

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128442

ÚLOHA KONTROLY V MANAŽMENTE

2010

Jana Giertľiová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

ÚLOHA KONTROLY V MANAŽMENTE

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

Nitra 2010

Jana Giertľiová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Jana Giertliová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Úloha kontroly v manažmente“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 10. mája 2010

Jana Giertliová

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela vysloviť pod'akovanie doc.Ing.Albínovi Malejčíkovi,CSc. za odbornú pomoc, poskytnuté informácie a vhodné usmernenie pri spracovaní bakalárskej práci.

Abstrakt

Témou bakalárskej práce je úloha kontroly v manažmente. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola obsahuje definície manažmentu, vývoj ako aj jeho základné funkcie – plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Ďalšími dôležitými časťami sú kapitoly s názvom Cieľ a Metodika práce. Dôležité je, aby sa zadaná téma aplikovala aj v praxi. Z tohto dôvodu som si vybrala podnik cestovného ruchu, konkrétne hotel Alexanders, kde úlohu kontroly analyzujem podľa organizačných úsekov od najvyššej úrovne riadenia po úroveň najnižšiu. Pri analýze budem vychádzať z vopred určenej organizačnej štruktúry. Táto kapitola s názvom – Výsledky práce začína samotným vymedzením pojmu kontrola, kde sa opisuje celkový proces, druhy, techniky funkcie. V ďalšom kroku je podnik charakterizovaný z hľadiska poskytujúcich služieb. Kapitola zahŕňa podkapitoly, čím sú vlastne vymedzené dané organizačné úseky podniku. Každý úsek podniku si vyžaduje prísnu a dôslednú kontrolu. Sú presne definované subjekty kontroly – vedúci manažéri, ktorí hodnotia svojich podriadených a ich celkový pracovný výkon. Ich náplň práce závisí od pracovnej pozície. Každá práca si vyžaduje iný typ kontrolných mechanizmov, iné spôsoby a techniky hodnotenia. Význam sa kladie na správne určený čas, miesto a v neposlednom rade správne určený objekt kontroly. V tomto podniku sa sledovanie a hodnotenie zväčša sústreďuje na ľudské zdroje, ekonomické výsledky podniku, celkovú využiteľnosť kapacít hotela a nakoniec sa hodnotí pozícia a úspešnosť na trhu v celkovej spoločnosti.

Kľúčové slová: Manažment, Kontrola, Spôsoby kontroly, Ľudské zdroje, Ekonomické výsledky

Abstract

The theme of this bachelor work is the role of management control. The work is divided into four chapters. The first chapter contains definitions of management, development as well as its basic functions - planning, decision making, organizing, leading and controlling. The other important parts are the chapters entitled as Purpose and methodology of work. It is important to apply the specified topic in practice. For this reason I chose the business of tourism, namely Hotel Alexanders, where the role of control I analyse by organisational sections from the highest levels of management to the lowest level. The analysis will be based on predetermined organizational structure. This chapter, entitled – The results of work, begins with the own definition of control, which describes the overall process, types, technics of functions. In the next step is enterprise characterized in terms of providing services. Chapter includes subchapters, which are actually defined the organizational division of the enterprise. Each section of the company requires strict and consistent control. They are well-defined subjects of control - leading managers who evaluate their subordinates and their overall work performance. Their job description depends on the job position. Each job requires a different type of control mechanisms and other means and technics of evaluation. The importance is placed on the right designated time, place and finally right specific the object of control. The company is monitoring and evaluation mainly focuses on Human Resources, the economic results of the company, the total hotel capacity utilization and finally is evaluated the position and success in the market in the whole society.

Keywords: Management, Control, control methods, Human Resources, economic results

Obsah

Zoznam ilustrácií	7
Zoznam tabuliek	8
Zoznam termínov	9
Úvod	10
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	12
1.1 Definícia, podstata a význam manažmentu	12
1.2 Vývojové etapy manažmentu	13
1.2.1 Počiatky vzniku manažmentu	13
1.2.2 Teórie manažmentu	14
1.3 Predmet manažmentu	14
1.4 Štruktúra a proces manažmentu	15
1.4.1 Obsah procesu	15
1.4.2 Podstata a vzájomné vzťahy čiastkových charakteristík	16
1.5 Funkcie manažmentu	17
1.5.1 Plánovanie v manažmente	17
1.5.2 Organizovanie v manažmente	18
1.5.3 Rozhodovanie v manažmente	18
1.5.4 Personálne zabezpečovanie v manažmente	19
1.5.5 Vedenie v manažmente	20
1.5.6 Kontrola v manažmente	22
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	26
4 Výsledky práce	28
4.1 Kontrola	28
4.1.1 Kontrolný proces	28
4.1.2 Úloha hodnotiacich štandardov kontroly	29
4.1.3 Zásady efektívnej kontroly	29
4.1.4 Kontrolné techniky a metódy	30
4.1.5 Zameranie kontroly	31
4.1.6 Druhy kontroly	31
4.2 Charakteristika hotela Alexander s.	33
4.3 Organizačná štruktúra hotela	35
4.4 Úloha kontroly na jednotlivých úsekoch	37
4.4.1 Kontrola na úseku riaditeľ	37
4.4.2 Úsek ekonomika a účtovníctvo	40
4.4.3 Úloha kontroly na úseku prevádzkový manažér hotela	42
4.4.3.1 Kontrola na úseku príjmu hosťa – recepcie	42
4.4.3.2 Kontrola na úseku hotelových izieb	44
4.4.3.3 Kontrola na úseku odbytového strediska – reštaurácia	44
4.4.3.4 Kontrola na úseku výrobného strediska – kuchyňa	45
4.4.4 Kontrola na úseku nákupca	46
4.4.5 Kontrola na úsekoch Monaco cluby	48
4.5 Kontrola manažérom vo vzťahu k svojim podriadeným	48
Záver	52
Zoznam použitej literatúry	54
Prílohy	56

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1 – Kontrolný proces

Obrázok 2 – Organizačná štruktúra hotela Alexander s

Obrázok 3 – Vzdelanostná úroveň zamestnancov hotela Alexander s

Obrázok 4 – Graf vývoja sezónnych indexov hotela Alexander s

Obrázok 5 – Graf tržieb hotela jednotlivých úsekov v %

Obrázok 6 – Graf návštevnosti hotela podľa krajín

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Hotelové izby + cenník za jednotlivý typ izby

Tabuľka 2 - Veková štruktúra zamestnancov hotela Alexander s

Tabuľka 3 – Obsadenosť hotelových izieb za mesiac apríl

Slovník termínov

Trieda hotela - stanovuje minimálne požiadavky na vybavenie, úroveň a rozsah služieb spojených s ubytovaním.

Hotel je ubytovacie zariadenie s viac ako 10 izbami pre návštevníkov s rôznym rozsahom poskytovaných služieb.

Počet izieb (kajút) k poslednému dňu mesiaca (Tab.3 r.1) - je počet izieb k poslednému dňu mesiaca určených pre cestovný ruch.

Celkový počet obsadených izieb (Tab.3 r. 2) - je súčet obsadených izieb za každý deň v mesiaci určených pre cestovný ruch. Izba sa považuje za obsadenú (bez ohľadu na počet lôžok), ak v nej prenocuje aspoň jeden hosť t. j. počet izbodní

Počet lôžok spolu k poslednému dňu mesiaca (Tab.3 r. 3) - zahŕňa všetky lôžka určené pre nočný odpočinok hostí vrátane príležitostných lôžok

v tom stále lôžka (Tab.3r.4) - sú lôžka trvale určené pre nočný odpočinok host'a

príležitostné lôžka (Tab.3r.5) - sú lôžka ako napr. spacie kreslo, gauč určené pre denný odpočinok host'a. Možno ho upraviť na stále lôžko až na požiadanie host'a.

Celkový počet stálych lôžok k dispozícii návštevníkom (Tab.3 r.6) - je súčet stálych lôžok za každú noc v mesiaci, ktoré sú k dispozícii hosťom cestovného ruchu t. j. lôžkodní

Úvod

Keďže som študentka fakulty ekonomiky a manažmentu tému bakalárskej práce som si zvolila na katedre manažmentu s názvom „*úloha kontroly v manažmente*“

Vybranú tému som sa rozhodla spracovať na základe toho, že pripisujem danej funkcii manažmentu značnú dôležitosť. Je to funkcia, ktorá vlastne vedie podnik na svojej ceste úspešnosti stále vpred. Pretože v každej jeho oblasti zisťuje, či je schopný udržať svoju pozíciu stabilne na trhu alebo naopak upriamiť svoju pozornosť na zlepšenie vzniknutej situácie. Kontrola nadväzuje na prvú funkciu manažmentu plánovanie a jej hlavný význam preto spočíva k zameriavaniu všetkej svojej energie k dosahovaniu týchto plánov. Dá sa povedať, že neustále svojim dynamickým spôsobom posilňuje organizačné správanie, ktoré si práve želá manažment. Jej význam sa kladie i na zosúladenie stanovených úloh na základe noriem a štandardov a následne znižuje neistoty stanovením určitých zásad. Na kontrolu ako na jednu z významných funkcií manažmentu majú rôzne názory a charakteristiky aj autori slovenskej i zahraničnej literatúry. Keďže patrí k téme manažmentu, bolo potrebné systematicky definovať tento pojem, jeho vznik, pôvod, následne opísať každú základnú funkciu. V ďalšej časti témy som sa zaoberala samotnou kontrolou, kde na úvod som tému zanalyzovala z môjho pohľadu. Opísala som proces, jej funkcie, slabé a silné stránky a nakoniec oblasti jej zamerania. Keďže je to širší pojem, bolo potrebné sústrediť sa aj na klasifikáciu kontroly.

V praxi sú dôležité nie len teoretické poznatky, ale predovšetkým aplikácia získaných poznatkov na riešenie danej problematiky. Preto som sa rozhodla, vybrať si konkrétny podnik, v rámci ktorého som úlohu kontroly ďalej skúmala. Vybraný podnik patrí do skupiny podnikov poskytujúcich služby zákazníkov v oblasti cestovného ruchu. Túto oblasť spoločnosti som zvolila vďaka svojej atraktívnosti a rozmanitosti služieb.

V súčasnosti sa nachádzame v silne konkurenčnom prostredí kde pôsobí už množstvo podnikov so širokou škálou ponúkaných služieb. Cestovný ruch Slovenskej republiky sa postupne preberal z privatizačnej letargie, aby získal črty trhového odvetvia a stal sa tak integrovanou súčasťou domáceho i zahraničného trhu. To znamená, že podniku tejto oblasti a to najmä hotely sa potrebujú prezentovať ako ekonomicky životaschopné subjekty.

Dnes existuje množstvo hotelovo – reštauračných zariadení v rôznych veľkostných kapacitách. Zákazník si vyberá i na základe cenovej kategórie, kvality a rozsahu poskytovaných služieb, od umiestnenia a pod. Samozrejme existuje široká škála kritérií a možností podľa čoho sa zákazník rozhodne.

Pri spracovaní danej práce som teda tento podnik charakterizovala a ďalej som vychádzala z jeho organizačnej štruktúry. Jej horizontálne a vertikálne členenie hovorilo o rôznych úrovniach. Najvyššia strategická úroveň patrí majiteľovi a riaditeľovi podniku. Na tomto stupni štruktúry som úlohu kontroly poňala z jeho strategického pohľadu. Čo spočívalo najmä v celkovej sledovanosti chodu svojho podniku, prísny dohľad sa vykonával najmä pomocou finančných ukazovateľov na aktuálnu pozíciu v rámci dosahovania hlavného cieľa podnikania a tým je zisk. Pomocou kontroly mohol riaditeľ presne definovať v akom štádiu podnikania sa nachádzame. Neustále sledovanie mu pomáhalo k rozhodovaniu o ďalšej činnosti podniku či už ide o modernizáciu, rozširovanie služieb alebo v negatívnom zmysle o zmene, zúžení alebo zastavení svojej prevádzky. K tejto činnosti mu neodmysliteľne slúžili účtovné doklady, nad ktorými má dohľad ekonomický úsek. Riaditeľ s úsekom úzko spolupracuje to znamená, že medzi nimi prebiehajú neustále informačné procesy a spätné väzby.

Strednú úroveň prevádzky zastupujú jednotliví prevádzkoví manažéri. Ich úloha v oblasti kontroly spočívala v každodennom opakovanom a dynamickom sledovaní prevádzky na najnižších častiach štruktúry. Podnik denne poskytoval služby svojim hosťom či už stravovacie, ubytovacie alebo doplnkové. Každá činnosť si vyžaduje dohľad a kontrolu. Pretože denne používame k efektívnej práci ľudské, materiálne, kapitálové a finančné zdroje. A aby bola táto práca skutočne efektívna úloha kontroly má opodstatnený význam. Len pomocou kontroly sa snažíme spoznávať skutočný stav a prípadné problémy a nedostatky sa snažíme odstraňovať, aby bol v konečnom dôsledku spokojný samotný hosť nášho podniku. I on sám nás môže hodnotiť z rôznych hľadísk s použitím rôznych merítok. Jeho zhodnotenie je pre nás výsledok, že sa opakovane do nášho podniku vracia. V neposlednom rade sa veľký význam pripisuje kontrole ľudských zdrojov, čiže náročnej, kritickej a opakovanej kontrole všetkých zamestnancov podniku. Na to, aby ich práca bola efektívna a v súlade s požiadavkami, je potrebné, aby sami zamestnanci pochopili význam a cieľ svojej práce, aby záujmy podniku prevyšovali ich osobné záujmy a aby si sami vytvárali príjemné a zmysluplné pracovné prostredie.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Definícia, podstata a význam manažmentu

Riadenie je považované ako je jedna z najdôležitejších ľudských činností. Od doby, keď začali ľudia vytvárať skupiny, aby dosiahli svoje ciele, sa riadenie stalo nevyhnutné pre zabezpečenie koordinácie individuálnych úsilí. Spoločnosť sa začala stále viac spoliehať na skupinové práce a tak sa mnoho skupinových organizácií začalo zväčšovať, vzrastal význam manažérov. Tým sa manažment zaradil medzi významné spoločenské vedy, uplatňované v rôznych oblastiach.

MALEJČÍK (2007) charakterizuje manažment ako: „*Subjektívnu, cieľavedomú a uvedomelú činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej voľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.*“

PAŠKA (2004) tvrdí, „*že manažment nie je exaktnou vedou, ako iné vedné odbory, ale obsahuje veľký podiel umenia výrazne viazaného na osobu – manažéra, do ktorého riadiacich činností stále viac preniká veda.*“

Manažment ako mladý vedný odbor patrí medzi spoločenské vedy, opiera sa o poznatky viacerých vedných disciplín, ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia.

SEDLÁK (1997) rozoznáva pojem manažment v týchto významoch:

Manažment ako praktická činnosť predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktorú manažéri vykonávajú, resp. musia vykonávať na dosiahnutie cieľa.

Manažment ako vedný odbor či vedná disciplína predstavuje naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, vypracovaných na základe abstrakcie a empirie, ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať.

Pojem manažment sa používa i na označovanie ľudí, resp. *ako osobitná skupina ľudí, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie.*

Ďalej tvrdí: „*Manažment ako riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast.*“ **SEDLÁK** (1997)

Iní svetoví autori ako **PEARCE, ROBINSON** (1997) chápu manažment ako proces optimalizácie využitia ľudských, materiálnych a finančných zdrojov k dosiahnutiu stanovených organizačných cieľov.

1.2 Vývojové etapy manažmentu

1.2.1 Počiatky vzniku manažmentu

Manažment ako ucelené vedná disciplína sa začal formovať na prelome 19. – 20. storočia v USA preto hovoríme o americkom manažmente. Najväčší vplyv na rozvoj jeho teórie a praxe mala priemyselná revolúcia. Pri aplikovaní manažmentu v Európe sa prejavili určité národnostné odlišnosti, predsa sa však používali podobné princípy, metódy a postupe, ako v americkom manažmente a tak sa rozvíjal euroamerický alebo západný manažment. Taktiež aj v Japonsku sa urýchlilo toto preberanie a vznikol japonský manažment. Manažment ako praktická činnosť však existuje už veľmi dávno. Svedčia o tom veľké stavby, ktorá sa zachovali až dodnes ako napr.: egyptské pyramídy, čínsky múr, koloseum, hrady a iné. Pri týchto stavbách bolo potrebné vypracovať projekt, plánovať a rozdeľovať prácu, kontrolovať ju, zabezpečiť vhodný materiál a pod. Potreba riadenia teda vzniká všade tam, kde ľudia pracujú spoločne. Rast záujmu o manažment bol výsledkom uvedomovania si významu racionálneho riadenia pre efektívnosť podnikov, ako aj dôsledkov zvyšovania celosvetovej konkurencie v hospodárskej a inej oblasti. **SEDLÁK**

„*Manažment je proces vytvárania a udržiavania určitého prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú samostatne i spoločne v skupinách a efektívne uskutočňujú zvolené ciele.*“ **KOONTZ, WEIHRICH** (1993)

HUDÁK (2001) zaraďuje manažment medzi mladé spoločenské vedy a vyzdvihuje pojem ako mladý vedný odbor, ktorý predstavuje usporiadaný súbor poznatkov podľa určitých hľadísk, väčšinou odporovaných z praxe, ktoré sú spracované formou návodu pre jednanie alebo ako princípy. Opiera sa o poznatky viacerých vedných disciplín, ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia.

