|  |  |
| --- | --- |
| Slovenská poľnohospodárska univerzita v nitre  Evidenčné číslo  Názov fakultyNázov vysokej školy | |
|  | |
|  | |
|  | |
| 2010 | Urban Dobrotina |

|  |  |
| --- | --- |
| Názov vysokej školySlovenská poľnohospodárska univerzita v nitre  Názov fakulty | |
| Názov práce  Bakalárska práca | |
| Bakalárska práca, Diplomová práca, Dizertačná práca, Habilitačná práca | |
| Študijný program: | Manažment podniku |
| Študijný odbor: | 3.3.16 Ekonomika a manažment podnikučíslo a názov |
| Školiace pracovisko: | Názov katedryKatedra manažmentu |
| Školiteľ: | Doc. Ing. Albín Malejčík, Csc. |
|  |  |
| MestoNitra 20102009 | TitulMenoUrban Dobrotina |

**Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Urban Dobrotina vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Úloha kontroly v manažmente“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre Urban Dobrotina

**Poďakovanie**

Touto cestou by som chcel vysloviť poďakovanie pánovi doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, Csc. Za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakaláskej práce.

|  |
| --- |
| Abstrakt |
| Práca sa zaoberá úlohou kontroly v manažmente a v úlohe manažmentu vo vybranom podniku. V prvej časti bližšie chcarakterizuje prehlad o súčasnom stave problematiky kontroly a ponúka vysvetlenie základných pojmov súvisiacich s kontrolou. Hlavná časť rieši úlohu kontroly v manažmente predstavuje podnik, jeho históriu výrobné zameranie približuje jeho organizačnú a riadiacu štruktúru a ponúka návrhy na zdokonalenie kontrolného procesu v predstavenom podniku so zameraním na vonkajšie prostredie, kontrolu kvality a výkonnosti práce zamestnancov a upozorňuje na meraťeľné a nemeraťeľné faktory vplývajúce na výsledky podniku. Ďalej predstavuje stupne kontroly v tomto podniku bližšie charakterizuje vstupnú, výrobnu, výstupnú, expedičnú kontrolu a kontrolu nakupovaného materiálu. |

|  |
| --- |
| Abstrakt (v cudzom jazyku) |
| This work concerns about function of controlling in management and about functions of management in chosen company. This work offers close characterisation of present owerviev on toppic in the first part. Main body concerns about function of controlling in management, introduces the company, its brief history, manufacturing aims, introduces its organisation and managing structure and offers suggestions to development of controlling precesses in given company, aiming to set concern to outer enviroment of company, controlling of quality and performance of employees labour and giving notice of mesurable and imesurable factors contributing to companys results. Than the work introduces stages of controlling in the company and characterizes entry, production, output, delivery controlling and controlling of bought materials. |

Obsah

Úvod 6  
1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky 7

2. Cieľ práce 16

3. Metodika práce 17

4. Vlastná práca 18

4.1. Podnik, história podniku 18

4.1.1. Výrobné zameranie podniku 19

4.1.2. Organizačná a riadiaca štruktúra podniku 20

4.2. Úloha kontroly v manažmente 21

4.3. Stupne kontroly v podniku 22

4.3.1. Vstupná kontrola 22

4.3.2. Kontrola nakúpeného materiálu 23

4.3.3. Výrobná kontrola 24

4.3.4. Výstupná kontrola 24

4.3.5. Expedičná kontrola 25

4.4. Návrhy na zdokonalenie kontrolných procesov

v sledovanom podniku 25

4.4.1. Vonkajšie prostredie 25

4.4.2. Merateľné a nemerateľné faktory

Vplývajúce na výsledky podniku 26

4.4.3. Kontrola výkonnosti a kvality práce

Zamestnancov 27

5. Záver 29

6. Pužitá literatúra 30

**Úvod**

V tejto práci som chcel vyzdvihnúť a zamerať sa na jednu z dôležitých funkcií manažmentu a tou je kontrola. Kontrola ktorá je často opovrhovaná zo strany kontrolovaných, ale na druhej strane je dôležité si uvedomiť, že správna kontrola je potrebná a priam nenahraditeľná a bez kontroly nedokáže existovať žiaden podnik či inštitúcia. V dnešnej dobe je problematika kontroly dobre a dopodrobna rozpracovaná, ale napriek tomu sa stretávame s podnikmi ktoré nezvládli boj v konkurenčnom prostredí najmä kôli zanedbanej respektíve nesprávnej kontrole.

Kontrola je veľmi dôležitým prvkom manažmentu a to nie len preto, že predkladá podklady pre rozhodovanie a plánovanie, ani nie preto, že pôsobí ako systém včasného varovania podniku, ale najmä preto, že kontrola predstavuje pilier moci. Kontrola a moc idú ruka v ruke. Kto má moc ten kontroluje. Bez kontroly neexistuje moc. Naviazanosť kontroly a moci tu bola oveľa skôr ako veda o manažmente. Kontrola je spôsob dozerania na vynaložený kapitál a preto je kontrola vyvolaná vnútornou motiváciou vlastníka kapitálu a delegovaná smerom nadol aj s časťou moci jej zodpovedajúcej.

V súčasnosti je tendenciou manažérov vytvárať množstvo kontrolných mechanizmov, ktoré, vďačia svojmu vzniku hlavne rozmachu informačných technológií a ich schopnosti spracovávať inak nepreberné množstvá informácií. Vo svojej podstate však nemajú pre manažéra žiadnu výpovednú hodnotu, a preto sa v praxi stávajú len akýmsi nástrojom a prostriedkom na dosiahnutie cieľa, ktorým je iba udržanie a nepretržité kontrolovanie. To vedie k bezhlavému zberu informácií. Avšak ak má kontrola dávať zmysel musia sa tieto informácie správne vyhodnotiť a interpretovať. Preto je nutné, aby s pomedzi informácií získavaných v podniku boli vyradené tie, ktoré sú iba balastom, pre manažment nemajú reálnu vypovedaciu schopnosť a iba odpútavajú pozornosť od dôležitých informácií.

Vo svojej práci chcem preto vytýčiť pojem kontrola, priblížiť jej delenia a vysvetliť jednotlivé časti a úlohy kontroly, ďalej vysvetliť spôsoby realizácie a princípy kontroly. Chcel by som predstaviť kontrolu v podniku Remarkplast Slovakia ktorej materský podnik vznikol v českej republike a funguje na Slovensku aj v čechách ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

**1.Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky**

Pojem kontrola vysvetľuje **Malejčík** (6) ako funkciu kontrolovania zameranú na meranie a korigovanie vykonanej práce, aby bolo isté, že plány budú splnené a ciele dosiahnuté. Plánovanie a kontrolovanie úzko súvisia. Bez cieľov a plánov nemôže existovať kontrola, pretože vykonaná práca musí byť meraná s ohľadom na určené kritériá.

