spoločnosti, ktorá chce na trhu zaujať popredné miesta a byť konkurencieschopná. Aby mohol spĺňať svoju funkciu a spoločnosť splniť očakávané ciele, je dôležité jeho nastavenie v súlade s definovanými požiadavkami.

Empirickú časť diplomovej práce sme vykonali v niekoľkých etapách, a na jej naplnenie sme použili tradičné, ale aj moderné metódy skúmania. Na získanie veľkého množstva informácií o danej problematike sme použili dotazníkový prieskum, interview s riaditeľom spoločnosti, vlastné pozorovanie a štúdium podnikových materiálov.

4.3.1 Zistenia v oblasti kontroly na základe dotazníkového prieskumu

Výsledky výskumu hodnotíme veľmi pozitívne v súvislosti s teoretickými poznatkami a našimi očakávaniami. Tím, pracujúci v spoločnosti, je voči nej lojálny, čo sa preukázalo v odpovediach odpracovaných mesiacov. V spoločnosti pracujú ľudia rôzneho pohlavia, vzdelania, veku a národnosti. Respondenti (zamestnanci) spoločnosti VHE BA majú pozitívny postoj ku kontrole a kontrolnému systému. Uvedomujú si dôležitosť vykonávania kontroly v spoločnosti, subjekty kontroly, zámer kontroly.

Z výsledkov analýzy sme sa dozvedeli, že po vykonaní kontroly sú s výsledkami oboznámení a nápravné opatrenia sú realizované. V spoločnosti sa uplatňujú tradičné, ale aj moderné metódy a techniky kontroly pri vykonávaní kontrolných činností. Zamestnanci sú kontrolovaní iným zamestnancom, predpokladaným líniovým manažérom, ale uplatňujú aj sebakontrolu.

Na druhej strane sme sa z informácií dozvedeli, že existujú respondenti, ktorí majú negatívny vzťah ku kontrole, teda ju berú ako buzeráciu. Taktiež nemajú vedomosti o existencii interných noriem a smerníc a v neposlednom rade existuje určitá skupina zamestnancov, na ktorých kontrola pôsobí negatívne a prijali by vykonávanie kontroly v menej intenzívnej frekvencii.

4.3.2 Zistenia v oblasti kontroly na základe pološtruktúrovaného rozhovoru

Riaditeľ spoločnosti vidí nevyhnutnosť budovania efektívneho kontrolného systému na troch úrovniach (technická, administratívna, inštitucionálna), pričom kladie dôraz na dodržiavanie tímového ducha, motivácie a kreatívneho myslenia.

Ďalej hovorí o potrebe delegovania rozhodnutí a právomociach svojich manažérov, čo im dáva pocit voľnosti, ale veľkú zodpovednosť za vykonané činnosti. Tým vzniká eliminácia možného vyhorenia riaditeľa a rizika zdvojenia pracovných zodpovedností.

Taktiež spomína dôležitosť existencie kontroly v každom procese, ktorý prechádza skrz organizáciu, pretože konečným spotrebiteľom je hosť, považovaný za „kontrolóra“ z externého prostredia. Vidí v ňom najrýchlejší prostriedok získania spätnej väzby za účelom nadobudnutia informácií dobrého alebo zlého fungovania spoločnosti na všetkých jej úrovniach a oddeleniach. Host' kontroluje kvalitu ponúkaných služieb na recepcii, na HSK, ale aj F&B úseku. Kontroluje, či je dodržaný daňový systém napr. pri vystavovaní účtu. Ďalej to môže byť colný systém napr. v reštaurácii, či je objednané množstvo nápoja naozaj v súlade s lístkom. Taktiež kontroluje hygienu či už v izbe, alebo v reštaurácii a všíma si dodržiavanie hygienických štandardov týkajúcich sa zamestnancov, s ktorými prichádzajú do styku.

4.3.3 Zistenia v oblasti kontroly na základe osobného pozorovania

Spoločnosť VHE BA má klasickú funkčnú OŠ, z čoho vyplýva, že je funkčne riadená. Avšak na to, aby sa dokázala poskytovať služby zákazníkom na vysokej úrovni, dobre reagovať na turbulentné prostredie, ako aj inovácie, bolo nutné prehodnotenie doterajšieho režimu. Z uvedeného vyplýva, že z funkčne riadenej organizácie sa preorientovalo na dynamickejšie riadenie, čím je procesne orientovaná organizácia.