Teória a prax manažmentu zaznamenali v poslednom období búrlivé zmeny. Zásadne sa zmenil pohľad na podnik ako na otvorený systém, na funkciu manažérov, či na metódy riadenia. **MURGAŠ** (2001) hovorí, že v súčasnosti dominuje v manažmente strategický prístup, realizovaný v rámci strategického manažmentu. Strategický manažment je proces nepretržitý, kompaktný s vnútornou harmóniou. Skladá sa zo štyroch fáz, ktoré sú navzájom prepojené, pričom medzi nimi existuje spätná väzba:

- skúmanie externého a interného prostredia
- formulácia stratégie
- implementácia – tvorba programov a plánov na realizáciu stratégie, rozpočtov a procedúr
- hodnotenie a kontrola – monitorovanie, poznávanie, kontrola a hodnotenie realizácie stratégie

1.2.2 Teórie manažmentu

V minulosti sa teda vytvorili mnohé čiastkové poznatky o manažmente, až do začiatku 20. storočia neexistovala ucelená teória manažmentu. Ucelené teórie sa začali formovať až na začiatku 20. storočia. Rozvoj sa zintenzívnil hlavne po druhej svetovej vojne.

V teoretickom rozpracovaní možno pozorovať odlišné prístupy a tak vo svete vznikajú rôzne koncepcie – školy manažmentu. **SEDLÁK** (1997)

Hlavné prístupy, resp. „školy“ alebo „teórie“ môžeme rozdeliť do týchto skupín:

- ❖ Tradičná – klasická škola manažmentu
- ❖ Behavioristická – neoklasická teória resp. teória medziľudských vzťahov
- ❖ „Nová“ nazývaná aj „moderná“ teória manažmentu
- ❖ Pragmatický – empirický prístup k manažmentu

1.3 Predmet manažmentu

Tak ako každá veda v sústave vied tak aj manažment musí mať vymedzený predmet. Vymedziť predmet manažmentu presne a vyčerpávajúcim spôsobom zatiaľ nie je možné.

Všeobecne možno konštatovať, „že manažment zhromažďuje, analyzuje, triedi a syntetizuje výsledky výskumov, zovšeobecňuje skúsenosti z riadiacej činnosti a hľadá odpovede na svoje problémy v oblasti manažmentu.“ tvrdí **MALEJČÍK** (2007)

Predmet teda zahŕňa nasledovné skupiny:

Zákonnosti procesu manažmentu - mechanizmus manažmentu, kde patria vnútorné vzťahy medzi subjektom a objektom manažmentu.

Vplyv vonkajších podmienok na manažment – faktory manažmentu, ktoré zahŕňajú vzťahy medzi daným systémom na jednej strane, prírodným a spoločenských prostredím pôsobiacim na činnosť a vývoj tohto systému na strane druhej.

Subjekt manažmentu – všeobecné požiadavky na výkon činností manažérov.

Plne kvalifikovaný manažér je cenným človekom pre organizáciu. Musí mať talent a schopnosť usmerňovať skúsenosti druhých a dokázať ich využiť v prospech celku.

Objekt manažmentu predstavuje človeka zaradeného v organizačnom systéme, pri ktorom sa definujú jeho fyzické, psychologické a sociologické požiadavky pre výkon povolania a funkcie.

Organizačný systém – prostredie, v ktorom prebieha mechanizmus manažmentu. Úspech manažérskej činnosti je silne ovplyvňovaný vhodnou organizačnou štruktúrou.

Vzťahy medzi organizačnými systémami – rieši sa tu najmä úloha štátu v procese usmerňovania podnikateľských či iných subjektov.

1.4 Štruktúra a proces riadiaceho systému

1.4.1 Obsah procesu

Manažment ako proces sa skúma z rôznych hľadísk, preto sa v literatúre i v praxi stretávame s jeho rôznym interpretovaním a štrukturalizáciou.

Prístupy k tejto charakteristike môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to:

- ❖ Jednodimenzionálne
- ❖ Viacdimenzionálne

Pri jednodimenzionálnom prístupe sa vychádza z jedného aspektu a na tomto základe sa vymedzuje a štrukturalizuje manažment. V literatúre možno tento prístup členiť na klasický tradičný a novšie moderné prístupy. Proces manažmentu je mnohostranný a mnohotvárný, nemožno ho vyčerpávajúco vymedziť len pomocou jedného z dosiaľ známych hľadísk. Preto je reálna myšlienka komplexného systémového prístupu – viacdimenzionálnej charakteristiky k procesu manažmentu, keď sa jednotlivé čiastkové prístupy integrujú do celku a stáva sa súčasťou teórie tohto procesu. Najdôležitejšie vzájomne sa dopĺňajúce hľadiská sú: *manažérske funkcie, prijímanie, zabezpečovanie realizácie rozhodnutí a informačný proces*. **SEDLÁK** (1997)

1.4.2 Podstata a vzájomné vzťahy čiastkových charakteristík

Najvýznamnejšia a najrozvinutejšia je *funkčná charakteristika*, pri ktorej sa manažment analyzuje ako proces postupne v čase sa striedajúcich etáp, ako cyklus riadenia.

„Manažment je cyklický, relatívne uzavretý proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a úloh a končí sa ich splnením, dosiahnutím určitého výsledku.“ Na základe informácií o výsledkoch sa vytyčujú nové úlohy, určuje sa nový cieľ a cyklus sa začína odznova.

Funkčná charakteristika je obzvlášť dôležitá pri formovaní organizačnej štruktúry.

Pre charakterizovanie procesu je nevyhnutné jeho skúmanie z hľadiska rozhodovania. Na základe tohto sa proces chápe *ako postupné riešenie riadiacich problémov v príslušnom dynamickom systéme, ako prúd vzájomne súvisiacich rozhodnutí a zabezpečovanie ich realizácie*, tvrdí **DRUCKER** (1992)

Základom každého riadenia je rozhodovanie, prijímanie rozhodnutí, ktoré predstavujú hlavný produkt riadiaceho systému.

Proces manažmentu je vždy informačných procesom.

Celý tento proces sa preto môže v určitom zmysle skúmať ako proces prijímania, pretvárania a odovzdávania informácií. Medzi informačným a rozhodovacím procesom je veľmi úzka prepojenosť. Prijímanie rozhodnutí vyžaduje informácie a zároveň plodí informáciu, ktorú dostávajú jeho vykonávatelia vo forme plánov, úloh, noriem, príkazov. Osobitný význam má informačný proces, v ktorom dochádza k vzájomnej výmene informácii medzi ľuďmi, pretože umožňuje realizovať vertikálne a horizontálne vzťahy v systéme.

Jednotlivé charakteristiky manažmentu, ktoré predstavujú rôzne pohľady naň, sa vzájomne prekrývajú a dopĺňajú.

Žiadna organizácia neexistuje vo vzduchoprázdne, naopak je závislá na svojom vnútornom prostredí. Je súčasťou veľkého systému, ako napríklad odvetvie, ekonomický systém a spoločnosť. Firma obdrží určité vstupy, premení ich a exportuje výstupy do vonkajšieho okolia. Tento model je potrebné rozvinúť do modelu operačného manažmentu, ktorý naznačuje ako sú jednotlivé vstupy pretvárané pomocou manažérskych funkcií.

Manažérsky proces premeny – na tento proces sa autori dívajú rôzne pomocou pojmov ich špecifických prístupov k manažmentu. Najviac užitočný prístup je ten, ktorý využíva manažérske funkcie – plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolovanie ako rámec pre organizovanie manažérskych znalostí.

1.5 Funkcie manažmentu

Manažérske funkcie sú typické činnosti, ktoré vykonáva manažér vo svojej práci.

Poznáme množstvo rôznych autorov a smerov manažérskych funkcií.

Za zakladateľa koncepcie manažérskych funkcií sa považuje Francúz Henry Fayol. V roku 1916 definoval 5 základných manažérskych funkcií: Plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinácia, kontrola.

Manažérske funkcie podľa Koontza a Weihricha sú: Plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrola. Je potrebné podotknúť, že aj v súčasnosti rôzni autori užívajú rôzne členenie funkcií.

1.5.1 Plánovanie v manažmente

Ak má byť skupinové úsilie efektívne, musia ľudia vedieť, čo je potrebné urobiť.

HUDÁK (2001) definuje „*plánovanie ako proces, v ktorom manažér formuluje ciele a cesty ako dosiahnuť tieto ciele. Ide teda o cieľovo orientovaný rozhodovací proces, ktorý vychádza z cieľov podniku a súčasne vymedzuje prostriedky potrebné pre dosiahnutie cieľov.*“

Hlavnými atribútmi plánovania sú ciele, stratégie, plány a politiky.

Ciele podniku znamenajú konečný stav, ku ktorému by mali smerovať všetky aktivity podniku. Formujú sa na rôznej úrovni všeobecnosti, môžu mať rôznu hierarchickú štruktúru a tvoria hierarchickú sústavu cieľov podniku, ktorej zodpovedá hierarchická sústava plánov v usporiadaní:

- Strategické plánovanie – všeobecné a špecifické ciele
- Taktické plánovanie – ciele funkčných oblastí a ciele organizačných článkov
- Operatívne plánovanie – ciele jednotlivých funkčných miest a individuálne ciele

Stratégie – aj keď tento výraz je zatiaľ chápaný z hľadiska konkurenčných dôsledkov, stále viac ho manažéri využívajú k vyjadreniu širokej oblasti podnikateľských operácií.

Stratégia je definovaná „*ako určenie dlhodobých základných cieľov podniku a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov pre dosiahnutie týchto cieľov.*“ **KOONTZ, WEIHRICH** (1993)

Plán teda predstavuje akýkoľvek postup budúcich činností vhodne zoskupených pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Plánovanie je často označované ako hlavná funkcia manažmentu, pretože vytvára základ pre všetky ostatné funkcie. Bez plánovania nemôžu manažéri vedieť, ako organizovať, viesť a kontrolovať.

1.5.2 Organizovanie v manažmente

Slovo organizácia je gréckeho pôvodu *organom* a označuje poriadok a harmóniu. Vychádzajúc z tejto podstaty organizovanie určitej sústavy znamená vnášanie „poriadku“ do tejto sústavy, štrukturovanie relatívne stabilných väzieb medzi prvkami, ktoré ju tvoria. Zjednodušenie povedané organizovanie znamená znižovanie entropie organizovanej sústavy. Výsledkom organizovania je organizácia ako objekt, resp. organizačná štruktúra, ako vnútorné usporiadanie.

Každá organizačná štruktúra by mala byť projektovaná tak, aby bolo jasné, kto a aké úlohy má plniť a kto je zodpovedný za výsledky. Mala by odstraňovať prekážky a vytvárať rozhodovaciu a komunikačnú sieť na podporu jednotlivých cieľov. **DONNELLY, GIBSON** (1997)

Organizácia v aktívnom význame predstavuje činnosť v objekte, ktorá je zameraná na usporiadanie tohto objektu, tvorbu jeho vnútornej štruktúry. Toto ponímanie najviac vystihuje význam pojmu organizovanie ako jednej z činností manažmentu.

Poslaním organizovania je teda stanoviť úlohy ľudí, ktorí vo vymedzenej oblasti práce a v určitom čase zabezpečujú určené činnosti potrebné k napĺňovaniu cieľov organizácie. Organizovanie využíva výhody del'by práce, koordinácie činností a vzťahov osôb.

SOJKA (2006)

Na základe predznačených úvah možno definovať, že *„organizácia je systém skladajúci sa z relatívne samostatných prvkov a vzťahov medzi nimi založených na koordinácii a s vlastnosťami všetkých prvkov participovať na realizácii stanovených cieľov.“*

MALEJČÍK (2007)

Aby organizačné systémy mohli stanovené ciele dosiahnuť treba pri ich tvorbe:

- vybrať prvky systému s vhodnými vlastnosťami
- usporiadať prvky a utvoriť väzby medzi nimi tak, aby vznikli cieľové procesy

1.5.3 Rozhodovanie v manažmente

O rozhodovaní v pravom zmysle slova nehovoríme v podmienkach, keď je evidentné, čo je potrebné urobiť, ale vtedy keď nie je jednoznačné, ako presne postupovať ďalej. V situáciách, keď je nutné hľadať kompromisné riešenie, zvažovať protichodné záujmy, riešiť komplexné situácie za podmienok reálnych neistôt, vtedy ide o skutočné rozhodovanie, tvrdí **REPISKÝ** (2008)

„Rozhodovanie predstavuje proces voľby medzi variantnými možnosťami dosiahnutia stanovených cieľov, je teda procesom výberu najlepšieho z možných riešení formulovaného problému rozhodovania. Je jednou z paralelných činností, ktorá sa vyskytuje prakticky vo všetkých ostatných činnostiach.“ **SOJKA** (2006)

Výsledkom rozhodovania je rozhodnutie, ide o vlastný akt voľby takého riešenia problému rozhodovania, ktoré vedie k splneniu cieľov najefektívnejším spôsobom.

Manažéri sa pri svojej práci stretávajúci s rôznymi typmi problémov a rozhodovania.

V závislosti od charakteru problému používa manažér rôznych typov rozhodovania.

Dobre štruktúrované problémy a programované rozhodovanie – problém je známy, ciele sú zrejme, informácie sú ľahko definovateľné. Nedostatočne štruktúrovaný problém a neprogramované rozhodovanie – mnoho situácií a problémov je nedostatočne štruktúrovaných, čo znamená, že sú buď problémy nové, alebo neobvyklé a sú pre ne k dispozícii nepresné a nekompletné informácie. **AMSTRONG** (2008)

1.5.4 Personálne zabezpečenie v manažmente

Neoddeliteľnou súčasťou manažmentu podniku je personálne zabezpečenie, ktorým sa zaoberá manažment ľudských zdrojov.

„Manažment ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov aj podniku ako celku.“ **KACHAŇÁKOVÁ** (2008)

Hlavným cieľom personálneho manažmentu je v intenciách tzv. trhovej ekonomiky, vytvárať dynamické a živé štruktúry zamestnancov, ktorí majú schopnosť neustále vyvolávať a realizovať zmeny a inovácie. **SZÁRKOVÁ** (2002) tvrdí, *„že personalistika a personálny manažment je srdcom každého podniku.“*

Podľa **VIŠŇOVSKÉHO** (2000) predstavuje manažment ľudských zdrojov strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v organizáciách, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie.

MIŽIČKOVÁ (2002) zaraďuje manažment k základným vedným disciplínam, ktoré formujú odbornú úroveň budúcich manažérov. „*Manažment ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažérmi, je proces slúžiaci na dosiahnutie cieľov organizácie.*“

V tomto procese dochádza k premene zdrojov na požadované výstupy. Úlohou manažérov je dosiahnuť, aby bola transformácia vstupov čo najefektívnejšia.

Manažér je teda nositeľom manažérskych funkcií a pomocou týchto funkcií usmerňuje aktivity organizácie, organizačných jednotiek, kolektívov pracovníkov v záujme naplnenia vytýčených cieľov.

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997) tvrdia, že manažment je proces vykonávaný jedným alebo viacerými jedincami. Je zameraný na koordináciu aktivít ľudí, aby boli dosiahnuté výsledky, ktoré nie je možné docieľiť individuálnou prácou a manažéri vytvárajú podmienky, za ktorých ľudia vykonávajú prácu, príjem, produkty...

V závislosti od rôznych prístupov k manažmentu, každý moderný manažér v podstate čelí trom manažérskym úlohám:

- riadenie práce a organizácie
- riadenie ľudí
- riadenie produkcie a operácií

Vo všetkých organizáciách, a to ziskovo alebo neziskovo orientovaných, pôsobia manažéri – hovoríme o nich ako o subjekte riadenia. V spoločnostiach majú významné postavenie, pretože v dobrom aj v zlom ovplyvňujú jej činnosti a výsledky.

