

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU
1129846

METODOLÓGIA A JEJ VÝZNAM V MANAŽMENTE

2011

Monika Majtánová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

METODOLÓGIA A JEJ VÝZNAM V MANAŽMENTE

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Albín Malejčík, doc. Ing. CSc.

2011

Monika Majtánová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Monika Majtánová vyhlasuje, že som záverečnú prácu na tému „Metodológia a jej význam v manažmente“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

Nitra, máj 2011

Monika Majtánová

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať vedúcemu práce doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, CSc. za trpezlivosť, ochotu pomôcť a poskytovanie rád pri vypracovávaní bakalárskej práce.

Nitra, máj 2011

Monika Majtánová

Abstrakt

MAJTÁNOVÁ, M.: Metodológia a jej význam v manažmente. (Bakalárska práca) / Monika Majtánová – Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu. – Školiteľ: doc. Ing. Albín Malejčík, CSc. Nitra, FEM SPU, 2011. Hlavným cieľom bakalárskej práce je upriamiť pozornosť na metódy, metodológiu a jej význam v manažmente istej spoločnosti, ktorá sa zaoberá vývojom, výrobou a predajom bezhalogénových káblov, flexibilných káblov, špeciálnych holých lán a pletív. Bakalárska práca pozostáva z teoretickej časti a z praktickej časti. Zároveň je práca rozčlenená do 5 kapitol. Prvá kapitola je orientovaná predovšetkým na citácie domácich a tiež zahraničných autorov. Druhú kapitolu tvorí hlavný cieľ, súčasťou sú aj rozpracované čiastkové ciele. Tretia kapitola je rozšírená o metodiku a materiál, ktorý bol pri práci využitý. Štvrtá kapitola je zameraná na praktickú časť, kde sa nachádzajú výsledky práce. V tejto kapitole sú opísané metódy plánovania, organizovania, manažérstva zdrojov, komunikácie, vedenia a kontroly. Piata kapitola obsahuje diskusiu k danej téme.

Kľúčové slová: manažment, metódy, metodológia, organizačná štruktúra

Abstrakt

MAJTÁNOVÁ, M.: Die Methodologie und ihre Bedeutung im Management. (Bakkalareurarbeit) / Monika Majtánová – Slowakische landwirtschaftliche Univerzität in Nitra. Die Fakultät der Ökonomie und des Managements, das Katheder des Managements. – Der Ausbilder: doc. Ing. Albín Malejčík, CSc. Nitra, FEM SPU, 2011. Das Hauptziel der Bakkalaurarbeit ist die Aufmerksamkeit auf Methoden, Methodologie und ihre Bedeutung im Management in einem Geschäft lenken, das sich mit der Entwicklung, mit der Produktion und mit dem Verkauf der Kabel ohne Halogen, der Flexibelkabel, der speziellen blanken Kabel und der Flecht befasst. Die Bakkalaurarbeit besteht aus dem teoretischen Teil und aus dem praktischen Teil. Zugleich ist die Arbeit in 5 Kapiteln geteilt. Das erste Kapitel ist besonders auf heimischen und ausländischen Zitierungen der Autoren orientiert. Das zweite Kapitel bildet das Hauptziel, der Bestandteil ist auch die partikulare Ziele. Das dritte Kapitel ist durch Methoden und Material verbreitet, die bei der Arbeit verwendet war. Das vierte Kapitel bildet den praktischen Teil, wo sich die Ergebnisse befinden. In diesem Kapitel sind die Methoden der Planung, der Organisierung, des Managements der Ursprungen, der Kommunikation, der Führung und der Kontrolle beschrieben. Das fünfte Kapitel beinhaltet Diskussion zum Thema.

Die Schlüsselworte: das Management, die Methoden, die Methodologie, die Betriebsstruktur

Obsah

Obsah.....	7
Zoznam ilustrácií.....	9
Zoznam skratiek.....	10
Úvod.....	11
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	
13	
1.1 Vymedzenie pojmu manažment.....	13
1.2 Význam manažmentu.....	14
1.3 Funkcie manažmentu.....	16
1.3.1 Plánovanie.....	16
1.3.2 Organizovanie.....	17
1.3.3 Vedenie.....	18
1.3.4 Kontrola.....	19
1.4 Metódy a metodológia.....	20
1.5 Metódy jednotlivých funkcií manažmentu.....	21
1.5.1 Metódy plánovania.....	21
1.5.2 Metódy organizovania.....	22
1.5.3 Metódy vedenia.....	22
1.5.4 Metódy kontroly.....	23
2 Cieľ práce.....	24
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	25
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	25
3.2 Postup práce.....	25
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	25
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	25
4 Vlastná práca.....	27
4.1 Charakteristika vybraného podniku.....	27
4.2 Plánovanie.....	30
4.3 Organizovanie.....	30
4.4 Manažérstvo ľudských zdrojov.....	31

4.5	Komunikácia.....	32
4.5.1	Interná komunikácia	32
4.5.2	Externá komunikácia.....	33
4.6	Vedenie.....	33
4.7	Kontrola.....	34
4.7.1	Audit	34
4.7.2	Monitorovanie	35
4.7.2.1	Vstupná kontrola.....	35
4.7.2.2	Výstupná kontrola	35
4.7.3	Analýza údajov.....	36
5	Diskusia.....	37
	Záver.....	38
	Zoznam použitej literatúry.....	39
	PRÍLOHY	41

Zoznam ilustrácií

Obr. 1	Manažment ako proces	15
Obr. 2	Manažment ako vedná disciplína	15
Obr. 3	Rozdelenie organizácie	18
Obr. 4	Zisk pred zdanením a úrokmi	25
Obr. 5	Vývoj počtu zamestnancov	26
Obr. 6	Produktové portfólio	26

Zoznam skratiek

Atď.	A tak ďalej
Cu	C uprum, chemická značka medi
EBIT	E arnings b efore i nterest and t axes, zisk pred zdanením a úrokmi
FM	finančný manažér
ICS	I ndustrial C ables S lovakia
MD	Riaditeľ
MQ	Predstavitel' manažmentu pre kvalitu
Odd.	oddelenie
OM	Obchodný manažér
QM	Príručka kvality
QMS	Smernica systému kvality
QS	Systém manažérstva kvality
Spol. s r. o.	S poločnosť s ručením obmedzeným
VM	Vedúci výroby

Úvod

Manažment tvorí veľmi dôležitú oblasť ľudskej civilizácie. Jeho využitie je vo všetkých druhoch organizácií a tak isto i na všetkých stupňoch riadenia. Keďže je človek neprestajne v styku s organizáciami, je ním každodenne ovplyvňovaný. Manažment predstavuje jeden z významných fenoménov súčasnej doby. Jeho počiatky siahajú až do dávnej histórií ľudstva, kde rýchlota jeho vývoja a rast jeho významu je spojený s prechodom industriálnych spoločností do postindustriálnych. S prvou deľbou práce a s nevyhnutnosťou riadiť zúčastnených pracovného procesu sa začína vytvárať manažment ako proces. Mnohých priekopníkov manažmentu zaraďujeme k významným manažérom, ktorým išlo o zovšeobecnenie vlastných praktických skúseností a tým vytvoriť základné postupy a princípy, ktoré možno využiť v praxi. Korene manažmentu možno hľadať v Spojených štátoch severoamerických. Počiatky teórie siahajú do polovice 19. storočia, kedy bola priemyselná revolúcia. Začali sa tvoriť riadiaci pracovníci, ktorých hlavnou úlohou nebolo len určovanie stratégií a cieľov, ale aj zodpovednosť za ekonomické výsledky. Vplyvom prvej a druhej svetovej vojny bol zapríčinený pomalší rozvoj tohto odboru predovšetkým v Európe, Indočíne a Japonsku. Po druhej svetovej vojne sa zviditeľnila Amerika v oblasti priemyselnej vyspelosti na celom svete. Túto americkú technológiu ako aj priemyselné vedomosti a skúsenosti spolu aj s terminológiou si rýchlo osvojili Západná Európa, Japonsko a iné vyspelé krajiny. Neskôr sa ukázalo, že vo väčšine riadiacich prvkov boli niektoré metódy vylepšené a rozvinuté. Preto možno manažment deliť do niekoľkých zložiek, podľa toho, aké metódy sú využité – manažment americký, manažment európsky alebo manažment japonský.

Je nesmierne dôležité ustavičné zdokonaľovanie a vzdelávanie manažérskych schopností, nakoľko len dobrý manažér, s dobrými schopnosťami a s dostatočnou praxou dokáže zabezpečiť dobré výsledky a úspech organizácie. S nedostatkom skúseností a poznatkov len ťažko dosiahnuť prosperujúcu a konkurencie schopnú organizáciu.

Metodológia je charakterizovaná ako vedecká disciplína, a zároveň interpretovaná ako súčasť logiky, ktorá sa zaoberá analýzou princíпов a výskumom ako aj metódami skúmania a ich aplikáciou. Jedná sa o určitú náuku zameranú na všeobecné metódy vedeckej alebo inej činnosti a súbor metód určitého druhu činnosti. Z interdisciplinárneho charakteru manažmentu sa zaoberá metodológia aj skúmaním

a využívaním širokého spektra metód a princípov. Je nesmierne dôležité vyzdvihnúť jej podstatu a zmysel a tým zabrániť tomu, aby táto zaujímavá vedecká disciplína strácala na svojej dôležitosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Vymedzenie pojmu manažment

Manažment je veľmi dôležitý. Slúži na dosahovanie cieľov organizácie, ktoré si vytýči. Vykonávajú ho manažéri.

Podľa **MIŽIČKOVEJ (2002)** manažment ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažérmi, je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Proces, kde nastáva premena vstupov /zdrojov/ na žiadané výstupy /výrobky alebo služby/. Cieľom manažérov je ovplyvniť tento proces tak, aby bola táto transformácia vstupov efektívnejšia.

Podobne riešia **HUDÁK – TÓRÓK - VICEN (2001)**, ktorí charakterizujú manažment ako mladý vedný odbor patriaci medzi spoločenské vedy, predstavujúci usporiadaný súbor poznatkov podľa určitého hľadiska, väčšinou odpozorovaného z praxe. Tieto poznatky sú spracované buď ako návod pre jednanie alebo ako princípy. Manažment sa opiera o poznatky z viacerých okruhov vednej disciplíny ako je napríklad ekonómia, matematika, sociológia, psychológia, atď. a zároveň ich aplikuje na podmienky riadenia.

Podľa **SEDLÁKA (2002)** manažment je riadenie organizácií, ktoré fungujú v podmienkach trhového hospodárstva, vyznačujúce sa dostatočnou flexibilitou konkurenčnej štruktúry ako aj nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopné udávať kritériá pre objektívnu kalkuláciu, ktorá je nevyhnutnou súčasťou k efektívnej alokácii disponibilných zdrojov a tiež spontánne impulzy pre ekonomický rast.