Podľa **Ludmili Mižičkovej** v knihe Základy manažmentu(7) je kontrola súčaťou každej manažérskej funkcie a zároveň završuje celkový proces riadenia. Je to posledná manažérska funkcia ktorej predchádza – plánovanie, organizovanie a vedenie. Nesmieme ju chápať iba ako preverovanie činnosti, alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaním. Jej obsahom je ohodnotenie vývoja, hľadanie odchýlok od vytýčených cieľov a postupov a korigovanie zisteného negatívneho vývoja.

Kontrolu tiež objasňujú autori **Hellrieger, Jackson a Slocum** (5). Podľa nich je kontrola súbor mechanizmov ktoré zaisťujú také správanie a výkonnosť ktoré sú v súlade s pravidlami a procesmi spoločnosti.

Autori **Leslie W. Rue a Lloyd L. Byars** (9) definujú kontrolu ako jednoduchú vedomosť o tom, čo sa v skutočnosti odohráva, v porovnaní zo stanovenými štandardami a cieľmi.

Podľa **Sedláka** v knihe Základy manažmentu (10), je kontrola sprievodným javom plánovania, tá završuje celkový proces riadenia. Plány sú podnetom na konanie. To sa musí monitorovať, aby sa zabezpečilo, že sa postupuje v súlade s cieľmi a intenciami plánov. Monitorovanie je jadrom kontrolnej funkcie.

**Weihrich a Koontz** (12) predstavujú kontrolu ako manažérsku funkciu ktorá je vlastne meranie a náprava výkonnosti za účelom uistenia sa, že podnikové ciele a plány vytvorené na ich dosiahnutie sa plnia.

**Gozora** (4) charakterizuje kontrolu jednoducho ako cieľavedomú činnosť uskutočňovanú za účelom zistenia do akej miery sa realizovali plánované ciele. Plánovanie a kontrola sú preto neodlúčiteľné.

Ďalší autori ktorí ponúkajú svoj pohľad na kontrolu sú **Boone a Kurtz** (2). Tí charakterizujú kontrolu ako proces dosahovania cieľov organizácie a zaisťovania štandardov výkonnosti, porovnávanie skutočnej výkonnosti oproti týmto štandardom aby sa ohodnotil postup k cieľom a vykonávanie akcií na napravenie odchýlok a zaistenie úspechu.

Kontrolu podľa spôsobu realizácie rozdeľuje **Sedlák** (10) na:

1. Nútená kontrola
2. Samokontrola

Nútená kontrola, ktorá je často jadrom kontrolnej funkcie, spočíva na dôslednom dozeraní na podriadených, využíva formálne kontrolné nástroje a na hierarchickej štruktúre kontrolórov. Zamestnanci ju rešpektujú najmä pod vplyvom rôznych stimulov a sankcií.

Samokontrola môže byť samokontrolou riadiaceho subjektu (kontroluje napríklad správnosť svojich pripravovaných rozhodnutí) a samokontrolou riadeného objektu (kontroluje napríklad kvalitu výsledkov svojej práce). Samokontrola patrí ku každej činnosti, a teda aj ku každému rozhodovaniu ako jeho vlastná spätná väzba. Jej uplatňovanie zvyšuje úlohu človeka v pracovnom procese, skvalitňuje a zlacňuje riadenie.

Pri samokontrole ako osobitnom variante kontroly sa kladie veľký dôraz na stanovenie vysokých, ale splniteľných úloh, pričom kontrola ich plnenia sa ponecháva zamestnancom.

Orientácia na dôveru voči zamestnancom a samokontrolu sa vo svete dnes popularizuje ako prístup „teórie Z“. Ide o interný motivačný prístup, spojený s osvojením si (internalizáciou) cieľov organizácie zamestnancami.

Čím lepšie zabezpečuje systém ekonomických a morálnych stimulov efektívny súlad osobných, skupinových a podnikových záujmov, tým väčší priestor zostáva pre samokontrolu.

Každý z dvoch krajných variantov kontroly zodpovedá určitým podmienkam, pričom zvolený prístup ku kontrole sa musí prispôsobiť podstate vykonávanej úlohy.

Sú rôzne spôsoby klasifikácie kontroly, ktoré sa opierajú o rozličné hľadiská jej skúmania a členenia. Podľa **Malejčíka** (6) medzi významné hľadiská a druhy klasifikácie kontroly patria:

*Podľa pôvodu kontrolovaných prvkov* (subjektov) a ich vzťahov ku kontrolovanej organizácii sa rozlišuje kontrola:

1. Vnútorná
2. Vonkajšia (externá)

Vnútornú a vonkajšiu kontrolu vysvetľuje **Sedlák** (10) vo svojej práci takto:

O vnútornú kontrolu ide vtedy, keď kontrolované a kontrolujúce prvky patria k rovnakému systému, resp. podsystému. Interné kontroly zabezpečujú pracovníci organizácie, a to buď priamo vedúci ako súčasť svojej riadiacej práce, alebo nimi poverení pracovníci, resp. útvary.

Vonkajšiu (externú) kontrolu uskutočňujú osoby pôsobiace mimo systému, napríklad mimo podniku, ktorým nie sú kontrolované objekty organizačne podriadené (orgány štátnej správy), a ktoré kontrolujú ich určité stránky či činnosti. Ide tu o previerky dodržiavania externe stanovených, ale pre firmu záväzných právnych predpisov a podobne.

**Mižičková, Ubrežiová a Šajbidorová** (7)delia kontrolu:

1. *Podľa úrovne riadenia môže byť v organizácii kontrola*

1. Na vrcholovej úrovni riadenia
2. Na nižších úrovniach riadenia

Na vrcholovej úrovni riadenia napr. podniku je to predovšetkým kontrola plnenia strategických plánov, ktorá sa zameriava na celkové výsledky jeho hospodárenia.

Kontrola na nižších stupňoch riadenia podniku má zvyčajne charakter operatívnej kontroly. Dôraz sa kladie na vybrané čiastkové oblasti jeho činnosti (výrobu, predaj, finančné hospodárenie a podobne)

*2.Podľa šírky kontrolovaných objektov* sa kontrola člení na

1. Všeobecnú
2. Špecifickú (špeciálnu) kontrolu

Všeobecná kontrola sa týka všetkých stránok činnosti kontrolovaných objektov, napríklad podniku, alebo jeho organizačných jednotiek, kým špeciálna len niektorej stránky (finančnej činnosti, zachovávania pracovného zákonodarstva, hodnovernosti výsledných údajov atď.)