Základnú úlohu manažéra vyjadril **MALEJČÍK**: „*Aby pomocou druhých ľudí dosahoval toho, aby veci boli urobené.*“

HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (1999) sa pozerajú na manažment ako na dynamický proces. Proces získavania a organizovania zdrojov a dosahovania cieľov prostredníctvom iných ľudí – to je manažment – viac dynamický než statický.

1.5.5 Vedenie v manažmente

Manažér ako vodca danej skupiny má za úlohy i v správnom smere viesť a motivovať svojich podriadených na všetkých stupňoch riadenia vo všetkých organizáciách.

Dielo **DRUCKERA** zvyrazňuje profesionalizmus manažmentu, ktorý spočíva v schopnosti manažéra vytvárať z existujúcich zdrojov zladený celok a riešiť všetky i najoperatívnejšie úlohy, z hľadiska perspektívnych cieľov podniku. Efektívnosť a kvalita profesionalizmu spočíva v tom, ako vedúci pracovník ovláda umenie jednať, odhaľovať a poznávať názory iných a jednak prevádzať svoje myšlienky do vedomia spolupracovníkov.

„Vedenie ľudí jednoducho definujeme ako proces usmerňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej právomoci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým uspokojovaní svojich potrieb a cieľov organizácie.“
Uvádza **SOJKA**(2006)

Základný princíp vedenia teda znie: *„pretože ľudia majú snahu nasledovať toho, kto je podľa ich názorov schopný uspokojovať ich osobné ciele, pochopili mnohí manažéri, čo podriadených motivuje a ako motivácia funguje, a tieto znalosti uplatňujú vo svojich manažérskych aktivitách. Čím efektívnejšie ju aplikujú, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa stanú vodcami.“* **KOONTZ, WEHRICH** (1993)

Vedenie sa skladá zo štyroch prvkov :

- ❖ Schopnosti využívať efektívne a zodpovedne moc
- ❖ Schopnosti pochopiť, že motivácia ľudí závisí od času a situácie
- ❖ Schopnosti inšpirovať
- ❖ Schopnosti pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej a motivujúcej klímy.

Manažéri vo svojej práci využívajú rôzne štýly vedenia a to:

- 1) Vedenie, využívajúci právomoc
- 2) Likertové 4 systémy manažmentu
- 3) Manažérsku mriežku
- 4) Vedenie, zahrňujúce rôzne štýly, začínajúce maximálnym a končiacie minimálnym používaním moci a vplyvov

Dobre známy prístup k definovaní vodcovského typu tvorí manažérska mriežka, ktorú pred niekoľkými rokmi vytvorili **R.Blake a J. Moutonová**. Mriežka určuje mieru záujmu manažéra o úlohu – výrobu a o pracovníkov. Prínosom tejto mriežky je poznanie, že ľudí možno „trénovať“, aby sa stali vedúcimi typu – „tímový vedúci“

Dôležitým nástrojom vedenia je komunikácia, označované taktiež ako základný spojovací článok medzi pracovníkmi podniku. Len pomocou komunikácie môžu ľudia v každom podniku pracovať efektívne ako celok.

1.5.6 Kontrola v manažmente

Význam modernej organizácie práce rastie s uplatňovaním kontrolnej funkcie. Perspektívny manažéri preto potrebujú dôkladne poznať kontrolnú funkciu v podniku. Podnikový manažéri by mali kontrolu uplatňovať kontinuálne s procesom plánovania v podnikovej organizácii. V súvislosti s kontrolou sa často stretávame s tzv. Murphyho zákonom, ktorý je založený na tvrdení „*že všetko čo sa má pokaziť, sa pokazí.*“ Zákon upozorňuje, že manažéri musia byť neustále pripravení na riešenie možných problémov vo vnútri manažmentu.

Kontrolovanie je proces, ktorý prostredníctvom manažérov vedie ku kontrole. Podľa **AMSTRONGA** (2008) je „*kontrolovanie systematické úsilie podnikového manažmentu porovnávať stanovené ciele a ukazovatele plánu so skutočnosťou a predpokladanými výsledkami v závislosti od organizačných zdrojov na dosiahnutie podnikových cieľov.*“

Pod kontrolovaním **GOZORA** (2000) rozumie stupne alebo proces, ktorý manažment využíva na uskutočňovanie kontroly. Proces zahŕňa plánované ukazovatele, štandardy a ciele podniku, ktoré sú nevyhnutné pre uskutočnenie základnej stratégie podniku.

Proces pozostáva z troch hlavných stupňov, a to:

- ❖ Z merania výkonu
- ❖ Z porovnávania nameraných výkonov so štandardmi
- ❖ Z uskutočňovania opravných činností

Meranie výkonnosti sa môže dotýkať rôznych výsledkov produkcie, ale tiež stupňa znečistenia prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Zmeranú výkonnosť organizačných jednotiek alebo podniku ako celku manažéri porovnávajú so stanovenými štandardmi.

Štandard je úroveň činnosti, ktorá slúži ako model na vyhodnotenie podnikovej výkonnosti. V podstate sú to meradlá, ktoré určujú či je podniková výkonnosť primeraná alebo neprimeraná.

Opravná činnosť je manažérska aktivita systémovo cieleňá na priblíženie podnikovej výkonnosti k štandardnej výkonovej úrovni. **DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH** (1997)

Prvoradou úlohou manažérov je uskutočniť opravné činnosti na odstránenie problémov vo vnútri podniku, ktoré sa stali bariérami dosahovania podnikových cieľov. V tejto súvislosti možno *problémy definovať ako vnútropodnikové faktory, ktoré sa stali bariérami na dosiahnutie podnikových cieľov.* **GOZORA** (2000)

Prirodzene, že podnikoví manažéri môžu skontrolovať stanovené ciele len pomocou vhodných informácií. V manažérskej terminológii informácia ohraničuje pôvodné analyzované údaje, ktoré sa týkajú nejakej činnosti v podniku. Niektorí manažéri označujú informáciu ako základný prvok manažmente. *Na základe tohto definujú manažment ako proces premeny informácií na činnosť prostredníctvom rozhodovania.* **KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.** (1993)

VODÁČEK, ROSICKÝ (1997) definujú informačný manažment ako transdisciplinárne poňatý súbor poznatkov, metód a doporučení systémového prístupu a informatiky, ktoré pomáhajú vhodne realizovať informačné procesy manažérskeho myslenia a jednaní k dosiahnutiu cieľov organizácie.

2 Cieľ práce

Cieľ je určitý budúci stav, ktorý sa má dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu, musí nám byť jasné do akej oblasti je cieľ orientovaný a musí byť presne merateľný.

Cieľom mojej práce je analyzovať a posúdiť *úlohu kontroly v manažmente*. Každý podnik spoločnosti disponuje určitým manažmentom, ktorého činnosť a rozsah je daná práve cieľmi a veľkosťou podniku. Každá zisková organizácia sa snaží získať prvenstvo na trhu, čiže sa snaží, aby jej výrobky a služby boli z hľadiska konkurencie najkvalitnejšie a v konečnom dôsledku, aby sa za takéto výrobky a služby vykazoval len zisk. Na ceste k najkvalitnejším a najlepším výrobkom však potrebujeme množstvo nástrojov a poznání. V rámci manažmentu je síce posledným, ale podľa môjho názoru najdôležitejším nástrojov považovaná *kontrola*.

Na to, aby bola činnosť podniku efektívna, aby sa vyrábali len kvalitné výrobky a aby vlastne chod podniku fungoval podľa plánov musí byť kontrola zameriavaná do všetkých častí podniku. Zohráva veľmi dôležitú úlohu a to tým, že zisťuje terajší - súčasný stav či už peňažných, fyzických alebo hmotných prostriedkov, následne tento zistený stav porovnáva s vypracovaným plánom podniku a v záverečnej fáze sa interpretujú výsledky v negatívnom alebo pozitívnom zmysle.

Úloha kontroly je teda veľmi dôležitá i v podniku cestovného ruchu, ktorý som si vybrala. Tento podnik, teda hotel Alexander som zvolila na základe toho, aby sa mi danú skúmanú tému podarilo čo najlepšie spracovať. Efektívnosť pripisujem doteraz získaným vlastným skúsenostiam a poznatkom v oblasti hotelierstva. Počas štúdia na strednej hotelovej akadémii som absolvovala množstvo odbornej praxe v podnikoch reštauračného charakteru, ako i veľa odborných znalostí v rámci teórie.

Vychádzajúc z hlavného cieľa bakalárskej práce boli stanovené parciálne ciele:

- situačná analýza vybraného podnikateľského subjektu (charakteristika podniku, základné a doplnkové služby, ktoré hotel poskytuje)
- organizačná štruktúra daného podniku

- úloha kontroly na jednotlivých úsekoch hotela Alexander s (úloha kontroly na úseku riaditeľ podniku, úloha kontroly na úseku ekonomiky a účtovníctva, úloha kontroly na úseku prevádzkový manažér hotela, úloha kontroly na úseku nákupca, úloha kontroly na úseku prevádzkoví manažéri Monaco clubov)
- kontrola manažérom vo vzťahu k svojim podriadeným

Pri spracovávaní čiastkových cieľov som dospela s hlavnému komplexnému cieľu. Týmto cieľom bolo zistiť ako kontrola prebieha na daných úsekoch, na čo sa vlastne manažéri sústreďujú, aké kontrolné mechanizmy, nástroje a techniky k tomu využívajú, podľa čoho sa dané oblasti hodnotia, kto môže kontrolu vykonávať a ako často je potrebné k nej pristupovať. Pri tomto sledovaní sa jednotliví manažéri pridržiavajú svojich vopred určených plánov. V konečnej fáze určia vyhovujúci stav alebo môže nastať situácia, keď konečný stav nespĺňa vymedzené očakávanie. V tomto prípade sa podrobne analyzujú opatrenia k náprave vzniknutých odchýlok. Následne sa v čo najkratšom intervale snažia tieto problémy vyriešiť tak, aby podnik pokračoval vo svojej činnosti na úspešnej ceste ďalej.

3 Metodika práce

Ako objekt skúmania tejto práce som si vybrala podnik cestovného ruchu, konkrétne hotel Alexander s v Nitre. Základnými službami hotela sú stravovanie, ubytovanie a doplnkové služby pre bizniss klientelu. V rámci podniku sa budem snažiť určenú tému „úloha kontroly v manažmente“ analyzovať na rôznych úrovniach hotela. Východiskom je organizačná štruktúra, ktorá jasne definuje dané pozície a vzťahy medzi vybranými úsekmi. Túto štruktúru ako aj ďalšie potrebné informácie som získala počas osobných pohovorov s manažérkou hotela. V rámci pohovorov mi manažérka poskytla aktuálne brožúry o hoteli, potrebné tlačivá k téme ako napríklad rôzne hodnotiace formuláre, tabuľky. Okrem osobného zisťovania som využila i webovú stránku hotela, ktorá mi poskytla základné informácie o hoteli - čo sa týka charakteristiky, polohy, služieb a podobne.

Pri spracovávaní poskytnutých informácií využívam vlastné poznatky a skúsenosti z tejto oblasti hotelierstva. Samozrejme aj vhodnú literatúru s danou tematikou.

Najmä v prvej kapitole práce som využívala značnú časť dostupnej literatúry. Keďže kontrola je súčasťou manažmentu, získavala som knihy práve s názvom „Manažment“. Pre štúdium danej problematiky mi slúžila široká škála knižných publikácií od slovenských ako i od zahraničných autorov. V prvom kroku som sa sústredila najmä na publikáciu autorov Slovenskej poľnohospodárskej univerzity. Ďalej som využila odborné časopisy, materiály zo strednej školy, vyhlášky ako i webové stránky.

Pred samotným spracovaním danej témy vypracujem pomocnú štruktúru práce, ktorá bude obsahovať základné body, a týchto sa budem ďalej pridŕžovať.

Pri spracovávaní práce som postupovala podľa stanovených bodov. V prvej kapitole som využívala presné citácie autorov, ktoré som uvádzala v úvodzovkách a so zmeneným písmom – kurzíva. Za citáciou som uvádzala meno autora, rok vydania. Jednotlivé body čiže podkapitoly som sa snažila usporiadať systematicky s úplnou nadväznosťou k danej myšlienke.

V druhej časti teda v skúmaní praktickej problematiky využijem už spomenuté informácie od manažérky hotela ako aj vlastné skúsenosti. Taktiež je potrebné i túto kapitolu rozpracovať na príslušné kapitoly, ktoré na seba nadväzujú. Budem postupovať podľa organigramu od najvyššej pozície po pozíciu najnižšiu. Každý úsek štruktúry využíval iné metódy a nástroje v rámci svojej kontroly. Samozrejme to závisí od druhu činnosti, počtu pracovníkov, od štruktúry zariadenia, v ktorom sa kontrola uskutočňuje.

Najvyššia strategická pozícia patrí samozrejme majiteľovi a zároveň riaditeľovi podniku. Na tejto úrovni sa využívali v rámci kontroly štatistické tabuľky, evidencie a rozpočty. Hlavné oblasti chodu hotela sa analyzovali pomocou vybraných pomerových ukazovateľov.

Stredná úroveň podniku patrí prevádzkovým manažérom barov a hotela. Ich náplň práce pozostávala z kontroly úsekov na najnižšej časti hotela. Manažéri využívajú na tejto pozícii ako kontrolné mechanizmy osobné pozorovanie, dotazníky, odber vzoriek, meranie, váženie, počítanie. Všetky údaje sú evidované, porovnávané s plánom podniku a v záverečnej fáze sú vykonávané patričné opatrenia.

4 Výsledky práce

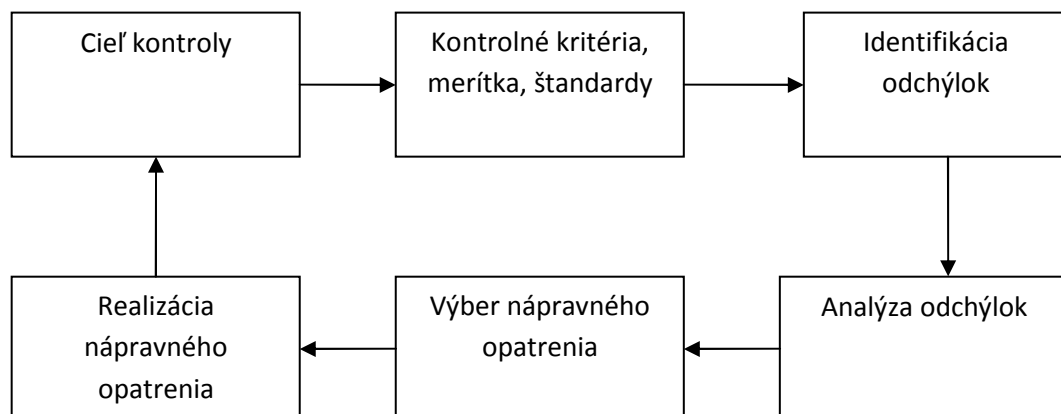
4.1 Kontrola

Termín kontrola ukrýva v sebe mnoho významom ako hodnotenie, dohľad, skúmanie, dozor, sledovanie. Tieto poňatia sa vyvinuli z latinských názvov contra – proti a rotulus – zvitok, pôvodne teda „protizápis“. Možno teda povedať, že tento termín vznikol už v staroveku, keď sa začali písať prvé záznamy. Neskôr sa však kontrola vnímala širšie a tým sa názov rozširoval o dané funkcie, s ktorými je dnes stručne charakterizovaná. Názov obsahuje poznávaciu, ovplyvňovaciu a východnú funkciu.

4.1.1 Kontrolný proces

Je to proces, ktorý zahŕňa široké spektrum na seba nadväzujúcich činností. Činnosti využívajú špeciálne kontrolné mechanizmy.

Obrázok 1.



Na to, aby mohol kontrolný proces prebiehať správne bez akýchkoľvek komplikácií je potrebné aby subjekt, ktorý kontrolu vykonáva mal dostatok informácií ohľadom témy, musí poznať všetky objektívne kritéria na hodnotenie javov a nakoniec musí mať schopnosť zisťovať príčiny odchýlok od požadovaných stavov. Čo sa týka subjektu kontroly, môže to byť interný zamestnanec kompetentný na vykonávanie tejto práce, ktorý disponuje určitou právomocou a to funkčnou (odvodená z podnikovej funkcie) a osobnou (odvodená z medziľudských vzťahov) právomocou. Najčastejšie je to osoba manažéra alebo vedúceho podniku. Interne sa vykonáva aj samokontrola. Ďalej môže kontrolu vykonávať externá osoba alebo externá firma – najčastejšie sú to špecializované odborné útvary, napr: Daňový úrad, Audítora.