GOZORA (2000) interpretuje manažment ako uzavretú skupinu poznatkov a skúseností z riadenia výrobných, technologických a pracovných procesov a skúseností z vedenia ľudí. Podľa **SAMUELA C. CERTO** je manažment istým priebehom na dosiahnutie organizačných cieľov pomocou ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov. **MALEJČÍK (2010)** definuje manažment ako cieľavedomú, subjektívnu a uvedomelú ľudskú činnosť, ktorá vyplýva z ekonomických procesov a taktiež zo spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k vytýčeniu očakávaných správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu zadanej činnosti.

BLAŽEK (2011) píše o manažmente, ako o procese prebiehajúcom medzi jednotlivcom, prípadne skupinou, ktorá riadi /riadiaci subjekt/ a jednotlivcom či skupinou, ktorá je riadená /riadený objekt/. V oblasti tohto procesu riadiaci subjekt udáva ciele a pomocou kooperácie riadiaceho subjektu a riadeného objektu je z pohľadu disponibilného chovania riadiaceho objektu vymedzené také chovanie, ktorým sú dané ciele efektívne dosahované.

JEMAL (2008) manažment charakterizuje ako teóriu ako aj prax riadenia podnikov alebo iných organizácií v trhových podmienkach rozvoja ekonomiky a spoločnosti. Manažment je zaradovaný k jednej z najdôležitejších cieľavedomých a zmysluplných ľudských činností.

Podľa **TUREKOVEJ - MIČIETU (2003)** je manažment súborom prístupov, skúseností, názorov, metód a odporúčaní, ktoré manažéri (vedúci pracovníci) používajú na zvládnutie špecifických činností, ktoré sú potrebné pre docielenie hlavných zámerov organizácie.

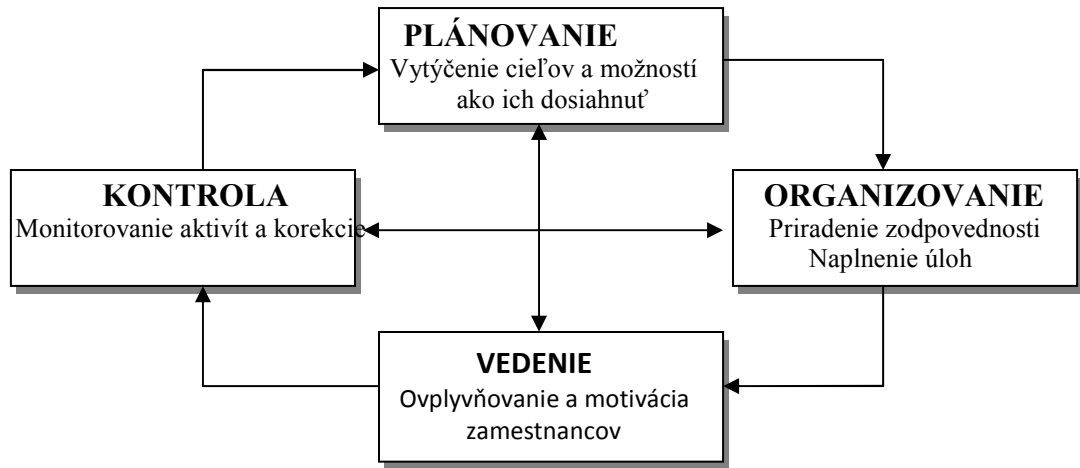
1.2 Význam manažmentu

V dnešnej dobe pojem manažment, z amerického slova „management“ má na celom svete takmer 300 vysvetlení. Možno ho preložiť ako riadenie, vedenie, vládnutie. Využívaný je vo výrobných ale aj v nepodnikateľských organizáciách.

PAPULA - PAPULOVÁ (2004) ale aj mnohí iní autori uvádzajú manažmentu nasledovný význam:

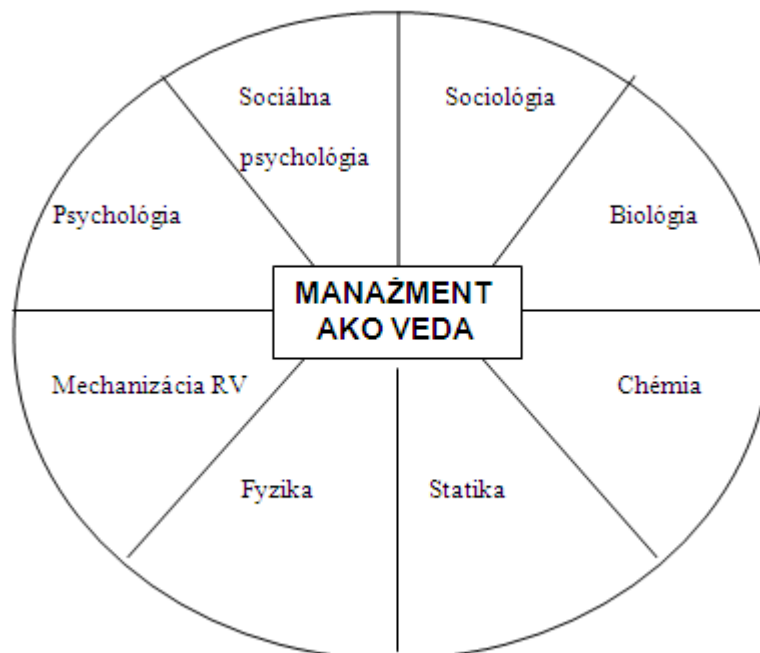
- manažment ako proces, resp. určitá praktická činnosť
- manažment ako vedná disciplína
- manažment ako osobitná skupina ľudí

Manažment ako proces udáva vzájomnú previazanosť a nadväznosť konkrétnych činností, ako je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola, ktoré spolu dávajú možnosť vytyčovať, ale i dosahovať ciele podniku. Manažment v tomto zmysle vystihuje praktickú činnosť manažérov, ktorá predstavuje riadenie organizácie, iného podniku alebo inštitúcie. Z toho vyplýva, že v rámci manažmentu manažéri vytyčujú ciele, stanovujú úlohy, zapájajú ľudí do činnosti, zabezpečujú zdroje, koordinujú činnosti a vykonávajú kontrolu plnenia vytyčených cieľov.



Obr. 1 Manažment ako proces¹

Podľa **MIŽIČKOVEJ** manažment ako vedná disciplína je komplex princípov, metód, poznatkov, techník a postupov v riadení. Jednotlivé zložky tohto súboru sú vypracované na základe abstrakcie a empirie. Každý, kto má záujem riadiť nejakú činnosť by sa mal touto vednou disciplínou zaoberať. Keďže manažmentu spája poznatky z oblasti prírodných, spoločenských a technických disciplín do jedného celku hovoríme, že má tzv. interdisciplinárny charakter.



Obr. 2 Manažment ako vedná disciplína²

¹ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z., 2004, *Základy podnikania a manažmentu* : Bratislava, 2004, 151, 152 s. ISBN 80-88870-37-2

² MIŽIČKOVÁ, L., 2002, *Základy manažmentu* : Nitra SPU, 2002, 4 s. ISBN 80-7137-983-2

Manažment ako osobitná skupina ľudí - ako umenie, je spájaný s japonským manažmentom, ktorý oslovuje celého človeka. Človeka ako bytosť pragmatickú, sociálnu, morálnu, estetickú a citovú. Koncepciu manažment ako umenie sformuloval Peter Drucker v roku 1954. Manažment ako umenie znamená vedieť ako hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, vedieť s nimi komunikovať, motivovať ich nielen ako jednotlivcov, ale aj ako skupinu, ako pracovnú kolektív. Podľa H. Koontza veda a umenie sa nemôžu nahrádzať, ale musia sa dopĺňať. Je čoraz viac odborníkov, ktorí považujú manažment za umenie, nakoľko sa na manažérov kladú čoraz ťažšie úlohy.

1.3 Funkcie manažmentu

Manažment zahŕňa niekoľko funkcií.

MIŽIČKOVÁ – ŠIMO - UBREŽIOVÁ (2005) analyzujú riadenie z hľadiska času, ako proces, v ktorom sa postupne v čase striedajú etapy a ako cyklus riadenia. Riadenie možno charakterizovať ako proces, ktorý sa cyklicky opakuje a ktorý začína stanovením si cieľov a úloh. Končí sa ich splnením. Prostredníctvom dosiahnutých informácií o výsledkoch sa následne vytýčia nové úlohy a ciele. Týmto sa celý cyklus opäť opakuje. Funkcie riadenia sú univerzálne a preto platia pre akékoľvek procesy riadenia a pre rôzne druhy podľa objektov. Pokiaľ chceme manažment a jeho funkcie analyzovať v súvislosti s pracovným procesom, ktorý má už spomínaný cyklický charakter a zahŕňa jednotlivé fázy, potom za základné funkcie manažmentu možno považovať:

- Plánovanie
- Organizovanie
- Vedenie
- Kontrola

1.3.1 Plánovanie

Plánovanie je proces, v ktorom manažéri formulujú svoje ciele, spôsoby a postupy ako vytýčené ciele dosiahnuť.

MIŽIČKOVÁ – ŠIMO - UBREŽIOVÁ (2005) rozdeľujú plánovanie z časového hľadiska na:

- Strategické (5 - 7 rokov)

- Projektové (1 – 3 roky)
- Podnikateľské (2 – 3 roky)
- Ročné
- Operatívne (deň, dekáda, mesiac, polrok)

Plánovanie charakterizujú ako východiskovú a najdôležitejšiu manažérsku funkciu ovplyvňujúcu ostatné manažérske funkcie. Je založená na schopnosti človeka stanoviť ciele, ako aj predvídať a pripravovať budúcnosť podniku. Pokiaľ chce podnik úspešne zotrvať v rastúcej konkurencii, musí plánovať.

Podľa **KRÁĽOVIČA (1998)** je plánovanie jednou zo základných východiskových funkcií riadenia. Plánovanie charakterizuje ako rozhodnutie o budúcnosti – teda čo, kedy a kto má vykonať, aby boli splnené vytýčené predsavzaté ciele podniku. Z toho vyplýva, že významom je znížiť riziko chybných, nesprávnych rozhodnutí a tým teda zvýšiť šancu na úspešné dosiahnutie cieľov.

1.3.2 Organizovanie

Ďalšou z manažérskych funkcií je organizovanie, ktoré plní svoju úlohu v spojitosti s ostatnými manažérskymi funkciami.