**Sedlák** (10) delí kontrolu *Podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu* na

1. Predbežnú (vstupnú)
2. Priebežnú
3. Konečnú (výstupnú)

Predbežná kontrola sa uskutočňuje predtým, než sa príjme konečné rozhodnutie o úlohe, resp. než zažne prebiehať vlastná činnosť, s cieľom predísť nesprávnym alebo neodôvodneným rozhodnutiam či činnostiam. Jednou z hlavných výhod tejto kontroly je, že dovoľuje organizácii korigovať možnosť chybného konania pred odovzdaním a využívaním zdrojov. Jej príkladom sú rozpočty, riadenie podľa cieľov, rozvrhy pracovných aktivít, programy výchovy atď.

Priebežná kontrola sa vykonáva v priebehu realizácie prijatých rozhodnutí, čiže počas vykonávania činnosti, keď sa ešte nedosiahli vytýčené výsledky. Jej poslaním je včas odhaliť nedostatky a odchýlky, ktoré bránia splneniu rozhodnutí v plnom rozsahu a v stanovenom čase, a zabezpečiť dosiahnutie žiaduceho výkonu. K tomuto druhu kontroly patrí napríklad bežné hodnotenie plnenia úloh, kontrola kvality a podobne.

Konečná (výstupná) kontrola sa uskutočňuje po ukončení príslušnej aktivity. Ňou sa preveruje to, ako sa zámery splnili, aké odchýlky vznikli, aké boli ich príčiny, kto ich zavinil a nakoľko boli rozhodnutia odôvodnené. Medzi úlohy kontroly patrí aj získanie údajov na odstránenie skutočností vplývajúcich na kvalitu plnenia zámerov. Na základe údajov tejto kontroly sa hľadajú možnosti zdokonalenia metód a postupu riadenia, organizačnej štruktúry, noriem atď.

**Malejčík** (6) delí kontrolu *Podľa pravidelnosti* na

1. Pravidelnú (periodickú)
2. Nepravidelnú

Pravidelná kontrola sa robí predovšetkým tam, kde treba sústavne zisťovať rozdiely medzi skutočným plnením a plánom, a na tomto základe realizovať korekcie.

Nepravidelná kontrola vyplýva z potreby preveriť niektoré skutočnosti vznikajúce v organizácii.

**Sedlák** (10) ďalej hovorí: Hoci pri kontrole rôznych oblastí činnosti organizácie a na jej jednotlivých úrovniach existujú mnohé rozdiely, predsa základný kontrolný proces je rovnaký a pozostáva prinajmenej z týchto hlavných čiastkových fáz:

1. Vypracovanie a stanovenie štandardov
2. Meranie skutočného výkonu
3. Hodnotenie skutočného výkonu v porovnaní so štandardom
4. Uskutočnenie korekcie

V rámci manažérskeho plánovania sa pre všetky úrovne organizácie stanovujú ciele. Ciele organizácie a podciele jej organizačných jednotiek, ktoré sú konkrétne a merateľné, sú štandardmi výkonu.

Štandardy sa vyjadrujú v peniazoch, naturálnych jednotkách alebo v kvalite, prípadne ich kombináciou. Pri každej forme vyjadrenia sa najprv zvolí ukazovateľ (napríklad počet vyrobených výrobkov) a potom sa určí jeho rozsah, množstvo.

Štandardy výkonu sú významné nástroje kontroly. Slúžia ako úroveň žiaduceho výkonu, ktorou sa môže merať a hodnotiť skutočný výkon.

Meraním splnenia cieľa organizácie môže manažment riešiť tieto úlohy:

* Porovnávaním skutočného výkonu s požadovanými štandardami môže určiť relatívny stupeň úspechu alebo neúspechu
* Na základe porovnania tohoročných výsledkov s uplynulými rokmi môže získať prehľad o tom, ako organizácia pracovala v priebehu skúmaného obdobia
* Porovnaním výkonu vlastnej organizácie s výkonom iných organizácií v rovnakom odvetví možno nadobudnúť predstavu o činnosti organizácie na komparatívnom základe

Uskutočňovanie merania vysvetľuje **Malejčík** (6) :Meranie skutočného výkonu sa môže uskutočniť tými to spôsobmi:

* Osobným
* Neosobným

**Sedlák** (10) vysvetľuje :Najjednoduchšie je merať skutočný výkon v porovnaní so štandardom na základe osobného pozorovania. Často zaň ani neexistuje náhrada. Osobné pozorovanie má isté obmedzenie. Keď majú vedúci veľký počet podriadených a je ťažké, alebo nemožné priamo sledovať výkon každého z nich, vtedy mnohí manažéri siahajú po rôznych neosobných kontrolných systémoch.

Neosobná kontrola sa zakladá na písomnej kontrolnej správe, akou je napríklad rozpočtová kontrolná správa, kontrolná správa kvality, kontrolná správa zásob.

Pri hodnotení výkonu sa merný výkon porovnáva s jeho štandardom. Vtomto prípade sú dve možnosti – buď výkon zodpovedá štandardu alebo mu nezodpovedá a vtedy treba identifikovať odchýlky od štandardu.

Keď sa štandardy výkonu dosiahli, môže to znamenať, že je všetko v poriadku a nie je dôvod, aby sa štandardy zrevidovali.

Ak skutočný výkon prevyšuje štandard, môže to byť preto, že štandardy sú stanovené nízko, alebo hodnotený jednotlivec je mimoriadne výkonný.

Štandard je podľa **Gozora** (4) úroveň činnosti ktorá slúži ako model na vyhodnotenie podnikovej výkonnosti. V podstate sú štandardy meradlami, ktoré určujú, či je podniková výkonnosť primeraná, alebo neprimeraná.

Proces kontroly tiež približujú **Weihrich a Koontz** (12) podľa nich sú techniky a systémy kontroly zhruba rovnaké pre kontrolovanie hotovosti, morálky, produktovej kvality, úradných procedúr a všetkého ostatného. Základný proces kontroly, nech je kdekoľvek a nech je čokoľvek kontrolované, zahŕňa tri kroky: určenie štandardov, meranie výkonnosti v porovnaní zo štandardami a náprava odchýlok od štandardov a plánov.

Kontrola má viacero významov podľa **Sedláka** (10) sa s pojmom kontroly sa spája rôzna šírka a prisudzuje sa mu rozličný obsah. Kontrolu chápeme úzko len ako akúsi preverovaciu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným, ale v širokom význame, t.j. tak, že zahŕňa jednak uvedenú činnosť a jednak aj proces regulácie, pri čom sa pri nej osobitne zdôrazňuje analytický charakter a prijímanie konkrétnych opatrení.

Podľa autorov **Rue a Byars** (9) je cieľom kontroly upozorniť na manažéra na problém, alebo potenciálny problém predtým než sa stane kritickým.

Poslaním kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne, ich rozbor a na základe toho prijatie záverov a ich uplatnenie.

Kontrolný proces umožňuje poznávať dynamickú rovnováhu medzi žiaducim stavom a skutočnosťou a zároveň je podmienkou, aby sa táto rovnováha realizovala novými rozhodnutiami riadiaceho subjektu a novým ovplyvňovaním riadeného objektu.