Na to, aby spoločnosť reagovala na veľké kvantum požiadaviek od rozličných zákazníkov, zaviedla interný informačný systém, ktorý je prepojený s externými aplikáciami, určenými na používanie práve zákazníkmi.

Na splnenie strategických zámerov spoločnosti a jej cieľov sa podnik riadi zavedenými internými smernicami a normami, dostupnými na internom softvéri spoločnosti formou touchpointov.⁷⁷ Tieto normy prinášajú spoločnosti veľa pozitívnych výsledkov, ako ekonomický rast, kariérny rast a samotné zlepšovanie. Negatívom je fakt, že nie každý zamestnanec vie, že spoločnosť má procesne orientované riadenie.

Spoločnosť sa vyznačuje vysokým počtom vyhotovovania reportov vedúcimi zamestnancami, ktoré sú spracovávané na pravidelnej báze a to každý deň. Reporty sú určené predovšetkým pre GM a korporátnu kanceláriu vo Viedni, ktorí z nich vedia vyčítať potrebné informácie a porovnávajú ich s plánovanými skutočnosťami. Ak je odchýlka plánovaného a skutočného veľká, automaticky sa na to upozornia daní pracovníci prostredníctvom telefonátu. Reporty väčšinou zahŕňajú aktuálny stav hotela, čiže počet voľných, predaných a zarezervovaných izieb, aktuálnu cenu, za ktorú sa izby predávajú, počet a cena izieb, ktoré sú cenovo zvýhodnené, národnosť hostí, druh klientely a pod.

Kontrolný systém spoločnosti je zložený z viacerých atribútov a úrovní, medzi ktoré sa spravidla zaraďujú normy, smernice, nariadenia, činnosti a v neposlednom rade podniková kultúra. Neodmysliteľnou súčasťou kontrolného systému sú tiež zamestnanci a koneční spotrebitelia, teda hostia spoločnosti. Práve posledná skupina v súlade s vyjadrením riaditeľa prináša najvyšší dopad na efektivitu daného systému. Všetky vyššie uvedené atribúty považujeme za silné stránky kontrolného systému.

Zamestnanci spoločnosti sú vo vysokej miere vystavení sebakontrolle a samokontrolle, ktoré vyplývajú z pracovnej zmluvy, ktorá koriguje každodenné práva a povinnosti. Zamestnanci pristupujú k výkonu práce zodpovedne, vzhľadom na dodržiavanie BOZP pri práci, nariadení, smerníc, ako aj zdieľaní hodnôt. Vyššie spomenuté práva a povinnosti sa snaží GM rozvíjať prostredníctvom delegovania právomoci, ktorá vedie k uspokojeniu potrieb konečného zákazníka.

Host' je považovaný za akéhosi „kontrolóra“ z dôvodu citlivej reakcie na každú zmenu, resp. ak nie sú jeho potreby dostatočne uspokojené v rámci jeho očakávaní. Výsledkom jeho reakcie je spätná väzba, ktorá má ústnu alebo písomnú podobu, ktorá sa dá relatívne rýchlo vyriešiť. Na druhej strane host' môže zareagovať príliš citlivo, rozhodne sa dané služby už nevyužívať, a tým pádom spoločnosť prichádza o potenciálne tržby z jeho pobytu. Práve tejto možnosti sa VHE BA snaží vyhýbať tým, že do svojho riadenia

⁷⁷ Touchpoint – forma internej smernice VHE BA

implementovala procesný prístup, ktorý je flexibilný a zamestnancov, ktorí sú špecialistami vo svojej profesii a smernice a nariadenia, ktoré sú podkladmi pre vytvorenie efektívneho kontrolného systému.

Na zabezpečenie kvalitného kontrolného systému, spoločnosť využíva integrovaný informačný systém. Momentálne je to aplikácia Citrix HMS (hotel management system), ktorá obsahuje tieto nasledovné moduly:

- modul Front Office (recepčia)
- modul Conference managent (konferencie)
- modul Restaurant management (F&B úsek – reštaurácia)
- modul Sales & Marketing (obchodný a marketingový úsek)
- modul Finance (účtovníctvo)

Aby sa podporili a zlepšili procesy spoločnosti, a následne bola podporená aj komunikácia spoločnosťou a zákazníkom, aplikácia sa integrovala do rôznych iných rezervačných portálov. Najznámejšie pôsobiace portály sú: oficiálna stránka spoločnosti (www.viennahouse.com), HRS (hotel reservation system), Booking.com, Trivago a rôzne iné.