Organizovanie ako časť manažmentu teda predstavuje podľa **ŠAJBIDOROVEJ - UBREŽIOVEJ (2003)** istý proces prerozdelenia celkovej úlohy organizácie na jednotlivé práce. Ide o vytvorenie pracovísk a ich následné spojenie do jednotiek alebo do útvarov. Hlavným cieľom je doceliť čo najvyšší možný stupeň organizovanosti systému – organizácie. Z tohto hľadiska možno hovoriť o organizovaní ako o činnosti, ktorá súvisí s dvomi etapami vývinu systémov:

- S vytvorením nového systému - s prvotným vytvorením organizácie (so zodpovedajúcou štruktúrou a funkciami jej prvkov)
- S pretvorením už fungujúceho systému, čo znamená, že sa zdokonalí existujúca organizačná štruktúra a jej procesy

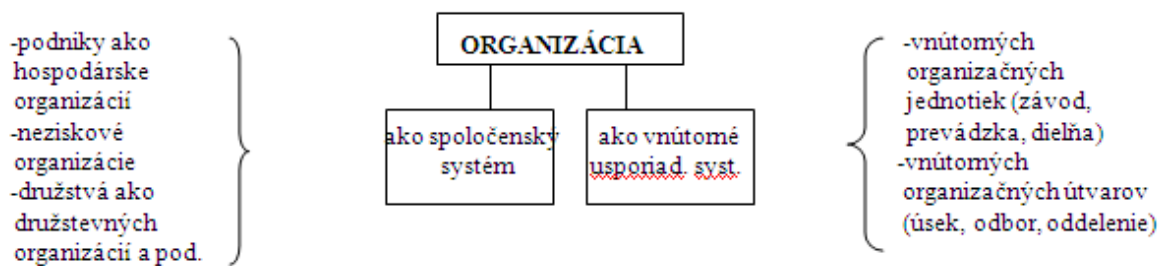
Ďalším cieľom organizovania je zadovážiť premenu vytýčených plánov na činnosť. V rámci toho sa musí určiť, kto dané práce bude vykonávať, teda určiť konkrétnych ľudí, ktorí majú danú prácu spraviť.

PAPULA - PAPULOVÁ (2004) vysvetľujú pojem organizácia v dvoch nasledovných významoch:

- Organizácia ako spoločenský systém, ktorého základnou zložkou sú ľudia. Ide o inštitucionálnu charakteristiku pojmu organizácia.

- Organizácia vo význame vnútorného usporiadania, vnútornej štruktúry organizácie (systému). Organizáciu možno rozumieť v tomto prípade ako určitý statický jav, zloženie objektu, kostru, pomocou ktorej sa uskutočňujú funkcie manažmentu.

Zmyslom organizovania je vytvoriť podmienky pre spoluprácu úsilia vďaka štruktúre procesov a vzťahov medzi pracovníkmi tak, aby bolo možné dosiahnuť naplánované ciele. Zdokonaľovanie a zlepšovanie organizačnej štruktúry je výsledkom organizovania.



Obr. 3 Rozdelenie organizácie³

1.3.3 Vedenie

Vedenie ľudí je schopnosť jednotlivca presvedčovať, motivovať, ovplyvňovať druhých k tomu, aby sa dosahovali stanovené ciele. Ide teda o istú formu riadenia.

Podľa **VOJTOVIČA (2008)** je vedenie jednou z najdôležitejších manažérskych funkcií. Pod vedením chápe, že manažér, vedúci pracovného výkonu by mal vedieť presvedčovať a podnecovať svojich podriadených do takej miery, aby boli plnené stanovené zámery, plánované ciele a úlohy. Jedná sa o určité usmerňovanie a ovplyvňovanie pracovníkov. Pod pojmom vedenie ľudí považuje predovšetkým aspekt dlhodobej vízie, ako by mala vyzerat' budúcnosť organizácie a zamestnancov.

KACHAŇÁKOVÁ (2003) definuje vedenie ľudí ako strategický a premyslený logický prístup, ktorí sa podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku či už individuálne alebo kolektívne.

Podobne to charakterizuje aj **ARMSTRONG (2007)**, ktorý tvrdí, že vedenie je strategicky a logicky premyslený prístup k vedeniu toho najcennejšieho, čo organizácie

³ PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. 2004. *Základy podnikania a manažmentu : Pre študentov nemanažérskych študijných odborov*. 1. vyd. Bratislava : KARTprint, 2004. 152 str. ISBN 80-88870-37-2.

majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne sa snažia prispievať k dosahovaniu cieľov organizácie.

BLAŽEK (2011) uvádza, že vedenie ľudí je tvorivou činnosťou, ktorou môže prípad od prípadu nadobúdať rozdielnosť, čo je do určitej miery predurčené osobnosti vedúceho pracovníka. Pokiaľ chceme, aby štýl vedenia bol účinný, musíme zohľadniť konkrétnu situáciu - pracovníkov, ktorí sú vedení, ciele, ktoré sa majú dosiahnuť a ďalšie dôležité okolnosti.

VIŠŇOVSKÝ – NAGYOVÁ - ŠAJBIDOROVÁ (2005) chápu vedenie ako činnosť, ktorej stredobodom pozornosti sú zamestnanci organizácie, teda ľudské zdroje. Táto činnosť sa spolu s ostatnými funkciami manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) podieľa na dosiahnutí splnenia cieľov zamestnancov i organizácie ako jedného celku.

1.3.4 Kontrola

Podľa **MAJTÁNA (2009)** je kontrola zrkadlovým odrazom plánu. Vo všeobecnosti ju možno definovať ako určitý proces riadenia projektových činností, ktorý smeruje k tomu, aby očakávané projektové ciele a normy boli splnené skutočným výkonom. K základným krokom kontrolného procesu zaradujeme:

- Určenie oblasti kontroly
- Stanovenie noriem (štandardov)
- Meranie výkonu
- Porovnanie výkonu s normami
- V prípade potreby uskutočnenie nápravných opatrení

ŠAJBIDOROVÁ - UBREŽIOVÁ (2003) rozdeľujú kontrolu na 2 spôsoby vykonávania a to:

1. Vnútená kontrola – často aj označovaná ako jadro kontrolnej funkcie. Spočíva na dôslednom dozeraní na podriadených, využívaní formálnych kontrolných nástrojov a na hierarchickej štruktúre kontrolórov. Zamestnanci ju rešpektujú predovšetkým pod vplyvom rôznych stimulov a taktiež sankcií.
2. Samokontrola – môže byť samokontrolou riadiaceho subjektu (kontrola je v tomto prípade zameraná napríklad na správnosť svojich pripravovaných rozhodnutí) a samokontrolou riadeného objektu (kontrola je zameraná napríklad na kvalitu výsledkov svojej práce). Je zaradovaná ku každej činnosti, a teda aj ku každému

rozhodovaniu ako jeho vlastná spätná väzba. Pomocou nej sa zvyšuje úloha človeka v pracovnom procese a zároveň sa skvalitňuje riadenie.

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

1.4 Metódy a metodológia

Metódu možno charakterizovať ako spôsob získavania poznatkov príslušnej vednej disciplíny.

ONDREJKOVIČ (2007) ju charakterizuje aj ako postup istého plánovania a tiež realizácie výskumného procesu. Ide o spôsob, ktorého sa drží výskumník pri vykonávaní určitej vedeckej práce a ktorý obsahuje aj pravidlá normy tejto práce. Niekoľko nevyhnutných zásad je taktiež obsahom, vďaka ktorým nadobúda daný usporiadaný systém poznatkov vedecký charakter – stáva sa vedou. Metóda je vytvorená na pravidlách logiky, jej charakteristickými vlastnosťami v kvantitatívnom výskume sú:

- systematickosť
- presnosť
- kontrolovateľnosť
- overiteľnosť
- možnosť zovšeobecnenia

TUREKOVÁ - MIČIETA (2003) sú názoru, že metóda je jedným zo spôsobov, pomocou ktorého sa vysvetľujú, klasifikujú a získavajú nové poznatky. Ide o postup pri práci alebo pri konaní, ktorý je predovšetkým cieľavedome a uvedomele zameraný. Súhrn metód a pracovných spôsobov v určitej oblasti sa nazýva metodika. Takto účelovo zostavený súbor metód sa vyznačuje najmä usporiadanosťou. Ide teda o istý návod na účinnú a účelnú organizáciu postupu pri pracovnej, pedagogickej, vedeckej alebo inej činnosti.

Metodológia je veda o metódach, ktorá sa podľa **ONDREJKOVIČA (2006)** zaoberá:

- sytematizáciou, štandardizáciou a hodnotením metód výskumu
- kompetenciou tých, ktorí majú príslušné metódy rozvíjať
- výstavbou empirických a konceptuálne teoretických postupov

- výstavbou deduktívnych systémov, najmä klasifikáciou, explikáciou, axiomatizáciou, formalizáciou, ...
- rozvíjaním existujúcich a tvorbou nových metód výskumu

Podľa **MALEJČÍKA (2010)** metodológia každej vedy vymedzuje tú časť logiky, ktorá stanovuje pravidlá postupu pri vedeckom bádání. Pre realizáciu všeobecných výskumných zámerov je nutné uplatňovať náležité metódy zbierania a vyhodnocovania. Tvrdí, že vždy tu dochádza k vzájomnému vyrovnávaniu medzi problémom a metódou. Do značnej miery vyžadujú problémy manažmentu svoje osobitné metódy. Dostupnosť, spoľahlivosť a účinnosť metód zase ovplyvňuje riešené problémy, čo znamená, že hĺbka spoznania problému úplne závisí od schopnosti vedeckej metódy poskytnúť spoľahlivý, presný a úplný materiál k vedeckému skúmaniu.

BENČO (2001) interpretuje metodológiu ako teóriu metód výskumnej činnosti, ako súhrn obecných princípov a spôsobov rozvoja vedeckého bádania, ktorý je rozpracovaný na základe súčasného vedeckého poznania. Zameriava sa najmä na vzťah metód vedeckého výskumu k predmetu vedeckého bádania.

Metodika podľa neho je určitý systém pravidiel a špeciálnych zásad výskumnej činnosti, ktoré pokiaľ dodržíme, tak zabezpečíme jednotnosť, trvalosť a porovnateľnosť dosiahnutých vedecko-výskumných výsledkov.

1.5 Metódy jednotlivých funkcií manažmentu

Pomocou metód plánovania, organizovania, vedenia a kontroly riadi manažér výrobné, pracovné a odbytové činnosti tak, aby dosiahol konkurencieschopné výrobky a služby.

1.5.1 Metódy plánovania

Pri tvorbe plánov možno použiť viaceré metódy.

PAPULA - PAPULOVÁ (2004) zaraďujú medzi najpoužívanejšie metódy plánovania nasledovné:

- kvantitatívne – sú zameriavané na prípravu budúceho vývoja využitím prepočtov ukazovateľov. Štatistické informácie týkajúce sa vývoja, ktoré boli získané z minulých období a následné ich odhalenie do budúca patria k základným metódam. Ide o bilančné metódy, ktoré majú zabezpečiť

rovnováhu medzi zdrojom a potrebami. Optimalizačné metódy zamerané na hľadanie optimálnej alternatívy plánu na základe optimalizačných ekonomicko-matematických modelov.

- Kvalitatívne – založené na schopnostiach a vedomostiach odborníkov, schopní predvídať budúci vývoj. Najčastejšie používané expertízy – môžu ich vypracovať jednotlivci alebo tímy odborníkov. Využitie majú pri tvorbe alternatív plánov ako i pri výbere najvhodnejšej alternatívy.
- Scenáre – založené na identifikácii kľúčových faktorov budúceho vývoja. Tvorba vychádza z analýz doterajšieho vývoja a súčasného stavu a predvídania budúceho vývoja.