Kontrola (kontrolný proces) úzko súvisí s informáciami a informačným procesom. Pracuje s troma typmi vstupných informácií. Sú to informácie:

1. Z okolia, ktoré majú charakter všeobecne platných noriem alebo predpisov
2. Zo sústavy plánov, ktoré opisujú predpokladané výstupy jednotlivých podnikových podsystémov
3. O skutočnom priebehu procesov

Výstupy kontrolného systému majú charakter informácií opisujúcich priebeh kontrolovaných procesov, ako aj charakter navrhovaných opatrení.

Kontrola v manažmente má podľa **Ľudmili** **Mižičkovej** (8) viacero funkcií ktoré uvádza v knihe Základy manažmentu. Podľa tejto knihy je poslanie kontroly:

* Regulačné
* Represívne
* Profesijné
* Informačné

Najvýznamnejšími funkciami kontroly sú:

* Poznávacia funkcia
* Ovplyvňovacia funkcia
* Výchovná funkcia

Poznávacia funkcia spočíva v získavaní informácií o skutočnom vývoji v organizácii, alebo jej častiach. Prebieha v nasledovných etapách:

* Formulovanie kritérií kontroly (štandardov)
* Zistenie skutočného stavu kontrolovaného/riadeného objektu resp. procesu
* Analýza zistených informácií a ich porovnanie so stanovenými kritériami
* Zistenie odchýlok, príčin a následkov
* Vyvodenie záverov, určenie miery zodpovednosti za odchýlenie sa od požadovaného vývoja

Ovplyvňovacia funkcia znamená využitie poznatkov zistených kontrolou na skvalitnenie riadenia. Kontrolná činnosť ovplyvňuje prácu konkrétnych ľudí v organizácii podľa ich umiestnenia v organizačnej štruktúre. Ovplyvňovanie pôsobí aj smerom k vonkajším kontrolným orgánom.

Podstatou výchovného pôsobenia kontroly sú najčastejšie represívne aspekty v podobe zníženia odmeny, zníženia nepeňažných prostriedkov, preradenie na iné funkčné zaradenia. Kontrola má pôsobiť aj pozitívne, formou pochvaly, vyjadrením uznania za prácu.

Podľa **Sedláka** (10) je význam kontroly v tom, že keď sa v skutočnom výkone vyskytujú negatívne odchýlky oproti štandardom, môže to signalizovať potrebu zmeny buď vo vykonávacom procese, respektíve jeho výstupoch, alebo zmenu plánov, resp. pôvodných štandardov.

V prípade, že sa štandardy výkonu nesplnili, pretože boli veľmi náročné, treba ich preskúmať a prehodnotiť a v súlade s podmienkami ich nanovo upraviť.

Úlohou kontroly nie je len identifikovať dosiahnutý stav, ale ak sa niečo urobilo zle, uviesť veci na správnu mieru. Z toho vyplýva význam usmerňujúcej časti kontrolného procesu, ktorá sleduje implementáciu primeraných korigujúcich opatrení vo výkone činností. Úlohou je podporiť dosahovanie žiaduceho výkonu.

**Mižičková, Ubrežiová a Šajbidorová** (7) vo svojej práci uvádzajú, že kontrola má význam vtedy keď sú pri jej uplatňovaní dodržané nasledovné princípy:

* Princíp účelu kontroly
* Princíp efektívnosti kontroly
* Princíp organizačnej vhodnosti kontroly
* Princíp pružnosti kontroly
* Princíp akcieschopnosti kontroly

Pri nedodržaní týchto princípov kontrola stráca na účinnosti a vytráca sa celý zmysel kontroly, pretože nedokáže plniť svoje funkcie.

Vo svojej knihe Základy manažmentu, ponúka **Sedlák** (10) aj pohľad na kontrolu už implementovanej stratégie podniku. Implementovaná stratégia podniku sa muší kontrolovať, aby sa určil rozsah, v akom sa dosahujú ciele. Je to nevyhnutné najmä z dvoch príčin. Proces formulovania stratégie je väčšinou subjektívny, hoci sa na jeho objektivizáciu vynakladá veľké úsilie. Podstatný test reality prichádza až po jej implementácii. Preto strategický manažéri musia sledovať signály trhov ako odozvu na stratégie. Musia tiež poskytovať potrebné metódy kontroly, ktoré zabezpečia, že sa strategický plán sleduje. Ďalšia príčina je v tom, že stratégia sa často implementuje v rýchlo sa meniacom prostredí, preto kontrola je potrebná na spoznanie a prispôsobenie sa novým okolnostiam.

**2. Cieľ práce:**

Kontrola má oddávna veľký význam a správna kontrola vždy bola aj bude zárukou zdravia a prosperity podniku. V období dneška, keď sa budúcnosť dá predvídať len veľmi ťažko a veľmi nepresne, prostredie sa mení zo dňa na deň a podnikanie je pre mladý podnik doslova denno-denným bojom o prežitie, má kontrola ešte väčší význam ako v minulosti. Kontrola má významný vplyv na stabilizáciu podniku práve preto, že oboznamuje manažment so súčasným stavom a dáva tak pevnú pôdu pre plánovanie v neistej budúcnosti.

Hlavným cieľom mojej práce je predstaviť úlohu kontroly v menežmente podniku tieto úlohy premietnuť do konkrétneho prostredia vybranej firmy ktorou je Remarkplast s.r.o. a podať návrhy na zlepšenie a zdokonalenie kontrolných procesov v tomto sledovanom podniku.

Ďaľšími cielmi budú predstavenie a zoznámenie s podnikom jeho výrobným zameraním a s jeho organizačnou a riadiacou štruktúrou. Rozviniem problematiku stupňov kontroly v tomto podniku.

Parciálne ciele mojej práce sa budú týkať vymedzením pojmov ktoré úzko súvisie s hlavnou témou mojej práce. Budem sa teda zaoberať pojmami kontrola, jej priebeh a význam. Ďalej sa budem zaoberať vstupnou, výrobnou, výstupnou aj expedičnou kontrolou.

**3. Metodika práce**

Pred vypracovaním svojej práce som si stanovil postup práce ktorým by som sa chcel postupne vo viacerých fázach dopracovať až na koniec práce.

Východiskom a základným bodom bolo preštudovanie literatúry autorov zaoberajúcich sa problematikou manažmentu a jeho funkcií s dôrazom na štúdium procesov, funkcií a dopadov kontroly v podniku.

Ďalším bodom bol pre mňa zhromažďovanie a zbieranie údajov a podkladov súvisiacich s témou bakalárskej práce a pre jej dokončenie podstatných informácií. Získaval som tieto údaje z rôznych zdrojov napríklad literatúry, prednášok, ale hlavne z podkladov poskytnutých firmou Remarkplast Slovakia s.r.o. so sídlom vo Vrábloch. Tie mi pomohli s oboznámení sa s firmou. Okrem podkladov od manažmentu firmy som informácie získaval osobnými rozhovormi s nimi a v konečnej fáze aj som zamestnancami.