Zákazník ponúkajúci svoj dopyt na trhu cestovného ruchu vždy vie, čo chce. Požiadavkou tohto obdobia na poskytovanie služieb je ich jednoduchosť, vysoký štandard a technologický pokrok.

Tým, že informačný systém je integrovaný s ostatnými rezervačnými platformami po celom svete, prináša hosťovi rôzne možnosti a tým aj uspokojenie svojich potrieb. Zákazník si pri svojej rezervácii zadá do rezervačného systému dátum, v ktorý chce cestovať a počet osôb. Následne je zákazníkovi poskytnutých niekoľko možností ako ohľadne ubytovacích kapacít, tak aj možnosti výberu tej správnej izby. Host' si môže sám prezrieť parametre izieb a svoje rozhodnutie utvrdiť aj podľa ponúknutých cenových ponúk. Pre dokončenie rezervácie je nutné zadať svoje osobné údaje, fakturačné údaje, ako aj detaily kreditnej karty, pri ktorých môže host' doplniť svoje požiadavky na úhradu. Ak je rezervácia potvrdená, putuje automaticky do systému a hosťovi je vygenerované potvrdenie rezervácie s rezervačným číslom. Host' si môže počas celého času, pokiaľ sa nerozhodne využiť služby VHE BA, upravovať svoju rezerváciu a o svojich požiadavkách diskutovať s rezervačným oddelením práve prostredníctvom tohto informačného systému.

5 Diskusia

Nasledujúca časť diplomovej práce sa venuje sformulovaniu našich poznatkov a zistení do návrhu odporúčaní pre skúmaný podnik. Odporúčania vychádzajú primárne z teoretických východísk v oblasti kontroly, kontrolného systému a procesného riadenia, nadobudnutých z vedeckých literatúr, ale aj z informácií, dosiahnutých empirickým výskumom.

5.1 Odporúčania zamerané na skvalitnenie kontrolného systému v podniku a ich implementácia

Spoločnosť VHE BA má vybudovaný interný kontrolný systém, prispôsobený práve pre potreby procesného riadenia, ktoré používa. Súčasťou interného kontrolného systému sú normy, nariadenia, smernice, ale aj útvar income auditu. Pre zabezpečenie efektívnosti interného kontrolného systému má podnik VHE BA zabezpečené účtovníctvo z externej účtovnej kancelárie a implementovaný informačný systém. Vyššie uvedené zložky sa prejavili ako silné stránky kontrolného systému.

Pri navrhovaní odporúčaní pre skúmaný podnik sa opierame o poznatky, zistené prostredníctvom dotazníkového prieskumu, interview s GM spoločnosti, ale aj z osobného pozorovania. Odporúčania sme navrhovali tak, aby sa zabezpečil súlad základných zložiek kontrolného systému, a to: kontrolného prostredia, hodnotenia rizika, kontrolných činností, informácií a komunikácie, a v neposlednom rade monitoringu.

Odporúčania pre skvalitnenie procesov prostredníctvom efektívneho kontrolného systému sme zhrnuli do týchto bodov:

- častejšie školenie zamestnancov z hľadiska BOZP pri práci,
- oboznamovanie zamestnancov s novými smernicami a normami,
- budovanie pozitívneho postoja zamestnancov voči kontrolovaniu vykonávaním školení,
- vloženie väčšej dôvery do rúk zamestnancov,
- zlepšenie komunikácie, odovzdávanie informácií medzi oddeleniami,
- oboznamovanie zamestnancov s dôležitosťou vnímania procesného prístupu,
- zabezpečenie väčšej zodpovednosti voči vykonávaniu pracovných povinností,
- zabezpečenie merania a analyzovania hodnôt, vychádzajúcich z HACCP.