1.5.2 Metódy organizovania

Portál **MANAGEMENTMANIA** uvádza, že ak chce byť podnik úspešný, mal by si osvojiť pružné metódy organizovania a zaistiť jednoduché organizačné štruktúry.

Organizovanie prebieha vo všetkých typoch organizáciách a jeho základy tvoria základné metódy organizovania:

- Deľba práce
- Vytváranie organizačných jednotiek
- Vytváranie organizačných štruktúr
- Vyváženie právomoci a zodpovednosti
- Delegovanie
- Stanovenie rozpätia riadenia a počtu stupňov riadenia
- Koordinácia činností

1.5.3 Metódy vedenia

VIŠŇOVSKÝ – NAGYOVÁ - ŠAJBIDOROVÁ (2010) poukazujú na nasledovné metódy vedenia:

- Metóda vedenia informáciami
- Metóda vedenia cieľmi
- Metóda vedenia samostatnosťou

Výber metód najvýraznejšie ovplyvňuje sociálno-ekonomické a kultúrne prostredie firmy, obsahová náročnosť, profesionálna a kvalifikačná úroveň riadených kolektívov a jednotlivcov a osobnosť manažéra.

1.5.4 Metódy kontroly

Metódy kontroly nám pomáhajú zistiť, či prebiehalo všetko tak, ako bolo naplánované. Ide o posledný záverečný krok, ktorým zistíme vzniknuté odchýlky.

MIŽIČKOVÁ – ŠIMO - UBREŽIOVÁ (2005) rozdeľujú metódy, postupy a techniky kontroly do nasledujúcich dvoch skupín:

- tradičné metódy – predstavujú čiastkové a súhrnné rozpočty, špeciálne správy a analýzy, osobné pozorovanie, audity ako aj štatistické údaje
- moderné metódy – zaraďujú sem metódy operačného výskumu, najmä lineárne programovanie, systém just-in-time, sieťové analýzy (Ganttové diagramy, sieťové grafy), metódy a postupy riadenia kvality, metódy hodnotového inžinierstva

Podľa toho, na čo sa kontrola sústreďuje, existujú podľa **MALEJČÍKA (2010)** tieto hlavné prístupy k nej:

- zameriavajúce sa na finančné hodnoty – rozpočtová politika
- orientujúce sa na fyzické hodnoty – kontrola kvality, zásob, a pod.
- orientujúce sa na nerozpočtové kontrolné prostriedky.

2 Cieľ práce

Manažment je veda, ktorá má charakter zložitej problematiky, ktorá obsahuje údaje z rozličných oblastí. Z toho sa dá vyvodiť, že daný vytvorený celok, ktorý sa skladá z rôznych a nezávislých vedných disciplín zlučuje jednotlivé zložky manažmentu. Hlavnou prioritou tohto celku je vytvoriť úspešný prosperujúci podnik, ktorý zároveň vytvára príjemné pracovné prostredie a zamestnancov motivuje k vykonávaniu ich činnosti. Hlavným cieľom bakalárskej práce je upriamiť pozornosť predovšetkým na konkrétne metódy, ktoré sú využívané v manažmente a ktoré nám zároveň slúžia ako nástroj, vďaka ktorému možno dosiahnuť vytýčený cieľ. Subjekt, ktorý presadzuje jednotlivé metódy – manažér, by mal mať o ich existencií prehľad. Na zrealizovanie hlavného cieľa boli v práci vytýčené aj tieto čiastkové ciele:

- objasniť a charakterizovať základné pojmy ako sú manažment a metodológia,
- vysvetliť význam a podstatu manažmentu ako vednej disciplíny,
- priblížiť jednotlivé funkcie manažmentu,
- charakterizovať metódy využívané v jednotlivých funkciách,
- charakteristika vybraného podniku,
- metódy využívané v oblasti plánovania, organizovania, ľudských zdrojov, komunikácie, vedenia a kontroly

Tieto ciele by som v práci rada podrobnejšie priblížila.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Obchodná spoločnosť ktorú som si vybrala k vypracovaniu bakalárskej práci sa volá ICS Industrial Cables Slovakia. Spoločnosť ICS Industrial Cables Slovakia, spol. s r.o. bola založená 23.12.2005. V roku 2006 sa začali stavebné práce v priemyselnom parku v Nitre, inštalácia strojov a zariadení, školenie personálu a koncom roku prvé spúšťanie technológií. Štart výroby nastal začiatkom roku 2007 a od februára spoločnosť ICS Industrial Cables Slovakia, spol. s r.o. úspešne vyrába a vyváža svoje výrobky k zákazníkom.

3.2 Postup práce

Bakalárska práca bude rozdelená na teoretickú časť a aplikačnú časť. V teoretickej časti by som chcela definovať pojmy ako manažment, metódy a metodológia rôznymi autormi a odborníkmi rôznym spôsobom. V aplikačnej časti by som opísala funkcie manažmentu v danom podniku a metódy využívané na jednotlivých úsekoch firmy.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Informácie potrebné k vytvoreniu práce by som získala viacerými spôsobmi, prostredníctvom:

- domácej a zahraničnej literatúry
- osobným pohovorom s konateľom spoločnosti a s vedúcimi jednotlivých oddelení
- príručky kvality QM 04_2010
- internetových portálov

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri práci by boli použité nasledovné pracovné postupy a metódy:

- metóda analýzy – metóda používaná pri rozklade zložitejších skutočností na jednoduchšie. Táto metóda bola využitá pri oboznamovaní sa so súčasnou situáciou v podniku. Išlo konkrétne o získanie, spracovanie a kompletizáciu údajov vo vybranom podniku. Analýza ma poukázať na súčasný stav daného podniku.

- metóda syntézy - je opačný jav ako analýza. Zo syntézy je odvodený záver.
 - metóda indukcie - je jedna zo základných foriem spájania myšlienok pri posudzovaní. Pomáha dosiahnuť závery zo získaných poznatkov.
 - metóda dedukcie - je to myšlienková operácia, ktorá z jedného alebo viacerých úsudkov vyvodzuje výrok, ktorý je ich logickým dôsledkom. Na rozdiel od indukcie platí vždy.
 - štatistické spracovanie dát
- Prostredníctvom týchto metód budem vypracovávať vlastnú prácu, kde roanalyzujem podnik.

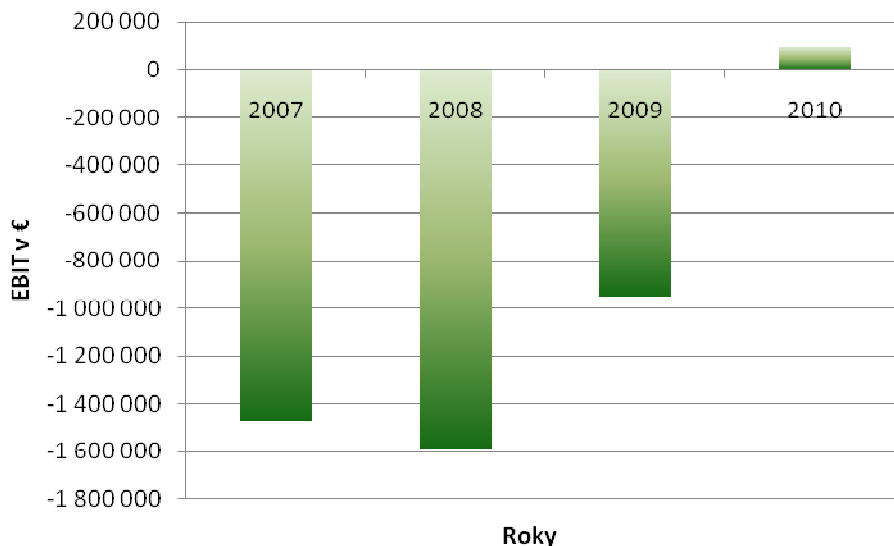
4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Spoločnosť ICS Industrial Cables Slovakia, spol. s r.o. bola založená 23.12.2005. Celý projekt spoločnosti ICS bol postavený s cieľom vybudovať výrobný závod špecializovaný na výrobu flexibilných káblov a vodičov so samostatným vývojom a odbytom. Spoločnosť ICS je členom rakúskej strojárenskej skupiny SKB so sídlom vo Schwechate. Tradícia výroby káblov má viac ako 100 rokov a popri sesterských spoločnostiach v Prahe a v Schwechate je ICS najmladším výrobným závodom

Predmetom činnosti je:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod)
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod)
- výroba vodičov a káblov
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti
- prenájom nehnuteľností, bytov a nebytových priestorov vrátane poskytovania iných než základných služieb spojených s prenájomom