V nasledujúcej fáze som zozbierané, podklady a informácie roztriedil, irelevantné vyradil z ďalšieho procesu a ostatné, vhodné som spracoval.

V poslednej fáze som sa snažil o zosumarizovanie a vyhodnotenie zozbieraných informácií. A nakoniec som sa snažil o využitie týchto informácií na vylepšenie kontrolného procesu v podniku.

# 4. Vlastná práca

**4.1.Podnik, história podniku**

Spoločnosť bola založená v roku 2001 pod obchodným názvom Remarkplast s.r.o. ako nástupca firmy Remark, ktorá pôsobila v oblasti recyklácie plastov už od roku 1994. Aj naďalej je prioritným programom firmy recyklácia plastov. Spoločnosť spolupracuje s firmami nielen v domovskej Českej republike, ale aj v zahraničí. V rokoch 2001-2002 sa uskutočnila celková rekonštrukcia novej prevádzkarne so sídlom v Bohuslaviciach, kde je sústredená hlavná výrobná linka, sklady a dielne. V roku 2002 sa začala výroba lepeného tesnenia pre automobilový priemysel v nových priestoroch prevádzkarne. V rokoch 2003-2004 bola realizovaná výstavba novej skladovacej haly cca 600 m2, ktorá firme umožňuje plne zaistiť skladové bezpečnostné zásoby pre zákazníkov.

V roku 2006 bola založená firma Remarkplast Slovakia, s.r.o. na Slovensku so sídlom v Novom Meste nad Váhom a prevádzkarňou v Novej Vsi nad Žitavou, v súčasnosti je sídlo firmy aj prevádzkareň v meste Vráble. Tam bola premiestnená po dôslednej a kompletnej rekonštrukcii. Na jeseň roku 2009 otvorili novú modernú prevádzku vo Vrábľoch, splňujúcu najprísnejšie požiadavky automobilového priemyslu. Firma Remarkplast Slovakia s. r. o., je ako samostatná firma pôsobiaca na Slovensku držiteľom certifikátu ISO 9001 a ISO 140001.  
V súčasnej dobe prebieha recyklácia plastov v našej pobočke v Novej Vsi nad Žitavou, kde taktiež ponúkame všetky služby v tejto oblasti.

Na Slovensku sa podnik zaoberá výkupom originálnych granulátov s označením PP, PE, ABS, PA6, PA66, PC, PS, HPS, PMMA, PBT, regranulátov PP, PE, ABS, PC, PBT, PMMA, HPS a drvín PP, PE, ABS, PA6, PA66, PC, PBT, PMMA, HPS, POM. Ďalej drtením nezhodných plastových výrobkov (nepodarkov) priamo v priestoroch podniku vo vlastných drvičkách s kapacitou 2 až 4 tony plastu za deň, podľa požadovanej hrúbky výslednej frakcie granulátu ktorá môže byť 6 až 12 milimetrov.

Hlavnou úlohou a poslaním podniku je recyklácia plastov na ktorú sa aj špecializuje. V súčasnosti sa recyklácia realizuje na troch výrobných linkách. Výsledkom recyklovacieho procesu je regranulát. Ten sa vyrába v požadovanej cene a kvalite podľa zákazníka. Strojná kapacita jedného stroja na regranuláciu (extruder) sa pohybuje v rozmedzí 2 až 4 tony v závislosti od druhu spracovávaného materiálu. Následne vzniknutý regranulát podnik predáva zákazníkom ako materiál na výrobu plastových súčiastok. Vzhľadom na veľký objem obchodovaného materiálu a dobrú spoluprácu s dodávateľmi je firma schopná reagovať veľmi rýchlo na požiadavky zákazníka. U nových materiálov ponúkajú bezplatné odskúšanie materiálov. Pri dlhodobej spolupráci zaistia držanie skladovaných zásob.

V súčasnosti firma disponuje vlastným vozovým parkom a dopravou regranulátov priamo k zákazníkom.

**4.1.1. Výrobné zameranie podniku**

Hlavnou náplňou podniku je výroba a predaj regranulátu, ktorý sa získava zplastovej drťe. Tú podnik získava dvojakým spôsobom. Buďto kúpou, alebo vlastnou výrobou zo „scrap-u“. Scrap je súhrnný názov pre všetky plastové súčiastky vstupujúce do drťiča/mlyna. Sú to rôzne plastové nepodarky z tovární, ktoré neprešli kontrolou v domovskej továrni a museli byť z ďalšej montáže vylúčené. Tento scrap je umiestnený na príjmovú plochu kde je skontrolovaný technikom kvality. Keď je kontrola pozitívne ukončená scrap sa melie na drť. Tá je kontrolovaná pred regranuláciou aj počas tohto procesu. Drť je medziprodukt ktorý sa v regranulovacom stroji (extruderi) roztápa, tuhne a melie až nakoniec získa podobu malých, niekoľkomilimetrových čiastočiek, ktoré nazývame regranulát. Ten je kontrolovaný ešte raz, potom je balený a nakoniec je podrobený expedičnej kontrole a následne odosielaný zákazníkom.

**4.1.2. Organizačná a riadiaca štruktúra podniku**

Riaditeľ – Remarkplast s.r.o.

Konateľ – Remarkplast Slovakia s.r.o.

Ekonóm

Obchodný zástupca

Vedúci výroby

Skladník

Šoféri

Obsluha strojov

Zdroj: Remarkplast s.r.o.

Majiteľ českej spoločnosti Remarkplast s.r.o., riaditeľ, respektíve manažér najvyššej úrovne, ustanovil konaťeľa pre slovenský závod Remarkplast Slovakia s.r.o. ten je manažér strednej úrovne a je hlavou podniku na Slovensku. Jemu priamy podriadený sú operatívny manažéri, obchodný zástupca, vedúci výroby a ekonóm. Robotníci v halách sú priamo podriadený vedúcemu výroby, preprava, teda šofér a skladník sú podriadený obchodnému zástupcovi.

Obchodný zástupca má na zodpovednosti styk s obchodnými partnermi, dodávateľmi, a zákazníkmi. Ďalej je zodpovedný za prepravu tovaru k zákazníkom, a za skladové haly a plochy.

Vedúci výroby zodpovedná za kvalitu surovín vstupujúcich do výrobného procesu a je tiež poverený funkciou technik kvality/akosti a je tiež zodpovedný za dodržiavanie predpisov o bezpečnosti pri práci.

Ekonóm je zodpovedný za správne vedenie účtovníctva, kalkulácie pre potreby plánovania, mzdy, prípravu podkladov pre externé aj interné kontroly a inventarizáciu.