Dostatok informácií sa viaže na manažérsky informačný proces, ktorým musí byť podnik jednoznačne vybavený. Všeobecne platí, že manažment a informácie spolu súvisia. Systémy sú súčasťou riadenia, evidencie, štatistiky, plánovania a kontroly podniku. Sú dôležitým nástrojom, ktorý umožňuje pracovať s informáciami o ročnom, mesačnom a dennom stave podniku. Základom efektívnej kontroly je moderný informačný systém uplatňovaný v celej šírke aktivít, zabezpečujúci rýchlosť, prehľadnosť evidencie a kontrolu najdôležitejších výkonov a hodnôt, ich pohyb v procese, každodenné vyčíslenie ukazovateľov a celkového efektu. MIS tvoria tieto druhy informácií – informácie na vstupe a výstupe, interné a externé informácie. Podstatou je, aby boli tieto informácie kvalitné, aktuálne, pravdivé a využiteľné.

4.1.2 Úloha hodnotiacich štandardov kontroly

Aby mohol samotný kontrolný proces fungovať a vlastne splňať očakávané úlohy ako sú hodnotenia rôznych oblastí manažmentu, je nutné poznať určité objektívne kritériá, čiže štandardy merania. Tieto štandardy využíva subjekt kontroly pre presné sledovanie určenej problematiky, medzi základné patria:

- Fyzické štandardy, vyjadrujúce množstvo aj kvalitu procesov
- Nákladové štandardy, vyjadrujúce hodnotu procesu v peňažných jednotkách
- Kapitálové štandardy, týkajúce sa investičnej činnosti podniku
- Príjmové štandardy, súvisiace s obchodnou činnosťou a to predajom
- Programové štandardy, zahŕňajú tvorbu programov k vývoju novému výrobku
- Nekvantifikovateľné štandardy, využívajú sa pri nedefinovateľných procesoch

Na základe týchto kritérií posudzovateľ porovnáva aktuálny stav s plánom a zisťuje, či je odchýlka akceptovateľná. Odchýlky sa delia na okamžité, ktoré ovplyvňujú súčasný stav a zásadné, ovplyvňujúce budúci výkon.

4.1.3 Zásady efektívnej kontroly

Každý manažér podniku si želá, aby jeho kontrolný systém bol čo najefektívnejší. To však vyžaduje pár podmienok, ktorých sa treba vo svojej práci pridržovať. V prvom bode by mali všetky kontrolné techniky odpovedať skutočným plánom, kontrolné systémy stanoviť na pozíciu, ktorá si to nevyhnutne vyžaduje. Tento systém by mal byť zrozumiteľný nie len manažérom, ale aj všetkým podriadeným, ktorí sú kontrolovaní.

V prípade výskytu nejakých zmien, je potrebné, aby systém reagoval primeraným spôsobom na tieto neočakávané príležitosti. Samozrejme musíme hospodáriť s čo najnižšími nákladmi a ohľaduplne k všetkým častiam podniku. V neposlednom rade musí byť kontrola objektívna, presná, prispôsobivá a musí byť v súlade s podnikovou kultúrou. Ak má byť efektívna, musí byť zameraná na budúcnosť. Mala by zahŕňať i prvky motivácie čo znamená, vysoká miera participácie na kontrolnom systéme prispieva k vyššej kvalite motivujúcej atmosféry a vedie k spoluzodpovednosti a k efektívnemu riadeniu.

Naopak tento proces môže byť aj neúspešný v dôsledku:

- V podniku neprebíha kontrolný proces
- Neustála až dotieravá kontrola – zasahovanie do súkromia podriadených
- Kontrola častí, ktoré si to vôbec nevyžadujú
- Nesprávnosť použitia kontrolných mechanizmov, nástrojov
- Špekulatívne správanie subjektov kontroly

4.1.4 Kontrolné techniky a metódy

Súčasťou kontrolného procesu sú používané techniky, ktoré slúžia práve na porovnávanie súčasného stavu so stavom plánovaným. Prispievajú už dlhé roky k úspešnosti kontrolného procesu, sú určitým podkladom na presné hodnotenie. Každý manažér si podľa svojich úsudkov zvolí najvhodnejšiu techniku. Pritom prihliada samozrejme na druh kontrolovanej činnosti, veľkosť podniku ako i náročnosť pri danej úlohe. Niektorí manažéri využívajú tradičné kontrolné techniky ako napríklad – rozpočet, ktorý predstavuje numerickú podobu plánov do budúcnosti. Poznáme množstvo typov rozpočtu od rozpočtov príjmov a výdajov cez rozpočet hotovosti, variabilný rozpočet až po alternatívny a dodatočný rozpočet. Okrem rozpočtu medzi tradičné kontrolné techniky zaraďujeme ďalej:

- Štatistické údaje v podobe tabuliek alebo grafov
- Špeciálne správy a pomerové analýzy
- Interný audit, ktorý vykonávajú zamestnanci v rôznych oblastiach podniku
- Osobné pozorovanie

Väčšie pokrokové organizácie využívajú moderné kontrolné techniky, medzi ktoré patria:

- Sieťové analýzy – PERT, metóda just in time
- Ganttové diagramy – významný prvok v rozvoji efektívnej kontroly, ktorý chápe celkový program cieľov ako skupinu vzájomných nadväzujúcich plánov
- Programové rozpočtovanie – metóda alokácie zdrojov
- Informačný systém manažmentu , TQM- manažment kvality

4.1.5 Zameranie kontroly

Podľa daných metód subjekty kontroly kontrolujú rôzne oblasti. Objekt kontroly sa vyberá na základe funkčnej pozície subjektu. Nie každý subjekt je oprávnený kontrolovať nejakú časť prevádzky a to tým, že nespĺňa určité požiadavky ako kvalifikačné predpoklady alebo iné. Kontrolu zameriavame aj na ľudský faktor, kde sa prípadné odchýlky v kvalite ich práce odstraňujú dodatočným vzdelaním, ďalšími rokmi praxe, kurzami, školeniami alebo motivačnými prostriedkami. Ďalšou významnou oblasťou sú financie, ktoré hodnotíme hlavne pomerovými ukazovateľmi, aj na základe tejto kontroly hodnotíme výkon celej organizácie. Manažéri sa snažia neustále zlepšovať efektívnosť, produktivitu, kvalitu, stabilitu, ziskovosť, obrat, pružnosť a pod. Činnosti ako napríklad kontrola množstva vyrobeného tovaru, organizácie práce, tok materiálu podliehajú taktiež kontrolným procesom. Všetky kontroly smerujú hlavne k podnikovému prospechu. Zvyšujúcim množstvom tejto funkcie súčasne zvyšujeme návratnosť vstupov do výrobného procesu. Komplexne možno povedať, že kontrola v podniku sa sústreďuje na všetky jeho časti – činnosti.

4.1.6 Druhy kontroly

Slovo kontrola zahŕňa v sebe veľmi široký význam a preto pre dôkladnejšie poznanie alebo pre hlbšie skúmanie danej témy rozlišujeme kontrolu z rôznych hľadísk a to:

- Najdôležitejšie je členenie podľa štádia činnosti

Predbežná kontrola sa týka výberu a umiestňovaniu zamestnancov. Pri výbere sa zameriavame na fyzické schopnosti a kvalifikačné stránky, ktoré musia byť v súlade s podnikovými požiadavkami.

Ďalej to je kontrola akosti materiálu, ktorý musí byť v správnom čase o požadovanom množstve a vlastnosťami k dispozícii, samozrejme súčasťou aj vhodné zariadenia a náradie. Predbežne kontrolujeme investičný a finančný rozpočet.

Priebežná kontrola týka sa operácií, ktorá práve prebiehajú. Tieto operácie podliehajú prísnemu osobnému pozorovaniu a zisťovaniu, či sa konajú stanoveným spôsobom a či následne prinášajú požadovaný výsledok. Pri pracovných operáciách svojich podriadených neustále usmerňujeme, je to súčasť príkazov. Význam tu má personálna komunikácia, v rámci nej spôsob akým manažér posúva informácie ďalej, tón hlasu, primeranosť jeho postoj, rozsah informácií. Efektívnosť tu spočíva aj v tom, že svojim pracovníkom rozumieme, zvyšujeme u nich dôveru, zosúladiť naše názory s ich názormi, priateľským spôsobom vytvárame určitý rešpekt a uznanie.

Následná kontrola zameriavaná na uskutočnené výsledky činností podniku, pri ktorej využívame rozpočty, finančné výkazy, plánované kalkulácie, kontroly akosti alebo hodnotenie efektívnosti. Informácie na analýzu týchto výkazov nám poskytuje súvaha a výkaz ziskov a strát, kritickými bodmi sú bežné alebo normatívne dosahované hodnoty ukazovateľov. Pri kontrole nákladovej analýzy vychádzame z účtovníctva podniku, kde nám ako kritické body slúžia materiálové, mzdové a nákladové normatívy. Dôležité je kontrolovať akosť vyhotoveného výrobku, kvalitu služby a nakoniec podľa toho hodnotíme výkonnosť pracovníkov.

Kontrolu ďalej členíme:

- Podľa pravidelnosti vykonávania - pravidelná, nepravidelná
- Podľa rozsahu skúmaného súboru – úplná, výberová, čiastková
- Podľa vzťahu subjekt/objekt – vnútorná, vonkajšia
- Podľa subjektu vykonávania – vnútená, samokontrola
- Podľa úrovne riadenia – strategická, manažérska, operatívna
- Podľa šírky objektov – všeobecná, špeciálna
- Podľa predmetu skúmania – plnenie operatívnych príkazov, priebeh dejov a postupov, ľudský faktor, používanie prostriedkov a ich spôsob použitia, kontrola činiteľov ovplyvňujúcich priebeh a výsledky dejov

4.2 Charakteristika hotela Alexander' s

Právna forma podnikania: fyzická osoba – podnikateľ

Motto: *“Nebud’te k cudzincom zlí. Môžu to byť prezlečení anjeli,”* PhDr. Buday Alexander

Hotel Alexander's, ktorému patria **** hviezdičky, sa zaradil do triedy s vyšším komfortom, veľmi dobrým vybavením a s vysokou kvalitou služieb. Podľa kategórie, ktorá určuje druh zariadenia označujeme tento podnik ako „hotel“.

Symbolom hotela je do písmena „A“ zasadené Hórovo oko – staroegyptský hieroglyf. Hór, syn boha Osiris a bohyně Iris, zostúpil na Zem a od neho odvodzujú svoj pôvod všetky kráľovské dynastie v starom Egypte. Exkluzívny hotel umožňuje svojou polohou v centre mesta Nitra svojim návštevníkom vychutnať si jedinečnú atmosféru nitrianskeho podhradia. Hotel prekvapí návštevníka kombináciou pohodlia, kvality a jedinečných služieb. Hotel pôsobí 5 rokov na trhu a patrí medzi CIN partner hotely.

Základné služby hotela

Ubytovanie: plne klimatizovaný hotel má kapacitu 13 dvojlôžkových izieb a 1 apartmán, ktoré patria medzi najluxusnejšie v Nitre. Jedna hotelová izba je prispôsobené imobilným klientom. Všetky izby sú priestrané a svetlé, vybavené televízorom, priamou telefonickou linkou, zariadené s vkusom a s ohľadom na pohodlie pre hostí. Naše úsilie o všestranné uspokojenie klientom sme zavřšili výberom ojedinelých sprchových kútov, sú to masážne kúty s možnosťou relaxačného kúpeľa vo vírivke alebo umožňujúce masáž celého tela vodnými tryskami. Kúpeľ spríjemňuje hudba alebo turecký parný kúpeľ s aróma terapiou. Priamo v sprchovom kúte môžete prijať i dôležitý hovor.

Hotelové izby + ceny za jednotlivý typ izby

Tabuľka 1.

Počet izieb v ks	Typ izby	Cena v Eurách	Víkendová cena
13	2 – lôžková izba	70,-	60,-
	2- lôžková izba/1o	65,-	55,-
1	apartmán	90,-	80,-
	prístelka	23,-	-

Prameň: Vlastná analýza

Stravovanie: reštaurácia s kapacitou 32 miest poskytuje možnosť celodenného stravovania. Súčasťou reštaurácie je terasa s výhľadom na starobylé nitrianske podhradie. Reštaurácia je otvorená denne od 7:00 do 21:00. Raňajky sa podávajú do 10:00 pomocou bufetových stolov. Počas týždňa podávame v čase od 11:00 – 14:00 obedňajšie menu, menu pre verejnosť podávame aj cez víkendy, skladá sa z troch chodov a to: polievka, hlavné jedlo a dezert. Bohaté jedálne lístky podporujú zdravý životný štýl, uprednostňujeme nákup biopotravín z malých fariem.

Catering – poskytujeme komplexné cateringové služby na menšie podujatia v priestoroch našej reštaurácii alebo priamo v priestoroch klientov. Radi podrobne naplánujeme a usporiadame vašu slávnostnú udalosť na profesionálnej úrovni. V bare sme sústredili najlahodnejšie a najvyberanejšie nápoje aj pre tých najnáročnejších.

Doplnkové služby:

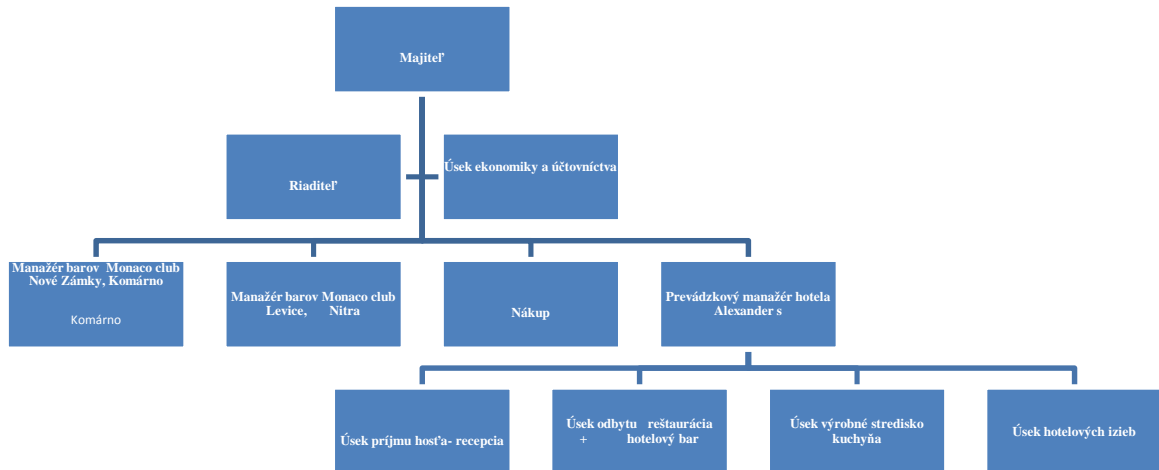
Medzi ďalšie rozšírené služby patria neobmedzené vysokorychlostné pripojenie k internetu DSL, ktoré poskytujeme bezplatne. Pre pocit bezpečnosti a ochrany je v každej izbe zabudovaný kódovateľný trezor. Pre pohodlný a bezstarostný život sme zaviedli čistenie a pranie šatstva. Súčasťou je súkromné – 24 hodín strážené parkovisko. Hotel svojim hosťom poskytuje faxové, kopírovacie a sekretárske služby, predaj hygienických potrieb. V rámci relaxácie – sauna a masáže služby, fitness centrum, biliard. Okrem iného podnik zaisťuje rôzne kultúrne podujatia ako: školenia, konferencie, kongresy, svadobné hostiny, módne prehliadky, oslavy, recepcie.

Business salónik – elegantný priestor obklopený drevom s kapacitou 10 – 16 miest. Vhodný na všetky typy podujatí od školení, seminárov, workshopov až po oslavy či priateľské posedenia.

Monaco club – pre relax, potešenie a zábavu je určená herňa Monaco club, ktorá je určená nie len pre návštevníkov hotela, ale pre všetkých, ktorí sa chcú zabaviť a uvoľniť hrou na elektronickej rulete, kockami a automatmi.

4.3 Organizačná štruktúra hotela

Obrázok 2.