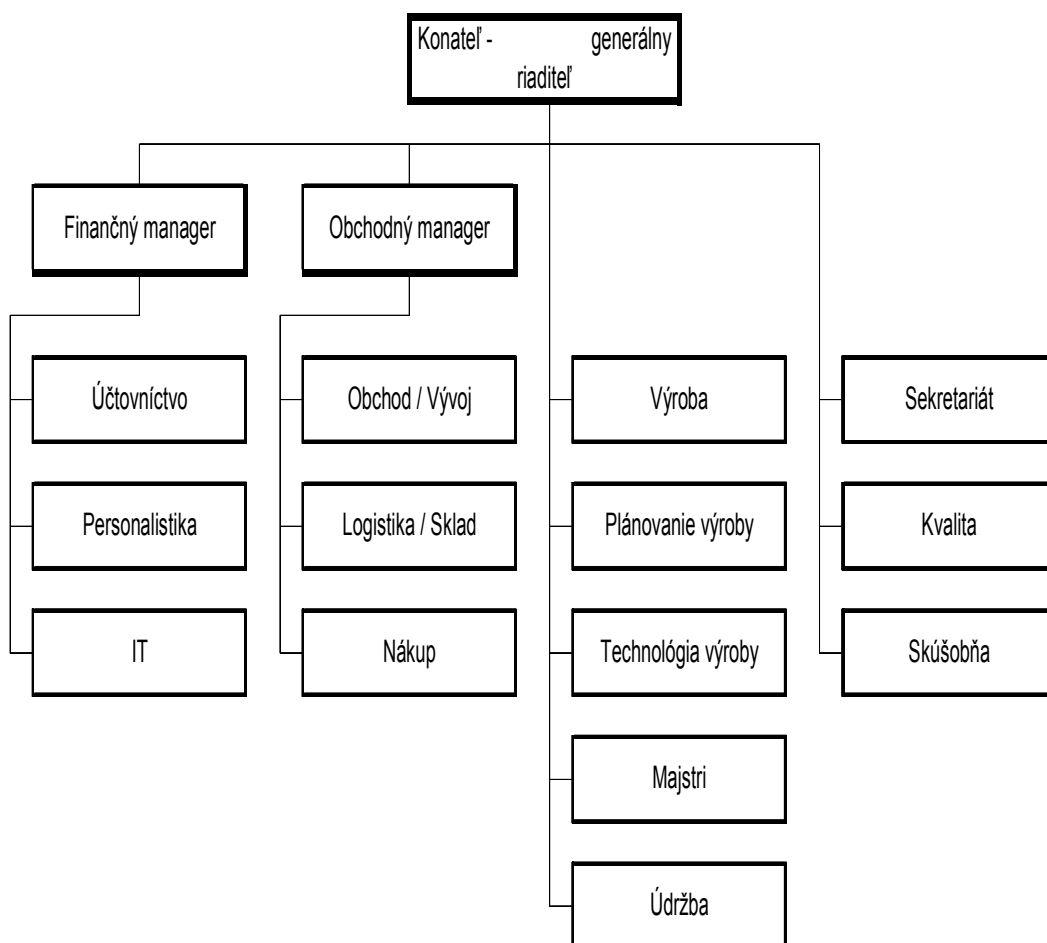


Obr. 4 Zisk pred zdanením a úrokmi⁴

⁴ Zdroj: vlastné spracovanie

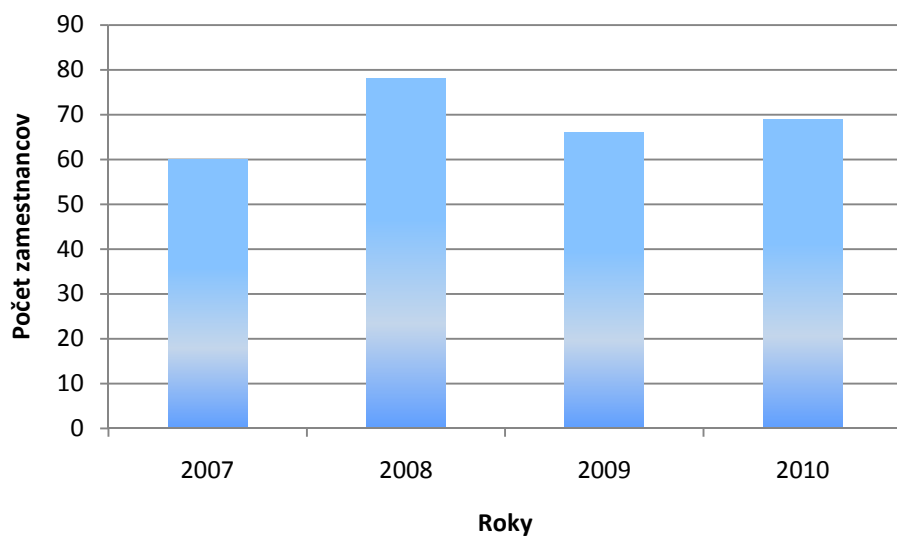
Projekt výstavby spoločnosti ICS v Nitre bol spustený v roku 2006 ako „Projekt na zelenej lúke“ pri celkových investíciách v rokoch 2007 až 2009 cca 15 Miliónov EUR. Najväčší dopad na plány spoločnosti mala hospodárska kríza, ktorá najmä v rokoch 2008 (kedy došlo aj k prudkému pádu cien Cu - Med') a 2009 poklesom vyrobených množstiev. V roku 2010 sa spoločnosti podarilo dostať späť na pôvodné plánované čísla a prevádzkový hospodársky výsledok sa dostal do kladnej hodnoty.

Základná organizačná schéma podniku, kde sú uvedené oddelenia zaisťujúce jednotlivé činnosti v spoločnosti, je nasledovná:

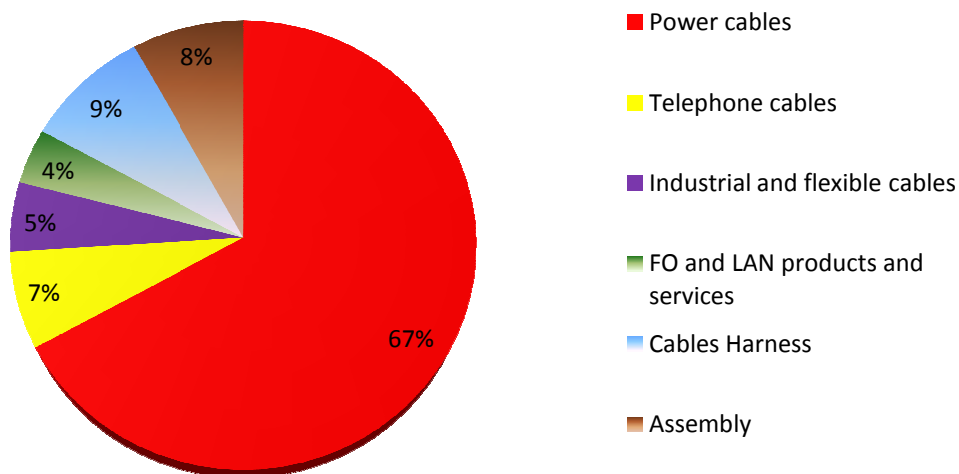


Obr. 7 Organizačná štruktúra podniku ICS spol. s r. o.⁵

⁵ Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 5 Vývoj počtu zamestnancov⁶



Obr. 6 Produktové portfólio⁷

Stály rozvoj spoločnosti je zabezpečený angažovaním mladých pracovníkov v oblasti technológií a vývoja výrobkov, ktoré na trhu chýbajú, alebo špeciálnych káblov podľa zákazníckych požiadaviek. Neustála inovácia a rozširovanie sortimentu výrobkov sa stali jedným z pilierov obchodnej politiky.

⁶ Zdroj: vlastné spracovanie

⁷ Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Plánovanie

Na základe politiky kvality sú vypracované ciele kvality. Zvažujú sa pri tom právne i iné požiadavky, technologické možnosti, podnikateľské a prevádzkové požiadavky, zdroje finančné i ľudské a názory zainteresovaných strán. Ciele majú určené merateľné parametre, zdroje a zodpovednosť. Jednotliví príslušníci vrcholového vedenia predkladajú na porade svoje návrhy, v prípade potreby navrhujú koordinačnú činnosť s ostatnými úsekmi. Kritériá pre hodnotenie sú navrhované zadávateľom. Ciele sú pravidelne hodnotené, aktualizované a ich vyhodnotenie je súčasťou preskúmania systému kvality. Plánovanie systému manažérstva kvality sa odvíja od hodnotenia efektívnosti jednotlivých procesov a hodnotení cieľov kvality. Ciele venujú pozornosť zlepšovaniu úrovne manažérstva kvality, vývoju a prezentácii nových produktov. Pri oboznámení svojich podriadených s obsahom cieľov sú zodpovední odborní manažéri. Efektívnosť a účinnosť manažérstva kvality závisí na poskytnutí prostriedkov, potrebných pre uskutočnenie politiky a k dosiahnutiu cieľov kvality. Na základe posúdenia dostatočnosti zdrojov pre uplynulý rok a zhodnotenie ďalších potenciálnych potrieb pre zaistenie manažérstva systému kvality, predkladajú pracovníci vrcholového vedenia a predstaviteľ manažmentu pre kvalitu požiadavky na finančné prostriedky pre nasledujúci rok a tie sú zapracované do finančného plánu podniku pre ďalší rok. Ciele sú sledované a prejednávané na porade vrcholového vedenia a sú vyhodnocované pri preskúmaní systému vrcholovým vedením. Pri plánovaní sa využíva riadiaci softvér ADVARIS. Plánovanie prebieha v zhode s politikou a cieľmi kvality.

4.3 Organizovanie

Infraštruktúra v podniku prebieha spôsobom, že žiadateľ najprv spracuje technickú špecifikáciu, osoba zodpovedná za obstarávanie investícií vykoná dopytové konanie, vyhodnotí ponuky a vyberie vhodného dodávateľa. Po vypísaní Žiadanky na nákup a jej schválení je vystavená objednávka alebo pri zložitejších dodávkach je uzatvorená kúpna zmluva. V Žiadanke na nákup je uvedená technická špecifikácia, cena, termín dodania, príp. záruky. Po realizácii dodávky s následným prebratím a zaškolením obsluhy je zariadenie uvoľnené do prevádzky. Preventívne zabezpečenie prevádzkyschopnosti strojového parku zabezpečuje oddelenie údržby. Jeho činnosť sa riadi smernicou o Údržba. Plány elektroúdržby a mechanických údržieb sa nachádzajú na oddelení údržby a sú prístupné všetkým pracovníkom. Manipuláciu so surovinami a

produktmi zabezpečuje vnútropodniková doprava. Servis vysokozdvížných vozíkov je realizovaný externe.

4.4 Manažérstvo ľudských zdrojov

V záujme zabezpečenia kvality produktov a procesov je vypracovaný systém riadenia ľudských zdrojov vedúci k obsadeniu pracovných pozícií kompetentnými zamestnancami. Kompetentnosť pre konkrétnu pracovnú pozíciu je posudzovaná pri náboe a výbere na základe príslušného vzdelania, skúseností a zručností a je zvyšovaná prípravou zamestnancov. Každá pracovná pozícia je definovaná „Profilom požiadaviek“ a „Popisom pracovnej pozície“. „Profil požiadaviek“ obsahuje nevyhnutné a želané požiadavky na kvalifikáciu - vzdelanie a prax, odborné a osobnostné kritériá. „Popis pracovnej pozície“ obsahuje názov pracovnej pozície, zaradenie v rámci organizačnej štruktúry definované vzťahom nad- a podriadenosti, zastupiteľnosť, cieľ pracovnej činnosti, pracovné úlohy a zodpovednosti. K porovnaniu skutočnosti s „Profilom požiadaviek“ dochádza už pri nástupe nového zamestnanca a ďalej pri pravidelnom ročnom hodnotení zamestnancov, ktoré realizuje priamy nadriadený alebo vedúci oddelenia. Prípadné požiadavky na doškolenie a ďalšie školenia (počítače, odborné kurzy, jazykové kurzy, atď.) sa premietnu do Plánu odborných školení. Postupy, ktorými sú pracovníci zaškolovaní k praktickým zručnostiam na pracoviskách sa priebežne zdokonaľujú. Školenia a výcvik realizujú externé organizácie, určení odborní pracovníci alebo majstri. Hodnotenie efektívnosti školení vykonáva pracovník personálneho oddelenia na základe hodnotenia pracovníkov, ktorí sa školení zúčastnili, hodnotenia školených pracovníkov príslušnou agentúrou (výsledky testov, získanie osvedčenia, preukazu, certifikátu, alebo iného dokladu), prípadne hodnotením vedúcich pracovníkov. Záznamy o tom sú vykonávané a udržiavané. So systémom kvality je nový pracovník zoznamovaný etapovo, a to tak, že v prvej fáze je poučený o politike a zavedenom systéme kvality pracovníkom personálneho oddelenia. V ďalšej fáze prechádza periodickými školeniami a výcvikom na pracovisku. Pokiaľ nastupuje do podniku pracovník na funkciu manažéra, vykonáva oboznámenie so systémom kvality priamo predstaviteľ manažmentu pre kvalitu. Záznamy, týkajúce sa školení systému manažérstva kvality sú uchovávané na personálnom oddelení.