**4.2. Úloha kontroly v manažmente podniku**

Podnik Remarkplast Slovakia s.r.o. je veľmi mladá spoločnosť, a práve preto tu kontrola má ešte väčší význam a dôležitosť. V zabehnutých podnikoch kde prebiehajú procesy, či už výrobné, alebo predajné automaticky, je kontrola hlavne podkladom pre plánovanie, teda východiskovým stavom z ktorého vychádza podnik pri predpovedaní svojej budúcnosti. Okrem tejto dôležitej úlohy má kontrola v novom podniku úlohu vo väčšej miere úlohu výchovnú a informačnú. Keďže všetci zamestnanci sú „noví“, tým, že kontrolujú a sú veľmi často kontrolovaní sú vychovávaný v duchu podnikovej filozofie materského podniku Remarkplast s.r.o..

Človek ,manažér si veľmi rýchlo dokáže vytvoriť nástroje kontroly pre potreby podnikových organizácií a ďalších spoločenských inštitúcií, a to na základe zásadných technických zdokonalení, najmä schopnosti rýchlo spracovávať a analyzovať obrovské množstvá údajov. V práci manažéra sú totiž nástroje kontroly iba prostriedkom k dosiahnutiu cieľa ktorým je udržovanie kontroly. V prípade, že jednáme s ľudskými bytosťami v spoločenskej inštitúcii, nástrojom kontroly sa musí stať osobná motivácia, ktorá vedie k dosiahnutiu kontroly. K tomu, aby sa informácie, ktoré prinášajú nástroje kontroly, mohli stať základom konania, je treba ich správne preložiť- interpretovať.

V sledovanom podniku je prevažná časť kontroly sústredená na kontrolovanie nakupovaného materiálu, scrapu. Scrap je súhrnné označenie materiálu vstupujúceho do drtiaceho stroja. Teda ide o rôzne časti plastových výrobkov už po demontáži pripravených na mletie/drtenie (rôzne nepodarky výliskov z tovární). Scrap je kontrolovaný manažérmi najnižšej úrovne.

Cieľom kontroly v podniku je zabezpečenie hospodárnosti, účinnosti, efektivity a účelnosti výkonu činnosti podniku, ako aj dodržiavanie všeobecne záväzných predpisov, či už vnútorných, alebo vonkajších (zákon o bezpečnosti práce, atp.). Súhrnným cieľom je dosiahnutie takého stavu, aby sa kontrola stala akýmsi systémom včasnej kontroly podniku a upozorňovala manažéra na hroziace nebezpečenstvá.

Aby bola kontrola vôbec možná, je potrebné v každom podniku, vypracovanie a dodržiavanie štandardov kvality a výkonnosti. V tomto prípade ide hlavne o určenie, ako má správne vyzerať prijímaná surovina, ktorá vstupuje do výrobného procesu podniku. V našom podniku sa jedná o plastovú drť- scrap. Vzhľad scrap-u musí zodpovedať schopnostiam a možnostiam stroja na jeho spracovanie a zároveň spĺňať

podmienky certifikátu kvality ISO-75-D48-00-SK. To znamená, že scrap nesmie obsahovať prímesi plastov inej farby, nesmie obsahovať častice inej veľkosti ako je stanovené na štítku obalu (palety, klietky, oktabínu, atp.), ďalej nesmie obal obsahovať scrap zmiešaný s vodou, a v zmesi sa nemôžu nachádzať častice príliš veľké.

Kontrolu množstva dodávky vykoná ekonóm. Priamu kontrolu kvality scrapu vykonáva samotný technik kvality/akosti. Práve na ňom závisí celý proces a výsledok kontroly. Na ňom závisí či bude dodávka materiálu, alebo časť dodávky prijatá alebo odmietnutá, respektíve, či bude odoslaná na reklamáciu. V prvom rade si treba uvedomiť, že akt merania ovplyvňuje aj samého pozorovateľa. V žiadnej so situácií s ktorá môže nastať v podniku, nie je akt merania ani objektívny ani neutrálny. Je subjektívny z toho dôvodu, že štandardy sú síce určené normou kvality, ale ich porovnávanie so skutočným stavom je výhradne v rukách a oku jedinej osoby, a teda je nutne poznamenaný osobnými sklonmi. Pritom má jeho rozhodnutie veľkú váhu, a to v tom, že pri odmietnutí dodávky sa zníži ohodnotenie dodávateľa a toto hodnotenie môže mať vplyv pri ďalšom vyjednávaní ceny, alebo celkového vylúčenia konkrétneho dodávateľa. To platí taktiež pri kontrole výstupnej ktorú ako technik kvality tiež vykonáva vedúci výroby. Tu sa prejavuje psychologický aspekt kontroly, a to ten, že kontrolovanému subjektu je pripisovaná väčšia dôležitosť, už len preto, že je kontrolovaný. Či už je to celý proces regranulácie, za ktorý sú zodpovení všetci obsluhovači strojov, alebo len jeho časť či výsledok ich práce.

**4.3. Stupne kontroly v podniku:**

**4.3.1. Vstupná kontrola**

Vstupnú kontrolu vykonáva samostatný technik kvality. V prípade objavenia nezhody kontaktuje vedúceho obchodného úseku, ktorý môže rozhodnúť o prijatí, respektíve o odmietnutí dodávky, prípadne časti dodávky. V prípade, že bola dodávka prijatá a nezhoda objavená neskôr, materiál sa označí štítkom “nezhoda“ a presunie sa do reklamačného skladu. Za riešenie reklamácie je zodpovedný vedúci obchodného úseku.

**4.3.2. Kontrola nakupovaného materiálu**

Kontrola drte a granulátov sa vykonáva na každom balení granulátov aj drte.

Materiál určený ku kontrole je umiestnený na príjmovej ploche a je označený štítkom "Pred kontrolou". Kontrola je rozdelená do nasledujúcich krokov a na základe plánu je vykonávaná takto:

- Kontrola identity (štítku)-balenie musí byť označené štítkom jednoznačne identifikujúcim obsah

- Kontrola drte- kontrola kontaminácie drte, drť nesmie byť kontaminovaná iným materiálom, cudzími predmetmi, kovom, alebo inak znečistená, drť nesmie obsahovať nepomleté kusy scrapu.

- Kontrola balenia (paleta, a pod.)-balenia musia byť nepoškodené

- Kontrola množstva – počet a hmotnosť balení musí byť zhodná s dodacím listom

**Doklad o realizácii kontroly**

Pri pozitívnom výsledku kontroly vykoná samostatný technik kvality zápis "ok" do príjemky dodávky a zároveň do Prevádzkového denníka, ktorý slúži ako podklad pre elektronickú evidenciu. Pokiaľ je výsledok kontroly negatívny, uvedie do kolonky "N.OK" nebo krížik. Takýto tovar musí byť odoslaný na reklamáciu, alebo nesmie byť prijatý pretože nezhody sú veľmi závažné a často je tovar úplne nepoužiteľný.