Kontrolný systém v spoločnosti by mal byť efektívny do takej miery, aby splňal všetky požiadavky stanovené ako GM, tak aj materskou spoločnosťou (korporátnou kanceláriou). Na druhej strane treba zvážiť jeho dopady na mäkké prvky spoločnosti, v tomto význame máme na mysli podnikovú kultúru. Efektívny kontrolný systém by sa mal skladať z noriem, smerníc a útvarov preň tvorených, ale aj zo zamestnancov, ktorí vedia kreatívne premýšľať a svojimi novými poznatkami priniesť spoločnosti nové nápady. Pri tejto súvislosti považujeme za dôležité poznamenať možný výskyt statusu „overcontrol“, ktorý svojím pôsobením môže neadekvátne pôsobiť na podnikanie, čo predstavuje slabú stránku systému. Podniku preto odporúčame odkomunikovať s manažermi spoločnosti možné delegovanie úloh, ale aj práv a povinností na podriadených. Týmto spôsobom by podnik dosiahol vybudovanie pozitívneho postoja svojich podriadených voči vykonávaniu kontroly a vybudovaním si zodpovednosti za svoju vykonanú prácu.

Pre podnik VHE BA je veľmi dôležitou súčasťou vybudovanie vzťahov medzi spoločnosťou a zákazníkmi, teda hosťami. Práve zákazník nosí v sebe povahu kontrolóra a reaguje citlivo na akékoľvek zmeny v spoločnosti. Preto odporúčame sústrediť všetky sily a prvky na to, aby sa od zákazníka získala spätná väzba v čo najvyššej možnej miere.

Medzi slabé stránky zaradujeme aj bezpečnostný systém spoločnosti, ktorý by bolo vhodné zlepšiť. Uvedeným máme na mysli kamerový bezpečnostný systém spoločnosti, ktorý nie je všade zabezpečený. Kamerový systém by bolo vhodné napojiť na hotelové parkovisko, aby sa zabezpečila kontrola parkovacích plôch, a zákazníci mali tak pocit, že je dobre o nich postarané. Na zabezpečenie komfortu hostí by sme navrhovali hotelu zabezpečiť parkovacie rampy, ktoré redukujú počet parkovacích miest, tým pádom sa hosťom nemôže stať, že parkovacie miesto im nebude poskytnuté.

Taktiež odporúčame podniku zabezpečiť viac zamestnancov na technický úsek, ktorí by sa častejšie zameriavali na revíziu technických spotrebičov, ako na hotelových izbách, tak aj v konferenčných miestnostiach a hlavne na recepcii. Pokladáme sa dôležité mať správne a dobre nastavené technické zázemie celého podniku kvôli zabezpečeniu efektívnosti plynulosti procesov. Ak nastane technická chyba, je ovplyvnený celý chod spoločnosti, a rovnako môže byť aj komfortnosť hostí. Príkladom je technické vybavenie konferenčných miestností, ktoré nie vždy funguje, ako je požadované. Nefunkčnosť zapríčiňuje nekomfortnosť zákazníka, zamestnancov a jeho dôsledkom môže byť až ekonomický dopad na spoločnosť, ak zákazník nezaplatí za prenájom.

5.2 Prínosy pre teóriu a prax

Diplomovú prácu sme vypracovali na základe logického sledu. Teoretickú časť práce sme vypracovali na základe rešerše slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry. Následne sme si úvode práce stanovili hlavný cieľ, ku ktorého naplneniu nám pomohli ďalšie čiastkové ciele. Uvedené ciele sme sa snažili v plnom rozsahu naplniť, aby sme dosiahli prínos diplomovej práce ako pre teoretickú oblasť, tak aj pre praktickú oblasť.

Z hľadiska prínosov pre teoretickú rovinu hodnotíme, že:

- práca prináša základné teoretické informácie ohľadne kontroly a kontrolného systému využitím domácej a zahraničnej literatúry,
- predstavuje základnú terminológiu v oblasti kontroly,
- bližšie sa zameriava na využitie metód, techník a postupov v oblasti kontroly,
- práca rieši problematiku procesného prístupu a využívania kontrolného systému v ňom,
- čitateľovi prináša základné informácie, ktoré je možné rozšíriť si v predmetoch Manažment alebo Kontrolovanie.