4.5 Komunikácia

4.5.1 Interná komunikácia

Spoločnosť má stanovenú internú komunikáciu medzi rôznymi úrovňami a funkciami pracovným postupom systému kvality Interná komunikácia. Tento postup popisuje, ako prebieha interná komunikácia v ICS Industrial Cables Slovakia spol. s r.o., komunikačné cesty a fungovanie komunikácie medzi rôznymi úrovňami tak, aby bolo zaistené informovanie zamestnancov na všetkých úrovniach.

Základnými prostriedkami internej komunikácie sú:

- porady vrcholového vedenia, výrobné porady,
- dispečingy,
- dielenské porady a školenia, kde sú zamestnanci informovaní o činnosti spoločnosti, úlohách a ich úlohe v oblasti kvality.

Pri písomnej komunikácii je využívaná hlavne elektronická pošta, riadiaci softvér, nástenky, interné oznamy a inak sa využíva telefónne spojenie. Podnety od zamestnancov a všetkých ostatných zainteresovaných strán vo vzťahu ku kvalite primajú vedúci pracovníci, ktorí ich odovzdávajú k posúdeniu MQ alebo ich môžu zamestnanci dať priamo MQ. MQ po konzultácii s vedúcim pracovníkom alebo s príslušným odborníkom zaistí prijatie príslušného opatrenia a spracovanie odpovede na daný podnet a vyrozumenie zamestnanca, ktorý podnet podal. Popis internej komunikácie je daný organizačnou štruktúrou ktorá je pevne definovaná v príručke kvality a je archivovaná pod QMS401-X-P1. Základná organizačná štruktúra spoločnosti:

- Konateľ spoločnosti – Generálny riaditeľ
- Vedenie spoločnosti – odborní manažéri
- Vedúci oddelení
- Technicko hospodársky pracovníci
- Majstri

Konateľ spoločnosti rozhoduje samostatne a má svoje kompetencie jasne definované zmluvou o výkone funkcie. Výkonným orgánom spoločnosti je vedenie spoločnosti, ktoré sa stretáva 1x týždenne na poradách (MD, VM, OM, FM). Z každej porady je vytvorený zápis, ktorý obsahuje informácie, úlohy, termíny a ich plnenie, zodpovedných pracovníkov. Zápis obdržia všetci pracovníci ktorých sa týka. Generálny riaditeľ – informuje svojich priamych podriadených (odd. Kvality, skúšobne

a sekretariát) FM, OM a VM ďalej informujú vedúcich im podriadených oddelení a zabezpečia aby sa informácie dostali až na najnižšiu úroveň. Pre tento účel využívajú, porady, dispečingy, informačné tabule a interné oznámenia a nariadenia. Vzájomná komunikácia medzi oddeleniami v rámci spoločnosti je žiadaná a to aj ak nespádajú pod jedného manažéra. Interné nariadenia môžu vydávať všetci vedúci pracovníci v rámci svojho úseku. Je úlohou vedúcich zamestnancov aby zbierali informácie od svojich podriadených a ďalej informovali vedenie. V prípade nefunkčnosti takéhoto postupu má pracovník ICS možnosť postúpiť svoju požiadavku zodpovednému manažérovi.

4.5.2 Externá komunikácia

Podnety od externých zainteresovaných strán sa zhromažďujú a sú dokumentované u vedúceho personálneho úseku. Ten o nich informuje vrcholové vedenie i predstaviteľa manažmentu pre kvalitu a sú riešené na najbližšej porade vrcholového vedenia. Rozhodnutie a odozvy sú zaznamenané a uložené u vedúceho personálneho úseku. Rozhodnutie je zainteresovanej strane oznámené tlačovým hovorcom podniku – obchodným riaditeľom. V rámci pravidelnej oznamovacej povinnosti poverenia pracovníci zasielajú ročné hlásenie príslušným úradom.

4.6 Vedenie

Vrcholové vedenie poskytuje dôkazy o svojej osobnej angažovanosti a aktivite pri rozvíjaní a uplatňovaní systému manažérstva kvality tým, že:

- a) prehľbuje tesné kontakty so zákazníkmi, oznamuje ich požiadavky a pružne na ne reaguje
- b) zvažuje a stanovuje právne a iné požiadavky a striktné ich dodržiava
- c) stanovuje politiku kvality a oboznamuje s ňou zamestnancov
- d) rozpracováva politiku do cieľov a programov
- e) uskutočňuje preskúmanie systému
- f) zaisťuje dostupnosť zdrojov finančných a ľudských
- g) využíva nástroje pre neustále zlepšovanie a prevenciu

Strategickým cieľom vrcholového vedenia a celého podniku je plne uspokojovať požiadavky zákazníkov a všetkých ostatných zainteresovaných strán. Pri všetkých stretnutiach, poradách i seminároch zisťuje vrcholové vedenie, akým smerom sa vyvíjajú požiadavky a očakávania našich zákazníkov súčasných i potenciálnych.

Zaisťuje plnenie týchto požiadaviek a chová sa tak, aby zákazník bol spokojný a tým plní svoju vedúcu funkciu. Identifikované potreby a očakávania zákazníkov i ostatných zainteresovaných strán sú uskutočňované na požiadavky, ktoré sú potom podkladom pre stanovovanie cieľov kvality.

4.7 Kontrola

Spôsob získavania informácií od zákazníka, identifikácia prípadných príčin jeho nespokojnosti, zabezpečenie jeho optimálnej informovanosti a získavanie záujmu zákazníka o opakovaný nákup produktu spoločnosti je zabezpečené prostredníctvom dotazníkov, prijímaním podnetov ústnou alebo písomnou formou a elektronickou poštou. V prípade zistenia závažných nedostatkov, týkajúcich sa spokojnosti zákazníka, hlavne v prípade sťažnosti, je o týchto skutočnostiach informovaný konateľ spoločnosti a je vystavené nápravné opatrenie. Celkové vyhodnocovanie výsledkov prieskumu spokojnosti zákazníkov uskutočňuje OM 1x ročne a je súčasťou Preskúmania systému kvality.

4.7.1 Audit

Interný audit, je preverenie systému pri ktorom sa zisťuje, či systém manažérstva zodpovedá plánovaným činnostiam a požiadavkám, stanovenými normami ISO 9001:2008 a normou pre audítorstvo ISO 19011:2002. Interné audity prebiehajú na základe plánu auditov, naplánovaných na kalendárny rok predstaviteľom manažmentu pre kvalitu, ktorý schvaľuje riaditeľ. Pracovné zaradenie interných audítorov je natoľko rozdielne, že je možné zostaviť pre všetky prípady audítorskej činnosti vždy dvojicu nezávislých audítorov. Audítori majú osvedčenie, že absolvovali kurz Interného audítora QMS. Na základe záverov z previerok, analýz, reklamácií, overenia účinku nápravného alebo preventívneho opatrenia môže MQ nariadiť tiež mimoriadny audit. V prípade uloženia nápravného opatrenia z interného auditu sa dbá na to, aby príčina nezhody bola čo najskôr odstránená a jej odstránenie je skontrolované a zdokumentované. O výsledkoch auditov sú udržiavané záznamy v tlačenej forme. Tieto záznamy slúžia k vypracovaniu správy z auditov predstaviteľom manažmentu pre kvalitu, správy sú jedným zo vstupov pre preskúmanie systému QS.

4.7.2 Monitorovanie

Pre sledovanie, monitorovanie a meranie procesov a výrobných operácií sú vypracované písomné dokumenty a predpísané merané veličiny. Platí tu smernica pre Medzioperačnú kontrolu vo výrobe a na ňu nadväzujúce postupy kontrolných operácií na jednotlivé stroje. Smernica sa zaoberá činnosťou výrobných a kontrolných pracovníkov, predovšetkým úlohou včas identifikovať zväčšujúci sa rozptyl meraných odchýlok. V ťažiarni je pri ťahaní Cu sledovanou hodnotou priemer drôtu a ťažnosť, pri lanovaní potom merný odpor. V ďalších výrobných krokoch je sledovaný a kontrolovaný proces izolovania žíl káblov, splietanie a oplášťovanie. Závety z týchto sledovaní sú využívané pre účinný zásah tam, kde je to potrebné a pre operatívne plánovanie do budúcnosti. Vo vzťahu k externým procesom je aplikovaná smernica pre Hodnotenie dodávateľa. Smernica popisuje výber vhodných dodávateľov materiálu, externých služieb a ich hodnotenie podľa stanovených kritérií. V ICS Industrial Cables Slovakia spol. s r.o. zaisťuje nezávislé kontroly vstupov a výstupov i meranie na polotovaroach a produktoch systém manažérstva kvality. Základným dokumentom je pritom smernica QMS801 Kontrola kvality. Tento dokument popisuje úlohy a činnosť technickej kontroly v podniku.

4.7.2.1 Vstupná kontrola

Činnosť vstupnej kontroly je riadená QMS801 Kontrola kvality. Podľa tejto smernice sú vstupné materiály rozdelené do dvoch skupín A a B. Materiály skupiny A sú tie, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú kvalitu výroby. Previerka meraním týchto materiálov prebieha pri každej dodávke. Pri materiáloch skupiny B je kontrolovaný certifikát od každej dodávky, v niektorých prípadoch je k dispozícii potvrdenie o zhode od dodávateľa.

4.7.2.2 Výstupná kontrola

Výstupná kontrola je v podniku uskutočňovaná pri všetkých produktoch. Jej úlohou je overiť zhodu s požiadavkami zákazníka. Tieto požiadavky môžu byť definované normou, podmienkami alebo zvláštnym želaním zákazníka. Požiadavky zákazníka sú zaznamenané pracovníkom obchodného úseku, ktorý jedná so zákazníkom. Na základe požiadaviek zákazníka je potom spracovaná interná dokumentácia ktorá slúži ako podklad k výrobe, skúšaniu, baleniu a expedícii produktu.

4.7.3 Analýza údajov

Pri preukázaní vhodnosti a efektívnosti systému manažérstva kvality sú zhromažďované a analyzované tieto zdroje:

- hodnotiace správy z prieskumu spokojnosti zákazníkov.
- údaje o reklamáciách a nezhodných produktoch
- hodnotenie dodávateľov, ktoré uskutočňujú pracovníci nákupu

V prípade potreby sú tieto údaje štatisticky spracovávané a vyhodnocované.

5 Diskusia

System manažerstva kvality vychádza zo záujmu zákazníka na úžitkovej hodnote a bezpečnosti produktu, snahy o trvale udržateľný rozvoj, o dôsledné plnenie požiadaviek legislatívy, orientácii na produkty a technológie šetrné k životnému prostrediu.

Vrcholové vedenie na svojich poradách preskúmava vhodnosť, funkčnosť a efektívnosť systému kvality a možnosti jeho neustáleho zlepšovania. K zlepšovaniu vedenie využíva politiku kvality, ciele kvality, výsledkov auditov interných i externých, analýzy údajov z reklamácií pasívnych i aktívnych, monitoringu spokojnosti zákazníkov, analýzy údajov o nezhodných produktoch, opatrení k náprave a prevencii a preskúmaniu manažmentu.