Pri scrape je kontrola vykonávaná v priebehu triedenia (umiestňovania na konkrétne umiestnenie na skladovacích plochách) na základe „skúšobného plánu“ a je rozdelená do nasledujúcich krokov:

- Kontrola identity (podľa označení a katalógu)- musí byť jednoznačne é označenie typu materiálu na výlisku, na identifikačnom štítku, alebo musí byť uvedené v katalógu. Musia byť odstránené identifikačné štítky o nezhode ktoré pri kontrole používa dodavaťeľ.

- Kontrola scrapu- súčiastky musia byť bez kontaminácie a nečistôt

- Kontrola balení (paleta, klietka a pod.)- obaly nesmú byť poškodené

- Kontrola množstva – počet a hmotnosť balení musia súhlasiť s dodacím listom

**Doklad o výsledku vstupnej kontroly**

Pozitívny výsledok kontroly zaznačí samostatný technik kvality ako konkrétne umiestnenie v protokole príjmu -scrap. V prípade negatívneho výsledku zapíše miesto pozície číslo reklamačného skladu. Pri kontaminácii je scrap úplne nepoužiteľný, a preto sa automaticky neprijme, alebo reklamuje. Po prípadnom zistení ostatných nedostatkov o reklamácii, alebo neprijatí časti, alebo celej dodávky rozhoduje vedúci výroby.

**4.3.3. Výrobná kontrola**

Výrobnú kontrolu vykonáva obsluha nožových mlynov na svojom pracovisku.

Kontrola je vykonávaná vizuálne priebežne počas výroby v 4 krokoch:

-kontrola drte- drť musí byť bez nečistôt, kontaminácie a bez veľkých kusov

-kontrola spacovávaného scrapu- musí byť požadovaného farebného odtieňa, bez kontaminácie znečistenia, musí byť v katalógu scrapu

-kontrola identity (štítku)- vykoná sa jednorazovo pri otvorení obalu, obal musí byť jednoznačne označený jediným štítkom, a musí zodpovedať obsahu balenia

- kontrola balení (paleta,klietka)- kontrola poškodenia obalu

**4.3.4. Výstupná kontrola drte**

Vyrobené drte sú označené vyplneným identifikačným štítkom z výroby, červenou cedulkou „*pred kontrolou“* a umiestnené na predávacej ploche. Kontrolu vykonáva samostatný technik kvality.

Výstupní kontrola je vykonávaná aj na nedokončenej výrobe.

Kontrola sa vykonáva podľa plánu v 4 krokoch:

- kontrola drte – frakcie- nesmie obsahovať nepomleté kusy scrapu

- kontrola drte – kontaminácie- neznečistená bez cudzích predmetov a kovov

- kontrola identity (štítku)- balenie musí byť označené štítkom jednoznačne určujúcim obsah

- kontrola balení (paleta, oktabín, klietka)- balenie musí byť čisté, nesmie byť poškodené ani obal ani paleta

.**Doklad o realizácii výstupnej kontroly:**

Pri pozitívnom výsledku kontrol vykoná samostatný technik kvality zápis "ok" do príjemky dodávky a zároveň do Prevádzkového denníka, ktorý slúži ako podklad pre elektronickú evidenciu. Ak je výsledok kontroly negatívny, uvedie do kolonky "N.OK" nebo krížik.

**4.3.5. Expedičná kontrola**

Za expedičnú kontrolu zodpovedá vedúci logistiky. Kontrola prebieha pri nakladaní expedovaného materiálu. V rámci kontroly vykonávanej podľa plánu sa vykonáva:

* kontrola identity (štítku)
* kontrola zhody s dodacím listom
* kontrola balení

**4.4. Návrhy na zdokonalenie kontrolných procesov v sledovanom podniku**

**4.4.1. Vonkajšie prostredie**

V súčasnej dobe má podnik detailne vypracovaný systém kontroly, ktorý firma prevzala od svojej materskej firmy v českej republike. Ten poskytuje tejto mladej pobočke solídny základ už odskúšaných a v praxi preverených štandardov, pravidiel a spôsobov merania. Poslaním týchto prevzatých, ale upravených štandardov kontroly,

je maximálne zefektívniť výrobné procesy, tým, že odstraňujú nekvalitné suroviny vstupujúce do výroby.

Žiaden podnik, a teda ani Remarkplast s.r.o., nesmie zabúdať, že nech má akokoľvek kvalitné suroviny, výrobky, alebo kvalifikovaných pracovníkov, nezaobíde sa bez zákazníkov. Keď podnik nemá zákazníkov, podnikanie neplní svoj základný účel a tým je, ako každý určite vie, tvorba zisku.

Základným predpokladom pre zisk je teda produkt, v našom prípade recyklovaný plast a na druhej strane vystupuje zákazník. Podnik má veľký potenciál vyrábať veľmi kvalitný recyklát / regranulát. Na tejto schopnosti sa v nemalej miere podieľa prepracovaný systém kontroly. Avšak kontrola v podniku je príliš jednostranne zameraná na vnútro podniku a akoby manažment prestal sledovať okolie podniku a nestará sa o zákazníka ktorý nakupuje produkt a prináša do podniku zisk. Tu nastáva problém keďže manažment je doslova odrezaný od okolitého sveta.

Navrhujem, aby sa úsilie manažmentu viacej zameralo na vonkajšie prostredie  vytvorením a zavedením metód zhromažďovania dôležitých informácií a vonkajšom prostredí, hlavne o nových potenciálnych zákazníkoch. K týmto informáciám by mali patriť poznatky o spokojnosti už získaných zákazníkov, o nákupných zvyklostiach terajších ako aj tých potenciálnych, o technických novinkách, o konkurentoch a o významných vládnych a legislatívnych opatreniach, ktoré v oblasti recyklácie zasahujú do procesu výroby.

**4.4.2. Merateľné a nemerateľné faktory vplývajúce na výsledky podniku**

Ďalší problém na ktorý som narazil pri skúmaní kontrolných mechanizmov podniku, je ten, že kontrola je výhradne zameraná na kontrolovanie procesov ktoré sa dajú ohodnotiť buďto presným meraním, alebo nepresnejším, ale stále veľmi spoľahlivým odborným, alebo prinajmenšom trénovaným odhadom.

Na fungovanie každého podniku, podobne ako na všetky ostatné inštitúcie, pôsobia okrem takýchto merateľných faktorov, tiež dôležité premenné, ktoré sa ale vzpierajú akémukoľvek meraniu. Príkladom  týchto nemerateľných faktorov je napríklad schopnosť podniku prilákať nových zákazníkov, schopnosť udržať si schopných kvalifikovaných pracovníkov a manažérov. Pritom tieto faktory sú pri plnení cieľov veľmi dôležité ba dokonca nevyhnutné pre prežitie podniku. Tieto faktory sú síce nemerateľné, ale vplývajú na merateľné faktory nebadane a môže trvať roky kým sa odhalia tým, že sa premietnu do faktorov ktoré dokážeme vyčísliť a skontrolovať bežnou kontrolou.