Z hľadiska prínosov diplomovej práce pre praktickú rovinu vychádzame z empirického výskumu. Z výsledkov empirického výskumu sme dospeli k názoru, že efektívny kontrolný systém môže existovať aj v malých podnikoch, ktoré nemajú zriadené oddelenie interného auditu, resp. kontroléra. V týchto podnikoch je dôležité zamerať sa na pôsobenie na mäkké prvky kontroly, čiže zamestnancov. V malých podnikoch je vhodné zamerať sa na budovanie zodpovednosti za pracovný výkon zamestnancov a budovať tak pozitívny vzťah ku kontrolnému systému. Taktiež sa nám dokázalo preukázať, že je nutné v dnešnom turbulentnom prostredí delegovať rozhodovacie právomoci na podriadených zamestnancov aj z dôvodu predchádzania možného vyhorenia manažérov. Prínosy diplomovej práce pre podnik sú aj v tom, že celé skúmanie v diplomovej práci a jeho závery, výsledky sú zamerané na skvalitnenie kontrolného systému v procesne riadenom podniku a tým na podporu jeho výkonnosti.

Z hľadiska kontrolného systému v procesne riadenom podniku hodnotíme, že je dôležité, aby zamestnanci boli oboznámení s tým, čo pojem procesný systém reflektuje a obsahuje. Je vhodné zamestnancov školiť, oboznamovať a informovať aj v oblasti určovania procesov a jednotlivých náplní práce nositeľov týchto procesov, aby sa zamedzilo vykonávaniu dvojitej funkcie v danom procese. Pokladáme za nevyhnutné

oboznamovať zamestnancov ohľadne následnosti procesov a nevyhnutnosti minimálneho pochybenia v jednotlivých procesoch. Budovanie povedomia odporúčame vykonať prostredníctvom tvorby nových materiálov ohľadom danej problematiky, ktoré môžu byť vo forme článkov dostupných na internete, článkov v časopisoch, ktoré by boli distribuované priamo do rúk zamestnanca, pracujúceho na HR oddelení. Taktiež nachádzame možnosť v usporiadaní školení v školiacich zariadeniach, kedy by výučba mohla prebiehať rôznou aktívnou formou.

Po spracovaní diplomovej práce prichádzame s názorom, že kontrole ako funkcii v manažmente by sa mala venovať väčšia pozornosť, pretože jej vykonávanie je nesmierne dôležité. Kontrola pomôže spoločnostiam včas odhaliť nedostatky, manažérov na ne upozorní a prostredníctvom zamestnaných odborníkov vo svojom odbore (kontrolórov) môže nedostatky odhaliť a dostať do požadovaného stavu.

V práci sa nám podarilo preukázať, že je nevyhnutné klásť požiadavky na kontrolný systém, aby sa zamedzilo možnosti negatívneho dopadu na ekonomiku podniku.

Záver

Kontrole ako funkciu v manažmente sa začal prikladať dôležitý význam, pretože svojim pôsobením dokáže včas odhaliť nedostatky, resp. odchýlky od požadovaných skutočností, a tým dokáže podnikom zabezpečiť minimalizáciu straty alebo zlepšiť hospodárenie. Kontrola vyúsťuje do komplexného celku, ktorým je kontrolný systém. Ten však musí spĺňať požiadavky vrcholového vedenia spoločnosti, ako aj zamestnancov a v neposlednom rade konečných spotrebiteľov. Keď je kontrolný systém správne nastavený, považuje sa za efektívny a svojou pôsobnosťou napomáha k optimalizácii procesov, resp. ich výkonnosti.

Diplomová práca odráža problematiku, týkajúcu sa kontrolného systému v procesne riadenej spoločnosti. Práca je tvorená piatimi kapitolami. Prvá kapitola je teoretická, ktorej zámerom je vytvorenie teoretického obrazu o danej problematike porovnaním definícií získaných z domácej a zahraničnej literatúry. Teoretická časť sa zameriavala na uvedenie čitateľa do problematiky v oblasti kontroly, jej poňatí, metód, techník a postupov, ako aj v oblasti procesného riadenia. Čitateľovi bola predstavená téma zamerania sa na požiadavky, kladené na efektívny kontrolný systém a jeho atribúty.

V druhej kapitole je jasne vytyčený hlavný cieľ a jeho čiastkové ciele. Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať súčasný stav kontrolného systému v procesne riadenom podniku, zhodnotiť silné a slabé stránky využitia jednotlivých metód a techník v kontrolnom procese.

Tretia kapitola je venovaná metodike spracovávanía diplomovej práce a metódami skúmania. V tejto kapitole je stručne popísaný postup spracovania práce a objekt skúmania. Ďalej sú uvedené metódy skúmania, ktoré sú rozdelené na tradičné a súčasné.