O nápravných a preventívnych opatreniach je priebežne na poradách informované vrcholové vedenie a súhrnne sú jedným zo vstupov pre preskúmanie systému kvality vrcholovým vedením. K preventívnej činnosti patrí údržba strojov a školenie personálu.

Podľa súčasného vývoja je možné predpokladať, že na konci roku 2011 bude predstavovať EBIT zisk pred zdanením a úrokmi približne 550 000,- €, čo je päťkrát viac ako predošlý výsledok hospodárenia z roku 2010, čo je dobrý predpoklad k tomu, že metódy nastolené v jednotlivých úsekoch organizácie svedčia o úspechu. Ďalším ukazovateľom dobrého predpokladu je, že rast zamestnancov sa má zo súčasnej hodnoty zvýšiť na 75.

Záver

Manažment môžeme označiť za dôležitú súčasť ľudstva. Pôsobnosť manažmentu sa využíva vo všetkých druhoch organizácií. Je to bez pochyb jeden z najdôležitejších a zároveň najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich súčasnosť.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je upriamiť pozornosť predovšetkým na konkrétne metódy, ktoré sú využívané v manažmente a ktoré nám zároveň slúžia ako nástroj, vďaka ktorému možno dosiahnuť vytýčený cieľ. Subjekt, ktorý presadzuje jednotlivé metódy – manažér, by mal mať o ich existencii prehľad.

K nástrojom, ktoré využíva vedenie firmy v súčasnosti patrí politika kvality, ciele kvality, výsledky auditov či už interných alebo externých, údaje vyplývajúce z reklamácií, monitoring poukazujúci na spokojnosť zákazníkov, analýzy údajov o nezhodných produktoch, opatrení k náprave a prevencii a preskúmaniu manažmentu. Základnými prostriedkami komunikácie sú porady, schôdze a dispečingy. Právo zvolať celozávodnú schôdzu prináleží výlučne generálnemu riaditeľovi. Všetky dôležité oznamy sú včas zverejňované. Pozitívnymi ukazovateľmi, ktoré hovoria o priaznivom vývoji podniku je prognóza hospodárskeho výsledku na rok 2011, ktorá by sa mala zvýšiť o 450 000,-€ a taktiež zvýšenie počtu zamestnancov.

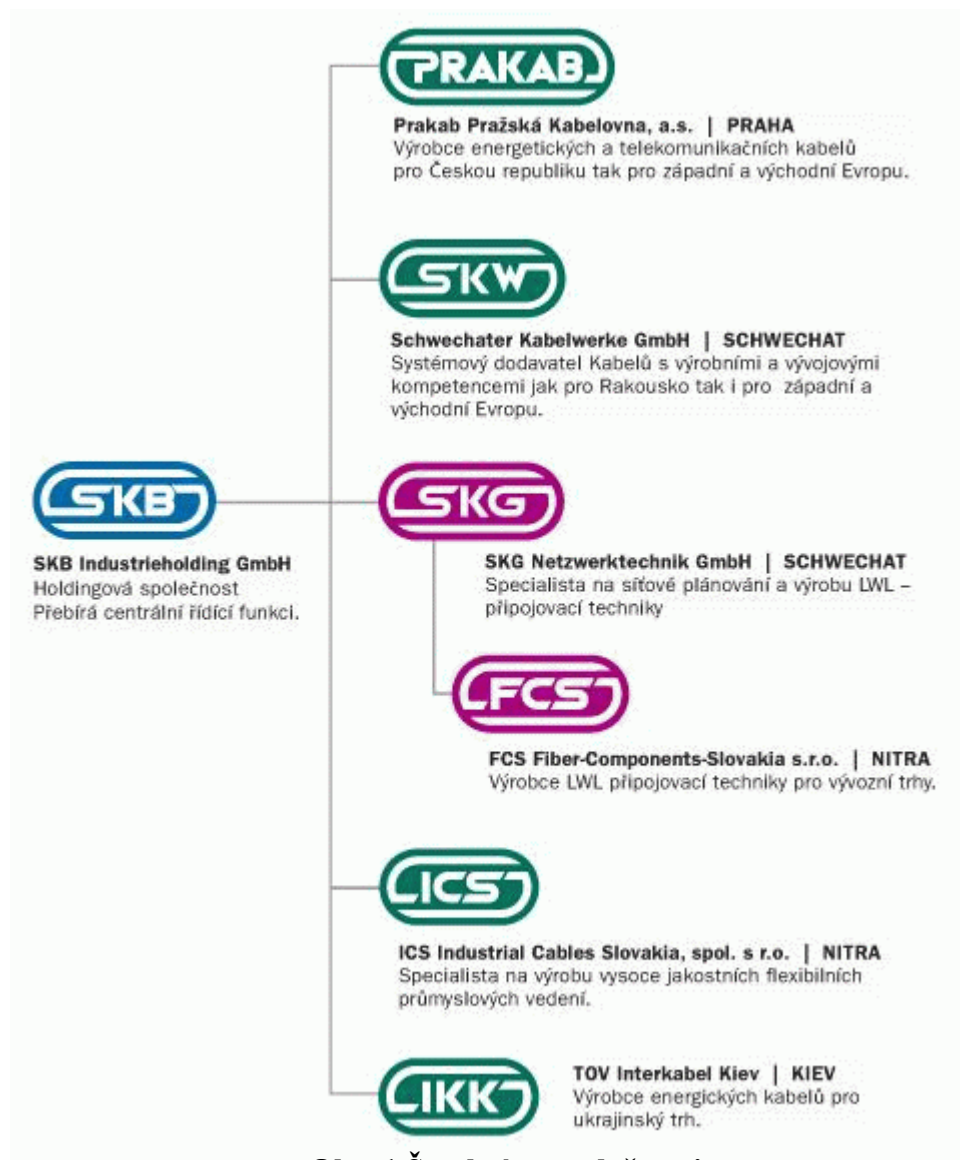
Ustavičným zdokonaľovaním, zlepšovaním a vzdelávaním manažérskych schopností zaručí dobrému manažérovi s dobrými predpokladmi a s dostatočnými skúsenosťami to, že dokáže vytvárať pozitívne výsledky a zvyšovať úroveň organizácie. Na to, aby sme dosiahli prosperujúcu a konkurencieschopnú organizáciu je potrebné nadobudnúť dostatok skúseností a poznatkov.

Zoznam použitej literatúry

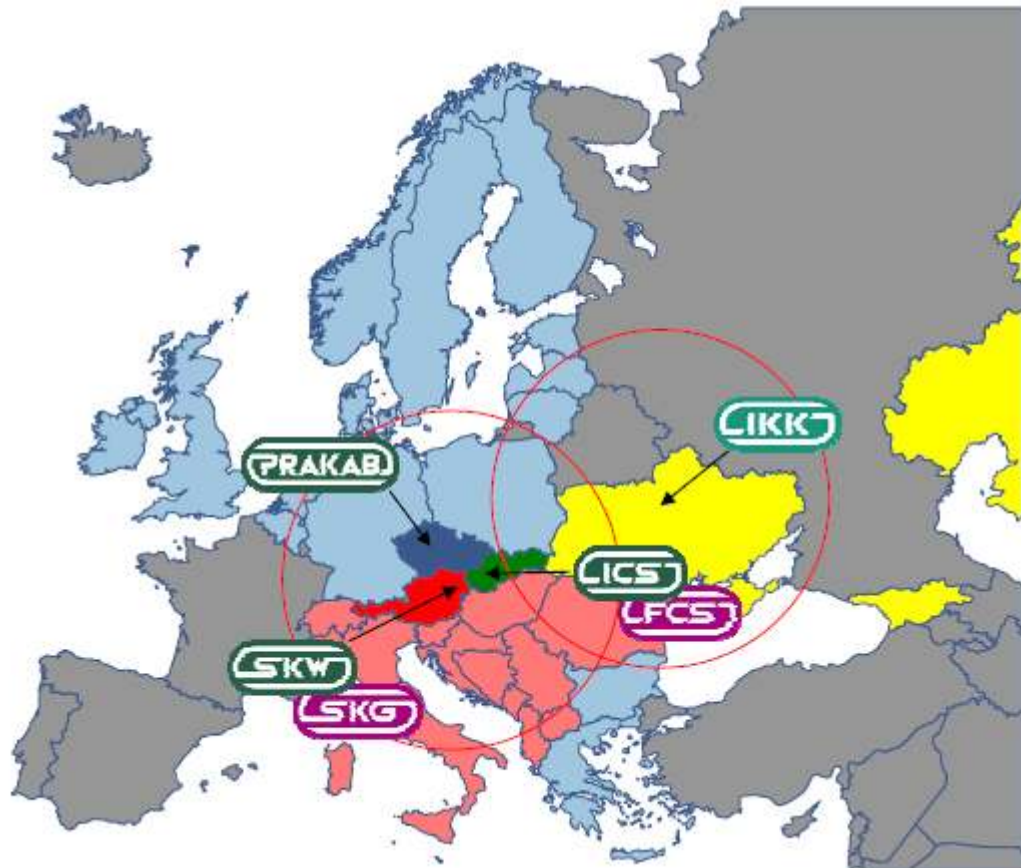
1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING, 2007. 789 str. (27 str.) ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BENČO, Jozef. 2001. *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava : IRIS, 2001. 194 str. (185 str.) ISBN 80-89018-27-0.
3. BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2011. 191 str. (12 - 173 str.) ISBN 978-80-247-3275-6.
4. GOZORA, Vladimír. 2000. *Krízový manažment*. Nitra : SPU, 2000. 171 str. (34 str.) ISBN 80-7137-802-X.
5. HUDÁK, J. – TÖRÖK, J. – VICEN, M., 2001. *Manažment*. 2. nezmenené vydanie Nitra : SPU, 2001. 132 str. (4 str.) ISBN 80-7137-832-1.
6. JEMALA, Ľubomír. 2008. *Podnikateľský manažment a marketing*. Bratislava : STU, 2008. 312 s. ISBN 80-227-2860-7.
7. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT, 2003. 212 str. (11 str.) ISBN 80-89085-22-9.
8. KRÁĽOVIČ, Jozef. 1998. *Finančné plánovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava : ELITA 1998. 142 str. (11 str.) ISBN 80-85323-68-0.
9. MAJTÁN, Miroslav. 2009. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 2009. 299 str. (150 str.) ISBN 978-80-89393-05-3.
10. MALEJČÍK, Albín. 2010, *Základy manažmentu* : Štvrté vydanie Nitra : SPU, 2010. 162 str. (9 – 13 - 161 str.) ISBN 978-80-552-0476-5.
11. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2007. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2007. 119 str. (6 str.) ISBN 978-80-8069-979-6.
12. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D – UBREŽIOVÁ, I., 2005. *Základy manažmentu*. 2. nezmen. vyd. Nitra : SPU, 2005. 95 str. (44 – 45 – 46 - 77 – 78 str.) ISBN 80-8069-608-X.
13. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila. 2002, *Základy manažmentu*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2002. 95 str. (2 - 4 str.) ISBN 80-7137-983-2.