Organizačná štruktúra hotela predstavuje jednoduchý líniový typ vzhľadom na veľkosť podniku, kde je hlavný princíp podriadenosti. Funkciou štruktúry je organizačne vymedziť základné prvky celku a definovať vzťahy medzi nimi tak, aby vytvárala podmienky na účinné riadenie.

VRCHOLOVÝ MANAŽMENT podniku tvorí riaditeľ podniku, ktorý:

- zodpovedá za stratégiu spoločnosti, dlhodobé plánovanie, rozvoj, zlepšovanie a vývoj podniku
- preberá na seba zodpovednosť a riziko podnikania
- vedie podnik a zaobstaráva kapitál
- reprezentuje spoločnosť, nadväzuje externé vzťahy -kontakty potrebné pre podnik
- riadi výrobnú, ekonomickú, odbytovú, ekonomickú činnosť cestou vedúcich útvarov, spolupracuje s úsekom ekonomiky a účtovníctva

MANAŽMENT NA STREDNEJ ÚROVNI tvoria jednotliví manažéri, ktorí zodpovedajú za výkon práce na najnižšom stupni riadenia. Sú to prevádzkoví manažéri Monaco clubov, prevádzkový manažér hotela Alexander s, samostatný úsek – Nákupca.

MANAŽMENT NA NAJNIŽŠEJ ÚROVNI zahŕňa tieto úseky: úsek príjmu hosťa – recepcia, úsek odbytu – reštaurácia + hotelový bar, úsek výrobného strediska – kuchyňa, úsek hotelových izieb. Zamestnanci vykonávajú činnosti vyplývajúce z pracovnej pozície.

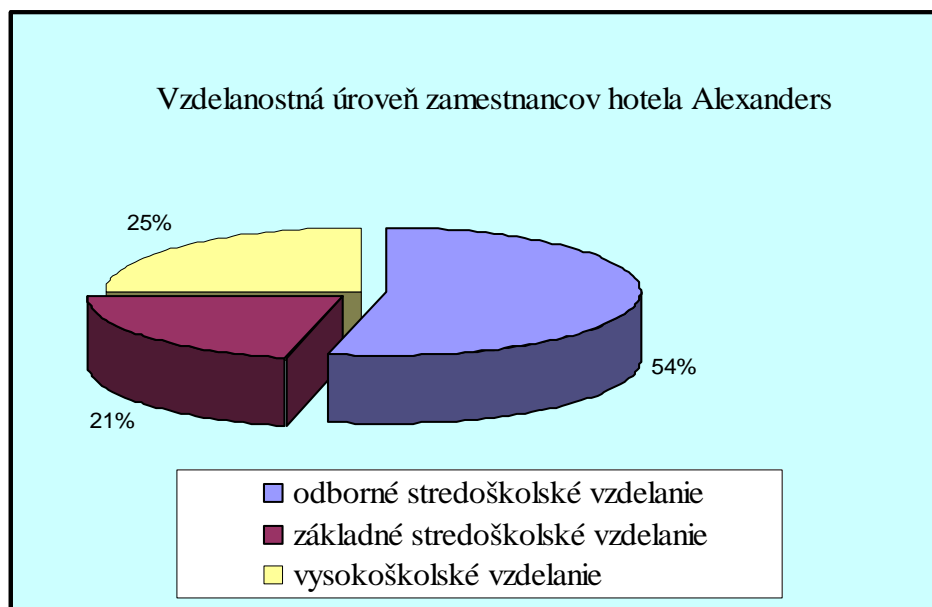
Veková štruktúra zamestnancov hotela Alexander s

Tabuľka 2.

Zamestnanci podniku	Manažment podniku		Ostatní zamestnanci		Spolu
	muž	žena	muž	žena	
20-25 rokov	-	-	2	3	5
25-30 rokov	1	4	5	10	20
30-40 rokov	2	1	-	-	3
Spolu	3	5	7	13	28

Prameň: Vlastná analýza

Obrázok 3.



Prameň: Vlastná analýza

4.4 Úloha kontroly na jednotlivých úsekoch hotela

Medzi základné pracovné činnosti každej organizačnej zložky hotela patrí samozrejme kontrola. Kontrola zohráva na každom úseku takmer 70 % celkovej práce.

4.4.1 Kontrola na úseku „riaditeľ“

Najdôležitejšia náplň práce riaditeľa je zodpovednosť za celý chod hotela a to možno vyjadriť 70 %. Kontroluje samozrejme jemu podriadené jednotlivé úseky, či ich činnosť prebieha podľa plánov, ale predovšetkým sa zameriava na internú finančnú kontrolu, ktorá spočíva v týchto nasledovných bodoch:

A. Kontrola nákladov

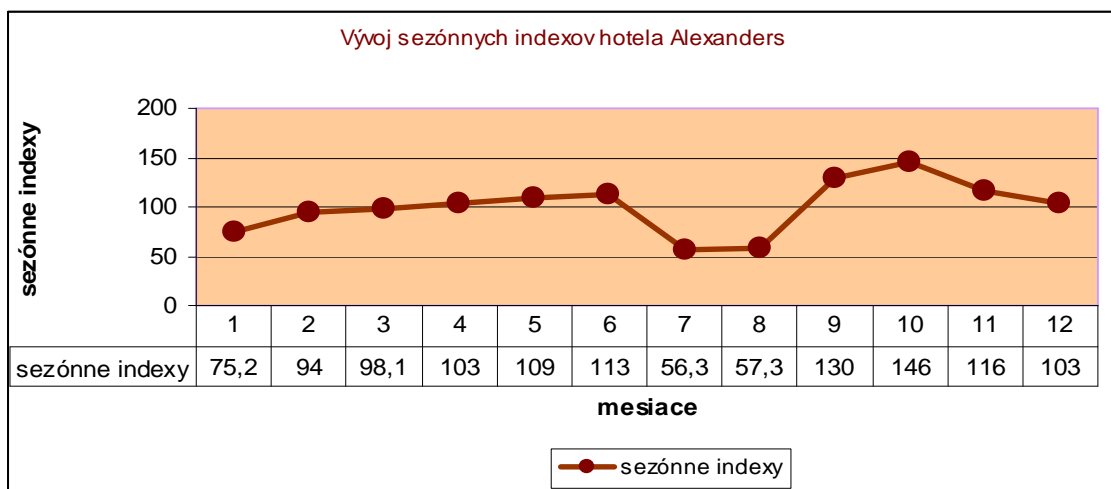
Pre efektívny chod hotela musí riaditeľ neustále kontrolovať výšku a vývoj nákladov, ich vplyv na tržby, druhové členenie nákladov a celkovú nákladovú náročnosť na dosiahnutie operatívnych a strategických cieľov. Bez kontroly, analýzy, sledovania a porovnávania nákladov nejestvuje účinný manažment. V hotelovo – reštauračnom podniku možno tieto náklady členiť podľa stredísk z viacerých kritérií, ktoré majú opodstatnený význam vtedy, keď tradičné členenie pre účtovníctvo nepostačuje. Pri kontrole využíva riaditeľ nasledovné ukazovatele ako absolútna výška nákladov, relatívna výška nákladov, rozsah a tempo zníženia nákladov, rozsah úspor. V rámci tejto tematiky je dôležité spomenúť faktory pôsobiace na výšku nákladov. V hotelovom zariadení to sú najmä: kapacita, produktivita práce, podiel jedál a nápojov na tržbách. Rast nákladov spôsobuje aj prechod na vyššiu triedu zariadenia, taktiež rozšírené špecifické služby. Vo všeobecnosti platí: Čím vyšší je štandard a trieda zariadenia, tým vyššie náklady vznikajú.

B. Kontrola tržieb

Tržby sú vlastne súčet individuálne realizovaných cien inkasovaných v hotovosti alebo na faktúru, ktoré vznikajú predajom. Tržby hotela sa spájajú s realizáciou hotelového produktu, plánujú a evidujú sa za rok, štvrťroky, mesiace, za dni. Údaje o tržbách sa analyzujú ako komplexný obraz na hodnotenie a usmernenie pre ďalší plán. Produkt každého hotela umožňuje tvorbu tržieb na základe štandardov a kritérií. Tržby na ubytovacom úseku podmieňujú: počet a štruktúra izieb, dopyt, cena, počet dní prevádzky, obsadenosť izieb. Tržby za produkt odbytových stredísk podmieňujú: kapacita, ponúkaný sortiment, prevádzková doba, dopyt a ceny jedál a nápojov.

Samozrejme výšku tržieb ovplyvňuje taktiež trieda, štandard kvality, systém obsluhy,...Ako kontrolný nástroj sa využívajú tieto zdroje a informácie: marketingový a finančný plán hotela a jeho plnenie, štatistické informácie, operatívno - technickú evidenciu hotela, účtovníctvo, denné manažérske správy výkonov ako výstupy informačného systému. Kontrola využíva viacej štatistických postupov pri skúmaní vývoja tržieb, najmä analýza časového radu, ročné prírastky, indexy a trendy. Ďalej je dôležité permanentne sledovať realizáciu tržieb za čo najkratšie časové obdobie. Riaditeľ využíva všetky závery a výsledky analýz, ktoré majú dosah sa tržby hotela, týka sa to najmä kontroly nákupu a zásobovania, tvorby cien a cenovej prirážky a kontroly nákladov. Kontrola sa realizuje pomocou rôznych koeficientov a ukazovateľov ako napríklad percento využitia kapacít, tržby na jedného hosťa, za jeden predaný izbodeň, tržby na jednu korunu spotreby potravín a surovín, na jednu zmenu, na jedného pracovníka,...Medzi významné zložky tejto oblasti patrí kontrola vývoja v časových radoch a sezónne kolísanie, sleduje sa na základe štatistických tabuliek a grafov.

Obrázok 4.



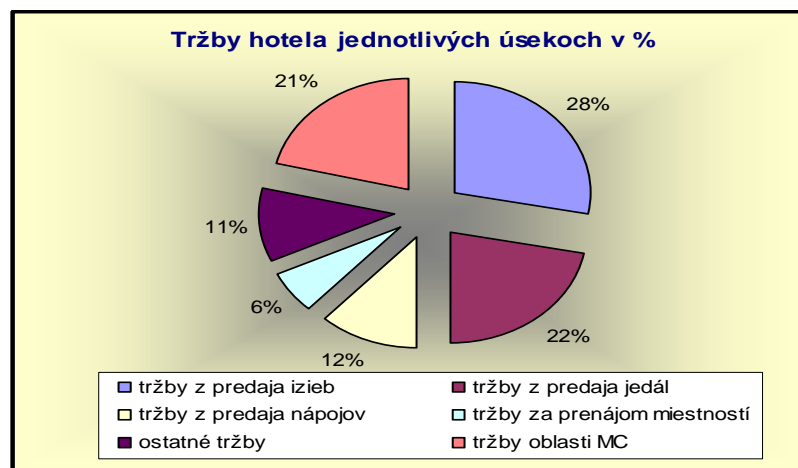
Prameň: Vlastná analýza

C. Kontrola rentability

Ekonomický efekt v podobe zisku, ktorý sa dosiahol v procese prevádzky a hospodárenia v podniku. Kontrola môže používať niekoľko ukazovateľov miery rentability. Najpoužívanejšie sú nasledovné ukazovatele: vzťah – náklady/zisk a tržby/zisk.

Pomocou rentability sa hodnotí efektívnosť činnosti teda realizácia hotelového produktu, optimálnosť služieb čo sa týka obsahu a štruktúry, cenová politika ako aj mnohé nedostatky. Riaditeľ hotela v rámci tejto oblasti sa zameriava na porovnávanie plánovaného zisku s dosiahnutým za hotel, jednotlivé úseky, ďalej porovnáva mieru rentability v %, analyzuje časové rady vývoja a taktiež priebeh vývoja zisku za dané časové obdobie. Pritom využíva štatistické metódy, grafy, indexy a ukazovatele závislosti. Kontrola plnenia zisku je jeho základnou východiskovou analýzou, pri ktorej vychádza z obchodného plánu. Pri analýze časových radov využíva spracované tabuľky tržieb, nákladov a zisku. Zisk sa označuje ako syntetický ukazovateľ finančnej analýzy, kde sa vlastne premieta úroveň a vývoj likvidity, aktivity a zadĺženia podniku.

Obrázok 5.



Prameň: Vlastná analýza

D. Kontrola investičnej činnosti, likvidity, aktivity a zadĺženosti podniku

Dôležitou súčasťou je kontrola investičnej činnosti podniku, ktorá pozostáva najmä z predbežnej kontroly. Investičná kontrola v prípravnej fáze sa zameriava na odhaľovanie podnikových investičných potrieb a ich technicko – ekonomické vyhodnotenie. Výsledok je investičný plán a jeho kvalita sa zabezpečuje preverovaním úplnosti a správnosti údajov, východiskových predpokladov, mierou rizika. Hlavným predmetom sú kritické faktory, ktoré predstavujú úspešnosť tohto zámeru. Využíva sa pri tom analýza citlivosti a rizík. Najvýznamnejšími sú metódy, ktorými sa vstupné údaje transformujú na informácie a sú to statické a dynamické metódy. Medzi dynamické patria vnútorná miera výnosnosti a čistá súčasná hodnota.

Funkčnosť finančnej ako aj celopodnikovej kontroly závisí predovšetkým od kvality používaných metód a techník, konzistenciou plánovacích a kontrolných mechanizmov a v neposlednom rade i kvalitou informačných systémov. K tejto oblasti zaraďuje riaditeľ hotela taktiež sledovanie hotovostných prostriedkov ako aj schopnosť podniku plynule uskutočňovať svoje platby čo nazývame likviditou podniku. Pozornosť, ktorú riaditeľ venuje riadeniu svojej likvidity je určená postojom podniku k vlastnej platobnej schopnosti, intenzitou tokov medzi podnikom a okolím, úrokom, sankciami, kvalitou informácií. Hotel sa musí starať o to, aby mal dostatok peňažných prostriedkov, preto je vhodné riadiť a kontrolovať každodennú priebežnú likviditu. Zásady, ktoré má riaditeľ vo svojej náplni práce sú: denne sleduje stav peňažných prostriedkov pomocou informačných systémov. Kontroluje, aby sa neprekročil limit úveru, aby sa tento úver využíval racionálne. Sleduje, aby sa pri úhrade záväzkov nemeškalo. Snaží sa minimalizovať nečinnosť peňažných prostriedkov a zabezpečiť flexibilitu krátkodobých zdrojov.

Všetky tieto body je veľmi potrebné sledovať a upriamiť im svoju pozornosť, aby sme mohli včas odstrániť príčiny neefektívneho vývoja, udržať alebo zlepšiť stabilitu vo finančnej sfére. Celý proces možno označiť ako finančnú analýzu podniku, v rámci ktorej je však potrebné poznať stav majetku. Tento stav je uvedený v súvahe a vo výkaze ziskov a strát.

4.4.2 Úsek „ekonomika a účtovníctvo“

Rovnako ako všetky iné úseky hotela i tento považuje kontrolu ako neodmysliteľnú a dôležitú časť svojej činnosti. Na tomto úseku ide hlavne o finančnú kontrolu, ktorej hlavným predmetom je práve účtovníctvo a rozpočtovanie. Finančné účtovníctvo je dôležitým nástrojom nielen podniku, ale aj vo vzťahu k orgánom okolia podniku. Medzi tieto vonkajšie orgány zaraďujeme daňové úrady, potencionálnych investorov a rôzne finančné inštitúcie. Kontrolným nástrojom účtovníctva sú najmä rozpočty, analýzy mier relatívnych ukazovateľov a iné kalkulácie. Rozpočet je dôležitý nástroj plánovania ako i kontroly, možno ho označiť ako aj faktor stimulácie pracovníkov a je určitým východiskom pre tvorbu cieľov podniku. Môže ísť o rozpočet bežný, ktorý má za úlohu prognózu výdajov spojených s bežnou činnosťou podniku a o rozpočet investičný, ktorý sa spája s investičnou činnosťou. Základom pre rozpočtovú kontrolu sú riadiace tabuľky ako súbor informácií o stave a vývoji systému.

Indikátory uvedené v tabuľke majú povahu absolútnych a relatívnych ukazovateľov, časových radov a grafov. Pracovník, ktorý vedie kontrolu informuje na základe týchto indikátorov vedenie podniku o existujúcej situácii prostredníctvom Reportingu.

Účtovníctvo sa zaoberá i kontrolnými správami, sú formálnym výsledkom kontroly činnosti podniku a východiskom pre rozhodovanie. Tieto správy majú takúto štruktúru:

- analýza predaja - nápoje v kaviarni, predané jedlá A' la carte, ...
- analýza mzdových nákladov – sem patrí napríklad počet zamestnancov, poistenie.
- odpracované hodiny – nadčasy, dovolenky,...
- ostatné náklady, kde zaraďujeme rozpočtované náklady, náklady na nákup, rozpočet stravovania,
- špeciálne podujatia, odchod pracovníkov, nehody a ostatné iné položky.