Štvrtá kapitola sa zaoberá empirickým výskumom v skúmanom podniku a jeho výsledkami. Pre získanie informácií o danej problematike sme zvolili dotazníkový prieskum, osobné pozorovanie a interview s generálnym manažérom spoločnosti. V závere štvrtej kapitole sa venujeme zhodnoteniu výsledkov empirického výskumu.

Posledná piata kapitola sa venuje diskusii a návrhu odporúčaní pre podnik. Taktiež sú jej súčasťou návrhy pre teóriu a prax, kde sa zaoberáme prínosmi implementácie nami navrhnutých odporúčaní.

Hodnotíme, že hlavný cieľ, ako aj čiastkové ciele, sa nám podarilo naplniť. V diplomovej práci sa nám podarilo preukázať, že je nevyhnutné budovať povedomie

zamestnancov o dôležitosti vykonávania kontroly v podnikoch, ako aj budovanie pozitívnej podnikovej atmosféry. Taktiež sme dospeli k názoru, že efektívnosť kontrolného systému je podnietená efektívnosťou nastavenia procesov, ale aj naopak. Hodnotíme, že správne nastavený kontrolný systém napomáha podnikom ku skvalitneniu, resp. optimalizácii procesov. Požiadavka na efektívne procesy v spoločnostiach vyplýva z uspokojovania potrieb zákazníkov, včasnej reakcie na zmeny, ale aj z cieľov, stanovených vedením spoločností. Súčasťou každého efektívneho kontrolného systému je tím, ktorý je motivovaný, správne vedený, kreatívny a zodpovedný. Ak je zabezpečený efektívny kontrolný systém a správne riadenie procesov, dochádza tak k pozitívnemu hospodáreniu podnikov a následne k uspokojovaniu očakávaní všetkých zainteresovaných strán.

Veríme, že podnik nami navrhnuté odporúčania využije, a tým zabezpečí optimalizáciu procesov v spoločnosti, ako aj vyššiu efektívnosť kontrolného systému, pretože sme v práci preukázali, že kontrolovaniu sa musí venovať vyššia pozornosť práve na základe pozitív, ktoré prináša.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. DUCHOŇ, Bedřich - ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků v řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
2. KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. 2012. *Manažment I. - ako plánovať, organizovať a rozhodovať - historické a moderné aspekty manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 160 s. ISBN 978-80-8078-513-0
3. MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0
4. MAJTÁN, Miroslav. 2009. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3
5. MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Ekonóm, 2015. 160 s. ISBN 978-80-4087-2
6. MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2017. 178 s. ISBN 978-80-89553-47-1
7. RĚPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4
8. RUDY, Ján – SULÍKOVÁ, Rozália – LAŠÁKOVÁ, Anna – FRATRIČOVÁ, Jana – MITKOVÁ, Ľudmila. 2013. *Manažment a organizačné správanie*. Münster : MVWissenschaft, 2013. 352 s. ISBN 978-3-86991-913-3
9. SEDLÁK, Mikuláš. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80 -8078-283-2
10. SLÁDEK, Gustáv – VALENTEOVÁ, Katarína. 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2006. 237 s. ISBN 80-8078-098-6
11. SKORKOVÁ, Zuzana. 2018. *Organizovanie : Prípadové štúdie*. Bratislava : Ekonóm, 2018. 136 s. ISBN 978-80-225-4526-6
12. ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
13. THOMASOVÁ, Elena. 2013. *Organizovanie : Teória a prax organizovania podniku*. Bratislava : Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.

14. VÉPYOVÁ, Mária. 2001. *Kontrolný systém podnikateľských jednotiek*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. 133 s. ISBN 80-225-1490-X
15. ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. 2016. *Správa podniku*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2016. 164 s. ISBN 978-80-225-4246-3
16. ZÁVADSKÝ, Ján. 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra : teória a prax manažérstva – Zväzok 4*. 1. vyd. Trnava : SP Synergia, 2004. 237 s. ISBN 80-968734-8-2

Internetové zdroje:

17. CAMBRIDGE DICTIONARY. 2018. *Control*. [online]. 2018. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/control>
18. CHRISTIANSEN, S. 2005. *Control Systems*. [online]. In: *The electronics Engineers' Handbook*, 5th Edition McGraw-Hill, Section 19. 2005. 19p. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://www3.nd.edu/~pantsakl/Publications/348A-EEHandbook05.pdf>
19. CLIFFNOTES. 2018. *Organizational Control Objectives*. [online]. 2018. [cit. 14.11.2018]. Dostupné na: <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/control-the-linking-function/organizational-control-objectives>
20. GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. [cit. 16.02.2019]. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.
21. GRAUZEĽ, Jozef. 2016. *Procesný prístup a uvažovanie založené na riziku v ISO 9001:2015*. [online]. In: *Časopis Kvalita*. 2016. [cit. 10.12.2018]. Dostupné na: <https://www.casopiskvalita.eu/clanky/rocnik-2016/1-2016/procesny-pristup-uvazovanie-zalozene-riziku-iso-90012015>
22. JUNEJA, Prachi. 2018. *Controlling Function of Management*. [online]. In: *Management Study Guide*. 2018. [cit. 15.11.2018]. Dostupné na: https://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm
23. JOHNSON, Rose. 2018. *Advantages & Disadvantages of Teams in Organization*. [online]. In: *Bizfluent*. 2018. [cit. 14.01.2019]. Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-12095371-advantages-disadvantages-teams-organizations.html>

24. KUČEROVÁ, Dana. 2007. *Prechod od funkčného riadenia k procesnému*. [online]. Diplomová práca. Masarykova univerzita. 2007. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na: https://is.muni.cz/th/jraft/DP_Dana_Kucerova.pdf
25. MAGLOFF, Lisa. 2019. *What Are the Benefits of Teamwork in Business?* [online]. In *Chron*. 2019. [cit. 20.03.2019]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>
26. MORGAN, Jacob. 2015. *The 5 Types of Organizational Structures: Part 4, Flatarchies*. [online]. In: *Forbes*. 2015. [cit. 16.02.2019]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/15/the-5-types-of-organizational-structures-part-4-flatarchies/#7c3af2c36707>
27. OXFORDDICTIONARIES. 2018. *Control*. [online]. 2018. [cit. 13.11.2018]. Dostupné na: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/control>
28. PROFANTOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Žili sme v socializme I. Kapitoly z etnológie každodennosti*. [elektronický zdroj]. Bratislava : ZING PRINT. 2012. 350s. [cit. 14.12.2018]. Dostupné na: http://www.uet.sav.sk/files/profantova_socializmus.pdf
29. SAMIKSHA, S. 2018. *What is the Importance of Controlling? (6 facts)*. [online]. 2018. [cit. 10.12.2018]. Dostupné na: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/what-is-the-importance-of-controlling-6-facts/1024>
30. SINEK. Simon, *How great leader inspire action*. [online]. Dostupné na: <https://simonsinek.com/discover/how-great-leaders-inspire-action/>
31. POLING. *Procesný model podľa STN EN ISO 9001*. [online]. 2018. [cit. 04.03.2019]. Dostupné na: http://www.poling.sk/procesny-model.php#proc_pristup
32. ZIMMER, Tim. 2019. *Importance of Temwork at Work*. [online]. In *Chron*. 2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>

Rozhovor:

ROSU, Georg – generálny manažér spoločnosti Vienna House Easy Bratislava s. r. o. – rozhovor bol vykonaný 14.3.2019

Ostatné:

Interné smernice (touchpoint) spoločnosti Vienna House Easy Bratislava s. r. o.

Prílohy

Príloha č. 1 Dotazník

Príloha č. 1 Dotazník

Kontrolný systém vo VHE Bratislava s.r.o.

Milý zamestnanec/ milá zamestnankyňa, touto formou by som Vás chcela poprosiť o vyplnenie nasledovného dotazníka. Dotazník je zameraný na problematiku týkajúcu sa efektívneho kontrolného systému v podniku VHE Bratislava s.r.o. cieľom dotazníka je analýza súčasného stavu kontrolného systému a implementácia zistení do praxe. Všetky informácie získané prostredníctvom tohto dotazníka zostanú anonymné a budú využité len na spracovanie diplomovej práce na tému Kontrolný systém v procesne riadenom podniku.

Za Vašu ochotu a spoluprácu vopred ďakujem.

*povinné

Prvá časť dotazníka – všeobecné informácie o zamestnancoch

Pohlavie*

Označte len jednu odpoveď.

- muž
- žena

Váš vek*

Označte len jednu odpoveď.