14. ONDREJKOVIČ, Peter. 2006. *Úvod do metodológie sociálnych vied : /Základy metodológie kvantitatívneho výskumu/*. 2. rozšír. vyd. Bratislava : REGENT, 2006. 229 str. (28 - 45 str.) ISBN 80-88904-44-7.
15. ONDREJKOVIČ, Peter. 2007. *Úvod do metodológie spoločenskovedného výskumu*. 1. vyd. Bratislava : VEDA, 2007. 245 str. (34 str.) ISBN 978-80-224-0970-4.
16. PAPULA, Ján – PAPULOVÁ, Zuzana. 2004. *Základy podnikania a manažmentu : Pre študentov nemanadžerských študijných odborov*. 1. vyd. Bratislava : KARTprint, 2004. 223 str. (151 – 152 – 165 – 166 - 172 - 173 str.) ISBN 80-88870-37-2.
17. SEDLÁK, Mikuláš. 2002. *Manažment*. 2. prepracov. a dopln. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2002. 378 str. (13 str.) ISBN 80-89047-18-1.
18. ŠAJBIDOROVÁ, Mária – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2003. *Návody na cvičenia z podnikového manažmentu*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2003. 134 str. (84 – 85 - 120 str.) ISBN 80-8069-193-2.
19. TUREKOVÁ, Helena – MIČIETA, Branislav. 2003. *Inovačný manažment : Východiská, overené postupy, odporúčania*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2003. 169 str. (167 str.) ISBN 80-8070-055-9
20. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2000. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2000. 154 str. (83 - 84 str.) ISBN 80-7137-798-8.
21. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2005. *Manažment ľudských zdrojov*. 3. uprav. vyd. Nitra : SPU, 2005. 166 str. (8 str.) ISBN 80-8069-616-0.
22. VOJTOVIČ, Sergej a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : IRIS, 2008. 396 str. (209 str.) ISBN 978-80-89256-17-4.
23. *Organizování (Organizing)*. 2011 [online] aktualizované 2011. [cit. 2011-03-20]. Dostupné na: <<http://managementmania.com/index.php/organizovani/>>.
24. *Metodológia*. 2004 [online] aktualizované 2007. [cit. 2011-03-20]. Dostupné na: <<http://www.ys.sk/heslo/metodologia.php>>.
25. *Manažérstvo podniku*. 1999 [online] aktualizované 1999. [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <www.studentske.sk/.../Manalment_podniku_-_prednasky.doc>.

PRÍLOHY

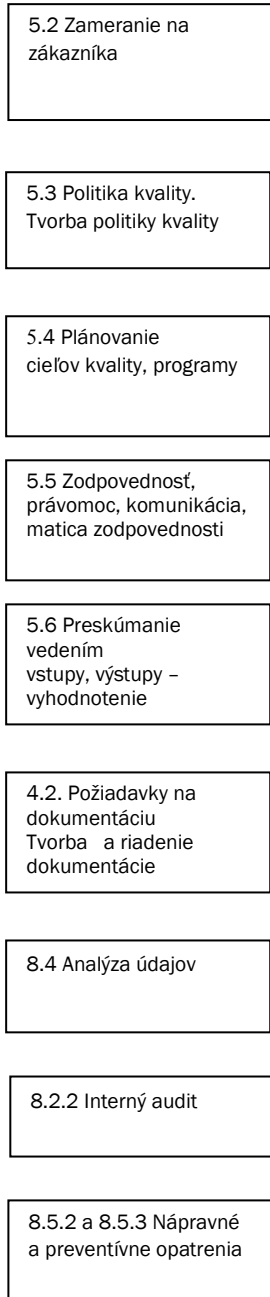


Obr. 1 Štruktúra spoločnosti

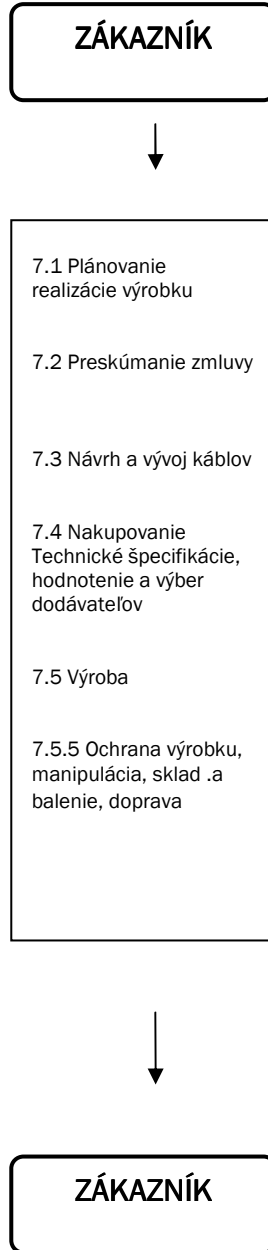


Obr. 2 Geografické rozloženie firiem v rámci SKB - holdingovej spoločnosti preberajúcej centrálnu riadiacu funkciu

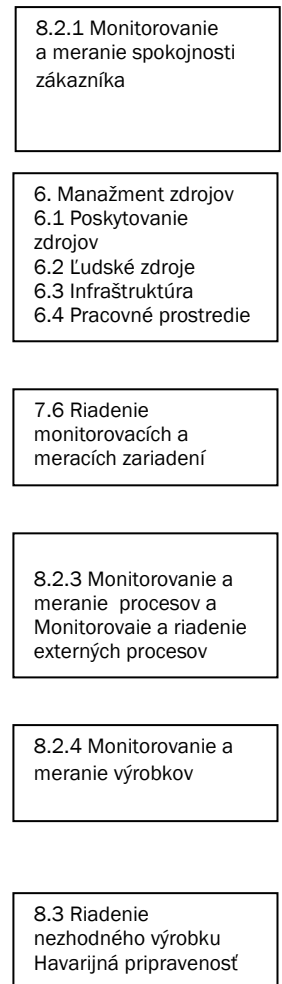
Riadiace procesy



Hlavný proces Vývoj a výroba káblov a vodičov



Podporné procesy

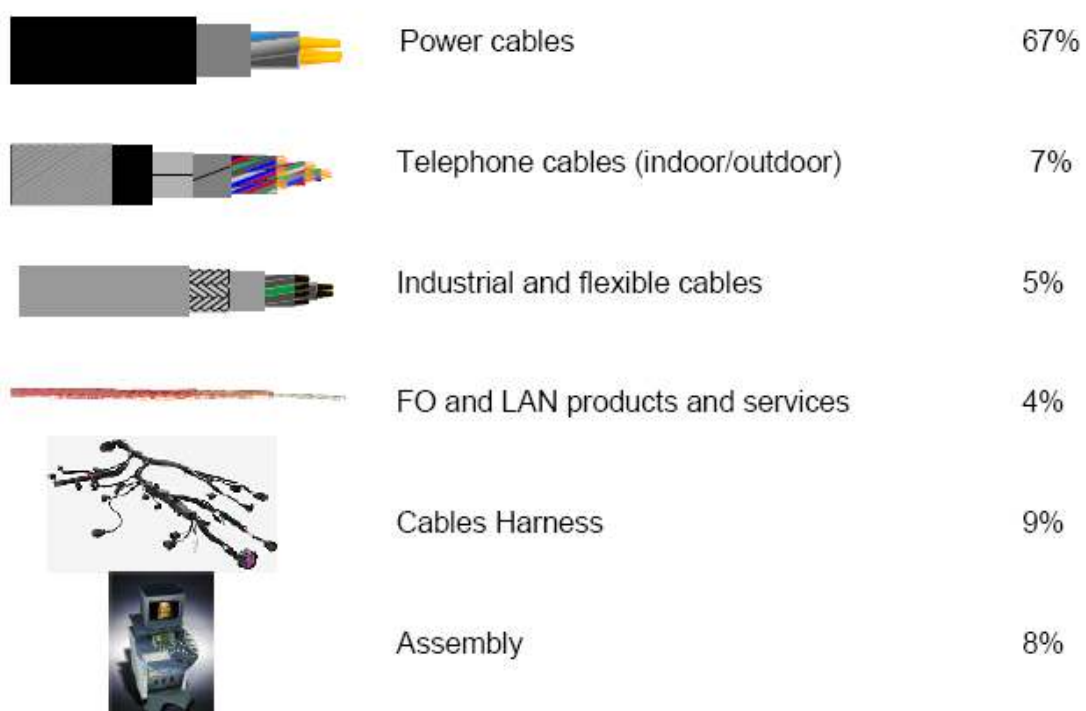


Obr. 3 Procesný model manažérstva kvality v ICS

Článok ISO 9001:2008	ČINNOSŤ	HLAVNÁ ZODPPOVEDNOSŤ
4.1	Všeobecné požiadavky	Riaditeľ
4.2	Požiadavky na dokumentáciu	MQ
5	Zodpovednosť vedenia	
5.1	Závazok vedenia organizácie	Riaditeľ
5.2	Zameranie na zákazníka	Obchodný manažér
5.3	Politika kvality	Riaditeľ
5.4	Plánovanie	Riaditeľ
5.4.1	Ciele kvality	
5.4.2	Plánovanie systému kvality	
5.5	Zodpovednosť, právomoc a komunikácie	Riaditeľ
5.6	Preskúvanie vedením organizácie	Riaditeľ
6	Manažérstvo zdrojov	
6.1	Zaistenie zdrojov	Riaditeľ
6.2.	Ľudské zdroje	Finančný manažér
6.3	Infraštruktúra (vybavenie)	Vedúci výroby
6.4	Pracovné prostredie	Vedúci výroby
7	Realizácia produktu	
7.1	Plánovanie realizácie produktu	Vedúci výroby
7.2	Procesy vzťahujúce sa k zákazníkovi	Obchodný manažér
7.3	Návrh a vývoj	Obchodný manažér
7.4	Nakupovanie	Obchodný manažér
7.5	Výroba a poskytovanie služieb	Vedúci výroby
7.5.4	Majetok zákazníka	Obchodný manažér
7.5.5	Ochrana produktu	Obchodný manažér
7.6	Riadenie monitorovacích a meracích zariadení	MQ
8	Meranie, analýza a zlepšovanie	
8.2.1	Spokojnosť zákazníka	Obchodný manažér
8.2.2	Interný audit	MQ
8.2.3	Monitorovanie a meranie procesov	Riaditeľ
8.2.4	Monitorovanie a meranie produktu	MQ
8.3	Riadenie nezhodného produktu	MQ
8.4	Analýza údajov	MQ
8.5.1	Neustále zlepšovanie	Riaditeľ
8.5.2	Opatrenia k náprave	MQ
8.5.3	Preventívne opatrenia	MQ

Obr. 5 Matica zodpovednosti v systéme manažérstva kvality

Product portfolio



Obr. 6 Produktové portfólio