Najdôležitejšou časťou účtovníctva je však zostavovanie súvahy a výkazu ziskov a strát. Tento základ podlieha mesačnej ako aj koncoročnej kontrole. Uskutočňujú sa mesačné a koncoročné účtovné uzávierky. Úsek kontroluje mesačne odvody za všetkých pracovníkov v danom podniku vo vzťahu k daňovému úradu a do všeobecnej a zdravotnej poisťovni. Čo sa týka zamestnancov kontrolujú sa mesačné mzdy, odvody týchto platov na bežné účty.

Dá sa povedať, že tento úsek má pod svojou kontrolou celú finančnú oblasť podniku, sleduje aj vynaložené náklady vo všetkých strediskách hotela, ako aj tržby a tým vyvodzuje závery, čo podnik v danom období dosiahol.

Samozrejme úsek spolupracuje s finančnými inštitúciami – bankami, kde sa sústreďuje na kontrolu bankových účtov ich zostatkov na začiatku a na konci účtovného obdobia, stavy na účtoch pohľadávok, záväzkov, rieši problematiku prijatia, získania a splácania úverov. Overujú sa listy vlastníctva, investície od sprostredkovateľov, stav právnych nárokov. Každá vykonaná peňažno – ekonomická operácia si vyžaduje svoj špeciálny doklad a tým i nasledovnú kontrolu týchto dokladov. Úsek samozrejme spolupracuje so samotným riaditeľom podniku. Medzi týmito úsekmi plynú neustále informačné procesy ako aj veľmi dôležité spätné väzby. Obzvlášť úsek účtovníctva stojí pod prísnou kontrolou externého audítora, ktorý sa zaoberá nie len kontrolou účtovných dokladov, ale zaujímajú ho i záležitosti ako napríklad:

- Zápisy z porád
- Zápisy z valných zhromaždení
- Potvrdenia z tretích strán
- Správy analytikov
- Porovnateľné údaje o konkurencii
- Príručky vnútorných kontrolných mechanizmov
- Fyzická inventúra majetku a zásob

4.4.3 Úloha kontroly na úseku „prevádzkový manažér hotela“

Manažér svojou pozíciou zodpovedá za najnižšie stupne riadenia, čiže jemu podriadené úseku sú: úsek príjmu hosťa – recepcia, úsek odbytového strediska – reštaurácia, výrobné stredisko a taktiež úsek hotelových izieb. Každé stredisko si vyžaduje iný typ práce ako i kontroly. Všeobecne možno charakterizovať kontrolu na týchto úsekoch ako vnútornú, ktorú vykonáva interný manažér a súčasne aj ako kontrolu všeobecnú. Z hľadiska času sa v týchto úsekoch uplatňujú všetky typy od predbežnej po následnú kontrolu.

4.4.3.1 Kontrola na úseku príjmu hosťa - recepcie

Najdôležitejšou časťou každého hotelovo – reštauračného zariadenia je recepcia, čiže úsek príjmu hosťa, pretože tu nastáva prvý kontakt s hosťom. A je len na danom pracovníkovi či bude prvý dojem pozitívny alebo negatívny. Efektívne a kvalitné služby však vyžaduje o to náročnejšiu kontrolu. Na úseku recepcie sa sústreďuje kontrola v prvom rade na rezerváciu a objednávky izieb. Tieto objednávky sa môžu uskutočňovať rôznou formou a úlohou pracovníka na recepcii je správne evidovanie danej objednávky v špeciálnych hotelových programoch a taktiež v knihe rezervácií. V tomto hoteli sa pre správnosť všetkých údajov používa program FIDÉLIO V8. Zhromažďuje okamžité, presné a nepostrádateľné údaje pre chod hotela, ako aj najrôznejšie štatistiky, analýzy a predpovede, bez ktorých už dnes nie je možné vedenie a kontrola hotelovej prevádzky. Podľa tejto evidencie sa vlastne sleduje aj obsadenosť izieb.

Obsadenosť hotelových izieb za mesiac apríl

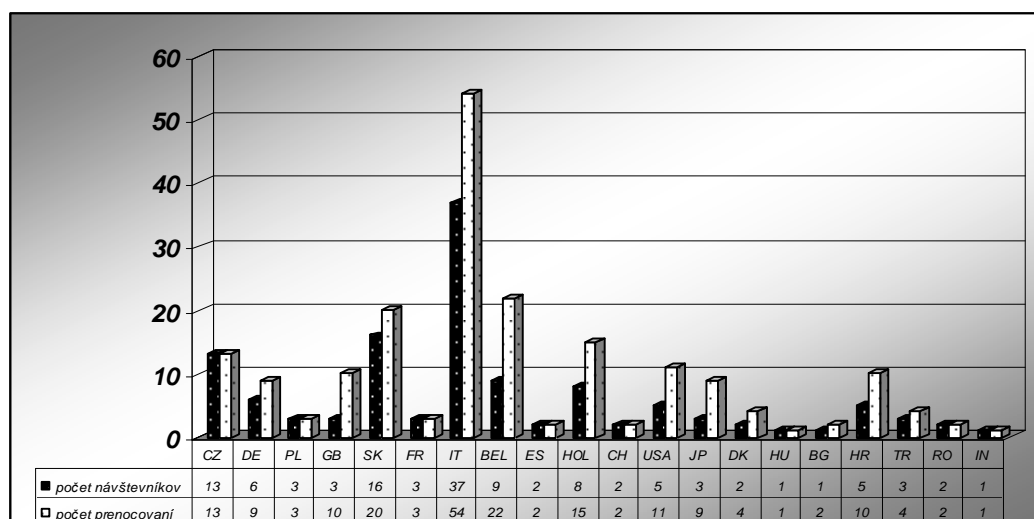
Tabuľka 3.

Počet izieb (kajút) k poslednému dňu mesiaca		14
Celkový počet obsadených izieb		197
Počet lôžok spolu k poslednému dňu mesiaca		33
v tom	stále lôžka	28
	príležitostné lôžka	5
Celkový počet stálych lôžok k dispozícii návštevníkom		840

Prameň: Vlastná analýza

Graf návštevnosti podľa krajín

Obrázok 6.



V rámci evidencie hostí sa ďalej kontrolujú po príchode host'a všetky formálne listiny a preukazy, priebežne sa overuje prípadný presun host'a čo vzniklo v dôsledku nespokojnosti s izbou. Počas pobytu sa na tomto úseku vedie a kontroluje účet host'a, ktorý sa na konci pobytu vypláca rôznou formou platby. Dôležitosť je kladená na telefonickú internú ústredňu ATU, v rámci ktorej je recepcný poverený kontrolované účtovať interné hovory, ktoré prebieha v rámci podniku. Obsahom práce je samozrejme evidencia zamestnancov. Každý zamestnanec si zapisuje do tabuliek svoj príchod a odchod čiže presný čas a dátum, prípadne sa zaznamenávajú dovolenky a PN. Čo sa týka samotných hostí, ktorí sú vlastne pre nás najdôležitejší a musia byť s našimi službami najviac spokojní, túto problematiku overujeme ústnou formou a pri každom odchode host'a sa osobne opýtame na jeho spokojnosť prípadne nespokojnosť. Našou snahou je v prvom rade

prilákať zákazníka a v druhom rade udržiavať si jeho pozornosť, aby sa k nám opakovane vracal. Na tomto úseku sa kontroluje denne aj mesačne vyúčtovanie za poskytnuté služby.

4.4.3.2 Kontrola na úseku hotelových izieb

S kvalitou našich služieb bezprostredne súvisí i čistota našich zariadení. Je to dôležitou súčasťou kontroly na úseku ubytovacích izieb. Izby sú niekoľkokrát overované a kontrolované manažérom osobne priebežne i následne. Aby sa predišlo prípadným konfliktom, ktoré súvisia s nedostatočnou čistotou, zaviedli sa evidenčné tabuľky. V tabuľkách sa uvádza meno, dátum, čas a podpis chyžnej. Hotel disponuje so špeciálnym sanitárnym Anti - bakteriálnym programom. V rámci ubytovania sa kontroluje i technická stránka, ktorá pozostáva z osvetlenia, pripojenia na internet či fungovania všetkých častí zariadenia, obzvlášť v špeciálnych hygienických zariadeniach, ktoré sú vybavené vírivkami a masážnymi sprchovacími kútmami, rádiom a telefónom. Musí to podliehať každodennej kontrole.

4.4.3.3 Kontrola na úseku odbytového strediska - reštaurácia

Prevádzkový manažér hotela má na starosti ďalej kontrolu odbytového strediska reštaurácie. Tu sa najväčšia pozornosť kladie na zamestnancov, pretože oni rovnako ako kvalita jedla pôsobia na host'a. Títo pracovníci sú kontrolovaní z hľadiska vonkajšej úpravy nasledovne: kontrola oblečenia – pracovníci majú k dispozícii rovnošaty, kontrola hygienickej stránky, úprava vlasov, nechtov, líčenia, celkového vzhľadu. Je to vlastne predbežná kontrola pred stykom s host'om. Rovnako ako hygienická stránka samotného obsluhujúceho je dôležitá i čistota celého strediska. Kontroluje sa taktiež i správnosť, veľkosť, čistota používaného inventáru, ktorý musí zodpovedať gastronomickým pravidlám. Samostatnou časťou strediska je hotový menu lístok, ktorý musí byť v rámci sezónnosti a podľa národnostnej štruktúry hostí obmieňaný a sledovaný. Každý týždeň sa pre neubytovaných hostí vystavuje denné menu, ktoré pozostáva z troch chodov. Kontroluje sa správnosť výberu, kombinácie daných chodov, taktiež či je správne uvedené množstvo porcie a cena jedla. Raňajky pre ubytovaných hostí, ktoré podávame formou ponukových stolov sú kontrolované priebežne, pretože je dôležité neustále sledovanie množstva, či je postačujúce alebo musíme ponukové stoly doplniť. V rámci jedál sa sleduje a kontroluje správnosť pomocného inventáru. Priebežne sa sleduje čistota stolov. Dôležitosť prikladáme kontrole kvality práce zamestnancov a to systému, spôsobu a celkovej organizácii

obsluhy. Správnosť podávania pokrmov, správne nosenie tanierov ako aj nápojov na táckach. Pred samotným podávaním kontrolujeme prestieranie stolov.

Po prevádzke sa kontroluje celkový vzhľad reštaurácie. Obzvlášť patrí pozornosť taktiež správnej evidencii a zaúčtovaniu konzumácie. Denne sa na konci prevádzky kontroluje stav pokladnice s príslušnými pokladničnými dokladmi. Mesačne sa hodnotí celkový stav daných nápojov, kde sa vyčísluje zostatok z minulého dňa, zostatok pri uzávierke, denný predaj a nakoniec celková suma. Výkaz sa vedie v príslušných množstvách, uvádza sa meno zodpovedného pracovníka a taktiež dátum.

4.4.3.4 Kontrola na úseku výrobné stredisko - kuchyňa

Na tomto úseku je najvýznamnejšia kontrola hygienickej stránky, pretože zamestnanec tu pracuje s potravinami, ktoré musia byť taktiež nezávadné a zodpovedajúce zdravej výžive. V rámci predbežnej kontroly sa sleduje celkový hygienický stav kuchyne. Základom prípravy pokrmov je aj zostavenie výrobného programu, na zostavovaní ktorého sa podieľa šéfkuchár, skladník a taktiež manažér hotela. Výrobný program musí byť zostavený podľa gastronomických pravidiel, musí zodpovedať sezónnosti a charakteru hostí ako aj charakteru odbytového strediska, na jeho zostavovanie sa používajú špeciálne receptúry jedál. Tieto receptúry obsahujú presné vymedzenie surovín, ich množstvo a stručnú charakteristiku. Na základe nich sa zostavujú kalkulácie cien pokrmov. Kontrola ceny jedál nadväzuje na kontrolu tržieb. Tržby za jedlá sa tvoria cenami, ceny sa tvoria obstarávacou cenou spotreby potravín a pochutín, prirážkou uvádzajúcou náklady a zabezpečujúcou zisk, súčasťou ceny je aj DPH. Kontrola prirážky a cien je zároveň sférou činnosti kontrolóra citlivou na kvantifikáciu všetkých vstupov a vplyvov, ktoré majú dosah na výšku prirážky a predajnú cenu a tržbu. Pri kontrole sa využívajú tieto zdroje údajov a informácií: kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele stavu a vývoja zásob, zdroje zásobovania a obstarávacie ceny. Význam sa kladie na metodiku vypracovania kalkulačných listov, operatívnu evidenciu o prebierke tovaru, evidencii výdaja produkcie do odbytového strediska. Kontrola sa zameriava na metodický postup, ako aj správnosť cenovej kalkulácie pre tvorbu cien jedál a nápojov. Problematikou cien sa zaoberá viacero osôb a to šéfkuchár, skladník a prevádzkový manažér. Ceny jedál a nápojov sú základom pre realizáciu tržieb, pre tvorbu zisku a tým aj prosperitu podniku. Podnikateľ sa dopracuje k úspechu svojho zariadenia, len keď ovláda a kontroluje prirážku v cene jedál a nápojov a využíva ju pre realizáciu svojho produktu.

Kontrola využíva nástroje štatistickej analýzy a to najmä: cenové indexy, nástroje analýzy sezónnosti, grafy a tabuľky s regresnou a korelačnou analýzou, stredné hodnoty na analýzu vývoja spotreby.

Hlavnou časťou výrobného úseku je zhotovenie pokrmov. Priebežne sa teda kontrolujú pracovné postupy. A to najmä vhodnosť tepelnej úpravy, vhodnosť použitia danej suroviny, správna teplota, správne použitý pomocný inventár, doby prípravy. Čo sa týka zhotovovania pokrmov kontrolu vykonáva samotný kuchár formou samokontroly. Manažér ďalej hodnotí celkový vzhľad pokrmu, estetickú úpravu na podávanom inventári, množstvo, systém výdaja.

4.4.4 Kontrola na úseku „nákupca“

Táto časť podniku sa zaoberá hlavne zásobami podniku. Zásoby tvoria súčasť majetku, ktorí majiteľ používa na svoje podnikanie.

Analýzu kontroly tejto problematiky možno rozdeliť na dve fázy a to:

- Kontrola obstarania zásob, ktoré nakupuje hotel v podobe potravín a pochutín s cieľom zabezpečiť výrobu hotových pokrmov a ich následný predaj
- Kontrola zásobovania potrebami pre ostatnú prevádzku, ktoré podnik potrebuje pre zabezpečenie úloh na jednotlivých úsekoch z hľadiska triedy hotela, štandardov vybavenia, organizácie prevádzky, štandardov hygieny, bezpečnosti práce a komplexnosti poskytujúcich služieb a obsluhy.

V prvom kroku je potrebné spomenúť pri obstarávaní zásob dodávateľov, s ktorými podnik spolupracuje. Dodávateľa vyberáme podľa najvhodnejších kritérií, čiže analyzujeme jeho kvalitu dovážajúceho sortimentu, cenu na jednotku množstva, vzdialenosť, meno, spoľahlivosť, šírka jeho sortimentu. Taktiež pri jeho následných dodávkach tovar overujeme a kontrolujeme senzoricky - kontroluje druh a kvalitu tovaru podľa dodacieho listu. Dodací list obsahuje dátum, množstvo, jednotku a cenu za túto jednotku množstva, cenu celkovo. Listy sa musia archivovať, pretože slúžia pre kontrolu o legálnosti nadobudnutia tovaru.

Zásoby sa musia neustále kontrolovať i v sklade. K správnej skladovej evidencii hotel používa moderný skladový softvér, ktorý ponúka širokú variabilitu možností

a funkcií pre podnik. Obsahuje receptúry, skladové karty a podpory HACCP. Pomocou tohto systému kontroluje objednávky, čas dodania, výdaj, presun a inventúra tovarov .

Medzi základné skladovacie zásady patrí neustála kontrola skladov – čistota, teplota, vlhkosť, svetlo, zabezpečenie a ochrana. V chladiarenských a mraziarenských skladoch sa denne preveruje teplota chladničiek a mrazničiek, záručné doby potravín, nezávadnosť v dôsledku fyziologických a chemických procesov.