- 20 – 25 rokov
- 25 – 30 rokov
- 30 - 40 rokov
- 40 – 50 rokov
- viac ako 50 rokov

Aké je vaše najvyššie ukončené vzdelanie?*

Označte len jednu odpoveď.

- základné
- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské – ukončený 1. stupeň
- vysokoškolské – ukončený 2. stupeň

Koľko mesiacov v spoločnosti pracujete?*

Označte len jednu odpoveď.

- menej ako 6 mesiacov

- 6 – 12 mesiacov
- 12 – 30 mesiacov
- 30 – 48 mesiacov
- viac ako 48 mesiacov (4 roky)

Na ktorom oddelení pracujete?*

Označte iba jednu odpoveď.

- Front Office – recepcia
- Back Office – sales
- Housekeeping
- F&B úsek – reštaurácia a kuchyňa
- Income Audit
- Technický úsek
- Iné

Aká je Vaša momentálna pozícia?*

Označte iba jednu odpoveď.

- Výkonný pracovník
- Vedúci smeny
- Manažér 1. Stupňa – supervízor
- Manažér 2. Stupňa
- Iné

Druhá časť dotazníka – informácie o prístupoch, postojoch a vnímaní kontroly

Čo pre Vás predstavuje pojem kontrola?*

.....

Ako často sa stretávate s kontrolou?*

Označte iba jednu odpoveď na škále.

Vôbec sa s ňou nestretávam 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 veľmi často sa s ňou stretávam

Aký význam prikladáte kontrole?*

Označte iba jednu odpoveď na škále.

Úplne nedôležité 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 veľmi dôležité

Kto vykonáva kontrolu vo Vašom podniku?*

.....

Ste kontrolovaní niekým iným alebo samými sebou?*

Označte iba jednu odpoveď.

- som kontrolovaný nadriadeným pracovníkom
- uplatňujem sebakontrolu

S ktorými nasledujúcimi druhmi kontroly sa stretávate vo Vašom podniku?*

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- interná kontrola – vykonávaná manažérmi, zamestnancami, income audit
- externá kontrola – rôzne úrady poverené touto činnosťou (colná správa, hygiena, externí auditori)
- hybridná kontrola – test call, mystery guest
- iné

Ako často ste kontrolovaní?*

Označte iba jednu odpoveď na škále.

Nie som často kontrolovaný/á 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 som kontrolovaný/á každý deň

Ste s výsledkami kontroly vždy oboznámení?*

Označte iba jednu odpoveď na škále.

S výsledkami vôbec nie som oboznámený/á 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 s výsledkami som stále oboznámený/á

Sú po ukončení kontroly realizované nápravné opatrenia?*

Označte iba jednu odpoveď.

- áno
- nie
- neviem

Zmenili by ste spôsob a intenzitu kontroly v podniku?*

Označte iba jednu odpoveď.

- kontrola by sa mala realizovať častejšie
- bolo by vhodné nebyť tak sledovaným

Aké metódy a techniky využívate pri každodennej práci?*

Označte iba jednu odpoveď

- Uplatňujem tradičné (rozpočty, štatistické metódy, osobné pozorovanie, audits)
- Uplatňujem moderné (operačný výskum, TQM, IT lineárne programovanie)

Riadi sa Vaša spoločnosť nejakými normami upravujúcimi efektívny kontrolný systém ? napr. ISO 9001:2015 alebo interné normy, smernice popr. sú vykonávané školenia zamestnancov?*

Označte jednu odpoveď.

- Áno, spoločnosť sa riadi spomínanými normami, smernicami a vykonáva aj školenia pre zamestnancov

- Nie, spoločnosť nemá zavedené normy a smernice, ani nevykonáva školenia personálu
- Neviem

Tretia časť dotazníka – vplyv kontrolovania na psychické pohodlie zamestnanca

Vyvoláva vo Vás kontrola pocit stresu?*

Označte iba jednu odpoveď na škále

Nie, s kontrolou som zmierený/á 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 kontrola vo mne vyvoláva nepríjemné pocity.

Čo by pomohlo, aby ste sa necítili nekomfortne pri vykonávaní kontroly?*

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ nižšia intenzita vykonávania kontroly
- ☐ Prejavenie väčšej dôvery voči zamestnancom
- ☐ ak by mal subjekt kontroly viac status „INKOGNITO“
- ☐ ak by bola kontrola vopred oznámená
- ☐ iné

Ďakujem Vám veľmi pekne.