Keďže jednou z úloh kontroly je pôsobiť ako systém včasného varovania podniku pred problémami skôr než sa stanú kritickými, je neprípustné, aby tieto nemerateľné faktory boli ponechané voľnému priebehu, pretože nie je možné ich zlé pôsobenie včas odhaliť. Prejavia sa až vtedy keď je ich pôsobenie kritické.

Preto navrhujem vytvoriť sústavu merateľných a nemerateľných premenných ktoré sú dôležité pre dosiahnutie konkrétnych vytýčených podnikových cieľov. A pokúsiť sa stanoviť štandardy pre tie premenné ktoré sa merať nedajú a sledovať výsledky meraťeľných faktorov v závislosti od zmien týchto nemerateľných.

**4.4.3.Kontrola výkonnosti a kvality práce zamestnancov**

Po rozhovoroch z pracovníkmi a manažérmi firmy som objavil problém, ktorý nastal pri kontrolovaní pracovného výkonu zamestnancov. Zamestnanci sú vo firme kontrolovaný osobne konateľom podniku, takou frekvenciou, že paradoxne, má táto kontrola za následok zníženie výkonnosti zamestnancov.

V podniku sa dá kontrolovať všetko od spotreby papiera, až po stav budovy, alebo zásob. Avšak je potrebné rozlíšiť potrebné rozlíšiť tieto kontroly na potrebné a zbytočné. Príkladom potrebnej a nenahradiťeľnej kontroly je kontrola výkonnosti a kvality práce zamestnancov. V kontrole ľudí je skrytá skutočná kontrola podniku pretože bez ohľadu na to aký drahý, alebo výkonný je stroj zaparkovaný vo výrobnej hale, je obsluhovaný ľuďmi, ktorých výkon musí byť kontrolovaný, aby tento stroj pracoval na maximum a tak sa dosiahli ciele stanovené manažmentom.

Problém v tomto prípade je teda prehnaná kontrola, ktorá má za následok v prvom rade spomínané obmedzovanie pracovníkov a v druhom rade oberá konateľa o drahocenný čas.

Preto navrhujem, aby sa táto kontrola nevykonávala osobne, ale bolo by vhodné vypracovať, alebo prehodnotiť súčasný systém odmien a trestov v podniku. Bolo by potrebné vypracovať normu obsluhy stroja a správne zvoliť výšku odmien, ale aj trestov za nedodržanie normy. Tým by sa odstránil nežiaduci vplyv kontroly na týchto zamestnancov a motivoval by sa ich vyšší výkon.

**5. Záver**

Dnes, v prostredí ostrej konkurencie podniky hľadajú všemožné aj nemožné spôsoby ako sa udržať na šachovnici podnikania. V takýchto prípadoch často prosperujúce, navonok zdravé podniky upadajú do recesie a neraz miznú z pola úplne. Je to často preto, že manažéri podnikov miesto toho, aby sa snažili napraviť chyby vo vlastnom podniku, hľadajú možnosti príjmov pre podnik v nových odvetviach a tovaroch. Problém sa ale nevyrieši, ale najskôr sa bude opakovať, pretože chyby ktoré viedli k úpadku pôvodnej činnosti sa prejavia s najväčšou pravdepodobnosťou aj v novej oblasti pôsobenia.

Na základe skúmania množstva údajov som dospel k názoru, že kontrola je nevyhnutným prostriedkom sledovania a riadenia podniku, a že väčšina problémov vo firmách je spôsobená nevedomosťou manažérov o chybách v podniku. Táto nevedomosť vzniká práve preto, že v podniku je zanedbávaná, nesprávne vykonávaná, alebo vôbec nevykonávaná kontrola.

V mjej práci som predstavil podnik v ktorom som vysvetlil úlohu kontroly v manažmente, vysvetlil som stupne kontroly v tomto podniku.

Ďalej som sa pokúsil vysvetliť ako by mala vyzerať správna kontrola, jej priebeh a úlohy v manažmente.

V sledovanom podniku som sa pokúsil o zdokonalenie kontrolného procesu hlavne otočením časti pozornosti manažmentu na vonkajšie procesy a hlavne kontrolovaním správania zákazníkov tak terajších ako aj budúcich respektíve potenciálnych. V ďalšom návrhu som sa pokusíl o upozornenie na sledovanie schopností, ktoré sa nedajú merať exaktne ani odhadom, a poskytol som návrh na zmenu kontroly zamestnancov, ich práce a výkonností.

**6. Použitá literatúra**

**1: Bartol Kathryn M., Martin David C**. Management - New York : McGraw-Hill Inc., 1991 - 813 s. ISBN 0-07-003926-7

**2: Boone Louis E., Kurtz David L**..Management – 4.vyd - New York : McGraw-Hill, Inc., 1992 - 605 s. ISBN 0-07-540964-X

**3: Drucker Peter**, Drucker na každý deň, 366 zamyslení a podnetov, ako robiť správne veci ISBN: 80-7261-140-2

**4: Gozora Vladimír**. Podnikový manažment - 3. nezmen. vyd. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005 - 190 s. ISBN 80-8069-462-1

**5: Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W. jr.**. Management - 8-th ed. - Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999 - 747 s. ISBN 0-538-87672-7

**6: Malejčík Albín**. Zákady manažmentu- 1. vyd. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006 - 143 s. ISBN 80-8069-644-6

**7: Mižičková Ľudmila, Šajbidorová Mária, Ubrežiová Iveta**. Základy manažmentu- 1. vyd. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita vo Vydavateľstve SPU v Nitre, 2007 - 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6

**8: Mižičková Ludmila**, Základy manažmentu, 1. vyd. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002 - 95 s. ISBN: 80-7137-983-2

**9: Rue Leslie W., Byars Lloyd. L.**. Management skills and application – 6. vyd. - Burr Ridge : IRWIN, 1992 - 576 s. ISBN 0-256-08702-4

**10. Sedlák Mikuláš**. Základy manažmentu - 1. vyd. - Bratislava : Iura Edition, 2008 - 310 s. (Ekonómia) ISBN 978-80-8078-193-4

**11: Stevenson William J.**. Productions- operations management – 3.vyd., - Homewood : IRWIN, 1990 - 929 s. ISBN 0-256-08029-1

**12: Weihrich Heinz, Koontz Harold**. Management – 10. Vyd. - New York : McGraw-Hill, Inc., 1993 - 744 s ISBN 0-07-069170-3

**13**: http://www.remarkplast.cz/sk/menu-1/Remarkplast-Slovensko