Najdôležitejšou časťou je takzvaná inventarizácia zásob, čo je vlastne kontrolný proces zameraný na riadne hospodárenie v sklade s majetkom podniku. V prvej fáze poverený pracovník strediska zisťuje skutočný stav zásob a to meraním, vážením a počítaním. V druhej fáze tento stav porovnáva so stavom evidenčným na základe softvéru a v poslednej fáze vyčísluje závery, čiže rozdiely a to napríklad manko, prebytok alebo môže nastať i vyrovnané hospodárstvo. Touto kontrolou sa ďalej vyvodzujú opatrenia na prípadné predchádzanie nedostatkov. V hoteli vykonávame riadnu – pravidelnú v niektorých prípadoch keď to vyžadujú okolnosti i mimoriadnu inventarizáciu.

Kontrolór najviac prihliada na optimalizáciu zásob, čiže prísun zásob do hotela a stav zásob v hoteli musia byť v optimálnom vzťahu k plánovaným a realizovaným tržbám. Jeho úlohou je teda analyzovať stav, zistiť odchýlky a navrhnúť úpravu výšky a sortimentu dodávok v záujme zabezpečenia reálnych potrieb. Analyzuje teda veľkosť a rýchlosť obratu zásob. Na analýzu slúžia ako podklady tieto doklady: analytická evidencia, inventarizácia, finančný plán, doklady o objednávkach, evidencia plnenia zmlúv. Pritom pracuje s pojmami minimálna, priemerná a maximálna zásoba. Opodstatnenosť majú aj ďalšie ukazovatele ako obrátka zásob a doba obratu zásob.

Súčasťou úseku je taktiež kontrola funkčnosti všetkých zariadení hotela, čo sa týka technickej stránky ako aj bezpečnosť a ochrana. K tejto časti možno zaradiť špeciálny hotelový systém *ECEMATIC*, ktorý prezentuje on-line systém kontroly vstupu. Systém využíva náhradu kľúčov bezdotykovými kartami. Pozitívum systému je taktiež ovládanie výťahov, vstup a odchodu z parkovacieho areálu, regulácia teploty a riadenie klimatizácie, osvetlenia v priestoroch hotelových izieb, riadenie toku médií, otvorenie izbového trezoru pomocou tejto špeciálnej karty.

4.4.5 Kontrola na úsekoch „ Monaco cluby“

Tieto strediská možno zaradiť k doplnkovým službám hotela, kde sa vlastne zákazník chce zabaviť pri rôznych hrách. Vybavenie pozostáva predovšetkým z hracích automatov, stolov. Zákazníkom je k dispozícii bar so širokým výberom nápojov. Preto v rámci kontroly sa sústreďuje pozornosť na čistotu daných priestorov a funkčnosť hracích plôch. V rámci baru sa denne ako aj mesačne kontroluje stav zásob – nápojov, kontroluje sa frekvencia objednávok, kvalita a cena sortimentu ako aj vhodnosť dodávateľa. Na tomto úseku sa najviac disponuje s finančnými prostriedkami, ktorým sa teda prikladá aj dôležitá a podrobnejšia kontrola. Denne sa kontroluje stav hotovosti presne povereným pracovníkom a tento stav sa zapisuje do určených výkazov.

Prevádzkový manažér barov prikladá v neposlednom rade väčšiu pozornosť i svojim podriadeným z hľadiska pracovnej disciplíny a vonkajšej úpravy. Svojich podriadených kontroluje osobne predbežne i priebežne. Veľký význam má celkové správanie, komunikovanie a vonkajší vzhľad pracovníka. Dôležitá je aj evidencia zamestnancov, na ktorú slúžia taktiež tabuľky s dátumom a podpisom. Zamestnanec si zapisuje svoj príchod a odchod, prípadne – doktor – 1 deň, PN, zámena s iným zamestnancom, neplatené voľno, dovolenka a ostatné. Prevádzkový manažér si evidenciu každodenne kontroluje a archivuje. Na konci prevádzky sa taktiež ako aj v iných prevádzkach kontroluje konečný stav zariadenia od čistoty cez osvetlenie a najmä bezpečnosť a ochrana.

4.5 Kontrola manažérom vo vzťahu k svojim podriadeným

Zameraním tejto časti kontroly sú najmä ľudia, čiže zamestnanci podniku. Vzhľadom na veľkosť podniku nie je potrebné osobitné personálne oddelenie, kontrolou svojich podriadených sa zaoberá prevádzkový manažér hotela a celkovo i samotný riaditeľ. Dá sa povedať, že ľudia sú veľmi dôležitým faktorom podniku, pretože len od nich závisí celková kvalita vykonávaných služieb. Preto v prvom kroku a to hneď vo fáze získavania zamestnancov overujeme kvalitatívne črty, kvalifikačné znalosti – odborné a jazykové znalosti na základe predložených dokladov, referencií a kvalifikačných testov. Budúci zamestnanec podniku musí byť vybavený i dobrými charakterovými črtami, musí byť zdatný v komunikačnej oblasti a celkovo svojim vystupovaním musí byť vhodný na vybranú pozíciu. Je to predbežná kontrola, ktorá zohráva dôležitú úlohu a vykonáva ju prevádzkový manažér spolu s riaditeľom.

Pri samotnom vykonávaní práce zamestnancov kontrolujeme pozorovaním. Aby ich vykonávaná práca bola čoraz efektívnejšia snažíme sa vytvoriť vhodné pracovné podmienky. Obsahom podmienok je celkové pracovné prostredie, kde patria pozitívne pracovné vzťahy, starostlivosť o zamestnanca čo sa týka bezpečnosti a ochrany pri práci, samozrejme vyhovujúce platobné podmienky, možnosti rastu svojej pozície, ako aj iné nároky, ktoré vyplývajú zo zákona alebo z našej iniciatívy. Všetky tieto oblasti sú starostlivo overované.

Manažér vo vzťahu k svojim podriadeným využíva nasledovné prístupy. Prvý princíp je založený na presnom formulovaní vzťahu nadriadený podriadený, zamestnanec musí byť oboznámený kým je riadený, usmerňovaný a kontrolovaný. Manažér sa snaží byť všade prítomný „*management by walking around*“, aby bol lepšie informovaný a týmto sa viac zaujíma o ciele podniku. Týmto spôsobom môže lepšie odstrániť neefektívne a nehospodárne využívanie zdrojov. Manažér meria výkony zamestnancov na základe vytvorených noriem a cieľov. Medzi takéto normy výkonu patria naturálno – vecné, časové a hodnotové ukazovatele, štandardy a normy kvality, dodržiavanie materiálových spotrebných noriem a receptúr, dodržiavanie pracovného poriadku, pracovnej doby a podobne. Normy a ciele sú pravidelne vyhodnocované. Manažér využíva ako formu kontroly kontrolné správy, štatistické prehľady ako napr: prehľady o dennej spotrebe potravín, hodnotenie kvality. Môžu nastať aj problémy v danej oblasti a to v prípade, ak má nadriadený príliš priateľský vzťah so zamestnancom, vtedy kritika upadá. Zisteným nedostatkom sa pozornosť prikladá na základe závažnosti, príliš veľká aktivita manažéra môže skomplikovať situáciu.

Na druhej strane sa manažér snaží byť k svojim podriadeným zhovievavý, musí svojim zamestnancom značne dôverovať, vhodne ich motivovať. Len vhodná motivácia môže viesť taktiež k efektívnej práci, význam má neustála komunikácia a v neposlednom rade vytvorenie prostredia spolupatričnosti, pretože čím rastie zodpovednosť jednotlivcov za výsledky skupiny, znižuje sa potreba kontroly. Kvalitu poskytovaných služieb zvyšujeme celkovým správaním zamestnancov k hosťovi. K tomu patrí vonkajšia úprava zovňajška, ako som už spomenula v odbytovom stredisku – reštaurácie a v Monaco cluboch, kde je obsluhujúci v neustálom kontakte so zákazníkom je kontrola tejto problematiky o to významnejšia.

Kontrolujeme vonkajšiu úpravu oblečenia – určené sú rovnošaty, obuvi – predpísaná je čierna na podpätku spoločenského typu, úprava vlasov, nechťov, primeraný make-up, hygienickú stránku. Vhodné správanie a najmä predstavenie sa zamestnancom hotela pri telefonickom kontakte na úseku recepcie, reštaurácie kontrolujeme už overeným a spoľahlivým spôsobom nazývaným „*misterishopping*“ podstata spočíva v tom, že náhodne známe zainteresované osoby, ktorá nepracujú v podniku sa skontaktujú telefonicky so sledovaným zamestnancom. Pri tom veľký význam pripisujú samotnému predstaveniu sa. Súčasťou rozhovoru sú vybrané otázky telefonujúceho k zamestnancovi čo sa týka základných služieb hotela. Sleduje sa tak pohotovosť reagovania, ale i vhodná komunikácia, milé správanie, ochota pomôcť či dostatočná znalosť danej oblasti podniku. Tento spôsob je veľmi vhodný, pretože náš podnik sa snaží zákazníka prilákať a následne si ho udržať.

V tomto smere je dôležité spomenúť kontrolu proti odcudzeniu majetku podniku. Je to negatívnou a nežiaducou témou každého podniku, ale v súčasnom svete platí veta: „*dôveruj, ale preveruj!*“ Čo sa týka *internej krádeže* – ak má zamestnanec s podnikom dobré vzťahy, zvyčajne nekradne, niekedy je však problémom, že sa manažment o túto časť nestará. My sme však pripravení aj na to. Ako metódy kontroly krádeže využívame dobrú komunikáciu so zamestnancami, námatkovú kontrolu zamestnancov pri odchode z práce, zavedenie kontrolnej pokladnice a informačného systému na sledovanie pohybu tovaru. Môže nastať i *externá krádež* samotným zákazníkom a to odcudzením inventáru a vybavenia izieb. Proti tejto situácii sme tiež dostatočne pripravení, využívame nasledovné metódy: pri vstupe do hotela je namontovaný alarm, niektoré časti podniku sú vybavené priemyselnou televíziou ako aj zabezpečovacím zariadením na cenné veci. Okrem technickej stránky využívame na kontrolu svojich samotným zamestnancov a to tým, že delegujeme zodpovednosť za inventár práve na nich, zamestnancov poverujeme niekedy v úlohe „hotelový detektív“.

Z hľadiska pracovnej disciplíny kontrolu upriamujeme na nasledovné body:

- Dodržiavanie dohodnutých termínov a časov
- Presnosť dochádzky
- Primerané správanie – pozdrav, ochota ihneď obslúžiť kvalitným spôsobom
- Ohľaduplné správanie sa k majetku, inventáru podniku

- Vhodná komunikácia medzi spolupracovníkmi – používanie vulgarizmov, rozhovory o interných záležitostiach podniku pred hosťom
- Obťažovanie zákazníka – slangový slovník, zvýšenie hlasu, dvojzmyselné vyjadrovanie, nevhodné gestá, správanie v rozpore s dobrými mravmi

V rámci kontroly svojich podriadených sa v hoteli zavádza nový systém presnej evidencie najazdených kilometrov osobných automobilov na služobných cestách. Tieto autá budú špeciálne očipované. Prevádzkový manažér hotela navrhuje na úsekoch hotelových izieb ako i hotelových barov zavádzanie limitov na spotrebu chemických látok v rámci hygienickej stránky hotela – určenie jednotiek množstva.

Záver

Každá činnosť, ktorú vykonávajú ľudia si vyžaduje iné, špeciálne postupy, ako i nástroje a prvky realizácie. Každá táto činnosť vykazuje rozmanité výsledky a uspokojenia. Pestrosťou a bohatosťou činností disponuje aj pojem manažment. Termín manažment sa dnes využíva takmer vo všetkých oblastiach spoločnosti, pretože každá táto oblasť si vyžaduje charakteristické a odlišné plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Na každú túto funkciu manažmentu sa nájdu rozmanité názory a definície slovenských a zahraničných autorov, ale aj bežných ľudí v spoločnosti pracujúcich v dynamike dnešného sveta. Nie len názormi a definíciami sa od seba líšia funkcie manažmentu, ale v prvom rade ich obsahom práce, postupmi a samozrejme úlohami.

Cieľom mojej práce bolo práve skúmanie, akú úlohu vlastne zohráva jedna z najdôležitejších funkcií manažmentu a tou je kontrola. Pred spracovaním danej témy som si zozbierala potrebné informácie, ktoré som následne roztriedila a zosúladiť v rámci dôležitosti, ďalej som tieto informácie spracovávala podľa vlastnej úvahy a podľa určenej rámcovej osnovy, analyzovala vzniknuté stavy a nakoniec som si vyvodila konečné výsledky.

Počas spracovávania tejto témy som vychádza z hlavného určeného cieľa. Cieľom bolo zistiť ako pôsobí a akú úlohu zohráva kontrola v konkrétnom podniku. Vybrala som si hotel Alexander's v Nitre. V rámci tohto podniku som na jednotlivých úsekoch riadenia opisovala objekt, subjekt kontroly. Na čo sa vlastne tento kontrolujúci subjekt zameriava, z čoho vychádza. Dôležitou časťou bolo i zistenie aké kontrolné mechanizmy sa na týchto úsekoch využívajú. Ako často sa kontrola vykonáva.

Po dôkladnom opise každého strediska podniku, ktorý obsahoval v rámci kontroly neskutočné množstvo dôležitej práce som vyvodila nasledovné závery. .

Dôležitosť kontroly sa na každom úseku hodnotí 70%. Z hľadiska náročnosti a presnosti je považovaná kontrola na najvyššom úseku, ktorú vykonáva riaditeľ. Ako nástroj využíva evidencie a štatistiky. Kontrolu vykonáva denne, sústreďuje sa hlavne na finančnú stránku. Na základe čiastkových vyhodnotení pomerových ukazovateľov hodnotí celkovo efektívnosť chodu podniku. Ako podklady na túto kontrolu využíva i účtovné doklady, o ktorých správnosť sa stará úsek ekonomiky a účtovníctva.

Z hľadiska rozsahu práce a prácnosti môžem označiť kontrolu na úseku prevádzkový manažér hotela. Tento manažér má na starosti široký okruh rôznych činností a to úseky na najnižších stupňoch riadenia. Cieľom jeho kontroly je, aby samotná prevádzka fungovala tak ako má, podľa presných postupov, vykonávaná poverenými osobami. Čiže objektom kontroly je úsek príjmu hosťa- recepcia, výrobné stredisko – kuchyňa, úsek hotelových izieb a odbytové stredisko. Subjekt kontroly- prevádzkový manažér hotela upriamuje svoju pozornosť v prvom rade na svojich podriadených – zamestnancov. Teda na tomto úseku sa pripisuje význam a dôležitosť ľudskému faktoru. V rámci posudzovania, či ich práca prebieha v súlade s pracovným poriadkom, v požadovanej kvalite a hlavne v požadovanom čase využíva ako kontrolný nástroj osobné pozorovanie. V prípade nežiaducich stavov sa problémy a odchýlky odstraňujú v čo najkratšom čase. Na hodnotenie a kontrolu svojich zamestnancov sa využívajú potrebné evidencie.

Ďalšou oblasťou zamerania kontroly manažéra sú konkrétne činnosti ako napríklad organizácia práce obsluhy, výrobný proces pri príprave daných pokrmov, upratovacie práce v rámci izieb, objednávky a rezervácie,... Na každú jednu činnosť si musí manažér stavať vhodný čas a primeranú dobu trvania kontroly. Taktiež na to využíva osobné pozorovanie. Činnosti kontroluje denne, závisí to od náročnosti danej vykonávanej úlohy. Z hľadiska času využíva predbežnú, priebežnú, následnú kontrolu.

Z hľadiska významnosti patrí prvenstvo kontrole na úseku „nákupca“, pretože on plánuje, riadi a kontroluje základ celej výroby podniku a tým sú zásoby. V tejto oblasti sa využíva špeciálny kontrolný nástroj - programová evidencia. Keďže sa pracuje s potravinami dôležitosť sa prikladá kontrole nezávadnosti, hygieny, čistote či už samotných surovín ako i uskladňovacích priestorov. Nákupy, objednávky, inventarizácia sa vykonávajú v určitých časových intervaloch. Ale výdaje, kontroly surovín sa vykonávajú denne.

Komplexne môžem povedať, že úloha kontroly rovnako ako v akomkoľvek inom podniku zohráva aj v hoteli Alexander's významnú rolu. Ako nástroj pozorovania pomáha na jednotlivých úsekoch odkryť vzniknuté stavy či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Tieto stavy sú práve východiskom rozhodnutia pri ďalšej činnosti podniku. Aby sa nežiaduce stavy odstránili alebo naopak žiaduce stavy viac upevnili a neustále sa rozvíjali musíme kontrolu aplikovať uvedomele v správne určenom čase, na správne určené objekty, správnymi kontrolnými technikami, v správnom rozsahu tým najsprávnejším kontrolórom.

Zoznam použitej literatúry

1. **AMSTRONG, M.** 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 80-247-2177-4
2. **DONNELLY, J.H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.** 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-256-09790-9
3. **DRUCKER, F. P.** 1992. *Management. Bodoucnost začína dnes*. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-7261-021-X
4. **GOZORA, V.** 2005. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra: SPU, 2005. 193 s. ISBN 80-8069-462-1
5. **HELLRIEGEL, D. - JACKSON, S. E. – SLOCUM, J.W.** 1999. *Management*. Cincinnati – Ohio: ITP Company, 1999. 747 s. ISBN 0-538-87672-7
6. **HUDÁK, J. – TÓRÓK, J. – VICEN, M.** 2001. *Manažment*. Nitra: SPU, 2001. 135 s. ISBN 80-7137-832-1
7. **KACHAŇÁKOVÁ, A.** 2008. *Personálny manažment*,. Bratislava: IURA EDITOR, 2008. 235 s. ISBN 80-8078-192-7
8. **KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.** 1993. *Management*. Praha: Victor Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
9. **MALEJČÍK, A.** 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007. 144 s. ISBN 80-8069-644-6
10. **MIŽIČKOVÁ, Ľ – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I.** 2004. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2004. 96 s. ISBN 80-8069-375-7
11. **MURGAŠ, J.** 2001. *Plánovanie – teória a metodológia*. Nitra: SPU, 2001. 89 s. ISBN 80-7139-051-8
12. **PAŠKA, Ľ.** 2004. *Manažment výroby*. Nitra: SPU, 2004. 182 s. ISBN 80-7137-799-6
13. **PEARCE, J. A. – ROBINSON, R. B.** 1997. *Cases in strategic management*. Chicago: IRWIN, 1997. ISBN 0-256-21659-2
14. **REPISKÝ, J.** 2008. *Teória rozhodovania*. Nitra: SPU, 2008. 154 s. ISBN 80-8069-149-5
15. **SEDLÁK, M.** 1997. *Manažment*. 1 vyd. Bratislava: ELITA, 1997. 456 s. ISBN 80-8044-015-8
16. **SOJKA, L.** 2006. *Základy manažmentu*. Prešov: PU, 2006. 101 s.

17. **SZARKOVÁ, M.** 2002. *Personálny manažment pre prax*. Bratislava: KARTPRINT, 2002. 357 s. ISBN 80-88870-22-4
18. **SLÁDEK, G. – VALENTEOVÁ, K.** 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. Bratislava: IURA EDITION, 2006. 222 s. ISBN 80-8078-098-6
19. **VIŇOVSKÝ, J.** 2000. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2000. 144 s. ISBN 80-7137-798-8
20. **VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A.** 1997. *Informační management – Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2

Prílohy

PRÍLOHA A - Jedálny lístok

Raňajkové menu

150 g **Miešané vajcia na cibul'ke**

150 g **Omeleta so šampiňónmi**

230 g **Sedliacka praženica**

180 g **Tavená Niva so zeleninou**

150 g **Varené párky s horčicou**

Studené predjedlá

100 g **Broskyňa & Niva** 3,32 € / 100,-
(polená broskyňa plnená krémom z modrého syra, lollo Sk
rosso, lollo bianco)

80 g **Plnený Hermelín** 4,32 € / 130,-
(plesňový syr, vlašské orechy, maslo) Sk

80 g **Údený losos s kaviárovou penou** 4,98 € / 150,-
(plátky lososa, kaviár, šľahačka) Sk

Polievky

0,30l **Čínska hlivová polievka s ryžovými rezancami** 1,49 € / 45,-Sk
(čínska zmes, hľiva, ryžové rezance)

0,30l **Slepačia polievka s mäsom a domácimi rezancami** 1,33 € / 40,-Sk
(slepačí vývar s mäsom, zeleninou a rezancami)

0,30l **Šampiňónový krém** 1,49 € / 45,-Sk
(šampiňóny, smotana, pražené mandle)

Teplé predjedlá

100 g **Grilovaný baklažán s maskarpone** 3,82 € / 115,- Sk
(baklažán, olivový olej, maskarpone)

150 g **Husacia pečeň „Cardinal“** 13,28 € / 400,-Sk
(husacia pečeň, bageta)

Jedlá z rýb

- 150g **Kapor na spôsob šéfkuchára** 5,97 € / 180,-Sk
(kapor podkova, smotana, cibuľa, šampiňóny)
- 150g **Pstruh „Rolka“** 6,64 € / 200,-Sk
(vykostený pstruh, citrónové maslo, cibuľka, oravská slanina)
- 150g **Steak z lososa so zelenou fazuľkou** 7,30 € / 220,-Sk
(losos, zelená fazuľka, citrónové maslo)
- 150g **Kapor na spôsob šéfkuchára** 5,97 € / 180,-Sk
(kapor podkova, smotana, cibuľa, šampiňóny)

Jedlá z hydiny

- 150 g **Kačacie prsia s jablkami a medom** 6,64 € / 200,-Sk
(kačacie prsia , jablká, med)
- 150g **Karibské kura** 5,97 € / 180,-Sk
(kuracie prsia, ananás, zázvor, chilli papričky, jarná cibuľka)
- 150 g **Kuracie prsia na grile s tzatzikovým šalátom** 5,97 € / 180,-Sk
(marinované kuracie prsia, uhorkový šalát tzatziky)
- 150g **Kuracie prsia plnené bylinkovým maslom** 5,97 € / 180,-Sk
(kuracie prsia, trojobal, bylinkové maslo)
- 150g **Morčacia kapsa so špenátom a nivovým krémom** 6,31 € / 190,-Sk
(morčacie prsia, špenát, niva)

Jedlá z diviny (podľa ponuky)

- 150g **Medajlónky z diviny s omáčkou z lesných plodov** 9,63 € / 290,- Sk
(maliny, černice, ríbezle, borievky, borovička, hríby)
- 200g **Steak z diviny so šípkovou omáčkou** 9,96 € / 300,-Sk
(šípkový džem, badián, maslo)
- 150g **Stroganov z diviny** 8,96 € / 270,-Sk
(divinový chrbát, lesné hríby, smotana, horčica, víno)

Bezmäsité jedlá

150g	Plnený údený oštiepok s diabolskou omáčkou (oštiepok, šampiňóny, viedenská cibuľa)	3,65 € / 110,-Sk
200g	Syrový tanier „Alexander´s“ (hermelín, ementál, korbáčik, oštiepok, olivy, hrozno)	6,14 € / 185,-Sk
200g	Vyprážené šampiňóny plnené nivou (šampiňóny, syr niva, trojobal)	4,65 € / 140,-Sk

Špeciality reštaurácie

500g	Misa „Alexander´s“ – pre dve osoby (kuracie prsia Gordon Blue, bravčový špíz, bravčová cigánska)	18,59 € / 560,-Sk
350g	Pyramída (bravčová panenka, kuracie prsia, husacia pečienka, encián)	10,95 € / 330,-Sk

Jedlá z hovädzieho mäsa

300g	Pepper steak (hov. sviečkovica, olivový olej, farebné korenie, nové korenie)	12,45 € / 375,-Sk
250g	Steak „ Marshall“ (hov. sviečkovica, husacia pečeň, olivový olej)	12,61 € / 380,-Sk
200g	Steak „Tournedos“ s jablkovou omáčkou (hov. sviečkovica filetovaná, hríby, grilovaná zelenina)	9,96 € / 300,- Sk

Jedlá z bravčového mäsa

150g	Bravčová panenka s jablkami (bravč. panenka, jablká, šalvia, smotana, slanina)	5,97 € / 180,-Sk
200g	Slovenský batôžtek (bravčová panenka, niva, slanina, šampiňóny)	6,31 € / 190,-Sk
200g	Tekovská cigánska (bravč. panenka, kuracie prsia, paprika, slanina, maslo)	6,31 € / 190,-Sk

Múčniky

150g	Jablková štrúdl'a so zmrzlinou a šľahačkou	2,16 € / 65,-Sk
100g	Medová torta „Marlenka“	1,99 € / 60,-Sk
150g	Palacinky s horúcimi višňami a šľahačkou (sherry, višne, čokoláda, šľahačka)	2,49 € / 75,-Sk
100 g	Zmrzlinový dezert „ Alexander´s“	2,49 € / 75,-Sk

Prílohy

150 g	Anglická zelenina	1,49 € / 45,-Sk
150g	Dusená ryža	0,66 € / 20,-Sk
150 g	Grilovaná zelenina	1,49 € / 45,-Sk
150g	Hranolky	1,- € / 30,- Sk
1 ks	Lokše	0,83 € / 25,-Sk
150g	Opekané zemiaky	1,16 € / 35,-Sk
1ks	Pečivo	0,17 € / 5,- Sk
50g	Tatarská omáčka, Kečup	0,50 € / 15,-Sk
150g	Varené zemiaky	1,- € / 30,- Sk
1 ks	Zemiaková placka	0,83 € / 25,-Sk
150g	Zemiakové krokety	1,16 € / 35,-Sk

Šaláty

200 g	Grécky šalát	4,32 € / 130,-Sk
200 g	Miešaný šalát so strúhaným parmezánom	3,65 € / 110,- Sk
150 g	Miešaný zeleninový šalát	1,16 € / 35,- Sk
150 g	Rajčinový šalát s cibuľou	1,- € / 30,- Sk
150 g	Uhorkový šalát	0,83 € / 25,- Sk

PRÍLOHA B

Vyúčtovanie dňa 8.5.2010

	poslaná faktúra	Hotovosť	PK	FA
Izba č.1				
Izba č.2				
Izba č.3				
Izba č.4				
Izba č.5				
Izba č.6				
Izba č.7				
Izba č.8				
Izba č.9				
Izba č.10				
Izba č.11				
Izba č.12				
Izba č.13				
Izba č.14				
Iné 1				
Iné 2				
Iné 3				
Iné 4				
Spolu				

Odovzdal:

Prebral

PRÍLOHA C

Upratovanie salónika

(kompletné čistenie WC, čistenie celkového nábytku a leštenie nôh na stoloch)

Dátum	Podpis
1.11.	
2.11.	
3.11.	
4.11.	
5.11.	
6.11.	
7.11.	
8.11.	
9.11.	
10.11.	
11.11.	
12.11.	
13.11.	
14.11.	
15.11.	
16.11.	
17.11.	
18.11.	
19.11.	
20.11.	
21.11.	
22.11.	
23.11.	
24.11.	
25.11.	
26.11.	
27.11.	
28.11.	
29.11.	
30.11.	
31.11.	

PRÍLOHA D

Žiadanka na nákup

Dátum:	
Požiadavka:	
Schválil:	

Žiadanka na nákup

Dátum:	
Požiadavka:	
Schválil:	

PRÍLOHA E

Telefonická ústredňa ATU

datum	čas	oblasť	číslo	typ	trvanie	cena
01.05.2010	00:12	101	0013300332	Prichodí	00:00:15	0,340
01.05.2010	05:49	101	+0910528662	Orange	00:00:09	0,340
01.05.2010	05:49	101	+0910487663	T-mobile	00:00:16	0,340
01.05.2010	05:50	101	+0910528662	Orange	00:00:36	0,000
01.05.2010	06:20	101	037425680	Prichodí	00:00:33	0,000
01.05.2010	07:32	101	0907266365	Orange	00:02:15	0,737
01.05.2010	07:32	101	+0910528662	Orange	00:02:15	0,737
01.05.2010	07:32	101	+0910528662	Orange	00:02:24	0,000
01.05.2010	07:46	101	0915359029	Prichodí	00:01:52	0,000
01.05.2010	08:27	101	0907566386	Prichodí	00:00:17	0,000
01.05.2010	08:24	101	0907566386	Prichodí	00:03:29	0,000
01.05.2010	10:14	101	037419545	Prichodí	00:00:38	0,000
01.05.2010	10:31	101	0907566386	Prichodí	00:00:15	0,000
01.05.2010	13:24	101	0907566386	Prichodí	00:00:09	0,000
01.05.2010	13:49	101	0907566386	Prichodí	00:00:15	0,000
01.05.2010	15:58	101	001888503958	Prichodí	00:04:07	0,000
02.05.2010	06:14	101	037425680	Prichodí	00:00:28	0,000
02.05.2010	06:14	101	0907566386	Prichodí	00:00:11	0,000
02.05.2010	09:49	101	0907566386	Prichodí	00:00:11	0,000
02.05.2010	14:08	101	0907566386	Prichodí	00:01:00	0,000
02.05.2010	14:15	101	0907566386	Prichodí	00:00:11	0,000
02.05.2010	15:26	101	+0910528662	Orange	00:01:53	0,512
02.05.2010	19:09	101	0915359029	Prichodí	00:00:06	0,000
02.05.2010	19:09	101	0915359029	Prichodí	00:00:28	0,000
02.05.2010	19:19	101	0918625948	Prichodí	00:00:39	0,000
02.05.2010	19:19	101	+0907266365	Orange	00:03:12	0,000
02.05.2010	20:34	101	0366240716	Prichodí	00:00:13	0,000
02.05.2010	05:25	101	0366240716	Prichodí	00:01:20	0,000
02.05.2010	05:51	101	+0910528662	Orange	00:00:32	0,000
03.05.2010	05:57	101	0376425680	Prichodí	00:00:18	0,356
03.05.2010	06:12	101	+0910528662	Orange	00:00:09	0,000
03.05.2010	06:28	101	0376425680	Prichodí	00:00:09	0,000
03.05.2010	06:36	101	0376425680	Prichodí	00:00:09	0,000
03.05.2010	07:11	101	0376425680	Prichodí	00:02:43	0,000
03.05.2010	07:18	101	0905278748	Prichodí	00:00:08	0,000
03.05.2010	07:38	101	0376521203	Prichodí	00:00:30	0,000
03.05.2010	07:38	101	0376521203	Prichodí	00:00:43	0,000
03.05.2010	07:59	101	0376519829	Prichodí	00:00:20	0,000
03.05.2010	08:09	101	0918890679	Prichodí	00:00:43	0,000
03.05.2010	08:26	101	0258106842	Prichodí	00:01:37	0,000
03.05.2010	08:49	101	0376521203	Prichodí	00:00:23	0,000
03.05.2010	09:09	101	037777831	Prichodí	00:00:40	0,000
03.05.2010	09:22	101	003002818381	Prichodí	00:00:30	0,000
03.05.2010	09:22	101	003002818381	Prichodí	00:00:33	0,000
03.05.2010	09:42	101	+0905278748	Orange	00:00:36	0,000
03.05.2010	09:49	101	0905278748	Prichodí	00:01:02	0,521
03.05.2010	09:52	101	+0905278748	Orange	00:00:06	0,000
03.05.2010	10:30	101	0376521203	Prichodí	00:02:13	0,075
03.05.2010	10:34	101	684301	Mestský hovor	00:00:32	0,183
03.05.2010	10:49	101	684397	Mestský hovor	00:00:25	0,142
03.05.2010	10:35	101	+0910228077	T-mobile	00:00:49	0,402
03.05.2010	11:01	101	+0940202059111	Česká republika	00:01:04	0,667
03.05.2010	11:07	101	+0903610067	T-mobile	00:00:13	0,000
03.05.2010	12:43	101	0376425680	Prichodí	00:00:08	0,000
03.05.2010	12:53	101	0376533007	Prichodí	00:00:49	0,000
03.05.2010	12:56	101	0376521203	Prichodí	00:00:59	0,207
03.05.2010	13:04	101	6521203	Mestský hovor	00:02:51	0,242
03.05.2010	13:08	101	9850123640	Zvýchod, Č. ST	00:00:19	0,000

PRÍLOHA F

Tabuľka evidencie zamestnancov

Monaco club Nitra

	22.2	po	23.2	ut	24.2	str	25.2	štv	26.2	pi	27.2	so	28.2	ne
Meno a priezvisko	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N
Zuzka Botková														
Maja Hriedelová														
Lenka Dandelová														
Lucia Miškolciová														
Alena Kováčová														
Soňa Kišacová														
Timea Lazarová														

Poznámky:

Podpisovať sa čitateľne!!!

Vysvetlivky: P - doktor 1 deň, V- neplatené voľno, PN – Práce neschopnosť, Z – zámena, X – ost.

PRÍLOHA G

Fotogaléria hotela Alexander s



